

# **Projekt koncepce zavedení nového výrobku na trh pro vybranou firmu**

Bc. Kateřina Michalíková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Michalíková**  
Osobní číslo: **M14147**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt koncepce zavedení nového výrobku na trh pro vybranou firmu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte relevantní poznatky z odborné literatury pro zavedení nového produktu na trh a přípravy výrobního procesu.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte vybranou firmu.
- Zpracujte vhodné analýzy pro vstup nového produktu na trh.
- Na základě výsledků provedených analýz vytvořte projekt koncepce zavedení nového výrobku na trh.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

---

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

Seznam odborné literatury:

HULT, G. Tomas. M, William M. PRIDE and O.C. FERRELL. Marketing. 17th ed. Mason, Ohio: South-Western, 2013. 742 p. ISBN 978-128-5092-607.n1  
JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. Vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.  
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.  
MACHKOVÁ, Hana a Věra VÁVROVÁ. Mezinárodní marketing. 4. Vyd. Praha: Grada, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.  
SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. 1st ed. South Melbourne, Victoria: Oxford University Press, 2013, 609 p. ISBN 0195573552.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada, 2014, 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav logistiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



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



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

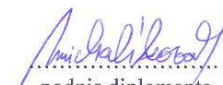
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. 4. 2017

Kateřina Michalíková

  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem koncepce zavedení nového výrobku na trh pro vybranou firmu. Je rozdělena na část teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část pojednává o novém výrobku, marketingovém mixu a vybraných situačních analýzách. Praktická část zkoumá současný stav a konkurenci prostřednictvím rozborů, doplněna metodami sběru dat. Projektová část se zabývá kompletním návrhem zpracování projektu zavedení nového výrobku na trh se zaměřením na vhodný marketingový mix.

Klíčová slova: marketingový mix, nový výrobek, cena, propagace, lehotříkolka, SWOT analýza, PEST analýza

## **ABSTRACT**

This thesis deals with a proposal of new product introduction on market. It is aimed at chosen company. The thesis has its theoretical, analytical and project part. The theoretical part concerns a new product, marketing mix and chosen situation analyses. The practical part explores current state and the competition by analysis and completed by methods of data collection. The project part is concerned with a complete proposal of new product introduction on market aimed at appropriate marketing mix.

Keywords: marketing mix, new product, price, promotion, recumbent tricycle, SWOT analysis, PEST analysis

V této části diplomové práce je nezbytnou součástí poděkování, které patří vybrané společnosti a paní Doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph. D. za odborné vedení, poskytnuté konzultace, pomoc, drahocenné rady a trpělivost při vzniku kompletní diplomové práce. Poděkování je také směřováno rodině a přáteli, díky kterým mi byly poskytnuty veškeré podmínky a potřebné zázemí i čas k vypracování práce. Nejvíce si však vážím jejich podpory, které mi bylo z jejich strany dostáváno nejen při psaní diplomové práce, ale i při všech letech strávených na VŠ, které jsou zaměřeny na úspěšné dokončení navazujícího magisterského studia. Touto cestou všem výše jmenovaným vyslovuji: „srdečné děkuji“.

„Postav se za to, co si myslíš, že je správné – a to i za cenu toho, že tam budeš stát sám.“  
autor neznámý

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PROBLEMATIKA NOVÉHO VÝROBKU .....</b>	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU NOVÝ VÝROBEK.....	12
1.2 FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU.....	13
1.3 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	13
<b>2 OBLAST MARKETINGU .....</b>	<b>15</b>
2.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	15
2.2 ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÝ MIX .....	15
2.2.1 Produkt .....	15
2.2.2 Cena.....	16
2.2.3 Distribuce .....	17
2.2.4 Propagace .....	17
<b>3 SBĚR DAT, ANALYTICKÉ METODY, PROCES STP .....</b>	<b>20</b>
3.1 SBĚR PRIMÁRNÍCH DAT.....	20
3.2 SWOT ANALÝZA .....	20
3.3 PEST ANALÝZA .....	21
3.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	22
3.5 ANALÝZA KONKURENCE .....	23
3.6 PROCES STP.....	23
3.6.1 Segmentace .....	23
3.6.2 Targeting .....	24
3.6.3 Positioning.....	24
<b>4 TÉMATA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ .....</b>	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY .....</b>	<b>28</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	28
5.1.1 Organizační struktura vybrané firmy .....	30
5.1.2 Počet zaměstnanců společnosti .....	31
5.1.3 Ekonomické představení .....	32
5.1.4 Vize, filosofie a cíle společnosti se zaměřením na divizi lehokol .....	33
5.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	33
5.2.1 VNITŘNÍ FAKTORY .....	34
5.2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY .....	38
5.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PEST.....	40
5.3.1 Politické vlivy .....	40

5.3.2	Ekonomické vlivy .....	41
5.3.3	Sociální vlivy .....	46
5.3.4	Technologické vlivy .....	49
<b>6</b>	<b>SBĚR DAT .....</b>	<b>51</b>
6.1	POZOROVÁNÍ V ORGANIZACI .....	51
6.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	51
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>55</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA NOVÉHO PRODUKTU „LEHOTŘÍKOLKY“ .....	55
7.1.1	Představení a historie nápadu .....	55
7.1.2	Pojem lehokolo, lehotříkolka .....	56
7.1.3	Současný stav řešené problematiky ve společnosti.....	56
7.2	ANALÝZA VYBRANÉHO PROTOTYPU LEHOTŘÍKOLKY .....	57
7.2.1	Varianty lehotříkolek .....	58
7.2.2	SWOT analýza lehotříkolky.....	59
7.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL - ANALÝZA ODVĚTVÍ A JEHO RIZIK .....	61
7.3.1	Stávající konkurence v odvětví .....	61
7.3.2	Substituty.....	62
7.3.3	Potenciální konkurence .....	62
7.3.4	Dodavatelé.....	63
7.3.5	Odběratelé .....	63
7.4	ANALÝZA KONKURENCE PODOBNÉHO PRODUKTU DLE SROVNÁVACÍCH KRITÉRIÍ .....	63
7.4.1	AZUB BIKE s.r.o. Uherský Brod .....	64
7.4.2	KOLA STERCL, Šternberk .....	64
7.4.3	KMX Karts, Rožnov pod Radhoštěm .....	65
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>69</b>
9.1	CÍLE PROJEKTU .....	69
9.2	LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH KOMPETENCE.....	69
9.2.1	Nová pracovní pozice.....	70
9.3	FINANČNÍ ZDROJE.....	71
<b>10</b>	<b>PROJEKT KONCEPCE ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH.....</b>	<b>72</b>
10.1	SEGMENTACE, DEFINOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	72
10.1.1	Targeting - zacílení se na vybraný segment.....	73
10.1.2	Positioning – tržní umístování .....	73
10.2	NOVÝ VÝROBEK .....	74
10.3	NÁVRH CENY NOVÉ LEHOTŘÍKOLKY.....	75
10.3.1	Stanovení ceny s orientací na náklady .....	75
10.3.1.1	Varianta CLASSIC.....	75
10.3.1.2	Varianta COMFORT .....	78
10.3.1.3	Varianta COMFORT ONE .....	79
10.3.2	Bod zvratu .....	79



10.4	VÝBĚR DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ .....	80
10.4.1	Internetový obchod (e-shop s online objednávkami) .....	80
10.4.2	Kamenná prodejna .....	80
10.4.3	Přeprava k zákazníkovi .....	81
10.5	NÁVRH PROPAGACE .....	81
10.5.1	Veletrh FOR BIKES 2018 v Praze.....	81
10.5.2	Odborné časopisy .....	82
10.5.3	Návrh letáku pro lehotčíkolky .....	83
10.5.4	Billboard.....	83
10.5.5	Sociální síť .....	86
<b>11</b>	<b>ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>87</b>
11.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	87
11.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	88
11.2.1	Předpokládané náklady na realizaci projektu.....	88
11.2.2	Variabilní náklad na lehotčíkolku.....	89
11.2.3	Prognóza tržeb z prodeje pro rok 2017/2018 .....	89
11.2.4	Návratnost investice (v letech).....	91
11.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	91
<b>12</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>94</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Prioritou pro vybranou společnost je, že se chce neustále dál rozvíjet a rozrůstat. Obzvláště v období, kdy i ekonomické prostředí vytváří zvlášť přijatelné podmínky. Společnost si již nyní uvědomuje rostoucí potenciál ve světě cyklistiky a cykloturistiky. Fenomémem pro budoucnost se pomalu, ale jistě stávají elektrokola i jejich možné variace s širokospektrým využitím pro uživatele s ohledy na šetrnost k životnímu prostředí. Konkurence prozatím není v České republice příliš vysoká a proto s využitím odborných a pro společnost velmi cenných a zkušených zaměstnanců, kterými disponuje, se šance stát spolehlivým dodavatelem lehotříkolek, lehočtyřkolek, lehokol i elektrokol jeví jako dosti reálná (prozatím se zacílením na český trh).

Z důvodů, že jsem dostala již před lety možnost pracovat ve vybrané společnosti a měla jsem příležitost vyzkoušet si jízdu na vyrobeném prototypu lehotříkolky, a navíc jsem byla požádána společností o spolupráci na projektu, se v mé diplomové práci zabývám návrhem koncepce zavedení tohoto specifického výrobku na trh. Cíl projektu v prvním roce představuje zavedení výrobku lehotříkolky na trh s generací tržeb z prodeje, které budou generovat zisk ve výši těsně nad bodem zvratu (tj. 0 a více), avšak až od druhého roku.

Společnost by ráda vystavila svou filozofii v této branži na zaměření se na svědomitý, přesný a poctivý proces výroby každého originálního kusu tohoto vzácného produktu – lehotříkolky. Tento nový produkt je reálným ztvárněním snu spotřebitele do hmotné podoby s maximálním ohledem na detaily a specifické potřeby každého a na odlišení se od konkurenčních produktů. Tento produkt je orientován na takové skupiny zákazníků, kteří jsou ochotni za zhmotnění svých přání a snů, klidně si i připlatit více peněz.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Zvolené téma diplomové práce je pro společnost, kterou jsem byla oslovena ke spolupráci, velmi přínosné. Cílem práce je na základě provedených analýz a průzkumu trhu vytvořit projekt, který je zaměřen na zavedení nového výrobku (lehotříkolky) na trh. Pro společnost je toto odvětví novinkou a proto cílem práce také je navrhnout takový projekt, který bude pro vedení společnosti a její zainteresované pracovníky lehce pochopitelný a srozumitelný.

V teoretické části je využito studium použitých odborných literárních i elektronických zdrojů a ze zjištěných poznatků je zpracována rešerše, která slouží jako základní podklad pro vypracování práce.

Pro praktickou analytickou část jsou vypracovány analýzy:

- SWOT analýza společnosti a nového produktu,
- PEST analýza,
- Porterův model pěti sil,
- dotazování,
- skryté pozorování v organizaci,
- analýza prototypu,
- analýza konkurence.

Praktická projektová část již popisuje konkrétní kroky marketingové strategie, které je důležité provést při zavedení výrobku na trh. Jedná se zejména o popis produktu, návrh ceny nového produktu, distribučních kanálů a možností propagace. Je zde popsán časový plán a provedena nákladová i riziková analýza projektu.

## TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PROBLEMATIKA NOVÉHO VÝROBKU

## 1.1 Vymezení pojmu nový výrobek

Pod pojmem „nový výrobek“ může být rozuměno podle Studentske (© 2017) několika variant. Může se jednat o nový výrobek pro spotřebitele, pro výrobce nebo pro spotřebitele i výrobce zároveň.

- Pro spotřebitele: výroba je novým výrobkem pouze doplňována, rozšiřuje užité vlastnosti výrobku s cílem zvýšit prodejnost výrobku, nebo aby tržby byly udrženy na stejné úrovni jako dosud.
- Pro výrobce: výrobek spotřebitelem není vnímán jako nový (již výrobek zná), pouze výrobce přichází na trh jako nový konkurent nebo je zakoupena licence.
- Nový výrobek pro výrobce a spotřebitele zároveň (inovace nejvyššího řádu): výrobcem je vyvinut nový výrobek nebo je zakoupen patent. Riziko podnikání je v tomto smyslu vnímáno jako největší. Neví se, zda nový výrobek bude zákazníkem přijat. Pokud však ano, může být dosaženo velmi vysokého zisku, protože výrobek na trh je dodáván pouze samotným výrobcem. (Studentske, © 2017)

Jak uvádí (Steinhoff a Trommsdorf, 2009, s. 1) prostřednictvím nových výrobků je rozhodováno o budoucnosti podniku a díky schopností jejich další inovace zase o konkurenčních výhodách.

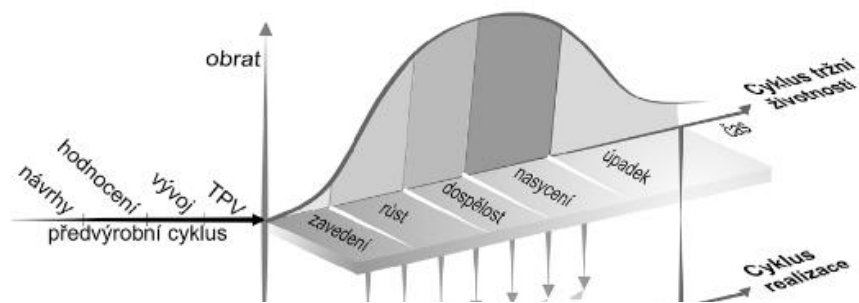
(Tomek a Vávrová, 2005, s. 31 a 36) doplňují, že produkt lze všeobecně vnímat jako základní stavební kámen marketingové politiky a zdůrazňují, že nabízející musí brát ohledy obzvláště na to, aby základ užítka z jeho produktu byl odpovídající užítka očekávanému ze strany poptávajícího. Nalezením této shody, je často rozhodováno o úspěchu podniku na daném trhu.

Konkrétně nový výrobek lehokolo či lehotříkolku lze podle (Tomek a Vávrová, 2005, s. 31 a 36) zařadit dle typového rozdělení zboží do skupiny „speciální“. Jsou zde také řazeny, např. automobily, obytné domy nebo výběrové oblečení. Tato skupina výrobků je typická existencí zcela speciálních představ, vzhledu a konkrétních vlastností ze stran jejich uživatelů. Rozhodování a volba o koupi speciálního zboží, je založena na ztotožnění se z jednou z nabízených alternativ, která mu je nabízena a která je zaměřena na jeho představy a maximalizaci uspokojení.

## 1.2 Fáze životního cyklu produktu

Tržní životní cyklus produktu je znázorněn křivkou cyklu životnosti, která je charakterizována pěti etapami. Jedná se o zavedení, růst, dospělost, nasycení a úpadek. Délka cyklu je různá u různých produktů. Je třeba brát v úvahu, že určitý produkt může mít svůj specifický vývoj životnosti. Z hlediska vlastní tvorby produktu je však dobré rozlišovat i cyklus realizace produktu je cyklus existence produktu jako takového. Vztah je znázorněn na Obr. 1. Etapy cyklu tržní životnosti produktu jsou dány body změn odbytu, lze je vysledovat popřípadě i prognózovat. Avšak aktivity, které jsou řazeny do cyklu realizace, jsou zastoupeny řadou neznámých.

(Tomek a Vávrová, 2014, s. 20-21)

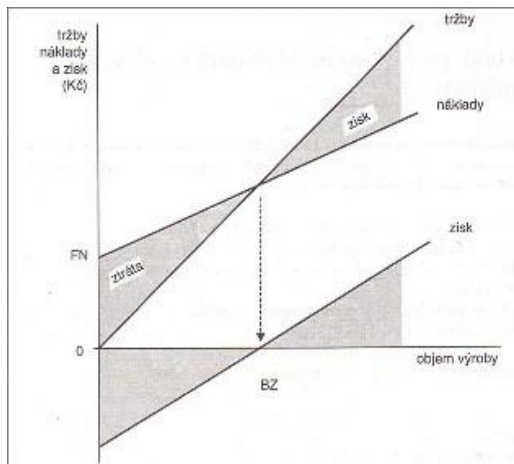


Zdroj: Tomek a Vávrová, 2014, s. 21

Obr. 1. Vztah tržní životnosti a cyklu realizace produktu

## 1.3 Analýza bodu zvratu

Martinovičová et al. (2014, s. 62-67) popisuje problematiku bodu zvratu jako úroveň produkce (výkonů), kdy dojde k úhradě fixních i variabilních nákladů. Bod zvratu graficky je znázorněn níže na obrázku Obr. 2.



Zdroj: Školámvso (© 2016)

Obr. 2. Znázornění bodu zvratu

Na ose x je vyznačován objem výroby v naturálních jednotkách. Na ose y jsou zaznačeny tržby, náklady a zisk v Kč. Průsečíkem přímky tržeb a celkových nákladů za vyrobený objem výroby je určen i bod zvratu (někdy též nazýván jako nulový, kritický bod, bod zisku nebo krytí nákladů). Lze konstatovat, že jde o takový objem výroby, kde se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Pokud je dosahováno objemu výroby nižšího, než množství bodu zvratu pak se podnik nachází ve ztrátě. Pokud vyššího, tak je dosahován zisk. (Martinovičová et al., 2014, s. 62-67)

## 2 OBLAST MARKETINGU

### 2.1 Marketingová strategie

Pod marketingovou strategií si lze podle Westwooda (1999, s. 49) představit způsoby, díky kterým bývá dosahováno stanovených marketingových cílů. Je však třeba rozlišovat strategii od taktiky. Celkové metody, které jsou vybrány k dosažení specifických cílů v požadovaných časových úsecích, jsou označovány jako strategie. Ve strategiích nejsou podrobnosti o průbězích jednotlivých akcí, které jsou prováděny na denní bázi – to jsou taktiky. Existuje mnoho marketingových strategií. Například jde o defenzivní (aby bylo zabráněno ztrátě zákazníků); útočné (určeny k rozšíření podnikání získáním nových zákazníků), rozvojové strategie (pro současné zákazníky je nabízen širší okruh služeb).

### 2.2 Základní marketingový mix

Ve fázi zavádění nového výrobku na trh je těžiště pro marketingový mix spatřováno ve výrokové a komunikační politice – zejména reklamě. V této fázi bývá výrobek nabízen v základní formě nebo variantách. Síť základních služeb se teprve nachází ve výstavbě. Je zvyšováno reklamní úsilí a postrádána hustá prodejní síť. Cenový trend je orientován na vysokou cenu (pionýrský zisk) nebo nízkou (v případě pronikání na trh). Sestavením konkrétního marketingového mixu dochází ke komunikaci mezi podnikem a okolím, zejména trhem. Pod pojmem základní marketingový mix si lze představit základní namíxování optimální nabídky ze strany podniku pro zákazníka. (Urbánek, 2010 s. 35-36; Tomek a Vávrová, 2001, s. 165-166)

„Marketing mix decision should have two additional characteristics: consistency and flexibility. All marketing mix decisions should be a consistent with the business-unit and corporate strategies. Such consistency allows the organisation to achieve its objectives on all three levels of planning. (Hult et al., 2013, p. 44)

#### 2.2.1 Produkt

Urbánkem (2010, s. 52) je produkt v marketingovém pojetí charakterizován jako základní složka marketingového mixu. Za produkty lze považovat nejen výrobky a služby, ale také osoby, organizace, umělecká díla i myšlenky. Jedná se o hmotné a nehmotné statky, které jsou předmětem zájmů určité skupiny osob nebo organizací. Produktem je celková nabídka



zákazníkovi – nejen zboží a služba, ale například i prestiž, obchodní značka, kultura prodeje, záruky, služby, kvalita, ... (Horáková, 1992, s. 36-38; Sunmarketing, © 2011 – 2017)

### 2.2.2 Cena

Dle Sunmarketingu (© 2011 – 2017) jde o hodnotu výrobku, která je vyjádřena v penězích a za kterou je produkt prodáván na trhu. Pomocí ceny je objasňována cenovou politika firem, také metody a strategie, které jsou užívány při tvorbě cen. Výše ceny je úzce spjata se stimulací odbytu – například vysoké ceny u luxusního, exkluzivního zboží jsou symbolem výjimečnosti a exkluzivnosti a podněcují ke koupi převážně ty zákazníky, kteří prostřednictvím vlastnictví daného výrobku vyjadřují sociální postavení, životní styl, osobní preference a vliv. Výše ceny je omezena náklady na jedné straně a poptávkou na druhé. Podílí se na ní i řada faktorů jako např.: náklady, konkurenční cíle, poptávka, zákony, strategie firmy. (Urbánek, 2010, s. 69; Horáková 1992 s. 36)

*„Setting the initial price for produkt or service is a very important decision. It sets the initial reference price suggesting what something is worth, but it also establishes a parameter that affects subsequent pricing. Initially the pricing question asks, At what level should the price be set – high or low (or somewhere in between)? Setting the price high allows the opportunity to lower it in time, which can affect demand.“ (Hill, 2013, p. 253)*

Existuje několik základních metod při tvorbě cen:

- stanovení ceny přírůžkou k nákladům,
- s ohledem na požadovanou návratnost investic,
- následování cen konkurence,
- stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu,
- cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem.

Stanovení ceny pomocí přírůžky zisku k nákladům je metoda, které je nejčastěji používána při kalkulaci vlastních nákladů. Je založena na vyčíslení nákladů na jednotku produkce, ke kterým je následně přičteno určité procento z nákladů jako přírůžka. Problémem této metody je, že není respektována úroveň poptávky a konkurence. Pokrytí nákladů a dosažení plánovaného zisku bude možné, jen pokud bude dodrženo předpokládaného objemu prodeje. Nákladová cena samotná většinou není a nemusí být prezentována jako cena prodejní. Jejím hlavním úkolem je, aby bylo zjištěno, jestli se náklady konkrétního produktu

vejdou do ceny tržní a jestli prostřednictvím dosaženého zisku budou splněny požadované finanční cíle podniku.

Metoda spočívá v připočtení určité požadované přírážky k nákladům, které jsou rozpočteny na jednotku produkce (jednicové náklady). (Srpková et al., 2010, s. 209-210; Horáková, 1992, s. 242)

### 2.2.3 Distribuce

Může být zvolen přímý nebo nepřímý model prodeje jak popisuje Promarketing (© 2002-2015). V přímém modelu jsou dodávány vlastní výrobky a služby přímo konečným zákazníkům. V nepřímém modelu jsou pak produkty nabízeny prostřednictvím třetích stran (např. prodejců, dealerů,...)

Pokud bude zvolen přímý způsob prodeje, bude se dále rozhodovat o způsobu prezentace a prodeje produktů a služeb zákazníkům. Zejména jde o zvážení, zda a ve které lokalitě bude umístěna prodejna, jaké bude její vybavení, jaká bude organizace. Může také jít o jiné způsoby prodeje – zásilkový prodej, prodej po internetu apod. V nepřímém modelu bude velmi důležité stanovit i způsob práce s obchodními partnery a definovat pro něj vhodnou cenovou politiku. V některých případech bude vhodné realizovat smíšený model přímého a nepřímého prodeje. V širším kontextu sem spadá definování způsobu oslovení nových zákazníků a prezentace nové nabídky., jakými prostředky je přesvědčíte ke koupi, jak budete uzavírat obchody a jak budete zákazníkům poskytovat poprodejní podporu. (Promarketing, © 2002-2015)

### 2.2.4 Propagace

Z poznatků Pelsmacker et al. (2003, s. 214-216); Machkové (2015, s. 166) a Promarketingu (© 2002-2015) lze konstatovat, že jsou užívány různé termíny pro tuto část marketingového mixu – propagace, komunikační mix nebo marketingová komunikace se zákazníky. Základním pilířem komunikace je zajistit přenos myšlenky, informace, sdělení či postoje. Reklama musí být nápomocna k naplnění marketingového cíle. Hlavním cílem propagace je, aby byla vytvořena žádoucí představa o firmě nebo nabízeném výrobku a značkách. Preferovány by měly být takové aktivity, u kterých může být měřena a vyhodnocována jejich efektivita. Jedním z nástrojů propagace je i reklama, kdy zprostředkovatelem jsou média. Může jít o: televizní, rozhlasovou reklamu, reklamu v kinech, podomní reklama, venkovní reklama (outdoor), tištěná reklama – inzerce.

➤ Speciální časopisy

Prostřednictvím specializovaných časopisů, jak charakterizuje Pelsmackera et al. (2003, s. 214-216), je možno zasáhnout široké publikum. Jde o to, že odborné časopisy jsou zaměřeny na konkrétní cílové skupiny a často jde o vysoce kvalitní obsah s pozitivním dopadem na image. Jsou považovány za velmi hodnotné, tím je také přidávána hodnota i zveřejněným inzerátům. Délka sdělení v časopisech je považována za relativně dlouhou. Lidé mohou sdělení zpracovat vlastním způsobem.

