

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Katedra: Řízení

Diplomová práce

PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU
VYBRANÉ ORGANIZACE NA TRH

Vedoucí práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor práce:

Bc. Ludmila Veselá

České Budějovice, 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila VESELÁ**
Osobní číslo: **E09512**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Proces zavedení nového výrobku vybrané organizace na trh**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je stanovení postupu a rozpracování jednotlivých činností nutných k uvedení nového výrobku na trh na základě analyzovaných údajů organizace.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika vybrané organizace, 3. Definice činností nutných pro uvedení výrobku na trh, jejich analýza, stanovení personálních a finančních požadavků, 4. Stanovení postupů a rozpracování jednotlivých činností, 5. Doporučení a výběr nejlepšího možného postupu, navržení nutných opatření pro dosažení cíle práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Proces uvedení výrobku na trh, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

VEBER J. & KOL. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 735 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

VALACH, J. A KOL. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

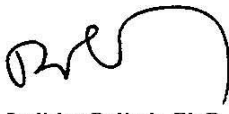
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (I)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza značky „Kvalitní potraviny z našeho regionu“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 18. 4. 2011

Veselá Ludmila

Poděkování

Děkuji pana Ing. Petru Řehořovi, Ph. D. za vedení mé diplomové práce, odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl.

Zároveň děkuji managementu společnosti, která mi poskytla veškeré informace a výraznou spolupráci.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární přehled	10
2.1.1 Marketing	10
2.1.2 Marketingový mix	10
2.2 Projekt.....	11
2.2.1 Logický sled činností vybraného projektu	12
2.2.2 Síťový graf pro uvedení výrobku na trh.....	14
2.2.3 Organizace projektu	15
2.2.4 Plán rizik při uvádění produktu na trh, krizové scénáře	18
2.2.5 SWOT analýza.....	20
2.2.6 Podpora prodeje, uvedení výrobku na trh	21
2.3 Ekonomika a rozpočet projektu.....	23
2.3.1 Tvorba ceny	23
2.3.2 Vztah mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady.....	26
2.3.3 Metody stanovování cen	28
2.3.4. Financování investic	31
2.3.5 Cenová strategie pro zahraniční trhy	31
2.3.6 Cenová strategie pro prodej na Internetu	33
3 Metodika práce	36
3.1 Cíl diplomové práce.....	36
3.2 Metodický postup	36
4 Charakteristika vybrané organizace	38

4.1 Profil společnosti.....	38
4.1.1 Organizační struktura.....	39
5 Proces uvedení výrobku na trh.....	41
5.1 Projekt.....	41
5.1.1 SWOT analýza.....	41
5.1.2 Porterův model	43
5.1.3 Finanční analýza	45
5.2 Organizace projektu.....	48
5.3 Tvorba ceny.....	51
5.3.1 Steyer 640.....	52
5.3.2 Kalkulace.....	53
5.3.3 Analýza bodu zvratu	58
5.4 Cenová strategie	59
5.4.1 Zahraniční trhy	60
5.4.2 Internet	62
5.5 Podpora prodeje.....	63
6 Diskuse	64
7 Závěr	67
8 Summary	69
9 Přehled použité literatury.....	71
Seznam obrázků a tabulek	75
Přílohy	76

1 Úvod

Téma této diplomové práce „Proces zavedení nového výrobku na trh“ může u laika vyvolat zdání naprosté nedůležitosti. Firma jednoduše vyrobí a pak prodá. Ovšem tento, na první pohled jednoduchý postup, je mnohem složitější a na jeho úspěšném zvládnutí závisí úspěch nejen daného výrobku, ale nezřídka i celého podniku. Proto je nutné věnovat tomuto procesu velkou důležitost a jednotlivé související činnosti se jistě zaslouží bližší rozpracování. Obzvláště v dnešní době hospodářské krize a stále rostoucí konkurence je těžké úspěšně představit a prodat nový produkt. Zákazník je stále náročnější. Už pro něj není důležitý jenom samotný výrobek, ale zajímá se také o proces výroby, ekologické hledisko, využívání lidských zdrojů a vůbec o celkovou image podniku.

Vážnou komplikací je i zaplavení trhu levnými výrobky, často kopiemi od čínských výrobců. V oboru, ve kterém působí společnost vybraná pro tuto diplomovou práci, je toto závažný problém. O to podstatnější je pro společnost úspěšné uvedení výrobku na trh, tak aby si udržela své stávající zákazníky a v nejlepším případě získala i zákazníky nové.

Základem celého procesu je pro podnik správné definování vlastní pozice. A to jak na trhu, tak uvnitř společnosti a stejně tak s ohledem na daný výrobek. Přesně stanovená finanční analýza ukáže možnosti i hranice pro aktivity s výrobkem spojené. Určením pozice na trhu a největší a nejbližší konkurence zase firma zjistí prostor pro své působení. Na základě specifikace zákazníka, tzv. segmentu trhu, na který se zaměří, může být výrobek konstruován a přizpůsoben přímo požadavkům typu koncového zákazníka. Také marketingové aktivity budou mít očekávaný účinek, pokud je známa koncová skupina a jsou jasné i její přání a požadavky vzhledem k danému výrobku.

Celý proces uvedení výrobku na trh by neměl probíhat jaksi živelně, ale měl by mít jasně daná pravidla a postup, včetně přidělení odpovědných pracovníků. Naprostým základem pro všechny aktivity je definice konkrétního cíle, ke kterému směřují. Předpokladem úspěchu je využití potenciálu společnosti, jejich pracovníků a v nemalé míře správná aplikace různých více či méně vědeckých metod. Společnost musí nejenom určit cenu za výrobek, ale také způsob a místo kde bude svůj produkt

nabízet. Stanovená cena za výrobek také nemusí být pouze ve výši nutné k úhradě nákladů, ale může sledovat zcela jiný cíl, ať už je to dosažení obratu či získání podílu na trhu, možností je mnoho.

Všechny tyto aktivity však musí směřovat k předem určenému cíli, kdy přes jednotlivé dílčí cíle dojde k naplnění cíle hlavního, což je již několikrát avizované „úspěšné uvedení výrobku na trh“. Pokud se to podaří, je vysoká pravděpodobnost i následného prodeje v období zralosti výrobku, které může být pro společnost dostatečně dlouhé, tak aby dosáhla svých předpokládaných příjmů. To vše nakonec povede k dosažení hospodářské prosperity podniku, což je jeho elementárním cílem.

2 Literární přehled

2.1.1 Marketing

Marketing je vědeckou disciplínou původem v anglicky mluvících zemích. Trh jako základ slova marketing je právě místem, kde se setkávají tržní subjekty: prodávající a kupující. Velká dynamika rozvoje tohoto vědního oboru utvářena dvěma silami: technologií a globalizací umožňuje přístup a využívání všech dostupných světových poznatků. (Hesková a kol., 2004)

2.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je v podstatě koncepční kostra, která vám u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý postup. Model 4P nazval marketingovým mixem jako první kanadský autor Jerome McCarthy. Jeho čtyři složky (výrobek, cena, distribuce, propagace a komunikace) se dají různě míchat dohromady, téměř nekonečným počtem způsobů. K modelu je možné přidat ještě další P – people, tedy lidé. Všechny prvky marketingového mixu se svými příjemci nějakým způsobem komunikují. (Smith, 2000)

Dle autorů Bárty, Pátíka a Postlera (2009) jsou jednotlivé složky marketingového mixu popsány takto:

- Produkt (product) – označuje nejen sám výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- Cena (price) – je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
- Propagace (promotion) – říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relation, reklamu a podporu prodeje).

- Místo (place) – uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

2.2 Projekt

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (výkresů). Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova projekt jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces. (Němec, 2002)

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění.
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů nutných pro jeho realizaci.

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. (Svozilová, 2006)

Určité rysy jsou společné většině projektů. Obvykle mají delší časový horizont a vyžadují velké množství činností, které musí být pečlivě naplánovány a koordinovány, aby se podařilo splnit cíle projektu. Při zpracování projektu musí být odhadnuty časy realizace jednotlivých činností, stanoveny požadavky na zdroje a připraven rozpočet. Postup realizace musí být monitorován; v jiném případě je použití projektu bezpředmětné. Řízení projektů se v podstatě týká řízení změn, a proto každý projekt musí být flexibilní, dynamický a dívající se kupředu, neboť nelze řídit již to, co už se jednou uskutečnilo. Práce na projektu jsou prováděny za podmínek rizika a nejistoty. Při realizaci projektu je třeba počítat s výskytem nových situací, s prací pod časovým tlakem a řešením nových problémů. Realizace projektů je příležitostí pro týmovou práci. (Veber a kol., 1998)

V dřívější době byla úspěšnost projektu definována omezením času, nákladů a výkonu. Současná definice úspěchu projektu zahrnuje vymezení časového období,

nákladů, výkonu, preferencí zákazníka. Stanovení rozsahu změn a firemní kultury. Jen málo projektů je dokončeno v původním plánu. Stanovení rozsahu změn je nevyhnutelné, protože mají potenciál zničit morálku nejen na projektu, ale celý projekt. Změny se musí konat na minimu a musí být schváleny všemi vedoucími, kterých se to týká. (Kerzner, 2009)

Rozlišení projektů podle vztahu k rozvoji podniku:

- Rozvojové – orientované na expanzi; jde o projekty ke zvýšení objemu produkce, zavedení nových výrobků, resp. služeb, proniknutí na nové trhy aj. Přínosy těchto projektů se obvykle projevují v růstu tržeb.
- Obnovy – zde může jít buď o obnovu výrobního zařízení vynucenou jeho fyzickým stavem, kdy toto zařízení je u konce své fyzické životnosti, nebo o obnovu před koncem této životnosti. Jejich cílem je nákladová úspora.
- Mandatorní – jde o projekty, jejichž cílem nejsou ekonomické efekty, ale dosažení souladu s existujícími zákony, předpisy a nařízeními.

(Fotr, Souček, 2005)

2.2.1 Logický sled činností vybraného projektu

Projektové řízení lze rozdělit do dvou samostatných částí a řady kroků:

- rozhodnutí o volbě projektového řízení
- fáze plánování projektu
 - určení účelu projektu,
 - sestavení postupu a harmonogramu projektu,
 - prověření a optimalizace projektu,
 - konkretizace projektu,
- fáze realizace projektu
 - monitoring, koordinace a kompletace projektu,
 - prověření projektu,
 - předání projektu,
- vyhodnocení projektu.

(Veber a kol., 1998)

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Uspadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. (Svozilová, 2006)

Zavádění nových výrobků ale není jen důsledkem nových vědeckých objevů, ale též velké konkurence mezi výrobci a jejich bojem o zákazníka. Přitom nemusejí nabízet vždy zcela nové výrobky, vycházející z nových vědeckých objevů, ale i výrobky s jen malými úpravami, které spíš vyhovují módnímu vkusu, jsou třeba lehčí, mají jinou barvu nebo tvar. Každý úspěšný výrobek na trhu má svůj životní cyklus, kdy ho veřejnost v různé míře kupuje, ale jakmile se na trhu objeví jiné, lepší řešení či levnější nabídka, starý výrobek končí. Tento životní cyklus výrobků, tj. doba jejich nabídky na trhu, se neustále zkracuje a úspěšné firmy musí připravovat stále nové a nové výrobky, aby si udržely zákazníky. (Vaněček, Friebeľ, Štípek, 2010)

Proces projektového plánování je nedílnou součástí prostředí managementu projektu. Podstata a hlavní úloha procesu projektového plánování spočívá ve stanovení cílů projektu a cest vedoucích k dosažení těchto cílů. Vědomé určování průběhu projektových činností tak zabezpečí spojnici mezi stávajícím stavem (před uskutečněním projektu) a požadovaným koncovým stavem dosažitelným realizací projektu. Plánovací proces je nejnáročnější oblastí managementu projektu, která do značné míry předurčuje konečný efekt realizovaného projektu. Na počátku plánovacího procesu projektu je nutné provést úvodní rozbor stávající situace a znát odpovědi na následující otázky:

- **Kde a v jaké** situaci se nacházíme?
- **Čeho** chceme dosáhnout a proč toho chceme dosáhnout?
- **Jak** toho chceme dosáhnout?
- **Kdy** toho chceme dosáhnout?
- **Kdo** by toho měl dosáhnout?
- **Za kolik** toho chceme dosáhnout?
- **Jaká rizika** je nutné uvažovat?
- Máme k dispozici požadované **zdroje**?
- Jaké kontrolní procedury bude nutné provádět?

