

Vysoká škola logistiky o.p.s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Přerov 2021

Bc. Patricie Vaňurová

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Zavádění nových výrobků na trh ve
vybrané obchodní společnosti**

Diplomová práce

Přerov 2021

Bc. Patricie Vaňurová



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka

Bc. Patricie Vaňurová

studijní program
obor

Logistika
Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Zavádění nových výrobků na trh v obchodní společnosti**

Cíl práce:

Zhodnotit současný stav v oblasti zavádění nových výrobků ve vybrané obchodní společnosti a navrhnout doporučení ke zvýšení jeho efektivity.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neověřené informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska zavádění nových výrobků na trh
2. Specifika logistických aktivit při zavádění nových produktů na trh v oblasti OOPP
3. Analýza současného stavu zavádění nových výrobků na trh ve vybrané společnosti
4. Návrh ukazatelů a měřítek pro hodnocení úrovně logistických parametrů zavedení nového produktu

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

CRAWFORD, Charles Merle. New products management. 10. international ed. Boston [u.a.]: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-007-1289-238.

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-807-0809-525.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (Supply chain management). Praha: Radix, 2005. ISBN 80-860-3159-4.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Josef Kubík, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020

Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 26.4.2021

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné konzultace a cenné rady, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytl.

Anotace

Diplomová práce se věnuje problematice procesu zavádění nového produktu na trh v oblasti osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP). Celá práce je rozložena do čtyř částí. První část se na proces dívá z pohledu marketingu, konkrétně popisem situačních analýz, úlohou marketingového mixu, vývojem nového produktu a životním cyklem produktu. Druhá část práce specifikuje logistické pojetí při zavádění nového produktu v oblasti OOPP. Ve třetí části práce je analyzován současný stav procesu zavádění nového produktu na trh. Poslední část práce se zabývá nejprve návrhem ukazatelů pro hodnocení úrovně logistických parametrů a poté návrhem řešení na zlepšení celého procesu zavádění nového produktu na trh.

Klíčová slova

marketing, produkt, OOPP, analýza, logistika, ukazatelé, směrnice, proces, schéma

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of the process of introducing a new product on the market in the field of personal protective equipment. The whole thesis is divided into four parts. The first part looks at the process from a marketing perspective, specifically the description of situation analyzes, the role of the marketing mix, the development of a new product and the product life cycle. The second part of the work specifies the logistical concept in the introduction of a new product in the field of personal protective equipment. The third part analyzes the current state of the process of introducing a new product on the market. The last part of the thesis deals firstly with the design of indicators for evaluating the level of logistics parameters and secondly offers solutions to improve the whole process of introducing a new product on the market.

Keywords

marketing, product, personal protective equipment, analysis, logistics, indicators, directives, process, scheme

Obsah

ÚVOD.....	10
1 Teoretická východiska zavádění nových výrobků na trh.....	12
1.1 MARKETING A JEHO VÝZNAM	12
1.2 TRH.....	13
1.2.1 Segmentace trhu.....	13
1.3 SITUAČNÍ ANALÝZY	14
1.3.1 SWOT Analýza	14
1.3.2 PEST analýza.....	16
1.4 NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU	17
1.4.1 Produkt (product).....	17
1.4.2 Cena (price).....	18
1.4.3 Distribuce (place)	19
1.4.4 Propagace (promotion).....	19
1.5 VÝVOJ NOVÉHO PRODUKTU	21
1.5.1 Strategie nových výrobků.....	22
1.5.2 Marketingová strategie výrobku	23
1.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU	25
1.6.1 Fáze zavádění.....	26
1.6.2 Fáze růstu	27
1.6.3 Fáze zralosti.....	28
1.6.4 Fáze poklesu.....	29
1.7 KONKURENCE	29
2 Specifika logistických aktivit při zavádění nových produktů na trh v oblasti OOPP 32	
2.1 OOPP	32
2.2 DODAVATELSKÝ SYSTÉM (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT).....	33
2.3 LOGISTICKÉ ČINNOSTI.....	34
2.4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	35
2.4.1 Proces řízení komunikace	37
2.4.2 Proces řízení rizik	37
2.4.3 Řízení lidských zdrojů	37
2.4.4 Time-management projektu.....	37
2.4.5 Projektové řízení nákladů	38
2.4.6 Management kvality.....	38
2.4.7 Řízení projektových změn.....	39
3 Analýza současného stavu zavádění výrobků na trh ve vybrané společnosti.....	40
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	41
3.3 SPECIFIKACE NOREM.....	41
3.4 PRODEJNÍ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	43
3.5 STÁVAJÍCÍ POSTUPY PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH VÝROBKU NA TRH	45
3.5.1 Plánování projektu při zavádění nového produktu	45
3.5.2 SWOT analýza společnosti.....	46
3.5.3 Povědomí o značce.....	47
3.5.4 Kontrola klíčových produktů konkurence	48
3.5.5 Shrnutí současného stavu zavádění výrobků na trhu	48
4 Návrh ukazatelů a měřítek pro hodnocení úrovně logistických parametrů zavedení nového produktu	50

4.1	PRAVIDLO 7 “S“	50
4.2	ANALÝZA ÚROVNĚ SLUŽEB	52
4.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU	57
4.3.1	<i>Návrh směrnice</i>	57
4.3.2	<i>Návrh procesních schémat</i>	61
4.3.3	<i>Návrh zlepšení funkcí v programu HELIOS</i>	63
4.3.4	<i>Přínosy pro společnost</i>	63
	Závěr	64
	Seznam literatury	66
	Seznam obrázků	69
	Seznam tabulek	70
	Seznam příloh	71

ÚVOD

Diplomová práce se věnuje tématu zavádění nového produktu na trh. Proces uvedení nového produktu na trh reflektuje vesměs požadavky konečných zákazníků, které se společnosti snaží naplnit formou buď úplně nového produktu nebo inovací stávajícího produktu. Každá společnost se tak snaží udržet svou konkurenceschopnost a tím i zvyšuje kvalitu nabízených služeb. Ve stávajících podmínkách tržního hospodářství by se společnosti měly snažit se neustále vyvíjet a reagovat na potřeby trhu, pokud tak nedělají tak samy sebe předurčují k brzkému zániku.

Zavádění nového produktu na trh je velmi složitý proces, který ovlivňuje počáteční úspěch produktu na trhu. Zvládnutí procesu je pro společnost velice důležité a předchází mu mnoho důležitých průzkumů a analýz.

Práce je zpracována ve spolupráci s obchodní společností, která si z konkurenčních důvodů nepřeje být jmenována. Hlavním požadavkem společnosti práce bylo analyzovat proces současného zavádění nového produktu na trh a zároveň navrhnout adekvátní řešení dle získaných poznatků.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální proces zavádění nového produktu na trh, následně analyzovat úroveň služeb pomocí základních logistických ukazatelů a na základě získaných parametrů vyhodnotit ukazatele a navrhnout adekvátní řešení v procesu zavádění nového výrobku na trh.

Práce bude rozdělena celkem do čtyř částí. První část se věnuje teoretickým poznatkům v problematice při zavádění nového produktu na trh. V této části se na zavádění nového produktu na trh pohlíží z pohledu marketingu. Popisuje pojmy jako je marketing, trh, SWOT a PEST analýza, marketingový mix, životní cyklus produktu a také jakou roli hraje konkurence.

Druhá část práce se věnuje logistickým aktivitám při zavádění nového produktu v oblasti ochranných osobních pracovních prostředků (dále jen „OOPP“). Seznamuje čtenáře s tím, co to je OOPP, a jakou roli hraje dodavatelský systém a projektový management v procesu zavádění nového produktu na trh.

Třetí část práce představuje společnost, specifikuje potřebné normy pro OOPP a analyzuje stávající postupy v procesu zavádění nového produktu na trh. Společnost se věnuje při zavádění nového produktu na trh analýzám pouze z pohledu marketingu. Provádí SWOT analýzu, průzkum trhu na známost značky a kontroluje klíčové produkty konkurence. Bohužel do toho procesu neaplikuje poznatky z další perspektivy jako je logistika.

Významnou částí diplomové práce je právě 4 část, která se věnuje návrhu ukazatelů a měřítek pro hodnocení úrovně logistických parametrů zavedení nového produktu na trh. Tato část vysvětluje důležitost pravidlo 7 “S“, analyzuje úroveň služeb pomocí základních ukazatelů dostupnosti a úplnosti služeb, které nejvíce vystihují logistickou problematiku. V neposlední řadě tato část přináší návrh řešení v podobě procesní směrnice, procesních schémat a návrh na vylepšení funkce podnikového informačního systému. V poslední části práce je zhodnocení návrhu a identifikace konkrétních přínosů, které by navrhované řešení společnosti přineslo.

1 Teoretická východiska zavádění nových výrobků na trh

1.1 Marketing a jeho význam

Marketing může být definován mnoha způsoby, přičemž na každou z definic lze pohlížet podle různých přístupů k marketingu. Nejznámější přístup k marketingu je určitě sociální a manažerský. Konkrétní sociální definice zní:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ [1, s. 119].

Mnozí na marketing pohlížejí pouze z pohledu, že se jedná o umění a schopnost výrobek nebo službu umět prodat. Z moderního pohledu ovšem vyplývá, že hlavním úkolem marketingu není jen prodej, ale myšlenka sahá mnohem hlouběji a významný teoretik managementu, Peter Drucker, v překladu říká, že:

„Cílem marketingu je poznat a porozumět zákazníkovi tak dobře, aby mu produkt nebo služba vyhovovala a tím pádem se prodávala sama.“ [2]

Dalším zajímavým pohledem na marketing je definice od Americké marketingové asociace (AMA), která marketing definuje následovně:

„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, doručování a výměnu nabídek, které mají hodnotu nejen pro zákazníky, ale i klienty, partnery a převážně celou společnost.“ [3]

Všechny definice výše popisují stejnou věc a to, že marketing není pouze o prodeji, ale svou pozornost zaměřuje především na potřeby zákazníka. Pokud daná společnost pochopí tyto potřeby a současně zná své cílové trhy a svou konkurenci, je schopná zákazníkům nabídnout takové produkty, které nejenže zákazníkovi přinesou požadovanou hodnotu za přijatelnou cenu, ale také se tyto výrobky tím pádem budou prodávat snadněji. Marketing tedy není jen doménou velkých korporátních firem, ale je součástí každodenního života každého produktu, služby či výrobku, které jsou na trzích dostupné.

1.2 Trh

Trh je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou. Jedná se o prostor, kde se směňují statky nebo finance. [4] Potřeby společnosti jsou ovšem různé, proto je zapotřebí správně určit, jak se zákazníci k trhu chovají. K tomuto slouží tzv. segmentace trhu.

1.2.1 Segmentace trhu

„Segmentace trhu je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu.“ [5] K tomu, aby byl trh správně zanalyzován jsou potřebné následující kroky:

- Průzkum trhu – v tomto kroku se vytváří segmentační kritéria;
- Vytvoření profilu segmentů – rozdělování zákazníků podle segmentačních kritérií;
- Výběr cílového segmentu (tzv. targeting) – každá společnost si vybere ten segment či segmenty trhu, které jsou pro ně nejvíce smysluplné.

Segmentačních kritérií je spousta a každá společnost si je vymezuje podle svých možností. Nejčastějšími kritérii ovšem podle Kotlera jsou:

- Geografická segmentace – rozčleňuje trh na zeměpisné jednotky – země, státy, regiony, okresy, města či městské čtvrti;
- Demografická segmentace – dělí trh podle proměnných jako je věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem atd.;
- Psychografická – zde se prolínají psychologické a demografické aspekty, kde největší úlohu hraje motivace spotřebitele a jeho prostředky;
- Behaviorální segmentace – kupující jsou rozdělováni na skupiny podle jejich znalostí o výrobku, postoji k výrobku, používání výrobku či reakce na výrobek.

[6, s. 252]

Zvolení segmentu má významnou roli pro podnik, jelikož špatným zvolením podnik může ztratit možnost proniknout na trh a tím přichází o ekonomický úspěch, v horší variantě může dojít až k ekonomické ztrátě.

1.3 Situační analýzy

Pro definování poslání, vize a cílů se vytvářejí situační analýzy, jež slouží jako podklady pro zvolení správné strategie, která povede k naplnění cílů. Situační analýzy zkoumají vnější i vnitřní prostředí společnosti. Mezi nejzákladnější patří SWOT a STEP analýza, které jsou blíže rozebrány v kapitolách níže.

1.3.1 SWOT Analýza

„SWOT analýza je celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.“ [7, s. 80] Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey.

SWOT je akronym počátečních písmen anglických názvů:

- strenghts – silné stránky společnosti,
- weaknesses – slabé stránky společnosti,
- opportunities – příležitosti, to, co lze využít,
- threats – hrozby, na co je nutné dát pozor [8].

Nejčastější označení je pomocí matice, viz. obrázek níže.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obr. 1.1 Matice SWOT Analýzy [9]

Analyza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí dané firmy a vyhodnocují jejich postavení vůči konkurenci. Podle Kotlera [1, s. 98] slabé a silné stránky „*nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu.*“ Vnitřní analýza určuje to, v čem společnost vyniká oproti konkurenci nebo naopak v čem strádá. Všechny zjištěné faktory ovlivňují kvalitu činnosti společnosti a mají zároveň i vliv na její úspěch. Při strategickém plánování by se každá společnost měla zaměřit na své silné stránky a zejména na to, jak je maximálně využít, a také soustředit pozornost na odstranění, pokud možno všech slabých stránek.

Při určování slabých a silných stránek společnosti je důležité se zaměřit na aspekty jako jsou pozice na trhu, personální vybavení, existence informačního systému, technická a technologická úroveň, financování podniku, oblast marketingu, vztah se zákazníky, dodavatelé, aj. [10]

Mezi konkrétní silné stránky SWOT analýzy lze zařadit: příznivou finanční situaci, kvalitní výrobky, nové výrobky, vlastnictví patentů, jedinečné know-how znalosti, výrobní či technologické procesy, tradice značky, vysokou úroveň marketingové komunikace apod. Naopak mezi slabé stránky se řadí: omezené výrobní kapacity, nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, nekvalitní výrobky, špatná marketingová strategie, špatná pověst podniku, vysoké náklady, vysoká cena apod.

Analyza vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby)

Druhou rovinou zkoumání vlivů na společnost je vnější prostředí. Faktory vnějšího prostředí leží mimo kontrolu dané společnosti. Hlavním cílem analýzy vnějšího prostředí je určení příležitostí pro rozvoj firmy a současně odhalení možných rizik, která by rozvoj firmy znemožnila nebo dokonce ohrozila stávající pozici firmy na trhu. Při vnější analýze se společnost zaměřuje na sociální situaci ve vztahu k zákazníkům, demografické vlivy, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, ekonomické faktory, politické a legislativní vlivy nebo sledování potencionální konkurence. [10]

Hlavním účelem vnější analýzy je určit hlavní trendy, které mohou mít zásadní vliv na podnik, ať už pozitivní nebo negativní.

1.3.2 PEST analýza

Analýza PEST, mnohdy označována jako PESTLE či STEP analýza je analytická technika, která zkoumá makroprostředí organizace. Název je odvozen od počátečních písmen různých typů vnějších faktorů. Mezi základní patří: politické, ekonomické, sociální a technologické. Do rozšířené varianty spadají dále faktory legislativní a ekologické. [11] Podle Hadraby [12, s. 67]. STEP analýza „sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik.“ Níže jsou v tabulce zaznamenány některé faktory, které se sledují v rámci analýzy PEST.

Tab. 1.1 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, Ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků či jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minim. mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy	Vzdělávání	Vliv změn v informačních technologiích

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	

Zdroj: [24]

Hlavním motivem analýzy makroprostředí je zvolit ze všech faktorů ty, které jsou pro danou společnost v následujícím období nejdůležitější.

1.4 Nástroje marketingového mixu

Jakubíková uvádí, že „*marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.*“ [13, s. 190]. Marketingová strategie se opírá o 4 základní pilíře marketingu neboli tzv. čtyři P. Marketingový mix 4P je tedy metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia na základě čtyř složek:

- produkt – *product*,
- cena – *price*,
- distribuce – *place*,
- komunikace – *promotion* [14].

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější nástroje marketingové strategie a firma jej používá zejména k tomu, aby dosáhla svých stanovených cílů na zvoleném trhu.