➤ Billboardy (venkovní reklama, outdoor)

Velká výhoda této reklamy je shledávána ve velkém dosahu, tedy i velkém efektivním dosahu. Život sdělení při této formě je stanoven na velmi dlouhý. Sdělení může být lidmi viděno každý den při cestě do práce nebo školy. Druhy billboardů jsou zastoupeny buď v celostátním měřítku, nebo regionální dimenzi. Je třeba klást důraz na omezenost informací na velkoplošné reklamě, protože často jim ze strany lidí není věnována dlouhá pozornost. (Pelsmackera et al., 2003, s. 259)

➤ Letáky

Jde o propagační materiály společnosti, které jsou zaměřeny na představení svých produktů nebo služeb jak uvádí web Ipodnikatel (© 2011 – 2014). Informace, které by měly být řádně zvýrazněny a neměly by na žádném propagačním materiálu chybět, jsou zejména název produktu, výhody pro spotřebitele a v krátkosti popsány jeho vlastnosti. Je doporučováno, aby vzhled dokumentů byl čistý a jednoduchý. Čtenář nesmí být vizuálně přehlčen. Použité písmo, barvy a celková grafická stránka by měla být konzistentní s podnikovým designem, měla by korespondovat s vizuálním stylem vaší firmy. Dále je doporučeno prokládat odstavce fotkami, ilustracemi, případně tabulkami a grafy. Je dobré, aby byl využit i bílý prostor, slouží jako optický rám, který uklidňuje a má na čtenáře příjemný vliv. Zůstat by se mělo u klasických formátů (A4, popř. A5). Je dobré, aby byla stanovena jedna osoba zodpovědná za očekávané potřeby v budoucnu, zajišťující produkci materiálů a udržující jejich zásobu na skladě. Potřeby týkající se firemních prospektů a dokumentů se budou měnit s dalšími novými produkty, trhy i růstem vašeho podniku.

➤ Veletrh

Do veletrhů a výstav jsou integrovány významné prvky komunikačního a marketingového mixu. Prostřednictvím něj jsou přinášeny vystavovatelům a návštěvníkům impulsy

pro jejich dlouhodobý rozvoj a potenciál. Jde o místo s jedinečným zdrojem informací o trhu, oboru, trendech a srovnání s konkurencí. Navíc představuje zdroj kontaktů s velkým vlivem na rozhodování a budoucí nákupní chování klienta. Má nezastupitelnou roli při představování novinek a zjišťování zpětné vazby odborné veřejnosti a posuzování konceptu či nového produktu. Na veletrhu je umožněno předvést, ukázat a vysvětlit i velmi specifické a sofistikované produkty či služby. Náklady na veletrh nejsou příliš flexibilní. (Businessinfo, © 1997-2017)

### 3 SBĚR DAT, ANALYTICKÉ METODY, PROCES STP

#### 3.1 Sběr primárních dat

Podle poznatků Kozla et al. (2011, s. 97) a webu Vyzkumy.knihovna (© 2012) je nejčastěji ke sbírání primárních dat a údajů využíváno pozorování, dotazování nebo experiment. Často bývá využíváno kombinace těchto dvou i všech tří metod.

Dotazování je označováno za nejpoužívanější metodu. Dotazování může být použito i v kvalitativním výzkumu, avšak místo dotazníku je volen strukturovaný, polostrukturovaný nebo nestrukturovaný rozhovor.

Metoda pozorování umožňuje, aby byly zachyceny a analyzovány reálné jevy a procesy, které by pomocí samotného dotazování nemusely být nikdy odhaleny. Existují dvě formy. Pozorování zúčastněné, je taková forma pozorování, kdy je pozorovatel jedním z aktérů procesů a jevů, které jsou pozorovány. Nebo pozorování nezúčastněné, taková forma, kdy jsou pozorovatelem z odstupů nezaujatě sledovány jevy v přirozeném prostředí. Někdy může jít o pozorování, kdy nejsou účastníci výzkumu informováni o tom, že jsou pozorováni – jde o skryté pozorování.

#### 3.2 SWOT analýza

Název je odvozen od anglických názvů. Předměty, které jsou ve SWOT analýze zkoumány, jsou interní faktory, které jsou zastoupeny silnými stránkami (Strengths) a slabými stránkami (Weakness). Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) jsou druhou zkoumanou částí analýzy, jde o externí faktory, které mohou přicházet a působit na podnik zvenčí z prostředí mimo podnik. (Urbánek, 2010, s. 220; Sharp, 2013, s. 206)

Silné a slabé stránky podle Horákové (1992, s. 49-51) musí být přesně definovány a vymezeny. Díky nim jsou ovlivněny další procesy, které jsou následně spojeny s marketingovou činností jako např. každodenní činnost podniku, rozmístění zdrojů nebo stanovení cílu. Je také úkolem posoudit, jestli má firma vnitřní předpoklady, aby mohly být úspěšně zhodnoceny rýsující se příležitosti a současně aby mohlo být čeleno případným hrozbám.

Příležitosti a hrozby, které jsou řešeny v rozboru vnějších činitelů, by měly být směřovány na atraktivní příležitosti skrývané trhem, na výhody nad konkurenty ekonomické soutěže.

Zároveň také na problémy, které jsou úzce spojeny s blízkou budoucností podniku, jak popisuje Horáková (1992, s. 48).

Steinhoff a Trommsdorf (2009, s. 114) zdůrazňují, že výsledky této analýzy jsou souhrnem zkoumané situace jednotky. Často jsou užívány jako východiska pro strategické rozhodování, jakým je například i investice do nového výrobku.

SWOT analýzu je možno provádět nejen jako analýzu podniku, ale také např. výrobku, tržního segmentu nebo konkurenta, dodává Westwood (1999, s. 33).

### 3.3 PEST analýza

Prostřednictvím této analýzy podle Steinhoffa a Trommsdorfa (2009, s. 111); Horákové (1992 s. 47-48) a Businessvize (© 2010-2011) jsou častěji dalekosáhle rozvíjeny šance a rizika. I zde je název odvozen z anglických slov (Political, Economic, Social, Technological). Jde o analýzu makroprostředí. Přichází v úvahu tehdy, pokud má být společností realizován velký projekt nebo dlouhodobý záměr, výjimka není shledávána ani před představením významného nového produktu. Obvykle nebývá prováděna tak často jako SWOT analýza. PEST analýza by měla stavět na co největším množství faktů, které jsou např. prezentovány zákonodárnými orgán, centrální bankou, statistickými úřady nebo také mezinárodními organizacemi, apod.

Steinhoff a Trommsdorf (2009, s. 111); Horáková (1992 s. 47-48) a Businessvize (© 2010-2011) popisují jednotlivé vlivy následovně:

V politicko-legislativních faktorech jsou zahrnuty zákony a ostatní právní předpisy, v nichž jsou upraveny způsoby komunikace s dodavateli i se spotřebiteli. Také ty, jež vymezují závazky firmy vůči spotřebiteli, společnosti a státu, zaměstnancům, životního prostředí, ... Sledovány jsou všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí.

Ekonomické faktory jsou podstatné zejména z důvodu odhadu ceny produktů a služeb. Jsou sledovány daně, kurzy, specifická zaměření trhu, HDP i trendy spotřebitele jsou nedílnou součástí. Míra inflace, míra nezaměstnanosti, vlivy, kterými jsou významně ovlivňováni spotřebitele. Kupní síla spotřebitele je dána jeho současným příjmem, úsporami, možností získat úvěr, ceninami.

Sociální faktory lze považovat za nejsnáze proveditelnou část celé analýzy. Podstatné jsou zejména charakteristiky populace, jako jsou charakteristiky trendů a módy, změny v mode-

lu rodiny a stylu života, trávení volného času, apod. Pro nástroje marketingu jsou chápány demografické údaje jako nepostradatelný zdroj informací. Tato oblast se jeví jako důležitá zejména pro společnosti podnikající v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům. (Steinhoff a Trommsdorf, 2009, s. 111; Horáková, 1992 s. 47-48; Businessvize, © 2010-2011)

V otázkách technologických faktorů se analýza, jak uvádí autoři, zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu, stavem aplikované vědy a výzkumu. Částečně je zde řazena oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy je zde zahrnována i oblast ekologie.

(Steinhoff a Trommsdorf, 2009, s. 111; Horáková, 1992 s. 47-48; Businessvize, © 2010-2011)

### 3.4 Porterova analýza pěti sil

Na tržní prostředí je působeno díky pěti základním dynamickým silám podle Michaela E. Portera. Představuje analýzu odvětví a jeho rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace. Jedná se o následujících pět prvků: potenciální konkurenty, konkurenční prostředí, substituční produkty, dodavatele a kupující.

- Stávající konkurenti – je řešena jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství konkrétního výrobku.
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a bude jimi ovlivněna cena a nabízené množství daného výrobku. Rivalita v soupeření by byla zvýšena.
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů. Platí, že čím méně je dodavatelů, tím větší je síla ovlivňovat konkurenční prostředí.
- Kupující – jedná se o jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku. Jsou tím silnější, čím je jich více.
- Substituty – představuje existenci takových výrobků, které jsou alespoň částečně schopny nahradit daný výrobek, nebo dokonce se může jednat o takové produkty, které mohou být i pro různé účely vhodnější než původní výrobek.

(Urbánek, 201, s. 166-167; Managementmania, © 2011-2016)

### 3.5 Analýza konkurence

Smyslem pozorování konkurence zejména je, aby byly zjištěny údaje o současné konkurenci, potenciální rivalitě mezi firmami, jak charakterizuje Horáková (1992, s. 53). Je třeba zjistit míru ohrožení těmito podniky. Podnik by měl neustále porovnávat své výrobky nebo služby, ceny, prodejní způsoby i intenzitu propagace. Tímto způsobem je zjišťována potenciaální výhoda či nevýhoda u konkurence a může být následně lépe zvolena přiměřená strategie – útočná nebo obranná. Kalka a Mässen (2003, s. 34-35) dodávají, že posunovat intenzitu konkurenčního boje je dána subjektivními představami vedení podniku a objektivními skutečnostmi. Např. zda je očekáváno, že ostatní konkurenční podniky vůbec postřehnou změnu nebo zda pomalý růst v branži znamená, že podniky nemají jinou možnost, díky níž by byl zvyšován tržní podíl, než na úkor konkurence.

### 3.6 Proces STP

#### 3.6.1 Segmentace

Segmentace trhu by byla ideální variantou, kdyby byla vedena k velmi homogenním skupinám s předpokladem, že reakce lidí na tržní podněty v určité skupině budou stejné, ale rozdíly budou hlavně mezi skupinami. Jde o proces dělení lidí do sourodých skupin, tzn. se shodnými potřebami, přáními, srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Všichni spotřebitelé v jednom segmentu jsou si podobní alespoň dle jednoho hlediska, ale od ostatních segmentů se významně liší. Pro proces segmentace můžou být použity různé proměnné a kritéria. (Pelsmacker et al., 2003, s. 128-129; Kalka a Mässen 2003, s. 30-31)

Pelsmacker et al., (2003, s. 129) dělí segmentační proměnné na objektivní a psychografické, které jsou ještě dále rozčleněny na všeobecné a specifické. V objektivních – všeobecných proměnných jsou zahrnuty demografické segmenty (pohlaví, příjem, věk, životní cyklus, vzdělání) a geografické segmenty. Pod objektivní – specifické proměnné, které jsou spojeny s chováním zákazníků, jsou autorem zmíněny, např. status loajality, uživatelský status, příležitost nebo míra užití. Psychografická segmentace je prováděna na základě životního stylu nebo osobnostních kritérií. U psychografických – všeobecných proměnných jde zejména osobnost, životní styl, společenskou třídu. Pod specifické řadí Pelsmacker et al., (2003, s. 129) přínos a připravenost kupujících.



Identifikace osob, které patří do segmentu, bývá prováděna marketingovým manažerem. Předpokladem pro diferencovanou práci s trhem je znalost chování cílového segmentu. Díky segmentaci je umožněno cíleně pracovat s jednotlivými skupinami zákazníků, popřípadě prostřednictvím určeného marketingového mixu. (Kalka a Mässen, 2003, s. 31)

### 3.6.2 Targeting

Pelsmacker et al. (2003, s. 129) vysvětlují, že zacílení je často nazýváno anglickým pojmem targeting. Pro společnost to znamená, aby bylo rozhodnuto o počtu segmentů, a aby byl vybrán segment, který je pro ni atraktivní, na který se hodlá zaměřit. Pokud je vybrán pouze jeden segment jedná se o tržní koncentraci. V takovém případě je postupováno tak, že pro jeden vybraný trh je určen jeden produkt, následně je pro něj sestaven marketingový mix. Pozitivem je získání znalostí a zkušeností, negativum je shledáváno v závislosti pouze na jednom segmentu a společnost se může stát více zranitelnou pro konkurenty.

### 3.6.3 Positioning

Anglický výraz je užíván pro tzv. umístění nového produktu v mysli zákazníka. Podle webu Managementmania (© 2011-2016) jde o to, aby byly tvořeny vjemy, názory a postoje v myslích, které budou spojeny se značkou podniku, jeho výrobky, službami. Lze tedy mluvit o umístování informací do mysli zákazníků. Aby byly vyvolány žádoucích psychologické procesy v souvislosti s kvalitou, značkou, cenou, užitekem, image, ...

Horáková (1992, s. 94) vhodně dodává, že díky dobře stanovené pozici pro produkt, bude zjednodušeno rozhodování ve strategických a taktických opatřeních, týkajících se marketingu. Firma, která je zaměřena na pozici vysoké kvality musí nabízet kvalitní výrobky, investovat do inovací, inzerovat ve špičkových časopisech a prodávat za vysoké ceny. Mezi nejčastěji používané strategie, které jsou v praxi používány, patří: stanovení pozice dle zvláštních vlastností produktu; dle výhod, které jsou s výrobkem spjaty. A spotřebitel je díky nim uspokojován nebo je řešen jeho problém; stanovení pozice, zdůrazňující zvláštní okolnosti, které jsou spojeny s používáním produktu; podle kategorie uživatelů; dle pozice disociací.

## 4 TÉMATA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Jurová et al. (2016, s. 80-81) výstižně charakterizuje témata projektového řízení, která jsou následující:

*„Obchodní případ: „Proč bychom to měli dělat?“*

*Organizace: „Kdo je zodpovědný za co?“*

*Kvalita: „Je to, co vyrábíme, vhodné pro daný účel?“*

*Plány: „Jak?“; „Za kolik?“; „Kdy?“; „Kým?“*

*Rizika: „Co když se stane něco neočekávaného?“*

*Změny: „Jaký je dopad problému a jak jej vyřešit?“*

*Postup/progres: „Kde jsme teď?“; „Kam směřujeme?“; „Měli bychom pokračovat?““*

(Jurová et al., 2016, s. 80-81)

Jedná se o shrnutí aspektů všech projektů, které by měly být dle autorky výše, průběžně řešeny v průběhu procesu životního cyklu projektu. Je třeba zdůraznit, že projekty v podniku nikdy nebudou úspěšné, pokud se na nic nebudou řešit všechna popsaná témata.

### ➤ Obchodní případ

Měl by být vždy na paměti. Pomáhá pochopit, proč a kam je vůbec směřováno. Je to koncept, v němž je obsaženo zdůvodnění projektu a jeho doplňkové informace. Má tři fáze.

V předprojektové fázi jde o období ještě před zahájením projektu. Výsledkem této fáze je verdikt, zdali má smysl nový projekt vůbec začínat. V této fázi je řešen pouze koncept projektu, který je jen rámcový pro vedení společnosti, protože detailní plán by byl velkou investicí. Až na základě vytvořeného konceptu bude rozhodnuto, zda bude projekt pokračovat a přejde do zahajovací fáze. (Jurová et al. 2016, s. 81)

Fáze zahájení zastává první etapu a jde o plánování projektu. V této fázi je již připraven plán pro celý projekt. Na základě tohoto plánu je pak dle Jurové et al. (2016, s. 81) doporučeno podrobně zaktualizovat Obchodní případ do reálnější podoby. Následně je provedena kontrola, zda je projekt dostatečným přínosem. Pokud ano, může být zahájena druhá fáze.

Fáze dodávky produktu představuje druhou fázi. Po zahajovací fázi bude následovat minimálně jedna, obvykle však i více etap, kdy budou dodávány produkty projektu. Po každé

dílčí dodávce je doporučeno, aby byl Obchodní případ znovu řádně zaktualizován a následně využit na nejvyšší úrovni řízení projektu, které rozhodne, zda bude projekt předčasně ukončen nebo bude dále pokračovat. (Jurová et al. 2016, s. 81)

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Vybraná firma je poměrně mladá evropská společnost - nese označení SE (Societas Europaea), které je používáno za názvem - obdobně jako s.r.o. nebo a. s. Jde o kapitálovou obchodní společnost, která je založena evropským právem. Jedná se o nadnárodní akciovou společnost především s těmito výhodami: anonymita, lepší image (národní image, bývá zahraničními partnery vnímána jako solventnější a prestižnější), možnost přemístování sídla společnosti po celém území EU, možnost zvolení výhodnějšího právního systému a daňového zatížení v jakékoli z členských zemí, monistický systém řízení – tzn. společnost je řízena pouze jedním statutárním orgánem (Správní radou, která je tvořena minimálně ze dvou členů – vy vybrané společnosti, jde o předsedu představenstva a člena představenstva), úspora nákladů na správu a řízení.

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Společnost byla založena 28. února 2011 a její sídlo se nachází v Praze.

Základní kapitál činí 34 000 000,- Kč.

**Hlavní činností**, kterou se společnost zabývá, jsou stavby a developerské projekty.

Předmětem podnikání jsou:

- „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy,
- ostraha majetku a osob,
- služby soukromých detektivů,
- hostinská činnost,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.“ (Justice, © 2012-2015)

Centrála společnosti je situována ve Zlínském kraji. Jedná se o jeden z mnoha zrealizovaných projektů firmy. Z jednopodlažní administrativní budovy byla ná-

stavbou a přístavbou objektu zbudována reprezentační hala a nové kancelářské prostory pro vedení a zaměstnance společnosti.

Firma má 6 samostatných divizí.

➤ **Divize STAVBY a divize ZAHRANIČNÍ STAVBY**

Tyto divize vybrané evropské společnosti jsou zaměřeny na průmyslovou, občanskou a bytovou výstavbu nejen v České republice, ale i v zahraničí. Mezi nejnovější realizované projekty patří například bytový dům s pavlačemi na Hodonínsku. Původní objekt dostal nový vzhled a nyní je plně dispozičně upraven pro účely bydlení v 17 bytových jednotkách.

➤ **Divize SECURITY**

Tato divize je orientována především na bodyguard service, ostrahu majetku, převoz hotovosti, detektivní služby a doprovod a doprava dětí. Veškeré služby jsou vykonávány vycvičenými specialisty mimo jiné i bývalými příslušníky ozbrojených složek. Prostřednictvím rozsáhlého vozového parku, výzbroji a výstroji lze dosáhnout nejen požadovaného stupně ochrany, ale i komfortu. Za zmínku stojí například, že vybranou společností byla v minulosti poskytována osobní ochrana panu Čubovi nebo i prezidentu Miloši Zemanovi při návštěvě Zlínského kraje.

➤ **Divize ZVERINEX**

Chovatelské potřeby a prodej živých zvířat představuje další samostatný úsek společnosti. Prodejna nabízí výběr jednotlivých zvířat, chov a jejich potřeby, vhodná krmiva a doplňky. Na rozloze 140 m<sup>2</sup> se o zákazníky stará příjemná obsluha s až dvacetiletou praxí v oboru, která je vždy připravena se vším ochotně poradit.

➤ **Divize HOTEL (s restaurací)**

Aréna hotel je samostatnou divizí společnosti. Nachází se v malém městě nedaleko hranic se Slovenskem. Hotel čítá 80 ubytovacích míst a kapacita restaurace je až 120 míst. Aréna je koncipována jako přístavba zimního hokejového stadionu, která je přímo se stadionem propojena a koresponduje s ním. V tomto moderním komplexu se nabízí možnost ubytování, stravování, pořádání firemních i rodinných akcí včetně svateb.

### ➤ Divize DOPRAVA

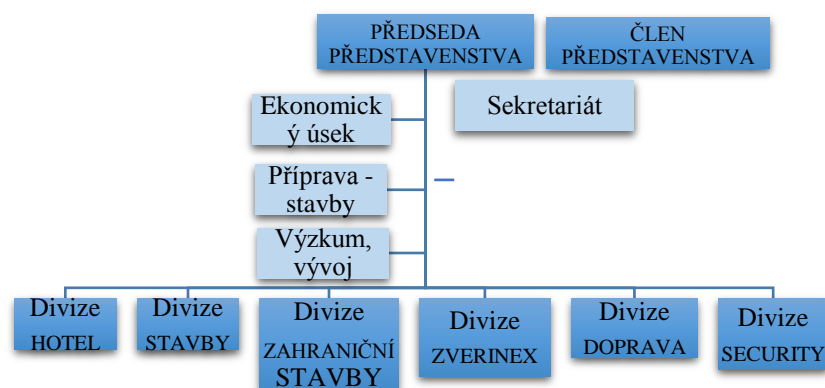
Dalším úsekem, kterým se firma zabývá, je doprava. Jedná se o malou autodopravu, díky níž je zaručena spolehlivá a kvalitní přeprava s moderním vozovým parkem a svědomitým personálem. Pro zákazníky je nabízena pomoc a řešení různých logistických problémů se zárukou bohatých zkušeností řidičů na dopravním trhu. Společností jsou vlastněny 8 Scanií a 4 Dafy k celovozovým i částečným nákladům dle domluvy. Zejména jde o export a import do Německa, Velké Británie, Norska, Švédska a po celém území ČR.

### ➤ Divize LEHOTŘÍKOLKY - LEHOKOLA

Společnost má v plánu začít vyrábět lehotříkolky a lehokola. Výroba by představovala novou divizi. Prozatím jsou k dispozici prototypy a vize a cíle do budoucna, které však ještě nebyly zrealizovány. Společnosti se však z dlouhodobého hlediska daří. Má volné finanční prostředky, které by mohly být investovány právě do nové vysoce potenciální výroby lehkokol.

#### 5.1.1 Organizační struktura vybrané firmy

Zjednodušené schéma kombinované organizační struktury společnosti je znázorněno na obrázku Obr. 3. a jedná se o liniově štábní typ (funkční).



Obr. 3. Schéma organizační struktury (vlastní zpracování)

V čele společnosti je předseda představenstva a člen představenstva, kterými je rozhodováno na nejvyšší úrovni – top managementu. Konečná rozhodnutí jsou prováděna vždy společně. Sekretariát je přímo podřízen těmto dvěma orgánům, stejně jako úsek ekonomický, příprava výroby a úsek vývoje a výzkumu. Tyto štáby jsou nadřazeny všem jednotlivým divizím (hospodářským střediskům). Štáby jsou odborného charakteru, vybaveny vysoce

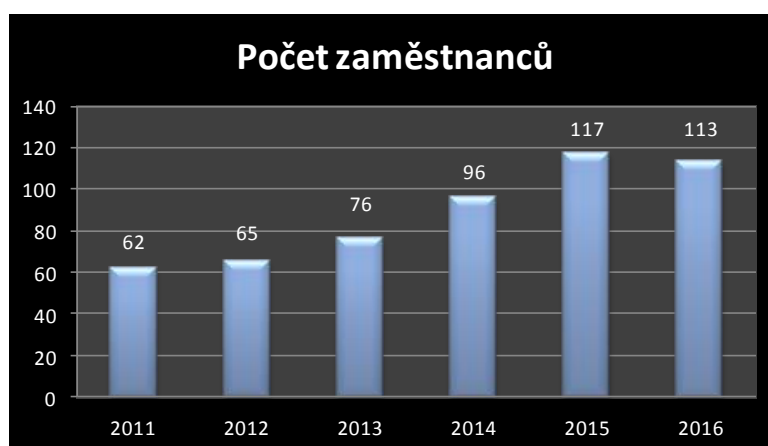
vyškolenými zodpovědnými pracovníky převážně s dlouholetou praxí. Na schématu výše jsou odlišeny světlou barvou. Jedná se o ekonomický úsek, příprava staveb, vývoj a výzkum a sekretariát. Jednotlivé štábní útvary jsou zastoupeny větším počtem odpovědných pracovníků v rozmezí 5-10 osob.

Každé hospodářské středisko je samostatným útvarem s decentralizovanou odpovědností a je zaměřováno na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosů, na vnitropodnikový výsledek. Konzistence vedení v této linii je velmi dobrá a přívětivá. Důvodem je, že každému úseku je přiřazen jeden odpovědný manažer na vysoké profesionální úrovni. Každý měsíc jsou prováděny ve firmě porady, kde jsou předkládány návrhy, připomínky a výsledky jednotlivých úseků. K mimořádným poradám dochází obvykle ve společnosti jednou týdně a slouží zejména k řešení významných rozhodnutí, které nesnesou odklad.