Proces plánování projektu začíná již v předinvestiční (přípravné) fázi životního cyklu projektu, při předběžném plánování projektu. V této fázi musí manažeři nebo členové projektového týmu zodpovědní za tuto fázi projektu stanovit s požadovanou spolehlivostí: co, kdy, jak a za kolik je třeba vykonat. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

2.2.2 Síťový graf pro uvedení výrobku na trh

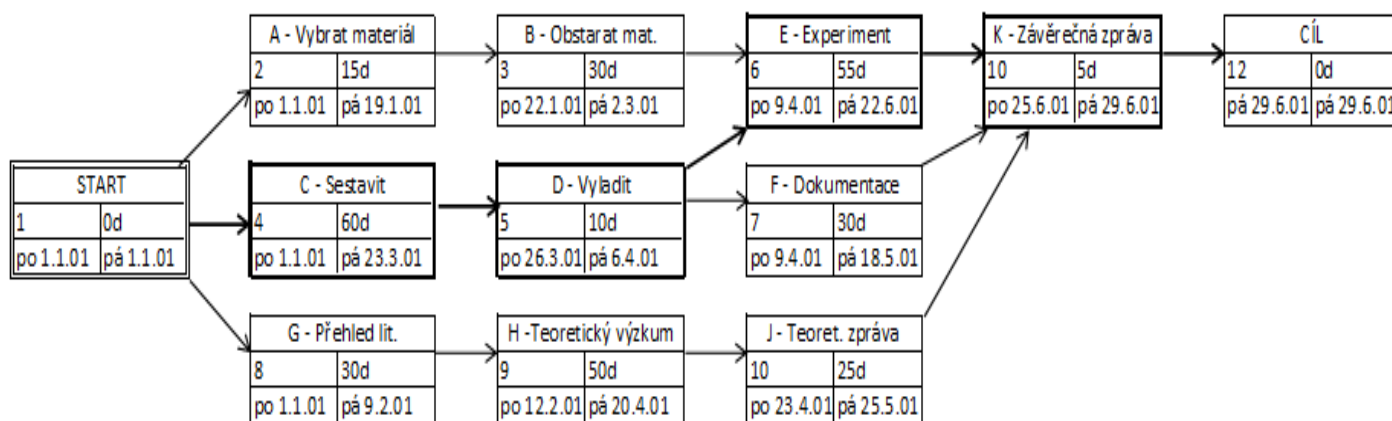
Síťový graf je jakékoli z několika grafických zobrazení, které navzájem spojují projektové činnosti (nebo úkoly) a události s cílem zobrazit jejich vzájemné závislosti. Každá činnost nebo událost má vzájemné vazby s předcházejícími, následujícími a souběžnými (paralelními) činnostmi nebo událostmi. Existují tři základní typy: činnost v uzlu (AIN), činnost na hraně (AOA) a událost v uzlu (EIN). V počítačovém programu Microsoft projekt je PERT kombinací AIN a EIN (činnost a událost v uzlu) a Ganttův diagram umožňuje sestavení časové varianty AOA (činnost na hraně), kde jsou hrany nahrazeny úsečkami (trámcí) spojenými šipkami. (Milton D. Rosennau, 2000)

Kvalifikovaně sestavený síťový graf umožňuje časové dimenze prováděných činností z hlediska jejich vzájemné souvislosti. Každý síťový graf je složen z jednotlivých prvků, kterými jsou:

- činnosti – představují procesy s popisem začátku a konce,
- vazby – zobrazují závislosti mezi činnostmi,
- časová kvantifikace – udává dobu trvání dílčích činností a nejdříve a nejpozději možné začátky a konce činností.
- rezervy – zobrazují časové rezervy mezi navazujícími činnostmi.

V síťovém grafu je činnost vyjádřena hranou grafu, popsanou například (i,j), kde i je výchozí a j koncový uzel hrany. Uzel představuje okamžik zahájení či ukončení jedné či více činností. Činnost je tedy popsána orientovanou hranou grafu, která vede z uzlu i do uzlu j. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Obrázek 1 Síťový graf



Zdroj: Milton D. Rosenau, 2000

2.2.3 Organizace projektu

Projektové řízení se volí v případě složitých úkolů. Jejich řešení najednou (en bloc) nebývá typické, naopak je žádoucí rozdělit projekt do dílčích kroků, neboť menší úseky lze lépe zvládnout – zpracovat, řídit. V projektu je vhodné vyznačit mezníky, které znamenají zakončení logických celků projektů, např. provedení informační analýzy, uzavření projektové dokumentace, dokončení stavební části projektu, předání hotové akce k revizním zkouškám apod. Mezníky představují body, ke kterým se stanovují při realizaci kontroly termínů a rozpočtu, posuzuje kvalita věcného plnění projektu, uskutečňují se dílčí fakturace, popř. se upřeshňují rozhodnutí o dalším postupu projektu. (Veber, 1998).

Nejprve se zpracuje tzv. úvodní projekt, který ukáže budoucí podobu nového či zdokonaleného produktu. V některých případech se může od úvodního projektu ustoupit a vypracuje se přímo technické řešení. Ekonomická, estetická, obchodní stránka výrobku a celého výrobního procesu musí být zahrnuta již do řešení ve stádiu přípravy výroby a nedá se zabezpečovat až dodatečně.

Úvodní projekt

Je to první technický návrh budoucího výrobku. Obvykle obsahuje:

- základní konstrukční principy a hlavní parametry funkčních vlastností,
- údaje o výchozích materiálech,
- použité technologie,
- ekonomické parametry výroby i budoucího výrobku.

Úvodní projekt by měl umožnit kvalifikovaně rozhodnout, zda pokračovat v dalším řešení, doporučit změny nebo odstoupit od dané koncepce aj. Rovněž poslouží zákazníkovi, aby viděl, zda budoucí výrobek odpovídá jeho představám. (Vaněček, Friebeľ, Štípek, 2010)

Dle Svozilové (2006) je nutné vytvořit plán projektu, jehož hlavní kapitoly obsahují dílčí plány a postupy, kterými se bude projekt v jeho realizačních fázích řídit. Tento dokument obsahuje nejméně:

- plán řízení projektu s částmi:
 - seznam hlavních milníků, které mají vysokou závaznost,
 - časový rozpis projektu (harmonogram), podle kterého bude realizace projektu probíhat,
 - plán řízení změn harmonogramu projektu, jehož součástí jsou pravidla pro posuzování a schvalování změn s dopadem do časového plánu a jejich vlivy na rozpočet projektu,
- plán řízení předmětu projektu:
 - podrobný rozpis prací (WBS) s doprovodnými a vysvětlujícími částmi, jako jsou například seznam a popisy činností s odhady jejich trvání,
 - plán řízení změn předmětu projektu, který obsahuje nutná pravidla pro definice předmětných změn, posouzení jejich dopadu do rozpracovaných částí projektu a jejich věcné a řídicí schvalovací procesy z pohledu času a nákladů,
- plán řízení nákladů, jehož základem je:
 - rozpočet projektu, který vychází z podrobného rozpisu prací, odhadů nákladů na činnosti a detailního rozpisu a kalkulací nákladů na zdroje projektu,
 - plán řízení změn a dodatečných požadavků na zdroje pro krytí činností, opět včetně schvalovacích procesů,
- plán obsazení projektu, který popisuje:
 - organizační strukturu projektu,
 - popis rolí a odpovědností v organizační struktuře,

- kalendář zapojení lidských zdrojů, který tvoří vazbu mezi podrobným rozpisem prací a harmonogramem,
- plán řízení projektové komunikace, který obsahuje:
 - popis plánovaných komunikačních kanálů a médií,
 - základní pravidla komunikace, povinné časové odezvy, rozdělovníky apod.
- plán řízení subdodávek (pokud jsou součástí projektu), jehož součástí bývají:
 - rozhodnutí o způsobu pořízení částí projektu,
 - základní technické a obchodní požadavky pro iniciaci nákupu,
 - základní pravidla a metody komunikace, koordinace a kontroly subdodávek,
- plán řízení rizik, který může být vzhledem k povaze předmětu projektu velmi variabilní, ale obvykle obsahuje:
 - ukazatele kvality a kontrolní seznamy měření kvality,
 - obecné plány pro zlepšení procesů.

Jasně vymezení pravomocí a zodpovědností subjektů za projektové činnosti je další fází projektového plánování, ve které je zodpovězena otázka „KDO?“ a „ZA CO?“ bude v rámci projektových činností konkrétně zodpovídat. Jedná se o jednoznačné vymezení pravomocí a zodpovědností jednotlivým subjektům začleněným do projektových prací. Mezi tyto subjekty patří projektoví manažeři, plánovači, organizátoři, koordinátoři a kontroloři, kteří zodpovídají za realizaci dílčích projektových úkolů. (Svozilová, 2006)

Vhodným nástrojem pro formalizaci (vymezení role a pravomocí) projektového týmu je matice zodpovědností. Matice zodpovědností popisuje vztahy mezi jednotlivými úkoly řešenými v rámci projektu, členy projektového týmu a externími subjekty. Popisuje vztahy jednotlivých pracovníků a institucí k činnostem v rámci daného projektu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Existuje mnoho zdrojů lidí pro projektový tým, např. členové tzv. návrhového týmu, který připravoval návrh projektu, další lidé, které organizace už zaměstnává a lidé mimo organizaci (nově přijatí zaměstnanci, externí pracovníci, poradci a subdodavatelé). (Milton D. Rosenau, 2000)

Matice odpovědností musí být pro finalizaci obsazení projektu doplněna o časové parametry podle harmonogramu, které v sobě nesou informaci o:

- předpokládaném termínu použití, která je základem pro posouzení disponibility dotyčného jednotlivce,
- předpokládanou délku plnění činností – pracnost, která tvoří spojovací můstek mezi podrobným rozpisem prací a rozpočtem projektu.

(Svozilová, 2006)

2.2.4 Plán rizik při uvádění produktu na trh, krizové scénáře

Základny projektového managementu – produkt projektu, jeho náklady a harmonogram – definují prostor, ve kterém se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota. Protože se v tomto prostoru musíme pohybovat i v případě působících rizik, je pochopitelné, že všechny tři parametry musí s riziky počítat.

Proces řízení rizik projektu definujeme jako sled aktivit, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit řiditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. Cílem procesu řízení rizik projektu je potom minimalizace pravděpodobnosti, že rizikové jevy vůbec nastanou, a současná příprava takových opatření, aby, pokud jim už nelze zabránit, jejich vlivy a dopady do rozpočtu byly co nejmenší. (Svozilová, 2006)

Riziko plynoucí ze špatného řízení projektu je rizikem, které se může vyskytnout jak u stavebních prací, tak u budování programových systémů, případně při projektu podnikové inovace. Hodnocení a řízení rizika projektu obsahuje 4 kroky, které musejí být prováděny opakovaně (u významných projektů nepřetržitě). Jedná se o rozpoznání rizika, vyhodnocení rizika, vytvoření rizikových plánů a sledování a řízení rizika. (Smejkal, Rais, 2003).

Riziko je přirozenou součástí projektu. Některé faktory vedou k většímu nebo menšímu riziku. Riziko je nutno rozpoznat, snížit na možnou nebo únosnou míru a zbývající riziko je třeba zvládnout. Jedním z řešení je provést více časových (a nákladových) odhadů pro každý úkol. Pak může manažer projektu a manažeři úkolů rozhodnout, který odhad budou prezentovat při výběrovém řízení. S rizikem jde vždy

o „něco za něco“. Čím kratší je navrhovaná doba realizace (nebo nižší cena nabídky), tím větší je riziko překročení času (nebo nákladů). (Milton D. Rosenau, 2000)

Obvyklými zdroji rizik, jejichž působení mívá výrazný vliv na rozpočet, jsou:

- nedostatečně definované požadavky v zadání projektu,
- chyby odhadu pracnosti a ostatních typů nákladů,
- změny na trhu práce – fluktuace zaměstnanců a jejich náhrada za vyšší cenu,
- změny na trhu práce – nedostatek specialistů s dostatečnou kvalifikací s nutností nákladnější náhrady,
- inflace a následné změny ceny práce, materiálu a služeb,
- neurčitost vývoje měnových kurzů,
- nedostatečná podpora managementu společnosti,
- nezkušenost manažera projektu,
- jiné neznámé vlivy, například při implementaci technologie do neznámého prostředí.

V průběhu projektu jednotlivé typy rizik mění svůj charakter a závažnost. Je logické, že na začátku projektu, kdy existuje celá řada neznámých skutečností, jevů a vlivů, leží oblast výskytu největších rizik. Naopak na konci projektu, čím větší část zadání je hotova, tím víc klesá hrozba výskytu dalších událostí vyvolávajících rizikovou situaci, ale vzhledem k objemu prostředků, které již byly do projektu investovány, může být jejich dopad relativně velký. (Svozilová, 2006)

Předmětem vyhodnocení rizik je posouzení jejich možných důsledků pro výsledný projekt, především u rizikových stavů, které se vyznačují vysokou pravděpodobností. Velikost rizika se zpravidla určuje jako součin pravděpodobnosti rizikové události a hodnoty rizikové události, tzn. jako odhad ztráty, ke které dojde v případě výskytu rizikové události. Vyhodnocení rizik se obvykle používá jako vstup pro další analýzu, např. v rozhodovacím stromu, protože rizikové události se mohou vyskytovat samostatně nebo ve skupinách, souběžně nebo za sebou.

