

Plán rozšíření portfolia vybraného podniku

Šárka Venclíková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Šárka Vencíková**
Osobní číslo: **L18423**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Plán rozšíření portfolia vybraného podniku**

Zásady pro vypracování

1. Vytvořte teoretické pojednání zaměřené na strategickou analýzu a proces zavedení nového výrobku na trh.
2. Vypracujte strategickou analýzu vybrané organizace.
3. Vytvořte rámcový plán zavedení nového výrobku na trh.

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

Seznam doporučené literatury:

1. SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
3. ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California: PlanningShop, Palo Alto, 2019. ISBN 978-1-933895-14-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 14. 5. 2021

Jméno a příjmení studenta: Šárka Venclíková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá plánem rozšíření portfolia vybraného podniku. Teoretická část shromažďuje poznatky o strategické analýze podniku a jejích jednotlivých částech, potažmo o fázích procesu zavedení nového produktu. V praktické části jsou nasbírané podklady využity při vypracování reálné strategické analýzy podniku HALLA, a.s. Na základě výsledků analýzy následuje vytvoření plánu zavedení nových výrobků svítidel. Z praktické části vyplývá, že tento projekt může být reálný. Zatímco analýza trhu identifikovala volné místo, které daný výrobek může zaplnit, výpočty ve finančním plánu poukazují na předpokládanou výnosnost tohoto projektu.

Klíčová slova:

Zavedení nového výrobku, strategická analýza, riziková analýza.

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the plan to expand the portfolio of a selected company. The theoretical part gathers knowledge about the strategic analysis of the company and its parts, therefore about the phase of the process of introducing a new product. In the practical part is the collected documentation used in the elaboration of a real strategic analysis of the company HALLA, a.s. Based on the results of the analysis, a plan was made for the introduction of new luminaire products. The practical part shows that this project can be real. While the market analysis identified the vacancy that a given product can fill, the calculations in the financial plan point to the expected profitability of this project.

Keywords:

Creation of a new product, strategic analysis, risk analysis.

Poděkování patří zejména vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Dokulilovi. Jeho cenné a odborné rady mi napomohly zpracovat práci. Dále bych ráda poděkovala rodině a blízkým přátelům za obrovskou podporu. Vždy mě podpořili, jak ve studiu samotném, tak i při psaní bakalářské práce.

Motto:

„Za těžkou prací, přijde sladká odměna.“

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

OBSAH

I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 STRATEGICKÁ (SITUAČNÍ) ANALÝZA PODNIKU	12
1.1 PEST/SLEPT ANALÝZA	14
1.2 PORTERŮV MODEL.....	15
1.3 BCG MATICE	17
1.4 SWOT ANALÝZA	19
2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH	21
2.1 MARKETINGOVÝ PLÁN	21
2.1.1 Segmentace zákazníků.....	22
2.1.2 Marketingový mix 4 P	23
2.2 VÝROBNÍ PLÁN.....	25
2.3 ORGANIZAČNÍ PLÁN	27
2.4 FINANČNÍ PLÁN	27
2.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA	29
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	34
4.1 EKONOMICKÝ PROFIL	34
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	35
4.3 PORTFOLIO PODNIKU	36
4.4 PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO PRODUKTU.....	37
5 STRATEGICKÁ (SITUAČNÍ) ANALÝZA PODNIKU	40
5.1 PEST/SLEPT ANALÝZA	40
5.1.1 Sociální vlivy.....	40
5.1.2 Legislativní vlivy.....	40
5.1.3 Ekonomické vlivy.....	41
5.1.4 Politické vlivy	41
5.1.5 Technologické vlivy	42
5.2 PORTERŮV MODEL.....	42
5.3 BCG MATICE	44
5.4 SWOT ANALÝZA	46
6 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH	51
6.1 MARKETINGOVÝ PLÁN	51
6.1.1 Segmentace zákazníků.....	51
6.1.2 Marketingový mix 4 P	52

6.2	VÝROBNÍ PLÁN.....	53
6.3	ORGANIZAČNÍ PLÁN	55
6.4	FINANČNÍ PLÁN	56
6.4.1	Celkové vstupní náklady na proces výrobků	56
6.4.2	Kalkulace nákladů na výrobek	57
6.4.3	Předpokládaný objem produkce a tržeb.....	58
6.4.4	Předpokládaný roční výsledek	60
6.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	61
6.5.1	Identifikace rizika.....	61
6.5.2	Ohodnocení rizika	62
6.5.3	Návrh na opatření ke snížení rizik.....	65
6.5.4	Mapa rizik	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	74

ÚVOD

Ekonomická situace se v České republice začátkem roku 2020 výrazně změnila. Důvodem byla pandemie spojená s onemocněním COVID-19, která postihla celý svět. S postupným zaváděním epidemických opatření bylo mnoho podniků nuceno přestat vyrábět či dokonce zkrachovalo. Situace z pohledu ekonomiky se během roku 2020 neustálila a přenesla se i do současného roku 2021. Nejistota spojuje podniky i spotřebitele, kteří v tomto nepříznivém stavu šetří financemi, což vede k tomu, že ekonomika stagnuje. Podniky se za této situace mohou rozhodnout více způsoby.

Poptávka po produktech či službách klesá, tudíž se podniky v řadě případů rozhodují, že výrazně sníží náklady na provoz. Podniky sníží náklady do takové míry, aby byly schopny nadále fungovat. Možnou variantou pro firmy je propuštění několika zaměstnanců s nejvyššími náklady nebo se snažit o ústupky ze stran dodavatelů. Ovšem to má za důsledek vytvoření domino efektu. Pokud firma v rámci vrcholu pyramidy začne škrtnat v jakékoli sekci dodavatelského řetězce, tak postupně proškrtává další varianty, čímž se stav nadále jen zhoršuje. Odběratelé nenakupují, když se snižuje cena, neboť jsou připraveni na další snižování cen, kde mnohem více na celém nákupu vydělají.

Méně bolestnou cestou naopak pro některé podniky může být zásadní změna strategie. Podniky se v období krize mohou rozhodnout navýšit svůj tržní podíl v jejich konkrétním sektoru podnikání. Ovšem za obvyklého stavu je mnohem složitější navýšit tržní podíl, jelikož lze předpokládat, že se většina firem nachází v přijatelné peněžní situaci. Naopak v nepříznivých časech upadnou podniky do peněžní tísně a od bankovních institucí nedostávají potřebnou výši úvěru, čímž se navyšují náklady, dochází k propouštění hlavních pracovníků, a v neposlední řadě se kumulují zásoby. Tato doba je příležitostí pro podniky s dostatečnými peněžními prostředky, díky čemuž mohou expandovat za laciněji.

Přijatá opatření pro úsporu přijal také podnik HALLA, a.s. Společnost chce navyšovat tržní podíl, expandovat a své portfolio svítidel rozšiřovat, proto má v plánu oslovit zákazníky se stojacími svítidly. Provedená analýza trhu ukázala, že právě tento druh svítidel není na trhu odpovídajícím způsobem zastoupen.

Mnoho podniků, které tyto druhy nabízí, má v portfoliu svítidla se základními parametry, které nejsou vhodné pro celodenní svícení a z technologické stránky nevyhovují certifikacím. Mezi výhody nově zaváděných svítidel patří úspora, design a jejich celkový koncept.

Hlavní náplní této bakalářské práce je vytvoření plánu, který komplexně řeší propagaci výrobku, jeho doručení zákazníkům a finanční výhodnost tohoto projektu. Cílem práce je zpracování strategické analýzy podniku a na základě jejích závěrů vytvoření plánu zavedení nového výrobku na trh.

Blok první zahrnuje teoretické vymezení situační (strategické) analýzy a nástrojů, které se pro analýzu vnitřních a vnějších faktorů vývoje podniku používají. Navazujícím blokem je samotný plán procesu zavedení výrobku. Po shrnutí teoretických východisek navazuje praktická část, která koresponduje s teorií a uvádí reálné aspekty.

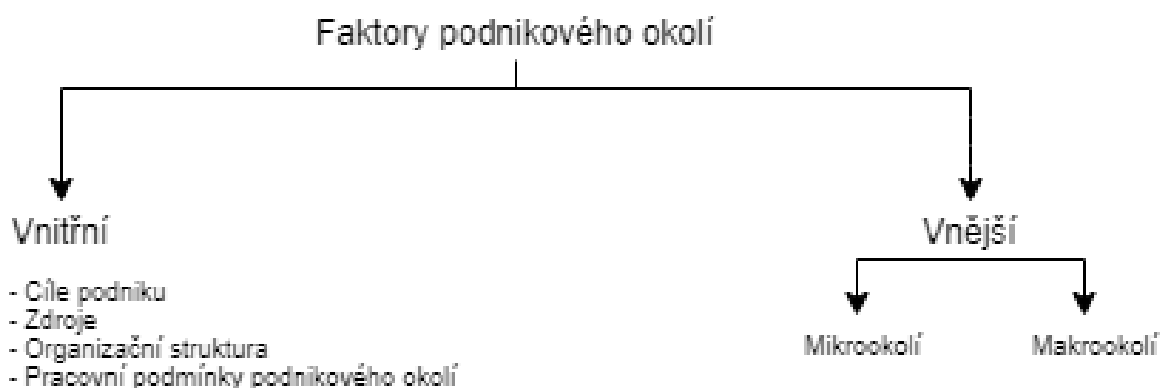
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÁ (SITUAČNÍ) ANALÝZA PODNIKU

Předpokladem pro efektivní rozhodování je vytvoření analýzy, která obvykle rozebírá veškeré skutečnosti ve vymezené oblasti a zajišťuje informace rozložené na menší části. To umožňuje poznat jejich podstatu a zákonitosti. Situační neboli strategická analýza obsahuje hodnocení konkurence, úzkého okruhu prostředí, způsobilost podniku a rozbor interních zdrojů (Srpová et al., 2011). Podle Jakubíkové (2013) jde o univerzální metodu průzkumu dílčích složek vývoje organizace, s nimiž jsou provázány vlastnosti externího i interního prostředí, resp. makroprostředí a mikroprostředí.

Vypracování kvalitní situační analýzy je podmíněno důkladnou znalostí chodu podniku (organizační struktura, kvalita pracovníků, poloha podniku, peněžní situace, jméno podniku atp.). Mimo jiné sem patří i posouzení schopnosti podniku vytvořit výrobky, jež jsou inovovány, produkovány a následně prodávány. To je však jen jedna stránka situační analýzy.

Váchal (2013) ve své knize polemizuje nad faktory vývoje podniku a uvádí, že v okolí firmy je potřebné vnímat vše, co se děje. Do otevřeného systému spadá každý podnik, který udržuje okolní vztahy ve své působnosti. Pro znalost okolí podniku jsou podstatné následující faktory vizualizované v obrázku 1.



Obrázek 1 - Faktory podnikového okolí (Váchal, 2013, s. 93)

Makrookolí (vnější okolí) podniku tvoří souhrn sociálních, ekonomických, technologických a politických aspektů. Úspěšnost a efektivnost podniku je ovlivňována několika faktory, a to především ekologickými, ekonomickými, politickými, demografickými,

sociálními, přírodními, technologickými, kulturními atp. (Srpková et al., 2011). V rámci makrookolí podniku lze využít **PEST analýzu** (viz bod 1.1.), která prozkoumává jednotlivé faktory a jejich vlivy na konkrétní podnik. Naopak Tyll (2014) vnímá vnější okolí podniku jako závislý celek, na nějž nemají vliv externí jevy. Podnik je způsobilý existence, pokud je jeho činnost kompatibilní s podmínkami vnějšího prostředí. Lze využít také **Porterův model** neboli model pěti sil, popsáný v bodě 1.2. Jeho záměrem je identifikovat hrozby a příležitosti. Jde o soupeření mezi podniky, vstup případných konkurentů, hrozby záměnných výrobků a tržní síly dodavatelů i kupujících.

Hlavní faktory ovlivňující makrookolí podniku:

- **Politické a legislativní faktory** vymezují základní pravidla, kterými se podnik musí řídit. Tato oblast je ovlivněna zájmy politických stran a vývojem politické situace v zemi. Jde o procesy ratifikace zákonů a různých omezení, jež se dotýkají podnikatelské sféry apod.
- **Ekonomické faktory** zohledňují především makroekonomické vlivy vývoje hrubého domácího produktu, tempo růstu ekonomiky, inflaci, vývoje státního rozpočtu v poměru výdajů a příjmů, nezaměstnanosti, fázi hospodářského cyklu apod.
- **Sociální faktory** analyzují zvyky, kulturu a sociální postavení obyvatel. Vyhodnocují aktuální tendence životního stylu konzumentů a vlivy, jež mohou ovlivňovat jedince i jejich spotřebitelské vystupování.
- Posledními faktory jsou **technologické a technické**, které reprezentují inovaci technologií v konkrétní zemi. Z větší části se jedná o oblast vývoje vědy a výzkumu dílčích procesů ve výrobě i technologií na celém trhu (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010; Tyll, 2014).

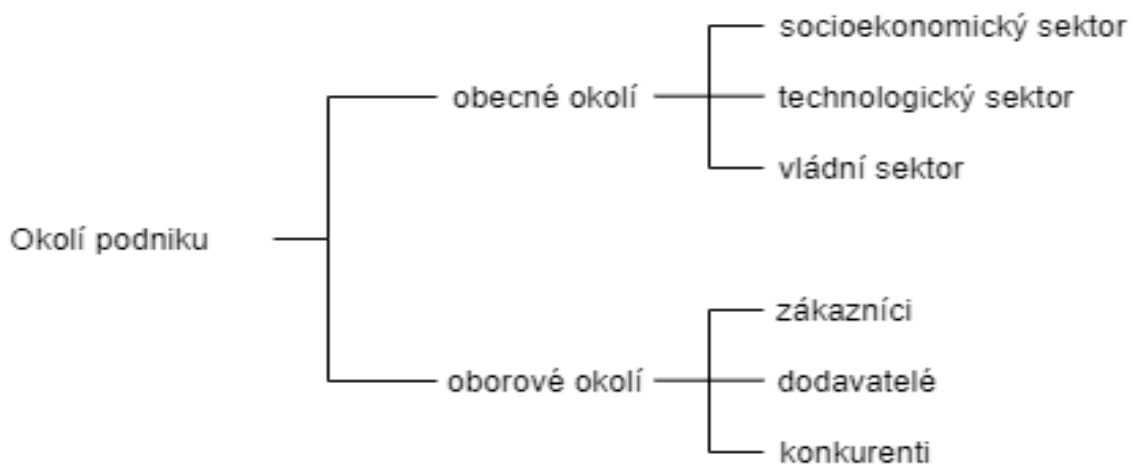
Jakubíková (2013) popisuje **mikrookolí (vnitřní okolí) podniku** jako soubor vnitřních prvků podnikového okolí. Cílem analýzy vnitřního okolí je zjištění v čem je podnik úspěšný a kde má slabé stránky.