Nová výrobní divize, zastoupena výrobou nového produktu - lehotříkolek (pod širším názvem lehokola), bude v budoucnu také zařazena mezi samostatně fungující hospodářské středisko.

### 5.1.2 Počet zaměstnanců společnosti

V roce 2011 představoval počet pracovníků sledované společnosti 62 osob. Ke konci roku 2016 dosahoval počet zaměstnanců 113 osob. Z grafu č. 1 lze vidět, že v průběhu sledovaného období v letech 2011 až 2016 docházelo k růstu počtu osob zaměstnaných ve společnosti. Důvodem byly zejména vznik nových úseků společnosti - Zverinex v roce 2014 a vznik nové divize Hotel v roce 2015. To zapříčinilo růst počtu zaměstnanců vytvořením



Graf 1. Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

nových pracovních míst. Údaje uvedeny v tabulce jsou zprůměrovány, protože v každém



roce docházelo k běžnému obratu pracovníku v organizaci. Jednalo se jak o rozvázání pracovních smluv, tak o přijetí zaměstnanců nových.

### 5.1.3 Ekonomické představení

Na základě údajů ze zjednodušeného výkazu zisku a ztráty a rozvahy (Přílohy PI-PIII) společnosti je uveden v tabulce Tab. 1. stručný souhrnný přehled ekonomické situace vybrané společnosti v posledních 3 letech za všechny divize. Byl vybrán časový úsek od roku 2013 do roku 2015.

Jak lze vidět níže, vybraný podnik byl v posledních letech ziskový. Největší přínosy pro vybranou společnost v uvedeném období byly ze stavební činnosti a developerských projektů a prodejny Zverinex. Největšího zisku bylo dosaženo v loňském roce 2016, který představoval cca 46 mil. Kč. Podniku se daří, důvodem je i příznivá ekonomická situace v ČR.

Tab. 1. Přehled ekonomické situace (vlastní zpracování)

Součet divizí v tis. Kč	Rok		
	2013	2014	2015
Výnosy	200 389	216 156	284 425
Náklady	165 750	178 298	238 023
Výsledek hospodaření (Zisk)	34 639	37 858	46 402
Tržby z prodeje	194 815	204 840	241 229

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty dle období

Lze vidět, že náklady společnosti v jednotlivých letech rostou. Důvodem tohoto zvýšení v roce 2014 byl vznik divize Zverinex . A v roce 2015 vznik nové divize Hotel.

Pro přehled jsou v tabulce Tab. 2. uvedeny i vybrané poměrové ukazatele rentability.

Tab. 2. Vybrané poměrové ukazatele (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability			
	2013	2014	2015
Rentabilita výnosů	17,29%	17,51%	16,31%
Rentabilita tržeb	17,78%	18,48%	19,24%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	41,81%	38,55%	34,95%
Rentabilita úplatného kapitálu ROCE	58,74%	52,07%	46,59%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	48,61%	43,01%	38,67%

Zdroj: interní materiály společnosti

Například podle ukazatele ROE návratnost vlastního kapitálu prozatím meziročně klesala, a to hlavně z důvodu investic vlastních prostředků do vzniku nových divizí, kdy generace větších zisků z nich bude ještě chvíli trvat. Kdyby však ROE v následujících letech dál dlouhodobě klesalo, lze konstatovat, že by to mohlo vést až k naznačení chybně zvolené investiční politiky, kterou lze sledovat v kumulaci nerozděleného zisku a peněžních prostředků. Pak by se muselo ještě více zvažovat o využívání financování z cizích zdrojů.

#### 5.1.4 Vize, filosofie a cíle společnosti se zaměřením na divizi lehokol

Aby se mohlo někam dojít, musí se napřed vědět, kam je kráčeno a jaký cíl je stanoven. Musí být znám směr cesty a musí ho znát všichni, kdo po ní také krácejí. Lze říci, že ve většině případů je v dnešní době definování vizí a cílů běžným jevem, který je prezentován jak na webových stránkách firem, tak i na různých propagačních předmětech společností, apod. Tento jev je dán moderní dobou a moderním managementem podniku.

Vize společnosti pro rok 2017 byla pro plánovanou výrobu lehokol teprve nedávno vytvořena a stanovena, a to k 1. lednu letošního roku.

Společností byl určen směr, kterým se má plánovaná výroba lehokol ubírat a čeho má být v budoucnu dosaženo. Pro začátek se jedná o následující: „Do konce roku 2017 chceme představit unikátní produkt lehotříkolky na trh – dostat se do podvědomí zákazníkům i konkurenci!“

Filosofií, která je vztahována na plánovanou výrobou, je vyrábět lehokola s lidským srdcem a poctivostí.

Cílem společnosti je stát se konkurenceschopnou firmou v oblasti výroby lehokol, lehotříkolek a později i elektrokol. Chce proniknout na trh mezi české a v budoucnu i světové trhy a stát se žádaným výrobcem s důrazem na kvalitu a preciznost produkovaných výrobků. Podstatným cílem společnosti také je, aby byly uspokojeny individuální potřeby konečných zákazníků zejména z řad exkluzivních zákazníků, seniorů a tělesně postižených osob. (interní materiály společnosti)

## 5.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je vytvořena pro zjištění současného stavu v podniku. Sumarizuje a klasifikuje základní faktory, které na společnost působí a prostřednictvím ní jsou poskytnuty komplexní výchozí informace o společnosti. Jsou popsány síly a slabiny (interní fak-

tory) a následně příležitosti a hrozby (externí faktory), prostřednictvím kterých je na společnost působeno.

### 5.2.1 VNITŘNÍ FAKTORY

V tabulce Tab. 3. jsou vyjmenovány faktory, prostřednictvím kterých je na vybranou společnost působeno zevnitř.

Tab. 3. SWOT analýza – vnitřní faktory (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
S1 Povědomí o firmě – firma dobře známá	W1 Chybějící marketingové oddělení
S2 Pracovní morálka zaměstnanců	W2 Občasná dvojitá práce na svěřených úkolech
S3 Existence přehledných webových stránek	W3 Slabá kontrola nad chodem celé společnosti
S4 Pracovní prostředí (budova, rodinné zázemí)	W4 Nedostatečné benefity zaměstnanců
S5 Personální změny nejsou časté	
S6 Různorodé činnosti společnosti	
S7 Schopnost individuálních úprav zakázek	
S8 Velký vozový a strojní park	
S9 Status Evropské společnosti (SE)	
S10 Kvalitní zaměstnanci (flexibilní, loajální, dobře vyškolení zaměstnanci s praxí)	

#### ➤ SILNÉ STRÁNKY

##### **S1 Povědomí o firmě – firma dobře známá**

Společnost se díky své vlastní reklamě dostává denně do podvědomí veřejnosti. Na veškerých svých firemních vozidlech (typických, osobních, nákladních, stavebních) je prezento-

váno viditelné logo společnosti, které nese její název. Stejně tak je i propagováno na firemních tričkách vybraných zaměstnanců firmy, zejména těch, díky kterým dochází k největšímu kontaktu se zákazníky a dalšími potenciálními klienty společnosti. V neposlední řadě i díky ostatním firemním předmětům, kterými společnost disponuje jako například propisovací tužky s logem společnosti, které jsou rozdávány, je také propagace společnosti zajištěna. Typické pro tuto společnost jsou i barvy žlutá a hnědá, v nichž jsou vystavěny různé stavební projekty.

### **S2 Pracovní morálka zaměstnanců**

Ze strany zaměstnanců jsou vždy svěřené úkoly a povinnosti plněny poctivě a svědomitě. Úkoly přijaté ze strany vedení jsou vykonány obvykle ve velmi krátkých časových intervalech a s velkou zodpovědností a vysokým pracovním nasazením. Pracovní doba je náležitě dodržována dle rozepsaných směn a stanovených pracovních hodin. V případě nemožnosti výkonu celé pracovní doby ze strany zaměstnance je ve vybrané společnosti řádně plněna ohlašovací povinnost, což umožňuje správnou komplexnost a funkčnost podniku.

### **S2 Existence přehledných webových stránek**

Vybraná společnost má své vlastní webové stránky, kde jsou přehledně uspořádány záložky jednotlivých divizí, pro lepší prohlížení a rychlý přísun informací k uživateli. V budoucnu by mohly být doplněny i o e-shopy některých divizí. Lze říci, že moderní doba a moderní podniky si již tuto skutečnost mít vlastní webové stránky osvojily natolik, že se stala téměř základem. Výhoda je však shledávána v přehledu informací (zejména kontaktů) a prezentace firmy jako celku na jednom místě.

### **S3 Pracovní prostředí (budova, rodinné zázemí)**

Již od svého vzniku je ve společnosti kladen důraz na rodinné zázemí. Za následek má toto příjemné pracovní prostředí vysokou loajalitu zaměstnanců ke společnosti.

### **S4 Personální změny nejsou časté**

Vzhledem ke vztahům, které jsou popsány výše, časté personální změny ve společnosti nejsou téměř vídány. Dochází k běžné fluktuaci zaměstnanců. Pracovní kolektiv je proto stálý, přátelský a soudržný.

**S5 Různorodé činnosti společnosti**

Vybraná společnost je zaměřena na různorodé činnosti podniku, což lze vidět na jednotlivých divizích. Pro firmu to představuje obrovskou výhodu zejména v tom, že touto různorodostí jsou překlenovány různé výkyvy a krize v jednotlivých odvětvích. Společnosti je umožněno dosahovat zisku, i když se například jedné z divizí příliš nedaří.

**S6 Schopnost individuálních úprav zakázek**

Ve všech divizích vybrané společnosti je možno upravit každou objednanou zakázku dle přání zákazníka. Dosud se společnosti prozatím nestalo, aby některému ze zákazníků z jednotlivých divizí nebylo s individuálním požadavkem vyhověno. Úprava zakázek na míru je společností vnímána jako jedna z nejdůležitějších služeb pro klienty.

**S7 Velký vozový a strojní park**

Díky divizi security a bývalé dopravě je disponováno velkým vozovým parkem. Pro jednotlivé divize a celou firmu byly v minulosti zakoupeny různé osobní i nákladní automobily. Mimo jiné také vysoce kvalitní stavební a výrobní stroje s možným širokým využitím, které jsou ne zcela využívány divizemi staveb. Velkou výhodou parků je možnost komplexního, operativního využití mezi jednotlivými úseky.

**S8 Status Evropské společnosti (SE)**

Konkrétní výhody evropské společnosti byly vyjmenovány v kapitole 4 Představení vybrané společnosti. Zkratka SE jako přínos pro organizaci, však je nejvíce shledávána v lepším postavení firmy – jisté světové prestiži a solventnosti, jak pro dodavatele, tak odběratele.

**S9 Kvalitní zaměstnanci (flexibilní, loajální, dobře vyškolení zaměstnanci s praxí)**

Ve společnosti jsou zaměstnání kmenoví zaměstnanci, kteří disponují odborným vzděláním i letitou praxí. Lze je považovat za odborníky ve svém oboru. Flexibilita a loajalita jsou vnímány jako základní rysy kvalitního zaměstnance ve vybrané společnosti. Jsou pro společnost natolik důležité, že pokud jsou během výkonu práce ztraceny (dojde-li ze strany společnosti k pochybnostem), je s takovým zaměstnancem okamžitě pracovní poměr rozváznán, což je ošetřeno i ve smluvním dodatku pracovní smlouvy každého pracovníka.

➤ **SLABÉ STRÁNKY**

**W1 Chybějící marketingové oddělení**

Obchodní a marketingové oddělení je ve společnosti postrádáno. Dosud je práce, týkající se této problematiky prováděna pouze jedním výkonným pracovníkem. S dalším přibývajícím objemem práce (např. propagace lehokol, ...) by v budoucnu mohlo dojít ke zbytečnému zatížení tohoto pracovníka, jenž je primárně zaměřen na jiné výkony.

**W2 Občasná dvojitá práce zaměstnanců na svěřených úkolech**

Ve vybrané firmě občas dochází k dvojité práci na svěřených úkolech. Ztráta nejen času, ale následné spory a vytrácení se iniciativy mezi zaměstnanci jsou pro společnost nežádoucí slabou stránkou, která by měla být co nejdříve odstraněna.

**W3 Slabá kontrola nad chodem celé společnosti**

Pokud jsou detekovány problémy ve společnosti, jen stěží je dohledán i viník k podání vysvětlení. Výsledkem jsou nadbytečné zmatky a nedorozumění. Je třeba klást důraz na odpovědnosti zaměstnanců, které jsou jasně přiřazeny a zvýšit provádění kontrol.

**W4 Nedostatečný benefity zaměstnanců**

Ve společnosti systém odměňování zaměstnanců není zcela vhodně nastaven. Což by v budoucnu mohlo představovat odchod pracovníků za lepšími pracovními podmínkami. Některým zaměstnancům nejsou vypláceny pohonné hmoty a nejsou poskytovány další zaměstnanecké výhody. Pro udržení pracovníků ve firmě je motivace shledávána jako velice důležitý faktor, který by měl být v blízké budoucnosti přehodnocen a doladěn.

## 5.2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY

Tab. 4. SWOT analýza – vnější faktory (vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
O1 Perspektiva proniknutí na světové trhy (Chorvatsko, Nizozemí, Belgie)	T1 Trestní řízení bývalého majitele podniku
O2 Spolupráce s partnery	T2 Legislativní změny v souvislosti s lehkoly – dopravní normy, cyklostezky, cykloturistika, zvýšení DPH
O3 Účast na veletrzích	T3 Vliv konkurence a zlepšování jejich výrobků
O4 Vznik vlastních e-shopů	
O5 Možnost zisku dotací z EU na vlastní vývoj a výzkum	
O6 Výuka jazykových kurzů pro zaměstnance	

## ➤ PŘÍLEŽITOSTI

**O1 Perspektiva proniknutí na světové trhy (Chorvatsko, Nizozemí, Belgie)**

Díky nové plánované výrobě lehotříkolek by mohly být společností obsazeny i světové trhy. Pronikání na stále nové trhy je skvělou příležitostí pro podnik do budoucna. Mohlo by být proniknuto například na trhy chorvatské, norské, belgické, kde je o lehokola předpokládán velký zájem.

**O2 Spolupráce s partnery**

Příležitostí pro vybranou firmu by mohla být i nová spolupráce s dalšími partnery, kteří by byli ochotni podílet se jakoukoli formou na plánované výrobě lehokol. Formy spolupráce jsou ze strany společnosti vítány, protože díky nim je možno, aby byla prohlubována nejen vzájemná propagace firem, ale také aby byly využity i další výhody ze spolupráce vyplývající – například další finanční zdroje, nápady, připomínky,....

**O3 Účast na veletrzích**

Veletrhy, vernisáže a promo akce, na nichž jsou prezentovány nové výrobky společnosti, jsou velkou příležitostí k oslovení nových potenciálních zákazníků a možných budoucích

odběratelů, které společnost potřebuje. Například veletrh For bikes v Praze nebo i německý veletrh Spezi (Specialradmesse), který je přímo zaměřen na speciální a netradiční jízdní kola. Lehotříkolka vyrobená tvůrcem může být přímo zde vystavena a představena potenciálním zákazníkům i největším domácím konkurentům jako jsou AZUB Bike a KOLA STERCL.

#### **04 Vznik vlastních e-shopů**

Vznikem e-shopů pro jednotlivé divize Zverinex a plánované Lehokola by bylo velkým přínosem ke zkvalitnění služeb zákazníkům. Bylo by možno využívat on-line objednávek, které by usnadňovaly celý objednávkový systém následně i reklamační.

#### **05 Možnost zisku dotací z EU na vlastní vývoj a výzkum**

Vybraná společnost by mohla využívat i různé dotační programy z Evropské Unie. Uplatňovány by mohly být na další vývoj a výzkum pro plánovanou divizi lehokol. Například programy inovace, nízkouhlíkové technologie, potenciál, marketing apod. Dotace z EU by mohly představovat určitý zdroj financování různých aktivit podniku, zejména však v divizi lehokol.

#### **06 Výuka jazykových kurzů pro zaměstnance**

S možností pronikat na světové trhy by mohly být rozvíjeny jazykové znalosti zaměstnanců – zejména angličtiny. Výuka jazykových kurzů by mohla být také součástí nového systému odměňování pro zaměstnance. Přínosy mezinárodního jazyku jsou vnímány jako budoucí standard v případě spolupráce se světovými trhy.

#### **07 Trestní řízení bývalého majitele jako forma propagace**

Vybraná společnost je v poslední době známa i ne zrovna přívětivou mediální kauzou, kdy důvodem je trestní stíhání bývalého majitele společnosti. Podmíněno tvrzením, že i špatná reklama je reklama, je společností nahlíženo na tuto problematiku jako na jistou formu propagace a možnosti ještě více se zviditelnit.

#### **➤ HROZBY**

#### **T1 Trestní řízení bývalého majitele podniku**

Trestní řízení bývalého majitele společnosti je, však vnímáno i jako hrozba v dalším budoucím fungování společnosti. Následky, kterých může být dosaženo, mohou představovat pro firmu např. ohrožení ve formě peněžitých pokut.



## **T2 Legislativní změny v souvislosti s lehokoly – dopravní normy, cyklostezky, cykloturistika, zvýšení DPH, snížení reálných mezd a finanční krize**

V případě změn v legislativě může být ohrožena plánovaná výroba lehokol. Nové právní úpravy, které mohou být téměř kdykoli pozměněny by mohly mít vliv na celou výrobu nových lehokol. Snížení reálných mezd, zvýšení DPH a finanční krize, nemohou být společností nikdy zcela odvráceny. Mohlo by dojít k ohrožení produktů podniku i celkových poskytovaných služeb, což by např. bylo promítnuto do cen výrobků a služeb.

## **T3 Vliv konkurence a zlepšování jejich výrobků**

Pro společnost je největší hrozba zastupována zejména dvěma největšími firmami (Azub a Benecykl). Konkurenti a jejich výrobky budou sledováni – vždy je tendence zlepšovat nejen své výrobky prostřednictvím inovací, ale i zákaznický servis. Mohou být vyvinuty zcela nové výrobní technologie, prostřednictvím kterých by mohly být ohroženy některé z činností podniku.

## **5.3 Analýza vnějšího prostředí PEST**

V rámci PEST analýzy jsou popsány nejdůležitější vazby na podnik a plánovanou výrobu lehotříkolek z makrookolí ze čtyř prostředí – politického, ekonomického, sociálního a technologického. V práci jsou zmíněny a popsány ty faktory, které lze považovat za nejdůležitější a které by společnostmi měly být sledovány. Aby vstup na trh mohl být úspěšný, je dobré patřičně ho i poznat.

### **5.3.1 Politické vlivy**

Budoucí dva roky 2017 a 2018 budou ovlivněny událostmi, které následně mohou mít na podnik významný vliv. Podzim roku 2017 bude doprovázen děním na politické scéně, proběhnou volby do poslanecké sněmovny. Začátek února 2018 bude ovlivněn volbami prezidenta České republiky. Lze konstatovat, že díky těmto událostem lze očekávat i řadu jevů s tím spojených – např. novely zákonů, úpravy úrokových sazeb apod. Politickou stabilitu v těchto letech nelze očekávat. Společnost musí být připravena na možné změny.

Jakýkoli typ lehokola musí být vyroben v souladu s příslušnými platnými předpisy. Výčet legislativy, která je spojena s výrobou lehokol(lehotříkolek) je zejména:

**Zákon o obecné bezpečnosti výrobků, Zákon o technických požadavcích na výrobky a Zákon o ochraně spotřebitele**, týkající se vztahu ke konečným spotřebitelům. Následně také **Zákon o obalech a Zákon o odpadech** – v rámci otázek technologické povahy.

Při plánované výrobě lehkokol je důležité, aby byly dodrženy požadavky a legislativa, týkající se silničního provozu. V případě lehokol, která budou osazena elektrickým pohonem, bude důležitost přikládána Vyhláše Ministerstva dopravy a spojů č. 341/2002 Sb., o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

**Činnosti v rámci živnosti volné, které jsou úzce spjaty a potřebné pro plánovanou výrobu/montáž lehokol jsou:**

- Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- Výroba jízdních kol, vozíků pro invalidy a jiných nemotorových dopravních prostředků
- Malířství, lakýrnictví, natěračství

**Pro samotný prodej lehokol**, je dostačující v rámci živnosti volné mít vyřízeny činnosti v oborech: **velkoobchod a maloobchod, případně zprostředkování obchodu a služeb.**

Lehotříkolky spadají do kategorie **stanoveného výrobku**, protože jsou vybaveny elektrickým motorem, tudíž před uvedením na trh Evropské Unie musí být podrobeny zkušebním postupům dle příslušných předpisů a následně označeny označením CE. Tímto označením je spotřebitelům sděleno, že výrobek splňuje příslušné evropské právní předpisy o výrobcích. Pro společnost označení CE znamená, že se výrobek může pohybovat v Evropském hospodářském prostoru (tzn. země EU, Island, Norsko a Lichtenštejnsko).

Informace byly čerpány z právní analýzy, kterou si společnost nechala vypracovat odborným pracovníkem advokátní kanceláře v Praze.

Orientace na životní prostředí je ve výrobě lehotříkolek maximální.

### 5.3.2 Ekonomické vlivy

Zde jsou popsány vybrané faktory s největším vlivem na vybranou společnost z ekonomického prostředí. Jde především o ekonomické podmínky, které se týkají vstupu na daný trh.

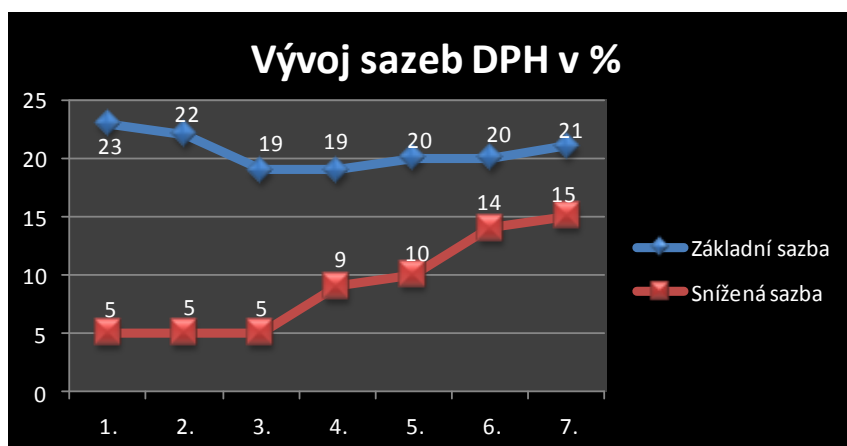
### ➤ Vývoj změn sazeb DPH

V tabulce Tab. 5. je znázorněn vývoj sazeb DPH od roku 1993 až dosud. Jedná se o největší přísun peněz do státní pokladny. Za celé sledované období byly sazby DPH pozměněny už 6 krát. Kritika ze strany podnikatelů je vznášena zejména na to, že úpravy platných zákonů jsou v České republice schvalovány téměř vždy na poslední chvíli (způsobován zbytečný chaos a nedorozumění) a jednotná sazba je požadována již od roku 1993. DPH je placeno při nákupu většiny zboží a služeb. Nejvyšší hodnota základní sazby DPH byla 23 % v prvním sledovaném období a nejnižších 19 % bylo dosaženo ve 3. a 4. období. Snížená sazba DPH byla naopak v 1. období zastoupena nejnižší hodnotou 5 % a nejvyšší 15 % ve sledovaném 7. období. V budoucnu změny v sazbách DPH prozatím nejsou očekávány.

Tab. 5. Vývoj sazeb DPH (vlastní zpracování)

Sazby DPH v %			
Období		Základní sazba	Snížená sazba
1.	1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23	5
2.	1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22	5
3.	1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19	5
4.	1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19	9
5.	1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20	10
6.	1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20	14
7.	1. 1. 2013 – dosud	21	15

Zdroj: Podnikatel (© 2007 – 2017)



Zdroj: Podnikatel (© 2007 – 2017)

Graf 2. Vývoj sazeb DPH (vlastní zpracování)

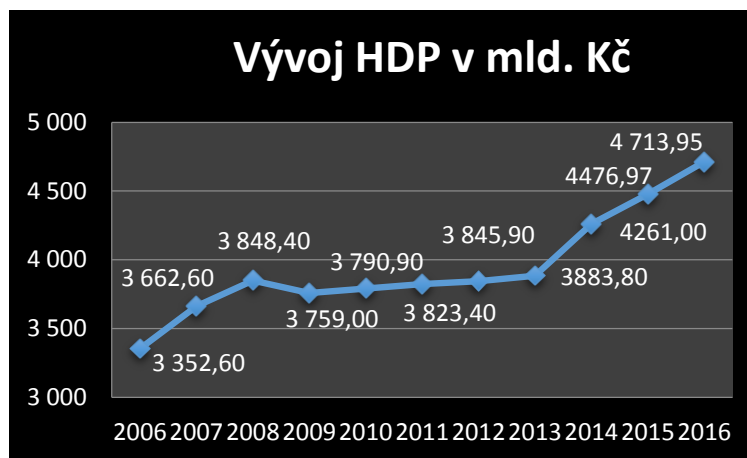
### ➤ Vývoj reálného HDP v mld. Kč

Hrubý domácí produkt má v případě růstu pozitivní vliv na podnik a navíc je i lákadlem pro vstup nových subjektů na trh. Na grafu je zachycen vývoj reálného HDP v období od roku 2006 – 2016 v mld. Kč a jeho hodnoty jsou uvedeny v tabulce Tab. 6. Na podzim roku 2008 byla finanční krize působící nejvíce a její dopady zejména na reálný HDP byly zaznamenány již v následujícím roce 2009, kdy reálný HDP byl zastoupen hodnotou 3 790,90 mld. Kč. (nejnižší hodnota). Tempo růstu HDP je od roku 2009 opět povolna rostoucí a lze říci, že ekonomice se nyní příznivě daří. Do následujících let je podle ČNB očekáván pomalý ekonomický růst. Ekonomika se nyní nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu.