V případě vypracování časového harmonogramu v podobě síťové analýzy na počítači není problém spojit hodnocení rizik se simulací časových důsledků, které rizika budou mít pro trvání projektu. (Veber a kol., 2009)

2.2.5 SWOT analýza

Jejím cílem je identifikovat strategické faktory - vnější a vnitřní prvky, které budou určovat budoucnost společnosti. Nejjednodušší způsob, jak provádět environmentální rastrovací je prostřednictvím SWOT analýzy. SWOT je zkratka používaná k popisu konkrétní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou strategickými faktory pro konkrétní společnost. Vnější prostředí se skládá z proměnných (příležitosti a hrozby), které jsou mimo organizaci, a ne typicky v rámci společnosti existují. (Wheelen, Hunger, 2008)

Vedení marketingových funkcí začíná s úplnou analýzou situace společnosti. Obchodník by měl provést SWOT analýzu, podle které se hodnotí společnost celkově silné stránky (S), slabost (W), příležitosti (O) a hrozby (T). Silné stránky zahrnují vnitřní schopnosti, prostředky a pozitivní situační faktory, které mohou pomoci společnosti sloužit svým zákazníkům a dosáhnout svých cílů. Slabé stránky zahrnují vnitřní omezení a negativní situační faktory nebo trendy ve vnějším prostředí, které společnost může využít ve svůj prospěch. A hrozby jsou nepříznivé vnější faktory, nebo trendy, které mohou představovat problémy s výkonem společnosti. (Kotler, Armstrong, 2010)

SWOT je zkratka používaná k popisu jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou strategické faktory pro konkrétní společnost. SWOT analýza by měla nejen vést k identifikaci schopnosti společnosti - zejména schopnosti a zdroje, které firma má a vynikající způsob, jakým se používají - ale také v identifikaci příležitostí, které firma v současné době není schopna přijmout vzhledem k nedostatku vhodných zdrojů. V průběhu let se SWOT analýza ukázala být nejtrvalejší analytickou technikou použitou ve strategickém řízení.

SWOT analýza sama o sobě není všelékem. Některé primární kritiky SWOT analýzy jsou, že:

- vytváří dlouhé seznamy,
- nevyužívá žádné váhy, aby odrážela priority,
- využívá dvojznačná slova a fráze,
- stejný faktor může být umístěn do dvou kategorií (např. může být síla také slabost),

- neexistuje žádná povinnost ověřit názory s daty nebo analýzy,
- vyžaduje pouze jednu úroveň analýzy,
- neexistuje žádný logický odkaz na implementaci strategie.

(Wheelen, Hunger, 2008)

Kroky, které budou v marketingovém procesu následovat, budou tak dobré a vhodné, jak dobře a vhodně bude provedena situační analýza. Lze ji považovat za analytický nástroj, který podniku pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenajících realizaci strategických cílů. Vytipováním potenciálních problémů dává možnost předejít potížím, odhadnout je dříve, než mohou ovlivnit podnikové dění. Umožní managementu determinovat strategické úkoly, které mají být dosaženy. Je to analýza minulých a současných marketingových schopností, které mají být dosaženy.

SWOT analýza nemůže nahradit situační analýzu (není dostačující, není nezbytným úplným rozbořením), ale dává možnost zevrubně poznat podnikovou situaci. (Horáková, 2003)

Této analýze musíme často podrobit celou firmu: zkoumáme (obvykle v týmu, který tvoří vrcholové vedení firmy, představenstvo nebo k tomu určená skupina pracovníků) výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociální a politické faktory atd. Výsledkem jsou nové plány (tržeb, nákladů, zisku), které zabezpečí splnění cílů podniku. Na plány (rozpočty) tržeb, nákladů a zisku naváže plánování peněžních toků (pokladní rozpočet, peněžní plán). (Synek a kol., 2000)

2.2.6 Podpora prodeje, uvedení výrobku na trh

Podpora prodeje je všude přítomná a v některých případech dominantní složka marketingového mixu. Jejím cílem je mít přímý dopad na chování zákazníků firmy. Podpora prodeje zahrnuje slevy, reklamu, speciální displeje, obchodní dohody, programy odměn, kupóny, soutěže a loterie. Jak vyplývá z její definice, propagace může mít znatelný dopad na chování zákazníků. Nicméně může ovlivnit důležité

psychologické procesy v oblasti ochrany spotřebitele, jakož i významné konkurenční reakce. (Weitz, Wensley, 2002)

Náklady na podporu prodeje a reklamu jsou v této etapě zpravidla vysoké nejen proto, že rozsah prodeje je nízký, ale hlavně proto, že je nutné v širokém rozsahu informovat zákazníka o novém, dosud neznámém výrobku a zajišťovat tak podmínky v tržní síti. Poukázat lze ještě na další důležité charakteristiky etapy zavádění:

- malý počet konkurentů,
- kupující bývají z vyšších příjmových skupin,
- výrokové řady jsou omezené,
- omezené bývají i možnosti distribuce,
- primární poptávka se teprve aktivizuje.

Při uvádění nového výrobku na trh lze, zejména na základě poptávky, různě manipulovat s takovými, jako je cena, náklady na reklamu a podporu prodeje, distribuční systém atd. (Zamazalová a kol., 2010)

Je nesporné, že až na tradiční výrobky musí výraznými změnami procházet zejména výrobky. Do nedávné doby se mělo za to, že těžiště činností spojených s inovacemi výrobků spočívá v jejich vývoji. V současnosti převládá názor, že je třeba třídit všechny fáze, tzn. nejen vývoj ale již správné zmapování situace na trhu, vlastní vývoj, ale i zavedení do výroby nových či inovovaných výrobků, včetně případné přípravy nových obalů až po zabezpečení reklamní kampaně, určení vhodných distribučních kanálů, doprovodných služeb apod. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Nové produkty jsou důležité jak pro zákazníky a obchodníky. Spotřebitelé mají rádi nové produkty, protože řeší jejich problémy a přináší změnu pro jejich životy. Firmy milují nové produkty, protože jsou klíčovým zdrojem růstu. Přesto vývoj nového produktu může být velmi riskantní. Především inovace je drahá. Vzhledem k rychlým změnám ve spotřebitelském vkusu, technologii a konkurenci, musí společnosti vyvinout stálý proud nových produktů a služeb. Firma může získat nové produkty dvěma způsoby. Jedním z nich je prostřednictvím akvizice – tím, že koupí celou společnost, patent nebo licenci k výrobě nějakého jiného produktu. Další způsob získání nových produktů je prostřednictvím vlastního oddělení vývoje.

(Kotler, Armstrong, Wong, Sauders, 2008)

Účelem podpory prodeje bývají zejména podněty, kdy chceme podpořit nákup našeho zboží. Pro podporu prodeje můžeme využít různé mechanismy, jako jsou věrnostní programy, soutěže, tištěná reklama v podobě „akčních“ letáků, či reklama v médiích atd.

Nejprve je důležité specifikovat, jakou cílovou skupinu zákazníků chceme oslovit a jakým způsobem. Obchodní společnost by si měla stanovit nejprve vlastní cíle. Jaké nástroje pro podporu jsou pro ni nejbližší a čím chce na zákazníky působit. Nikdy nesmíme zapomínat ani na naše obchodní partnery, zvláště pak při důležitých událostech jako jsou narozeniny, vánoce a vždy jim dát najevo spokojenost týkající se spolupráce. Mechanismů, kterými můžeme oslovit veřejnost je nepřeberné množství. Od velkých venkovních poutačů až po drobné nášivky či samolepky. Velice zajímavým a pružným mechanismem pro podporu prodeje se v průběhu posledních několika let do popředí dostává i internet a s ním spojená celková péče a reklama o firemní prezentaci pomocí webových stránek s kompletním portfoliem firmy a designem doprovázená s jejich produkty.

Podpora prodeje je jedním z nástrojů nepřímé komunikace v marketingu. Je využívána výrobci a distributory, velkoobchody, maloobchody jak pro různé služby tak produkty. Účelem podpory prodeje bývají podněty, kdy chceme podpořit a zviditelnit firmu či vybraný produkt (např. novinku). K tomuto účelu podpory můžeme využít různé mechanismy a nástroje, které jsou nám k dispozici. V oblasti spotřebitelské propagace se jedná např. o věrnostní programy, bonusy, soutěže, spotřebitelské akce, zvýhodněná balení a v oblasti obchodní propagace tam patří nákupní srážky, zboží navíc (zdarma) nebo podíl na reklamě (např. tištěná reklama – letáky, tiskoviny, či reklama v tisku atd.). (<http://www.cleverdesign.cz>, 30.10.2010)

2.3 Ekonomika a rozpočet projektu

2.3.1 Tvorba ceny

Cenová politika je jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Rozhodování o výši cen je obvykle koncentrováno na úrovni vrcholového řízení a jen výjimečně je pravomoc v této oblasti delegována na nižší články. Správnost cenových

rozhodnutí závisí mimo jiné i na rozsahu potřebných informací, jejich aktuálnost a vypovídací schopnosti.

Obecně je nutno pro cenová rozhodnutí zajistit informace ze dvou relativně samostatných oblastí: za prvé, jaká je přijatelná cena pro zákazníka, za druhé, jak tato cena uhrazuje náklady dodavatele. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007)

Společnosti stanovují ceny různými způsoby. V malých společnostech stanovuje často ceny ředitel. Ve velkých společnostech se o ceny starají manažeři divizí nebo produktových řad. I zde vrcholové vedení stanovuje obecné cenové cíle a cenovou politiku a často schvaluje ceny navržené nižšími úrovněmi vedení. V odvětvích, v nichž je stanovení cen klíčovým faktorem (letecký a kosmický průmysl, železnice, ropné společnosti), zakládají společnosti často celé oddělení zabývající se tvorbou cen, aby stanovovalo nebo pomáhalo ostatním určit přiměřené ceny. Toto oddělení podává zprávy oddělení marketingu, finančnímu oddělení nebo vrcholovému vedení. K dalším, kteří mají vliv na stanovování cen, patří manažeři prodeje, finanční manažeři a účetní.

Konkrétní strategie, které firmy používají k ceně zboží a služeb pramení z marketingových strategií, které formulují celkové organizační cíle. Obchodníci mohou ceny svých produktů stanovit tak, aby přilákali zákazníky v širokém spektru, další možností je stanovit cenu se zaměřením na malý segment většího trhu, jiní obchodníci se jednoduše přizpůsobují cenám konkurence. (Boone, Kurtz, MacKenzie, Snow, 2009)

Výrobní rozpočet

Výrobní rozpočet je sestaven za použití následujících nákladových položek, tedy práce (labour), materiálů (material) a výrobní režie (production overhead).

Běžný postup používaný při jeho tvorbě je následující: nejdříve se stanoví objem prodeje (volume of sales), a to na základě odborné predikce (sales foreccast), tedy očekávaný objem budoucích prodaných výrobků, případně služeb, a podle tohoto základního ukazatele se poté připravují ostatní související rozpočty.

Samotný proces tvorby výrobního procesu závisí na zvážení mnoha faktorů, jako především zvážení minulých a budoucích prodejních trendů, cenové politiky, marketingových studií a scénářů, chování konkurence a spotřebitelů, makroekonomických ukazatelů jako vývoj srovnatelného odvětví, HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, chování státu v oblasti daní a CB na poli úrokových sazeb,

v neposlední řadě na celkové politické, společenské a ekonomické stabilitě. (Petřík, 2005)

Kalkulační vzorec

Kalkulační třídění nákladů slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Kalkulační třídění vzniká při každé činnosti transformací druhových nákladů. Zahájení jakékoli podnikatelské činnosti vyvolá členění nákladový druhů na přímé a nepřímé. Přímé náklady se dají vyčíslit přímo na jednotlivý výrobek, nepřímé se týkají zajištění provozu a nejsou přímo zjistitelné na kalkulační jednici. K obecně používanému označování přímých nákladů jako jednicové a nepřímých jako režijní je nutno připomenout, že mezi těmito kategoriemi není úplná shoda. Detailní analýzou se dojde k závěru, že přímé náklady jsou v souhrnu vyšší než jednicové a nepřímé nižší než režijní. (Vilímová, 2001)

Jedno z důležitých hledisek účelově tříděných nákladů je vyvoláno potřebou kalkulace nákladů, která slouží pro výpočet nákladů na jednotku produkce. Toto třídění se nazývá kalkulačním členěním nákladů. Základem kalkulačního členění nákladů je rozdělení druhových nákladů na náklady přímé a náklady režijní. Konkrétní uspořádání kalkulačních nákladů vyjadřuje kalkulační vzorec:

- 1 přímý materiál
- 2 přímé mzdy
- 3 ostatní přímé náklady
- 4 výrobní režie technologická
- 5 všeobecná výrobní režie
- 6 vlastní náklady výroby**
- 7 správní a zásobovací režie
- 8 vlastní náklady výkonu**
- 9 odbytové náklady
- 10 úplné vlastní náklady výkony**

Náklady kalkulační se liší od druhových nákladů v tom, že kalkulační náklady obsahují směsi různých nákladových druhů, čímž se vytvářejí položky režijní, kdežto

druhové náklady obsahují čisté složky nákladů bez tvorby různorodých nákladových komplexních souhrnů. (Macík, 2000)

Propočet směrné ceny zahrnuje dvě dílčí etapy: zpracování kalkulace nákladů (v jejím hodnotovém pojetí) a stanovení směrné ziskové přírážky. Výše zisku zahrnutá do ceny by měla odpovídat očekávanému nebo předpokládanému zhodnocení vloženého kapitálu a záměrům, které má podnik ve svém dalším rozvoji. Zisk vystupuje jako kritérium v různých rozhodovacích úlohách a podle charakteru řešeného problému se uplatňuje v rozdílném obsahu. Zisk z hlavní výdělečné činnosti před úroky a zdaněním umožňuje měřit tzv. vnitřní reprodukční (výdělečnou) schopnost podniku, tzn. zhodnocení kapitálu ve vlastním podnikatelském procesu: tedy zhodnocení zdrojů jejich transformací na prodané výkony. (Král a kol., 2008)

2.3.2 Vztah mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady

Náklady společnosti mají dvě podoby, fixní a variabilní. Fixní náklady (známé také jako režijní náklady) jsou náklady, které nezávisí na objemu výroby nebo příjmů z prodeje. Společnost musí platit každý měsíc účty za nájem, topení, úroky, výplaty atd., a to nezávisle na vyrobeném množství.