Heczková (2004) uvádí, že po provedení analýzy makrookolí a mikrookolí je potřebné tyto výsledky shrnout, k tomu lze využít SWOT analýzu. Ta má za účel vyhodnotit vnitřní presumpci podniku k provedení podnikatelského záměru a v této souvislosti z pohledu vnějších příležitostí utvořit rozbor.

1.1 PEST/SLEPT analýza

Analýza SLEPT vznikla shromážděním počátečních písmen, které vyjadřují faktory vývoje vnějšího prostředí. Zahrnují vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. SLEPT analýza se zabývá pouze rozbořením makrookolí, tedy externího okolí organizace. Samostatný název obsahuje dílčí oblasti, kterými se tato analýza zabývá (Srpková et al., 2011).

Jakubíková (2013) uvádí, že analogií analýzy SLEPT je PEST analýza, v níž se používají obdobné prvky. Jediným rozdílem mezi těmito analýzami je, že PEST analýza výslovně neaplikuje legislativní oblast. Analýza vnějšího prostředí podniku, resp. analýza SLEPT, slouží jako odhad potenciálního budoucího vývoje externího prostředí podniku, viz obrázek 2. Jednotlivé trendy mohou představovat hrozby či příležitosti (Hanzelková a kol., 2017).



Obrázek 2 - Členění okolí podniku (Hanzelková a kol., 2017, s. 50)

Srpková et al. (2011) charakterizují faktory, ze kterých se skládá SLEPT analýza, následovně:

- **S – Sociální** oblast je ovlivňována demografickými vlastnostmi makrookolí organizace. Patří do ní množství a věk obyvatelstva, národní rozložení či pracovní výhody. Do těchto faktorů náleží i životní úroveň populace anebo jejich postoje. Mezi ostatní faktory, které jsou také zkoumány, spadají např. aktivity ve volném čase, vzdělávání.

- **L – Legislativní** stránka analyzuje vliv zákonů nebo vyhlášek na konkrétní podnikání. Mezi tyto faktory patří daňové zákony, mezinárodní politika, obchodní právo, omezení z pohledu legislativy a ostatní právní úprava. Veškeré uvedené faktory podnik analyzuje, přičemž předchází potížím, které by mohly případně nastat.
- **E – Ekonomické** faktory zkoumají situaci z pohledu makroekonomie, jejíž vývoj výrazně ovlivňuje podmínky k podnikání. Jde o faktory, jakými jsou ekonomický růst, nezaměstnanost, úroková míra, státní výdaje a další.
- **P – Politická** sféra je významně ovlivňována politickou situací v dané zemi, zejména její stabilitou. Podnikání prospívá politika bez zřetelných změn, poněvadž politické změny způsobují nejistotu budoucího vývoje. Do ostatních faktorů lze dále zařadit pracovní právo, ochranu spotřebitele, regionální nestabilitu, předpisy EU a samotný mezinárodní obchod.
- **T – Technologické** faktory analyzují technologickou vybavenost vybrané lokality, což zahrnuje podporu inovací, zavádění nových technologií a z pohledu vlády jde i o usměrňování průmyslu. V neposlední řadě do technologií spadá bezdrátová síť, satelitní komunikace, nebo výzkum, který je podpořen ze státních výdajů.

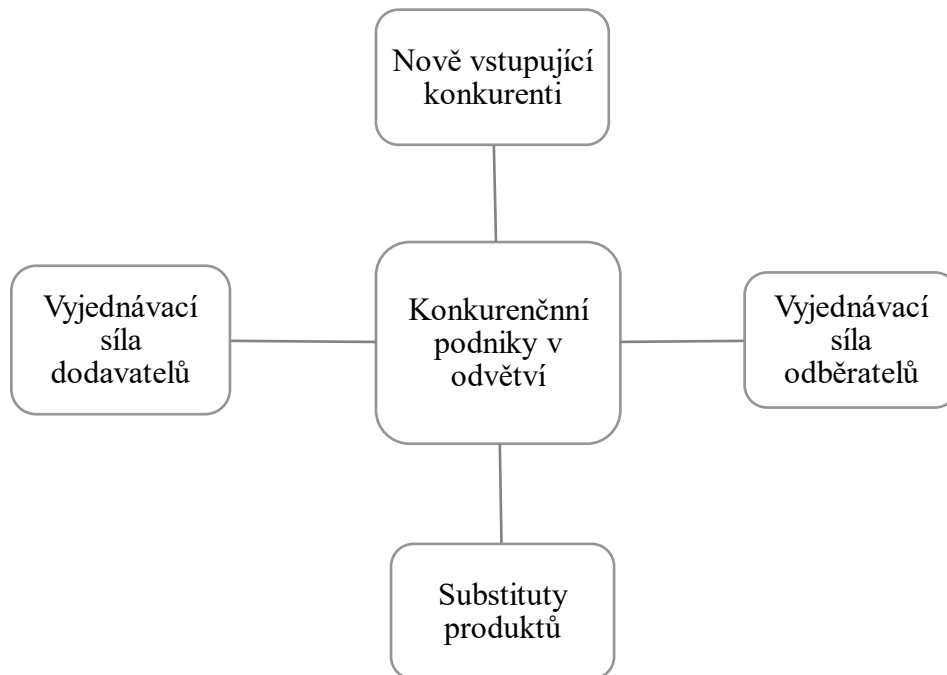
Cílem PEST/SLEPT analýzy je popsat prostředí v němž se podnik pohybuje a nemůže ho sám ovlivnit. Podnik aplikuje opatření, čímž minimalizuje všechna rizika, anebo naopak využije příležitostí spojených s konkrétním prostředím. Analýza by měla podávat konkrétní návrhy pro jednotlivá opatření (Váchal a kol., 2013).

1.2 Porterův model

Dle Jakubíkové (2012) se mikrookolí podniku analyzuje pomocí Porterova modelu neboli Porterovy analýzy pěti sil, který je znázorněn v obrázku 3. Z pohledu pronikání podniku se konkrétně zaměřuje na analýzu sektoru a řeší čtyři podstatné oblasti, tj. hlavní souhrn sektoru a jeho struktura, podstatné okolnosti úspěchu a dynamické síly sektoru. Tyll (2014) uvádí, že vytvořením této analýzy lze dosáhnout získání informací o pozici podniku na trhu a zároveň si získat představu, do jaké míry jsou rizika aktuální nebo reálná pro podnik.

Porterův model pěti konkurenčních sil podle Cimbálníkové, Bilíkové a Taraby (2013) dává možnost pochopení a popsání základního principu konkurenčního prostředí

vně podniku, čímž vytváří informační platformu pro veškeré rozhodování o vytváření konkurenčních přínosů pro podnik. Základní síly v odvětví určují, jak se chovají konkurenti, jež identifikoval Porter.



Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2012, s.119)

- **Konkurenční podniky v odvětví** mohou nabízet obdobný či přímo totožný výrobek. Cílem této části je konkurenci zmapovat a zjistit, jakou mají jednotlivé podniky konkurenční sílu.
- **Počet nově vstupujících konkurentů** je závislý na zajímavosti daného odvětví, ale také od existence, resp. neexistence zvláštních bariér pro vstup. Mezi základní vstupní bariéry lze zařadit ekonomické limity, know-how a technologie, vztah k distribučním kanálům, zásahy z pohledu legislativy a vlády, vynaložení nákladů na chod firmy.
- **Konkurenční síla odběratelů a dodavatelů** zahrnuje hladinu koncentrace odběratelských a dodavatelských subjektů, což podstatně ovlivňuje sílu konkurence v existujícím odvětví.

- **Síla dodavatelů** uvnitř odvětví je podstatným faktorem z pohledu ekonomiky. Za pomoci vyšších cen či nízké kvality dodaných surovin mohou dodavatelé omezovat výnosy odběratelů. Do síly dodavatelů lze zařadit vysoké náklady při jakékoli změně dodavatele, protiprávní dohody mezi jednotlivými dodavateli, image a koncentrace dodavatelů.
- **Síla odběratelů** spočívá ve vztahu daného subjektu přímo s podnikem. Jedná se konkrétně o prodejce, prostředníky a konečné zákazníky. Síla odběratelů závisí na koncentraci odběratelů a existenci náhradních zdrojů distribuce. Pořízení materiálu či součástí představuje podstatné procento nákladů, a proto odběratelé věnují podstatnou energii a čas na vyhledání nejvhodnějšího dodavatele.
- **Substituty produktů** jsou výrobky, kterými lze nahradit původní výrobek s podobnou funkcí a vlastností. Substituty produktů se projevují vyšší silou konkurence v monitorovaném odvětví. Hrozba v tomto podání může mít více forem a podob. Z pohledu výrobce je potřebné si uvědomit potřeby kupujících (Tyll, 2014; Cimbáliková, Bilíková a Taraba, 2013).

Výstupem Porterova modelu je analýza, ve které jsou identifikovány potenciální tržní hrozby a příležitosti. Analytik by měl získat představu, zda na trhu existuje nevyužitý prostor (Hanzelková a kol., 2017).

1.3 BCG matice

Boston Consulting Group vyvinula BCG matici, která slouží pro nejpodstatnější část analýzy portfolia. Jejím cílem je rozdělení zdrojů přímo do strategických útvarů, které jsou konkurenceschopné a na trhu úspěšné. V BCG matici jsou strategické útvary řazeny podle tempa růstu a poměru tržního procenta do matice se čtyřmi parametry, kterými jsou otazníky, psi, hvězdy a dojně krávy, viz obrázek 4.

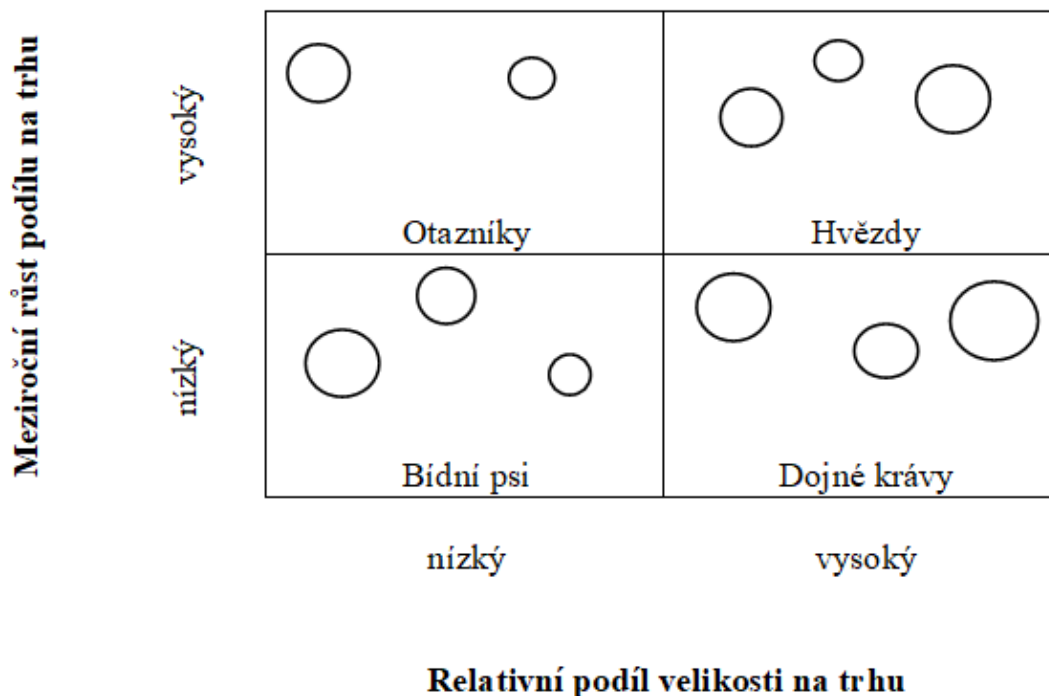
„Návrhu nového portfolia předchází analýza stávajícího portfolia, která obsahuje vyhodnocení všech podnikatelských činností, jež přispívají k rozvoji firmy“ (Zamazalová a kol. 2010, s.19).

Charakteristika čtyř parametrů v BCG matici:

- **Otazníky** mají nízký podíl na rostoucích trzích. Charakteristickým znakem otazníků je jejich nestabilita. Jelikož trh roste, vyžadují vyšší zdroje financí,

avšak pokud dosahují určité šance na trhu být ziskovými, mohou se pro podnik stát hvězdami. Tohoto cíle mohou dosáhnout za pomoci vhodně zvolených nástrojů v marketingovém mixu.

- **Psi** vznikají na trzích s nižším tempem růstu. V tržním podílu jsou vykazovány relativně nízko. Tyto produkty pro podnik nejsou ziskovými a ani perspektivními, ale mohou podniku sloužit jako doplňkový sortiment.
- **Hvězdy** jsou charakteristické vysokým tržním podílem a se svými produkty či jejich skupinami působí na trzích s vysokým tempem růstu. Dále mohou navýšit svůj tržní podíl ve fázi zralosti. Produkty ve hvězdě jsou charakteristické především jejich výnosností. A je tedy potřebné neustále investovat finanční prostředky a také podporovat rozvoj.
- **Dojné krávy** se nachází na pozvolně rostoucím trhu, na kterém je tržní podíl vysoký. Typickými rysy pro dojné krávy jsou vysoké výnosy, což z nich vytváří jeden z nejdůležitějších zdrojů pro zabezpečení míry zisku a likvidity. V rámci účelné strategie potřebují udržet tržní podíl (Jakubíková, 2013; Cimbálková, Bilíková a Taraba, 2013).