Tab. 6. Vývoj HDP v mld. Kč (vlastní zpracování)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
3352,60	3662,60	3 848,40	3 759,00	3 790,90	3 823,40	3 845,90	3883,80	4261,00	4476,97	4 713,95

Zdroj: Český statistický úřad (© 2017)



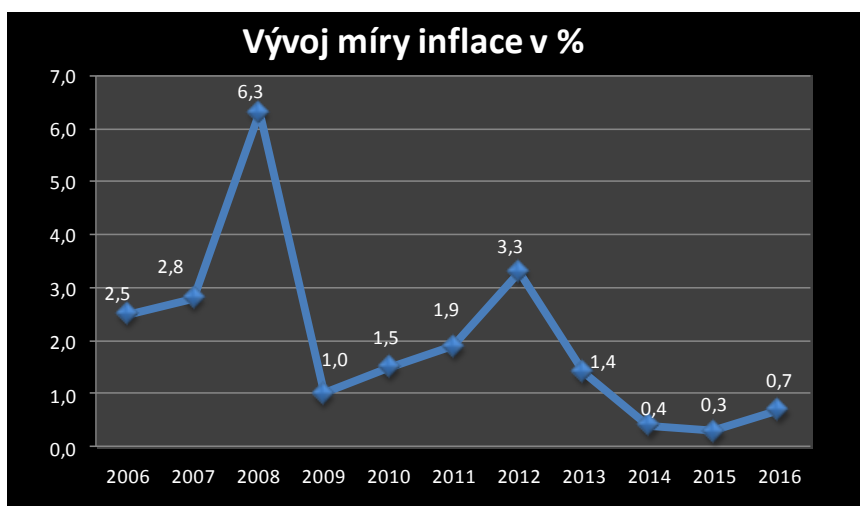
Zdroj: Český statistický úřad (© 2017)

Graf 3. Vývoj HDP (vlastní zpracování)

### ➤ Vývoj průměrné míry INFLACE v %

Jestliže průměrná míra inflace nepřesáhne 2 %, lze konstatovat, že je ideální. Musí však být dlouhodobě udržitelná. V tabulce Tab. 7. a na grafu 4. je znázorněn průběh průměrné míry inflace v období od roku 2006 – 2016. Stabilita při dlouhodobém rozhodování je zastupována nízkou mírou inflace. Naopak vysoká inflace by mohla vést až k nedostatku

zboží na trhu. Nejnižších hodnot bylo dosahováno v letech 2014-2016, kdy míra inflace byla 0,4 %, 0,3 % a 0,7 %. Míra inflace byla nejvyšší v roce 2008, byla dosažena hodnota 6,3 %. Do budoucna lze předpokládat mírný růst průměrné míry inflace.



Zdroj: Český statistický úřad (© 2017)

Graf 4. Vývoj průměrné míry inflace (vlastní zpracování)

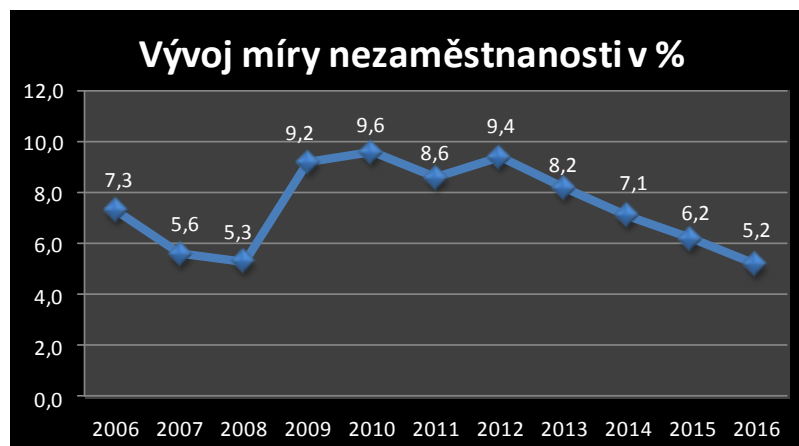
#### ➤ Vývoj obecné míry NEZAMĚSTNANOSTI v %

V tabulce Tab. 8. jsou sepsány hodnoty míry nezaměstnanosti v letech 2006 – 2016. Obecná míra nezaměstnanosti je představována jako podíl počtu nezaměstnaných na pracovní síle (práceschopni obyvatelé). S růstem této míry roste i míra daňového a odvodového zatížení práce a naopak. Nejnižší hodnota byla naměřena 5,2 % v roce 2016, nejvyšší pak 9,6 % v roce 2010. Od roku 2012 je zaznamenán pozvolný klesající vývoj, který bude v následujících letech pokračovat.

Tab. 8. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v % (vlastní zpracování)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7,3	5,6	5,3	9,2	9,6	8,6	9,4	8,2	7,1	6,2	5,2

Zdroj: Kurzy (© 2000-2017)



Zdroj: Kurzy (© 2000-2017)

Graf 5. Vývoj míry nezaměstnanosti (vlastní zpracování)

#### ➤ Vývoj KURZU KČ/EUR

Sledování vývoje kurzu je pro společnost důležité. Zejména toho kurzu měny, kde jsou směřovány nebo uskutečňovány zahraniční obchody. Pro exportující podniky je posilující koruna strašákem. Naopak na posilování koruny vydělají dovozci, Euro se pro ně stává levnějším. Lze říci, že posilující koruna zdražuje vývoz a zlevňuje dovoz.

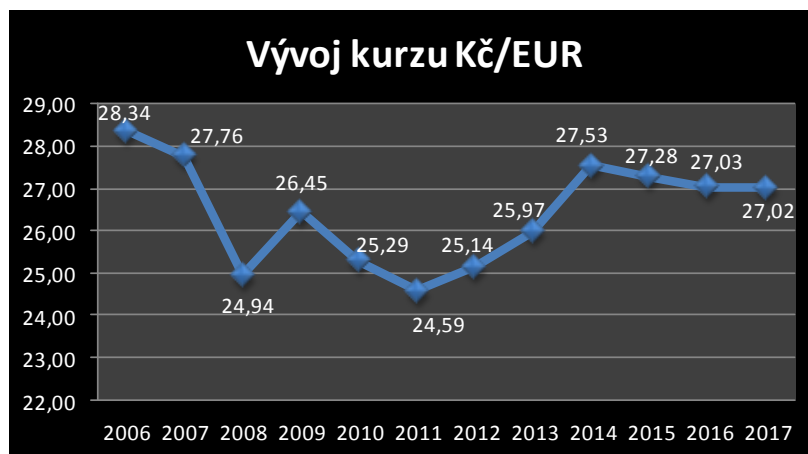
V tabulce Tab. 9. je uveden přehled vývoje kurzu Českých Korun za jedno Euro v období od roku 2006 – do března 2017. Nejnižší zaznamenaná hodnota byla 24,59 Kč/ EUR v roce 2011. Naopak nejvyšší v roce 2006, a sice 28,34 Kč/EUR.

Lze očekávat, že dle kurzového závazku ČNB bude minimálně v roce 2017 úroveň 27 CZK/EUR bráněna. Pokud by tohoto závazku nebylo dodrženo, projevíly by se zisky koruny v nižších dovozních cenách a celkově nižší spotřebitelské inflaci, což by mohlo vést ke spekulacím o důvěryhodnosti ČNB.

Tab. 9. Vývoj kurzu Kč/EUR (vlastní zpracování)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
28,34	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14	25,97	27,53	27,28	27,03	27,02

Zdroj: Kurzy (© 2000-2017)



Zdroj: Kurzy (© 2000-2017)

Graf 6. Vývoj kurzu Kč/EUR (vlastní zpracování)

### 5.3.3 Sociální vlivy

V této části jsou vybrány a popsány nejdůležitější vybrané sociální faktory, které jsou spjaty s vybranou společností a s řešenou problematikou. Na některých ukazatelích je sledován vývoj ve sledovaném období a také budoucí odhad.

#### ➤ Vývoj PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ DOMÁCNOSTÍ V ČR

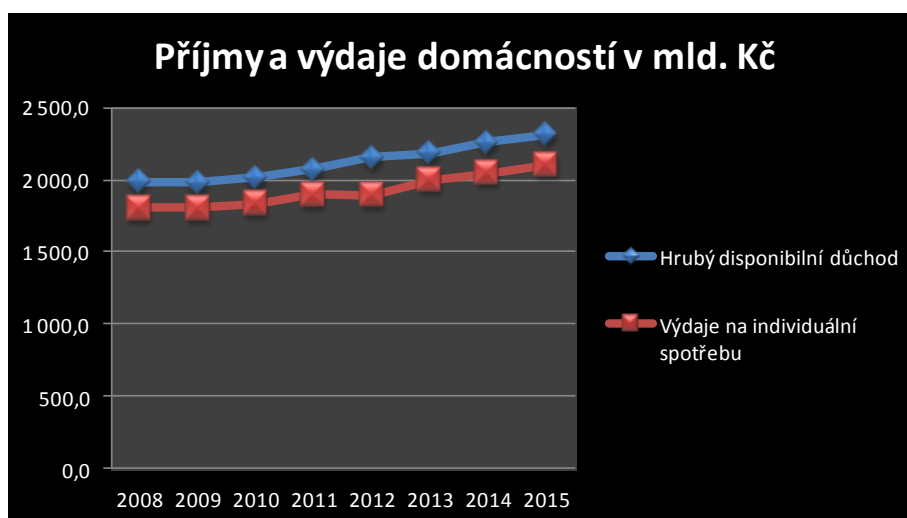
Míra životní úrovně domácností v České republice od roku 2008 až do roku 2015 neustále roste. Je závislá na příjmech a výdajích domácností. S růstem životní úrovně občanů jsou pořizovány i nákladnější statky. Lze říci, že hrubý disponibilní důchod je představován jako to, co domácnostem zůstane po zaplacení daní a běžných výdajů a je určen ke krytí konečné spotřeby a úspor.

V tabulce Tab. 10. jsou znázorněny hodnoty, jak hrubého disponibilního důchodu, tak i výdajů na individuální spotřebu v mld. Kč. Oba ukazatele v čase neustále mírným tempem rostou, jak lze vidět na grafu 7. Nejvyšších hodnot bylo prozatím dosaženo v roce 2015, hrubý disponibilní důchod dosahoval 2314,4 mld. Kč a výdaje na individuální spotřebu 2102,4 mld. Kč. Nejnižší hodnoty byly zaznamenány v roce 2008 sledovaného období, a sice 1986,6 mld. Kč disponibilní důchod a 1803,7 mld. Kč výdaje na individuální spotřebu. Trend do budoucna je odhadován na neustále mírně rostoucí.

Tab. 10. Příjmy a výdaje domácnosti v mld. Kč (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý disponibilní důchod	1 986,6	1 977,5	2 012,5	2 074,9	2 153,4	2 181,5	2 259,8	2 314,4
Výdaje na individuální spotřebu	1 803,7	1 804,4	1 835,4	1 897,2	1 895,0	1 998,8	2 041,5	2 102,2

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (© 2017)

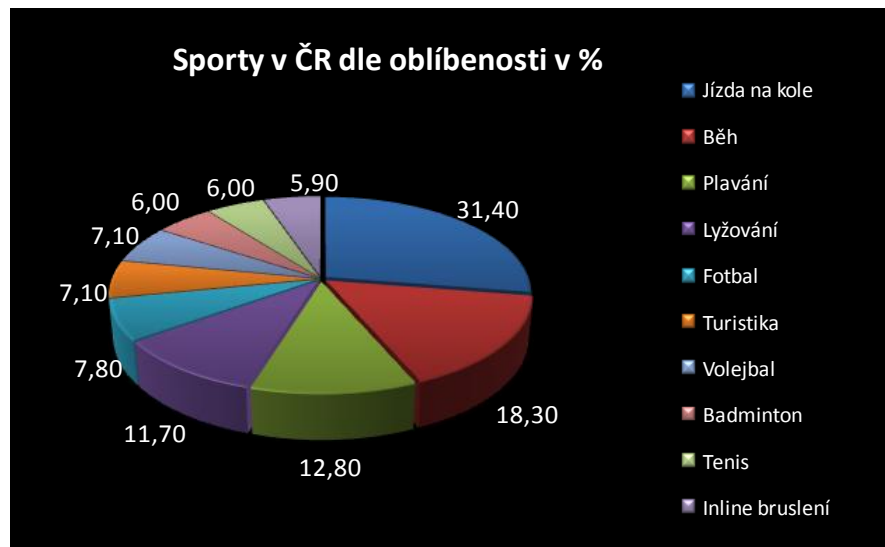


Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (© 2017)

Graf 7. Rostoucí trend příjmů a výdajů domácností (vlastní zpracování)

- **SPORTY, KTERÉ ČEŠI DĚLAJÍ NEJRADEŽI VE VOLNÉM ČASE**
- Z celkového počtu 4443 osob oslovených respondentů ve věku od 12 do 50 let a více vyplynulo, že nejoblíbenějším sportem v České republice je jednoznačně jízda na kole. Na základě ankety, která byla provedena na webu SportCentral.cz, lze konstatovat, že čeští obyvatelé mezi prvních 5 sportů, které jsou jimi provozovány, řadí: na první místo jízdu na kole (31,40 %), poté běh (18,30 %), třetí místo zaujímá plavání (12,80 %), na čtvrtém je lyžování (11,70 %) a na pátém místě v žebříčku oblíbenosti se umístil fotbal (7,80 %). Ostatní sporty a celý přehled lze vidět na grafu č. 8.



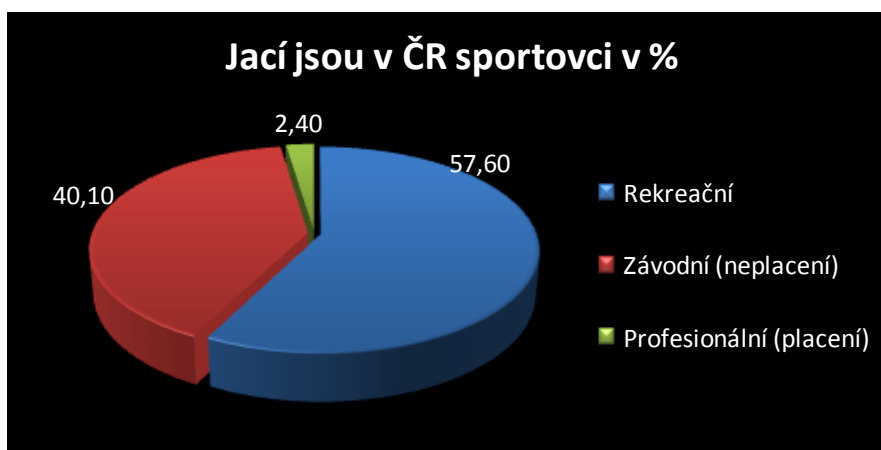


Zdroj: Sportcentral (© 2014)

Graf 8. Sporty v ČR dle oblíbenosti (vlastní zpracování)

### ➤ JACÍ JSOU V ČESKÉ REPUBLICE SPORTOVCI

Na následujícím grafu č. 9 je zachyceno, zda je v Česku více rekreačních, závodních nebo profesionálních sportovců. Jednoznační podíl (57,60 % z dotazovaných) je zaujat sportovci, kterými je sport provozován pouze pro zábavu či rekreaci – nejezdí závodně. Následně 40,10 % z oslovených respondentů se zúčastňuje různých závodů a akcí, kde jsou pořádány závody, avšak za svou účast na nich placeni nejsou. Posledním typem jsou lidé, kteří se sportu věnují na profesionální úrovni a jsou za to i patřičně ohodnoceni. Ti zaujímají pouhé 2,40 % z dotazovaných.



Zdroj: Sportcentral (© 2014)

Graf 9. Druhy sportovců v ČR (vlastní zpracování)

### ➤ KOLO JAKO MÓDNÍ DOPLNĚK

Podle slov pana Davida Folprechta ze srovnavame.cz, na webu Cyklistika Krnov (© 2016), se kolo všeobecně stává součástí image nejen mladých lidí. Repasovaná kola a tzv. skládačky jsou viděny v ulicích větších měst již na denním pořádku. Této módy je nám dostáváno ze zahraničí, stejně tak jako snahy učinit kolo běžnou součástí našeho života i nás samotných.

Další novinkou posledních let jsou především elektrokola. Zájem o ně je postupně zvyšován. Nárůst poptávky, ale není tak rychlý, jak bylo očekáváno. Příčina je shledávána v jejich pořizovací ceně, která se všeobecně v e-shopech průměrně pohybuje kolem 34 600,- Kč a více. Přesto je v elektrokolech spatřován z řad prodejců obrovský potenciál. Důvodem je, že je lidem umožněno zažít radost a požitek z jízdy, obzvláště těm, kteří nejsou obdařeni dobrou kondicí případně i lidem s fyzickým handicapem.

#### 5.3.4 Technologické vlivy

V rámci podnikových inovací a plánu společnosti neustále se rozvíjet je v rámci technologických vlivů zmíněn vybraný dotační program, který by v budoucnu mohl být nejvíce zajímavým pro společnost. Evropskou unií jsou nabízeny desítky programů s využitím dotací, jak je uváděno i na webu Oppik (© 2017). Vybraná společnost by měla být o těchto možnostech obeznámena. Obzvláště, když firmou dosud nikdy nebyly žádné dotace z evropských fondů čerpány.

➤ **Program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**

Je zaměřen na 4 oblasti:

- rozvoj výzkumu a vývoje,
- podpora podnikání malých a středních firem,
- efektivnější nakládání energií,
- rozvoj informačních a komunikačních technologií.

Dotační období je pro tyto účely stanoveno na období od roku 2014 – 2020. Nejvíce peněz je určeno pro podporu rozvoje vědy a výzkumu a sice až 31% z necelých 120 miliard Kč. Cesta k dotaci na konkrétní programy má pak 9 fází, které musí být dodrženy a splněny. Kvalitní podnikatelský záměr, výběr vhodného dotačního programu, založení účtu v elektronickém systému, příprava a podání žádosti o dotaci, hodnocení projektu, realizace projektu, žádost o platbu, monitorování projektu, kontrola na místě. Nejzajímavější programy pro vybranou společnost jsou zejména program Potenciál a Inovace – Inovační projekt.

## 6 SBĚR DAT

V diplomové práci je také použit kvalitativní výzkum. Za techniky, prostřednictvím kterých probíhal sběr dat a získávání důležitých komplexních informací bylo zvoleno pozorování a polostrukturovaný rozhovor. Veškeré získané údaje budou také použity jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

### 6.1 Pozorování v organizaci

Bylo zvoleno cílevědomé pozorování, které bylo vykonáváno souběžně s výkonem pracovní činnosti ve vybrané společnosti. Pracovní poměr byl sjednán od srpna roku 2015 do konce února roku 2017. Při práci ve společnosti autorka práce vystřídala několik pracovních pozic napříč společností a byla seznámena s každou samostatnou divizí a jejím odpovědným vedoucím pracovníkem i některými zaměstnanci. Nestandardizované pozorování bylo použito jako zdroj primárních dat. Jednalo se o dlouhodobý proces, při kterém byl kladen vysoký důraz na neznehodnocení a nezkreslení cenných dat. Metoda sběru dat byla prováděna skrytě a nezajímavě proti kterékoli ze zúčastněných stran.

Ze získaných informací a zkušeností byl na základě vlastního názoru autorky utvořen ucelený pohled na fungování společnosti, o vedení podniku, zaměstnancích, vztazích a vazbách ve společnosti, plánech a záměrech společnosti. Průběh pozorování probíhal zcela přirozeně a probíhal během výkonu práce na recepci centrály společnosti a na pozici asistentky vedení společnosti. Byly zjištěny údaje, týkající se poznatků a názorů ze strany zaměstnanců, vedení společnosti, odběratelů i veřejnosti. Také byl získán přehled o citlivých informacích o trestním řízení bývalého majitele firmy, poznání osoby tvůrce lehotříkolek a jeho nápadů. V rámci výkonu práce asistentky byla autorka požádána o pomoc, při vytvoření projektu sestavení koncepce pro zavedení nového výrobku – lehotříkolky na trh.

### 6.2 Polostrukturovaný rozhovor

Nezbytnou součástí a druhou použitou technikou při sbírání dat byl polostrukturovaný osobní rozhovor s výrobcem (tvůrcem) nápadu lehotříkolek. Zakladatel nápadu je 53letý muž, který je zaměstnancem společnosti již 13 let. Byly mu kladeny následující otázky, jejichž účelem bylo získání skutečného přehledu o zkoumané problematice lehotříkolek, společnosti jako celku a o získání klíčového osobního názoru tvůrce – především jeho tematické postřehy.

1) *Zajímáte se o aktuální trendy a vývoj lehokol?*

Ano. Po dobu cca 10 let neustále sleduji vývoj lehokol všeobecně. Staly se mou zálibou a vášní. Uvědomuji si, že znalost trhu, na který chci jednou vstoupit, je pro mě velmi důležitá. Ve společnosti pracuji teprve dva roky v oddělení výzkumu a vývoje. Vývoje a trendy, však sleduji zejména kvůli konkurenci, s kterou jsem byl kdysi i ve velice úzkém (přátelském) kontaktu. Zajímám se zejména o nové varianty lehokol a představené inovace.

2) *Co bylo prozatím provedeno za kroky směřující k plánované výrobě lehokolek ze strany společnosti?*

Z mého pohledu dosud všechno potřebné. Představení nápadu, poskytování finančních příspěvků na výzkum – výrobu prototypů a zprostředkování a zafinancování právní analýzy, která byla k lehokolům vypracována.

3) *Co bylo příčinou dalšího nerozvíjení se projektu lehotříkolek (nápadu)?*

Myslím si, že trestní řízení bývalého majitele firmy a následná změna ve vedení společnosti. A do jisté míry i chybějící lidé, případně i celý tým, kteří by mi s různými odbornými věcmi a postupy pomohli. Ekonomika a marketing - v tomhle si přiznám, že na to opravdu sám nestačím.

4) *Víte, kdo a jak bude financovat další vynaložené náklady spojené s plánovanou výrobou?*

Ano, pokud dodám společnosti patřičné podklady a výpočty, pak to bude právě ona. Dostal jsem ultimátum. Pokud to nevyjde, pak bych musel hledat jiné cesty.

5) *Jak vnímáte postoj vedení společnosti k výrobě lehotříkolek?*

Dle mého názoru i společnost vidí v lehokolkách velkým potenciál, jsem potěšen. Zejména si také vážím, možnosti, která je mi firmou nabízena – poskytnutí finančních prostředků na uvedení lehotříkolky na trh a případného dalšího financování výroby, které si jinak sám už nemohu dovolit.

6) *V čem si myslíte, že bude lehotříkolka pro trh a zákazníky zajímavá?*

Já osobně vidím přidanou hodnotu lehotříkolky zejména v přidavném elektromotoru, který představuje jistou formu luxusu – úlevy a volby jezdce, když už buď není schopen šlapat, nebo si jen chce dopřát pohodlí. Neopomenu ani tři kola, které představují stabilitu, kterou u klasického dvojkola jen stěží najdeme. Tudíž si požitek z výsledné jízdy užije opravdu

kdokoli – věk nehraje roli a pohybové či tělesné indispozice také ne. Na lehotříkolku může vyrazit úplně každý! A do budoucna je možnost neustále inovovat a dále výrobek zlepšovat.

*7) Co považujete za největší slabinu při plánované výrobě lehotříkolek?*

Především konkurenci a jejich konkurenční výrobky. Do budoucna také nové inovované lehokola a materiály, z kterých jsou vyráběny. Na výrobku jako takovém neshledávám nic špatného. Protože jsem se na něm za ty léta, snažil udělat maximum. Prostory i stroje na výrobu máme, tam problém nevidím.