1.4.1 Produkt (product)

Produkt se řadí mezi základní stavební kameny marketingové strategie. Mezi produkty patří konkrétní výrobek, služba, informace apod. „*Produkt je tedy, cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání.*“ [1, s. 70] Autor Kotler také uvádí, že produkt se skládá z několika vrstev. Tato filozofie vrstev produktu spočívá v tom, že zákazník nehodnotí výrobek pouze podle

fyzických či technických vlastností, ale zaměřuje se na přidanou hodnotu. Autor Keller [15] ve své publikaci zmiňuje 5 základních vrstev:

1. Základní užitek – vrstva, která specifikuje základní potřebu spotřebitele.
2. Základní produkt – vrstva základní, která zahrnuje pouze nezbytně nutné vlastnosti pro funkci produktu.
3. Očekávaný produkt – vrstva, která obsahuje soubor vlastností produktu, které spotřebitel očekává a s nimiž je smířen při jeho koupi.
4. Rozšířený produkt – vrstva, která specifikuje přídavné vlastnosti produktu, které produkt odlišují od konkurence.
5. Potenciální produkt – vrstva, která zahrnuje všechna rozšíření a transformace, kterými produkt může projít v budoucnosti.

1.4.2 Cena (price)

Cena je částka, kterou zákazníci zaplatí za produkt. Cenou se rozumí peněžní vyjádření, které zahrnuje hodnotu výrobků, zboží nebo služeb v určitém jejich objemu, množství nebo kvalitě. [16] Cena jako jediná z prvků marketingového mixu představuje reálný zdroj příjmů. Číselné vyjádření ceny mnohdy budí dojem, že je pevně daná a neměnná, ale opak je pravdou a s cenou se musí pracovat. Při stanovení ceny je důležité brát v potaz ostatní aspekty marketingového mixu a zároveň i přihlížet k životnímu cyklu produktu a k nákladům s ním spojeným.

Základními aspekty pro stanovení cen jsou náklady, poptávka a konkurence. Níže je bližší specifikace [17]:

- *Nákladově orientovaná cena* – patří mezi nejjednodušší metody cenotvorby. Vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu či poskytnutí služby, k nimž se přičítá žádoucí zisková přírážka (tzv. marže).
- *Poptávkově orientovaná cena* – základ ceny je zákazníkem vnímaná hodnota výrobku. Základem úspěšného použití této metody je přesné zjištění názoru kupujícího na hodnotu nabízeného výrobku.
- *Konkurenčně orientovaná cena* – metoda, u které se cena odvozuje od úrovně cen účtovaných konkurencí. Firma zjistí průměr konkurenčních cen, vyhodnotí přednosti a slabiny vlastního výrobku a cenu stanoví buď nad, nebo pod konkurenčním průměrem.

1.4.3 Distribuce (place)

Distribuce je způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. Jedná se v zásadě o veškeré činnosti, spojené s pohybem zboží od výrobce k uživateli, jak konečnému spotřebiteli, tak průmyslovému zpracovateli. Tato činnost či cesta se mnohdy nazývá jako distribuční kanál. Existuje několik variant, jak se produkt k zákazníkovi může dostat, a patří mezi ně následující [18]:

- Přímý prodej – jedná se o nejjednodušší formu distribuce, která má své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří přímý kontakt se zákazníkem, kontrola kvality produktu či nízké náklady na prodej produktu. Zde jsou příklady přímé distribuce – prodej přímo v místě produkce, prodej ve vlastních prodejnách, prodej prostřednictvím e-shopu či prodej na místě určeném zákazníkem (montáž apod.)
- Nepřímý prodej – znamená, že dochází k využití obchodní sítě někoho jiného – typická je prodejní síť velkoobchodů nebo obchodníků. Tímto se přenesou veškeré náklady s provozem obchodní sítě na obchodníky, kteří si za prodej vezmou provizi. Odměna se většinou odvíjí od počtu nebo objemu prodaného zboží či služeb.
- Multilevel marketing – neboli také síťový marketing, kde dochází ke kombinaci přímého prodeje a tzv. franšizingu. Při MLM nevyužívá výrobce klasické distribuční a propagační cesty, ale vytvoří motivační podmínky pro jednotlivé nezávislé distributory (prodejce) tak, aby byli sami motivováni prodávat i rozšiřovali celkovou síť “pod sebou”. Tím vzniká vrstvení (proto multilevel).

1.4.4 Propagace (promotion)

Propagace je jedním z nejvíce viditelných prvků marketingového mixu. Mnohdy je často zaměňována s reklamou, ale reklama není to jediné, o co v marketingovém managementu jde. Pravým smyslem propagace je šíření informací s cílem uvedení předmětu propagace do podvědomí zákazníků [19]. V zásadě existují dva typy propagace a to:

- Nepřímá propagace – směřuje plošně na cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Patří sem různé propagační akce, letáky, katalogy, prospekty, inzerce či webové stránky.

- Přímá propagace – zaměřuje svou pozornost na konkrétního zákazníka, obvykle navazuje na nepřímou propagaci a patří sem např. oslovení zákazníka dopisem, letákem, telefonním hovorem či emailem.

Proces propagace se mnohdy označuje také jako komunikační mix nebo marketingová komunikace. Jedná se o souhrn všech prostředků, které firma využívá ke komunikaci se svými stávajícími či potenciálními zákazníky. Jak uvádí digitální agentura FEO, tak mezi základní nástroje marketingové mixu náleží [20]:

- reklama – jakákoliv placená forma prezentace produktu nebo firmy,
- podpora prodeje – aktivity vedoucí přímo k posílení prodeje (např. vyzkoušení produktu),
- public relations – forma komunikace, která vyvolává kladný vztah veřejnosti k firmě či produktu,
- osobní prodej – jedná se o prodej tváří v tvář s účelem představení podniku a produktu a získání objednávky,
- přímý marketing – patří sem oslovení zákazníka telefonicky, e-mailem nebo prostřednictvím SMS. Dále pak různé webináře, teleshoping nebo poštovní zásilky.

Stejná digitální agentura také rozšiřuje tyto základní nástroje o dva novodobé:

- Content marketing – jde o to neustále vytvářet kvalitní a hodnotný obsah, který zákazníkovi pomáhá. Tím se postupně buduje důvěrný vztah mezi zákazníkem a prodávajícím. Pomáhá k tomu kvalitní SEO, link building, či link earning.
- Buzz marketing – je využíván hlavně u větší a zavedené značky. Jeho cílem je zejména vytvořit senzaci, strhnout pozornost, zkrátka přimět zákazníky, aby o produktu sami začali mluvit.

Autoři Kotler a Keller ve své publikaci rozšiřují základní 4P o další položky a nazývají je 4P moderního marketing managementu, které jsou

- *Lidé (people)* – lidé reprezentují interní marketing a tedy, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní.
- *Procesy (processes)* - jen při nastavení té správné řady procesů řídicích aktivit a programů může společnost navazovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy.
- *Programy (programs)* - všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům, ať už jsou prováděny online nebo offline a ať už se jedná o tradiční

nebo netradiční aktivity, vždy musí být integrovány tak, aby celek byl větší než pouhý součet jednotlivých částí a aby firmě plnily vícero stanovených cílů.

- *Výkon (performance)* – se definuje tak, aby podchycoval škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky nebo báze zákazníků) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou). [7, s. 56].

1.5 Vývoj nového produktu

Termín nový produkt může znamenat mnoho odlišných věcí pro mnoho odlišných lidí. Tabulka níže specifikuje jednotlivé významy termínu nového produktu, jelikož novým produktem mohou být úplné novinky na trhu či pro firmu, ale taktéž se za nový produkt může považovat přemístění produktu do jiné kategorie nebo snížení nákladů na výrobu produktu. [6, s. 13].

Tab. 1.2 Typy nového produktu

Typ nového produktu	Vysvětlení
New-to-the-world produkty	Úplně novinky na trhu. Těmito produkty jsou úplně nové inovace, které utváří nový trh. Jsou to tzv. úplně nové produkty.
New-to-the-firm produkty	Produkty, které vytváří novou kategorii dané firmy, ale nejsou novinkami na trhu.
Rozšíření produktové řady	Jedná se o produkty, jejichž cílem je doplnění produktové řady nabízené na současných trzích.
Inovace a zlepšení	Zlepšení stávajících vlastností produktů
Repositioning	Změna identity značky či produktu vzhledem k ostatním konkurenčním značkám či produktům v kolektivním vnímání trhu.
Typ nového produktu	Vysvětlení
Snižování nákladů	Nahrazení stávajících produktů novými se stejnými vlastnostmi, ale vyráběnými za nižších nákladů.

Zdroj: [6]

1.5.1 Strategie nových výrobků

Strategie organizuje celý proces společnosti a udává směr, kterým by se měl jednotlivý vývoj firmy řídit. Podle Kotlera [7, s. 80] je proces strategického plánování velmi důležitý a každá podnikatelská jednotka by měla mít definované vlastní specifické poslání v rámci širšího poslání společnosti. Stejný autor dále uvádí: „*Plánovací proces je stejně důležitý jako plány samotné. Plánování pomáhá řídicím pracovníkům systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Nutí je, aby přesněji formulovali firemní cíle i politiku, vede k lepší koordinaci činnosti uvnitř firmy a poskytuje přesnější údaje pro případnou kontrolu. Argument, že plánování ztrácí v rychle se měnícím prostředí smysl, není na místě. Platí zcela opačná teze. Rozumné plánování napomáhá firmě předpokládat změny a reagovat nepřiměřeně rychle. Firma se může do jisté míry připravit na to, co ji čeká.*“ [1, s. 80-81].

1.5.2 Marketingová strategie výrobku

Autorka Jakubíková ve své publikaci uvádí, že marketingové strategie se většinou dělí do dvou skupin, a to strategie zaměřené na trh a strategie zaměřené na konkurenci. [13, s. 173].

V případě strategie zaměřené na trh, se zvolení marketingové strategie výrobku odvíjí od toho, zdali se bude jednat o uvedení výrobku na nový trh nebo na trh již existující. Mezi nejnámější analytickou metodu používanou v marketingu patří Ansoffova matice.

Tab. 1.3 Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: [21]

V této matici se porovnávají dvě roviny:

- vertikální úroveň = trhy existující a nové
- horizontální úroveň = produkty existující a nové [21]

Kombinací obou úrovní typů produktů a typů tak vznikají čtyři typy strategií. Tyto strategie popisuje Jakubíková následovně [13, s. 173]:

- **Strategie proniknutí na trh** neboli tržní penetrace využívá tržní potenciál produktu na již stávajících trzích. Princip spočívá v zesílení marketingového úsilí o zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků; získávání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence; získání těch, kteří produkt dosud nepoužívali.
- **Strategie rozvoje trhu** své úsilí směřuje na nalezení jednoho či více nových trhů pro současné produkty pomocí získání dalších trhů regionálního, národního či mezinárodního rozšíření; získání nových tržních segmentů například pomocí speciálního provedení produktů s určením pro konkrétní cílové skupiny.

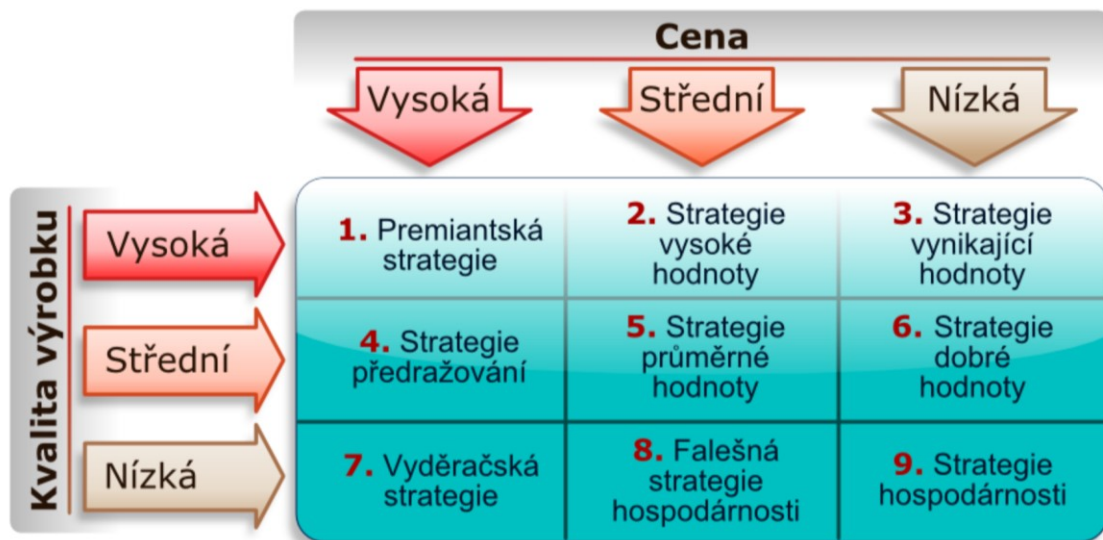
- **Strategie rozvoje produktu** předpokládá, že pro již existující trhy budou vyrobeny nové produkty nebo produkty budou alespoň inovovány tak, že inovace bude ve smyslu reálné tržní novinky nebo rozšíření programu nabídky.
- **Strategie diverzifikace** uvádí nové produkty na nové trhy. V rámci této strategie je možné rozlišit následující formy:
 - Horizontální diverzifikace* – rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, které s ním věcně souvisí.
 - Vertikální diverzifikace* – prohloubení programu jak ve směru prodeje dosavadních produktů, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům.
 - Laterální diverzifikace* znamená vstup do zcela nových oblastí produktů a trhů.

Druhou skupinou strategií jsou strategie konkurenčně zaměřené, které vycházejí z analýzy soutěže a analýzy konkurentů [13, s. 178]. Podle Jakubíkové mezi tyto strategie patří:

- **Strategie chování podniku v soutěži**
- **Strategie chování zaměřené na konkurenci:**
 - Kooperační strategie* – licenční smlouvy, smluvní výroby, manažerské smlouvy – využití zejména v podnicích, které nemají žádnou podstatnou konkurenční výhodu
 - Konfliktní strategie* – dochází ke konfliktu buď napřímo cílením na hlavní produkty konkurentů, například změnou vlastností produktu nebo marketingového mixu tak, aby to otráslu pozici konkurenta.
- **Strategie úhybná a přizpůsobení** – jsou charakterizovány buď tím, že podnik se snaží vyhovět inovačními aktivitami zvýšení tlaku konkurence nebo se zaměřuje na udržení již realizované pozice produktu na trhu. [13, s. 178].

V novodobém marketingu se lze setkat také s výrazy strategie modrého a rudého oceánu. Autoři strategie modrého oceánu jsou W. Chan Kin a Renne Mauborgne nabízejí užitečný nástroj na pomezí strategického managementu a marketingu. Jejich hlavní myšlenka spočívá v tom, že jediný způsob, jak porazit konkurenci je s ní přestat soupeřit. Tím se vytvoří prostřednictvím nového produktu tzv. modrý oceán (neobsazený tržní prostor, neznámý produkt) a ostatní konkurenti spolu stále zápasí v rudém oceánu (trh stávajících produktů). [22]

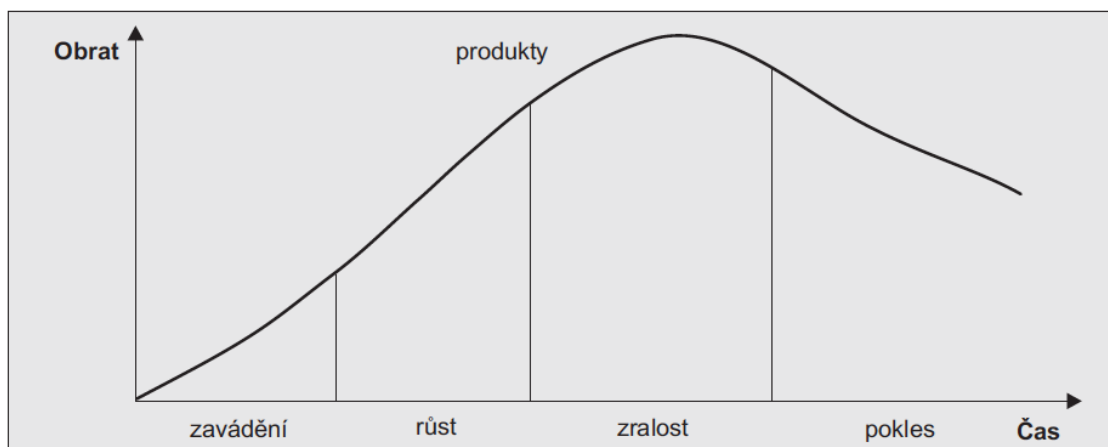
Spousta autorů také uvádí kombinovanou strategii, která směřuje svou pozornost na základě stanovení ceny ve vztahu s kvalitou výrobku. Celkově lze takto vytvořit až 9 strategií a podle Hála se v praxi ukazuje to, že firmy nepoužívají stejnou cenovou strategii, ale mění ji v souvislosti vývojem situace a podle existujících podmínek na trhu. [23]



Obr. 1.2 Devět strategií určování cen v závislosti na kvalitě [23]

1.6 Životní cyklus výrobku

Každý výrobek má svůj životní cyklus. Autoři Kotler a Keller uvádí, že positioning a diferenační strategie společnosti se musí měnit společně s tím, jak se výrobek a konkurenti v průběhu životního cyklu výrobku vyvíjí. [7, s. 347]. S životním cyklem úzce souvisí také prodeje a výnosy a ve chvíli, kdy začnou klesat, tak se produkt dostává ke konci svého životního cyklu. Životní cyklus bývá nejčastěji znázorněn pomocí schématu viz. obrázek.