Obrázek 4 - BCG matice (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 56)

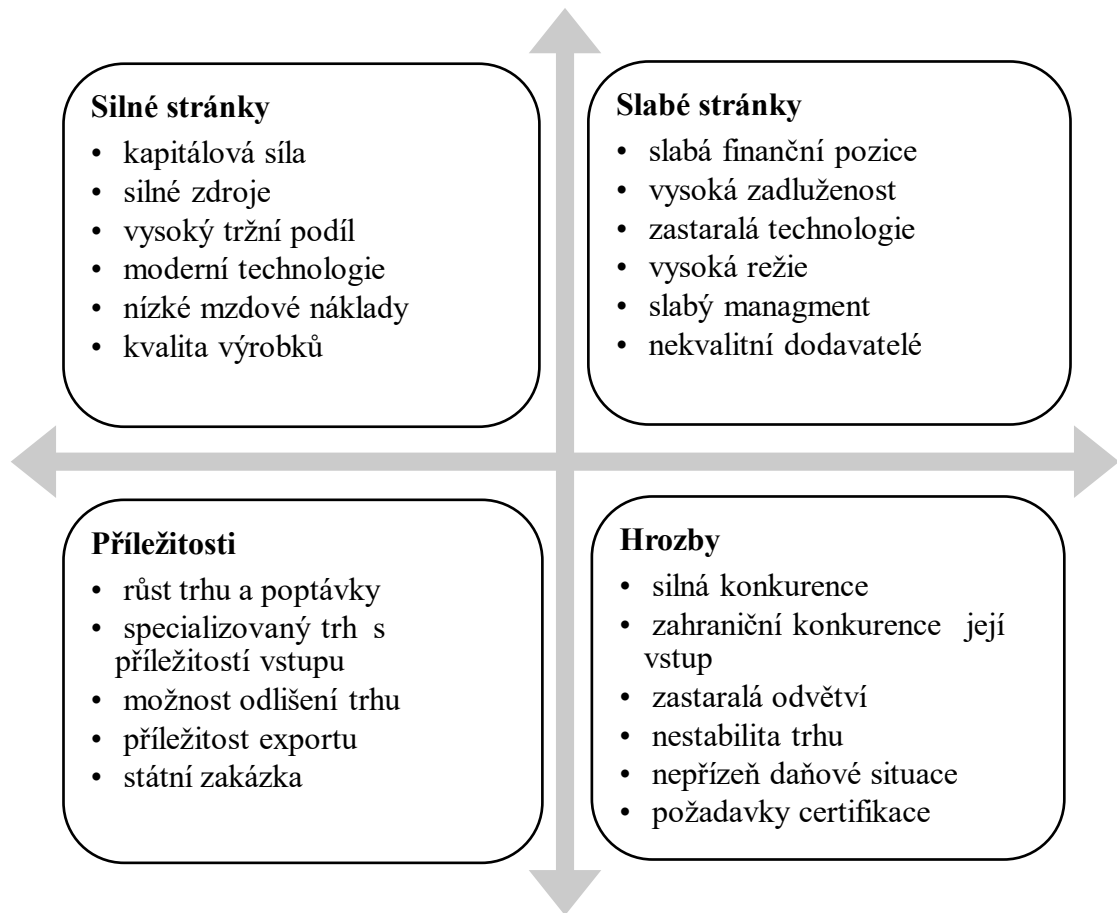
Za pomoci BCG matice dokáže podnik rozdělit veškeré zdroje a zároveň zformuluje různé strategie pro dílčí jednotky. Mezi kladné faktory matice patří především zřetelnost a orientace, naopak jako záporné faktory lze chápat subjektivní odhad tržních podílů.

1.4 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013) lze mezi nejznámější a nejvyužívanější metody pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku zařadit SWOT analýzu. Pro zjištění působení okolí na podnik je potřebné sestavit diagram, viz obrázek 5, vypovídající o vzájemných vazbách mezi stránkami slabými (Weaknesses) a silnými (Strengths), jež spadají do vnitřního prostředí. Resp. mezi příležitostmi (Opportunities) a hrozbami (Threats), které pocházejí výhradně z vnějšího prostředí podniku. Tvůrcem SWOT analýzy byl Albert Humphrey, jenž tuto metodu poprvé využil v šedesátých letech dvacátého století v oboru obchodní činnosti a managementu.

Do proměnných s vnitřním počátkem lze zařadit základní vlastnosti podniku a prvky marketingového mixu s jeho nástroji. Co se týče vnějšího prostředí, tam lze zařadit jakékoli změny. Změny makroprostředí, konkurence a v neposlední řadě jde o poptávku (ManagementMania.com, 2016).

Hanzelková a kol. (2017) uvádějí, že se SWOT analýza využívá při samostatných analýzách na strategickém stupni. Také ji lze použít pro analýzy, kde se podnik zaobírá nedostatky a různými překážkami v operativním a taktickém řízení.



Obrázek 5 - SWOT analýza (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 63)

Cílem SWOT analýzy je výběr vhodné koncepce rozvoje podniku. Celá tato analýza se používá k vyhodnocení a rozebrání aktuální situace jak uvnitř, tak i v okolí podniku. Při samostatné realizaci je potřebné určit záměr k čemu se budou využívat získané výsledky (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH

Proces zavedení nového výrobku je komplexní proces, jenž v sobě zahrnuje činnosti mnoha odborností. Nejprve by se mělo začít od marketingového plánu, jehož úlohou je zjistit, zda je po daném produktu poptávka. Na tuto část poté navazují výrobní plán, organizační neboli personální plán, finanční plán a v neposlední řadě se nesmí zapomínat na rizikovou analýzu celého procesu.

2.1 Marketingový plán

Marketingový plán podle Zamazalové a kol. (2010) je klíčovým nástrojem pro koordinování a řízení marketingového snažení. Slouží konkrétně pro implementaci a praktické ověření celé marketingové strategie, ze které vychází. Strategické záměry jsou převáděny podle marketingového plánu do konkrétních úkolů s definováním personálních a časových vazeb. Z pohledu obsahu jsou v plánu zpravidla zahrnuty (Zamazalová a kol., 2010):

- rámce strategií,
- vlastní rozpočty a prováděcí programy,
- shrnutí naplánovaných konkrétních marketingových cílů,
- veškeré výstupy marketingové situační analýzy.

S tvrzením Zamazalové a jejího kolektivu souhlasí Kotler a Keller (2013), kteří marketingový plán rozdělují v rámci fungování na strategickou a taktickou úroveň. **Strategický marketingový plán** je soustředěn na cílové trhy a dispozice podniku, resp. jeho hodnoty, v návaznosti na analýzu tržních příležitostí. **Taktický marketingový plán** se zabývá postupy v marketingu včetně stanovení cen, merchandisingu, prodejních kanálů, podpory, vlastností výrobků.

Marketingovou strategii popisuje ve své knize Abrams (2019). Strategie objasňuje, jaké informace chce podnik rozšířit a sdělit zákazníkům. Jedná se především o to, jak podnik osloví potenciální zákazníky, například způsob pojetí reklamy. Případně prostřednictvím čeho ji zašle (e-mail) a jakým adresátům bude určena. A také zda se podnik bude účastnit veletrhů.

McDonald a Wilson (2011) k této problematice dodávají, že marketingové plánování je také soustavné zjišťování vznikajících hrozeb a příležitostí, vyšší míra tržního zaměření podniku a v neposlední řadě se jedná o změny a jejich připravenost.

Přínosy marketingového plánování podle McDonalda a Wilsona (2012):

- soustavné zjišťování hrozeb a příležitostí,
- příprava na nepředvídatelné změny,
- vylepšení komunikace ze strany vedení podniku,
- zmírnění konfliktů na odděleních,
- zájem veškerého managementu v rámci plánování,
- sjednocení celku, resp. organizace,
- získání výhod konkurence, jež jsou udržitelné,
- zvýšení tržního podílu podniku.

Zamazalová a kol. (2010) popisují funkce marketingového plánu jako koordinace, alokace, komunikace a delegování pravomoci. Tručka (2013) vnímá marketingový plán jako soubor podkladů k projektu, ze kterého se vyvíjí budoucí portfolio produktů v podniku, v němž jsou konkrétně definovány prostředky a jednotlivé postupy. Založený je na skutečné představě, jakou chce podnik zrealizovat.

McDonald a Wilson (2012) dělí marketingové plánování na tyto etapy:

- **Rozbor** začíná situační analýzou pro samostatné plánování. Podnik zhodnocuje prostředí, v němž se vyskytuje, analyzuje silné a slabé stránky a hledá hrozby a příležitosti.
- **Plánování** rozhoduje o určování marketingové strategie a zpracování veškerých plánů.
- **Realizace** marketingových plánů, které vedou k cílům organizace.
- **Kontrola** se zaměřuje na sledování plnění činností dle plánu.

2.1.1 Segmentace zákazníků

Whalley (2010) popisuje segmentaci jako souhrn dělení trhu na základě kritérií, která jsou stanovena předem. Pochopení potřeb skutečných a potenciálních zákazníků umožňuje podniku segmentovat dle potřeb. Podnik je vnímá jako ty, kterým může nebo naopak chce sloužit. Základem je zaměřit se pouze na segmenty, které jsou z hlediska podniku a trhu významné. A taktéž zařadit důvěryhodné a vyzkoušené zákazníky.

Abrams (2019) vnímá problematiku segmentace zákazníků jako demografické popsání trhu s jeho základními aspekty. Podrobnosti jsou vlastnosti pozorovatelné a specifické

a napomáhají určit cílový trh firmy. Informace o demografii patří mezi užitečné při utváření kompletního marketingového plánu. Kotler a Keller (2013) tvrdí, že každý zákazník má specifická přání a potřeby. Samostatný proces segmentace znamená rozdělování dílčích zákazníků do skupin, ve kterých působí jednotně a mají velmi podobné chování. Podle Kotlera je segmentace rozdělena na homogenní, kde se jedná o rovnoměrné chování v nitru skupiny. Ovšem vůči ostatním venkovním segmentům je heterogenní a skupiny zákazníků se od sebe liší individuálně. Pro úspěch v marketingu slouží uspokojování a identifikace jen skutečných tržních částí.

Whalley (2010) k této problematice uvádí, že k dosažení efektivní segmentace lze dojít seskupením zákazníků, kteří sdílejí podobné vzorce spotřebního chování. S ohledem na ostatní segmenty na trhu se ve struktuře poptávky liší segment nebo každá skupina. Zohlednění zmíněných východisek by mělo vést k následujícím segmentům:

- **Identifikovatelným**

Každý segment zákazníků by měl být na základě vzorce chování jednoduše rozpoznatelný a rozeznatelný od ostatních.

- **Přístupným**

Segmenty se zaobírají dosažením vybraného tržního cíle s jejich individuálním marketingovým úsilím.

- **Významným**

Ukazují na zřetelné rozdíly v chování a preferencích spotřebitelů. Reagují individuálně na navržené marketingové mixy.

- **Podstatným**

Segmenty by měly být dostatečně velké, aby mohly být prakticky a ekonomicky užitečné a sloužit jako diskrétní tržní cíle s výrazným marketingovým mixem.

Na konečném tržním postavení se dle Foreta (2011) podílí nabídky veškerých podniků. Tržní postavení je vytvářeno pomocí znalosti klienta, kde jsou zohledňovány jeho charakteristika, potřeby a konkurence, dále pak i interní zdroje podniku.

2.1.2 Marketingový mix 4 P

Marketingový mix popisuje Foret (2011) jako specifický soubor taktických marketingových nástrojů. Dané prvky napomáhají podniku, aby zohlednil požadavky zákazníků a naplnil jejich přání.

Na počátku šedesátých let profesor Neil Borden z Harvard Business School v řadě společností identifikoval výkonnostní akce, o nichž se domníval, že ovlivnily rozhodnutí spotřebitele koupit zboží nebo služby. Borden navrhl, aby tyto akce představovaly „Marketingový mix“, publikoval tuto myšlenku v článku. Tak byl kodifikován mix 4P, tedy produktu, ceny, místa a propagace, který se stal možná nejslavnějším termínem v marketingu. *„Stejně jako u každé „kombinace“ je koncept přímý. Poskytuje seznam základních prvků, jejichž rozměry mohou být změněny tak, aby produkovaly řadu „mixů“ s různými výsledky“* (Whalley, 2010, s. 86).

- **Product (produkt)** je hlavním nástrojem mixu, neboť reprezentuje hlavní poskytovanou hodnotu. Produkt je složen buď z hmotných či nehmotných složek, do nichž jsou zahrnovány nejen výrobky, ale i služby a další prvky, které jsou nabízeny na trhu.
- **Price (cena)** tvoří jediné příjmy z celého marketingového mixu. Cena je především podstatná pro zákazníky a velmi často působí na skutečnost, zda se zákazník rozhodne koupit si službu nebo produkt. Při tvorbě cen působí vnitřní faktory, v nichž jsou náklady, podniková politika, marketingový mix a jeho cíle, a vnější faktory jsou ovlivňovány konkurencí, náklady a dalšími jevy.
- **Place (místo)** není jen o místě prodeje, protože reprezentuje celý distribuční kanál, resp. hodnotový řetězec od produktů až po zákazníka.
- **Promotion (propagace)** lze označovat jako mix komunikační. Propagace je uskutečňována pomocí nástrojů, kterými jsou sociální sítě, webové stránky, přímý prodej atp. Podniky používají propagaci především pro seznámení s kupujícími a s dalšími podstatnými zainteresovanými stranami ve spojení s produktem, nadále se jedná o cenu a místo prodeje. V neposlední řadě je podstatné, aby se podniky za pomoci propagace dostaly do povědomí klíčových či ostatních klíčových zákazníků (Foret, 2011; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Postupem času se marketingový mix rozšiřoval o další složky. Existuje například marketingový mix 5P, 8P a 4C. V rámci této bakalářské práce bude využit základní marketingový mix 4P.

Marketingový mix ukazuje *„soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu“* (Jakubíková, 2013, s. 195).

2.2 Výrobní plán

Plán výroby se zabývá souhrnnou technickou přípravou, do které patří zajištění materiálu a personálu. Součástí plánu jsou i propočty z oblasti ekonomiky výroby. Užitečná hodnota výrobku pro zákazníky a efektivita celého výrobního procesu patří mezi aspekty, jež zásadně ovlivňují technickou přípravu výroby. Ta podle Martinovičové a kol. (2014) obsahuje:

- zpracování technologických a konstrukčních dokumentů pro vyhotovení vzorku,
- výroba vzorku s jejich následnými ověřovacími testy,
- úprava podkladů vzorku z technického hlediska,
- zpracování konstrukčních podkladů pro výrobu kusové výroby či testovací řady,
- technologická příprava výroby kusové či testovací řady.

„Plán výroby je základem pro splnění dodacích termínů smluvených se zákazníky, pro využití výrobních faktorů v podniku a následně pro dosažení zisku“ (Martinovičová a kol., 2014, s. 102).

Plán výroby se zabývá řízením výrobního procesu i podle následujících hledisek:

- **Uspořádání času** pro vytyčení operací, resp. stanovení jejich posloupnosti. Touto činností se zabývají dílčí pracoviště, která určují očekávaný termín uskutečnění operací.
- **Dávky dopravní a výrobní** – v rámci zjednodušení organizace výrobního procesu se mohou výrobní dávky rozdělovat na dávky dopravní.
- **Doba probíhající výroby** zahrnuje plánovaný čas na provedení konkrétního úseku v procesu výroby.
- **Směnnost** vyjadřuje na kolik směn v jednom pracovním dni je prováděna výroba. Výrobní kapacita a její maximální využití pro směnnost je základním cílem při řízení výroby.
- **Výrobní kapacity a jejich využití** ovlivňují ekonomiku konkrétního výrobního postupu. Záměrem je využít ze sta procent veškeré kapacity, které jsou k dispozici.
- **Časové prostoje pracovišť** nastávají tehdy, kdy se na nich ze specifických důvodů nepracuje a dochází tak k časovým prodlevám. Důvodů, proč vznikají, je hned několik. Jde o nedostatek práce pro konkrétní pracoviště, což je jednou z hlavních příčin prostojů. Další prostoje mohou vznikat z důvodu špatného řízení výroby, plánování či organizace.