*8) Kdo podle Vás představuje cílovou skupinu zákazníků?*

Myslím si, že cílovou skupinou by měli být zejména lidé, kteří již neřeší v první řadě svou finanční situaci, mají finanční jistotu. Jejich děti jsou již odrostené a samostatné, tudíž mají opět čas věnovat se naplno volnočasovým aktivitám, mezi kterou neodmyslitelně kolo/cyklistika patří. Navíc lehokolo jako takové není zrovna nejlevnější záležitostí a ne každý bude ochoten zaplatit vyšší cenu. S tím ale počítám.

*9) Koho vnímáte jako největšího konkurenta a proč?*

Firmu AZUB BIKE z Uherského Brodu. Několikrát jsem v minulosti tuto firmu i nezávazně navštívil, měl jsem s některými zaměstnanci dobré přátelské vztahy. Ale to bylo pouze do doby, než jsem jim oznámil, že podobné věci dělám a skládám já sám v dílně. Chtěl jsem s nimi i spolupracovat, avšak neúspěšně. Musím však uznat, že se „kolegové z Brodu“ dokázali dostat až na světový trh, což mi dává jak inspiraci, tak i motivaci neustále se zlepšovat a jednou se stát světovou jedničkou v této branži.

*10) Máte představu o ceně nové lehotříkolky a jaký způsob stanovení ceny byste navrhoval?*

Přiznám se, že jsem zatím kalkuloval vždycky jen předběžně – a to mou hlavou. Chtěl bych mít z každého prodaného kola alespoň 10% zisk, ale spočítané to nikde nemám.

*11) Přemýšlel jste nad vhodnou propagací výrobku?*

Ano, několikrát jsem se zúčastnil veletrhů a domnívám se, že veletrh by mohl být jednoznačně dobrou formou propagace, kterou vnímám jakou nezbytnou součást výroby lehotříkolek. Internet a letáky budou jistě také nepostradatelnou součástí naší propagace.

*12) Máte vizi, jak by se plánovaná výroba lehotříkolek mohla rozvíjet?*

Chtěl bych dopřát jízdu na kole úplně každému, kdo o ni stojí. Jsem přesvědčen, že je to možné. Chtěl bych vyrábět nejen lehotříkolky ale i lehočtyřkolky i lehodvoukolky, cokoli co si zákazník bude přát. Myslím, že v tomto oboru bude do budoucna opravdu co inovovat a zlepšovat – především po vizuální a materiálové stránce. Navíc bych se chtěl zaměřit i na handicapované lidi na vozíčku, kterým by díky elektromotoru a přídavné konstrukci byl umožněno zažívat naprosto stejný zážitek jako lidem zdravým.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V práci jsou použity vybrané analýzy, které je vhodné provést před plánovaným vstupem nového výrobku - lehotříkolky na český trh. Jedná se o SWOT analýzy (společnosti i lehotříkolky), pest analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, analýzu konkurence podobného výrobku. Pomocí rozborů je zjišťována jak aktuální výchozí vnitřní situace podniku, tak i vnější prostředí firmy. Jsou zde také provedeny rozborů nového výrobku.

### 7.1 Charakteristika nového produktu „LEHOTŘÍKOLKY“

Kapitola se zabývá přiblížením problematiky nového výrobku ve vybrané společnosti. Je zaměřena na seznámení se s okolnostmi vzniku nápadu i poznání osoby tvůrce. Definuje lehokolo i jeho varianty a pojednává o současném stavu v podniku se zaměřením na tento nový produkt.

#### 7.1.1 Představení a historie nápadu

Přes těžkosti a útrapy každodenního života byl výrobce v jedné z etap svého osobního života (tenkrát jako třicátník) zahrán na pomyslné dno svých sil. Jediné, co v těžkém období vlastnil, bylo kolo. Obyčejný bicykl, vedle kterého denně ulehával ve sklepě panelového domu. Příběh je popisován samotným výrobcem, kterému byl při osobním rozhovoru vřán do tváře posmutnělý výraz. Díky kolu byl schopen překlenout se přes toto nepříznivé období. Mohl se totiž dopravit, kam chtěl – zejména do práce a nepotřeboval žádné peníze, kterými v té době bohužel ani nedisponoval.

Právě tehdy se zrodila základní myšlenka a jeho životní plán – silná pohnutka vrátit životu něco, co tenkrát dostal on. „Budu vyrábět kola, díky kterým bude moci být jednou někomu pomoheno, stejně tak jako tenkrát bylo dostáno pomoci mně.“

Jeho nápady a představy byly přetransformovány do neobyčejného a jedinečného produktu, do něhož bylo vloženo kus lidského srdce a také dnes již mnohdy podceňované poctivé české práce. Lze konstatovat, že do nich byl v neposlední řadě vložena kus výrobcovy duše.

Jeden z prvotních záměrů bylo postavit něco pro děti a jejich radost. Postupem času však bylo zjištěno, že tříkolky a lehokola jsou dobrou volbou i pro dospělé, seniory a v neposlední řadě pro lidi s pohybovým omezením. Zde je nutno zdůraznit, že výrobce i přes osobitý příběh není zdaleka jediný, kdo se nad podobnou problematikou již zamýšlel. Stejně jako všude i zde hraje důležitou roli konkurence.



První lehotříkolka (prototyp) byla vyrobena v roce 2008 zaměstnancem vybrané společnosti. Byla sestrojena s neuvěřitelným odhodláním a úsilím strůjce v prostorách vlastní domácí dílny. V příloze P IV je zachycena první lehotříkolka i její strůjce.

### 7.1.2 Pojem lehokolo, lehotříkolka

Nejedná se ani o obyčejné jízdní kolo ani o upravenou motorku. Definice klasického lehokola zní: „*Lehokolo je jízdní kolo, na němž jezdec jede v pololežící nebo ležící poloze, kdy váha jezdce je rozložena na poměrně velkou plochu automaticky tvarované sedačky. Jako takové by z hlediska jeho výroby/montáže a následného prodeje mělo splňovat stejné podmínky jako klasické jízdní kolo.*“ (interní materiál společnosti – Právní analýza z roku 2016)

**Lehotříkolka** (viz příloha P V) je, pro lepší pochopení, v podstatě totéž co klasické lehokolo, ale nabízí řadu výhod. Velkou výhodou tříkolky například je, že je snáze držena rovnováha. Na tříkolce proto dokáže jezdit i dítě nebo méně zkušené lidi s jízdou na kole. Navíc je výrobek navržen i pro lidi s různými tělesnými omezeními. Jsou vhodné pro cyklostezky, cykloturistiku i obyčejné ježdění.

**Lehočtyřkolka** (viz příloha P VI) pak představuje jednu z dalších možných plánovaných výrobních řad, které se bohužel tato práce z důvodu rozsahu nebude podrobněji věnovat, avšak nelze ji opomenout především z důvodu zdůraznění výrobcova inovativního ducha a plánovaných záměrů, směřujících do budoucna.

### 7.1.3 Současný stav řešené problematiky ve společnosti

O výrobě lehokol a lehotříkolek zvažuje vybraná evropská společnost dlouhá léta. Společnost si je vědoma velkého potenciálu nové výroby a s ní související nové divize. Doposud však byly učiněny pouze vysoké investice do vývoje a následné výroby 8 prototypů lehokol. Přesná výše investic v Kč však z důvodů zachování citlivosti údajů o společnosti nebude prezentována. Částka, která ale známa je a byla dosud investována do vývoje (individuální finanční zdroje) byla vyčíslena na necelých 600 000,- Kč a to samotným tvůrcem lehotříkolek. Jeho vlastní finanční zdroje byly získány z předchozího podnikání, zejména z prodeje sítě prodejen chovatelských potřeb.

Ke dni 30. 9. 2016 byla také provedena právní analýza se zadáním ze strany společnosti a byla zaměřena na podmínky, za jakých lze realizovat výrobu nebo montáž a následný prodej lehokol na území České republiky.

Realizace ostatních kroků, směřujících k plánované výrobě byla pozastavena a doposud nebyla provedena.

## 7.2 Analýza vybraného prototypu lehotříkolky

Na základě fyzické analýzy bylo zjištěno, že prototypy lehotříkolky jsou vyrobeny z rámu hliníkové slitiny, která jezdcům zaručuje lehkost, ale i potřebnou pevnost. Ráfky a výplety jsou vyráběny firmou Remerx. Tříkolka má nastavitelnou sedačku řídítka i délku pedálů. Je vybavena hydraulickými brzdami a má dva okruhy - přední brzdy, zadní brzdy. Disponuje moderním a sportovním designem. Možnost volby barevného provedení a kombinace lakování jednotlivých povrchů zcela dle přání zákazníka.

V tabulce Tab. 11. a Tab. 12. jsou uvedeny základní komponenty, z kterých je lehotříkolka sestavena.

Tab. 11. Komponenty na 1 ks lehotříkolky (vlastní zpracování)

KOMPONENTY na kus			
1	3 ks řetěz stříbrný + spojka 9 k	19	2 ks náboj přední
2	3 ks plášť 20x2,00 drát	20	objímka sedlovky
3	3 ks kotouč.brzda 160mm	21	3 ks ježek
4	odrazka	22	2 ks rychloupínák 146 mm
5	3 ks duše 20x 2,10	23	vodítko lanka pro V brzdy
6	koncovka oliva	24	představec 31,8
7	koncovka oliva	25	osa zapouzdřená
8	brzdová hadička 1 m	26	kliky 175+kryt
9	šroub pro brzdovou hadičku	27	pedály kuličková ložiska
10	kotoučová brzda zadní	28	2 ks rychloupínák 112mm
11	2 ks kotoučová brzda přední	29	měníč sora krátké vodítko
12	náboj zadní 6 děr 36 děr	30	kazeta SH9 HG
13	brašna rámová	31	rohý BET 9cm
14	2 ks adapter přední 160mm	32	přesmyk 34,9-31,8 horní+spodní
15	adaptér zadní 160mm	33	3 ks řízení 11/8 Fe,černé
16	4 ks koncovka na lanka	34	řazení SRAM Centera otočné pár 3x9
17	blikačky sada	35	blatníky
18	bovden řadící 4 mm		<b>KOMPONENTY na kus CELKEM</b>

Tab. 12. Komponenty na 1 ks lehotříkolky (vlastní zpracování)

KOMPONENTY NA RÁM KOLA na kus			
1	hlavní trubka 2 ks	10	středová trubka komplet
2	řídítka ohyb. materiál	11	spojovací trubka řízení
3	čep řízení materiál	12	spodní trubka řízení
4	svislý čep materiál	13	zadní náprava
5	čep sedadla materiál	14	dvě trubky na sedadlo
6	napínací kladka + podložka	15	potah na sedadlo
7	páka řízení	16	barva na rám
8	čep řídítek	17	ráfky a výplet
9	spojovací trubka sedadla 5 ks	18	čep předních kol
			<b>KOMPONENTY na rám CELKEM</b>

**VÝHODA:**

Velkou výhodou je, že do lehotříkolek, jako i do ostatních kol lze namontovat i přídavný elektrický pohon (elektromotor) pro zpříjemnění jízdnicích vlastností kola. Elektrické motory a baterie jsou používány běžně dostupné od dodavatelů na českém trhu.

**7.2.1 Varianty lehotříkolek**

Prozatím jsou k dispozici 3 základní možnosti provedení lehotříkolek, ale vše může být po domluvě uzpůsobeno přímo na míru zákazníka.

**1) Typ Classic**

Tento základní typ představuje tříkolku, která je zcela neodpružená.

**2) Typ Comfort**

Lehotříkolka tohoto typu je typická odpruženou zadní nápravou. Dle tvrzení výrobce, lze říci, že je vnímána jako typ, který je nejčastěji obdivován a žádán.

**3) Typ Comfort one**

Posledním druhem lehotříkolky je lehokolo s odpruženou přední i zadní nápravou.

**Důležité základní parametry všech variant:**

- maximální hmotnost jezdce je stanovena na 110 kg,
- maximální nosnost nosiče je 25 kg,
- průměr otáčení je 450 cm.

### 7.2.2 SWOT analýza lehotříkolky

Poznatky a informace o výrobku byly čerpány ze znalosti produktu a zkoumané problematiky a z informací, které byly převážně poskytovány tvůrcem tohoto nového produktu.

Praktickým výstupem této SWOT analýzy, díky kterému lze kriticky zhodnotit poskytnuté informace, je matematický model. Model byl použit ke kritickému zhodnocení informací. Byla zjišťována vzájemnou vazba mezi silnými a slabými stránkami, ale také mezi příležitostmi a hrozbami nového produktu. Vazby pozitivní jsou označeny symbolem + a záporné vazby jsou označeny znaménkem -. Při neutrální vazbě, výsledku bylo použito označení 0.

SWOT analýza lehotříkolky		Příležitosti					Hrozby									
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5					
		Podpora pohybu a zdraví	Vytvoření e-shopu (online objednávky)	Podílení se na vytváření cyklokultury v ČR	Rozvoj inovací	Propagace na veletrzích a akcích										
							Nízká ekonomická návratnost	Slabý marketing, propagace	Malá diference od konkurentů	Nižší ceny konkurence	Nízká úroveň služeb úschoven kol					
<b>Silné stránky</b>																
S1	Schopnost sestavení produktu zcela na míru, přání zákazníka	+	+	+	+	+	-	-	0	-	-	5	4			
S2	Tři kola - stabilita, rovnováha	+	+	0	+	+	0	-	-	-	0	4	3			
S3	Levný dopravní prostředek na provoz a údržbu	+	+	+	0	+	-	0	-	+	+	6	2			
S4	Vlastní idea / know-how	0	+	+	+	+	0	0	+	0	0	5	0			
S5	Elektromotor - vhodné pro delší trasy a v případě únavy jezdce	+	+	+	+	+	0	+	0	+	0	7	0			
S6	Šetřivost k životnímu prostředí - nevypouští škodlivé látky do ovzduší	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	7	0			
<b>Slabé stránky</b>																
W1	Nabízené varianty podobné konkurenci	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	5			
W2	Vysoká pořizovací cena	-	-	0	0	0	-	0	-	-	0	0	5			
W3	Poměrně dlouhá doba vývoje prototypů	-	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	3			
W4	Omezené finanční prostředky	-	-	0	-	-	-	-	0	-	0	0	7			
		+	5	6	5	5	6	1	2	1	2	1	34	X		
		-	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	X	29		

Obr. 4. SWOT analýza nového produktu (vlastní zpracování)

Následně byly sečteny řádky a sloupce a vplynuly skutečnosti a závěry, které jsou popsány níže.

### ➤ Závěr ze SWOT analýzy lehotříkolky

Z rozboru vyplynulo, že mezi **hlavní silné stránky** patří zejména S5 elektromotor a S6 Šetrnost k životnímu prostředí. Přídavný elektromotor, je nabízen jako součást každé varianty lehotříkolky. Je prezentován jako vhodný doplněk pro delší trasy a je většinou používán v případě únavy nebo vůle jezdce. Vybranou společností jsou nabízeny 3 druhy elektromotorů, které jsou tvůrcem doporučovány. Na přání zákazníka však může být namontován jakýkoli běžně dostupný elektromotor. Další silnou stránkou je, že lehotříkolka je šetrná k životnímu prostředí. Přidaná hodnota je vnímána zejména v tom, že nevypouští škodlivé látky do ovzduší, jako například běžný automobil či motocykl. Lze říci, že je jen otázkou času, kdy lidé v České republice budou muset omezit tuto běžnou dopravu, a to zejména užívání automobilů, nešetrných k životnímu prostředí (výfukové plyny, spodiny), aby životní prostředí mohlo být obnoveno, popř. dále neničeno.

**Největší příležitosti** pro vybranou společnost lze sledovat ve vytvoření e-shopu (online objednávkového systému) a v propagaci na veletrzích a různých promo-akcích. Propagace nového produktu bude pro společnost představovat obrovskou příležitost, ale také výzvu. Lze konstatovat, že z hlediska uvedení nového výrobku na trh mezi konkurenční produkty bude tato část marketingového mixu pro společnost velmi důležitá. Společnost by měla vyhledávat především veletrhy, které jsou specializovány na lehokola a elektrokola (např. veletrh Spezi v Německu). Další příležitostí je vytvoření e-shopu s možností online objednávek. Vybraná společnost již webové stránky má vyřízeny a jsou dostupné. Avšak velká příležitost je sledována v dobré propracovanosti kvalitního systému nákupu přes internet, který je čím dál více moderní společností vyhledáván a vyžadován. Navíc prostřednictvím internetového obchodu bude umožněno rozšířit nový produkt mezi širší spektrum potenciálních zákazníků. Za výhodnou lze pak považovat, také možnost spatření reálné podoby výrobku již při objednávání výrobku – tzv. objednávka na klik.

### **Hlavní slabé stránky**

Mezi slabé stránky, prostřednictvím kterých je na novou lehotříkolku nejvíce působeno spadají W2 vysoká pořizovací cena a W4 omezené finanční prostředky. Vysoká pořizovací cena byla zařazena do slabých stránek zejména z toho důvodu, že tvůrce produktu a v neposlední řadě i samotná vybraná společnost jsou si vědomi, že tento produkt není řazen do běžného spotřebního zboží. Avšak s ohledem na ceny konkurence do budoucna bude nutné, aby ceny pokud okolnosti dovolí, byly tlačeny co nejvíce dolů. Lze konstatovat,

že pro potencionální uživatele výrobku, kterými jsou oceňovány vlastnosti produktu a požitek z jízdy není vyšší cena ničím překvapujícím či neočekávaným. Může však hrát důležitou roli při zákaznickém rozhodování v porovnávání výrobku s konkurenty.

Omezené finanční prostředky jsou vnímány jako slabá stránka zejména kvůli omezení, které je dáno ze strany firmy. Pro tvůrce nového produktu je tato slabá stránka vnímána jako nejistota. Nejistota financování projektu ze strany společnosti. Avšak omezené finanční prostředky je nutné chápat jako cíl, který má být dosažen celým týmem. Pokud však bude splněn, další financování bude společností dodrženo.

### **Největší hrozby**

Největší hrozbou, které byla identifikována pro nový výrobek - lehotříkolku je v první řadě slabý marketing a propagace. Pro propagaci nového výrobku bude toto oddělení nezbytně důležitým. Lze říci, že bude třeba, aby touto zodpovědnou funkcí byly do budoucna pověřeny patřičné osoby. Pro nový produkt je důležité, aby tato fáze při zavádění na nový trh nebyla zanedbána, ale naopak rozvíjena. Špatnou propagací a špatným marketingem by následně mohlo dojít až k fatálním následkům, kterým lze předcházet. Malá diferenciace produktu od konkurentů je další velkou hrozbou pro nový produkt. Musí být bráno na zřetel, že je důležité, aby potenciálním a novým zákazníkům byly nabízeny produkty jedinečné a něčím specifické. U některých produktů lehotříkolek může být provedena pouze horizontální diferenciace, kdy účel je stejný a je odlišován pouze design a značka. Zde je pak vítána snaha o neustále inovace a rozvíjení se.

## **7.3 Porterova analýza pěti sil - analýza odvětví a jeho rizik**

Porterova analýza pěti sil má za úkol vybrané společnosti odhalit nejdůležitější rizika a poskytnout přehled o současné situaci v odvětví, do kterého má být s novým výrobkem proniknuto.

### **7.3.1 Stávající konkurence v odvětví**

Odvětví, do kterého spadá výroba lehotříkolek je nazýváno Výrobou dopravních prostředků. Vývoj poptávky, která je zaměřena na lehotříkolky je rozhodujícím faktorem z hlediska konkurenčního boje. Do budoucna lze poptávku odhadovat pozitivně. A to zejména na základě popularity elektrokol (kola s přídatným elektromotorem), kdy jejich poptávka

neustále roste, avšak pomalejším tempem, než bylo v minulosti předpokládáno a očekáváno. Pomalejší růst poptávky má za následek větší rivalitu mezi konkurencí.

Diferenciace výrobků konkurence je poměrně nízká, tudíž lze říci, že i ochrana proti konkurenci v odvětví je spíše nižší. Věrnost zákazníka je získávána spíše na kvalitě a možnosti zhotovovat na zakázku a přání zákazníka.

Struktura konkurence v odvětví v České republice se zaměřením na lekohokola a především lehotříkolky je omezena. Není však vůbec lehké se v tomto oboru mezi již existujícími konkurenty prosadit. Byli schopni si již vybudovat dobré jméno a svou stálou klientelu. Zde jsou vyjmenováni největší konkurenční společnosti v ČR a jejich pobočky: AZUB BIKE s.r.o., Uherský Brod, KOLA STERCL, Šternberk a KMX Karts, Rožnov pod Radhoštěm. Jedná se o oficiální výrobce lehokol v Česku. Konkurenční rivalita představuje boj o zákazníka, ve kterém se každý z podniků snaží přinášet co nejlepší výhody pro zákazníka.

Je třeba zdůraznit i existenci neoficiálních výrobců, díky kterým jsou lehokola sestrojovány domácími nadšenci. V převážné většině nejsou vyráběny za účelem dosažení zisku, ale pouze pro zábavu nebo potěšení tudíž je nelze považovat za přímou konkurenci.

Ceny podobných lehotříkolek zmíněných konkurentů však na webových stránkách nejsou veřejně k dispozici. Většinou z důvodu výroby lehotříkolek na zakázku, přímo na míru. Proto nelze vytvořit spolehlivé porovnání prodejních cen konkurence.

### 7.3.2 Substituty

Lehotříkolky, výroba lehokol, mají substituty. Z hlediska přepravy (z bodu A do bodu B) jde například o motocykly, automobily, apod. Substituty je také možno najít v konkurenčních výrobcích, které jsou odlišeny převážně značkou. Pouze jedinečnost a specifická nového výrobku bude pro vybranou společnost velmi důležitá.

### 7.3.3 Potenciální konkurence

Oblast výroby lehokol je na vzestupu, obzvláště elektrokola, tzn. i např. lehotříkolky s přídatným elektromotorem.

Existence bariér pro vstup do odvětví v ČR je však ve své podstatě poměrně nízká. Aby mohly být lehokola v České republice úspěšně vyráběny musí mít splněny atesty a vyřízení patřičná živnostenská oprávnění spojená s výrobou či montáží.

Za další bariéru lze považovat vybudování si dobrého jména a boj s již aktuální, ale silnou konkurencí. Lze konstatovat, že fungování vybrané společnosti může být ohroženo zejména hrozbou potenciální a existencí stávající konkurence zejména v neustálém vylepšování portfolia a vývoji zcela nových a lepších výrobků. Bude vyvíjen tlak na diferenciaci produktu, růst nabídky a celkových zákaznických služeb.

#### 7.3.4 Dodavatelé

Na trhu existuje velké množství dodavatelů, prostřednictvím kterých dochází k prodeji některých komponentů, které jsou součástí nového výrobku – lehotříkolky. Zajímavost vybrané společnosti a její potenciál bude pro dodavatelsko-odběratelské vztahy klíčový. Podíl odebíraných komponentů při získání stálých zakázek a rozšíření kapacit v budoucnu vzroste. Odebíráním zboží od prověřených a spolehlivých dodavatelů, bude zabráněno možnému riziku ze strany dodavatelů, a to prostřednictvím sepsání dlouhodobých smluv. Ve smlouvách budou vymezeny i formy vzájemné spolupráce.

#### 7.3.5 Odběratelé

Odběratelé a koncoví zákazníci jsou klíčoví. Cílovou skupinou zákazníků by měli být zejména lidé ve věku cca 40 a více let se zájmem o cykloturistiku a požitkem s jízdy. Své ratolesti už mají vychovány a své finanční prostředky jsou ochotni opět investovat do volnočasových aktivit, ke kterým jízda na lehotříkolce jednoznačně patří.

Druhou neméně podstatnou cílovou skupinou budou lidé se zdravotním postižením a s chutí zažít stejný požitek z jízdy jako kdokoli jiný. Lehotříkolky jsou sestavovány přímo na míru s ohledem na veškeré individuální potřeby jezdce. Třetí skupinou zákazníků by proto také mohly být i senioři s individuálními potřebami vzhledem na svůj věk a pohybovou aktivitu.

Zásadní bude, umět tyto skupiny oslovit a především zaujmout svou jedinečností.

### 7.4 Analýza konkurence podobného produktu dle srovnávacích kritérií

V této kapitole jsou popsáni největší konkurenti, kteří působí v České republice. Srovnávacím kritériem je výroba, montáž podobné varianty lehotříkolky (nového výrobku), který chce vybraná společnost uvést na trh i s možností přídavného elektromotoru.



#### 7.4.1 AZUB BIKE s.r.o. Uherský Brod

Společnost z Uherského Brodu je považována za dosavadní špičku ve výrobě lehkol v České republice. Největší konkurence podobného výrobku jsou pro vybranou společnost zejména skládací lehotříkolky AZUB (Azub, © 2010). Jednotlivé varianty, které jsou aktuálně nabízeny:

**T-TRIS** - tato nová varianta T-Tris 26 je postavena na dobře známém T-Tris 20, který je společností Azub vyráběn už od roku 2010. Někteří jezdci preferují 26 díky atraktivnějšímu designu. T-Tris i 26 je představován jako oddělitelná nebo skládací tříkolka se všemi výhodami jako například tuhý rám, velký poloměr otáčení, plně nastavitelná sedačka s propracovaným IPS (Ideal Position System, 4 možnosti nastavení sedáku). T-Tris je po složení velmi malý a kompaktní. Složení tříkolky je navrženo tak, aby jej zvládl úplně každý.