Obr. 1.3 Životní cyklus výrobku [13]

V případě, že mají výrobky životní cyklus, tak musí splňovat tyto předpoklady [7, s. 347]:

- Výrobky mají omezenou životnost.
- Výrobky prochází různými fázemi, které reprezentují různé výzvy pro prodejce.
- Zisky v průběhu životního cyklu buď rostou nebo klesají.
- Výrobky v každé fázi životního cyklu vyžadují různé nejen marketingové strategie, ale také nákupní, prodejní či personální.

Označení momentu, ve kterém přechází výrobek v rámci životního cyklu z jedné etapy na druhou je problematické. Zpravidla se jednotlivé fáze určují podle tempa růstu nebo poklesu prodeje. Následně budou popsány charakteristiky jednotlivých fází životního cyklu.

1.6.1 Fáze zavádění

„Období pomalého nárůstu tržeb související s uvedením výrobku na trh. Zisk se zatím neobjevuje kvůli vysokým výdajům vynaloženým při uvedení výrobku na trh.“ [7, s. 347]

Rychlost pronikání nového výrobku na trh v této fázi závisí na použitém marketingovém mixu, zejména na ceně, obchodních metodách a marketingové komunikaci. [13, s. 225].
Jednotlivé strategie, ke kterým může docházet v této fázi, nejlépe vystihuje tabulka níže.

Tab. 1.4 Strategie při zavádění výrobků

Cena/Propagace	Vysoká	Nízká
Vysoká	Strategie rychlého sbírání	Strategie pomalého sbírání
Nízká	Strategie rychlého pronikání	Strategie pomalého pronikání

Zdroj: [24]

Strategie rychlého sbírání

V rámci této strategie se stanoví vysoká cena i náklady na propagaci. Firma tím usiluje o co největší zisk a velká propagace pomáhá urychlit pronikání výrobku na trh.

Strategie pomalého sbírání

U této strategie se stanoví cena a udržují se nízké náklady na propagaci. Cílem je získat, co největší zisk z každého výrobku. Tato strategie je používána zejména u technologických výrobků.

Strategie rychlého pronikání

Strategie, u které se klade důraz na nízkou cenu a vysoké náklady na propagaci. Cílem této strategie je zisk vyššího tržního podílu a dlouhodobější zisky v budoucnosti. Tato strategie si žádá delší dobu na pokrytí nákladů.

Strategie pomalého pronikání

Nízká cena a zároveň i nízké náklady na propagaci vedou k tomu, že firma udržuje nízké náklady a předpokládá tak, že poptávka po výrobku je ovlivněna spíše cenou než propagací.

Každá společnost by měla pečlivě zvážit jakou strategii zvolit. Je zapotřebí, aby velmi pečlivě analyzovala své možnosti a mohla se tak stát průkopníkem na trhu. [24, s. 112]

1.6.2 Fáze růstu

„Období zrychlujícího se přijetí výrobku a podstatné zvýšení ziskovosti.“ [7, s. 347]

Během této fáze dochází k výraznému nárůstu objemu prodeje. Zvyšují se také poptávka dalších skupin zákazníků, zároveň roste množství produkce a tím i přírůsteky zisku. Zákazníci opakují své nákupy, ale také na trh vstupují noví konkurenti a konkurence tak zesiluje. Zvyšuje se napětí mezi konkurenty. [13, s. 226].

Možné strategické přístupy v této fázi:

- Zvyšování kvality nového výrobku, přidání nových vlastností, zdokonalení;
- Rozšíření sortimentu;
- Vstup na nové tržní segmenty;
- Získání nových zákazníků, zvýšená snaha si je udržet;
- Nalezení nových, levnějších výrobků nebo těch s větší přidanou hodnotou cesty na trh;
- Přechod od informující reklamy k přesvědčovací;
- Ve vhodný okamžik snížit cenu pro přilákání zákazníků. [24, s. 113]

„Firma se musí rozhodnout, která z těchto možností zajistí nejlepší návratnost – analýzou potřebných finančních a lidských zdrojů, předpokládaného zlepšení podnikové výkonnosti a zhodnocením pravděpodobnosti úspěchu či případného neúspěchu.“ [24, s. 113].

1.6.3 Fáze zralosti

„Období zpomalení růstu tržeb, neboť výrobek byl již většinou potenciálních kupujících přijat. Ziskovost se stabilizuje nebo klesá v důsledku narůstající konkurence.“ [7, s. 347]

Fáze zralosti prochází třemi časovými etapami: mírné zvyšování prodeje, ustálení prodeje na určité úrovni, začátek mírného poklesu zisku. Někteří výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh.

Možné strategické přístupy v této fázi:

- Snaha rozšíření trhu pomocí zvýšení počtu uživatelů nebo častějším používáním výrobku;
- Snaha o modifikaci výrobku – zdokonalení kvality, zdokonalení vlastností, zdokonalení stylu;
- Modifikace marketingového mixu – snaha o stimulaci prodeje změnou jedné nebo více proměnných marketingového mixu (snížení ceny, rozšíření distribučních cest, zvýšení výdajů na reklamu, aj.);
- Zbavování se slabých výrobků, aby se investice překlenuly jinde; [24, s. 113]

1.6.4 Fáze poklesu

„Období, kdy tržby vykazují pokles a zisk pomalu mizí.“ [7, s. 347]

Možné strategické přístupy v této fázi:

- Firma navýší své investice tak, aby se dosáhlo dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení;
- Firma začne snižovat investice tak, že bude vyřazovat neefektivní zákaznické skupiny;
- Firma se bude snažit nadále o udržení stávajících produktů bez jakéhokoliv snížení marketingové podpory;
- Firma přikročí k tzv. sklizení, kde hlavním cílem je dosažení co největšího zisku při silném omezení některých nákladů;
- Firma úplně vyřadí produkt a ušetřené zdroje využije v jiných produktových oblastech.

[13, s. 226]

Před firmou v této fázi tak leží spousta otázek a rozhodnutí, co vlastně udělat s těmito stárnoucími výrobky. Většinou se ustanoví komise pro hodnocení výrobků, v jejímž čele stojí zástupci výzkumu a vývoje, výroby a financování. Komise zpracovává analýzu a vyhodnocuje, které výrobky změnit či vyřadit.

1.7 Konkurence

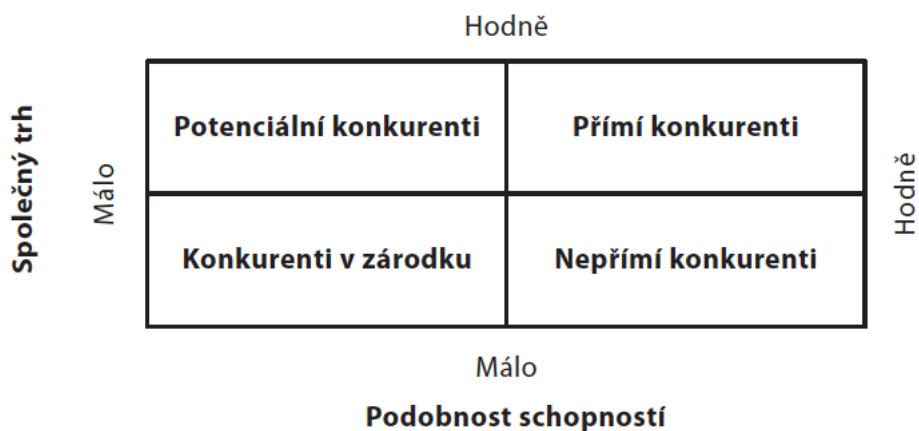
Marketing stanoví sestavu charakteristik výrobku tak, aby byly na trhu konkurenceschopné nebo nejlepší. Musí také věnovat pozornost studiím a předpovědím strategií konkurentů tak, aby podnik mohl nabídnout výrobky, které budou lepší než u konkurence.

Každá firma by měla pečlivě zanalyzovat své konkurenční prostředí. Tento proces analýzy je důležitou součástí plánovacího procesu. Firma je tak schopná identifikovat své přímé konkurenty, ale zároveň odhalit i nepřímé či potenciální konkurenty. Analýza konkurence poskytuje firmě následující:

- Pochopení konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;

- Pochopení minulých, současných i budoucích strategií konkurentů;
- Předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na marketingová rozhodnutí;
- Definice takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- Předpovědi návratnosti, jaká je očekávána z budoucích investic;
- Zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. [24, s.60]

Pro určení přímé a nepřímé konkurence slouží matice identifikace konkurentů viz obrázek níže.



Obr. 1.4 Matice identifikace konkurentů [24]

Blažková uvádí, že matice je založena na dvou faktorech [24, s. 62]:

- Společný trh – tento faktor uvádí, jak moc si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn. nakolik se překrývají trhy na nichž podnikají jednotliví konkurenti;
- Podobnost schopností – tento faktor znázorňuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem.

„Přímí konkurenti jsou takové firmy, které bodují vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Firmy skórující nízko na obou osách nejsou naši konkurenti v současnosti, ale je třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu. Velkou pozornost si zaslouží poslední typ, nepřímí konkurenti, kteří se

vyskytují na našem trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. Dnes jsou naši nepřímí konkurenti, ale díky nějaké významné změně, např. technologické, se mohou stát našimi přímými konkurenty.“ [24, s. 62].

2 Specifika logistických aktivit při zavádění nových produktů na trh v oblasti OOPP

Logistika je nedílnou součástí procesu zavedení nového výrobku na trh. Velmi podrobná definice logistiky je uvedena v publikaci Grose, jejíž formulace zní:

„Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.“ [25, s. 25]

2.1 OOPP

Pro osobní ochranné pracovní prostředky se používá zkratka „OOPP“. Pojmem osobní ochranné prostředky se rozumí takové pracovní nástroje, které chrání zaměstnance před riziky BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). OOPP nesmí pracovníky omezovat v jejich práci a splňují podmínky dané dle nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým je stanoven rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků. [27] Mezi OOPP patří například:

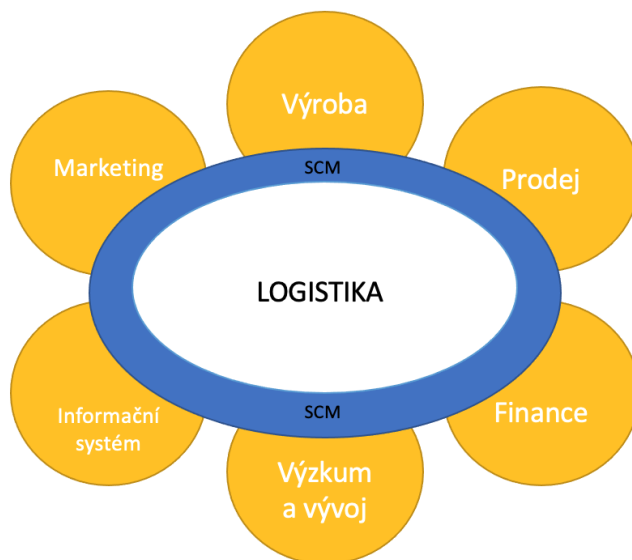
- obličejový štít;
- svářečské a ochranné brýle;
- pracovní obuv;
- pracovní rukavice;
- respirátor a jiné podobné výstroje.

2.2 Dodavatelský systém (Supply Chain management)

Mezi základní pojmy spadající do logistiky se řadí dodavatelský systém, mnohdy označován také jako dodavatelský řetězec. Název je odvozen od anglického výrazu Supply Chain management – SCM. Celkově dodavatelský systém představuje prostředí, ve kterém dochází k postupné přeměně zdrojů ve výrobky a služby konečnému zákazníkovi. [25, s. 26] Existuje velmi mnoho definic dodavatelského systému od různých autorů, které spojuje řada společných prvků, např. orientaci na konečného zákazníka nebo důraz na zvyšování hodnoty služeb a výrobků pro zákazníky. Jak uvádí Gros ve své publikaci, tak se jednotlivé definice ale liší zejména v tom, jak je mnoho autorů pojímá. Takle rozdílnost vidí dodavatelský řetězec buď jako:

- posloupnost, síť, množinu organizací, které jsou nositeli funkcí nutných pro realizaci požadavků zákazníků
- anebo jako sled kroků, událostí, aktivit, procesů. [25, s. 27]

Gros také uvádí základní rozdíl mezi pochopením logistického a dodavatelského řetězce, a tento rozdíl definuje následovně: „Logistický řetězec si lze tedy představit jako podmnožinu dodavatelského řetězce. Přejít od logistických systémů k dodavatelským zvyšuje jak nároky na systém jejich řízení, tak na strukturu a funkčnost toku informací ve struktuře stále složitějších systémech.“ [25, s. 28]



Obr. 2.1 Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů [3]

Autor Pernica celý systém doplňuje o poznatek komplexnosti. Podle něj je důležité systémový přístup chápat jako *způsob myšlení, spočívající v komplexním chování jevů v jejich vnitřních a vnějších souvislostech*. [26, s. 117]. Dále také poukazuje na souvztažnost logistického přístupu se systémovým přístupem, kde systémový přístup je přístup, pomocí kterého lze řešit v zásadě dva typy úloh:

- úlohy analytické – zkoumá se chování jednotlivých prvků systémů v dané struktuře systému,
- úlohy syntetické – zde je předem stanoveno chování systému a hledá se k němu struktura systému, která bude adekvátní pro dané chování. [26, s. 120]

2.3 Logistické činnosti

Mezi nedílnou součástí logistického systému zaručeně patří jeho jednotlivé činnosti, aktivity a funkce. Ty jsou všeobecně definovány jako logistické činnosti. Klasická jednotná definice logistických činnosti podle Grose neexistuje, a je dána zejména volbou třídícího kritéria, mírou použitého stupně jejich dekompozice, případně účelu, pro který bude klasifikace použita. [25, s. 31]

Mnoho autorů používá termín činnosti, které pak v průběhu jejich popisu a vysvětlení označují jako funkce. Proto mezi základní funkce, které každý prvek dodavatelského systému ve větší či menší míře plní patří:

- Plánování na strategické a operativní úrovni, zde patří:
 - Strategická úroveň – rozhodování o logistických cílech, lokalizaci lidských materiálních a finančních zdrojů v dodavatelském systému, metodách řízení, struktuře dodavatelských systémů.
 - Operativní úroveň – příjem, zpracování a sledování procesu vyřizování objednávek včetně vyřizování případných reklamací, předvídání poptávky, sledování stavu zásob v dodavatelském systému, plánování distribuce, výroby a zásobování v celém dodavatelském systému, operativní rozpis výrobních, manipulačních a přepravních úkolů ve formě objednávek mezi

partnery v systému, trvalý monitoring, plnění požadavků zákazníků a sledování úrovně poskytovaných služeb, aj.

- Získávání zdrojů – to znamená nákup surovin, materiálů, dílů, komponent, energií, strojů, investičních celků, hotových výrobků aj., pro jejich další:
 - transformaci na výrobky ve výrobě, poskytování služeb,
 - dodávky, distribuci výrobků zákazníkům,
 - realizaci zpětných toků, vrácených výrobků, vratných obalů, odpadů. [25, s. 31]

K tomu, aby mohly být uskutečněny tyto základní logistické funkce je nezbytné provést mnoho logistických operací, které jsou základními nositeli logistických nákladů. Podle Grose jsou logistické operace níže seřazeny na základě jejich obvyklého podílu na celkových logistických nákladech:

- operace či činnosti spojené s dopravou – doprava surovin, polotovarů, dílů a komponent, výrobků, které tvoří největší podíl v logistických nákladech (mezioperační doprava, meziobjektová doprava, vnitropodniková doprava);
- manipulační operace – zde patří výrobní operace, ložné operace, skladové operace, kompletační operace;
- operaci či činnosti týkající se balení – balení hotových výrobků do uživatelských obalů, výrobků do skupinových balení, zkompletování objednávek do manipulačních a přepravních obalů;
- identifikace zboží – pomocí čárových kódů nebo RFID kódů, vybavení výrobků požadovanými informacemi o složení, návody na použití, nároky na instalaci;
- pomocné operace – manipulace s vratnými obaly, jejich mytí, třídění, opravy, prvotní zpracování nevratných obalů, aj.

[25, s. 32]

Výše zmíněné činnosti se vzájemně kombinují při plnění různých funkcí a je nutné na celý proces vždy nahlížet jako na komplex činností.