- **Nedokončená výroba** obsahuje výrobky, jež prošly určitým stupněm výroby. Výrobky jsou tak v podobě nedokončené. Hlavní cíl spočívá v minimalizaci udržení zaručených rezerv, jež zaručí stabilitu pro systém výroby (Váchal a kol., 2013; Keřkovský a Valsa, 2012).

Synek a Kislingerová (2010) rozdělují proces výroby produktů s ohledem na její charakteristiku následovně:

- **Výroba kusová** produkuje malý počet výrobků na konkrétní zakázku spotřebitele. Tento typ výroby často vyžaduje změnu celého výrobního programu a jednotlivé procesy jsou přeměněny v jiné pořadí.
- V případě vyrábění sérií či dávek se jedná o **sériovou výrobu**. Na další výrobek se přechází až tehdy, když se dokončí série jednoho výrobku. Jedná se o situaci, kdy se vyrábí pravidelně a opakovaně.
- Výroba jednoho typu výrobku ve velkém počtu je charakteristická pro pojem **hromadná výroba**.

Všechny typy výroby vyžadují vysoké investice do specializovaných výrobních linek. Výrobní proces bývá dále rozlišován na výrobu plynulou či přerušovanou (Keřkovský a Valsa, 2012; Váchal a kol., 2013):

- **Výroba plynulá** probíhá nepřetržitě, denně 24 hodin a celých 7 dní v týdnu po celý rok. Pokud dojde k přerušení výroby, tak se jedná o různé opravy výrobního zařízení.
- **Výroba přerušovaná** je dopředu naplánovaná na stanovený čas, např. v časech od osmi do dvaadvaceti hodin, a to pět dní v daném týdnu.

Výrobní proces je dle Tomka a Vávrové (2007) rozdělen do tří základních fází:

- **Předzhotovující** se zabývá výrobou v rámci základních dílů, je to tzv. předvýroba.
- **Zhotovující fáze** je podstatná pro výrobu hlavních sestav či různých podsestav a jedná se o tzv. předmontáž.
- **Dohotovující fáze** se vyznačuje výrobou konečných produktů a jde o tzv. montáž.

Synek a kol. (2011) dělí výrobu v podniku na:

- **Hlavní výroba** reprezentuje ve výrobním podniku jeho hlavní náplň.
- **Vedlejší výroba** zahrnuje pouze výrobu různých typů náhradních dílů a polotovarů.

- **Doplňková výroba** se používá při využívání volné kapacity a dále při zpracování odpadu, zejména z hlavní výroby, ale také i z vedlejší výroby.
- **Přidružená výroba** je odlišná jejím charakterem.

2.3 Organizační plán

Koubek (2011) uvádí, že personální plánování řeší několik podstatných otázek. K důležitým tématům například patří, kolik pracovníků daný subjekt potřebuje, resp. kdy a kde tyto pracovníky bude získávat ke splnění stanovených cílů. Personální plánování dále zahrnuje otázku, zda si opatřit pracovníky z vnějších zdrojů nebo z vnitřních zdrojů.

Součástí tvorby organizační struktury podniku bývá posouzení potřeb pracovní síly s cílem zabezpečit objem výroby. Personální úsek pro konkrétní pracovní místo analyzuje pracovníky s příslušnou odbornou kvalifikací. K tomuto procesu slouží analýza práce, identifikace dovedností a schopností, jež musí pracovník splňovat. Dále bývá zpracovávána strategie zaměstnanců, tj. jaká pracovní síla je potřeba, z jakých zdrojů čerpat, za jaké náklady a v jakém časovém plánu a vytvoření postupu výběru pracovníků. Na závěr tohoto procesu dochází k výběru pracovníků na pracovní místo (Kociánová, 2012).

2.4 Finanční plán

Finanční plán z pohledu Srpové a kol. (2011) převádí samotný podnikatelský plán do číselné formy a dívá se na jednotlivé činnosti z ekonomického hlediska. Jedná se tedy o rozsáhlejší koncept, než je jen rozpočet. Ve skutečnosti zahrnuje hned několik dílčích rozpočtů, mezi něž lze např. zařadit plány příjmů a výdajů, nebo výnosů a nákladů. Nad problematikou finančního plánu polemizují Hansen a kol. (2015), kteří charakterizovali tento pojem jako soustavu rozpočtů, v nichž jsou zahrnuty jednotlivé plány neboli rozpočty podniku.

Kroky finančního plánování podle Kislingerové (2010):

1. analýza investičních a finančních prostředků, které podnik může využít,
2. vyhodnocení současných rozhodnutí s promítnutím důsledků do budoucna,
3. zapojení zvolených možností do výsledného finančního plánu,
4. porovnání určených cílů s měřením výsledné efektivity finančního plánu.

Podle autorského kolektivu Synka (2010, 2011) se rozpočet vytváří propojením střediskových rozpočtů a přímých hlavních rozpočtů. Rozpočet se považuje za základní nástroj při řízení vnitropodnikového a finančního řízení. Zaměřuje se nejen na výdaje, příjmy, výnosy a náklady, ale i na výsledek hospodaření. **Tvorba rozpočtu** zahrnuje:

- zadávání úloh v nákladech jednotlivým útvarům,
- kontrolu útvarů v rámci celého hospodaření podniku,
- stanovení přírážek a sazeb režii pro prozatímní kalkulace,
- účetnictví, resp. rozpočet dává podklady pro zaúčtování veškerých nákladů.

Martinovičová a kol. (2014) vnímají funkce rozpočtu totožně a dodávají, že rozpočty mají být sestavovány v souladu se strategickým plánem podniku. Zároveň se rozpočty vypracují pro jednotlivé útvary, v nichž je potřebné vyloučit duplicity.

Proces tvorby rozpočtu se skládá dle Popeska a Papadaki (2016) z následujících fází:

1. **Příprava rozpočtů** zahrnuje úkony související se sbíráním informací a dat pro vytváření rozpočtů.
2. **Sestavení rozpočtů** se skládá z utvoření dílčích rozpočtů a celkových podnikových rozpočtů.
3. **Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek** - jde o průběžné porovnávání rozpočtových a skutečných hodnot veškerých veličin za sledované období.
4. V rámci fáze **odstranění odchylek** bývají přijímána opatření, která mají za cíl eliminovat vznik podobných rozdílů v budoucnu.

Pro rozpočet jsou podstatné náklady. Jak ve svojí knize popisují Popesko a Papadaki (2016), náklady lze klasifikovat více způsoby, například podle druhu, podle účelu, anebo podle vztahu k objemu provedených výkonů. Tito autoři popisují, že z hlediska rozpočtu je klasifikace nákladů v návaznosti na objem výroby nejdůležitější a patří mezi nejzákladnější nástroje v celém procesu řízení nákladů. Pro tyto účely se náklady člení na fixní a variabilní náklady.

Náklady, jež se mění ve vazbě na změny objemu produkce jsou **variabilní náklady**. Ty se mění buď *proporcionálně*, kdy se mění úměrně s daným stupněm aktivity, *podproporcionálně*, kdy náklady rostou pomaleji než objem výroby, a *nadproporcionálně*, které jsou opakem podproporcionálních nákladů. Neměnné náklady, které se hýbou skokově jen při navýšení výrobní kapacity, se označují **fixní náklady**.

2.5 Riziková analýza

Analýza rizik identifikuje rizika, která by mohla ohrozit projekt. Používané metody se v této oblasti dělí na metody kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metody využívají zpravidla matematicko-statistické metody. Pravděpodobnost a dopad rizika jsou vyjádřeny číselnými údaji. Naproti tomu kvalitativní metody využívají slovního vyjádření. Do této skupiny metod patří například skórovací metoda s mapou rizik, která byla vybrána pro analýzu rizik v této bakalářské práci.

Skórovací metoda s mapou rizik podle Doležala a kol. (2012) obsahuje tři fáze:

- identifikace rizika,
- ohodnocení rizika,
- návrhy na opatření ke snížení rizika.

Doležal et al. (2012) a Lacko (2013) charakterizují tyto tři fáze následovně:

- **Identifikace rizika**

Identifikaci rizik je možné provádět mnoha způsoby. Rizika jsou identifikována na základě informací z minulosti, ale také současnosti, s cílem vytvořit seznam rizikových faktorů. Mezi metody identifikace rizik patří například brainstorming, analýza dokumentace, případně strukturovaný rozhovor s odpovědnými pracovníky. První fáze se zaměřuje na určení jednotlivých rizikových vlivů, které mohou projekt (plán) výrazně ohrozit (viz tabulka 1).

Tabulka 1 - Rizikové faktory (Doležal et al., 2012)

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

- **Ohodnocení rizika**

Po identifikaci rizik je třeba stanovená rizika ohodnotit. Následující tabulka má přímou návaznost na tabulku 1 a ohodnocuje pravděpodobnost výskytu, resp. závažnost dopadu rizik. Ohodnocení rizik lze dosáhnout, když každý člen týmu dané riziko ohodnotí na stupnici 1-10 (1 znamená zanedbatelné, 10 znamená jisté).

V kolonce skóre se nachází průměrné hodnoty udělených bodů jednotlivými členy projektového týmu. Tento průměr se počítá jak pro možný výskyt rizika, tak i pro jeho dopad. Na závěr se vypočítá kolonka ocenění rizika, která vzniká vynásobením průměrných výsledků možného výskytu a dopadu rizika. Tím (dle stanovené stupnice) je získáno ocenění rizika v rozmezí od 1–100, kde 1 představuje zanedbatelné riziko a 100 reprezentuje kritické riziko.

Tabulka 2 pomáhá analyzovat, která z rizik jsou pro konkrétní plán (projekt) skutečným ohrožením a je potřebné se jim věnovat preventivními opatřeními. Případně naopak, která rizika lze v případě nedostatku času odsunout do pozadí, protože projekt nemohou výrazně zasáhnout.

Tabulka 2 - Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory (Doležal et al.,2012)

Kvalifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. 10 max.)										x
Dopad (1 min. až 10 max.)										x
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu										

- **Návrhy na opatření ke snížení rizika**

Po identifikaci a následném ohodnocení rizik je nutné navrhnout opatření pro snížení potencionálních rizik (viz tabulka 3).

Tabulka 3 - Návrhy na opatření ke snížení rizika (Doležal et al., 2012)

Poř. číslo - Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

V poslední fázi bývá sestavena riziková mapa v podobě dvojrozměrné matice (viz bodová tabulka 4). Doporučení pro tuto metodu říká, že je vhodné navrhnout opatření ke snížení rizika v případě zařazení do kvadrantu kritických a významných rizik.

Tabulka 4 - Mapa rizik (Doležal et al., 2012)



Cílem této metody je sepsat výčet nebezpečí v klíčových oblastech, které jsou rozděleny do čtyř skupin, a to finančních, technických, obchodních a personálních (Lacko, 2013).

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část obsahuje literární rešerši na danou problematiku s cílem uplatnit získané poznatky v praktické části.

Ze studia literatury vyplynulo, že prvním krokem při zavádění nového výrobku je analýza současné stavu podniku a analýza tržních příležitostí. Tyto aspekty spojuje strategická analýza, která by měla obsahovat posouzení vývoje vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Možnými nástroji k provedení strategické analýzy jsou PEST/SLEPT analýza, Porterův model, BCG matice a SWOT analýza. Je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí podniku, protože tím podnik zjistí, jaké hrozby na něj působí. Až poté je provedena analýza vnitřního prostředí, která poskytne objektivní informace o tom, zda je podnik v současnou chvíli úspěšný či naopak. Popřípadě kde se nachází jeho slabé stránky. Po vypracované strategické analýze se vypracovává marketingový plán, který je nejdůležitější pro celý proces zavedení nového výrobku.

Na marketingový plán navazují plány výroby, organizace a financí. Výrobní plán komplexně zajišťuje materiál, personál, organizaci a plánování jako takové. Organizační plán bere do úvahy, že je potřebné mít k dispozici kvalifikované pracovníky na jednotlivá pracoviště. V rámci finančního plánu bývá zapotřebí sepsat veškeré náklady a výnosy, které z daného projektu vyplývají, a sestavit z nich rozpočet. Na závěr bývají vyhodnocována rizika, která mohou ohrozit celý proces zavedení nového výrobku. K tomuto kroku lze využít rizikovou analýzu, pro kterou je možné vybírat metody kvantitativní či kvalitativní. Pro tento projekt je plánováno využití skórovací metody s mapou rizik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Společnost HALLA, a.s. se zabývá výrobou různých svítidel. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze, kde působí vedení. Výrobní činnost podniku je umístěna v Novém Městě nad Metují (Královohradecký kraj). Zde se svítidla vyvíjejí a vyrábějí, zároveň jsou odsud expedována na český a zahraniční trh.

Firma HALLA působí na českém trhu od roku 1992, kdy spojila kvalitu, jedinečný vzhled, technické parametry, řemeslné zpracování do detailu a současné trendy, které udávají svítidlům unikátní design a vlastnosti. Certifikace ISO 9001 je důkazem kvality produktů a samostatných služeb jako takových.

Vstup na český trh společnost uskutečnila s dříve velmi žádanými halogenovými světly, jež nesou název společnosti HALLA, resp. halogenové lampy. Podnik se nejprve zaměřoval na světla pro architektonické projekty a postupným vývojem se začaly vyrábět kvalitní LED svítidla. Následně byla nabídka firmy rozšířena i o potřeby pro domácnosti, resp. se zaměřením na velké interiéry a velké komplexy. Ve snaze reagovat na trendy začala fungovat služba HALLA XPRESS pro developerské projekty, kterou lze využít pro rychlé dodání světla, a to do pěti pracovních dnů. V rámci segmentu domácností funguje služba HALLA XPRESS HOME, kdy je dodání světla zaručeno do sedmi dnů.

Podobu a koncept svítidel mají na starosti architekti a designéři, případně ostatní útvary z oblasti vývoje nových produktů, kam řadíme například produktové manažery, oddělení nových produktů atp. Technický personál, který obstarává osvětlení, udává výpočty světla pro projekty s různými návrhy osvětlení nebo poskytují odborné poradenství. Tyto služby jsou dále rozšířeny o investice do nových technologií.

Podnik se prezentuje na významném veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem, který se koná každé dva roky, čímž se snaží podpořit expanzi svých produktů do celého světa.