Variabilní náklady jsou přímo závislé na úrovni výroby. Tyto náklady bývají na každou vyrobenou jednotku konstantní. Říká se jim variabilní, protože jejich součet se liší podle vyrobených jednotek.

Celkové náklady sestávají ze souhrnu fixních a variabilních nákladů při jakékoliv dané úrovni výroby. Průměrné náklady jsou náklady na jednotku při této úrovni výroby a rovnají se celkovým nákladům děleným objemem výroby. Vedení chce účtovat cenu, která přinejmenším pokryje celkové výrobní náklady při dané úrovni výroby. (Kotler, Keller, 2007)

Mezi základní ekonomické veličiny průmyslového podniku patří zisk, náklady, objem výroby, ceny produkce a tržby. Zavedme tuto symboliku:

q – počet (množství) výrobků

p – cena výrobku

T – celkové tržby (předpoklad, že vše, co se vyrobí, se také prodá)

F – fixní náklady

b – variabilní náklady na jeden výrobek

N – celkové náklady

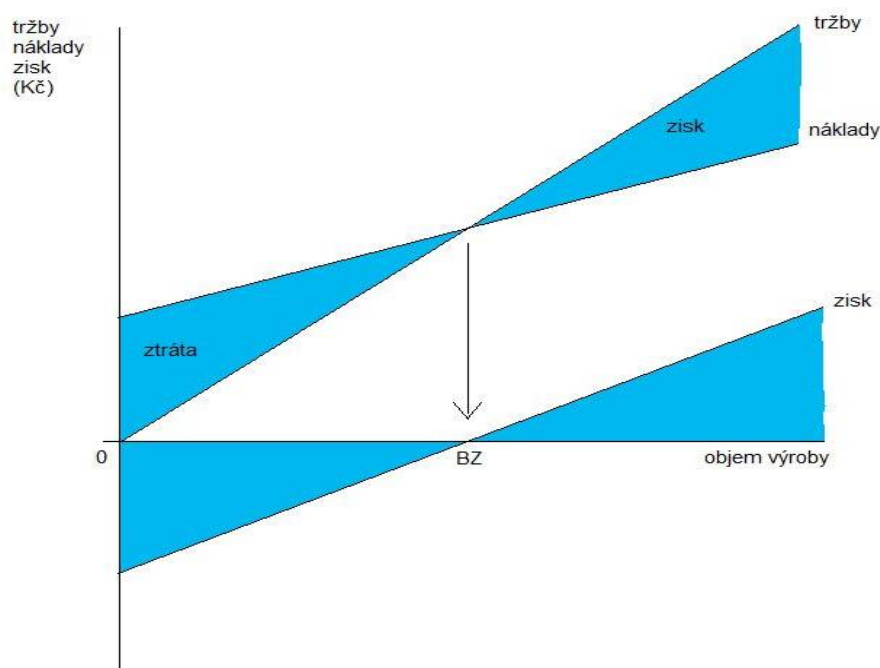
Při neměnné ceně se tržby vyvíjejí podle vztahu: $T = pq$

Celkové náklady mají tento průběh: $N = F + bq$

Tržby při nulové výrobě (prodeji) se rovnají nule; proto přímka tržeb prochází nulovým bodem. Přímka nákladů vytíná na ose y úsek F , jehož pořadnici y pokládáme za odhad fixních nákladů. Z grafu je zřejmé, že při nulovém objemu výroby vzniká ztráta ve výši fixních nákladů, která se zmenšuje se zvyšujícím se objemem výroby, až při určitém objemu výroby (kdy se obě přímky protínají) zaniká. Při dalším rozšiřování výroby začne vznikat zisk. (Synek, 2000)

Nejdůležitějším momentem řešení těchto úloh, od kterého se odvíjí celá řada dalších závěrů a rozhodnutí, je kvantifikace a analýza bodu tzv. bodu zvratu – objemu prodaných výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady. (Král a kol. 2006)

Obrázek 2 Bod zvratu



Zdroj: Synek a kol., 2000

$$T = N$$

Bod zvratu odvodíme ze vztahu:

$$pq = F + bq$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}$$

Bodu zvratu je dosaženo, když se cena rovná průměrným nákladům (součtu fixních nákladů připadajících na jednotku produkce a variabilních nákladů na jednotku produkce). (Synek a kol., 2000)

Z druhového členění nákladů bychom těžko přímo kalkulovali výrobní cenu výrobku. K tomu potřebujeme rozlišit z nákladových druhů ty části, které se přímo spotřebují při výrobě výrobku. Všechny ostatní (zjednodušeně) započítat do tzv. režijních nákladů.

Režijní náklady jsou na tomto místě tedy zjednodušeně složeny ze všech ročních nákladů účtové třídy 5; po odečtení přímého materiálu a přímých mezd, které známe z analytických účtů. Do ročních nákladů se nezapočítávají daně z příjmu (skupina 59) – ty se platí až ze zisku a výrobní cena se jimi nezatěžuje. V obecné ekonomické teorii je cena chápána jako směnná hodnota vyjádřena v penězích jako všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží“ (Zákon o cenách, sbírka zákonů č. 526/1990).

2.3.3 Metody stanovování cen

Po zjištění průběhu zákaznické poptávky, funkce nákladů a ceny konkurentů je společnost připravena stanovit cenu. Minimální cenu určují náklady. Ceny konkurentů a cena náhražek poskytují orientační bod. Hodnocení jedinečných vlastností výrobku zákazník určuje cenový strop.

a) Tvorba cen přírážkou k nákladům

Nejzákladnější metodou tvorby cen je přidání standardní přírážky k nákladům výrobku. Tvorba cen přírážkou funguje pouze tehdy, jestliže cena zvýšená o přírážku skutečně povede k očekávané úrovni obratu.

$$\text{jednotkové náklady} = \text{variabilní náklady} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{počet prodaných jednotek}}$$

$$\text{cena s přírážkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{1 - \text{požadovaná rentabilita tržeb}}$$

b) Tvorba cen cílovou návratností

Při tvorbě cen cílovou návratností firma stanoví cenu, která jí pomůže k cílové míře návratnosti investic. Vychází z bodu zvratu.

$$\text{cena cílové návratnosti} = \text{jednotkové } N + \frac{\text{žádoucí návratnost} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{počet prodaných jednotek}}$$

c) Tvorba cen podle vnímané hodnoty

Vnímaná hodnota se skládá z několika prvků – z představy zákoníků o výkonu výrobku, z úrovně distribuce, kvality záruky, zákaznické podpory, a dále se skládá z „měkkých“ atributů, jako je pověst, důvěryhodnost a váženost dodavatele. Navíc každý potencionální zákazník přikládá těmto prvkům rozdílné váhy, což má za důsledek, že někteří budou kupovat kvůli ceně, jiní kvůli hodnotě a ještě jiní na základě věrnosti. Společnosti potřebují pro tyto 3 skupiny rozdílné strategie. Zákazníků kupujícím kvůli ceně potřebují nabízet základní výrobky a omezené služby. Zákazníkům kupujícím kvůli hodnotě musí neustále inovovat hodnotu a agresivněji je ujišťovat o hodnotě svých výrobků. U veřejných zákazníků musí společnosti investovat do vytváření důvěrných vztahů se zákazníky.

d) Tvorba cen podle hodnoty

Tvorba cen podle hodnoty není jen záležitostí stanovení nižších cen: je to rovněž záležitost reengineeringu operací společnosti, aby se stala výrobcem s nízkými náklady bez obětování kvality, a snížila podstatně ceny přilákáním většího počtu hodnotově citlivých zákazníků. Důležitým typem tvorby cen podle hodnoty je tvorba trvale nízkých cen, k níž dochází na retailové úrovni.

e) Tvorba cen podle běžné ceny

Při tvorbě cen podle běžné ceny zakládá firma své ceny převážně na cenách konkurentů. Firma může účtovat stejně, více nebo méně než její hlavní konkurent nebo konkurenti. Menší firmy následují lídra a mění své ceny, když se mění ceny tržního lídra, nikoliv kvůli vlastní poptávce nebo změnám nákladů. Některé firmy mohou účtovat mírně vyšší ceny nebo poskytovat menší slevy a uchovávají si tak jistotu odlišnosti.

(Kotler, Keller, 2007)

Výrobní cena

Výrobní cena jednoho výrobku je dána výrobními náklady tohoto výrobku. Skládá se z přímého materiálu, přímých mezd a režijních nákladů. *Náklady na přímý materiál* (S_{p1}) daného výrobku jsou součinem hrubé hmotnosti (m), které zjistíme z výrobního výkresu a ceny tohoto materiálu (C_s) podle příslušného ceníku.

$$S_{p1} = m \times C_s \quad \text{[Kč / ks]}$$

Náklady na přímé mzdy, kde:

- $i \dots$ je počet operací v daném technologickém postupu ($i = 1, \dots, n$),
- $1,53 \dots$ je tzv. koeficient sociální režie, který zahrnuje náklady z účtů 524 a 527.
 $t_{AC} \dots$ je čas jednotkový s podílem času směnového, zjištěný pro danou i -tou operaci z technologického postupu (N_{min}/ks),
- $t_{BC} \dots$ čas dávkový s podílem času směnového, také zjištěný z technologického postupu ($N_{min}/dávku$),
- $d \dots$ výrobní dávka ($ks/dávku$),
- $MT_i \dots$ mzdový tarif určený pro i -tou operaci dle přidělené mzdové třídy ($Kč/Nh$).

$$M_{p1} = 1,53 \sum_{i=1}^n \left(t_{AC} + \frac{t_{BC}}{d} \right)_i \times \frac{MT_i}{60} \quad \text{[Kč / ks]}$$

Prodejní cena

Aby podnik na svých výrobcích neprodělal, snaží se odvíjet prodejní cenu svého výrobku od jím dosažené ceny výrobní, která je ale závislá na jeho výrobních nákladech (přímých a režijních). Ty ale většinou bývají zbytečně vysoké a tak brání konkurenční schopnosti firmy. (Kavan, 2002)

Konečnou výši ceny ovlivňují prvky kondiční politiky. Jedná se především o politiku rabatů a platebních a dodacích podmínek. Jde o politiku určení dalších podmínek kontraktu, zpravidla výhod poskytovaných odběrateli či spotřebiteli. Jsou dány především možnostmi (kondicí) vlastní firmy.

- **Rabaty** – funkční, množstevní, časové, věrnostní, spotřebitelské, zaměstnanecké a zvláštní.
- **Dodavatelské podmínky** – v rámci dodavatelských podmínek se jedná o dodací lhůty, místo a způsob výměny zboží, možnosti vrácení zboží, způsob balení, způsob dopravy a placení dopravného, formu pojištění a jeho úhradu, přechod rizika při dodávce zboží (rozhodný okamžik).
- **Platební podmínky** stanoví dobu splatnosti a způsob provedení úhrady. Při plnění podmínek poskytuje zpravidla dodavatel odběrateli tzv. skonto (slevu z ceny).
- **Úvěrová politika** – odběrateli se poskytují různé formy úvěrů do výše sjednané nákupní ceny. Význam úvěrové politiky je vlastně v podpoře prodeje.

(Tomek, Vávrová, 2001)

2.3.4. Financování investic

Zdrojem financování investic v podniku jsou vlastní zdroje (vlastní kapitál) tedy:

- vklady vlastníků a společníků (akcie, účasti),
- nerozdělený zisk (samofinancování),
- odpisy,
- výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob.

Kromě vlastních zdrojů většina podniků (ale i domácností nebo jednotlivců) používá cizí (vypůjčené) zdroje. Jedná se o:

- investiční úvěr, obligace, krátkodobý úvěr, dlouhodobé rezervy, splátkový prodej, leasing, rizikový kapitál, dotace ze státního nebo místního rozpočtu.