2.4 Projektový management

Na trzích B2B se většinou nový výrobek tvoří s koordinací se zákazníkem, pro kterého je daný výrobek určený. Nový produkt je většinou ušitý na míru dle potřeb trhu. S ohledem

na skutečnost, že se nový produkt realizuje formou projektu, tak níže budou popsány oblasti řízení projektů.

Projektový management lze definovat jako časově, zdrojově a nákladově omezený proces, který je realizovaný za účelem vytvořit určité výstupy. Projektový manažer nebo tým používají své znalosti, dovednosti, nástroje a techniky na činnosti projektu tak, aby projekt dosáhl svých požadavků.

Celý proces projektového řízení začíná tím, že si firma stanoví odpovědného projektového manažera, který zodpovídá za projekt ve všech fázích. Tento manažer si utváří svůj vlastní tým, přijímá nové spolupracovníky (případně přerozděluje úkoly mezi již stávající zaměstnance) a následně celý projekt řídí. Závěrem vyhodnotí dosažené cíle, zhodnotí projekt a přínosy každého člena projektového týmu. Hlavním cílem projektového manažera je realizovat projekt v daném čase, dané kvalitě a s danými kapacitami a zdroji.

Každé plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, co by mělo být dosaženo, a hlavně jakým způsobem. Plánování představuje systematickou činnost, která nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potencionální zákazníky a silné a slabé stránky firmy. Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase [13, s. 40].

Pro sestavování projektového týmu platí následující pravidla:

- jednoznačné přiřazení;
- delegování podle očekávaných výsledků;
- vyváženost pravomocí;
- minimální eskalace.

V obecném pohledu na trhu OOPP je možné definovat i fáze projektu zavádění nového výrobku, a to v následujícím pořadí:

1. předprojektová fáze – vývoj a výzkum nového produktu;
2. zahájení projektu – zadání požadavku na výrobu nového produktu;
3. příprava a plánování projektu – plánování prodejů;
4. samotná realizace projektu – uvedení novinky na trh;

5. ukončení projektu – zhodnocení prodejů za určité časové období;
6. po-projektová fáze – kontrola prodejů a úspěšnost novinky na trhu.

Mezi oblasti projektového managementu patří následující:

2.4.1 Proces řízení komunikace

Řízení komunikace v rámci projektu zahrnuje procesy požadované pro včasné zajištění tvorby, sběru, šíření a uchování informací o projektu i konečné nakládání s těmito informacemi. Poskytuje rozhodující vazby mezi lidmi, nápady a informacemi, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu. Každý, koho se projekt týká, musí být připraven odesílat a přijímat sdělení v "jazyce projektu" a musí chápat, jak jednotlivá spojení ovlivňují projekt jako celek. Výstupem plánování komunikace, které je součástí řízení komunikace je komunikační plán.

2.4.2 Proces řízení rizik

Management rizik zahrnuje procesy týkající se identifikací a analyzováním rizik daného projektu. Na počátku jsou definována rizika, která jsou postupně měřena a následně hodnocena. Cílem je vytvořit seznam rizik s popisem, jak je odstranit a vytvořit pohotovostní plány. Rizika jsou monitorována na denní, měsíční nebo roční bázi a vytvořené seznamy je potřeba neustále aktualizovat.

2.4.3 Řízení lidských zdrojů

Účelem procesu řízení lidských zdrojů je efektivní využití lidí, kteří na projektu pracují. K tomu, aby projekt dobře fungoval, jsou jasně stanovené role a odpovědnosti. Je vytvořeno organizační schéma a odpovědnostní matice, z které je patrné, kdo je za konkrétní úkoly v rámci týmu odpovědný. Řízení lidských zdrojů má za úkol zvyšovat znalosti a dovednosti jednotlivých členů za pomoci interních nebo externích školení.

2.4.4 Time-management projektu

Každý projekt má své časové ohraničení od začátku až do konce. V případě, že má být projekt úspěšný, nesmí vznikat časové prodlevy nebo zdržení celého projektu. K tomu

slouží „time management“, který zajišťuje včasnost a kompletnost celého projektu. Pro splnění jednotlivých úkolů jsou definovány přesné časové plány, které jsou projektovým vedoucím kontrolovány a revidovány.

2.4.5 Projektové řízení nákladů

Projektové řízení nákladů je proces, který zajišťuje odhady, rozpočty a kontroly nákladů během celého životního cyklu projektu s cílem udržet výdaje ve schváleném rozpočtu.

Projekt je označen jako úspěšný, pokud je:

- schopen plnit požadavky a rozsah;
- jeho kvalita provedení na vysoké úrovni;
- dokončen v harmonogramu;
- dokončen v rámci rozpočtu.

Projektové řízení nákladů je jedním z klíčových pilířů projektového řízení a je relevantní bez ohledu na působiště, ať už jde o výrobu, maloobchod, technologii, konstrukci atd. Pomáhá tvořit finanční základnu, na jejímž základě mohou projektoví manažeři srovnávat aktuální stav svých nákladů na projekt a v případě potřeby změnit směr. [29]



Obr. 2.2 Schéma řízení nákladů [29]

2.4.6 Management kvality

Management kvality znamená trvalé zlepšování všeho, co se ve firmě nebo organizaci odehrává. Zasahuje prakticky do všech firemních procesů. Zlepšování je pro firmy pohybující se na trhu nezbytnou nutností, jelikož ten, kdo se přestane zlepšovat, toho konkurence předběhne. Řízení kvality a zlepšování je klíčovou a přirozenou součástí normálního řízení úspěšných firem a týmů. Řada firem nebo organizací funguje

takovýmto způsobem zcela přirozeně a intuitivně, aniž by si to vůbec uvědomovaly, že postupují podle nějakých principů řízení.

2.4.7 Řízení projektových změn

Řízení změn v procesu projektu je obvyklou součástí a častými příčinami jsou požadavky zákazníků, nedostupnost zdrojů, změny v legislativě či jiné okolnosti. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také kultury organizace.

3 Analýza současného stavu zavádění výrobků na trh ve vybrané společnosti

3.1 Představení společnosti

Představení společnosti v této diplomové práci bude jen okrajové, jelikož si společnost nepřála být jmenována. Jedná se o akciovou společnost, která svým působením navazuje na obuvnickou tradici a systematicky se věnuje vývoji a distribuci pracovní, bezpečnostní a volnočasové obuvi včetně poskytování služeb odborného poradenství v oblasti obuvnictví. Základním motem společnosti je zajistit profesionální přístup. Společnost je členem České obuvnické a kožedělné asociace, zaměstnavatelského a profesního sdružení podnikatelů v obuvnické a kožedělné výrobě a obchodu s místem působení v České republice.

Hlavním posláním společnosti je dodávat zákazníkům pracovní, bezpečnostní a volnočasovou obuv vyráběnou s využitím moderních materiálů a technologií, která jim zajistí nezbytnou ochranu a komfort při nošení a která bude zároveň respektovat jejich cenové požadavky. Hlavním cílem je využít úzké specializace, dlouholetých zkušeností a odpovědného přístupu k výrobkům, tak partnerům, a propracovat se mezi nejvýznamnější dodavatele pracovní a bezpečnostní obuvi na trzích střední a východní Evropy. Záměrem společnosti je navazovat strategická partnerství s distributory ochranných pracovních pomůcek, neboť s koncovými zákazníky společnost zatím neobchoduje napřímo.

Společnost má ve svém portfoliu dvě značky obuvi, které jsou na trhu od roku 2009 a značku zaměřenou na pracovní oblečení, která vstoupila na trh až v roce 2017. Nabídka obuvi zahrnuje převážně pracovní, bezpečnostní a volnočasovou obuv. Nabídka oblečení má ve svém portfoliu nejen pracovní oblečení, ale také volnočasové mikiny, bundy, kalhoty a doplňky.

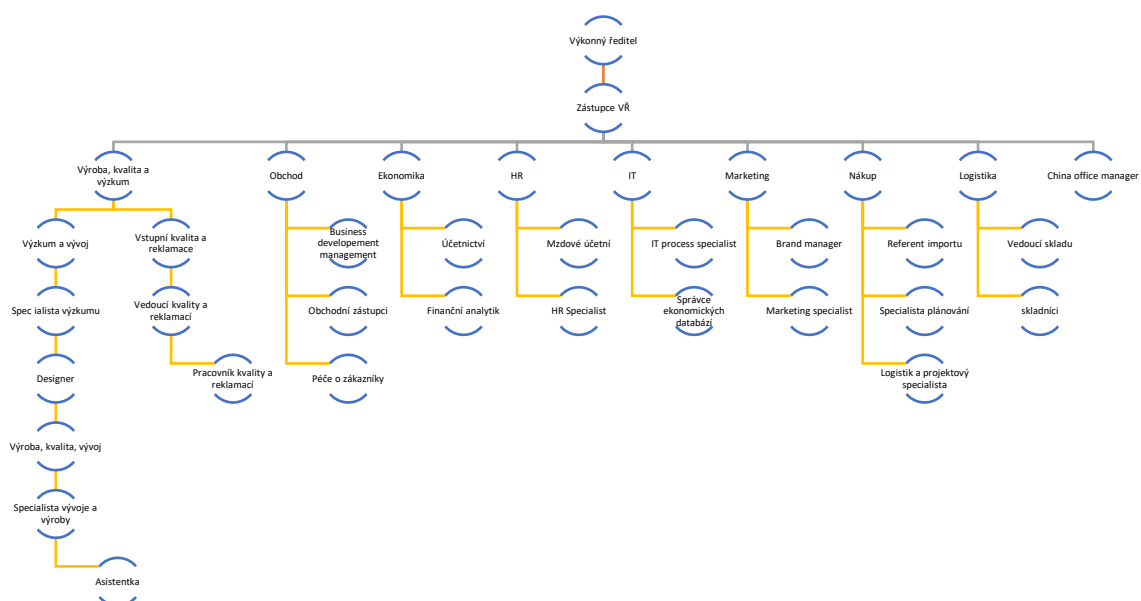
Společnost působí nejen na českých trzích, ale expandovala i na zahraniční trhy. Velká část prodejních čísel pochází z prodejů na Slovensku. Dále společnost expandovala na trh maďarský, polský a nově i německý.

V roce 2020 došlo ve společnosti ke změně informačního systému. Společnost přijala nový podnikový informační systém HELIOS, se kterým se stále ztotožňuje.

3.2 Předmět podnikání

Dle aktuálního výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání firmy – výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost je tvořena funkční organizační strukturou, která se řadí mezi nejzákladnější formy organizace. Zaměstnanci se řadí podle podobných schopností nebo aktivit do jedné skupiny.



Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

3.3 Specifikace norem

Společnost se ve své práci zabývá dvěma typy norem, a to normou ISO 9001 a normou ISO 20345:2011.

Norma ISO 9001

Jedná se o evropskou normu vypracovanou technickou komisí ISO/TC 176 management kvality a prokazování kvality. Norma ISO 9001 je založena na procesním přístupu PDCA (Plan – Do – Check – Action) a zvažování rizik. Cyklus PDCA zajišťuje organizaci ujištění, že jsou pro její procesy zajištěny a řízeny odpovídající zdroje a jsou stanoveny příležitosti ke zlepšování. ISO 9001 mezinárodní norma klade důraz na zavedení procesního přístupu při samotném vývoji, zavádění a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality. Cílem je plnění požadavků zákazníka a s tím spojené zvyšování jeho spokojenosti. Veškeré normy ISO 9001 jsou všeobecně použitelné a lze je aplikovat v jakékoliv organizaci bez ohledu na její typ nebo velikost.

Norma ISO 20345:2011

Společnost jakožto prodejce pracovní obuvi musí splňovat také specifické požadavky normy ISO 20345:2011. Celý název specifikace je EN ISO 20345:2011 Personal Protective Equipment – Safety footwear neboli Osobní ochranné prostředky – bezpečnostní obuv. Jedná se o standard, proti kterému jsou testovány všechny styly bezpečnostní obuvi. Tato norma stanoví přísné požadavky, které musí splňovat každá obuv zařazená do kategorie bezpečnostní obuvi. Norma konkrétně specifikuje, že všechna bezpečnostní obuv musí mít ochranu špičky a stanoví odolnost proti nárazu 200 joulů (ekvivalent k hmotnosti 20 kg spadlé na prsty o 1020 mm) a 15KN tlakové zkoušky (ekvivalent 1,5 tuny dopadající na oblast špičky). Jakmile jsou výrobci bezpečnostní obuvi otestováni a certifikováni, opatří je razítkem na obuvnické výrobky EN ISO 20345 touto normou a značkou CE. Produkty budou označeny jednoduchým dvou nebo třípísmenným kódem, který definuje základní bezpečnostní prvky konkrétního produktu. U produktů testovaných na odolnost proti nárazu 200 joulů (EN ISO 20345) bude tento kód začínat písmenem S, zatímco u produktů testovaných na špičky 100 joulů (EN ISO 20346) bude začínat P, a produkty bez ochranné špičky budou začínat O (EN ISO 20347). Další vlastnosti mohou být označeny dalšími kódy nebo piktogramy.

Dalším doplňujícím požadavkem je požadavek na odolnost proti uklouznutí. Ta může být definována následovně:

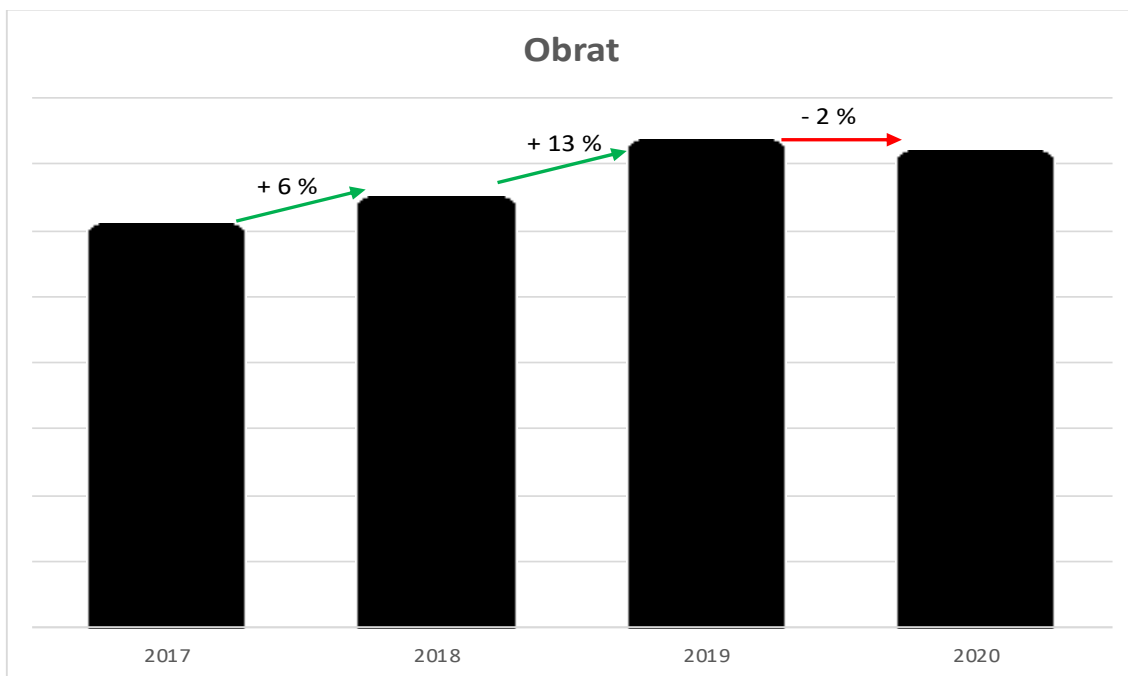
- SRA – odolnost proti uklouznutí na keramické podlahové dlaždici s SLS
- SRB – odolnost proti uklouznutí na ocelové podlaze s glycerinem
- SRC – odolnost proti uklouznutí na keramické podlahové dlaždici s SLS a na ocelové podlaze s glycerinem.

Vedle požadavku na uklouznutí jsou i další specifické požadavky doplňující základní tabulku:

- P Podešev odolná proti propíchnutí;
- E Absorpce energie v patní části;
- A Antistatická obuv;
- C Vodivá obuv;
- I Elektricky izolační obuv;
- WRU Svršek odolný proti průniku a absorpci vody;
- CI Izolace spodku proti chladu;
- HI Izolace spodku proti teplu;
- HRO Podešev odolná proti kontaktnímu teplu;
- WR Odolná proti vodě;
- M Ochrana nártu;
- AN Ochrana kotníku;
- CR Svršek odolný proti pořezu;
- FO Podešev odolná proti olejům a uhlovodíkům.