4.1 Ekonomický profil

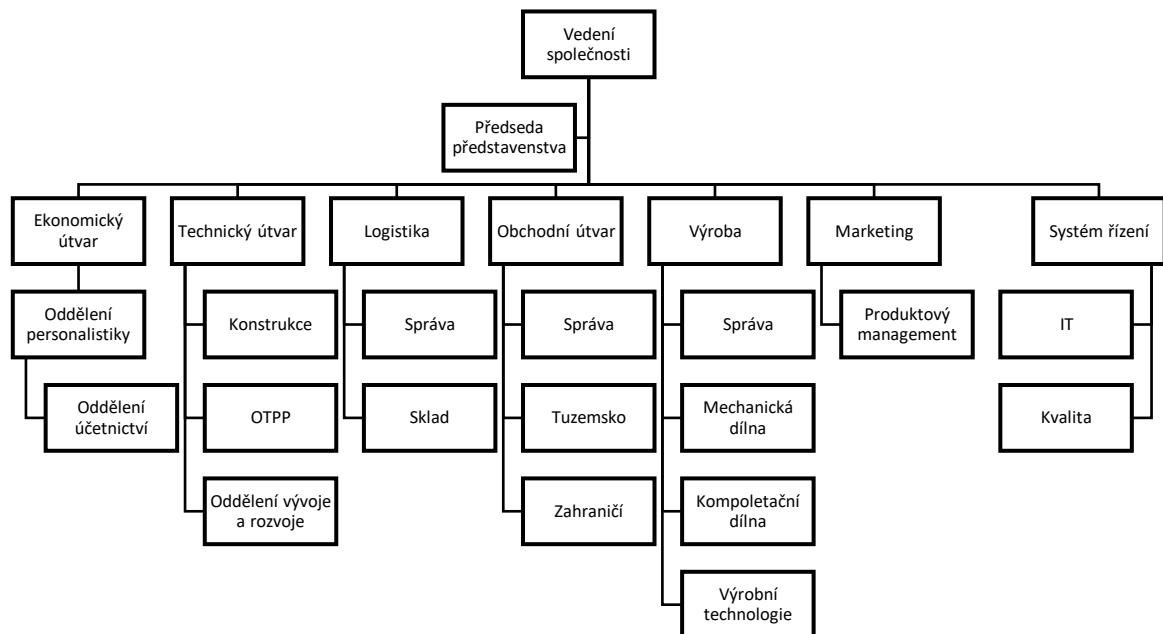
Předmětem podnikání společnosti HALLA, a. s. je především obchod, výroba a ostatní služby se zaměřením na svítidla. Mezi vedlejší činnosti podniku patří opravy, instalace a výroba přístrojů a strojů z oblasti elektroniky. Podnik zaměstnává zhruba 125 zaměstnanců a dodává svítidla do 50 zemí světa.

Za účetní období roku 2020 byl hospodářský výsledek po zdanění necelých 18 milionů korun. V rámci tržeb podnik za rok 2020 vykázal částku 230 milionů korun. V porovnání s rokem 2019, kdy hospodářský výsledek činil 21 milionů korun, se jedná o značný pokles. Tržby v roce 2019 představovaly částku 290 milionu korun. Podstatným důvodem poklesu je ekonomická situace, která bude popsána v bodě 5.2.3 Ekonomické vlivy.

Podnik klade značný důraz na zahraniční obchod, proto se na tržbách podniku podílí i jiné země, než je Česká republika. Významný podíl na tržbách podniku má Česká republika (21 %) a Německo (16 %), třetím státem je Velká Británie s poměrem 9 %. Mezi ostatní země schengenského prostoru, které vykazují část podílu na tržbách, patří Švýcarsko, Rakousko, Maďarsko, Norsko, Belgie. Mimo Evropskou unii se jedná o Vietnam, Egypt a Spojené arabské emiráty.

4.2 Organizační struktura podniku

Vedení společnosti tvoří ředitel, který firmu zastupuje navenek, a dále předseda představenstva. Dále se podnik dělí na jednotlivé útvary, které jsou uvedeny v obrázku 6.



Obrázek 6 - Organizační struktura podniku

4.3 Portfolio podniku

Portfolio podniku je rozděleno na samostatná svítidla a osvětlovací systémy. Pro výrobu svítidel jsou využity zejména hliníkové profily, které utváří konstrukci svítidla. Mezi ostatní materiály patří dřevo, plech a plasty.

Druhy svítidel:

- Vestavné
- Přisazené
- Nástěnné
- Závěsné
- Lištové
- Stojací

S postupným vývojem svítidel se začala uplatňovat bezdrátová komunikace Bluetooth, která se nazývá Halla Smart, fungující na základě chytrého zařízení. Umožňuje chytře a jednoduše ovládat svítidla ve veřejných prostorech, v domácnostech i ve větších komplexech, jako jsou např. kancelářské a administrativní budovy.

Výhodou funkce Halla Smart je:

- **flexibilita** světelného řešení,
- **stmívání** zajišťuje komfort pro zrak,
- **komfortní funkce** pro ovládání na dálku - Human Centric Lighting (tzn. přirozené denní světlo) a světelnou scénu,
- **energetická úspora** z pohledu regulace denního světla, detekce pohybu či nastavení stmívání,
- **integrace**, kdy lze sjednotit řízení budovy,
- **konfigurace** umožňuje vlastní nastavení a parametry dle požadavků zákazníka.

Podnik na základě vyhodnocení situace na trhu vnímá potenciál rozšířit portfolio nabízených produktů. Plánuje rozšířit řadu stojacích svítidel, kde zatím nabízí jen svítidlo Leira, přičemž nově zamýšlený produkt popisuje kapitola 4.4. Realizaci tohoto kroku umožňují dlouhodobé investice firmy do výzkumu, kam podnik jen za rok 2016 investoval tři miliony korun.

4.4 Představení nového produktu

Nové produkty stojacích svítidel se podnik rozhodl zařadit na základě nedostatku tohoto typu svítidla na trhu. Do portfolia podniku budou zařazena svítidla Stan a Sineli. Obě svítidla patří mezi druhy stojacích samostatných svítidel.

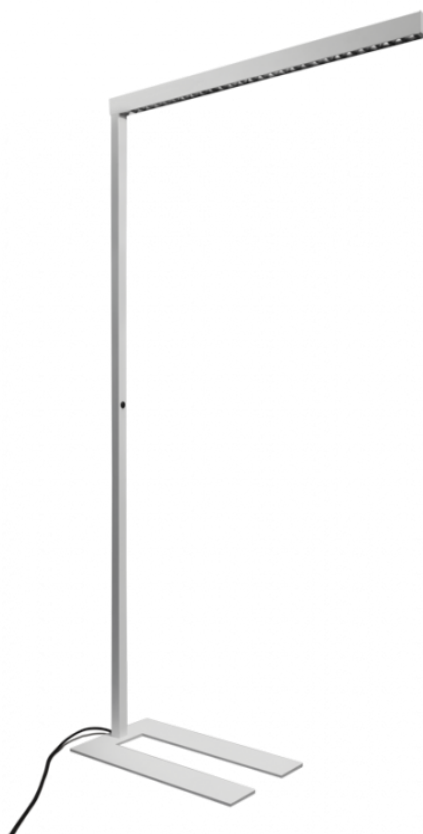
Parametry svítidel:

- Použitý materiál: hliník.
- Druh vyzařování: přímo – nepřímé.
- Typ zdroje světla: LED MODUL.
- Barva svítidla: bílá, stříbrná, černá.
- Zapojení svítidla: ON/OFF, různé druhy stmívání, navíc u Sineli existuje funkce DALI a čidlo.
- Rozměry: výběr z více variant.

Uvedené parametry budou výchozí pro obě svítidla. Pouze Sineli nabízí v rámci zapojení svítidla ještě funkci DALI a čidlo. Ke svítidlům bude možné přiojednat funkci Halla Smart, která umožňuje jejich ovládání pomocí telefonu.

Stan, stojací svítidlo, nabízí dva stupně toku světla, které využívají technologii Tunable white.¹ Světlo vyzdvihuje jeho úzký profil a zároveň je rozšířeno o optický prvek. Ten utváří kombinace parabolické mřížky z plastu a optické čočky, čímž napomáhá, aby svítidlo neoslňovalo a nebyly viditelné optické materiály. Světlo bude dodáváno ve stavu rozloženém na součásti – hlava (svítidlo), postava a základna. V obrázku 7 je vyobrazeno svítidlo Stan.

¹ Tunable white technologie na základě barevného nastavení teploty, dle současné náklady a potřeb. Pro odpočinek se využívá teple bílá a na pracovní výkony a bdělost je vhodná studeně bílá.



Obrázek 7 - Svítidlo Stan

Sineli, stojací svítidlo, taktéž poskytuje tok světla ve dvou stupních a mělo by být dodáváno ve stejných částech jako svítidlo Stan. Podstatným rozdílem mezi svítidly Sineli a Stan je svítící plocha, která je u Sineli mnohem větší a zároveň využívá technologii tzv. Edge Lighting ², čímž utváří podobu nízkého stropu. Toto svítidlo bude vhodné pro pracovní plochu, protože osvítí značnou část prostoru a sníží tím hladinu oslnění. Níže uvedený obrázek 8 zobrazuje podobu svítidla Sineli.

² Edge Lighting technologie je funkce okrajového osvětlení svítidla.



Obrázek 8 - Svítidlo Sineli

5 STRATEGICKÁ (SITUAČNÍ) ANALÝZA PODNIKU

Strategická analýza má za úkol zhodnotit současný stav podniku a posoudit, zda pro zavedení nového produktu existují relevantní argumenty. V rámci strategické analýzy podniku HALLA, a.s. budou využity PEST/SLEPT analýza, Porterův model, BCG matice a SWOT analýza.

5.1 PEST/SLEPT analýza

Analýza PEST/SLEPT rozebírá externí okolí podniku. Jakákoliv změna ve sledovaných faktorech by mohla mít podstatný dopad na podnik.

5.1.1 Sociální vlivy

Na podnik působí sociální faktory, které jsou spojeny s kulturními hodnotami, životním stylem, úrovní vzdělání nebo demografickým vývojem. Zejména demografický vývoj není příznivý, protože v posledních letech populace stárne. Podle predikce Českého statistického úřadu má být v roce 2050 v ČR přibližně třetina obyvatelstva starší 65 let. Tyto faktory podstatně ovlivňují, kolik má podnik pracovní síly, a jak se lidi podílejí na ekonomické situaci státu.

Mezi lidmi celkově roste zájem o produkty, které dosahují požadované kvality a jsou cenově přiměřené situaci na trhu. Svítidla používají jak domácnosti, tak i podniky, nebo se jimi osvětlují např. obchodní centra. Odběratelé vnímají osvětlení jako doplněk interiéru a dbají na efektivní osvětlení daného místa.

5.1.2 Legislativní vlivy

Podnik je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001, který garantuje adekvátní kvalitu produktů a samostatných služeb. Dále se jedná o normu bezpečnosti práce, jež je zásadní pro výrobu svítidel a všeobecnou bezpečnost v areálu podniku. Na výrobních dílnách se pracuje s chemikáliemi, svářecími stroji a obráběcími stroji, a proto se musí povinně dodržovat přísné podmínky práce dle BOZP, aby nenastala mimořádná událost v podobě požáru, výbuchu atd. Mezi ostatní používané normy se řadí ČSN EN ISO 14001:2016 akcentující šetrné chování v oblasti životního prostředí. Pokud by došlo k novelizaci norem, je podnik povinen přizpůsobit se uzákoněným právním předpisům.

5.1.3 Ekonomické vlivy

V roce 2019 byl ekonomický vývoj v České republice příznivý. Zejména k tomu přispívala míra nezaměstnanost, která se pohybovala na nejnižší úrovni v historii ČR a dosáhla pouhých 2,0 %. Nižší byla také v meziročním porovnání o 0,2procentního bodu. Hodnoty se tak dostaly pod národní stanovený cíl (Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019, 2020). V roce 2020 se ekonomický výhled změnil během krátké chvíle, neboť výrazným zásahem do ekonomiky nejen české, ale i světové, se stala pandemie COVIDU – 19. Rychlé globální šíření nemoci způsobilo značné zásahy do hospodářství, kdy státy byly nuceni „vypnout“ z velké části ekonomiku. Tato situace způsobila propouštění zaměstnanců a mnohé společnosti zbankrotovaly či se dostaly do insolvenčního řízení.

Nezaměstnanost se ve 4. čtvrtletí roku 2019 pohybovala okolo 2,0 %, díky situaci v roce 2020 se však postupně zvyšovala a na konci roku činila 3,0 %. Tento vývoj nutí mnoho domácností šetřit finanční prostředky, což pro podnik není přijatelný impuls.

Další negativní zprávou byl v roce 2020 pokles HDP o 5,6 %, což znamenalo nejhlubší propad v samostatné historii České republiky. Ovlivněn byl zejména investičními výdaji a spotřebou domácností, ale také poptávkou ze zahraničí. Lze konstatovat, že když HDP klesá, lidé převážně spoří a odkládají spotřebu.

Průměrná mzda za rok 2020 dosáhla částky 35 611 Kč, ovšem v předchozím roce 2019 byla 34 125 Kč. Průměrná mzda v Královehradeckém kraji, kde podnik působí, je oproti celorepublikovému průměru nižší. Je tedy potřebné počítat s nižší kupní silou a ochotou lidí pracovat. Na stranu druhou však Královehradecký kraj v roce 2020 dosáhl na průměrnou mzdu 33 447 Kč, což bylo o více než 1 500 Kč více než v předešlém roce.

Průměrná roční míra inflace činila v roce 2020 3,2 %, zatímco v roce 2019 byla 2,8 %. Zvyšující inflaci podnik pozná na reálných mzdách pracovníků, které jsou tímto faktorem negativně ovlivněny. Klesá totiž kupní síla peněz.

Veškeré aktuální hodnoty makroekonomických ukazatelů, jakými jsou nezaměstnanost, HDP či inflace, byly získány z webu Českého statistického úřadu, sekce Statistiky (2021).

5.1.4 Politické vlivy

Podnik se pohybuje v odvětví, ve kterém se nevyskytuje mnoho hrozeb souvisejících s politickými faktory. Pokud by vláda přistoupila k odchodu České republiky z EU,

byla by to podstatná hrozba pro firmu. Jelikož expanduje do zahraničí, tak by došlo k narušení obchodních styků s partnery v Německu, Švýcarsku a Rakousku, čímž by se výrazně omezily možnosti expandování do ostatních států.

5.1.5 Technologické vlivy

Technologické postupy svítidel jsou neustále se měnícími procesy. Dochází k jejich vylepšování a získávání nových funkcí. Podnik tyto faktory musí sledovat, protože jsou klíčové pro možnosti prodeje, s tím spojenou současnou expanzi na trh či pro návrhy úpravy celkového produktového portfolia.

Aktuálními trendy se stává ovládání světla pomocí aplikace v telefonu. Díky této funkci je možné světlo jak zapnout, tak vypnout, ale také osvětlení jen ztlumit. Lze očekávat, že ostatní podniky rozšíří svoje produkty o tyto a další inovace, tudíž by měl podnik zapracovat na vývoji nové technologie.

Vlivy působící na podnik z externího okolí se odráží nejen ve SLEPT analýze. Mezi ostatní podstatné faktory, jež ovlivňují podnik jako takový, je jeho konkurence. Tu lze zanalyzovat za pomoci Porterova modelu v bodě 5.2.

5.2 Porterův model

Porterův model pěti sil se zaměřuje na konkurenční prostředí a hodnotí současnou nabídku na trhu.