Hlavním zdrojem cizího kapitálu pro financování investic jsou banky. Banky při jednání o úvěru (půjčce) vyžadují podrobný podnikatelský záměr spolu s rozpočtem. (Synek a kol., 2003)

2.3.5 Cenová strategie pro zahraniční trhy

Úspěch mezinárodního podnikání záleží do značné míry na přístupu podniku ke strategickému plánování, které umožňuje koncipovat a realizovat dlouhodobou strategii mezinárodního růstu. Cílem strategického marketingového plánování

je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém plánování. Hlavním úkolem strategického plánu na celofiremní úrovni je zajistit soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má podnik k dispozici, a podnikatelskými příležitostmi na mezinárodních trzích. Je nutné rozhodnout o tom, které mezinárodní aktivity bude firma rozvíjet a na které trhy vstoupí, dále přesně stanovit náklady spojené s rozvojem podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. (Machková, 2006)

Cenová politika je součástí celkové obchodní strategie vyvážejícího podniku. Na její formování mají vliv především zahraniční ekonomické vazby podniku, jejich rozsah a charakter. U malých podniků, které vyvážejí pouze příležitostně, většinou nejde o cílevědomou cenovou strategii pro zahraniční trhy, naproti tomu transnacionální podnikatelské celky chápou cenovou politiku jako součást své globální strategie.

Cena závisí do značné míry i na úrovni komerční práce vývozce. Exportér většinou může dosáhnout příznivějších cen, pokud je považován za spolehlivého dodavatele, který řádně plní své závazky a poskytuje odběratelům průvodní služby na dobré úrovni, alespoň srovnatelné s obvyklou úrovní daného trhu.

Kalkulace v mezinárodním obchodu bývá obvykle složitější než při prodeji či nákupu na trhu domácím. Pracuje s řadou nákladových položek, s nimiž se při obchodování v tuzemsku prodávající a kupující setkávají jen v omezené míře nebo vůbec ne. Celkové náklady na uskutečnění obchodu bývají vyšší. Rozdílná výše a struktura nákladů je dána geografickou vzdáleností mezi trhy, počtem subjektů, které se podílejí na realizaci mezinárodních obchodních operací, obchodně-politickými bariérami, které je třeba překonávat a které vyvolávají zvýšené náklady (například cla), složitostí zajišťování průvodních služeb pro odběratele v zahraničí, značnou náročností na podpory prodeje na zahraničním trhu apod.

Náklady na dopravu zboží ke spotřebiteli jsou vynakládány několika subjekty, ale cestu zboží od výrobce ke spotřebiteli je nutno zkoumat z hlediska nákladů komplexně. Úspora nákladů u jednoho obchodního mezičlánku by se mohla projevit zvýšením nákladů u druhého.

Náklady jsou kalkulovány a také vynakládány v různých měnách, jejichž vzájemný vztah se může v průběhu doby v důsledku pohybu měnového kurzu měnit.

Na některých trzích se používají i místní nesměnitelné měny. V kalkulacích však musí být všechny tyto hodnotové kategorie srovnatelné. (Machková, Černohlávková, Sato, 2003)

2.3.6 Cenová strategie pro prodej na Internetu

Jedním z nejlepších způsobů, jak začít nebo rozšířit výrobní činnosti, bývala účast na veletrzích. Díky webu není vůbec nutné účastnit se veletrhů, a přesto může firma své zboží ukázat celému světu: elektronická komunikace prostřednictvím internetu rozšiřuje dosah malých i velkých společností na trhy celého světa.

Internet se stal účinným prostředkem pro vše, od získávání vývozních informací a návodů zdarma přes provádění výzkumu trhu až po poskytování bezpečného procesu objednávání a placení výrobků zákazníkům vzdáleným několik časových pásem. Zahraniční expanze prostřednictvím internetu však vyvolává řadu výzev. Globální marketér může narazit na vládní nebo kulturní omezení. V Německu nemůže prodejce přijmout platbu kreditní kartou dříve než dva týdny po přijetí objednávky. Německé zákony také brání společnostem v používání některých marketingových technik, jako jsou například nepodmíněné celoživotní záruky. Z širšího hlediska je v globálním elektronickém obchodování (e-commerce) dosud nevyjasněné, kdo platí DPH a clo. (Kotler, Keller, 2007)

Cena a cenová politika na Internetu plní stejnou úlohu jako v klasickém marketingu. Tvorba ceny je zde také ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory, kdy mezi vnitřní patří zejména marketingové cíle a náklady, mezi vnější pak především silná konkurence a větší informovanost zákazníků, kteří si poměrně snadno na Internetu ceny porovnají. Přístup k tvorbě ceny se také bude lišit podle toho, zda subjekt podniká výhradně na Internetu nebo internetovým obchodem pouze podporuje či doplňuje prodej v kamenných obchodech.

Pro cenu na internetu jsou charakteristické určité vlastnosti:

- 1) **Nížší ceny** – je dáno vnitřními faktory, odpadají pronájmy, skladovací prostory, personální náklady. Externím faktorem je vysoká konkurence a informovanost zákazníků.

- 2) **Vyšší cenová elasticita** – díky možnosti rychle a snadno porovnat ceny konkurenčních subjektů.
- 3) **Vyšší frekvence cenových změn** – na internetu jsou tyto změny velmi snadné a nenákladné, protipólem jsou tištěné katalogy, kdy by častější změny cen znamenaly vysoké náklady.
- 4) **Nížší absolutní hodnota cenových změn** – na Internetu se ceny mění častěji, ale za to o menší částky, což je logické z charakteru cenových změn. V prostředí klasických trhů je každá cenová změna podstatně dražší, a proto se provádí méně často a při vyšší diferenci od původní úrovně. (Zamazalová a kol., 2010)

Cena na internetu se vyznačuje především svou pružností. Lze ji kdykoliv změnit a tato změna se okamžitě projeví jak na vašich stránkách, tak i na těch, které ceny porovnávají (i když tam může dojít k mírnému zpoždění vzhledem k aktualizaci). Nejen díky takovým službám mohou zákazníci velmi rychle zjistit nejvýhodnější cenu. Konkurence je jen o pár kliknutí dále.

Ale i přesto, že cena na internetu není hlavním rozhodovacím faktorem, je silným hráčem v mixu popisu výrobku, jeho vizuální prezentace a důvěryhodnosti internetového prodejce. Cena je vnímána silně subjektivně a díky tomu lze úspěšně vydělávat i se sazbami, které do nízkých rozhodně nepatří. Zákazníci totiž porovnávají více faktorů: fyzické rozdíly výrobku (rozměr, vlastnosti, výkon), servis (dostupnost, instalace, profesionální úroveň), dostupnost objednaného (vlastní dovoz, dovoz do domu, způsob objednání), cenové rozdíly a v neposlední řadě image dané značky.

Ceny na internetu se řídí stejnými pravidly a strategiemi jako ceny v klasických obchodech, jen je třeba posílit komunikaci na webových stránkách a emailem a počítat s velmi rychlou zpětnou vazbou.

Jednou z účinných strategií je nasazení co nejnižších cen již od počátku a co nejdéle. Je to vhodné zejména u komodit, kde jsou zákazníci na cenu nejcitlivější. Rizikem tohoto postupu je právě jeho výhoda: konkurence buď najde způsob, jak svoji cenu snížit pod vaši nebo právě kvůli nízké ceně budete muset nabídnout nízkou kvalitu doplňkových služeb anebo žádné.

Strategie sezónních nebo speciálních slev vyžaduje silnou komunikaci, jinak veškeré propočty výhodnosti nenajdou správného adresáta.

Strategie přidané hodnoty spočívá v nabízení škály doplňkových služeb (pohodlnost nákupu, rychlost dovozu, kvalita servisu) a lze ji uplatnit v segmentu, kde jsou jednotlivé produkty dobře diferenciovány. Strategii může výrazně uškodit nedostatečná komunikace – informace o zákaznickém servisu se k nakupujícímu nedostanou a v jeho očích se stanete zbytečně drahou firmou.

(www.marketingovenoviny.cz, 30.10.2010)

3 Metodika práce

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je stanovení postupu a rozpracování jednotlivých činností, které jsou nutné k uvedení výrobku na trh na základě analyzovaných údajů organizace.

3.2 Metodický postup

Základem je studium odborné literatury na téma proces uvedení výrobku na trh. Výsledkem je literární přehled, který tvoří 1. část této práce. Po prostudování odborné literatury následuje charakteristika vybraného podniku a analýza a rozpracování činností, které společnost používá k uvedení výrobku na trh. Tato část je založena na sběru dat, ke kterému bylo využito těchto technik:

- Pozorování – Ve společnosti Plus Model s. r. o. jsem pracovala v minulosti přímo ve výrobním procesu, v současné době v této společnosti pracuji jako asistentka hlavní účetní. Mám tak možnost dlouhodobě pozorovat fungování společnosti z různých úhlů.
- Rozhovor s vedením – Během práce na mé diplomové práci jsem provedla mnoho rozhovorů s vedením podniku. V průběhu těchto rozhovorů jsem měla možnost zjistit, jaký proces uvedení výrobku na trh a související činnosti společnost provádí. A to jak z pohledu marketingu, ale i z ekonomického hlediska.
- Analýza výkazů – Společnost mi umožnila přístup ke všem výkazům a ekonomickým ukazatelům. Měla jsem tak možnost zhodnotit finanční situaci společnosti a analyzovat důležité ekonomické a výrobní ukazatele, které s procesem uvedení výrobku na trh souvisejí.

Předmětem této práce je výroba modelu, který v současné době již je uveden na trhu od ledna roku 2011. A to především proto, že se jedná o poslední model automobilu, který společnost vyrobila a je tak ideální prostor pro zhodnocení procesu uvedení výrobku na trh a navrhnutí opatření, které by společnost měla provést,

v případě výroby nového produktu. Protože společnost s jeho realizací začala v počátku mé práce na diplomové práci, lze tvrdit, že všechny výrobní a marketingové postupy jsou aktuální. Přestože se společnost zabývá výrobou široké škály produktů, tato diplomová práce se zaměřuje na výrobu jednoho modelu automobilu. A to hlavně proto, že modely automobilů jsou nosným programem společnosti.

Kromě sběru dat je nutné provést několik analýz týkající se zjištění vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. V rámci této práce provedu následující analýzy:

- SWOT Analýza – v rámci této analýzy jsou zhodnoceny silné a slabé stránky konkrétní společnosti a dále příležitosti, kterých by mohla společnost využít a ohrožení, která mohou podnik negativně ovlivnit. Výsledkem této analýzy je strategie určující postavení společnosti. Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou označeny pořadovým číslem, které je pak použito ve Fullerově trojúhelníku. V tomto trojúhelníku se srovnávají jednotlivé faktory podle vzájemné významnosti. Výsledkem Fullerova trojúhelníku je zjištění nejvýznamnějších a nejméně významných faktorů SWOT analýzy.
- Porterův model – jedná se o analýzu 5 sil, které ovlivňují společnost z vnějšího prostředí. Jde především o největší konkurenty daného podniku a substituty, ale také dodavatelsko-odběratelské vztahy společnosti. Výsledkem je zjištění v jakém konkurenčním prostředí se společnost nachází.
- Finanční analýza – tato analýza je nutná pro zjištění finanční situace a zdraví společnosti. Je nutná v případě realizace výroby.

4 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Plus Model s. r. o. byla založena v roce 2003 a zabývá se především výrobou a prodejem plastikových modelů. Původně společnost vznikla na základě živnostenského listu pana Veselého Petra, který podnikal jako osoba samostatně výdělečně činná, a to od roku 1992. V roce 2003 změnil podnikatel právní formu na společnost s ručením omezeným a tato firma funguje až do dnešního dne. Jedná se již téměř o 19 let fungování společnosti a lze tedy říci, že se jde o firmu s dlouhou tradicí. Jednatel společnosti Plus Model s. r. o. je její zakladatel Petr Veselý, který jedná jménem společnosti samostatně v plném rozsahu a zastupuje společnost navenek. Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč a byl splacen v plné výši.

4.1 Profil společnosti

Společnost Plus Model s. r. o. sídlí v Českých Budějovicích. Má 5 zaměstnanců na plný úvazek a 2 zaměstnance na částečný úvazek. Dále majitel společnosti zaměstnává 3 osoby na základě dohody o provedení práce. Jedná se o osoby, které pro společnost pracují především jako tvůrci předloh výrobků.

Společnost se zabývá výrobou plastikových modelů. Jsou to modely především historické, vojenského zaměření a v poslední době firma nabízí i některé výrobky ze současnosti. Výrobky jsou vyráběny hlavně z polyuretanu, pouze modely staveb jsou tvořeny ze sádry. Jedná se o vysoce kvalitní, kompletní resinové modely, určené náročným modelářům - sběratelům. Firma vyrábí širokou škálu výrobků. Například domy, mosty, kapličky, figurky, různé domácí i vojenské příslušenství. Nosným programem společnosti jsou však historická vozidla. V budoucnu společnost uvažuje také o výrobě modelů letadel. Všechny modely jsou vyráběny v měřítku 1:35 a 1:45. Mimo své vlastní produkce odlévá také na zakázku podle dodaných předloh, modely bojové techniky, automobily, motory a jiné modely v různých měřítkách.

Firma si zakládá na detailech a její modely jsou dokonalou replikou skutečnosti. Za toto úsilí získala společnost také mnohá ocenění. Jedná se především o ocenění prestižních modelářských časopisů. Například již podeváté za sebou ocenění model roku od časopisu ModellFan, pět krát ocenění model roku od časopisu Kit a čtyři

ocenění v rámci České republiky. Všechna tato ocenění se vztahují k určitému modelu a samozřejmě zvyšují jeho cenu na trhu.

Společnost Plus Model s. r. o. provozuje 3 druhy obchodů.