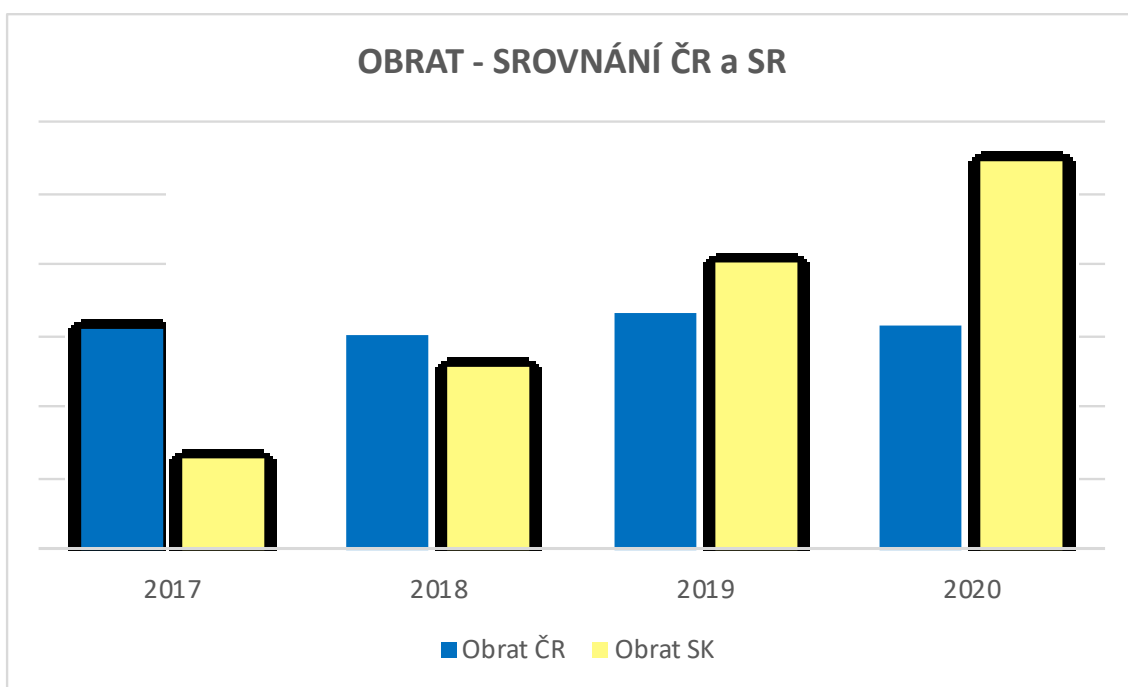
3.4 Prodejní vývoj společnosti

Firma od roku 2017 zaznamenávala růst. V roce 2020, kdy společnost doslova zpomalila z důvodu COVID-19, zaznamenala malý 2% pokles obrátu. Firma velmi dobře reagovala na restriktce vlády a neohrozila tak své prodeje. K plusu samozřejmě také hrálo, že vládní nařízení se netýkala uzavření fabrik, továren, atd, odkud pochází většina koncových zákazníků.



Obr. 3.2 Obrat celé společnosti (vlastní zpracování)

Z grafu níže je patrné, že se celé prodeje firmy v roce 2020 držely zejména na základě rostoucích prodejů na Slovensku. Prodeje na českém trhu byly konstantní, kdežto prodeje na Slovensku zaznamenávají značný nárůst.



Obr. 3.3 Obrat – srovnání ČR a SR (vlastní zpracování)

3.5 Stávající postupy při zavádění nových výrobků na trh

Zavedení nového produktu na trh předchází mnoho interních kroků. Mezi základní a prvotní kroky patří plánování projektu. Během procesu plánování dochází k celkové analýze trhu, analýze potřeb konečných zákazníků a analýze potřeb B2B zákazníků. Jelikož společnost své produkty nechává vyrábět v zahraničí, je nesmírně důležité v procesu věnovat pozornost také prodejním předpovědím, které jsou nesmírně důležité pro správné plánování prodeje při zavádění produktů na trh. V rámci procesu plánování společnost provádí také marketingové průzkumy, které sleduje nejen SWOT analýza, ale také dotazníkové šetření na povědomí o značkách na trhu.

3.5.1 Plánování projektu při zavádění nového produktu

Společnost využívá svůj vlastní nastavený systém projektového plánování. Jedná se o systém, který byl nastaven od počátku fungování společnosti a bohužel se tento model v průběhu let neaktualizoval. Není dána žádná přesná specifikace např. v podobě směrnice, která by tento model blíže specifikovala. Po prozkoumání procesů ve společnosti bylo zjištěno, že v případě rozhodnutí o uvedení nového produktu na trh společnost provádí následující kroky:

- provádí vlastní vývoj a výzkum týkající OOPP na trhu – nová podešev, tužinka, nové použití materiálů;
- analyzuje trh z pohledu konkurence – jaké nové produkty uvádí tuzemská i zahraniční konkurence
- analyzuje potřeby konečného zákazníka – jaké jsou potřeby konečného zákazníka – preference, požadavky;
- analyzuje potřeby B2B partnerů;
- provádí marketingovou analýzu – SWOT analýza, průzkum trhu;

3.5.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je klíčovým strategickým nástrojem, který se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost konkrétního záměru. Ve SWOT analýze se hodnotí z mikroprostředí slabé a silné stránky a z makroprostředí možné příležitosti a hrozby. Níže v náhledu je SWOT analýza společnosti prováděná vzájemné komunikaci převážně s marketingovým oddělením společnosti.

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
INTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní výrobky OOPP - tradice značky v kraji - dobře fungující servis - značný market-share ČR a SK - vlastní vývoj a výzkum 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná marketingová komunikace - nedostatečná marketingová podpora prodeje - slabě fungující podnikový informační systém - nedostatečné plánování předpovědi prodejů
	Příležitosti	Hrozby
EXTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí trend trhu - expanze na sousední trhy - nové produkty 	<ul style="list-style-type: none"> - nepříznivé legislativní změny - politické změny - zvýšení rizik prodeje - silná domácí konkurence - zahraniční konkurence

Obr. 3.4 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

Ze SWOT matice, která sumarizuje nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je vidět, že:

- mezi **silné stránky** patří značné postavení na trhu v oblasti pracovní obuvi, které bylo vybudováno díky prodeji kvalitních výrobků, dobře fungujícímu nabízenému servisu a také díky vybudované tradici v kraji;
- do **slabých stránek** byly vybrány ty slabiny, které se týkají marketingových aktivit, a to zejména marketingové komunikace směrem k zákazníkovi a marketingové podpoře prodeje; další slabou stránkou je implementace podnikového informačního systému, která nebyla prvotně dobře promyšlena a doposud se potýká s určitými problémy, které je nutné neustále řešit;





- důležité **příležitosti** jsou možnosti, jak nejlépe využít doposud rostoucí trend trhu pracovní obuvi a volnočasového oblečení, a to zejména v podobě expanze na trhy sousedních zemí jako je Německo, Polsko, Rakousko nebo případně dále Maďarsko;
- do významných **hrozeb** byly zařazeny zejména legislativní a politické změny, které nastaly z důvodu restrikcí kvůli onemocnění COVID-19, a tím došlo i ke zvýšení rizik prodeje na místních trzích; mezi další hrozbu bylo zařazeno i konkurenční chování v této době a také možný vstup zahraniční konkurence.

Z údajů identifikovaných ze SWOT analýzy je důležité najít způsob, jak nejvíce využít silné stránky a příležitosti k eliminaci vlivu slabých stránek a hrozeb. V tomto případě tedy, jak nejlépe využít sílu a kvalitu produktů na rostoucím trhu oproti konkurenčnímu působení, a tím se také zdokonalit v marketingové aktivitě.

3.5.3 Povědomí o značce

Pro marketingové účely pro zaváděním výrobků na trh bylo ve společnosti také vypracováno dotazníkové šetření na téma povědomí o značce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo necelých sto respondentů, kteří byli získáni skrze e-mailing v různých společnostech a přes různé facebookové skupiny.

Základní údaje průzkumu

	NÁZEV VÝZKUMU	Známost značky na trhu v kategorii ochranné pracovní pomůcky a pracovní obuv
	DOBA TRVÁNÍ VÝZKUMU	02.02.2021 – 02.03.2021
	STATISTIKA RESPONDENTŮ	153 NÁVŠTĚV STRÁNEK / 97 DOKONČENÝCH
	ZPŮSOB SBĚRU RESPONDENTŮ	FB skupiny, e-mailing – technické společnosti

63,4%




Celková úspěšnost dotazníku

Obr. 3.5 – Základní údaje průzkumu

Z šetření vyplynulo, že 30 % respondentů znalo značku pracovní obuvi a přes 20 % respondentů znalo značku pracovního oblečení. O značce se zejména dověděli skrze své přátele anebo ve specializované prodejně. Zkušenost se značkou byla hodnocena pozitivně, a vesměs značku hodnotili jako kvalitní, dostupnou a také moderní. Z šetření vyplynulo, že důležitým faktorem pro výběr produktů OOPP je kvalita, záruka, ergonomie a předcházející zkušenosti se značkou. Dalším zjištěným aspektem bylo, že produkty OOPP či pracovní oblečení zákazníci nejčastěji nakupují ve specializované prodejně případně přes internetový specializovaný obchod. Společnost se také zajímala o odpovědi týkající se online nákupů. Respondenti jednoznačně potvrdili, že v případě nákupu online je rozhodujícím faktorem cena a upřednostňují platbu platební kartou.

3.5.4 Kontrola klíčových produktů konkurence

Společnost měsíčně vyhodnocuje své konkurenty. Sleduje nejen novinky, ale také cenotvorbu a marketingové aktivity (slevy, akce, ad.) týkající se nových i stávajících produktů na trhu. Kontrola sleduje produkty podle materiálového složení, tužinky, planžeta, podešev, planžety, podešve, normy atd.

Produkt	foto	materiálové složení	tužinka	planžeta	podešev	norma	ZC bez DPH Kč	ZC s DPH
XXX S1 SANDAL		vrchový materiál: hovězínová štipenka + textilie MESH podšívka: textilie MESH stélka: ABSORBA	kompozit	–	CORN EVA/pryž	EN ISO 20345:2011	1 123,14 Kč	1 359 Kč
HENFORD MF S1 SRC sandál		Svršek je vyroben v kombinaci kůže a prodyšné síťoviny. Žluté doplňky zvyšují viditelnost uživatele	kompozit		Phylon/Guma	EN ISO 20345:2011	987,60 Kč	1 195 Kč
KANSAS BEZPEČNOSTNÍ SANDÁL		svršekhovězínová useň povrstvená, broušená podšívkalaminovaná prodyšná textilie MESH vkládací stélka anatomicky tvarovaná z materiálu EVA s vysokou absorpční schopností, antistatická	kompozit	kevlar	PU/PU	EN ISO 20345:2011	924,70 Kč	1 119 Kč

Obr. 3.6 – Kontrola klíčových produktů

3.5.5 Shrnutí současného stavu zavádění výrobků na trhu

Společnost při zavádění nového výrobku na trh soustředí pozornost na vývoj a výzkum produktu, sleduje novinky konkurence a také věnuje pozornost průzkumu trhu

z marketingového pohledu. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že mezi slabé stránky řadí nedostatečné plánování předpovědi prodeje u novinek. V návaznosti hodnocení celého procesu zavádění nového produktu bylo zjištěno, že společnost nevěnuje pozornost logistickým aktivitám, a to ve smyslu zlepšování úrovně služeb. Společnost při zavádění nového produktu na trh postrádá ucelený postoj řízení celého projektu, chybí například přesná specifikace jednotlivých kroků při plánování zavedení nového produktu. Určitým řešením k celému procesu by mohlo být vytvoření konkrétní směrnice, která by poskytla přehlednost a ucelenost projektu.

4 Návrh ukazatelů a měřítek pro hodnocení úrovně logistických parametrů zavedení nového produktu

Na základě zhodnocení současného stavu zavedení nového produktu OOPP na trh a absenci logistického pohledu se tato část práce věnuje návrhu ukazatelů a měřítek pro hodnocení úrovně logistických parametrů.

4.1 Pravidlo 7 “S“

Dle charakteristiky OECD se služby poskytované společnostmi řadí do kategorie tržních služeb. „*Tržní služby jsou služby poskytované na prodej trhu za cenu pokrývající výrobní náklady a umožňující dosažení zisku pro jejich poskytovatele.*“ [28, s. 10] Dle klasifikace ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) zahrnuje kategorie:

- velkoobchod, maloobchod, opravy motorových vozidel, motocyklů a výrobků pro domácnosti;
- hotely a restaurace;
- doprava, skladování a spoje;
- finanční zprostředkování;
- činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu a podnikatelské činnosti.

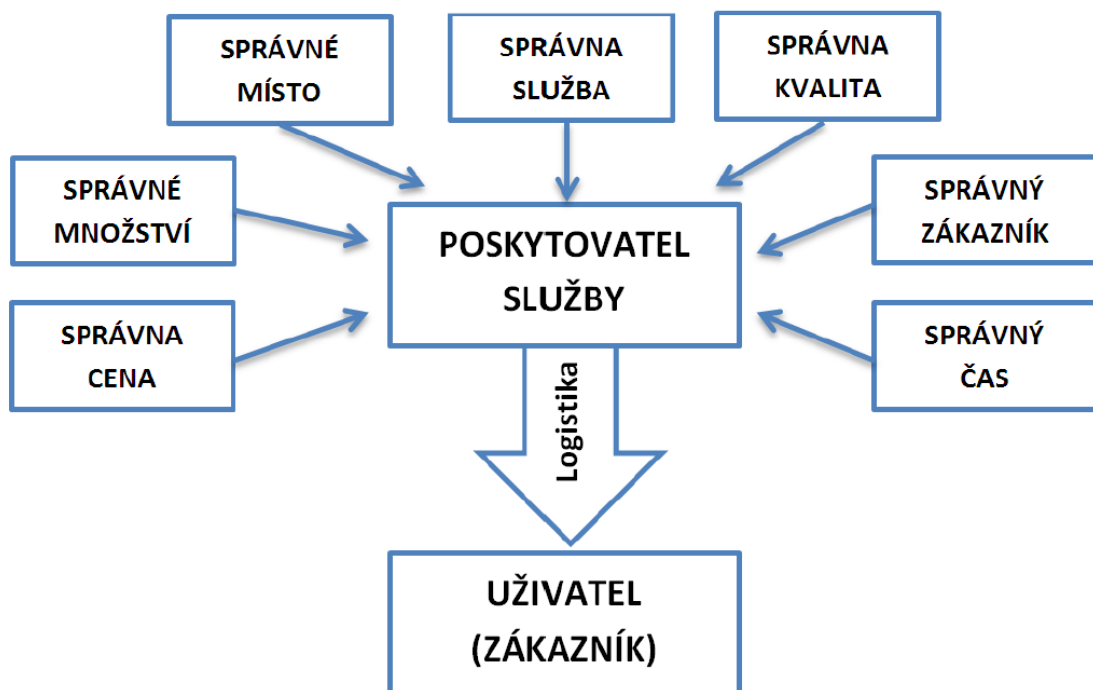
Během procesu poskytování služby dochází ke vzájemné interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Proto je důležité tento proces zprostředkování služby sledovat, vytvářet schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů je zjednodušovat. [28, s. 12].

Logistika procesů ve službách objasňuje zejména:

- faktory ovlivňující kritická místa při poskytování služeb;
- strategie omezující selhání procesu poskytování služeb;
- problémy související s ovlivňováním souladu mezi poptávkou a nabídkou služeb;
- strategie vytváření k překonávání těchto problémů.

V celém procesu poskytování služeb se zákazník setkává přímo se službou v určitém přesném měřitelném časovém období. Během procesu mohou vznikat kritická místa, která mohou mít dvě příčiny – selhání zaměstnanců nebo selhání zařízení, pomocí kterého je služba realizována. Halásek a Caletková ve své publikaci uvádí, že na kritická místa může poukázat jednoduchý seznam všech kroků potřebných pro realizaci služby. Lepšímu logistickému znázornění těchto kroků slouží diagramy procesů služby.

V oblasti logistiky služeb se používá k vymezení logistických souvislostí tzv. „7 x S“



Obr. 4.1 – Služby z pohledu 7 “S“ [28]

Pravidlo 7 “S“ jinými slovy říká, že logistika se musí postarat o správné zboží či službu ve správném okamžiku, ve správném množství u správného zákazníka, ve správné kvalitě a za správnou cenu na správném místě. Nesplněním kteréhokoli ze 7 S s sebou nese riziko ztráty zákazníka a má negativní dopad na konkurenceschopnost podniku. Pokud se naopak podaří naplnit všech 7 S, je zákazník jako odběratel hned napoprvé spokojen, což znamená nulové dodatečné náklady, které by s sebou neslo napravování chyb.