- **Konkurenční podniky**

Svítidla na trhu nabízí velké množství podniků. V rámci ČR značně vedou maloobchodní prodejci, kterými jsou hobbymarkety. Ty totiž nabízejí levná svítidla všech typů pro domácnosti a kanceláře, navíc jsou pro zákazníky snadno a lehkou dostupné. Jejich kvalita ale podle dostupných informací neodpovídá ceně.

Mezi další velké konkurenty podniku HALLA, a.s. v ČR patří zejména Compolux, spol. s.r.o. Tento podnik nabízí z větší části ve svém portfoliu svítidla pro domácnosti. Menší část věnuje svítidlům do kanceláří, kde nabízí pouze stropní interiérové svítidlo.

Podnik INGE Opava, spol. s.r.o. se zaměřuje na svítidla zejména do kancelářských prostor. Nabízí také stojanová a stolní svítidla, což značí pro podnik HALLA velkou

konkurenci. Ovšem nabízené výrobky od firmy INGE Opava využívají pouze kompaktní zářivky a osvětlení přímo – nepřímé.

Posledním významným konkurenčním podnikem je TREVOS, a.s. Tento podnik vyrábí svítidla pouze přisazená a reflektovací. Co se týče druhu stojacího svítidla, nepředstavuje konkurenci, protože tento druh ve svém portfoliu nenabízí.

Všechny zmíněné konkurenční podniky nabízejí srovnatelnou kvalitu. Na trhu je daleko více konkurenčních firem, ale jejich tržní podíl je minimální. Nutno navíc podotknout, že žádný z konkurenčních podniků nenabízí stojací svítidlo s LED osvětlením. Rovněž také neumožňují ovládat svítidla pomocí telefonní funkce Bluetooth.

- **Nově vstupující konkurenti**

Hrozba vstupu nových konkurentů je spíše nízká. Případní noví aktéři nedisponují potřebným know-how, aby se dostali mezi klíčové konkurenty podniku. Možnými konkurenty se mohou stát maloobchody, pokud by došlo k rozšíření sortimentu, čímž by pohltili část zákazníků.

- **Síla dodavatelů**

Odebírání materiálu a různých komponentů probíhá z větší části v České republice. Z ostatních států se dodává materiál v menším měřítku. S níže uvedenými dodavateli podnik spolupracuje již dlouhodobě a mají mezi sebou vytvořený vřelý obchodní vztah.

Klíčoví dodavatelé v ČR:

- Hronovský, s.r.o.
- NYPRO hutní prodej, a.s.
- Hašpl a.s.
- KAMAT, spol. s.r.o.

- **Síla odběratelů**

Odběratelé mají vysokou vyjednávací sílu. Příčinou toho je, že trh nabízí mnoho dostupného sortimentu v cenové šíři a kvalitě. Odběratelé si informace o produktech vyhledávají na internetu, čímž porovnávají parametry, a poté vyjednávají prodejní ceny za lepších podmínek. Mnoho velkých odběratelů zkoumá kvalitu, funkce a podmínky pro jednotlivé produkty. Naopak menší odběratelé cílí pouze na koupi výrobku za co nejnižší cenu a ostatní pro ně není podstatné.

- **Substituty produktů**

Substitutem stojacího svítidla, které bude nabízet s novými funkcemi podnik HALLA, by v budoucnu mohl nabízet podnik INGE Opava.

V současné době odběratelé z velké části nakupují produkty v Číně či v ostatních zemích Asie. Tudíž hrozba vzniku nových produktů je poměrně dost vysoká. Aktuálně nejsou výrobci schopni okopírovat technologie a inovace evropských svítidel. Vzhledem ke zkušenostem z jiných odvětví však nelze vyloučit, že se v budoucnu tato situace změní.

Po vyhodnocení Porterova modelu je zřejmé, že podnik HALLA má ve svém okolí mnoho konkurenčních firem v oblasti výroby a prodeje svítidel. Společnost INGE Opava ve svém portfoliu nabízí veškeré druhy svítidel, mimo jiné i stojanová svítidla. Ovšem parametry, design, technologii a technické složení svítidel nelze porovnat s nově zaváděnými svítidly podniku HALLA.

Informace z Porterova modelu pěti sil dále rozšiřuje BCG matice, která nabízí porovnání produktového portfolia na základě dvou kritérií – podílu na trhu a perspektivy růstu trhu. Rovněž výstupy této analýzy budou následně využity při sestavování plánu rozšíření portfolia podniku o nový produkt.

5.3 BCG matice

BCG matice v obrázku 9 porovnává postavení produktů s produkty konkurence. Zohledňuje současný stav, ale také se zabývá budoucností produktů.

		Relativní podíl velikosti na trhu	
		nízký	vysoký
Meziroční růst podílu na trhu	vysoký	Otazníky	Hvězdy
	nízký	Bídni psi	Dojné krávy
		Stojací	Závěsná Lištová
		Nástěnná	Přisazená Vestavná

Obrázek 9 - BCG matice

- **Hvězdy** mají vysoký podíl na rostoucím trhu. Ve výše uvedené analýze jsou hvězdami závěsná a lištová svítidla. Konkurence ve svém portfoliu nenabízí v takovém měřítku tyto dva typy unikátních světel, proto jsou velmi žádanými ze strany zákazníků.
- **Otazníky** představují nízký tržní podíl a zároveň se v jejich případě tempo růstu trhu neustále zvyšuje. Do otazníků se řadí stojací svítidla, která patří mezi nejnovější typy světel. V současné době začíná poptávka zákazníků po těchto typech světel růst. Proto by podnik měl co nejdříve uvedený produkt rozšířit o další.
- **Dojnými krávami** bývají nazývány produkty s vysokým tržním podílem na pozvolna rostoucím trhu. Tyto produkty nevyžadují inovace, protože jsou na svém vrcholu z hlediska životního cyklu výrobku. Analýza sem zařadila svítidla přisazená a vestavná. Podniku tyto produkty přinášejí stabilní zisk.
- **Psi** bývají produkty s nízkým tempem růstu, které se z hlediska tržního podílu pohybují relativně nízko. Jde o výrobky, které ukončují svůj cyklus výroby.

Mezi psy jsou zařazena svítidla nástěnná, poněvadž o ně není příliš velký zájem. Podniku mohou sloužit pouze jako doplňkový produkt.

Z výše uvedené BCG matice je zřejmé, že nově zavádějící stojací svítidla patří mezi otazníky do budoucna. Pokud se tyto typy světel ujmou, mohly by v budoucnu patřit mezi hvězdy produktového portfolia.

Vyhodnocením BCG matice bylo zjištěno, které produkty jsou důležité pro daný podnik. Pro komplexní zhodnocení výstupů z provedených analýz byla využita SWOT analýza, která je uvedena v bodě 5.4.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla do této práce zvolena pro její univerzálnost, komplexnost a jednoduchost. Účelem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky firmy z vnitřního prostředí, potažmo příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí podniku.

Tabulka 5 - SWOT analýza matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita svítidel • Certifikace • Krátké dodací lhůty • Poměr cena a výkonu • Zaměření na velkou část trhu • Rychlost výroby • Výborná marketingová image podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost dodání • Slabá informovanost partnerů • Malá základna partnerů • Chybějící služby k produktům • Malý sortiment portfolia • Menší nabídka přidaných hodnot
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj nových designových svítidel • Rozšířit partnerskou síť • Nepříznivý čas pro high end brands • Flexibilita vývoje • Rozšířit portfolio • Zvýšení kvality produkce 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence levných svítidel v hobby marketech • Ekonomická situace – COVID-19 krize • Nekompletnost a nestabilita obchodovatelného týmu

<ul style="list-style-type: none"> • Snížení tržního podílu konkurence novými produkty • Inovativní koncept 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesprávné návyky stávajících obchodníků • Kurzové výkyvy • Nedostatečná distribuční síť • Nová strategie pro stávající obchodníky
---	--

Tabulka 5 utváří matici SWOT analýzy, která je následně vyhodnocena v tabulce 6, v níž jsou využity k identifikaci bodů parametry v intervalu hodnot $\langle 1,5 \rangle$ pro zhodnocení silných stránek a příležitostí a v intervalu hodnot $\langle -1,-5 \rangle$ pro slabé stránky a hrozby. Ke stanovení váhy je použita škála od 0 do 1.

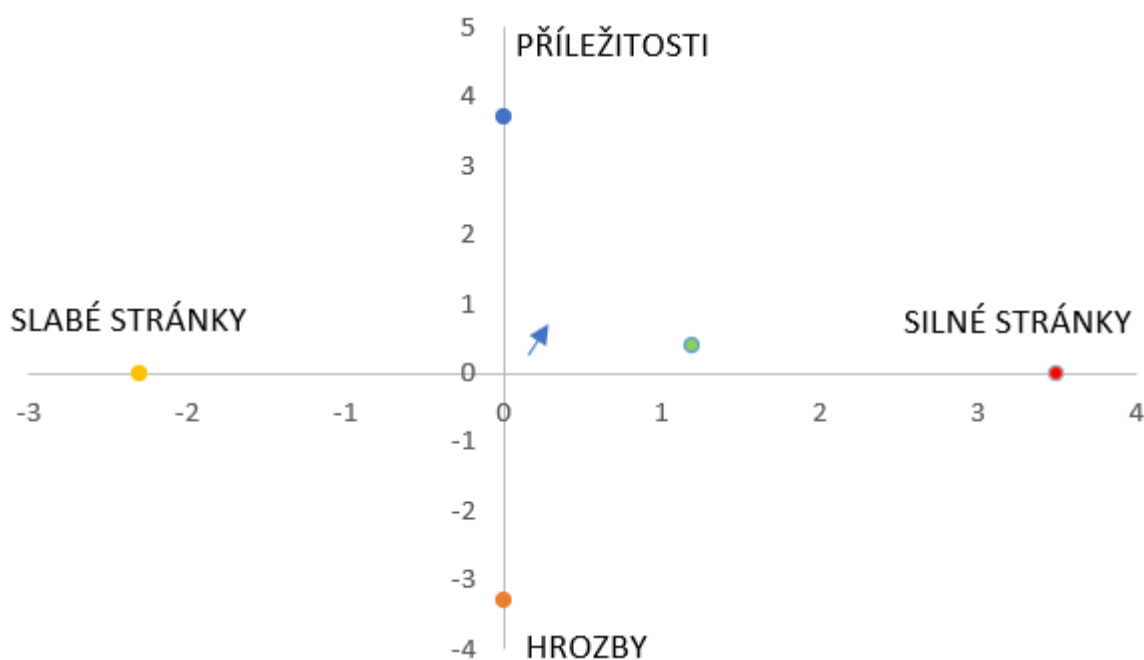
Tabulka 6 - Hodnocení k SWOT analýze

	<i>Parametr</i>	<i>Body</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>
<i>Silné stránky</i>	Kvalita svítidel	5	0,2	1
	Certifikace	5	0,1	0,5
	Krátké dodací lhůty	2	0,1	0,2
	Poměr ceny a výkonu	4	0,2	0,8
	Zaměření na velkou část trhu	2	0,2	0,4
	Rychlost výroby	3	0,1	0,3
	Výborná marketingový image podniku	3	0,1	0,3
		$\langle 1,5 \rangle$	$\Sigma 1$	$\Sigma 3,5$

<i>Slabé stránky</i>	Rychlost dodání	-2	0,4	-0,8
	Slabá informovanost partnerů	-2	0,1	-0,2
	Malá základna partnerů	-3	0,2	-0,6
	Chybějící služby k produktům	-1	0,1	-0,1
	Malý sortiment portfolia	-4	0,1	-0,4
	Menší nabídka přidaných hodnot	-2	0,1	-0,2
		<-1,-5>	Σ 1	Σ -2,3
<i>Příležitosti</i>	Vývoj nových designových svítidel	5	0,2	1
	Rozšířit partnerskou síť	4	0,1	0,4
	Nepříznivý čas pro high end brands	3	0,1	0,3
	Flexibilita vývoje	3	0,1	0,3
	Rozšířit portfolio	4	0,1	0,4
	Zvýšení kvality produkce	1	0,1	0,1
	Snížení tržního podílu konkurence novými produkty	5	0,2	1
	Inovativní koncept	2	0,1	0,2
		<1,5>	Σ 1	Σ 3,7
<i>Hrozby</i>	Silná konkurence levných svítidel v hobby marketech	-5	0,3	-1,5
	Ekonomická situace – COVID-19 krize	-5	0,2	-1
	Nekompletnost a nestabilita obchodovatelného týmu	-2	0,1	-0,2

Nesprávné návyky stávajících obchodníků	-2	0,1	-0,2
Kurzové výkyvy	-1	0,1	-0,1
Nedostatečná distribuční síť	-2	0,1	-0,2
Nová strategie pro stávající obchodníky	-1	0,1	-0,1
	<-1,-5>	$\sum 1$	$\sum -3,3$

Po vyhodnocení parametrů jsou konečné výsledky zaneseny do výsledného grafu v podobě obrázku 10, ze kterého vyplývá koncepční strategie, vhodná pro podnik.



Obrázek 10 - SWOT analýza s určením strategie

Do grafu jsou umístěny hodnoty z tabulky 6. Z výsledků SWOT analýzy plyne, že vývoj podniku lze považovat za příznivý. Z teorie plyne, že pokud bilance vnitřních i vnějších faktorů vyjde v kladných číslech, měla by firma přistoupit k aplikaci agresivně – růstové strategie. Podnik by tedy měl využít svých silných stránek k využití příležitostí a k dalšímu posílení své pozice na trhu.

V neposlední řadě je však třeba mít na paměti i hrozby, které na podnik působí. Největší hrozbou pro podnik je silná konkurence levných svítidel v hobby marketech a ekonomická situace spojená s krizí v rámci COVID-19.

6 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH

Výstupy ze strategické analýzy potvrdily potřebu využití silných stránek pro uchopení příležitostí na trhu. Podnik pro tyto účely identifikoval možný směr rozšíření portfolia, kterému se již věnovala kapitola o představení podniku. Bližší parametry produktů jsou uvedeny v kapitole 4.

Náměty na nové produkty vznikají v mezioborové spolupráci mezi vedoucími pracovníky jednotlivých oblastí, inovačním týmem a komisí nových produktů, přičemž aktivní roli hrají hlavně produktoví manažeři. Manažeři mají v kompetenci organizovat celý projekt a zajistit tak dostatek peněžních prostředků na jeho realizaci. Předávají informace ostatním zaměstnancům, kteří budou řešit operativní problémy a podávat kritickou zpětnou vazbu.

Zavedení nového výrobku na trh je komplexní proces, který zahrnuje několik dílčích plánů. Výchozím bodem je marketingový plán, na který navazuje plán výroby. Požadavky výroby se snaží uspokojit organizační plán a finanční plán. Obsah jednotlivých plánů kriticky hodnotí riziková analýza.

6.1 Marketingový plán

Marketingový plán je základem pro projekt. Vychází ze situační analýzy a získané poznatky přetavuje do plánu konkrétních činností, které mají za úkol identifikovat zákazníka, doručit mu požadovanou službu a uspokojit jeho potřeby.