- 1) Plus Model - Jedná se obchod, jehož cílem je dodávání výrobků především do maloobchodů. Není zaměřen na konečného spotřebitele. V rámci tohoto obchodu společnost nabízí své vlastní produkty především do zahraničí. Největším odběratelem je Velká Británie, Itálie, Německo či Japonsko.
- 2) Airbrush Centrum – Označení airbrush znamená nanášení barvy stříkací pistolí. Z toho důvodu je tento obchod zaměřen především na prodej stříkacích pistolí a kompresorů. Tyto produkty společnost nevyrábí, ale je výhradním prodejcem pro Českou republiku pistolí společnosti Iwata z Japonska a kompresorů společnosti Sintec z Itálie. Tento obchod je zaměřen hlavně na konečného spotřebitele, ale prodává i do maloobchodů.
- 3) Modelchoice – tento obchod se zabývá prodejem výrobků společnosti Plus Model s. r. o. a také spřátelené firmy Aires. Prodej je určen zahraničním konečným spotřebitelům.

Z předchozích údajů vychází, že firma nabízí své produkty jak maloobchodům, tak i konečnému spotřebiteli. Nejčastějším zákazníkem jsou zahraniční subjekty, proto společnost nabízí své produkty jak v českých korunách, tak především v eurech a dolarech. Okolo 70% zahraničních obchodů je realizováno v EUR a pouze 30% v USD. Z toho vyplývá, že společnost je výrazně ovlivňována změnami devizového kurzu a musí těmto změnám přizpůsobovat svou cenovou politiku.

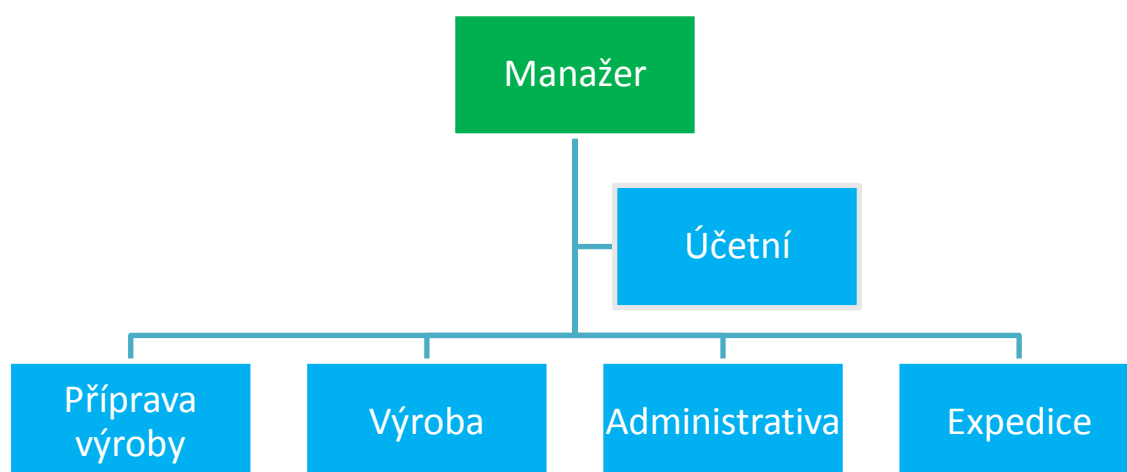
Společnost Plus Model s. r. o. nemá žádný vlastní kamenný obchod. Své produkty prodává přes maloobchodní prodejce a především přes internetový obchod.

4.1.1 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti Plus Model s. r. o. lze rozdělit do několika úseků. Jedná se o úseky příprava výroby, výroba, úsek administrativy a expedice. V úseku příprava výroby jsou zaměstnáni 2 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a 3 osoby na dohodu o provedení práce, kteří jsou externími zaměstnanci. V úseku

výroba je zaměstnán 1 zaměstnanec na hlavní pracovní poměr, v jehož kompetenci je výroba forem a polyuretanových dílů. Dále je v tomto úseku zaměstnán částečně jeden zaměstnanec zaměstnaný na částečný pracovní poměr, v jehož kompetenci je výroba sádrových dílů. V úseku administrativy je zaměstnán 1 zaměstnanec na hlavní pracovní poměr, který se zabývá příjmem objednávek, fakturací a zajištěním chodu zakázek. V posledním úseku expedice je zaměstnán 1 zaměstnanec na částečný pracovní úvazek a částečně jeden zaměstnanec na částečný pracovní úvazek. V jejich kompetenci je kompletace výrobků a expedice objednávek. Dalším úsekem, tzv. štábem je účetní. Jedná se o část poradenskou v oblasti účetnictví, financí a daní. Na vrcholu organizační struktury je manažer. Manažerem je jednatel společnosti, který je ve společnosti zaměstnán.

Obrázek 3 Organizační struktura



5 Proces uvedení výrobku na trh

5.1 Projekt

Projekt, kterým se v této diplomové práci budu zabývat, se týká výroby nového produktu a jeho uvedení na trh. Produkt, který společnost bude vyrábět je vybrán na základě zkušeností majitele a podle konkurence. Základní pravidlo, kterým se společnost řídí, je vyrábět model, který ještě není na trhu, popřípadě je jako model již zastaralý. To vyžaduje značné znalosti konkurenčního prostředí. Protože je společnost vystavena silné konkurenci, je vhodné zpracovat SWOT analýzu, na jejímž základě lze posoudit celkovou situaci podniku. Tuto analýzu dále doplním o další analýzy zabývající se postavením společnosti.

5.1.1 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

- výrobky s vysokou kvalitou (1) – výrobky společnosti Plus Model s. r. o. se vyznačují detailním zpracováním všech modelů tak, aby věrně odpovídaly skutečnosti.
- nezádluženost společnosti (2) – všechny projekty společnosti jsou financovány z vlastních zdrojů, především ze zisku společnosti.

SLABÉ STRÁNKY

- nedostatečná kapacita (3) – společnost využívá k výrobě pronajatých prostor, které jsou kapacitně poměrně omezené.
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí (4) – konkurence z důvodu nedostatečné detailnosti výrobků využívá levnější materiály a její náklady jsou tak nižší. Mimo to jsou také kapacitně lépe vybaveni, což se projevuje v celkové úspoře nákladů z rozsahu.

PŘÍLEŽITOSTI

- rozšířit nabídku výrobků (5) – v oblasti plastických modelů je stále mnoho příležitostí k výrobě nových modelů. Především pokud se společnost bude dále snažit o výrobu modelů ze současné doby, kde je možností velmi mnoho.
- vlastní výrobní zařízení – společnost uvažuje o koupi výrobního stroje, který usnadní a především zlevní předlohu výrobku. Koupí tohoto stroje by si mohla společnost vytvářet předlohy sama. To by zlevnilo výrobu o 20%.

OHROŽENÍ

- ztráta zájmu o kvalitu ze strany zákazníka (7) – z důvodu nedostatečných peněžních prostředků může zákazník začít kupovat levnější a méně kvalitnější modely.
- substituční výrobky (8) – protože plastické modely jsou především koníčkem zákazníků, je mnoho oblastí, které můžou zákazníci využít v rámci trávení volného času.

Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1
<u>2</u>	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	<u>3</u>	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		<u>4</u>	5	6	7	8
			4	4	4	4
			<u>5</u>	6	7	8
				5	5	5
				<u>6</u>	7	8
					6	6
					<u>7</u>	8
						7
						8

Tabulka 1 SWOT analýza

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
1	5	2	18,52%
2	2	4	7,41%
3	6	1	22,22%
4	6	1	22,22%
5	3	3	11,11%
6	3	3	11,11%
7	1	5	3,70%
8	1	5	3,70%
Celkem	27	-	100,00%

Zdroj: autorka

- 1) silné stránky (S) – 25,93 %
- 2) slabé stránky (W) – 44,44 %
- 3) příležitosti (O) – 22,22 %
- 4) ohrožení (T) – 7,4 %

WO – strategie „hledání“

Tato strategie je zaměřená na využití příležitostí podniku k odstranění slabých stránek. To znamená, že společnost by se měla zamyslet nad pořízením výrobního zařízení, které by snížilo výrobní náklady a zvýšilo kapacitu výroby. K pořízení stroje není vždy nutné využít vlastních finančních prostředků, či půjčky od bankovního ústavu. Bylo by vhodné zjistit, zda se na tento druh investice nevztahuje dotační politika Evropské unie a pokusit se zažádat o dotaci.

5.1.2 Porterův model

Tento model slouží k analýze konkurence, na které závisí ziskovost v odvětví.

1. Nová konkurence

Jako největší překážky vstupu konkurence do tohoto odvětví lze považovat tyto bariéry:

- Historické znalosti – konkurence, která se rozhodne vyrábět modely historických automobilů, by měla mít alespoň základní znalosti o původu a účelu těchto vozidel.

- Legislativa – při výrobě plastických modelů je nutné splnit ekologické požadavky, které jsou vyžadovány legislativou České republiky.
- Personální náročnost – protože výroba modelu je především ruční práce, je nutné zaměstnávat ty nejlepší modeláře. Jejich práce se totiž značně odrazí v kvalitě a autenticitě produktu.

Největší konkurence pro společnost Plus Model s. r. o. je společnost Verlinden z USA. Portfolio výrobků této společnosti je shodné s portfoliem společnosti Plus Model s. r. o., ale kapacita americké společnosti je výrazně větší. V České republice je největším konkurentem MPM Praha, která je jednak kapacitně větší, ale i portfolio výrobků je podstatně širší než u společnosti Plus Model s. r. o.

Reakce na konkurenci: největší důraz je nutné klást na zvyšování kvality výrobků, které by mohly oslovit více než konkurenční výrobek, dále neustálá inovace a vývoj nových produktů.

2. Substituty

Výrobky v tomto oboru podnikání lze jednoduše nahrazovat. Pokud zůstaneme u stejné činnosti, tak nejčastější substituty jsou modely letadel, lodí a jiných typů modelů, které společnost Plus Model s. r. o. nevyrábí. Pokud budeme brát “modelaření” jako činnost volného času, lze ji nahradit jakoukoliv volnočasovou aktivitou.

3. Dodavatelé

Celkový počet dodavatelů pro společnost Plus Model s. r. o. je cca 30. Největší dodavatelé jsou společnost ACR, která dodává hmotu a gumu k výrobě produktu a společnost Eduard, která dodává společnosti plechy. Obě tyto firmy jsou z České republiky.

Ceny dodávaných materiálů se určují na základě jednání manažera společnosti a obchodních zástupců dodavatelských firem.

4. Odběratelé

Celkový počet odběratelů je cca 50. Největším odběratelem je firma Glow 2B z Velké Británie, jedná se o velkoobchod zabývající prodejem plastických modelů.

Dalším významným odběratelem je společnost Steel Model z Itálie a jedná se také o velkoobchod zabývající se prodejem plastických modelů.

Cenu pro odběratele stanovuje společnost na základě kalkulací a cen konkurence.

5. Konkurenční ring

Konkurentem je každá společnost zabývající se výrobou plastických modelů, ale také společnosti nabízející volnočasové aktivity. Pokud budeme uvažovat konkurenci ve stejném oboru, jedná se především o výše zmiňované společnosti Verlinden a MPM, je jejich výhodou především větší kapacita a dostatek kapitálu. Oproti tomu může společnost Plus Model s. r. o. nabídnout dlouholetou tradici výroby, kvalitní výrobky a především každoroční ocenění jejich produktů na renomovaných veletrzích.

Tabulka 2 Porterův model

Faktor		Ohodnocení				
		1	2	3	4	5
Míra růstu odvětví	Nízká			X		Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné		X			Vstup nemožný
Rivalita mezi konkurencí	Vysoká		X			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho	X				Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká			X		Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují si podmínky			X		Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká		X			Nízká
Míra inovací	Častá	X				Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	X				Málo kvalifikovaní

Zdroj: autorka

Výsledkem zhodnocení faktorů konkurence v odvětví vyplývá číslo 2. To znamená, že odvětví je vysoce konkurenční.

5.1.3 Finanční analýza

Ze SWOT analýzy tedy vychází, že je vhodné využít příležitosti rozšíření nabídky výrobku a investice do výrobního zařízení, k odstranění slabých stránek společnosti. Aby mohl být projekt realizován, je nutné odpovědět na určité otázky. Jako například kolik chceme do projektu investovat, jak dlouho by měla realizace trvat, jaká

jsou rizika projektu, z jakých zdrojů budeme projekt financovat. K odpovědím na tyto otázky budu vycházet z finanční analýzy podniku. Finanční analýzu podniku jsem vypracovala z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za roky 2004 až 2009 a výsledné hodnoty všech ukazatelů jsou uvedeny v tabulce č. 3 s názvem Finanční analýza.