Varianta **TRIcon** je zastoupena skládací tříkolkou se speciálním zámkem, díky němuž je umožněno složení tříkolky v krátkém čase do velmi malého balení. Tříkolkou je pomocí systému možné složit napůl pro přepravu v kufru auta nebo menšího balení složením zadního kola a skládací zadní vidlice pomocí jednoho rychlého uvolnění.

**Ti-Fly** – jedná se o celoodpružený skládací model lehotříkolky. Vývoj této varianty trval společností AZUB více než 3 a půl roku. Největší předností tohoto modelu je, že je místo tlumiče pevného kříže použita dvojice lehkých titanových listových pružin - použití materiálu, který se používá v leteckém průmyslu. Na výběr jsou brzdy kotoučové nebo bubnové. Varianta určena hlavně pro cykloturistiku.

Možnost namontování přídavného elektromotoru je nabízena. Motor Bosch performance o výkonu 250W a motor značky Bionx 423W nebo 555W.

#### 7.4.2 KOLA STERCL, Šternberk

Společností jsou nabízeny 4 základní varianty lehotříkolek. Varianta **Ganymed/Gany** – lehká, pevná a rychlá tříkolka. Neodpružená. Model GANY je totožná s rozdílem v palcích (26; 20) na třetím zadním kole. Lehotříkolka se zadním odpružením je nazývána **Fighter**. Jde o sportovní provedení. Poslední prezentovanou variantou je společenská a odpočinková lehotříkolka **Tandem** pro možnou společnou jízdu dvou jezdců. (Stercl, © 2016)

Možnost namontování přídatného elektromotoru je nabízena. Motor o výkonu 250W a 1000W (varianta je dosud neschválena jen na pozemních komunikacích).

#### 7.4.3 KMX Karts, Rožnov pod Radhoštěm

Společností KMX Karts jsou nabízeny především lehokola v různých provedeních, avšak pouze lehodvokola. Nejpodobnější lehotříkolky, které jsou společností vyráběny, jsou pouze pro děti. Jsou vyráběny ve dvou variantách.

První varianta, která je společností nabízena představuje Lehokolo KMX-K3 pro děti. Je ji možno nastavit od 1 metru do 1,5 metru výšky jezdce, díky nastavitelnému středu kola. Ve výbavě lze nalézt přehazovačkou se dvěma převody. Maximální váha jezdce je omezena na 65 kg. Cena, za kterou je nabízena, je stanovena na 499,- EUR – v Kč vždy dle aktuálního kurzu.

Druhá nabízená varianta nese označení KMX Storm. Jedná se o levnější variantu trojkolky pro děti. Není vybavena přehazovačkou. Sedák i pedály lze nastavovat, avšak omezeně. Maximální váha jezdce 40 kg. (KMX Karts, © 2011)

Možnost namontování přídatného elektromotoru není nabízena.

## 8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické analytické části bylo přiblížit a zanalyzovat aktuální situaci ve vybrané společnosti. V této kapitole jsou stručně popsány závěry, které vyplynuly z jednotlivých rozborů.

Vybraná evropská společnost má několik jednotlivých divizí a je plánován vznik nového úseku, lehotříkolek a lehokol všeobecně. Z rozboru společnosti vyplynulo, že došlo k mimořádné události ve vztahu k bývalému majiteli společnosti, díky které aktuální fungování společnosti je mírně ovlivněno a omezeno, avšak není katastrofického charakteru. Firma, dosud nemá zkušenosti s výrobním odvětvím, ale chce proniknout na nový trh, který je vedením sledován jako velmi zajímavý a do budoucna velmi atraktivní.

Ve SWOT analýze společnosti, která je popsána v podkapitole 5.2 byly identifikovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají na společnost největší vliv. Managementu společnosti je doporučeno, aby v momentální situaci i přes velký výčet silných stránek, byla základní strategie zaměřena na tzv. WO strategii, která je zaměřena na využití příležitostí k odstranění slabých stránek odstraňování slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Za nutnou je považováno zmínit nevýhodu této analýzy, a to jistou staticitost vůči stále se měnícím podmínkám. Společnost je však vyhodnocena jako dostatečně silná na uskutečnění tohoto projektu.

PEST analýze byla věnována podkapitola 5.3 a byly zjištěny výsledky, týkající se vnějšího prostředí podniku, které jsou důležité zejména pro další rozvoj organizace, která hodlá vstoupit na nový trh. Podařilo se zjistit, že v České republice je vhodné prostředí i doba na podnikání s lehotříkolkou, lehokoly. V analýze jsou popsány konkrétní podmínky, co je ze zákona nutné pro podnikání na trhu, na který společnost hodlá vstoupit, např. splňovat podmínky podnikání (patříčné živnostenské oprávnění), platit daně a dbát na práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího, apod. Hlavními výhodami pro podnikání v tomto odvětví jsou především vhodné makroekonomické podmínky (nízká inflace, růst HDP, nízká míra nezaměstnanosti, růst příjmů a výdajů domácností), životní styl v České republice, kdy rekreačních sportovců je velké množství a sportem, který lidé dělají nejraději je jízda na kole.

V návaznosti na tvorbu projektu byly také v kapitole 6 položeny formou polostrukturovaného rozhovoru vybrané otázky tvůrci nápadu (lehotříkolky). Otázky byly cíleny na jeho osobní názory ohledně zkoumané problematiky, které jsou považovány za stěžejní a je jim

proto přiřazen vysoký stupeň důležitosti. Jeho odpovědi na jednotlivé otázky jsou zaznamenány ve výše zmíněné kapitole. Zde jsou také objasněny poznatky autorky práce z cílevědomého pozorování, které bylo vykonáváno souběžně s výkonem pracovní činnosti ve vybrané společnosti. Tyto informace lze považovat za důležitou součást analytické části z důvodů získání důležitých informací a zkušeností, které vedly k utvoření uceleného pohledu na fungování společnosti.

Z matematického modelu SWOT analýzy vybraného prototypu, kterým se zabývala podkapitola 7.2, vyplynulo, že mezi hlavní nejsilnější stránky nového produktu konkrétního prototypu lehotříkolky patří možnost namontování přídavného elektromotoru a šetrnost k životnímu prostředí (žádné výfukové plyny). Mezi hlavní slabé stránky produktu pak vysoká pořizovací cena a omezené finanční prostředky, které jsou na uvedení na trh poskytnuty. Byly také identifikovány možné příležitosti pro produkt, které jsou propagace na veletrzích a různých promo akcích a do budoucna také vytvoření e-shopu s možností moderního online objednávkového systému. Byly zjištěny i největší hrozby, které na nový výrobek mohou působit, a to nedostatečný marketing a propagace nebo také malá diferenciace od konkurenčních výrobků. Vhodná strategie, která je v tomto případě managementu společnosti doporučena, je nazývána WO strategie. Jde o využití příležitostí k odstranění slabých stránek produktu. Aktuálně se jeví jako nejlepší možná.

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která je předmětem podkapitoly 7.3, bylo zjištěno, že podobný produkt již na českém trhu existuje. Konkurenčních firem je v odvětví málo, ale představují poměrně velkou konkurenční rivalitu. Konkurenční výhodu pro společnost ve výrobě lehotříkolky lze spatřovat především v upřímném zájmu a zainteresovanosti v oboru, o kterou má podnik zájem dělit se se svými budoucími zákazníky a také ve své úzké specializaci, kdy má výrobce a podnik v plánu nabízet unikátní lehotříkolky sestavené přímo na míru zákazníka. Vybraná společnost svým produktem je schopna konkurovat ostatním. Vyjednávací síla dodavatelů (společnosti vyrábějící komponenty potřebné pro výrobek) je poměrně nízká. Dodavatelů komponentů, potřebných k sestavení nového výrobku, je celá řada a síla bude záviset na množství odbíraných komponentů. Síla odběratelů spočívá v unikátnosti a jedinečnosti nového produktu a bude ovlivněna i velikostí poptávky dle konečné ceny produktu.

Podkapitola 7.4 - analýza vybraných konkurentů je soustředěna na tři největší konkurující podniky jako AZUB Bike, KOLA STERCL a KMX Karts. Byla provedena stručná analýza

nejpodobnějšího aktuálně nabízeného produktu. Nejpodobnější výrobek je nabízen společností Azub Bike s.r.o. – dosud největším lídrem ve výrobě lehokol v České republice.

Výsledky z provedených analýz budou sloužit jako podklad pro projektovou část této práce.

## 9 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část diplomové práce si klade za cíl na základě provedených analýz navrhnout projekt, který povede k sestavení realizovatelné koncepce zavedení nového výrobku - lehotříkolky na trh. Vychází z provedených analýz v analytické části práce, na kterou plynule navazuje.

### 9.1 Cíle projektu

Projekt je navržen pro vybranou společnost, která by pomocí toho projektu mohla uskutečnit zavedení nového výrobku s velkým potenciálem na český trh.

Cíle projektu jsou rozděleny na hlavní a dílčí.

Hlavní cíl představuje v prvním roce zavedení výrobku lehotříkolky na trh s generací tržeb z prodeje, které budou generovat zisk ve výši těsně nad bodem zvratu (tj. 0 a více) až od druhého roku.

Dílčí cíle projektu jsou:

- rozhodnutí o prvotní cílové skupině,
- sestavení vhodného marketingového mixu,
- vytvoření plánu časového harmonogramu
- dodržení finančního omezení projektu.

### 9.2 Lidské zdroje a jejich kompetence

Projektový tým byl vytvořen z odborných členů, podílejících se na tvorbě tohoto unikátního nového produktu lehotříkolky a jejichž úsilí je k tomuto účelu spojeno na dobu určitou. Níže jsou členové jmenováni a jsou popsány jejich odpovědnosti, kompetence.

**Vedoucí manažer týmu** – osobou zodpovědnou za tuto funkci je pověřen tvůrce nápadu lehotříkolky, pracovník úseku vývoje a výzkumu. Jsou mu přiděleny následující kompetence: kontrola, dohlížení a management nad celým podnikovým záměrem, výpomoc při objednávkách, individuální poradenství a osobní konzultace, odborník na problematiku lehokol, výpomoc při výrobě a montáži jednotlivých kusů lehotříkolek, správa příspěvků na sociální síti, reporting a prezentace dosažených výsledků vedení společnosti.

**Svářeči, pracovníci výroby, montáž** – jedná se o dva odborně vyučené svářeče (pan V. a pan I.) s platným svářečským oprávněním. Těmto zaměstnancům společnosti, kteří dosud prováděli údržbu vozového parku a správu skladů pro zverimex, bude v rámci projektu změněna pracovní náplň, budou přeřazeni na jinou pracovní pozici adekvátně odpovídající jejich kvalifikaci. Svěřené kompetence: tvorba základních rámu a veškerých pevnosvárů, montáž jednotlivých komponentů, obsluha strojového parku, kompletace lehotříkolky.

**Asistentka vedení společnosti** - jedná se o zaměstnankyni vybrané společnosti a současně autorku práce. Její svěřené kompetence v souladu s novým výrobkem jsou: tvorba letáků, hosteska na promoakcích, prezentace nového výrobku na srazech, správa propagace na sociálních sítích, kontrola budoucích objednávek, účast na prezentaci výsledků vedení společnosti.

**Ekonom** - pracovníku ekonomického štábního útvaru společnosti (pan M.). Jeho odpovědnost je vázána na tvorbu analýz trhu, ekonomické propočty, zpracovávání objednávek, zadávání objednávek do výroby.

**Účetní** - posledním členem projektového týmu je zaměstnankyně společnosti paní B. V její kompetenci jsou platby, které jsou spojeny s objednávkami lehotříkolek, zaúčtování a zpracovávání veškerých transakcí projektu.

### 9.2.1 Nová pracovní pozice

V souvislosti s navrhovaným projektem je doporučen vznik nové pozice. Tato pozice ve vybrané společnosti chybí a bude potřeba najít vhodného kandidáta. Inzeráty budou vyvěšeny na bezplatných portálech, nabízející tuto možnost.

Jedná se o pozici „**Marketingového pracovníka**“.

Předpokládaná náplň práce: marketingové vedení projektů v rámci portfolia společnosti, průzkum spotřebitelského chování, tvorba a realizace marketingové strategie, průběžné pozorování konkurence, zpracovávání reklamy a vyhledávání příležitostí pro propagaci výrobku, aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků.

Základní požadavky:

- SŠ/VOŠ/VŠ vzdělání v oboru marketing, marketingová komunikace,
- prokazatelná praxe v oboru minimálně jeden rok,
- výborná práce na PC (Word, Excel, Power Point).

Nabízená mzda, předpokládaný mzdový náklad pro společnost je stanoven na 25 000,- Kč. Tento personální náklad bude zahrnut do nákladové analýzy, která je řešena v podkapitole 11.2. Kromě marketingového pracovníka všichni vyjmenovaní jsou již několik let zaměstnanci vybrané firmy. Jejich finančním ohodnocením za vykonávanou práci je mzda, kterou mají sjednánu v pracovní smlouvě. S fází zavedení nového výrobku na trh by došlo pouze k rozšíření pracovní náplně těchto zaměstnanců s výjimkou manažera projektu (tvůrce).

**Sponzorem** celého projektu je předseda a člen představenstva společnosti, v jejichž kompetenci je především konečné rozhodování o projektu a jeho financování.

### 9.3 Finanční zdroje

Společnost má vyčleněny volné finanční prostředky pro tento projekt ve výši 1 000 000,- Kč. Jde o omezené finanční zdroje pro tento projekt, které představují limit pro realizaci projektu. Práce je vypracována s ohledem na toto omezení. Společnost má v plánu financovat projekt z vlastních zdrojů.



## **10 PROJEKT KONCEPCE ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH**

V kapitole je sestaven návrh marketingové strategie, který zahrnuje marketingový mix pro nový produkt - lehotříkolku. Nový výrobek bude stručně popsán a bude sestavena cena, za kterou by se měl prodávat na trhu. Následně bude řešena jeho distribuce a v neposlední řadě jeho propagace. Účelem je nalezení vhodné kombinace nástrojů, prostřednictvím kterých bude dosaženo cílů, které byly stanoveny.

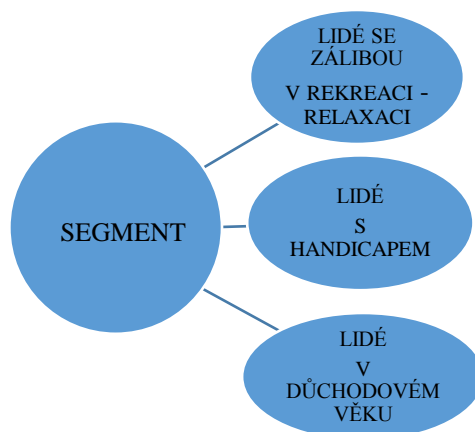
### **10.1 SEGMENTACE, DEFINOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ**

Za každým úspěšným podnikáním stojí znalost zákazníků. Segmentace trhu a zacílení se na vhodnou skupinu zákazníků je základní pilíř, na kterém uvedení nového výrobku na trh stojí. Je třeba uvědomit si, určit a znát, či potřeby mají být novými produkty uspokojovány. Určit tuto skupinu lidí je zásadní.

Pro zcela přesné provedení segmentace zákazníků by bylo potřeba velkého množství dat z rozsáhlých doplňujících analýz, avšak pro praktické použití se jeví jako dostačující expertní odhad kritérií, který je v této části použit.

Způsob segmentace je zvolen dle vybraných demografických faktorů, kterými jsou zejména hrubý disponibilní důchod domácností, životním styl, preference ve sportovních aktivitách, věk a odlišné očekávání užitkových vlastností zákazníků.

Byly identifikovány 3 základní segmenty potenciálního trhu cykloturistiky, které jsou značeny na obrázku Obr. 5. Důvodem tohoto rozdělení je, že není doporučeno a je zcela nevhodné a nevýhodné vyrábět pouze jeden univerzální výrobek pro jednotlivé skupiny.



Obr. 5. Segmentace trhu (vlastní zpracování)

#### 10.1.1 Targeting - zacílení se na vybraný segment

Preferovanou cílovou skupinou zákazníků pro nový výrobek (lehotříkolku) jsou lidé se zálibou v rekreaci či relaxaci v oboru cykloturistiky a požitkem s jízdy. Užší specifikace zacílení je na skupinu lidí ve věku cca 40 a více let. Důvodem je, že své ratolesti už mají vychovány a své finanční prostředky v ne zrovna malé výši, jsou ochotni opět investovat do svých volnočasových aktivit, ke kterým jízda na lehotříkolce jednoznačně patří.

Do budoucna podstatnou cílovou skupinou pro jednotlivé nové typy a varianty lehotříkolek budou lidé s různým zdravotním - pohybovým omezením, ale stejnou chutí zažít stejný požitek z jízdy jako kdokoli jiný. Třetí skupinou budou i senioři s individuálními potřebami vzhledem na svůj věk a pohybovou aktivitu s velkým zájmem udržovat si nejen dobrou kondici, ale i dobrou náladu, která se nevztahuje na počet let, ale je neodmyslitelně spjata s jízdou na lehotříkolce.

Práce je zaměřena na první segment – lidé se zálibou v rekreaci a relaxaci spojenou zaměřenou na cykloturistiku.

#### 10.1.2 Positioning – tržní umístování

Tržní umístování je především chápáno ve smyslu umístit nový produkt v zákaznickově myslí. Pro společnost to však znamená snahu o zharmonizování marketingového mixu

s vybraným segmentem, což bude provedeno a popsáno v následující podkapitole 10.2 a dále.

## 10.2 Nový výrobek

Pro společnost nabízející lehotříkolku je prioritou, aby byly splněny přání a potřeby lidí, kteří našli, popřípadě stále ještě hledají, zálibu v rekreaci nebo relaxaci v oblasti cykloturistiky a nejsou ničím a nikým limitováni, aby si tento speciální výrobek mohli dovolit. Chce, aby byli součástí při vzniku a tvorbě jejich vysněné lehotříkolky.

Lehotříkolka představuje pro rekreační sportovce novou formu prestiže a luxusního odpočinku v jednom. Obzvláště u zákazníků, kteří si cenní svého volného času a milují ho natolik, kdy otázka peněz je vnímána jako nevýznamná. Nový výrobek je zárukou nezapomenutelného pocitu v sedle jezdce s možností uzpůsobení všech prvků přímo na míru. Každý sen může být uskutečněn.

Od konkurenčních výrobků je lehotříkolka odlišena svým osobitým designem. Nejvíce je však apelováno na osobitý, upřímný přístup ze strany výrobce i společnosti. Mimo možnosti namontování přídatného elektromotru a extrémní šetrnosti k životnímu prostředí je součástí tohoto nového výrobku i nabízený příslib firmy k zainteresovanosti a neustálému rozvíjení se v oboru, o který má zájem dělit se se svými loajálními zákazníky.

Technologický postup pro výrobu lehotříkolky v práci nebude popsán z důvodu zachování anonymity a možného zneužití údajů. V případě potřeb je však precizně zdokumentován a předložen k nahlédnutí u manažera projektu. Nezaměnitelnou součástí procesu výroby však jsou kroky jako vložení kousku srdce a duše výrobce do každého unikátního kusu pod záštitou značky vybrané firmy. Garance poctivé české ruční práce je zaručena. Vyrábí se s heslem: „Duch, srdce a poctivost se lehko schová - do našeho lehokola!“

Vylepšení nového výrobku lze sledovat a bylo by dobré ještě zvážit v drobných úpravách při skládání kola. Skládací kola jsou totiž nabízeny konkurenční firmou AZUB Bike s.r.o. a do budoucna lze předpokládat, že se jeví jako velice upotřebitelné. Nová lehotříkolka možnost rozložení sice také nabízí, avšak ne v tak propracovaném systému skládání jako se jeví systém konkurence.

Nový výrobek plně uspokojuje základní potřeby vybraného segmentu.

### 10.3 Návrh ceny nové lehotříkolky

Z důvodu, že je nový výrobek ve fázi zavádění na trh, ale je vysoce kvalitní a společnost má dobrou image a zacílení je nyní na exkluzivní segment, může cena nového výrobku být vyšší. Zvolený segment je ochoten připlatit si za kvalitu, za svůj volný čas. Doporučeno je, aby byla zvolena cenová strategie nastartování vyšší ceny. Až v dalším průběhu výroby lehotříkolek by mohlo docházet k postupnému snižování ceny, např. z důvodu zaměření se i na ostatní segmenty trhu nebo s ohledem na životní cyklus produktu.

#### 10.3.1 Stanovení ceny s orientací na náklady

Byla vybrána metoda, která se jeví, jak pro nový produkt, tak pro společnost jako nejvhodnější. Dolní mez ceny je určena náklady.

Metoda je zaměřena na co nejpřesnější vyčíslení nákladů na jeden kus základního typu lehotříkolky ve třech nabízených variantách. Jde o kalkulaci vlastních nákladů na kalkulační jednotku, ke které je následně připočítána požadovaná zisková přírážka. Základní vzorec, z kterého je vycházeno:

$$\text{CENA PRODUKTU} = \text{ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY} + \text{PROCENTUÁLNÍ PŘIRÁŽKA} \\ \text{K NÁKLADŮM}$$

##### 10.3.1.1 Varianta CLASSIC

#### 1) VIABILNÍ NÁKLADY NA JEDNOTKU

V tabulce Tab. 13. a tabulce Tab. 14. jsou vyčísleny ceny jednotlivých komponentů na jeden kus lehotříkolky Classic, jejich celková výše představuje **19 615,05 Kč**.

Tab. 13. Vyčíslení variabilních nákladů na ks, 1. část (vlastní zpracování)

KOMPONENTY na kus					
		Cena v Kč			Cena v Kč
1	3 ks řetěz stříbrný + spojka 9 k	962,13	19	2 ks náboj přední	1 147,88
2	3 ks plášť 20x2,00 drát	419,01	20	objímka sedlovky	115,00
3	3 ks kotouč.brzda 160mm	559,86	21	3 ks ježek	31,12
4	odrazka	17,02	22	2 ks rychloupínák 146 mm	120,00
5	3 ks duše 20x 2,10	156,00	23	vodítko lanka pro V brzdy	11,15
6	koncovka oliva	18,15	24	představec 31,8	221,83
7	koncovka oliva	25,41	25	osa zapouzdřená	127,93
8	brzdová hadička 1 m	120,80	26	kliky 175+kryt	724,79
9	šroub pro brzdovou hadičku	235,95	27	pedály kuličková ložiska	36,38
10	kotoučová brzda zadní	603,79	28	2 ks rychloupínák 112mm	75,00
11	2 ks kotoučová brzda přední	1 086,58	29	měníč sora krátké vodítko	422,29
12	náboj zadní 6 děr 36 děr	519,09	30	kazeta SH9 HG	325,49
13	brašna rámová	151,41	31	rohy BET 9cm	151,41
14	2 ks adapter přední 160mm	138,50	32	přesmyk 34,9-31,8 horní+spodní	240,79
15	adaptér zadní 160mm	69,25	33	3 ks řízení 11/8 Fe, černé	243,00
16	4 ks koncovka na lanka	3,28	34	řazení SRAM Centera otočné pár 3x9	621,24
17	blikačky sada	92,72	35	blatníky	600,00
18	bovden řadící 4 mm	14,80		<b>KOMPONENTY na kus CELKEM</b>	<b>10 409,05</b>

Tab. 14. Vyčíslení variabilních nákladů na ks, 2. část (vlastní zpracování)

KOMPONENTY NA RÁM KOLA na kus					
		Cena v Kč			Cena v Kč
1	hlavní trubka 2 ks	1 000,00	10	středová trubka komplet	105,00
2	řídítka ohyb. materiál	110,00	11	spojovací trubka řízení	75,00
3	čep řízení materiál	92,00	12	spodní trubka řízení	75,00
4	svislý čep materiál	122,00	13	zadní náprava	160,00
5	čep sedadla materiál	44,00	14	dvě trubky na sedadlo	500,00
6	napínací kladka + podložka	65,00	15	potah na sedadlo	1 440,00
7	páka řízení	100,00	16	barva na rám	2 600,00
8	čep řídítek	23,00	17	ráfky a výplet	2 250,00
9	spojovací trubka sedadla 5 ks	370,00	18	čep předních kol	75,00
				<b>KOMPONENTY na rám CELKEM</b>	<b>9 206,00</b>

## 2) PŘEPOČET FIXNÍCH NÁKLADŮ NA JEDNOTKU

Celkové měsíční fixní náklady jsou uvedeny níže v tabulce Tab. 15. Jejich celková výše činí 132 285,00 Kč.