4.2 Analýza úrovně služeb

Podle Grose [25, s. 41] jsou středem zájmu zákazníků ukazatele kvality služeb, které umožňují zhodnotit kvalitu konkrétního dodavatele ve srovnání s nabídkou konkurence.

Podle Grose se základní ukazatele řadí do osmi skupin:

- ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb – schopnost dodat požadované zboží v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu;
- ukazatel rychlosti služeb – schopnost realizovat objednávky v požadovaných termínech a dodacích lhůtách;
- ukazatel pružnosti služeb – schopnost reagovat na změny objednávek v termínech, lhůtách i množství;
- ukazatel spolehlivosti služeb – schopnost dosáhnout požadované míry spolehlivosti – dodržet dohodnuté termíny;
- ukazatel frekvence služeb – schopnost opakovat logistické výkony podle potřeby zákazníků;
- ukazatel informačního zabezpečení služeb – schopnost online informovat zákazníky o stavu plnění jejich požadavků;
- ukazatel kvality servisu – schopnost zajistit kvalitní servisní služby, zabezpečit dodávky náhradních dílů;
- ukazatel vyřizování reklamací – schopnost vyřizovat reklamace a zabezpečit vrácení výrobků.

Kvůli omezeného přístupu k datům společnosti z důvodu stále přetrvávajícího přechodu na nový podnikový informační systém HELIOS se diplomová práce zabývá ukazateli dostupnosti a úplnosti služeb, které nejvíce zachycují logistickou problematiku.

Pro analýzu úrovně služeb byla zpracována souhrnná tabulka, ve které je promítnuto objednané množství a dodané množství, a to u pěti zákazníků a čtyř nejoblíbenějších produktů a jedné novinky za první čtvrtletí roku. Veškeré údaje z objednávek a dodacích listů musely být z programu stahovány jednotlivě, jelikož v programu chybí funkce souhrnného vyhledávání, která by umožnila dohledávat analýzy podle kódů produktů a zároveň podle zvolených zákazníků. Ručně musely být spárovány údaje z objednávek a dodacích listů.

Za vyřízenou objednávku je ve výkladu považována ta, u které byly dodány všechny objednané položky v požadovaném množství, kvalitě a balení. Pokud v objednávce chybí nějaké množství, tak objednávka spadá do kategorie nevykrytých objednávek. Dané nevykryté množství je v tabulce uvedeno červeně.

Tab. 4.1 Výsledky plnění přijatých objednávek

Z/č.o bj.	Cena výrobku (Kč za jednotku)					421	445	594	751	859
						Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
	Objednáno výrobku (jednotek)					Dodáno výrobku (jednotek)				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Z1/1	0	15	17	0	0	0	15	17	0	0
Z1/2	0	14	43	0	0	0	14	43	0	0
Z1/3	0	290	20	0	0	0	245	20	0	0
Z1/4	0	4	14	0	0	0	4	14	0	0
Z1/5	0	16	24	0	0	0	10	24	0	0
Z2/1	30	20	3	0	5	30	20	3	0	5
Z2/2	10	39	13	0	7	10	39	13	0	7
Z2/3	21	50	19	0	8	21	50	19	0	8
Z2/4	3	68	10	0	11	3	68	10	0	11
Z2/5	0	85	0	0	0	0	85	0	0	0
Z3/1	4	4	3	2	0	2	4	3	2	0
Z3/2	11	19	4	5	0	11	19	4	5	0
Z3/3	6	4	13	0	0	6	4	13	0	0
Z3/4	8	6	3	0	0	6	6	3	0	0
Z3/5	6	7	0	3	0	6	7	0	3	0
Z4/1	5	2	188	4	6	5	2	150	4	6
Z4/2	7	3	2	5	10	7	3	2	5	10
Z4/3	6	1	2	1	7	6	1	2	1	7
Z4/4	5	2	4	0	0	5	2	4	0	0
Z4/5	2	3	10	2	8	2	3	10	1	8
Z5/1	30	10	0	4	4	29	10	0	4	4
Z5/2	60	10	0	2	3	60	10	0	2	3
Z5/3	13	11	0	2	1	13	11	0	2	1
Z5/4	10	6	0	3	6	10	6	0	2	6
Z5/5	101	14	0	3	6	101	14	0	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4.2 Výsledky plnění přijatých objednávek (vlastní zpracování)

Ukazatele vyplývající z tabulky souvisí se schopností dodávat produkty v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu. Jedním ze základních ukazatelů je procento splněných objednávek za sledované období (PSO), které je jednoduché a má dobrou vypovídací schopnost.

$$PSO = (\text{počet vyřízených objednávek} / \text{počet přijatých objednávek}) \times 100$$

$$PSO = 68 \%$$

Z firemních údajů je zřetelné, že celkem bylo přijatých 25 objednávek za sledované období. Z nich se podařilo úplně vykryt celkem 17, což odpovídá 68 % splněných objednávek. Při hodnocení dosažených výsledků se hodnotí úroveň služeb pro jednotlivé skupiny zákazníků. Z toho ukazatele ovšem nelze vyčíst, jak se daří ve vyřizování objednávek z pohledu jednotlivých položek či výrobků v objednávce. K tomuto slouží ukazatel procenta splněných položek za sledované období (PSP).

$$PSP = (\text{počet vyřízených položek} / \text{počet přijatých položek}) \times 100$$

$$PSP = 91 \%$$

Položky z objednávek byly vykryté na 91 %. Souběžně s tímto ukazatelem je důležité sledovat také peněžní vyjádření. Peněžní vyjádření dostává důležitou roli právě v plnění cílů společnosti. Peněžní vyjádření je důležitým finančním ukazatelem, proto je důležité sledovat souběžně i procento splnění objednávek právě v hodnotovém vyjádření (PSOH).

$$PSOH = (\text{tržby za vyřízené objednávky} / \text{hodnota přijatých objednávek}) \times 100$$

$$PSOH = 94 \%$$

Vztah mezi ukazateli PSP a PSOH závisí na cenách jednotlivých položek a také na tom, jaké množství položek nebylo vykryto. Gros ve své publikaci uvádí, že pokud se fakturované ceny rovnají cenám nabízeným a nesplnění dodávky znamená nedodání žádného množství objednané položky, by měla platit rovnost: $PSP = PSOH$. I při splnění této podmínky dochází někdy paradoxně k tomu, že mezi uvedenými ukazateli platí nerovnost: $PSP \leq PSOH$. [25] V případě společnosti vzniká nerovnost, a to z důvodu ještě fakturovaných slev u jednotlivých zákazníků, dle stanovených dodavatelských smluv mezi jednotlivými zákazníky.

Tab. 4.2. Počet položek objednaných a dodaných

POČET POLOŽEK OBJEDNANÝCH (o) a dodaných (d)										
	A		B		C		D		E	
	o	d	o	d	o	d	o	d	o	d
Z1	0	0	5	3	5	5	0	0	0	0
Z2	4	4	5	5	4	4	0	0	4	4
Z3	5	3	5	5	4	4	3	3	0	0
Z4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
Z5	5	4	5	5	0	0	5	4	5	5
SUMA	19	16	25	23	18	17	12	10	13	13

Zdroj: vlastní zpracování

Procento splněných položek je tedy na 91 %. Pro přijetí opatření ke změně tohoto stavu je důležité určí, u kterých výrobků má dodavatel problémy. Z tabulky 4.2 je zřejmé že, největší problémy jsou s výrobkem D a s výrobkem A. Při hlubší analýze ve společnosti došlo u výrobku A k výpadkům ze strany dodavatele v zahraničí. Jednalo se o malé množství výrobků, kdy se opozdila objednávka. Kdežto u výrobku D, kde se jedná o novinku na trhu, došlo k výpadku zboží z důvodu špatného naplánování prodejů, i přesto že se jednalo o malé množství produktů.

V tabulce 4.3 je vidět procento splněných objednávek jednotlivých výrobků po zákaznících. Na základě tohoto ukazatele je společnost schopná vnímat své nedostatky, co se vykrývání položek týká. Z poskytnutých údajů je totiž zřejmé, že pouze u jednoho zákazníka došlo ke 100 % vykrytí všech položek z objednávky.

Tab. 4.3 Procento splněných objednávek jednotlivých výrobků

POČET POLOŽEK OBJEDNANÝCH (o) a dodaných (d)					
	výrobek				
	A	B	C	D	E
CELKEM	84 %	92 %	94 %	83 %	100 %
Z1	--	60 %	100 %	--	--
Z2	100 %	100 %	100 %	--	100 %
Z3	60 %	100 %	100 %	100 %	--
Z4	100 %	100 %	80 %	75 %	100 %
Z5	80 %	100 %	--	80 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.4 je vypočten ukazatel úplnosti plnění jednotlivých objednávek u zákazníků včetně jejich průměrných hodnot procentuálního plnění. Tato tabulka společnosti ukazuje, jak se daří vykrývat jednotlivé objednávky u jednotlivých zákazníků.

Tab. 4.4 Úplnost plnění objednávek – o – objednáno, d – dodáno položek

OBJEDNÁVKY						
	Z1/1	Z1/2	Z1/3	Z1/4	Z1/5	celkem
o	2	2	2	2	2	10
d	2	2	1	2	1	8
%	100 %	100 %	50 %	100 %	50 %	80 %
	Z2/1	Z2/2	Z2/3	Z2/4	Z2/5	celkem
o	4	4	4	4	1	17
d	4	4	4	4	1	17
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Z3/1	Z3/2	Z3/3	Z3/4	Z3/5	celkem
o	4	4	3	3	3	17
d	3	4	3	2	3	15
%	75 %	100 %	100 %	67 %	100 %	88 %
	Z4/1	Z4/2	Z4/3	Z4/4	Z4/5	celkem
o	5	5	5	3	5	23
d	4	5	5	3	4	21
%	80 %	100 %	100 %	100 %	80 %	91 %
	Z5/1	Z5/2	Z5/3	Z5/4	Z5/5	celkem
o	4	4	4	4	4	20
d	3	4	4	3	4	18
%	75 %	100 %	100 %	75 %	100 %	90 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejhorší plnění objednávek bylo u zákazníka 1–80 % úplnost plnění, kdy z celkem 10 objednávek bylo splněno pouze 8. Oproti tomu nejlepší plnění objednávek bylo zaznamenáno u zákazníka 2, kde ve všech pěti objednávkách došlo ke 100 % vykrytí.

4.3 Návrh na zlepšení procesů při zavádění nového produktu

Společnost na základě zjištěných informací nedisponuje žádným dokumentem, který by shromažďoval informace či postupy při procesu zavádění nového produktu na trh. V rámci komunikace se společností je důležité vytvořit souhrnný dokument, který by zaštitil celý proces zavádění nového produktu na trh. Tímto dokumentem může být směrnice a také procesní schéma. Mezi důležitý bod pro zlepšení celého procesu zavádění produktů na trhu a provádění rychlejších analýz patří komunikace se společností HELIOS, která společnosti poskytuje informační produktový systém.

Tato práce se dle údajů zjištěných v předchozí kapitole zabývá vytvořením:

- smysluplné směrnice, která sjednotí celý proces zavedení produktu na trh;
- návrhu procesních schémat – v procesu produktového managementu a vývoje, procesu analýzy služeb a procesu obchodu;
- návrhu zlepšení funkcí v programu HELIOS.

4.3.1 Návrh směrnice

Směrnice je písemný dokument, který ve společnosti pomáhá standardizovat postupy, nastavit pravidla a usměrnit chování lidí v procesech. Směrnice by měla být především jasná, srozumitelná a jednoznačná. Cílem obsahu je, aby jej zaměstnanci správně pochopili, a tím porozuměli, jak zlepšit jejich pracovní činnosti. Obsahem směrnice je úvod, rozsah platnosti, odpovědnosti a pravomoci, zkratky, popis procesu a případně související dokumenty. Celý mustr směrnice bude přílohou této diplomové práce (Příloha 1), níže budou zkráceně popsány jednotlivé části obsahu a jejich náležitosti.

Úvod

V krátkém úvodu je stručně popsán účel směrnice.

Rozsah platnosti

Rozsah platnosti směrnice říká, komu je směrnice určena.

Odpovědnosti a pravomoci

V této části je specifikováno, jak bude směrnice rozšířena mezi zaměstnance.

Zkratky

Specifikace veškerých zkratk použitých ve směrnici.

Popis procesu

Seznámení se s procesy vztahující se k procesu zavádění nového produktu na trhu. V tomto případě se jedná o procesy vztahující se k produktovému managementu, analýze úrovně služeb a obchodu. Mezi další procesy, které si společnost může nastavit a zařadit do směrnice může být marketing, nákup či expedice. Jednotlivé procesy mají ve směrnici svou kartu procesu, která blíže specifikuje, kdo je zodpovědný, komu je určena, jaký je cíl, předcházející a navazující projekty, činnosti procesu a jaký je výstup celého procesu.

Produktový management a vývoj (PMaV)

Za tento proces by mělo být zodpovědné oddělení výzkumu a vývoje v součinné koordinaci s marketingem a obchodem. Hlavním cílem by měl být vývoj nových produktů, správa aktuálních produktů a potřebná tvorba dokumentace. Jako výstup je považován konkrétní výrobek v katalogu výrobků.

Tab. 4.5 Návrh karty procesu PMaV

KARTA PROCESU		
NÁZEV PROCESU	Produktový management a vývoj	
VLASTNÍK:	Vedoucí výzkumu a vývoje	
UŽIVATELÉ: Výzkum a vývoj, Marketing, Obchod		
CÍL PROCESU: Vývoj nových produktů, správa aktuálních produktů, tvorba dokumentace		
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES	--	
SOUVISEJÍCÍ PROCES	Analýza úrovně služeb	
NAVAZUJÍCÍ PROCES	Obchod	
INFORMAČNÍ SYSTÉM	Informační systém	
VSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM
Požadavek od konečného zákazníka	Obchodní zástupce	Elektronicky

VSTUPY		ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
Požadavek od B2B zákazníka		Obchodní zástupce	Elektronicky	
Požadavky produktového managementu		Výzkum a vývoj, marketing	Elektronicky	
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení požadavků	Výzkum a vývoj	Marketing	-
2	Modelování výrobku	Výzkum a vývoj	-	Marketing
3	Odsouhlasení modelu vedením	Výzkum a vývoj	Marketing	
4	Ověření funkčnosti	Výzkum a vývoj	Obchod	Marketing
5	Zařazení do katalogu produktů	Výzkum a vývoj	Marketing	-
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
1	Výrobek v katalogu produktů	Výzkum a vývoj	Informační systém	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza úrovně služeb

Analýza úrovně služeb by měla být zařazená do kompetencí marketingového oddělení, a to konkrétně pod práci brand – managera. Hlavním cílem tohoto procesu je zjistit úroveň služeb pomocí ukazatelů procenta splněných objednávek a procenta splněných položek. Přílohou směrnice pro společnost bude prozatímní soubor xls, ve kterém budou před chystané vzorce pro výpočet. Výstupem procesu analýzy úrovně služeb by mělo být přehledné zhodnocení ukazatelů a případné navrzení změny či zlepšení. Podobou takového výstupu může být například prezentace v powerpointu nebo pdf formátu.

Tab. 4.6 Návrh karty analýzy úrovně služeb

KARTA PROCESU	
NÁZEV PROCESU	Analýza úrovně služeb
VLASTNÍK:	Marketing
UŽIVATELÉ:	Výzkum a vývoj, Marketing, Obchod
CÍL PROCESU:	Ukazatele PSO, PSP, PSOH, tvorba dokumentace
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES	--

SOUVISEJÍCÍ PROCES		Produktový management a vývoj		
NAVAZUJÍCÍ PROCES		Obchod		
INFORMAČNÍ SYSTÉM		Informační systém		
VSTUPY		ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
Požadavek od výzkumu a vývoje		Specialista výzkumu	Elektronicky	
Požadavek od obchodu		Obchodní zástupce	Elektronicky	
Požadavky od nákupu		Specialista plánování	Elektronicky	
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení požadavků z jednotlivých oddělení	Marketing	-	-
2	Vyhodnocení analýz	Marketing	-	-
3	Vytvoření adekvátního výstupu z analýz	Marketing	-	Výzkum a vývoj, obchod
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
1	Zhodnocení ukazatelů a návrh na zlepšení	Marketing	Informační systém	

Zdroj: vlastní zpracování

Obchod

Proces obchodu je již zaběhnutým procesem ve společnosti, karta níže jen specifikuje a shrnuje celkový proces. Nemělo by se zapomínat na to, že v procesu obchodu nehrají roli pouze zaměstnanci z oddělení obchodu, ale do procesu by měly přicházet informace také z oddělení vývoje a výzkumu, marketingu, nákupu a logistiky.