Tabulka 3 Finanční analýza

UKAZATEL	ROK					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita						
rentabilita CK	0,1	-0,25	0,11	0,46	0,13	0,2
rentabilita VK	0,27	-1,75	0,45	0,68	0,16	0,29
rentabilita A	0,07	-0,25	0,11	0,35	0,13	0,2
rentabilita N	0,97	1,03	0,98	0,9	0,97	0,94
rentabilita tržeb	0,02	-0,06	0,02	0,08	0,02	0,06
Aktivita						
rychlost obratu zásob	89,29	370,67	51,7	52,46	39,07	55,15
doba obratu zásob	4,03	0,97	6,96	6,86	9,21	6,53
rychlost obratu pohl.	15,19	17,02	20,04	12,89	39,68	26,34
doba obratu pohl.	23,7	21,15	17,96	27,92	9,07	13,67
Zadluženost						
věřitelské riziko	0,72	0,86	0,75	0,48	0,17	0,31
finanční samostatnost	0,28	0,14	0,25	0,52	0,83	0,69
Souhrn	1	1	1	1	1	1
Platební schopnost						
běžná likvidita	1,41	1,4	1,47	1,97	5,49	4,33
pohotová likvidita	1,32	1,38	1,3	1,8	4,65	3,4
peněžní likvidita	0,82	0,92	0,86	1,11	3,82	3,29
Čistý pracovní kapitál						
ČPK	234 000	170 000	244 000	581 000	692 000	837 000
výsledek hospodaření	113 000	-194 000	89 000	564 000	135 000	266 000
Náklady	4 283 000	3 474 000	4 503 000	4 819 000	4 985 000	4 454 000
Výnosy	4 396 000	3 368 000	4 592 000	5 383 000	5 120 000	4 720 000

Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti Plus Model s. r. o.

Pokles rentability vlastního kapitálu v roce 2005 byl způsoben ztrátou v roce 2005. V případě rentability se situace stále mění, přesto je znát mírný růst. Nejlepší rentability dosahovala společnost v roce 2007.

Vysoká rychlost obratu zásob v roce 2005 byla způsobena nízkými zásobami oproti stavu v ostatních letech. Je znepokojivé, že doba obratu opět roste a celkově se ukazatele aktivity zhoršují. Je nutné jim v budoucnosti věnovat zvýšenou pozornost.

Zadluženost byla největší v roce 2005, tzn., že finanční samostatnost byla v tomto roce nejnižší. Od roku 2005 se zadluženost snižuje. Od roku 2007 se poměr zadluženosti a samostatnosti převrátil a v roce 2008 došlo k největší finanční samostatnosti. V současnosti je předpoklad opětovného vyrovnaní sil.

Z hlediska likvidity jsou ukazatele příznivé a ukazuje to na dobrou platební schopnost společnosti.

Společnost dosáhla v roce 2005 ztráty. Důvodem byly nedostatečné tržby, které nepokryly náklady společnosti. Podnik byl v té době v pozici výrobce, který dodával pouze do maloobchodů, nikoli přímo konečnému spotřebiteli. Z důvodu ztráty a nedostatečných tržeb byla firma nucena zaměřit se i na konečného spotřebitele. Na tomto základě vytvořila dva internetové obchody dostupné konečnému zákazníkovi, což jí pomohlo dosahovat opět zisku. Zároveň došlo k přehodnocení a snížení nákladů, což je lépe vidět z ukazatelů nákladovosti.

Podnik má poměrně velké množství volných peněžních prostředků a může se tak zaměřit na možnost pořízení nového výrobního zařízení. Žádný z vypočtených ukazatelů nemá extrémní výkyvy, což značí předpoklad budoucího vývoje společnosti.

Rizika projektu

Výroba plastických modelů sebou nese mnoho rizik. Protože modely jsou především koníčkem zákazníků, dalo by se říct, že v této oblasti podnikání funguje krize opačně. To je také vidět na finanční analýze a hospodářském výsledku za rok 2007. V současné hospodářské situaci tak hrozí, že zákazníci začnou využívat svůj volný čas jinak a klesne tak obrat společnosti. Tento předpoklad je logický, pokud dochází k hospodářské krizi, mají spotřebitelé méně peněžních prostředků a možnosti jejich volnočasových aktivit jsou výrazně omezené. Proto často tráví svůj čas doma u modelu. V případě růst hospodaření je reakce spotřebitelů opačná.

Nejvýznamnější riziko výroby nového produktu však vychází z toho, aby daný výrobek nezačala vyrábět konkurence dříve. Především proto, že konkurence využívá

levnějších materiálů a příliš se nezabývá detailní autenticitou. Proto nabízí výrobek za nižší cenu a získá tak široký segment zákazníků.

Vzhledem k tomu, že společnost Plus Model s. r. o. je malá firma, kde každý zaměstnanec má svou specifickou funkci a jedná se o odborníka ve svém oboru, je nulová zastupitelnost a proto existuje vysoké riziko, že výroba produktu se výrazně prodlouží, pokud jeden ze zaměstnanců bude dlouhodobě pracovně neschopný.

5.2 Organizace projektu

Aby mohl být projekt řádně dokončen a s minimálními náklady je důležité plánování projektu. Jeho cílem je stanovit stavit délku trvání jednotlivých etap nutných k realizaci projektu a spolu s tím také odhad nákladů. Tohoto plánu by se měl podnikatel při realizaci držet a v době dokončení projektu slouží k porovnání se skutečností. K plánování projektu je vhodné sestavit harmonogram podobný síťovému grafu. Aby mohl být síťový graf šitý na míru společnosti, je nutné vycházet z činností nutných k realizaci projektu.

Podklady:

Pokud podnikatel vybere typ automobilu, který se bude vyrábět, je nutné sehnat všechny podklady vztahující se k tomuto automobilu. Jedná se především o dobové fotografie, zjišťování technických dat, návštěvy muzeí a shánění případných majitelů tohoto vozidla. Když se podaří vozidlo najít, je nutné ho podrobně fotograficky zdokumentovat a přeměřit. Tato činnost trvá přibližně 8 hodin a podílí se na ní 3 zaměstnanci společnosti.

Plánek:

Na základě podkladů získaných v předešlé činnosti je nutné vypracovat plánek. Jedná se o technický nárys, na jehož základě je poté vytvořena předloha. Tento plánek je zadán ke zpracování osobě, která je ve společnosti zaměstnaná na základě dohody o provedení práce. Jedná se činnost, která trvá přibližně 3 týdny a náklady na ní jsou 2.000,- Kč.

Předloha:

Podle technického nárysu je vytvořena předloha, která je vytvořena ve třech fázích. První fáze je zadána živnostníkovi, který vytvoří celou předlohu automobilu bez

kol. Za tuto práci fakturuje 30.000,- Kč a doba práce je 2 měsíce. Druhá fáze je zpracování programu, ve kterém je vytvořena předloha kol. Tato fáze stojí 500,- Kč a trvá 3 dny. Poslední třetí fáze je vypracování předlohy kol. Tato předloha je vytvořena na 3D tiskárně. Celkové náklady na kola jsou 12.000,- a délka trvání je 1 týden. Pokud jsou všechny fáze dokončeny, je nutné předlohu modelu sestavit a opravit její nedostatky. Touto činností se zabývá jeden zaměstnanec přibližně 100 hodin.

Technologické nálitky:

Jedná se o úpravu jednotlivých dílů předlohy tak, aby bylo možné vytvořit formu a odlitky modelu. Tyto technologické nálitky vytváří jeden zaměstnanec po dobu 14 dní. Jeden model má v průměru 120 dílů.

Předforma:

Předforma je tvořena ze silikonu a jedná se o vytvoření formy k jednotlivým dílům předlohy, aby mohly být namnoženy a vyráběny po více kusech. Tyto díly jsou vytvořeny z polyuretanu.

Forma:

Forma se vytváří z polyuretanu. Základní pravidlo je vytvořit takovou formu, aby bylo možné z jedné formy odlít tolik odlitků, aby se z jednoho zalití vytvořilo v průměru 5 produktů.

Plechý:

K modelu automobilu je nutné použít také plechové doplňky. Předlohu těchto plechů kreslí jeden zaměstnanec 3 dny. Následně se předloha posílá do společnosti, která se výrobou těchto plechů zabývá. Jejich cena 1 Kč/cm² a jejich výroba trvá 14 dní. Kopie těchto plechů je příloha č. 1 na konci této práce.

Obtisky:

Každý model obsahuje obtisky. Tyto obtisky opět kreslí jeden zaměstnanec po dobu 8 hodin a dále je nutné je nafotit. Focení provádí jeden zaměstnanec 8 hodin. Následně jsou obtisky zaslány do společnosti, která se zabývá jejich výrobou. Výroba obtisků zabere v průměru 14 dní.

Návod:

Návod k sestavení modelu vytváří osoba, kterou společnost zaměstnává na dohodu o provedení práce po dobu 1 měsíce. Náklady jsou 100,- Kč/obrázek. Dále

je návod upravován zaměstnancem po dobu 8 hodin. Návod k danému výrobku je přílohou této práce č. 2.

Ostatní díly:

Další díly, které jsou součástí výrobku, jsou díly z jiného materiálu než je polyuretan, popřípadě se jedná o díly, které jsou vyrobeny již k jiným vozidlům v nabídce společnosti. Jedná se například o lopatu, kanystry, volant, atd.

Vakuové díly:

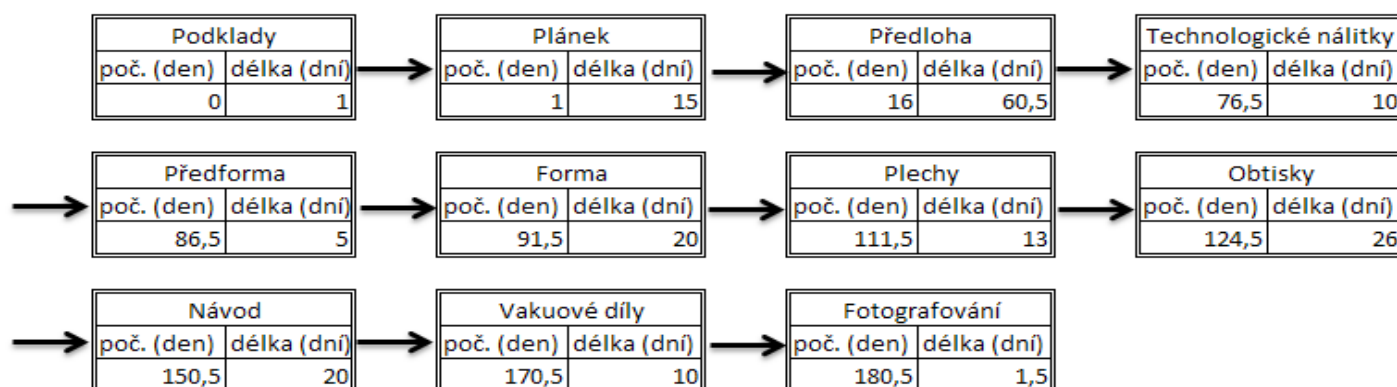
Vakuové díly jsou součástí modelu a jejich výroba zabere 14 dní.

Fotografování:

Fotografování je poslední fáze výroby nového produktu. Sestavený model je nafotografován a pořízené fotky slouží k propagaci výrobku. Následně jsou vyrobeny samolepky, které se lepí na krabici s produktem. Celkově tato fáze zabere 12 hodin. Výsledné samolepky jsou příloha č. 3 této diplomové práce.

Pokud známe dobu přípravy a výroby modelu je možné sestavit síťový graf. Tento graf je uveden na obrázku číslo 4 a udává dobu trvání jednotlivých. Z uvedeného síťového grafu vychází, že celková doba od počátku až do doby realizace produktu trvá celkem 182 dní. Pokud budeme uvažovat 1 den jako 8 hodin pracovní doby, trvá realizace celkem 1 456 hodin. Pokud to přepočteme na pracovní dny, v průměru 20 pracovní dnů za měsíc, trvá doba realizace jednoho modelu automobilu 9 měsíců.

Obrázek 4 Harmonogram výroby



Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti

Pro lepší přehlednost jsou údaje ze síťového grafu na obrázku č. 4 převedeny do tabulky č. 4, která uvádí dobu trvání jednotlivých činností, ale také kumulovanou dobu trvání, která ukazuje délku trvání všech dosud realizovaných činností. Z této tabulky je také lépe patrné, že nejdelší dobu trvání zabírá předloha. Tato část výroby je také nejvíce finančně náročná.

Tabulka 4 Doba realizace projektu

ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ (dny)	KUMULOVANÁ DOBA TRVÁNÍ
Podklady	1	1
Plánek	15	16
Předloha	60,5	76,5
Technologické nálitky	10	86,5
Předforma	5	91,5
Forma	20	111,5
Plech	13	124,5
Obtisky	26	150,5
Návod	20	170,5
Vakuové díly	10	180,5
Fotografování	1,5	182

Pozn.: 1 den odpovídá 8 hodinám

Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti Plus Model s. r. o.

5.3 Tvorba ceny

Stanovení ceny vychází z kalkulace. Kalkulace produktu se skládá z několika položek. Tyto položky jsou při každé výrobě obdobné, proto lze vytvořit vzorovou kalkulaci pro tuto společnost, kterou by mohl podnikatel využít při každé výrobě modelu automobilu (viz. Příloha č. 4). Položky kalkulace vycházejí z nákupních cen materiálů a ceny práce. Tyto ceny jsou uvedeny v záhlaví tabulky, jsou pevně stanovené pro jakýkoliv druh výrobku a v tabulce jsou zvýrazněny červenou barvou. Žlutou barvou jsou označeny položky, které musí být doplněny pro stanovení ceny. Jedná se o váhu formy, počet sad, které vzniknou jedním odlitím formy a objem formy. Další část se týká váhy a počtu sad předlohy. Potom doba práce a ostatní činnosti související

s výrobou. Všechny tyto činnosti jsou označeny žlutou barvou a vycházejí ze skutečnosti.