6.1.1 Segmentace zákazníků

Odběratelé podniku se dělí do dvou segmentů:

- **Segment podniků**

Podniky jsou rozděleny podle jejich velikosti. Velké a střední podniky žádají individualizaci svítidel dle jejich požadavků a potřeb. Zároveň vyžadují zakázkovou výrobu ve velkém množství a na svou objednávku dle jejich přání si počkají.

Oproti tomu malé a mikro podniky vyžadují produkty již hotové a dodané v co nejkratší lhůtě. Mimo jiné často vyžadují službu HALLA XPRESS.

- **Segment domácností**

Domácnosti se dělí podle věkového rozhraní. Mladí lidé, kteří si po dokončení studia zařizují své bydlení, žádají moderní a jednoduchá svítidla, která jsou ihned k dodání. Lidé ve středním věku (např. 35 +) vyžadují technologicky pokročilá svítidla s designem, popřípadě si objednají svítidla na zakázku dle svých požadavků. V rámci dodání jsou ochotni si počkat i delší časovou lhůtu. Oproti tomu lidé staršího věku (např. 50 +) obvykle požadují svítidla, na která jsou zvyklí, tedy bez moderních technologií v základním konceptu. Na dodání svítidel tato věková skupina zpravidla nespěchá. Segment domácností nezřídka využívá službu HALLA XPRESS HOME, kde je svítidlo dodáno do sedmi dnů od objednání.

6.1.2 Marketingový mix 4 P

Z marketingového mixu 4P budou blíže rozebrány jeho jednotlivé oblasti. Ty se skládají z produktu, místa, ceny a propagace. Produkt, cena a distribuce svítidel jsou pro všechny stejné. Pouze propagace se liší v návaznosti na jednotlivé segmenty

- **Produkt**

Nově zavádným produktem podniku HALLA, a.s. jsou svítidla Stan a Sineli. Patří mezi technologická a inovativní světla. Kvalitou odpovídají veškerým normám a požadavkům odběratelů. Doplnující technologii svítidel představuje služba Smart, která je popsána v bodě 4.3.

- **Místo**

Zákazníci si své požadavky na objednávku mohou sjednat po telefonické komunikaci na čísle +420 286 880 161, nebo zaslat e-mail na adresu prodej@halla.cz. Případně lze sjednat osobní schůzku pro objednání svítidla. Svítidla budou vyráběna ve výrobní hale v Novém Městě nad Metují, z něhož budou dodávány koncovým odběratelům do celého světa.

- **Cena**

Samotná cena svítidla Stan činí 6 200,- a Sinely 7700,-. K této ceně se připočítají náklady na dopravu. Ty jsou však pro podniky i domácnosti stejné, záleží pouze na výběru dopravce. Samotná cenová politika podniku využívá nákladově orientovaných cen.

- **Propagace**

Podnik se každé dva roky účastní veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem, kde se prezentují aktuální trendy a novinky v daném odvětví. Veletrh je zásadní pro propagaci vůči velkým a středním firmám, které zde získávají mnoho informací o nových produktech. Pokud jde o firemní zákazníky, skrze obchodní zástupce podniku budou nové produkty představovány rovněž stávajícím zákazníkům.

Dá se předpokládat, že domácnosti si přečtou o nových produktech z billboardů na autobusových a vlakových nádražích. Také bude probíhat reklamní kampaň prostřednictvím sociálních sítí, konkrétně Instagram a Facebook. Mladí lidé a lidé ve středním věku obvykle pro objednávání a získávání informací o produktech využívají internetové stránky či telefonickou komunikaci. Stejně tak na sociálních sítích, kde lidé v tomto věkovém rozmezí tráví mnoho času, je dokáže upoutat zajímavá reklama na výrobky. Naopak lidé staršího věku dávají přednost osobnímu kontaktu a rádi si zajdou přímo do obchodu obstarat potřebné informace o produktech, popřípadě si výrobky rovnou objednají. Je nutno brát v potaz, že lidé v tomto věku si často nerozumí s moderními technologiemi.

Internetové stránky (www.halla.cz) budou sloužit pro oba zmíněné segmenty, které si zde mohou stáhnout katalog se svítidly.

6.2 Výrobní plán

Výroba začíná tvorbou prototypu svítidla, tzv. nulté série, která se testuje ve vývojové laboratoři. Ta tvoří podstatnou část vývoje svítidel, za pomoci laboratoře lze dodržet jejich kvalitu a jedinečnost. Pro laboratoř jsou přísně dané podmínky, kterými jsou černá místnost s goniofotometrem a teplotní bezprůvanová komora s kulovým integrátorem. Součástí laboratoře je dále snížený strop pro testování a vestavbu svítidel.

Černá místnost se skládá z pěti místností, z nichž jedna je použita pro zařízení s klimatizací. Teplota v této místnosti bývá udržována na 25 °C. Skrze ostatní místnosti cestuje světlo z měření do snímače. Za pomoci černé barvy nevznikají parazitní odrazy a vyzářené světlo se při vyměřování dostává do snímače.

Prototyp (nultá série) prochází následujícími kroky výroby:

- **Goniofotometr**, který slouží k vyměrování vyzařovací vlastnosti svítidla, se zaměřuje na rozklad světelného proudění do celého prostoru. Odměřené křivky jsou předány v podobě dat (v programu DIALux) projektantům osvětlení.
V průběhu měření se světlo otáčí okolo osy zrcadla a je umístěno na pracovním místě. Ze svítidla je svazek paprsků odražen zrcadlem do detektoru, ten snímá vyzařované množství světla v určitém úhlu a následně se proměřují dílčí směry světla, jež vyzařuje svítidlo do celého prostoru.

Z pohledu technických údajů je:

- Přesnost měření: 4 %.
 - Vzdálenost mezi zrcadlem a detektorem: 16 m.
 - Hmotnost zařízení: 2 000 kg.
 - Po ustálení teplot se měří svítidlo a před měřením se 30 minut zahřívá.
 - Doba měření: svítidlo přímé či nepřímé, které vyzařuje nahoru i dolů - 45 minut, svítidlo přímé vyzařuje jen dolů: 25 minut.
- **Kulový integrátor** je buď malý či velký. Má podobu duté koule s vlastnostmi fotometrického přístroje k měření v laboratořích. Vnitřní nátěr koule je bílý s podporou odraznosti a barevně nevýběrový. Do jejího středu je umístěn měřený vzorek. V rámci vybavenosti integrátoru se nezapomíná na mezeru pro fotočlánek. Ten se nachází za vnitřní clonou, aby zabránil osvětlení napřímo od svítidla. Zpracování výstupních dat se věnuje software pro ovládání, který následně uloží data do souhrnného protokolu. Samostatné měření trvá pouze 10 sekund.

Parametry kulového integrátoru:

- Velký: průměr 2 m (měří jednotlivé světelné zdroje a celá svítidla).
 - Malý: průměr 30 cm (měří malé světelné zdroje a LED čipy).
- **Termokomora** musí splňovat přísné podmínky pro bezprůvanovou komoru s umožněním vyměrovat svítidla do jednoho metru, kdy se ve stálé teplotě měří dle stanovené normy, která je stanovena na 25 °C. Podnik však zhoršuje úmyslně podmínky,

a proto měří svítidla v teplotě 30 °C, čímž je možné určit, zda dané svítidlo plní požadavky provozu. Norma stanovuje podmínky doby měření, která je určena na minimálně jednu hodinu, poněvadž dochází k ustálení teploty, a ta se již nemění. Podnik podmínky dodržuje a měří 12 až 24 hodin.

Pokud prototyp vyhoví všem normám, může se začít vyrábět. První fáze výrobního plánu se týká technologického oddělení, neboť technolog vytváří soupis materiálu pro výrobu svítidla. Tento požadavek putuje do obchodního oddělení, které zajistí veškerý potřebný materiál pro výrobu svítidla. Důležitý úkol se týká plánovacího oddělení, jež zadává toto nové svítidlo do plánu výroby kompletační a mechanické dílny tak, aby se vyrobilo v požadovaný čas. Po veškerých těchto krocích následuje práce technologického oddělení, které vytvoří průvodku k výrobě. Na základě ní je tak materiál zablokován v systému K2, následně dochází k vyskladnění materiálu pro dílnu a v závěru se sestaví svítidlo.

6.3 Organizační plán

Organizační práce je zaměřen především na následující pracovní posty:

- **Inovační tým** se skládá z návrhářů, designerů, techniků a zástupců marketingového oddělení. Jejich posláním je vytváření návrhů nových produktů.
- **Výrobní ředitel** kontroluje a koordinuje celý proces organizace výroby a zajišťuje rozvoj technický a technologický.
- **Obchodní ředitel** zajišťuje informace o produktu (cena, parametry, funkce,...).
- **Finanční ředitel** obstarává rozpočet a kalkulace, vyhodnocuje finanční stránku činnosti podniku.
- **Vedoucí vývoje a rozvoje** má na starost testování produktu, prototyp zajišťuje a navrhuje cenu svítidla.
- **Vedoucí oddělení technologického prodeje** vytváří kalkulace, informační distribuce, zjišťování naměřených parametrů u prototypu a zakládá karty svítidla v systému K2 s procesem tvorby 3D a modelů.
- **Pracovníci marketingu** fotí produkt a zadávají jej na webové stránky spolu s textem o výrobku. Dále provádějí distribuci a zasílají v elektronické podobě leták.
- **Vedoucí technologie** připravuje nultou sérii s dokumentací.
- **Vedoucí nákupu** vybere vhodného dodavatele materiálu.

6.4 Finanční plán

Finanční plán sestavuje finanční ředitel. Jeho úkolem je vytvořit rozpočet a kalkulace za účelem převedení plánu aktivit do peněžní podoby.

6.4.1 Celkové vstupní náklady na proces výrobků

Mezi vstupní náklady patří veškerá spotřeba související s výrobou prototypu, ale i aktivity směřující k propagaci nového produktu a k zaškolení pracovníků. Podrobnější informace obsahuje tabulka 7.

Tabulka 7 - Vstupní náklady

Druhy nákladů	Kč
Školení zaměstnanců	151 230
Propagace	19 500
Úpravy strojů pro výrobu	47 380
Externí služby	155 638
Vývoj, technologie, výzkum	369 362
Celkem vstupní náklady	743 110

V celkových vstupních nákladech jsou zahrnuty veškeré položky nákladů, jejichž vynaložení je nutné k uvedení výrobku na trh:

- **Školení zaměstnanců:** týdenní online školení na software DIALux, školení v INTERMEZZO o osvětlení.
- **Propagace:** reklamní billboardy, reklamní letáky, veletrh a poplatky za zveřejnění reklamy na sociálních sítích.
- **Úpravy strojů pro výrobu:** koupě nástavců a ostatních přídavných zařízení.
- **Externí služby:** lakování profilových hliníků, výroba kabelových svazků.
- **Vývoj, technologie a výzkum:** nákup nového softwaru, vznik prototypů.

V tomto případě je známá souhrnná částka určená na svítidla Stan a Sineli, která dosahuje hodnoty 743 110 Kč. Dále je potřebné vykalkulovat náklady na jeden výrobek, aby bylo možné určit, zda variabilní náklady nepřevyšují tržby.

6.4.2 Kalkulace nákladů na výrobek

Náklady na jeden produkt jsou propočítány v níže uvedené tabulce 8.

Tabulka 8 - Variabilní náklady na výrobek

Náklady na 1ks/svítidla	Svítidla	
	Stan	Sineli
	v Kč	
LED MODUL	302	354
Hliníkové profily	1 140	1 469
Elektro kabely	682	886
Spojovací materiál	389	579
Komponenty	487	536
Ostatní materiál	297	387
Služby spojené s výrobou (lakování)	593	697
Celkem variabilní náklady na výrobek	3 890	4 908

Celkové vstupní náklady na jedno svítidlo Stan jsou 3 890 Kč a na Sineli 4 908 Kč. Vypočítané hodnoty využívá tabulka 9, která obsahuje výpočet marže.

Tabulka 9 - Marže

Marže na 1 ks / svítidla	Svítidla	
	Stan	Sineli
Prodejní cena v Kč	6 200	7 700
Vstupní náklady v Kč	3 890	4 908

Marže v Kč	2 310	2 792
Marže v %	37,26	36,26

Marže za jedno svítidlo Stan je 2 310 Kč a za Sineli 2 792 Kč. Pro výpočet marže v procentuálním vyjádření byl využit obecný vzorec:

$$(\text{Prodejní cena} - \text{Vstupní náklady}) / (\text{Prodejní cena}) * 100,$$

čímž byly získány hodnoty za svítidlo Stan 37,25 % a Sineli 36,25 %.

Pokud podnik prodá jedno svítidlo Stan za 6 200 Kč, přičemž variabilní náklady činí 3 890 Kč, tak na tomto produktu bude mít marži 2 310 Kč. Naopak svítidlo Sinely se bude prodávat v částce 7 700 Kč s marží 2 792 Kč.

6.4.3 Předpokládaný objem produkce a tržeb

Podnik předpokládá, že bude nová stojanová svítidla prodávat v celkovém objemu 1 500 ks (Stan 600 ks a Sineli 900 ks) za první tři měsíce. Za první rok od uvedení je plán odhadován na 7 500 ks (Stan 3 000 ks a Sineli 4 500 ks) za rok. Zatímco tabulka 10 uvádí předpokládaný objem produkce, v tabulce 11 a 12 jsou vypočítány předpokládané celkové tržby za první tři měsíce a jeden rok.

Tabulka 10 - Předpokládaný objem produkce

	Svítidla		Celkem v ks
	Stan	Sineli	
	Objem produkce v ks		
První tři měsíce	600	900	1 500
První rok	3 000	4 500	7 500

Tabulka 11 - Předpokládaný objem tržeb za první tři měsíce

	Svítlidla	
	Stan	Sineli
Prodejní cena za ks v Kč	6 200	7 700
První tři měsíce objem produkce v ks	600	900
Celkem tržba za první tři měsíce v Kč	3 720 000	6 930 000

Tabulka 12 - Předpokládaná celková tržba za jeden rok

	Svítlidla	
	Stan	Sineli
Prodejní cena za ks v Kč	6 200	7 700
První rok objem produkce v ks	3 000	4 500
Celkem tržba za první rok v Kč	18 600 000	34 650 000

Na základě výše uvedeného výpočtu podnik předpokládá, že v prvních třech měsících dosáhnou tržby za svítidlo Stan 3 720 000 Kč a za druhé svítidlo Sineli 6 930 000 Kč. Dále podnik předpokládá, že za jeden rok atakují tržby svítidla Stan částku 18 600 000 Kč a svítidla Sineli částku 34 650 000 Kč.

Tabulka 13 udává celkové variabilní náklady a objem produkce. Tyto údaje jsou základním předpokladem pro souhrnný výpočet výsledku za první rok prodeje nového produktu.