Tab. 4.7 Návrh karty procesu obchodu

KARTA PROCESU	
NÁZEV PROCESU	Obchod
VLASTNÍK:	Vedoucí obchodního oddělení
UŽIVATELÉ:	Obchodní zástupci, Produktový management a vývoj, Marketing, Nákup, Logistika
CÍL PROCESU:	Zpracování a realizace objednávek

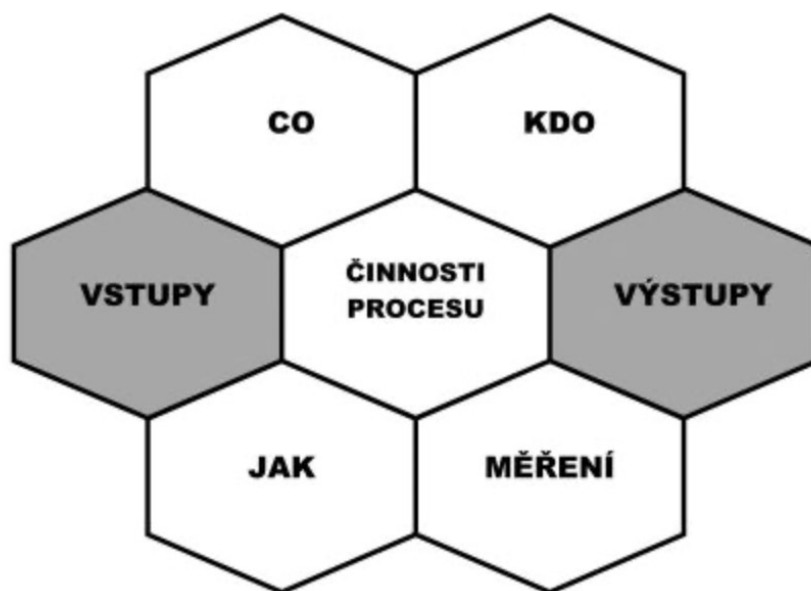
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES		Produktový management a vývoj, Analýza úrovně služeb		
SOUVISEJÍCÍ PROCES		-		
NAVAZUJÍCÍ PROCES		Nákup		
INFORMAČNÍ SYSTÉM		HELIOS		
VSTUPY		ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
Poptávka od zákazníka		Obchodník	Elektronicky	
Produktové portfolio		Produktový management a vývoj, Marketing	Elektronicky, informační systém	
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení poptávky	Obchodní zástupce	-	-
2	Tvorba cenové nabídky	Obchodní zástupce	Marketing	-
3	Přijetí objednávky	Specialista péče o zákazníky	-	-
4	Zadání objednávky do systému	Specialista péče o zákazníky	-	-
5	Průběžná kontrola stavu zakázky	Specialista péče o zákazníky	-	Logistika
6	Příprava podkladů pro logistiku	Vedoucí logistiky	-	-
7	Logistika	Vedoucí logistiky	-	-
8	Fakturace	Specialista péče o zákazníky	Logistika	Účetní
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
1	Faktura	Specialista péče o zákazníky	Informační systém	

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Návrh procesních schémat

V souvislosti s vytvořením směrnice jde ruku v ruce také vytvoření procesního schématu jednotlivých procesů uvedených ve směrnici. Popis procesního schématu se znázorňuje podle tzv. želvího diagramu, který připomíná krunýř želvy. Vytvořením schématu se získává nástroj nejen pro nové zaměstnance, který urychluje orientaci v procesu a co konkrétně je jeho součástí. Určitě jako doplněk směrnice slouží k rychlejšímu zorientování se v procesu. Želví diagram by měl obsahovat [30]:

- vstupy do procesu a kdo je dodává;
- rizika procesu (můžete přidat i příležitosti);
- procesní ukazatele, KPI, metriky efektivity;
- výčet a návaznosti činností v procesu;
- dokumenty, kterými se v procesu řídit (jak);
- pozice, které pro proces potřebujete (s kým);
- infrastruktura a informace potřebné pro proces (s čím).



Obr. 4.2 Želví diagram [30]

Přílohami této diplomové práce jsou blíže specifikovaná procesní schémata pro společnost pro jednotlivé procesy (příloha 2–4). Jelikož se jedná o návrh schématu procesů, tak je zapotřebí si jednotlivé kroky ještě blíže specifikovat a případně aktualizovat pro konkrétní potřeby jednotlivých procesů v blízké komunikaci s vedením společnosti.

4.3.3 Návrh zlepšení funkcí v programu HELIOS

Posledním návrhem pro zlepšení procesu zavádění nového produktu na trh je vylepšení funkcí v novém podnikovém informačním systému, který mají od společnosti HELIOS. Společnost na nový systém teprve přechází, tudíž se se společností HELIOS může ještě domluvit na doplnění funkcí. Návrhem je přidání funkce filtrování podle kódů a zároveň podle zvoleného zákazníka. Momentálně tato funkce je omezená a nefunguje tak, jak by měla. To znamená, že pro zpracování analýz úrovně služeb bylo nutné dohledávat objednávky, dodací listy a faktury zvlášť a ručně to párovat do tabulky v excelu. Přidání této funkce by mělo přispět do budoucna k rychlejšímu filtrování potřebných údajů pro zpracování procesu analýzy úrovně služeb.

4.3.4 Přínosy pro společnost

a) Finanční úspory

Hlavním smyslem vytvoření směrnice a zlepšení funkcí podnikového informačního systému by pro společnost měla představovat snížení či úplné eliminování finančních ztrát vzniklých nedodávkami produktů na minimum.

b) Časová úspora

Vytvoření směrnice nezaručuje pro společnost, že se nevyskytnou žádné problémy v průběhu procesu zavádění nového produktu, ale může pomoci snížit četnost chyb, které se v procesu doposud vyskytovaly. Vše se odvíjí od vedení projektu procesu a zainteresované lidské činnosti.

c) Přehlednost informací na jednom místě

Jak směrnice, tak procesní schémata společnosti zajistí souhrnný přehled procesů. To zajistí, zejména v případě časté fluktuace lidí, že každý nový zaměstnanec by se měl rychleji přizpůsobit novému prostředí a novým procesům.

d) Zvýšení důvěry u zákazníků

Posledním nepřímým přínosem je zvýšení důvěry u zákazníků. Pokud návrhy na zlepšení procesu dosáhnou toho, že zákazníci dostanou vždy zboží v požadovaném množství a kvalitě, tak si budou vážit proaktivního přístupu společnosti a buduje se tím lepší B2B a B2C vztah společnosti.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout proces zavádění nového produktu na trh ve vybrané obchodní společnosti. Detailně měla práce zhodnotit aktuální proces zavádění nového produktu na trhu, analyzovat úroveň služeb pomocí logistických ukazatelů a na základě zjištěných poznatků navrhnout adekvátní řešení pro zlepšení a ucelení procesu zavádění nového produktu na trh.

Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V praktické části byla hlavním předmětem analýza obchodní společnosti, která se věnuje vývoji a distribuci pracovní, bezpečnostní a volnočasové obuvi včetně poskytování služeb odborného poradenství v oblasti obuvnictví.

Při řešení práce se ukázalo, že společnost věnuje pozornost pouze marketingovému pohledu při zavádění nového produktu na trh. Marketingový pohled možná zaručuje konkurenceschopné postavení na trhu, ale ve specifických podmínkách měnicího se trhu OOPP je důležité rozšířit pohled zavádění nového produktu také z logistické perspektivy, zejména sledovat úroveň nabízených služeb.

Ke splnění vytyčeného cíle se první teoretická část práce věnuje problematice spojené s oblastí marketingu, marketingového pohledu na proces zavádění nového produktu. V této části je specifikováno všeobecné použití situačních analýz a využití marketingového mixu pro potřeby zavádění nového produktu na trh. Další část se zabývá významem procesu vývoje nového produktu a jednotlivými fázemi v životním cyklu produktu. V závěru této kapitoly jsou popsány potřeby trhu z pohledu konkurenčního boje.

Druhá teoretická část se věnuje vybraným specifikům logistických aktivit při zavádění nového produktu na trh v oblasti osobních ochranných pracovních prostředků, dále jen OOPP. V této části je vysvětlen zejména pojem OOPP, a jakou roli hraje dodavatelský systém a logistické činnosti při zavádění nového produktu na trh. Nedílnou součástí této kapitoly je vysvětlení úlohy projektového managementu, který tvoří výraznou roli při řešení celého procesu zavádění produktu na trh.

Třetí praktická část práce se vedle představení společnosti, definování předmětu podnikání a vymezení norem ISO zaměřuje především na analýzu současného stavu zavádění výrobků na trh v obchodní společnosti. Při této analýze bylo zjištěno, že pozornost je soustředěna pouze na vývoj a výzkum produktu, sledování konkurence a zejména na marketingové průzkumy. Během procesu se nezjišťuje působení logistických aktivit ani žádných jiných.

Ve čtvrté části je provedena analýza úrovně služeb z pohledu logistických parametru při zavedení nového produktu na trh. V úvodní části této kapitoly jsou vypočítané ukazatelé dostupnosti a úplnosti služeb, které nejvíce zachycují logistickou problematiku. Na základě zjištěných údajů z ukazatelů a z analýzy současného stavu procesu zavedení nového produktu na trh, jsou ve druhé části této kapitoly uvedeny návrhy na zlepšení procesu zavádění nového produktu na trh. Jelikož společnosti chybí ucelený komplexní postoj v tomto procesu, který by ho konkretizoval a upřesnil, tak hlavním návrhem v řešení této problematiky se jeví vytvoření procesní směrnice a procesních schémat. V neposlední řadě je navrženo zlepšení funkcí v podnikovém informačním systému. V závěru čtvrté části jsou vyzdviženy přínosy návrhu řešení z pohledu finančních úspor, časových úspor, přehledné informovanosti a z pohledu posílení důvěry nejen u nových, ale i současných zákazníků.

Podrobnou analýzou v obchodní společnosti bylo zjištěno, že navržená směrnice, kde bude proces zavádění nového produktu na trh přesně specifikován, ušetří společnosti v budoucích projektech finance, čas a zejména úsilí vynaložené na řešení opakujících se problémů např. v nedodávkách zboží nebo ve špatně naplánované předpovědi prodejů.

Závěrem lze uvést, že diplomová práce splnila všechny v úvodu vytyčené cíle.

Seznam literatury

- [1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] BRENNER, Michael. Marketing IS Business: The Wisdom of Peter Drucker. *Marketing Insider Group*[online]. 2011 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/>
- [3] Definitions of Marketing. *AMA* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- [4] Trh. *Management mania* [online]. 2017 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh>
- [5] Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation). *Management mania* [online]. 2017 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [6] CRAWFORD, Charles Merle. *New products management: 4. evropské vydání*. 10. international ed. Boston [u.a.]: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-007-1289-238.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management* [online]. 14.vydání. Praha: Grada, 2013 [cit. 2021-01-06]. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné z: <http://www.grada.cz>
- [8] SWOT analýza. *Management mania* [online]. 2017 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [9] 3 metody, u kterých musí žáci myslet. Tajný učitel [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://tajnyucitel.wordpress.com/2017/02/26/3-metody-u-kterych-musi-zaci-myslet/>
- [10] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/>
- [11] PESTLE analýza. *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

- [12] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. 10. international ed. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-864-7389-9.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
- [14] Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [15] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3
- [16] Cena (Price). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cena-price>
- [17] Cenové strategie – jak stanovit cenu produktů. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu/>
- [18] Distribuční kanál (Distribution Channel). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/distribucni-kanal-distribution-channel>
- [19] Propagace (Promotion). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/propagace>
- [20] Komunikační mix – využíváte potenciál všech kanálů? *FEO digital agency* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>
- [21] Ansoffova matice (Ansoff Matrix). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
- [22] NOVÁK, Adam. Strategie modrého oceánu: Snadnější cesta k průlomové inovaci. *Marketingové noviny* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11076/
- [23] HÁLEK, Vítězslav. Stanovení ceny produktu. *Hálek* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: 25. <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6.php?l=09&projection&p=40>
- [24] BLAŽKOVÁ, Martina, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, s.r.o, 2007. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [25] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

[26] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (Supply chain management). Praha: Radix, 2005. ISBN 80-860-3159-4.

[27] OOPP [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/osobni-ochranné-pracovní-prostředky/>

[28] HALÁSEK, Dušan a Růžena CALETKOVÁ. Služby hospodářské povahy. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2015. ISBN 978-80-87179-36-9.

[29] *Step by Step project management process* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://fliphtml5.com/mcff/ptvw>

[30] Jak dokáže želva pomoc s popisem procesů dle ISO 9001? [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://qcgroup.cz/2020/jak-dokaze-zelva-pomoc-s-popisem-procesu/>

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Matice SWOT Analýzy [9].....	14
Obr. 1.2 Devět strategií určování cen v závislosti na kvalitě [23].....	25
Obr. 1.3 Životní cyklus výrobku [13].....	26
Obr. 1.4 Matice identifikace konkurentů [24]	30
Obr. 2.1 Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů [3].....	33
Obr. 2.2 Schéma řízení nákladů [29]	38
Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování).....	41
Obr. 3.2 Obrat celé společnosti (vlastní zpracování).....	44
Obr. 3.3 Obrat – srovnání ČR a SR (vlastní zpracování)	44
Obr. 3.4 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování).....	46
Obr. 3.5 – Základní údaje průzkumu	47
Obr. 3.6 – Kontrola klíčových produktů.....	48
Obr. 4.1 – Služby z pohledu 7 “S“ [28].....	51
Obr. 4.2 Výsledky plnění přijatých objednávek (vlastní zpracování)	54
Obr. 4.2 Želví diagram [30]	62

Seznam tabulek

Tab. 1.1 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy	16
Tab. 1.2 Typy nového produktu.....	22
Tab. 1.3 Ansoffova matice.....	23
Tab. 1.4 Strategie při zavádění výrobků	27
Tab. 4.1 Výsledky plnění přijatých objednávek	53
Tab. 4.2. Počet položek objednaných a dodaných	55
Tab. 4.3 Procento splněných objednávek jednotlivých výrobků	55
Tab. 4.4 Úplnost plnění objednávek – o – objednáno, d – dodáno položek	56
Tab. 4.5 Návrh karty procesu PMAV	58
Tab. 4.6 Návrh karty analýzy úrovně služeb	59
Tab. 4.7 Návrh karty procesu obchodu.....	60

Seznam příloh

Příloha 1	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu
Příloha 2	Karta procesu – produktový management a vývoj
Příloha 3	Karta procesu – analýza úrovně služeb
Příloha 4	Karta procesu – obchod

Příloha 1 - Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu

LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu		Strana 1 z 14
Oblast působnosti:	Celá společnost		
Datum vydání:	_____		
Typ dokumentu:	Směrnice	Označení:	_____
Vypracoval:		Funkce:	Jednatel společnosti
Schválil:		Funkce:	Jednatel společnosti

Revize dokumentu

Revize	Datum	Popis změny	Podpis
R1	_____	Přidána kontrola pro	
R2			
R3			
R4			
R5			

LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu	Strana:	2 ze 6
---------------------	--	---------	--------

OBSAH:

1	ÚVOD	3
2	ROZSAH PLATNOSTI	3
3	ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI	3
4	ZKRATKY	3
5	POPIS PROCESU	3
5.1	ROZDĚLENÍ PROCESŮ	3
5.1.1	PROCES: PRODUKTOVÝ MANAGEMENT A VÝVOJ	3
5.1.2	PROCES: ANALÝZA ÚROVNĚ SLUŽEB	4
5.1.3	PROCES: OBCHOD	5
6	SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY	6

LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu	Strana:	3 ze 6
---------------------	---	---------	--------

1 ÚVOD

Účelem směrnice je popis řízení projektu zavedení nového produktu na trh ve společnosti _____.

2 ROZSAH PLATNOSTI

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance.

3 ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI

Vedoucí pracovníci jsou povinni s tímto předpisem prokazatelně seznámit všechny podřízené zaměstnance.