Tab. 15. Fixní náklady (vlastní zpracování)

Měsíční fixní náklady	Kč
Pronájem výrobní haly	10 000,00
Elektřina, topení	10 000,00
Internet	1 000,00
Mzda svářečů	56 000,00
Mzda účetní	4 285,00
Mzda výrobce	40 000,00
Reklama	8 000,00
Nečekané investice	3 000,00
CELKEM	132 285,00

Aby však byly zjištěny fixní náklady na jeden kus, je nutné použít přepočít. Plánované průměrné prodané množství za měsíc, je pro tyto účely stanoveno na 5 kol (počet jednotek).

Přepočít:

*Celkové měsíční fixní náklady/Počet plánovaných prodaných jednotek za měsíc*

$$132\,285/5 = 26\,457,00 \text{ Kč}$$

Celková výše fixních nákladů na jeden kus lehotříkolky činí **26 457,00 Kč**.

### 3) ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY NA JEDNOTKU

VLASTNÍ NÁKLADY CELKEM na ks =  $\Sigma$  Komponenty na kus +  $\Sigma$  Komponenty na rám  
+  $\Sigma$  Fixní náklady na kus

$$46\,072,05 = 10\,409,05 + 9\,206,00 + 26\,457,00$$

Úplné vlastní náklady na jeden kus lehotříkolky jsou ve výši **46 072,05 Kč**.

### 4) % PŘIRÁŽKY K NÁKLADŮM

Tato zisková přírážka je stanovena na 20 %. Představuje 20 % z ceny vlastních nákladů na jeden kus výrobku (46 072,05 Kč), to znamená  $0,20 \cdot 46\,072,05 = 9\,214,41 \text{ Kč}$ .

Konečná cena varianty Classic je patrná z tabulky Tab. 16.

Tab. 16. Konečná cena varianty Classic (vlastní zpracování)

<b>Cena 1 KUSU LEHOTŘÍKOLY Classic</b>	
<b>Název položky</b>	<b>Částka v Kč</b>
Σ Komponenty na kus	10 409,05
Σ Komponenty na rám	9 206,00
Σ Fixní náklady na kus	26 457,00
20% přírážka	9 214,41
<b>CELKEM</b>	<b>55 286,46</b>

Základní varianta Classic bude na trhu nabízena za 55 287,00 Kč se zaokrouhlením na celé koruny nahoru. Z toho zisková přírážka představuje částku ve výši 9 214,41 Kč.

### 10.3.1.2 Varianta COMFORT

Z tabulky Tab. 17. je patrné, že cena varianty lehotříkolky Comfort vychází ze základní varianty, za kterou je považována varianta Classic. Je však doplněna o speciální variabilní náklady, které byly vyčísleny a následně přičteny.

Po zaokrouhlení je cena za tuto variantu Comfort stanovena na 65 396,00 Kč a přírážka k nákladům je 10 899,30 Kč.

Tab. 17. Konečná cena varianty Comfort (vlastní zpracování)

<b>Cena 1 kusu Comfort</b>	
<b>Název položky</b>	<b>Částka v Kč</b>
Základní varianta	50 680,00
+ zadní tlumič	2 550,00
+ kazeta SH 9 HG 20 11-34	325,50
+ měnič sora krátké vodítko 9 kolo	422,00
+ náboj zadní FHM525AZL černý kot. 6 děr 36 děr	519,00
20% přírážka	10 899,30
<b>CELKEM</b>	<b>65 395,80</b>

## 10.3.1.3 Varianta COMFORT ONE

Tab. 18. Konečná cena varianty Comfort one (vlastní zpracování)

Cena 1 kusu Comfort one	
Název položky	Částka v Kč
Základní varianta	50 680,00
+ 3 ks zadní tlumič	7 650,00
+ kazeta SH 9 HG 20 11-34	325,50
+ měnič SORA krátké vodítko 9 kolo	422,00
+ náboj zadní kot. FHM 862KPO 6 děr 36 děr	1 026,00
20% přírážka	12 020,70
<b>CELKEM</b>	<b>72 124,20</b>

Postup pro stanovení ceny pro variantu Comfort one je stejný jako v předchozí variantě. Z tabulky Tab. 18. je patrné, že lehotříkolka Comfort one má specifické variabilní náklady.

Po zaokrouhlení je cena za tuto variantu lehotříkolky vypočtena na 72 125,00 Kč. Z toho zisková přírážka pro podnik činí 12 020,70 Kč.

**Průměrná cena lehotříkolky představuje 64 269,00 Kč.**

- Výše uvedené ceny jednotlivých variant produktu jsou propočítány bez cen přídatných elektromotorů, jejichž cena se odvíjí od přání zákazníka (minimálně však 2 000,- Kč).

## 10.3.2 Bod zvratu

Pomocí bodu zvratu je zjištěno minimální množství produkce, které je třeba prodat, aby podnik nebyl ve ztrátě. Výsledek hospodaření ve zjištěných bodech je nulový. Množství  $Q_{BZ}$  představuje pro vybranou společnost minimální hranici prodeje.

Množství prodané produkce = fixní měsíční náklady / (prodejní cena jednotky – variabilní náklady na jednotku)

Ve výpočtu je použito průměrných hodnot (ceny a variabilních nákladů) všech tří variant lehotříkolek.

$$Q_{BZ} = 132\,285,00 / (64\,269,33 - 53\,557,86) = 12,35 \doteq \mathbf{13 \text{ kusů /měsíc.}}$$



Prodej lehotříkolek typu Classic, Comfort, Comfort one bude ztrátový až do objemu 13 kusů. Pokud společnost prodá větší množství objemu než 13 kusů lehotříkolek - bude prodej ziskový. Bude splněn cíl, aby zisk z prodeje lehotříkolek dosahoval hodnot nula a více.

## 10.4 Výběr distribučních kanálů

Pro nový výrobek je zvolena s ohledem na segment trhu distribuce exkluzivní zaměřena na Zlínský kraj. Cesta jde přímo od výrobce ke spotřebiteli bez jakýchkoli ostatních mezičlánků. Výhradní právo na prodej je doporučeno prozatím ponechat pouze společnosti. Až po prvním roce prodeje lehotříkolek je společnosti doporučeno navrhnout výrobek i do specializovaných maloobchodních prodejen jako jsou např. Sport-racing-bike, Emseko bike nebo Horsak ve Zlíně.

### 10.4.1 Internetový obchod (e-shop s online objednávkami)

Tato cesta je nejdůležitější v návaznosti na moderní dobu a na unikátnost výrobku a segmenty, kterým je výrobek nabízen.

Vzhledem na to, že vybraná společnost má své výborně a kvalitně zpracované webové stránky, které podávají informace o celém fungování společnosti a navíc má i vlastního servisního technika PC - jehož náplň práce je mimo jiné i správa celých webových stránek. Je doporučeno nechat zhotovit internetový obchod s možností on-line objednávek.

Na webových stránkách pouze přibude záložka s názvem lehokola. Po jejímž rozkliknutí by byly zobrazeny základní tři varianty lehotříkolek s jejich popisem a technickými parametry. Nezbytnou součástí by byl kontakt na tvůrce lehotříkolky, prostřednictvím kterého by byla zajištěna nabízená profesionální konzultace a osobní pomoc při vhodném sestavení lehotříkolky na míru.

Orientační cena za vytvoření e-shopu pro tyto účely je stanovena na 5 500 Kč za službu po konzultaci s technikem. Každé další úpravy by byly řešeny individuálně.

### 10.4.2 Kamenná prodejna

Část prostorů, které si společnost pronajímá již nyní jako výrobní halu a sklad pro lehotříkolky, by k plnému využití mohly sloužit i jako podniková kamenná prodejna. Je umístěna asi cca 10 km od centrály společnosti. Za objekt jsou již placeny fixní náklady (10 000,- Kč měsíčně), ale tento prostor je dosud plně nevyužit.

Po fyzickém průzkumu zde bylo nalezeno i volné místo (místnost), které po vymalování, úklidu a patřičném vybavení by bylo ideální pro umístění kamenné prodejny. Nešlo by však o typický kamenný obchod, protože kusy, které se na prodejně budou nacházet asi cca (8 – 15 kusů) budou sloužit převážně jako předváděcí a testovací modely, avšak s možností odkupu za zvýhodněnou cenu.

Náklady spojené se základním potřebným vybavením prostoru jsou 15 000,- Kč

Odhadovaná výše vymalování a úklidových prací za jednu místnost je 5 000,- Kč + 1 000,- Kč = 6 000,- Kč.

Obsluhující pracovník a jeho mzda: tvůrce lehotříkolek, kterému se změní místo výkonu práce a jeho stávající mzda bude navýšena o 8 000,- Kč/měsíc.

Celkové náklady související se zařízením prodejny lehotříkolek stanoveny na **21 000,- Kč**.

#### 10.4.3 Přeprava k zákazníkovi

Po dokončení výrobního procesu je vždy každá lehotříkolka přichystána k expedici zákazníkovi. Záleží na vůli a přání nového majitele, jestli si pro hotový výrobek přijede sám do prostorů výrobní haly nebo si ho nechá společností dopravit. V takovém případě bude naložen na speciální rozvážkovou firemní dodávku a dopraven k majiteli (viz Příloha P VIII). Dodávka, je součástí vozového parku, kterým společnost disponuje. Při využití této možnosti přepravy by byla přičtena ke konečné ceně výrobku sazba 8,- Kč/km.

## 10.5 Návrh propagace

### 10.5.1 Veletrh FOR BIKES 2018 v Praze

Propagace na tomto veletrhu se jeví pro společnost jako přínosná, zejména k získání nových potenciálních klientů a možnosti získání obchodních partnerů. Jedná se o pronájem stánku na tomto veletrhu, který byl vybrán.

Veletrh je jediný, tří denní, jarní veletrh cyklistiky v ČR, přinášející nové trendy pro jízdu na kole v přírodě i ve městě. Termín konání bývá v rozmezí měsíců března a dubna. Pro rok 2018 bude ještě upřesněn. Jeden z nejdůležitějších cílů veletrhu FOR BIKES je pomoci nastartovat hlavní jarní prodej cyklistického sortimentu. Doprovodný program je zajištěn, je plný exhibicí, závodů v různých disciplínách, testování kol, rozhovorů, auto-

gramiád i televizních spotů z nejrůznějších cyklistických akcí u nás i v zahraničí. (FOR BIKES, © 2017)

Termín pro podání přihlášky je stanoven na konec měsíce předcházejícího před termínem konání veletrhu (zpravidla konec února).

#### **Základní služby a náklady, které jsou s veletrhem spojeny:**

Jednorázový registrační poplatek = 999,- Kč

Parkovací karta třídní 600,- Kč/ks = 5\* 600 = 3 000,- Kč

Stánkové poplatky – montážní, demontážní: 6 000- Kč

Pronájem 1 hodiny v přednáškovém sálu (1 500,- Kč/den) = 4 500,- Kč

Distribuce propagačních materiálů na informačních pultech (2,-Kč/ ks) = 2\* 500 ks = 1 000,- Kč

Povolání na propagaci 2 vlastních hostesek (4 000,- Kč/den) = 3\* 4 000 = 12 000,- Kč

Reklamní banner na webu veletrhu, 468 x 60 na měsíc = 5 000,- Kč

Reklama na ploše na oplocení u Haly 7 – š. 2 700 cm x v. 170 cm včetně tisku 20 000,-Kč

**Náklady celkem: 52 499,- Kč**

#### **10.5.2 Odborné časopisy**

Reklama formou inzerce ve třech odborných časopisech u vydavatelství V-PRESS (© 2000-2015), kde byly zjišťovány nalezeny nejlepší možnosti.

Byly vybrány tři varianty časopisů, protože každá oslovuje jinou cílovou skupinu. Pro společnost se jeví jako důležité všechny tři.

Jedná se o časopis Velo – cyklistická revue. Nejprodávanější a nejprestižnější domácí cyklistický časopis, který je zaměřen na nejširší inzertní záběr cílové skupiny v oboru. Čtenáři jsou výhradně jako aktivní uživatelé kola, jde o cca 35 000 čtenářů měsíčně. Vychází 11 krát ročně.

Dalším je vybrán časopis Cykloturistika, který je určen pro cesty na kole, reportáže, cestopisy, rozhovory, produktové přehledy, testy kol, tipy na trasy a okruhy v Čechách i zahraničí, pro rodiče i děti. Profil čtenáře, jak uvádí společnost Velo, je zastoupen zejména věkem 41 let (84 % muži, 16 % ženy). Vychází 8 krát ročně.

A posledním je zvolen časopis Elektrokola, jediný souborný zdroj nezávislých informací o elektrokolech a cyklotrasách, zajímavých příbězích, rozhovorech, testech a technikách. Vychází dvakrát do roka.

Velikost inzerátu je stanovena na  $\frac{1}{2}$  šířky strany A4. Konkrétně jde o velikost 230 x 146 v časopise Velo. A velikost 205 x 146 v ostatních.

Byly vypočteny následující údaje.

Náklad Velo:  $11 * 409,- \text{ Kč} = 4\,499,- \text{ Kč}$

Náklad Cykloturistika  $8 * 343,- \text{ Kč} = 2\,744,- \text{ Kč}$

Náklad Elektrokola:  $2 * 356,- \text{ Kč} = 712,- \text{ Kč}$

Náklad celkem za inzerci v tisku vypočten na 7 955,- Kč za rok.

### 10.5.3 Návrh letáku pro lehotříkolky

V příloze P VII je uveden návrh doporučeného vzhledu prvotního letáku pro lehotříkolky v českém jazyce. Letáky jsou zpracovány ještě v anglické a německé verzi. Materiály byly vyrobeny v rámci náplně práce asistentky vedení společnosti s minimálními náklady na výrobu (barevný tisk v ceně 0,70 Kč za ks na podnikové tiskárně). Jsou vyrobeny za účelem reklamy na veletrzích, případně mohou být zasílány i jako příloha v přímých mailly s průvodními texty.

Plánovaný počet výtisků je stanoven na 500 kusů (300 ks v češtině, 200 ks v němčině a 100 ks v angličtině).

Cena nákladu na 500 kusů letáků je **350,- Kč** ( $500 * 0,7$ ).

### 10.5.4 Billboard

Po průzkumu nabídky plošné reklamy z webu Moje billboardy (© 2011 – 2017) bylo zjištěno, že reklamní plochy k pronájmu ve Zlínském a Olomouckém kraji jsou zastoupeny volnými místy pro tento typ propagace. Ceny se průměrně pohybují v rozmezí od 2 900,- Kč do 10 000,- Kč za měsíc.

Byla vybrána tři místa s ohledem na nejlepší umístění pro reklamní billboardy.

➤ **Ve městě Zlín**

Kraj Zlínský, ulice: Tř. 3. května, směr Otrokovice - Zlín (vpravo), umístění panelu: obytná čtvrť, průmyslová čtvrť u Komunikace silnice I. třídy

Rozměr: 510 cm x 240 cm

ID plochy: 911198

Okolí: MHD, obchodní dům, supermarket



Zdroj: Moje billboardy, © 2011 – 2017

Obr. 6. Billboard Zlín

Viditelnost: přes 100 m

Cena: 2 900 Kč/měsíc

➤ **Ve městě Uherský Brod**

Kraj Zlínský, ulice: Těšov u hlavního příjezdu do Luhačovic, umístění panelu: okrajová čtvrť u komunikace silnice I. třídy

Rozměr: 510 cm x 240 cm

ID plochy: 911222

Okolí: MHD, nádraží ČD, ČSAD, kulturní zařízení, sportovní zařízení, obchody, čerpací stanice



Zdroj: Moje billboardy, © 2011 – 2017

Obr. 7. Billboard Uherský Brod

Viditelnost: 50 - 100 m

Cena: 2 900,- Kč/měsíc

➤ **Ve městě Olomouc**

Kraj Olomoucký, ulice: Foerstrova/tř. Svornosti, hl. tah HK, Brno, E442, R35, obchvat měst, umístění panelu: obytná čtvrť u komunikace silnice I. třídy, ulice, křižovatka

Rozměr: 720 cm x 1530 cm

ID plochy: 784136

Okolí: MHD, pošta, sportovní zařízení, škola ZŠ, SŠ, VŠ, restaurace



Zdroj: Moje billboardy, © 2011 – 2017

Obr. 8. Billboard Olomouc

Viditelnost přes 100m

Cena: 9 500,- Kč/měsíc

Celkové náklady za plošnou reklamu ve třech výše zmíněných městech jsou vypočteny na částku 15 300,- Kč za jeden měsíc.

#### 10.5.5 Sociální sítě

Jedná o nejlevnější formu účinné reklamy dnešní moderní doby, která je zcela zdarma. Na sociální síti facebook od 1. 1. 2017 je založena skupina s názvem Lehokola a lehotříkolky. Prostřednictvím ní může bez problému probíhat komunikace mezi firmou a zákazníkem. Jsou zde sdíleny a prezentovány veškeré informace a novinky o nových lehotříkolkách. Za přidané příspěvky je zodpovědná asistentka vedení společnosti a tvůrce lehotříkolek. Propagace na sociálních sítích nesmí být zanedbávána - naopak je doporučeno, aby byla co nejvíce rozvíjena. Je doporučeno, aby nově navržený reklamní leták byl nahrán i do této skupiny.

## 11 ANALÝZA PROJEKTU

### 11.1 Časový harmonogram

V tabulce Tab. 19. je zobrazen časový plán, kde jsou zaznamenány jednotlivé hlavní činnosti projektu. Je ohraničen na dobu 24 měsíců. Počátek je stanoven na leden roku 2017 a konec představuje prosinec roku 2018.

Zadání projektu bylo navrženo vybranou společností v lednu 2017. Následně probíhalo ve stejném měsíci až do února provádění vybraných analýz (kapitola 3-5) potřebných k sestavení projektu návrhu koncepce pro zavedení na trhu (kapitola 8-9), který probíhal během března a dubna. Po jeho ukončení bude projekt předán k posouzení a předpokládanému schválení vedení společnosti. Pokud dojde k úspěšnému schválení ze stran vedení, následně budou uvolněny potřebné plánované finanční prostředky pro celý projekt, k čemuž by došlo během měsíce června. Přes období června a srpna bude provedena příprava a poslední drobné doladění veškerých věcí nutných pro provedení realizace projektu a byl by hledán nový pracovník marketingového oddělení (do září). Předposledním a důležitým krokem bude očekávaná realizace celého projektu, zaměřena na úspěšné zavedení nové lehotříkolky na trh.

V poslední kroku jde o kontrolu a komplexní zhodnocení ze strany manažera projektového týmu s následnou prezentací před vedením společnosti. Budou vyhodnoceny přínosy projektu včetně dosažení cílů, které byly stanoveny. Následovat bude navržení změn, provedení korekcí a vyvarování se zjištěných nedostatků. Dojde také ke zhodnocení tržeb z prodeje, kdy jsou očekávány zejména pozitivní výsledky vzhledem na zpracování dobré marketingové strategie. Tyto kroky budou prováděny po celý rok 2018 každý měsíc s výjimkou prezentace, k níž dojde až v měsíci prosinci.



Tab. 19. Harmonogram (vlastní zpracování)

Označení	Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Hodnocení rizika
A	Nízká poptávka po lehotříkolce	2	5	10
B	Lepší nabídka konkurence	3	4	12
C	Úrazy způsobené pádem či nárazem z lehotříkolky	2	5	10
D	Prozrazení know-how na výrobu	2	5	10
E	Neúspěšná propagace	2	5	10
F	Nespokojenost s novým pracovníkem	3	4	12
G	Překročení limitu prostředků vyčleněných na projekt	3	5	15
H	Zamítnutí projektu vedením společnosti	2	5	10

## 11.2 Nákladová analýza

Pro komplexnost celého projektu jsou v tabulce přehledně uvedeny náklady, které jsou spojeny s jeho realizací. Jsou vyčísleny a je představen i plán tržeb pro rok 2018 a zjištěna předpokládaná doba návratnosti investice.

### 11.2.1 Předpokládané náklady na realizaci projektu

Tab. 20. Celkové náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Náklady na projekt			
Název	Počet měsíců	Částka v Kč	Celkem v Kč
Vznik e-shopu	1	5 500,00	5 500,00
Zařízení kamenné prodejny	1	21 000,00	21 000,00
Účast na veletrhu For bikes 2018	1	52 499,00	52 499,00
Inzerce odborný časopis Velo	11	409,00	4 499,00
Inzerce odborný časopis Cykloturistika	8	343,00	2 744,00
Inzerce odborný časopis Elektrokola	2	356,00	712,00
Propagační letáky (500 ks)	1	350,00	350,00
Reklamní billboardy (Zlín, Uh. Brod, Olomouc)	15	15 300,00	229 500,00
Předpokládaná mzda marketing prac.	15	25 000,00	375 000,00
Předpokládaná mzda tvůrce na prodejně	15	8 000,00	120 000,00
Celkem			<b>811 804,00</b>

V tabulce Tab. 20. je uveden přehled všech nákladů, které byly v práci průběžně vypočteny. Následně byl ke každému nákladu přiřazen odpovídající počet měsíců a byla zjištěna konečná částka v Kč.

**CELKOVÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY**, které jsou spojeny s realizací projektu, jsou vyčísleny na částku **811 804,- Kč**. V této částce nejsou zahrnuty předpokládané prodeje jednotlivých kusů lehotříkolek.

### 11.2.2 Variabilní náklad na lehotříkolku

Jedná se o náklad, který je závislý na objemu produkce. Jde o náklad, který je vypočten jako průměrná cena vlastních nákladů na 1 ks lehotříkolky bez ziskové přírážky ze všech tří nabízených variant. Je třeba zdůraznit, že tyto náklady vznikají společnosti pouze tehdy, když je lehotříkolka vyráběna, ať už na sklad nebo přímo určenou k prodeji konkrétnímu zákazníkovi.

Ceny vlastních nákladů variant bez ziskových přírážek po zaokrouhlení jsou vyčísleny:

Classic  $\doteq$  46 074,- Kč, Comfort  $\doteq$  54 498,- Kč, Comfort one  $\doteq$  60 105,- Kč.

Průměrný náklad z těchto tří variant pro společnost představuje  $= (46\,074 + 54\,498 + 60\,105) / 3 = 53\,559,-\text{Kč}$  na výrobu 1 kusu lehotříkolky.

Jelikož plánované množství (rozepsáno v podkapitole 9.2.3) pro poslední tři měsíce v roce 2017 a celém roce 2018 je rozpočítáno a celkem činí 134 kusů lehotříkolek. Tak náklady na toto plánované množství lze vypočíst jako  $134 * 53\,559 = 7\,176\,906,-\text{Kč}$ .

Částka 7 176 906,- Kč představuje pro společnost náklady v případě splnění plánu prodaného množství a tržeb z prodeje, který je představen níže.

### 11.2.3 Prognóza tržeb z prodeje pro rok 2017/2018

Technika, která je použita, je založena na subjektivním odhadu. Je vycházeno ze zjištění bodu zvratu (v podkapitole 8.3.2.), kdy  $Q_{BZ} = 13$  kusů prodaných lehotříkolek/měsíc. Průměrná cena lehotříkolky je 64 269,- Kč.

Ve fázi zavádění na trh je očekáváno, že tržby z prodeje porostou pomalu a počítá se, že bude dosahováno i celkové ztráty nebo velice nízkého zisku.

Pokud by měsíčně bylo prodáno množství 13 ks lehotříkolek, tržby z prodeje by byly zastoupeny částkou 835 497,- Kč ( $13 * 64\,269$ ). Jelikož jde o množství bodu zvratu, tak i náklady jsou zastoupeny částkou ve výši 835 497,- Kč. Pro společnost to znamená, že při 13 kusech je generovaný zisk roven 0. V tabulce Tab. 21. je vytvořen plán tržeb pro konec roku 2017 a pro rok 2018.

Tab. 21. Plán tržeb z prodeje (vlastní zpracování)

Predikce 2017/ 2018		
Měsíc	Plánované množství (ks)	Tržby z prodeje (Kč)
<b>2017</b>		
10.	1	64 269,00
11.	2	128 538,00
12.	2	128 538,00
<b>2018</b>		
1.	3	192 807,00
2.	2	128 538,00
3.	2	128 538,00
4.	13	835 497,00
5.	13	835 497,00
6.	15	964 035,00
7.	16	1 028 304,00
8.	16	1 028 304,00
9.	10	642 690,00
10.	9	578 421,00
11.	15	964 035,00
12.	15	964 035,00
Celkem	134	<b>8 612 046,00</b>

V prvních třech měsících realizace projektu 2017 (říjen, listopad, prosinec) se bude vyrábět pozvolna – malé vyrobené množství v rozmezí 1-3 kusy měsíčně a vyrobené kusy budou umístěny na sklad. Stejně tak tomu bude i v prvních třech měsících roku 2018 (leden, únor, březen). Tyto kusy jsou určeny spolu s již vyrobenými prototypy k účasti na veletrhu. Tržby z prodeje, které jsou uvedeny v tabulce, slouží v těchto měsících pouze k informačnímu charakteru. Je dosahováno maximálně cca 192 807,00 Kč za měsíc. V těchto měsících bude pro společnost výroba ztrátová, protože je vyráběno množství menší než  $Q_{BZ}$ .