Tabulka 13 - Celkové variabilní náklady za rok

	Svítidlo	
	Stan	Sineli
Celkové variabilní náklady na výrobek v Kč	3 890	4 908
Celkový objem produkce za první rok v ks	3 000	4 500
Celkem variabilní náklady v Kč	11 670 000	22 086 000

6.4.4 Předpokládaný roční výsledek

Celkový předpoklad výsledku vyplývá z čísel uvedených v tabulkách 7, 12 a 13. Jejich výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 14. Položka „výsledek“ vyjadřuje, jakou částkou přispívá produkce nových svítidel na uhrazení podnikových fixních nákladů a na tvorbu zisku.

Tabulka 14 - Předpokládaný roční výsledek

	Svítidla	
	Stan	Sineli
	Cena v Kč	
Celkové tržby za rok	18 600 000	34 650 000
Celkové variabilní náklady	11 670 000	22 086 000
Celkové vstupní náklady	743 110	743 110
Výsledek	6 186 890	11 820 890

V předešlé tabulce byly od celkových ročních tržeb odečteny celkové variabilní náklady a celkové vstupní náklady. Výsledky naznačují, že se vložené prostředky podniku vrátí a že nová svítidla přispějí k tvorbě zisku firmy.

Do výpočtu nebyly začleněny fixní náklady, neboť výroba nových svítidel není spojena s nutností rozšiřovat administrativní aparát podniku nebo nakupovat nové stroje.

Pro účely tohoto výpočtu je tedy předpokládáno, že podnikové fixní náklady zůstanou beze změn.

6.5 Riziková analýza

Pro tento projekt byla za účelem tvorby analýzy rizik vybrána skórovací metoda. Tato metoda bývá klasifikována jako kvalitativní a využívá se pro hodnocení rizik pomocí názorů odborníků na danou oblast. Pokud jsou vybráni respondenti se znalostí procesů v daném podniku, lze očekávat, že tato analýza napomůže ke kritickému zhodnocení daného projektu.

Jsou v ní identifikována všechna nebezpečí, která by mohla ohrozit projekt, ale také jsou uvedeny návrhy na snížení rizik v projektu. V první fázi se rizika identifikují a následně ohodnotí. V posledním kroku jsou zmíněny návrhy na opatření pro minimalizaci rizik.

6.5.1 Identifikace rizika

Prvním krokem je provedení identifikace rizik. Níže uvedená rizika (tabulka 15) byla identifikována na základě brainstormingu generálního ředitele, vedoucích pracovníků ze všech oddělení, výrobního ředitele a autorky práce.

Tabulka 15 - Identifikace rizika

Číslo rizika	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Ekonomická situace	Nedostatek finančních prostředků pro projekt
2.	Požár	Důsledkem chybného zacházení s elektrickým zařízením.
3.	Úraz	Nedodržování BOZP ve výrobě.
4.	Opakující se výpadek elektrické energie	Znemožnění práce a zastavení výroby, čímž by došlo k nedodržení stanovených termínů.

5.	Nedodání materiálu od subdodavatelů	Zkrachování dodavatele, tím pádem nedodání materiálu a vznik časové prodlevy ve výrobě.
6.	Další vlna epidemie	Může vést k nedostatku pracovníků, případně k omezení výrobního programu v důsledku nařízení státu.
7.	Platební neschopnost	Neplacení dodaného zboží odběratelem, tudíž podnik se dostává sám do finančních problémů.
8.	Poničení svítidla	Při závěrečné kompletaci svítidla se výrobek může poškodit. Svítidlo se musí znovu vyrobit, tudíž nemůže být dodáno ve stanoveném termínu. A podnik musí vynaložit náklady na víc.
9.	Únik chemických prostředků	Ohrožení zdraví zaměstnanců.
10.	Výbuch svářecí soupravy	Při špatné manipulaci se svářecí soupravou může dojít k výbuchu plynové bomby.

Výše identifikovaná rizika jsou v následující podkapitole numericky ohodnocena.

6.5.2 Ohodnocení rizika

Jednotlivá rizika budou zařazena do následujících kategorií dle průměrného skóre:

- **Bezvýznamná rizika** (rizika s hodnotou dopadu a výskytu do 5).
- **Běžná rizika** (rizika s hodnotou dopadu do 5 a hodnotou výskytu 5 a výše).
- **Významná rizika** (rizika s hodnotou dopadu 5 a výše a hodnotou výskytu do 5).
- **Kritická rizika** (rizika s hodnotou výskytu i dopadu 5 a výše).

Tabulka 16 - Ohodnocení rizika

	Členové plánovacího týmu					Skóre – průměrné hodnoty	Oceňování rizika
	1.	2.	3.	4.	5.	x	x
Možnost vzniku ekonomické krize	5	7	6	10	9	7,4	51,8
Dopad ekonomické situace	10	4	6	7	8	7	
Možnost vzniku požáru	5	2	2	4	7	4	16,8
Dopad vznik požáru	2	5	3	6	5	4,2	
Možnost úrazu	9	7	5	8	8	7,4	22,2
Dopad úrazu	3	4	3	2	3	3	
Možnost opakujícího se výpadku elektrického proudu	1	3	2	3	5	2,8	10,64
Dopad opakujícího se výpadku elektrického proudu	2	3	9	1	4	3,8	
Možnost nedodání materiálu od subdodavatelů	8	6	5	9	5	6,6	55,44
Dopady nedodání materiálu od subdodavatelů	9	10	4	9	10	8,4	
Možnost vzniku další vlny epidemie	1	6	4	2	2	3	10,8
Dopad vzniku další vlny epidemie	2	5	7	1	3	3,6	
Možnost vzniku platební neschopnosti	6	7	7	8	5	6,6	43,56

Dopad vzniku platební neschopnosti	2	9	9	7	6	6,6	
Možnost poničení svítidla	7	4	5	2	4	4,4	23,76
Dopad poničení svítidla	9	2	7	3	6	5,4	
Možnost úniku chemických prostředků	1	7	2	3	2	3	12
Dopad úniku chemických prostředků	2	9	4	3	2	4	
Možnost výbuchu svářecí soupravy	5	8	7	4	5	5,8	25,52
Dopad výbuchu svářecí soupravy	4	3	6	2	7	4,4	

Z výše uvedené tabulky 16 vyplývá, po ocenění všech deseti rizik, že potenciálními hrozbami pro podnik jsou v kategorii **kritických rizik** následující oceněná rizika:

- Nedodání materiálů od subdodavatelů (55,44).
- Ekonomická situace (51,8).
- Platební neschopnost (43,56).

Mezi rizika významná patří:

- Poničení svítidla (23,76).

Následující kategorie obsahuje rizika běžná:

- Úraz (22,2).
- Výbuch svářecí soupravy (25,52).

V poslední kategorii se nacházejí tzv. bezvýznamná rizika:

- Požár (16,8).
- Opakující se výpadek elektrického proudu (10,64).
- Další vlna epidemie (10,8).
- Únik chemických prostředků (12).

Potenciální hrozby je potřebné neustále identifikovat a vymežit pro ně určitá opatření, aby rizika byla co nejnižší. Touto problematikou se bude zabírat následující podkapitola 6.5.3.

6.5.3 Návrh na opatření ke snížení rizik

Po identifikování rizik s jejich následným hodnocením je potřebné navrhnout v níže uvedené tabulce 17 opatření pro snížení rizik.

Tabulka 17 - Návrh na opatření ke snížení rizika

Číslo rizika, rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
1. Ekonomická situace	Žádost o subvenci za účelem podpory provozu podniku, úsporná opatření, navýšení distribuce.	
2. Požár	Důsledné zacházení s elektrickými zařízeními i chemikáliemi.	
3. Úraz	Častější kontroly vedení v oblasti do- držování BOZP.	
4. Opakující se výpadek elektrické energie	Záložní energie.	
5. Nedodání materiálu od subdodavatelů	Prověření dodavatelů a jejich stability na trhu.	
6. Další vlna epidemie	Testování zaměstnanců, dodržování hygienických opatření.	
7. Platební neschopnost	Prověření odběratelů.	
8. Poničení svítidla	Důslednost při montáži svítidla a manipulaci.	

9. Únik chemických prostředků	Bezpečné zacházení s chemickými prostředky dle BOZP.	
10. Výbuch svářecí soupravy	Zajištění místnosti na sváření.	

6.5.4 Mapa rizik

Mapa rizika souvisí s výše uvedenými riziky identifikace a jejich hodnocením. Následující tabulka 18 zobrazuje mapu rizik.

Tabulka 18 - Mapa rizik



Z provedené analýzy zřetelně vyplývá, že je potřebné výše uvedená rizika důkladně preventivně ošetřit. Do prevence lze zahrnout prověřování subdodavatelů a odběratelů, zajištění dostatečných finančních prostředků v rámci kritických rizik. Prevence v této oblasti je nezbytná, protože aktivace vybraných rizik by mohla narušit kompletní výrobní plán.

Riziko vzniku další vlny epidemie nelze ovlivnit. V takovémto případě je potřebné nabádat zaměstnance podniku k dodržování hygienických zásad, případně vytvořit záložní personální plán v podobě brigádníků či personálních agentur.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracování strategické analýzy podniku a na jejím základě vytvoření plánu zavedení nového výrobku společnosti HALLA, a.s. na trh. Prvním krokem při naplňování tohoto cíle bylo vypracování situační (strategické) analýzy, která vypovídá o velmi příznivém vývoji podniku.

Podnik je schopen, i přes nepříznivý vývoj ekonomiky, uvést stojanová svítidla na trh. Za velmi perspektivní lze považovat zjištění, že konkurenční firmy ve svém portfoliu tato moderní svítidla nenabízejí. Jedna z konkurenčních firem sice stojanová svítidla začala vyrábět, ale v jejich svítidlech nejsou zakomponovány nejmodernější technologie, komfort ani moderní design. Tudíž v současnosti nepředstavuje velkou konkurenci. Avšak při pohledu do budoucna je nutné brát v potaz, že by se tato situace mohla změnit, pokud by se uvedený podnik rozhodl tento segment dále rozvíjet.

Lze očekávat, že zájem o produkty bude v budoucnu ovlivňovat celá řada faktorů. Současná doba například umožňuje vyhledávat potřebné informace o produktech na internetu a sociálních sítích, kde spotřebitelé hodnotí jak výrobky, tak společnosti. Mezi cíle marketingové komunikace tedy musí patřit doručení relevantních informací o výhodách portfolia firmy až k zákazníkům. Velkým firmám by produkt měl být představen osobně na významném veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem. K domácnostem se prvotní informace o produktech dostanou skrze reklamní billboardy a sociální sítě.

Navržený plán obsahuje soubor analýz týkajících se interního a externího okolí společnosti HALLA, a.s. Následuje plán zavedení nového svítidla, který kromě segmentace zákazníků, plánu výroby či finančních propočtů obsahuje i podrobně vypracovanou rizikovou analýzu. Všechny uvedené části plánu hovoří o slibném potenciálu zamýšleného projektu.

Tato bakalářská práce může sloužit uvedené společnosti nejen jako zpracovaný plán pro zavedení nového produktu do portfolia podniku, ale také jako výchozí bod pro další rozvojové aktivity. Závěrem si dovoluji uvést, že na základě výše uvedených závěrů lze stanovený cíl bakalářské práce považovat za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California: PlanningShop, Palo Alto. ISBN 978-1-933895-14-7.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Repronis, 263 s. ISBN 978-80-7329-380-2.
3. DOLEŽAL, Jan et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
5. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: CPRESS, 336 s. ISBN 9788025126219.
6. HECZKOVÁ, Miroslava, 2004. *Marketing: distanční studijní opora*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 282 s. ISBN 80-7248-239-4.
7. HANSEN Don R., Maryanne M. MOWEM and Limining GUAN, 2008. *Managerial Accounting*. Publisher: South-Western Collega Pub, 9th Edition. ISBN 978-0324659337.
8. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 368 s. Edice: Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
12. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4., aktualizované a doplněné vydání, Edice: Manažer, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

13. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 176 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
14. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2011. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester: Wiley. 573 s. ISBN 978-0-470-66997-6.
15. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
16. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
17. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
18. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
19. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
20. SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 200 s. Edice: Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
21. SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 480 s. Edice: Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
22. SYNEK Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
23. TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 304 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005077.
24. TRUČKA, Jaroslav, 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. Brno: BizBooks, 216 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

25. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
26. VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. Edice: Finanční řízení. ISBN:978—80-247-4642-5.
27. WHALLEY, Andrew, 2010. *Strategic Marketing*, 1st edition. Bookboon. ISBN 978-87-7681-643-8.
28. ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv, 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 528 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019, 2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1736728/Anal%C3%BDza+-+text.pdf/7f60fc4c-1ce3-b887-94e7-493d2dd1869c>
2. LACKO, Branislav, 2013. *Řízení rizik a příležitostí v projektech* [online]. Projektový manažer 250 +. „Kariéra projektového manažera začíná u nás!“. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/421892-G5-rizeni-rizik-a-prilezitosti-v-projektech.html>
3. ManagementMania.com, 2016. *SWOT analýza*. [online]. Google+, ISSN 2327-3658 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
4. Statistiky, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Evropská unie [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR Česká republika

EU Evropská unie

HDP Hrubý domácí produkt

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Faktory podnikového okolí (Váchal, 2013, s. 93).....	12
Obrázek 2 - Členění okolí podniku (Hanzelková a kol., 2017, s. 50).....	14
Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2012, s.119).....	16
Obrázek 4 - BCG matice (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 56).....	18
Obrázek 5 - SWOT analýza (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 63)	20
Obrázek 6 - Organizační struktura podniku.....	35
Obrázek 7 - Svítidlo Stan.....	38
Obrázek 8 - Svítidlo Sineli	39
Obrázek 9 - BCG matice	45
Obrázek 10 - SWOT analýza s určením strategie.....	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rizikové faktory (Doležal et al., 2012).....	29
Tabulka 2 - Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory (Doležal et al.,2012).....	30
Tabulka 3 - Návrhy na opatření ke snížení rizika (Doležal et al., 2012).....	30
Tabulka 4 - Mapa rizik (Doležal et al., 2012).....	31
Tabulka 5 - SWOT analýza matice	46
Tabulka 6 - Hodnocení k SWOT analýze.....	47
Tabulka 7 - Vstupní náklady.....	56
Tabulka 8 - Variabilní náklady na výrobek	57
Tabulka 9 - Marže	57
Tabulka 10 - Předpokládaný objem produkce	58
Tabulka 11 - Předpokládaný objem tržeb za první tři měsíce	59
Tabulka 12 - Předpokládaná celková tržba za jeden rok.....	59
Tabulka 13 - Celkové variabilní náklady za rok.....	60
Tabulka 14 - Předpokládaný roční výsledek.....	60
Tabulka 15 - Identifikace rizika.....	61
Tabulka 16 - Ohodnocení rizika.....	63
Tabulka 17 - Návrh na opatření ke snížení rizika	65
Tabulka 18 - Mapa rizik	66