4 ZKRATKY

PSO Procento splněných objednávek

PSP Procento splněných položek

PSOH Procento splněných objednávek v hodnotovém vyjádření

5 POPIS PROCESU

5.1 Rozdělení procesů

Produktový management a vývoj

Analýza úrovně služeb

Obchod

5.1.1 Proces: Produktový management a vývoj

KARTA PROCESU		
NÁZEV PROCESU	Produktový management a vývoj	
VLASTNÍK:	Vedoucí výzkumu a vývoje	
UŽIVATELÉ:	Výzkum a vývoj, Marketing, Obchod	
CÍL PROCESU: Vývoj nových produktů, správa aktuálních produktů, tvorba dokumentace		
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES	--	
SOUVISEJÍCÍ PROCES	Analýza úrovně služeb	
NAVAZUJÍCÍ PROCES	Obchod	
INFORMAČNÍ SYSTÉM	Informační systém	
VSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM
Požadavek od konečného zákazníka	Obchodní zástupce	Elektronicky
VSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM

LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu	Strana:	4 ze 6
---------------------	---	---------	--------

Požadavek od B2B zákazníka	Obchodní zástupce	Elektronicky		
Požadavky produktového managementu	Výzkum a vývoj, marketing	Elektronicky		
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení požadavků	Výzkum a vývoj	Marketing	-
2	Modelování výrobku	Výzkum a vývoj	-	Marketing
3	Odsouhlasení modelu vedením	Výzkum a vývoj	Marketing	
4	Ověření funkčnosti	Výzkum a vývoj	Obchod	Marketing
5	Zařazení do katalogu produktů	Výzkum a vývoj	Marketing	-
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
1	Výrobek v katalogu produktů	Výzkum a vývoj	Informační systém	

5.1.2 Proces: Analýza úrovně služeb

KARTA PROCESU				
NÁZEV PROCESU	Analýza úrovně služeb			
VLASTNÍK:	Marketing			
UŽIVATELÉ:	Výzkum a vývoj, Marketing, Obchod			
CÍL PROCESU: Ukazatele PSO, PSP, PSOH, tvorba dokumentace				
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES	--			
SOUISEJÍCÍ PROCES	Produktový management a vývoj			
NAVAZUJÍCÍ PROCES	Obchod			
INFORMAČNÍ SYSTÉM	Informační systém			
VSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM		
Požadavek od výzkumu a vývoje	Specialista výzkumu	Elektronicky		
Požadavek od obchodu	Obchodní zástupce	Elektronicky		
Požadavky od nákupu	Specialista plánování	Elektronicky		
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení požadavků z jednotlivých oddělení	Marketing	-	-
2	Vyhodnocení analýz	Marketing	-	-

LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu	Strana:	5 ze 6
---------------------	--	---------	--------

3	Vytvoření adekvátního výstupu z analýz	Marketing	-	Výzkum a vývoj, obchod
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
1	Zhodnocení ukazatelů a návrh na zlepšení	Marketing	Informační systém	

5.1.3 Proces: Obchod

KARTA PROCESU				
NÁZEV PROCESU		Obchod		
VLASTNÍK:		Vedoucí obchodního oddělení		
UŽIVATELÉ: Obchodní zástupci, Produktový management a vývoj, Marketing, Nákup, Logistika				
CÍL PROCESU: Zpracování a realizace objednávek				
PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCES		Produktový management a vývoj, Analýza úrovně služeb		
SOUVISEJÍCÍ PROCES		-		
NAVAZUJÍCÍ PROCES		Nákup		
INFORMAČNÍ SYSTÉM		HELIOS		
VSTUPY		ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	
Poptávka od zákazníka		Obchodník	Elektronicky	
Produktové portfolio		Produktový management a vývoj, Marketing	Elektronicky, informační systém	
P.Č.	ČINNOSTI PROCESU	ODPOVÍDÁ	SPOLUPRACUJE	PŘEDÁVÁ SE
1	Posouzení poptávky	Obchodní zástupce	-	-
2	Tvorba cenové nabídky	Obchodní zástupce	Marketing	-
3	Přijetí objednávky	Specialista péče o zákazníky	-	-
4	Zadání objednávky do systému	Specialista péče o zákazníky	-	-
5	Průběžná kontrola stavu zakázky	Specialista péče o zákazníky	-	Logistika
6	Příprava podkladů pro logistiku	Vedoucí logistiky	-	-
7	Logistika	Vedoucí logistiky	-	-
8	Fakturace	Specialista péče o zákazníky	Logistika	Účetní
P.Č.	VÝSTUPY	ODPOVÍDÁ	ZÁZNAM	

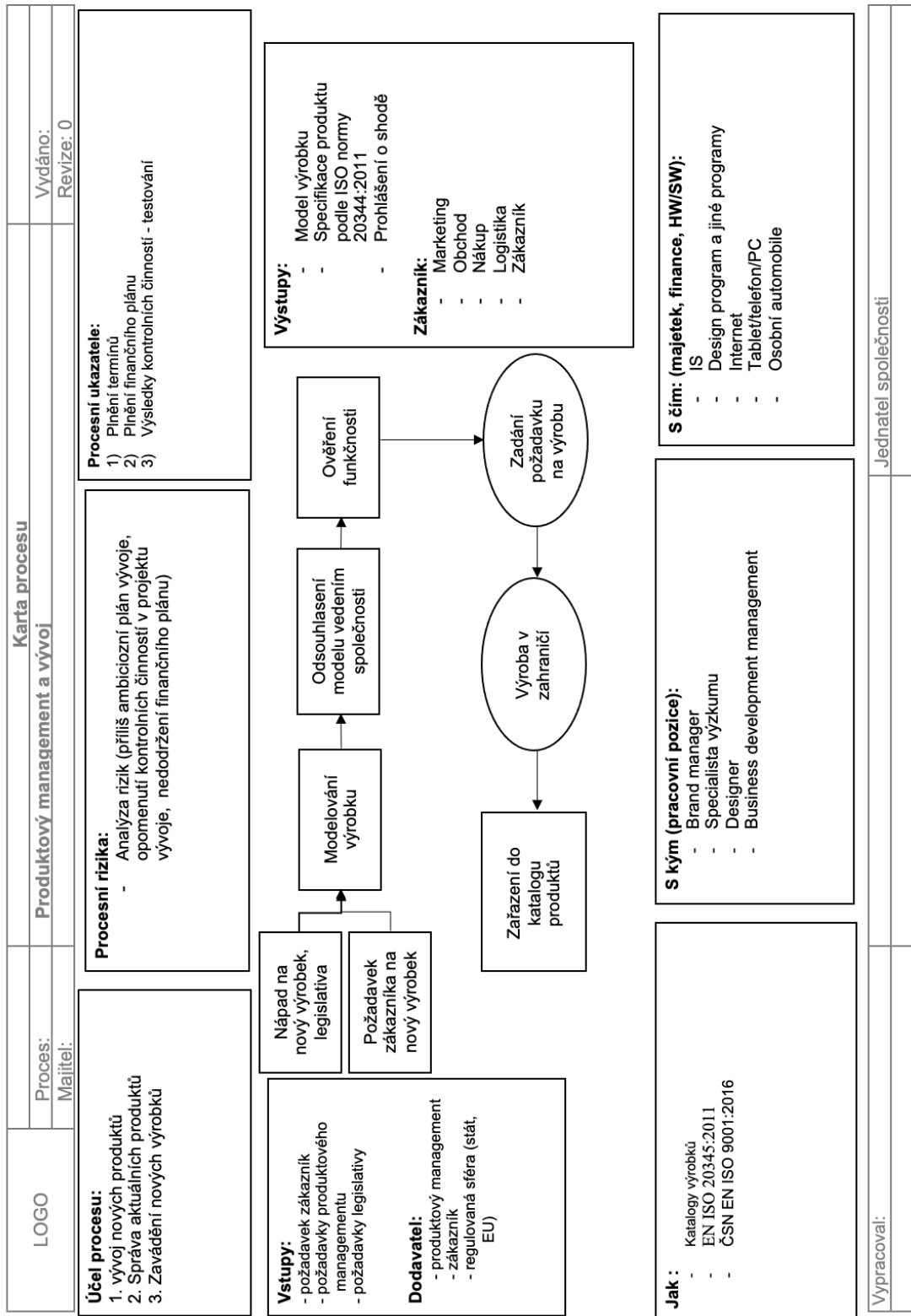
LOGO SPOLEČNOSTI	Směrnice projektu procesu zavádění nového produktu	Strana:	6 ze 6
---------------------	--	---------	--------

1	Faktura	Specialista péče o zákazníky	Informační systém
---	---------	---------------------------------	-------------------

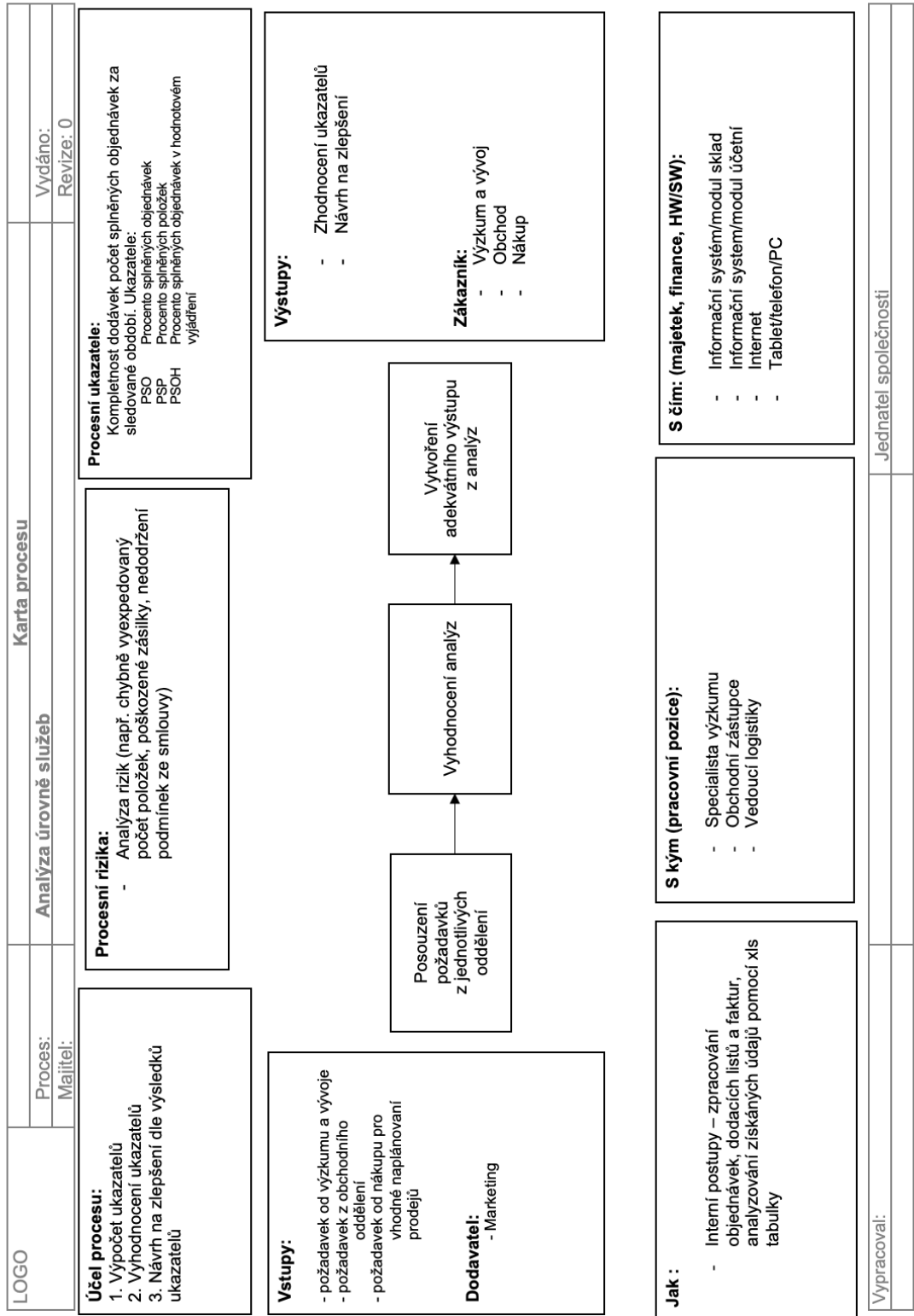
6 SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY

Procesní schémata – proces produktový management a vývoj, proces analýza úrovně služeb, proces obchodu.

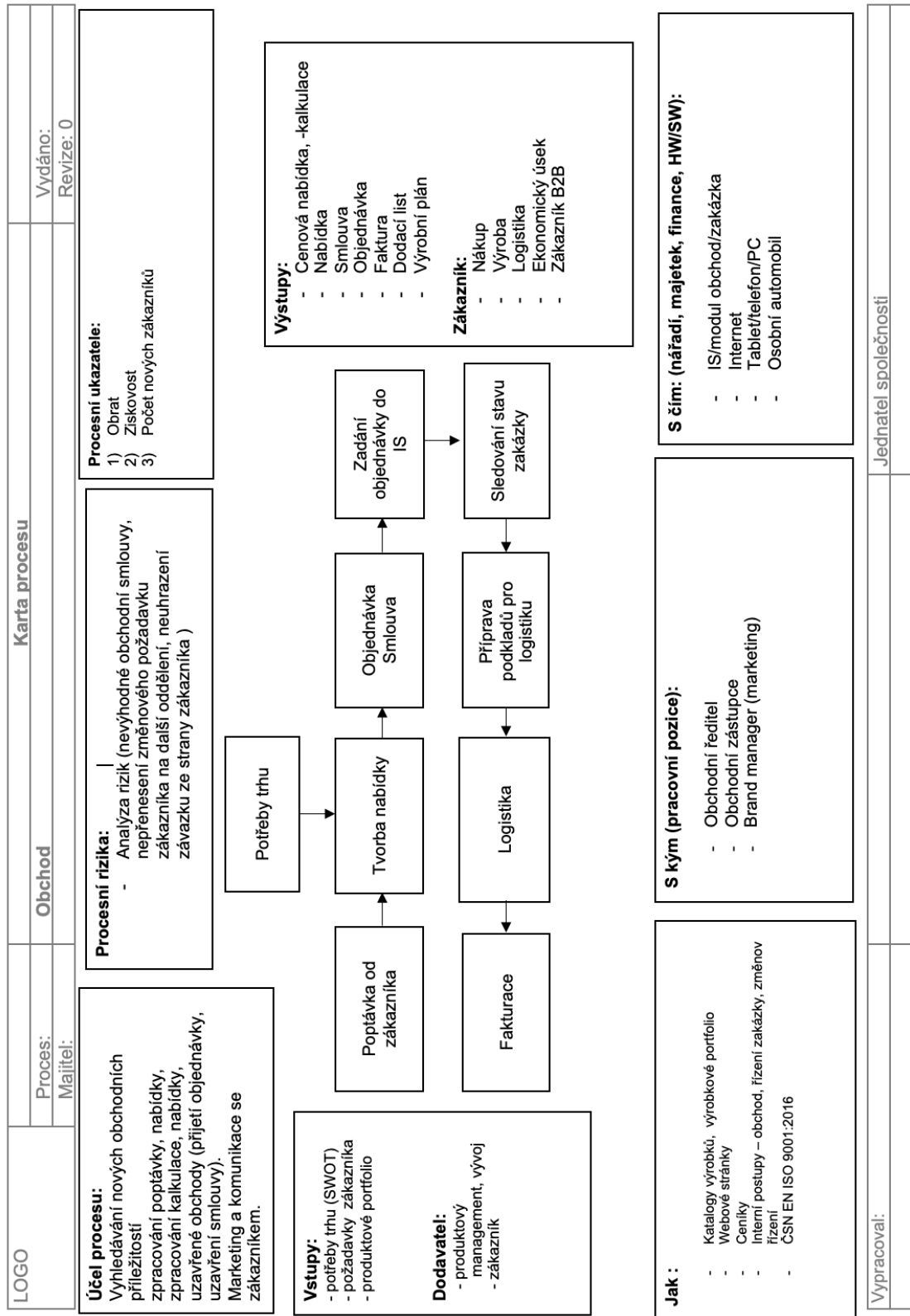
Příloha 2 – Karta procesu – produktový management a vývoj



Příloha 3 – Karta procesu – analýza úrovně služeb



Příloha 4 – Karta procesu – obchod



Tabulka pro potřeby evidence

Autor	Bc. Patricie Vaďurová
Název DP	Zavádění nových výrobků na trh ve vybrané obchodní společnosti
Studijní obor	Logistika
Rok obhajoby DP	2021
Počet stran	55
Počet příloh	4
Vedoucí DP	doc. Ing. Josef Kubík, Ph.D.
Anotace	Diplomová práce se věnuje problematice procesu zavádění nového produktu na trh v oblasti osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP). Celá práce je rozložena do čtyř částí. První část se na proces dívá z pohledu marketingu, konkrétně popisem situačních analýz, úlohou marketingového mixu, vývojem nového produktu a životním cyklem produktu. Druhá část práce specifikuje logistické pojetí při zavádění nového produktu v oblasti OOPP. Ve třetí části práce je analyzován současný stav procesu zavádění nového produktu na trh. Poslední část práce se zabývá nejprve návrhem ukazatelů pro hodnocení úrovně logistických parametrů a poté návrhem řešení na zlepšení celého procesu zavádění nového produktu na trh.
Klíčová slova	marketing, produkt, OOPP, analýza, logistika, ukazatelé, směrnice, proces, schéma
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	