Účast na veletrhu For bikes 2018 je předpokladem pro růst tržeb do budoucna. Po veletrhu je naplánováno prodat 13 kusů lehotříkolek z toho 12 kusů, které byly vyrobeny v předcházejících měsících a umístěny na sklad. Tím by byl generován nulový zisk, při tržbách z prodeje ve výši 835 497,- 00 Kč. Což by na společnost mělo pozitivní vliv.

Prodané množství a tržby výrazněji stoupnou před zahájením cyklistické sezóny (v měsíci dubnu až srpnu). V těchto měsících lze vidět, že na prodej lehotříkolky jednoznačně působí

vliv sezónnosti. Sezónní výkyvy budou vždy působit na tržby z prodeje tohoto výrobku. Proto i do budoucna je společnosti doporučeno, aby na ně byl vždy brán ohled.

Od září 2018 začnou tržby z prodeje lehotříkolek pozvolna znovu klesat, protože cyklistická sezóna je ukončena. Plánované prodané množství v září a v říjnu je stanoveno na 10 a 9 kusů lehotříkolek (tzn. 642 690,00 Kč a 578 421,00 Kč tržeb z prodeje).

V listopadu a prosinci bude následovat zvýšení prodaného množství a tržeb z prodeje díky vánočním svátkům. Lehotříkolka je totiž hodna koupě i jako kvalitní vánoční dárek. Proto je počítáno s tržbami z prodeje v těchto měsících až ve výši 964 035,00 Kč.

#### 11.2.4 Návratnost investice (v letech)

Pro zjištění orientační doby návratnosti investice je použit vzorec:

Doba návratnosti investice = celkové počáteční náklady (investice) / CF

$811\,804 / (8\,612\,046 - 7\,176\,906) = 811\,804 / 1\,435\,140 = \mathbf{0,57 \text{ roku.}}$

Pro společnost to znamená, že pokud bude dodržen plán prodeje (podkapitola 9.2.3), tak počáteční investice by byla vrácena za 0,57 roku.

### 11.3 Riziková analýza

V rizikové analýze jsou odhaleny a zhodnoceny největší hrozby, prostřednictvím kterých může být celý projekt ohrožen.

Pro hodnocení rizik je v práci použita pravděpodobnost výskytu rizika a míra dopadu rizika na projekt. U obou je stanovena stupnice od 1 do 5 a jejich slovní vyjádření lze vidět v tabulce Tab. 22.

Tab. 22. Hodnotící tabulka (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika		Míra dopadu	
Stupeň	Výskyt rizika	Stupeň	Dopad rizika
1	Nepravděpodobné	1	Zanedbatelný
2	Méně pravděpodobné	2	Malý
3	Obvyklé	3	Střední
4	Pravděpodobné	4	Velký
5	Téměř jisté	5	Kritický

Tabulka Tab. 23. zahrnuje přehled hrozeb, které byly identifikovány v souvislosti s projektem. Následně i hodnoty, které byly přiřazeny a vypočítány.

Tab. 23. Hodnoty rizikové analýzy (vlastní zpracování)

Označení	Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Hodnocení rizika
A	Nízká poptávka po lehotříkolce	2	5	10
B	Lepší nabídka konkurence	3	4	12
C	Úrazy způsobené pádem či nárazem z lehotříkolky	2	5	10
D	Prozrazení know-how na výrobu	2	5	10
E	Neúspěšná propagace	2	5	10
F	Nespokojenost s novým pracovníkem	3	4	12
G	Překročení limitu prostředků vyčleněných na projekt	3	5	15
H	Zamítnutí projektu vedením společnosti	2	5	10

Hodnocení přijatelnosti a nepřijatelnosti rizika je zjišťováno dle vzorce:

**pravděpodobnost výskytu rizika \* míra dopadu.**

K hodnocení je přístupováno dle tabulky Tab. 24., jejíž kritéria byla vytvořena a navržena přímo na míru společnosti.

Tab. 24. Konečné hodnocení

(vlastní zpracování)

Hodnocení přijatelnosti rizik	
1-9	Akceptovatelná
10-17	Přijatelná
18-25	Nepřijatelná

Společnosti je doporučeno **akceptovatelnou míru** rizika (hodnotu 1-9) tolerovat, je považována za únosnou. **Přijatelná míra** rizika (hodnoty 10-17) společnosti je doporučeno, aby byly sledovány a kontrolovány. A v případě vyšších hodnot (15-17) je třeba navrhnout opatření a přejít k jejich eliminaci na míru akceptovatelnou. V případě že by byla zaznamenána **nepřijatelná míra** rizika u jakékoli činnosti (hodnota 18-25), je společnosti doporučeno dál v ní nepokračovat a okamžitě ji přerušit. Až do doby, kdy nebude riziko zcela zredukováno. Je potřeba podniknout všechny možné kroky směřující k odstranění.

Výsledky rizikové analýzy jsou patrné z tabulky Tab. 23., kdy **všechny hrozby**, které byly identifikovány, byly vyhodnoceny jako **přijatelné**.

Rizika s označením A, B, C, D, E, F, H je doporučeno neustále kontrolovat. Tato odpovědnost je přiřazena vedoucímu projektu. Až v případě jeho přehodnocení na riziko s hodnotami 15-25 budou navrženy konkrétní opatření k jejich eliminaci.

U rizika „G“, kde byla dosažena nejvyšší hodnota 15, je třeba zvýšit pozornost již nyní. Společnosti je proto doporučeno preventivní opatření, aby v případě překročení limitu vyčleněných finančních prostředků na projekt byl projekt vrácen k přepracování celému projektovému týmu. Tím se rozumí k detailnějšímu, přesnějšímu rozpracování. Zejména kalkulacím.

## 12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Kapitoly 9, 10 a 11 měly za úkol stanovit, vytvořit a vypočítat jednotlivé kroky, které jsou nutné k zavedení nového výrobku na trh.

V podkapitole 9.1, 9.2 a 9.3 byly vytyčeny cíle projektu, lidské zdroje a finanční zdroje. Hlavní cíl projektu byl stanoven v prvním roce na zavedení výrobku lehotříkolky na trh s generací tržeb z prodeje, které budou generovat zisk ve výši těsně nad bodem zvratu (tj. 0 a více) až od druhého roku a byly pro to vytyčeny i dílčí cíle. V rámci lidských zdrojů, které jsou zastoupeny projektovým týmem a jeho kompetencemi, bylo navíc rozhodnuto o nutnosti vzniku nové pracovní pozice – marketingový pracovník. Finanční zdroje představovaly informaci o limitu finančních prostředků, která je vyčleněna na tento projekt. Jde o částku 1 000 000,- Kč.

V podkapitole 10.1 a 10.2 bylo rozhodnuto o segmentu, na který bude projekt zaměřen, a pro který bude vhodně sestaven celý základní marketingový mix. Byl vybrán segment, který je zastoupen skupinou lidí se zálibou v rekreaci či relaxaci.

O výběru vhodné cenové tvorby pojednává podkapitola 10.3. Byl sestaven návrh ceny pro jednotlivé základní varianty lehotříkolek a to s orientací na náklady. Pro každou variantu lehotříkolky byla vyčíslena cena včetně ziskové přírážky ve výši 20 %. Navíc byl nalezen bod zvratu (10.3.2), který je pro společnost velmi důležitý a při tomto projektu byl z průměrných hodnot stanoven na 13 lehotříkolek za měsíc.

V podkapitole 10.4 byly nalezeny distribuční kanály, které budou nejlepší pro zavedení lehotříkolky na trh. Konkrétně jde o internetový obchod s možností online objednávek a je vyřešena problematika kamenné prodejny.

Návrh propagace je vylíčen v podkapitole 10.5. Jsou zde popsány a propočteny jednotlivé kroky při využití celoplošné reklamy, při inzerci ve 3 odborných cyklistických časopisech, účasti na prestižním veletrhu For Bikes 2018.

Analytické zpracování projektu se nachází v kapitole 11. Jsou zde rozpracovány 3 analýzy. Časová v podkapitole 11.1, nákladová v podkapitole 11.2 a riziková v 11.3. Je popsán časový harmonogram celého projektu od 1.1 2017 do konce roku 2018. Vyčíslení všech nákladů potřebných pro projekt bylo spočítáno, limit ze strany společnosti byl dodržen. Byl navržen plán prodeje. Kapitole 11.3 rozebírá možné problémy, které mohou vzniknout v souvislosti s celým projektem.

## ZÁVĚR

Pro vybranou společnost byl zpracován projekt koncepce zavedení nového výrobku na trh. Lze konstatovat, že při dodržení plánu prodeje, všech doporučení a výpočtů, které byly v práci, je projekt pro společnost do budoucna velmi přínosný. Finanční prostředky, které má společnost na projekt vyčleněny, se oplatí do projektu investovat. Očekávaná doba návratnosti investice je necelý půl rok. Aby společnost dosahovala nulového zisku, bude třeba v průměru vyrobit 13 lehokolek za měsíc.

V průběhu realizace projektu bude lehotříkolka nabízena na webových stránkách, prostřednictvím letáků, v kamenné prodejně, ve vytvořené skupině na sociální síti, na prestižním veletrhu For bikes 2018 a všem, kdo mají upřímný zájem pořídit si tento unikátní produkt. Z důvodu, že je výrobek nový, lze očekávat a je doporučeno vkládat do reklamy a propagace i větší finanční prostředky s očekáváním návratnosti až ve formě budoucího generovaného zisku.

V případě ceny lehotříkolky jde o produkt unikátní, a proto se nejedná o žádnou levnou záležitost pouze ve stokorunách. Lehotříkolky jsou zacíleny na určitý segment, avšak vždy s možnou úpravou pro individuální dispozice každého jezdce. Společnost se může stát konkurující firmou již aktuálních dodavatelů lehokol, protože neexistují žádné bariéry, které by představovaly fatální omezení či nemožnost tohoto projektu. Lze konstatovat, že navrhovaný projekt je pro společnost přijatelně rizikový a nenese sebou i přiměřené počáteční náklady.

Po zpracování práce ve vybrané společnosti, si dovoluji tvrdit, že mě obohatila o mnoho nových informací a především praktických poznatků ze zajímavé sportovní a do budoucna velmi atraktivní sféry, marketingu i podnikové ekonomiky. Pro společnost je práce přínosná ve zpracování komplexních údajů potřebných pro vedení podniku.

„Sleduj billboardy, čti časopisy, hledej na internetu - ať jsi také součástí: „Duch, srdce a poctivost se lehce schová – do našeho lehokola!““



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- AZUB BIKE - Lehokola* [online]. © 2010 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.azub.cz/lehokola/>
- Cyklistika na začátku roku 2016* [online]. © 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.cyklistikakrnov.com/Clanky/16/cyklistika-na-zacatku-roku-2016.html>
- Český statistický úřad* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>
- Český statistický úřad* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115\\_0304.pdf/9a442dbe-57ba-4f07-b935-e9f864736420?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0304.pdf/9a442dbe-57ba-4f07-b935-e9f864736420?version=1.0)
- Ekonomika - Vše co student potřebuje vědět* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://ekonomika-otazky.studentske.cz/>
- EUR průměrné kurzy 2017, historie kurzů měn* [online]. © 2000-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2017/G>. TOMAS M.
- FOR BIKES* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://forbikes.cz/charakteristika>
- HULT, William M. PRIDE and O.C. FERRELL, 2013. *Marketing*. 17th ed. Mason, Ohio: South-Western. 742 p. ISBN 978-128-5092-607.
- HILL, Mark E, 2013. *Marketing strategy: the thinking involved*. 1st ed. Californie: SAGE Publications. 335 p. ISBN 978-1-4129-8730-1.
- HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 80-854-2483-5.
- Hospodářská komora ČR. *Efektivní účast na zahraničním veletrhu* [online]. © 1997-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/ct\\_hk\\_prirucka-ucast-zahranicni-veletrh.pdf](https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/ct_hk_prirucka-ucast-zahranicni-veletrh.pdf)

*Inzerce v časopisech Vydavatelství V-PRESS* [online]. ©2000-2015 [cit. 2017-04-17].

Dostupné z: <http://www.ivelocz.cz/inzerce/>

JUROVÁ, Marie et al., 2013a. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. Vyd. Brno:

BizBooks. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

JUROVÁ, Marie et al., 2016b. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. Vyd. Praha:

Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

KALKA, Regine a Andrea MÄßEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat,*

*komu a jak*. 1. Vyd. Praha: Grada. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.

*Kde se vzala a k čemu je PEST analýza - BusinessVize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit.

2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

*KMX Karts* [online]. © 2011 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:

<http://www.kmxkarts.cz/kmx-deti.html>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a*

*techniky marketingového výzkumu*. 1. Vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, Hana a Věra VÁVROVÁ, 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. Vyd. Praha:

Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

*Marketingový mix - Sun Marketing* [online]. © 2010-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:

<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podni-*

*kové ekonomiky*. 1. Vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

*Materiály ke studiu - Podnikovka* [online]. © 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:

<http://www.skolamvso.estranky.cz/clanky/podnikovka.html>

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z:

[http://www.mpsv.cz/files/clanky/10783/Analyza\\_vyvoje\\_prijmu\\_a\\_vydaju\\_domacnosti\\_CR\\_v\\_roce\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/10783/Analyza_vyvoje_prijmu_a_vydaju_domacnosti_CR_v_roce_2010.pdf)

*MojeBillboardy.cz - Billboardy k pronájmu* [online]. © 2011-2017 [cit. 2017-04-17]. Do-

stupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/78400136-stit-olomouc-foerstrova-trsvornosti>

*MojeBillboardy.cz - Billboardy k pronájmu* [online]. © 2011-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/911222-billboard-uhersky-brod-tesov>

*MojeBillboardy.cz - Billboardy k pronájmu* [online]. © 2011-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/911190-billboard-zlin-malenovice-zlin-tr-3-kvetna>

*Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017, Míra nezaměstnanosti v %* [online]. © 2000-2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

*OPPIK.cz | Dotační programy a dotace pro podnikatele a firmy* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

*Positioning - ManagementMania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/positioning>

*Promarketing.cz | 4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie* [online]. © 2002-2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2002/11/26/4p-marketingu-jako-rozpracovani-marketingove-strategie/>

*Propagační reklamní materiály - iPodnikatel.cz* [online]. © 2011-2014 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/jak-na-firemni-propagacni-materialy.html>

SHARP, Byron. *Marketing: theory, evidence, practice*. 2013. 1st ed. South Melbourne, Victoria: Oxford University Press. 609 p. ISBN 0195573552.

Sportcentral [online]. © 2014 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Vyd. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Stercl.cz - LEHOKOLA [online]. © 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.stercl.cz/lehokola/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014a. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. Vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

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

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck pro praxi. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. Vyd. Praha: Alfa. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

*Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=330684&typ=PLATNY>

*Výzkumy, knihovna. cz - Metody sběru dat* [online]. © 2012 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/metody-sberu-dat>

WESTWOOD, John, 1998. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Vyd. Praha: Grada. 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

*Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát - Podnikatel.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod.	Společnost s ručením omezeným.
a.s.	Akciová společnost.
Atp.	A tak podobně.
CF	Cash-flow.
cm	Centimetr.
ČR	Česká republika.
EUR	Měna Euro.
HDP	Hrubý domácí produkt.
Kč	Měna Česká koruna.
ks	Kus/kusy.
mld.	Miliard.
Např.	Například.
Popř.	Popřípadě.
ROA	Ukazatel rentability celkového kapitálu.
ROE	Ukazatel rentability úplatného kapitálu.
ROCE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným – zkratka.
SE	Societas Europaea/ zkratka pro evropskou společnost.
š.	Šířka.
tis.	Tisíc.
Tzn.	To znamená.
v.	Výška.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vztah tržní životnosti a cyklu realizace produktu .....	13
Obr. 2. Znázornění bodu zvratu .....	14
Obr. 3. Schéma organizační struktury (vlastní zpracování).....	30
Obr. 4. SWOT analýza nového produktu (vlastní zpracování).....	59
Obr. 5. Segmentace trhu (vlastní zpracování).....	73
Obr. 6. Billboard Zlín .....	84
Obr. 7. Billboard Uherský Brod.....	85
Obr. 8. Billboard Olomouc .....	86

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Přehled ekonomické situace (vlastní zpracování) .....	32
Tab. 2. Vybrané poměrové ukazatele (vlastní zpracování) .....	32
Tab. 3. SWOT analýza – vnitřní faktory (vlastní zpracování).....	34
Tab. 4. SWOT analýza – vnější faktory (vlastní zpracování).....	38
Tab. 5. Vývoj sazeb DPH (vlastní zpracování) .....	42
Tab. 6. Vývoj HDP v mld. Kč (vlastní zpracování) .....	43
Tab. 7. Vývoj průměrné míry inflace v % (vlastní zpracování) .....	43
Tab. 8. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v % (vlastní zpracování).....	44
Tab. 9. Vývoj kurzu Kč/EUR (vlastní zpracování) .....	45
Tab. 10. Příjmy a výdaje domácnosti v mld. Kč (vlastní zpracování).....	47
Tab. 11. Komponenty na 1 ks lehotříkolky (vlastní zpracování).....	57
Tab. 12. Komponenty na 1 ks lehotříkolky (vlastní zpracování).....	58
Tab. 13. Vyčíslení variabilních nákladů na ks, 1. část (vlastní zpracování).....	76
Tab. 14. Vyčíslení variabilních nákladů na ks, 2. část (vlastní zpracování).....	76
Tab. 15. Fixní náklady (vlastní zpracování) .....	77
Tab. 16. Konečná cena varianty Classic (vlastní zpracování) .....	78
Tab. 17. Konečná cena varianty Comfort (vlastní zpracování) .....	78
Tab. 18. Konečná cena varianty Comfort one (vlastní zpracování) .....	79
Tab. 19. Harmonogram (vlastní zpracování) .....	88
Tab. 20. Celkové náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování).....	88
Tab. 21. Plán tržeb z prodeje (vlastní zpracování) .....	90
Tab. 22. Hodnotící tabulka (vlastní zpracování).....	91
Tab. 23. Hodnoty rizikové analýzy (vlastní zpracování).....	92
Tab. 24. Konečné hodnocení (vlastní zpracování) .....	92

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Počet zaměstnanců (vlastní zpracování).....	31
Graf 2. Vývoj sazeb DPH (vlastní zpracování) .....	42
Graf 3. Vývoj HDP (vlastní zpracování) .....	43
Graf 4. Vývoj průměrné míry inflace (vlastní zpracování) .....	44
Graf 5. Vývoj míry nezaměstnanosti (vlastní zpracování) .....	45
Graf 6. Vývoj kurzu Kč/EUR (vlastní zpracování) .....	46
Graf 7. Rostoucí trend příjmů a výdajů domácností (vlastní zpracování) .....	47
Graf 8. Sporty v ČR dle oblíbenosti (vlastní zpracování).....	48
Graf 9. Druhy sportovců v ČR (vlastní zpracování).....	49



## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA, ČÁST AKTIVA

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA, ČÁST PASIVA

PŘÍLOHA P IV: PRVNÍ LEHOTŘÍKOLKA A JEJÍ TVŮRCE

PŘÍLOHA P V: LEHOTŘÍKOLKA

PŘÍLOHA P VI: LEHOČTYŘKOLKA

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH LETÁKU

PŘÍLOHA P VIII: PŘEPRAVA K MAJITELI

## PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(Zdroj: interní materiály)

Výkaz zisku a ztráty 2013 - 2015			
	v tis.		
	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	3 226	4 972
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	1 564	2 626
Obchodní marže	0	1 662	2 346
Výkony	198 227	210 562	275 310
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	194 815	200 908	234 848
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 412	2 804	5 628
Aktivace	0	6 850	34 834
Výkonová spotřeba	125 589	128 447	186 667
Spotřeba materiálu a energie	34 916	42 565	69 781
Služby	90 673	85 882	116 886
Přidaná hodnota	72 638	83 777	90 989
Osobní náklady	27 251	28 656	26 076
Mzdové náklady	20 127	21 405	19 710
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 805	7 010	6 187
Sociální náklady	319	241	179
Daně a poplatky	826	1 070	1 384
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 013	6 630	5 963
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	706	1 409
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	706	1 358
Tržby z prodeje materiálu	0	0	51
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	648	1 338
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	648	1 289
Prodaný materiál	0	0	49
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	762	1 526	2 253
Ostatní provozní náklady	1 936	1 653	3 643
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	41 374	47 352	56 247
Výnosové úroky	4	6	1
Nákladové úroky	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 396	130	480
Ostatní finanční náklady	915	1 650	826
Finanční výsledek hospodaření	485	-1 514	-345
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 220	7 980	9 500
- splatná	7 220	7 980	9 500
- odložená	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34 639	37 858	46 402
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
- splatná	0	0	0
- odložená	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	34 639	37 858	46 402
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	41 859	45 838	55 902

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA, ČÁST AKTIVA

(Zdroj: interní materiály)

Rozvaha v plném rozsahu 2013 - 2015			
AKTIVA	v tis.		
	2013	2014	2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>82 842</b>	<b>98 216</b>	<b>132 759</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	34 830	56 268	88 727
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	78	51
Software	0	78	51
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	34 830	56 190	88 676
Pozemky	1 695	1 490	1 790
Stavby	0	0	6 636
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	19 115	27 230	24 582
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14 020	27 470	55 668
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	47 247	40 211	43 449
Zásoby	3 412	3 782	7 318
Materiál	0	125	269
Nedokončená výroba a polotovary	3 412	2 804	5 628
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
Zboží	0	853	1 421
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	16 828	8 762	12 417
Pohledávky z obchodních vztahů	12 837	6 948	7 648
Stát - daňové pohledávky	1 202	1 116	2 521
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 789	698	1 598
Dohadné účty aktivní	0	0	250
Jiné pohledávky	0	0	400
Krátkodobý finanční majetek	27 007	27 667	23 714
Peníze	61	679	821
Účty v bankách	26 946	26 988	22 893
Časové rozlišení	765	1 737	583
Náklady příštích období	765	1 737	583

## PŘÍLOHA P III: ROZVAHA ČÁST PASIVA

(Zdroj: interní materiály)

PASIVA	v tis.		
	2013	2014	2015
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82 842</b>	<b>98 216</b>	<b>132 759</b>
Vlastní kapitál	71 262	88 024	119 992
Základní kapitál	34 000	34 000	34 000
Základní kapitál	34 000	34 000	34 000
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2 623	16 166	39 590
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	2 623	16 166	39 590
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	34 639	37 858	46 402
Cizí zdroje	10 626	9 830	11 372
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	10 626	9 830	11 372
Závazky z obchodních vztahů	5 403	4 086	4 624
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 276	1 398	1 254
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	824	743	703
Stát - daňové závazky a dotace	1 823	2 586	3 826
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	1 300	1 017	965
Časové rozlišení	954	362	1 395
Výdaje příštích období	954	362	1 395

## PŘÍLOHA P IV: PRVNÍ LEHOTŘÍKOLKA A JEJÍ TVŮRCE

(Zdroj: interní materiály)



## PŘÍLOHA P V: LEHOTŘÍKOLKA

(Zdroj: interní materiály)



## PŘÍLOHA P VI: LEHOČTYŘKOLKA

(Zdroj: interní materiály)





## PŘÍLOHA P VII: NÁVRH LETÁKU

(Zdroj: vlastní zpracování)

# TŘÍKOLKY • LEHOKOLKY

- **Classic** • základní neodpružená
- **Comfort** • odpružená zadní náprava
- **Comfort one** • odpružená přední i zadní náprava

### Parametry

- Maximální hmotnost jezdce: 110 kg
- Maximální nosnost nosiče: 25 kg
- Průměr otáčení: 450 cm

Do tříkolek, jako i do ostatních kol se dá namontovat přídatný elektrický pohon pro zpříjemnění jízdních vlastností kola. Elektrické motory a baterie používáme běžně dostupné na českém trhu a podle naší dlouhodobé zkušenosti provádíme montáž tří druhů elektromotorů.



### POPIS

Naše tříkolky jsou vyrobeny z rámu hliníkové slitiny, ráfky a výplety nám vyrábí česká firma Remerx. Tříkolka má nastavitelnou sedačku řídítka i délku pedálů. Je vybavena hydraulickými brzdami.

### Výhody

Nemusí se držet rovnováha, a proto na tříkolce dokáží jezdit i děti nebo méně zkušené lidé s jízdou na kole. Jsou vhodné pro turistiku a delší rodinné výlety.



Czech Republic • tel.: +420 [redacted]

e-mail: [redacted]



## PŘÍLOHA P VIII: PŘEPRAVA K MAJITELI

(Zdroj: interní materiály)