Modrou barvou značíme buňky, které jsou naformátovány vzorci. Po doplnění údajů tak můžeme zjistit cenu gumy a hmoty na jednu sadu odlití. Výsledkem kalkulace jsou potom buňky označené zelenou barvou, které stanovují na základě předchozích údajů cenu nákladovou a cenu prodejní.

Základní materiál, mzdy a režie

Základní materiál je guma a hmota. Pokud budeme uvažovat, že cena gumy za 1 kg je 750,- Kč a cena hmoty za 1 kg je 280,- Kč, počítáme s cenou gumy 0,75 Kč/g a s cenou hmoty 0,28 Kč/g. Kromě samotného produktu jsou vyráběny ještě další doplňky. Jde především o skla a vakuové díly. Cena této hmoty je stanovena 1,- Kč/g. Mzdové náklady jsou 150,- Kč na osobu za hodinu. Do režie započítáváme především nájemné, energii a pojištění. Protože se jedná o náklady vztahující se k celkovému provozu společnosti, stanovila jsem, pro potřeby výroby modelu automobilu, režii koeficientem ve výši 0,25. Tímto koeficientem se násobí souhrn celkových nákladů na produkt a pracovních nákladů. V neposlední řadě je nutné uvažovat s počtem odlití jednotlivých forem za dobu životnosti této formy. Na základě zkušeností majitele společnosti je maximální životnost formy omezena na 30 odlití. Na jedno odlití získá firma 6 kompletních výrobků.

Pokud máme stanoveny základní náklady lze je použít pro jednotlivé položky výrobku. Do kalkulace vyplníme jednotlivé díly modelu a pro každý tento díl stanovíme cenu gumy, ze které je vytvořena forma a cenu hmoty, ze které se vyrábí jednotlivé díly.

Jak již bylo uvedeno na počátku praktické části diplomové práce, společnost musí nejdříve vyrobit předformu. Cena této předformy vychází z váhy jednotlivých forem a počtu odlitých sad.

Dále je nutné zahrnout do kalkulace cenu práce a jednotlivých doplňků. Souhrnem těchto nákladů získám cenu výrobku, která pokryje výrobní náklady.

5.3.1 Steyer 640

Pro potřeby této diplomové práce jsem si vybrala model vojenského vozidla Steyer 640. Jedná se o rakouský automobil typu Steyer, kdy zvětšením obsahu motoru

a zesílením rámu vznikl typ 640. Toto vozidlo vzniklo v roce 1937 jako reakce na armádní potřeby rakouské a později německé armády. Vyrábělo se až do roku 1941. Celkem se vyrobilo 3 780 ks automobilů. Do současné doby se zachovaly pouze 2 kusy toho typu vozu.

Vozidlo sloužilo s mnoha nástavbami, nejrozšířenější je nástavba s valníkem pro přepravu vojska. Druhá nástavba, ve které bylo vozidlo vyrobeno, bylo sanitní vozidlo. Konstrukční systém nebyl příliš pokrokový. Odrážel pohled na vozidla 30. let. Pohonný systém 6x4 byl velmi komplikovaný. Vozidlo bylo vybaveno 4 rychlostní převodovkou, maximální rychlost byla 70 km/hod. Automobil se vyráběl v tmavě šedé barvě, tzv. Pancer Grey.

Obrázek 5 Steyer 640



Zdroj: propagační materiál společnosti Plus Model, s. r. o.

5.3.2 Kalkulace

Následující tabulka zobrazuje podrobný rozpis nákladů týkající se výrobku Steyer 640. V tabulce jsou rozepsány jednotlivé díly modelu a cena formy a hmoty na 1 díl. Položky týkající se modelu jsou doplněny do vzorové kalkulace, která je přílohou č. 4 této práce a je blíže popsána v kapitole 5.3 Tvorba ceny.

Tabulka 5 Kalkulace modelu Steyer 640 – část 1

Název	Steyer 640	Cena 1g gumy	0,75
		Cena 1g hmoty	0,28
Katalogové č.	278	Cena 1 h práce	150
Odběratel		Plán.počet odlití	30
Datum	26.11.2010	koeficient režie %	0,25
		Cena 1g extra hmoty	1

Cena celkem za 1 sadu	Guma	Hmota	Celkem			
	46,14	42,13	88,26			
Položka	Váha formy g	Cena formy Kč	Počet sad ks	Cena gumy Kč	Objem formy g	Cena hmoty Kč
Rám	820	615,00	3	6,83	23	2,15
Podlaha korby	798	598,50	5	3,99	91	5,10
Zadní čelo kabiny	449	336,75	5	2,25	34	1,90
Kapota	438	328,50	5	2,19	44	2,46
Podlaha	350	262,50	5	1,75	50	2,80
Přední přepážka	328	246,00	5	1,64	19	1,06
Bočnice korby	410	307,50	5	2,05	42	2,35
Zadní ramena nápravy	235	176,25	5	1,18	17	0,95
Lišty	230	172,50	5	1,15	13	0,73
Motor	196	147,00	5	0,98	32	1,79
Př. kola - levé	249	186,75	5	1,25	30	1,68
Př. kola – pravé	252	189,00	5	1,26	31	1,74
Z. kola – pravé	255	191,25	5	1,28	30	1,68
Z. kola - levé	249	186,75	5	1,25	34	1,90
Drobnosti	192	144,00	5	0,96	7	0,39
Zadní pera	195	146,25	5	0,98	16	0,90
Blatníky	308	231,00	5	1,54	21	1,18
Sedačky	202	151,50	5	1,01	30	1,68
Táhlo ruční brzdy	113	84,75	5	0,57	8	0,45
Spojovačka	99	74,25	5	0,50	10	0,56
Drobnosti II	124	93,00	5	0,62	6	0,34
Vzpěry	152	114,00	5	0,76	14	0,78
Výztužná tyč	102	76,50	5	0,51	8	0,45
Palubka	95	71,25	5	0,48	5	0,28
Držáky rezervy	88	66,00	5	0,44	6	0,34
Zadní čela	122	91,50	5	0,61	7	0,39
Roura výfuku	100	75,00	5	0,50	5	0,28
Srolované dveře	90	67,50	5	0,45	9	0,50
Přední čelo korby	111	83,25	5	0,56	7	0,39
Světlo	96	72,00	5	0,48	6	0,34
Držáky diferenciálů	110	82,50	5	0,55	6	0,34
Brzdové bubny	129	96,75	5	0,65	7	0,39
Přední mřížka	98	73,50	5	0,49	6	0,34
Držáky kanistrů	76	57,00	5	0,38	8	0,45
Krumpáč	127	95,25	5	0,64	6	0,34
Volant	78	58,50	5	0,39	4	0,22

Přední diferenciál	90	67,50	5	0,45	10	0,56
Zadní diferenciál	104	78,00	5	0,52	7	0,39
Chladič	91	68,25	5	0,46	8	0,45
Přední náprava	63	47,25	5	0,32	6	0,34
Výfuk	44	33,00	5	0,22	4	0,22
Držáky haubny	79	59,25	10	0,20	3	0,08
Klíč ruční brzdy	62	46,50	5	0,31	3	0,17
Kanystry	76	57,00	7	0,27	5	0,20
Motorky stěračů	42	31,50	8	0,13	3	0,11
Skla	121	90,75	15	0,20	7	0,47

Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti

V záhlaví tabulky je uvedena celková cena za 1 sadu. Z tabulky vyplývá, že na jeden výrobek je spotřebována guma v celkové ceně 46,14 Kč a hmota v celkové ceně 42,13 Kč. Náklady na přímý materiál tedy činí 88,26 Kč.

Kromě přímých nákladů započítáváme do kalkulace ještě další náklady. Tyto náklady jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Kalkulace modelu Steyer 640 – část 2

Cena hmoty		42,13
Cena gumy		46,14
Práce lití minut	11	27,5
Práce balení minut	4	10
Režie		31,44
Krabice, samolepky, návod		11
Plech, obtisk		30
Drát, folie, manipulace		6
Vakuové díly		20
Cena nákladová		224,20
Ceny prodej		1980

Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti

Cena hmoty a gumy vychází z předchozí tabulky. Pracovní náklady vycházejí z násobku minut práce a ceny za minutu práce. Pokud vycházíme ze základních údajů, kdy hodina práce stojí 150,- Kč, lze stanovit minutu práce na 2,50 Kč. Režie se počítá ze sumy nákladů na základní materiál a pracovních nákladů vynásobené koeficientem 0,25. Dále se připočítává cena krabice, samolepek, návod a ostatní doplňky výrobku. Cena nákladová udává celkové náklady na výrobu jednoho kusu výrobky. Jedná se tedy

o 224,20 Kč na kus. Cena, uvedená v poslední řádce tabulky je cena, za kterou společnost výrobek skutečně nabízí. Tato cena je stanovena na základě konkurence.

Co ale společnost do kalkulace a ceny výrobku nezapočítává, jsou počáteční investice. Jedná se především o platby za tvorbu předlohy, podklady, plánů a technologické nálitky. Všechny náklady vztahující se k počáteční investici jsou uvedeny v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7 Počáteční investice

Cena forem celkem		6628,50
Práce příprava hodin	55	8250,00
Režie		3719,63
Focení, grafické práce		500,00
Návod, příprava obtisků		3300,00
Předloha		30000,00
Příprava celkem		46874,38

Zdroj: autorka, dle podkladů společnosti

Z uvedené tabulky vyplývá, že celková investice na výrobek činí 46 874,38 Kč. Skládá se z ceny forem, která vychází ze souhrnu sloupce cena forem Kč v tabulce č. 5. Dále se do přípravy připočítává doba práce, která je 55 hod. s cenou 150 Kč/hod. Částka 3 719,63 Kč je stanovena ze souhrnu ceny forem celkem a práce příprava celkem, vynásobená koeficientem 0,25. Dále připočítáváme cenu grafických prací, návod a obtisky a v neposlední řadě také cenu předlohy.

Náklady

Náklady na výrobek se skládají z variabilních nákladů a nákladů fixních. Variabilní náklady jsou náklady uvedené v tabulce č. 5 a je to celkem 224,20 Kč na 1 kus výrobku. Jak vyplývá z tabulky, je součástí této kalkulace také podíl fixních nákladů, který je vyjádřen položkou režie.

Kromě fixních a variabilních nákladů je nutné uvažovat také s počáteční investicí. Jedná se o tzv. zapuštěné náklady, tedy takové náklady, které podnikatel vynaložil, bez ohledu na to, jestli bude výrobek nakonec opravdu vyrábět či nikoliv. V našem případě jde o částku 46 874,38 Kč, což je hodnota počáteční investice, kterou

musel podnikatel vynaložit ještě před začátkem výroby. S těmito náklady je nutné v případě stanovení prodejní ceny také počítat.

Výnosy

Jak již bylo zmíněno výše, cena, za kterou společnost produkt nabízí je stanovena na základě srovnání cen konkurence. V našem případě je cena 1980,- Kč. Protože společnost nabízí tento produkt pouze do velkoobchodů, popřípadě do maloobchodů, nikoliv konečnému spotřebiteli, je cena 1980,- doporučenou cenou, za kterou by prodejci tento výrobek měli nabízet. Prodejci je tak tento produkt nabízen za cenu nižší, respektive se slevou 65%. Z toho důvodu lze říci, že skutečná prodejní cena tohoto výrobku je 35% z 1980,- Kč, tedy 693,- Kč.

Objem výroby

Z tabulky č. 5 vyplývá, že plánovaný počet odlití je 30. Tento počet je založen především na zkušenostech a životnosti formy. Průměrně lze na jedno odlití forem získat 6 kusů výrobků. Plánovaný objem výroby tedy činí 180 kusů výrobků modelu Steyer 640.

Zisk

Abychom mohli určit zisk, je nutné stanovit celkové náklady vynaložené na realizaci modelu automobilu Steyer 640.

$$VC = 224,20 * 180$$

$$VC = 40356 \text{ Kč}$$

Variabilní náklady na stanovený objem výroby 180 ks výrobků činí celkem 40 356 Kč. Počáteční investice byla ve výši 46 874,38 Kč. Celkové náklady na výroby modelu automobilu Steyer 640 činí

$$\text{celkové náklady} = 40356 + 46874,38 = 87230,38 \text{ Kč}$$

Jak již bylo uvedeno, cena 1980 Kč je pouze doporučenou cenou. Skutečná prodejní cena je 35% z doporučené ceny.

$$\text{prodejní cena} = 1980 * 0,35 = 693 \text{ Kč}$$

$$\text{výnosy} = 693 * 180 = 124740 \text{ Kč}$$

Celkové výnosy při plánovaném objemu výroby 180 ks jsou 124 740 Kč. Na základě těchto údajů lze vypočítat zisk z rozdílu mezi výnosy a náklady na výrobu.

$$zisk = 124740 - 87230,38 \text{ Kč}$$

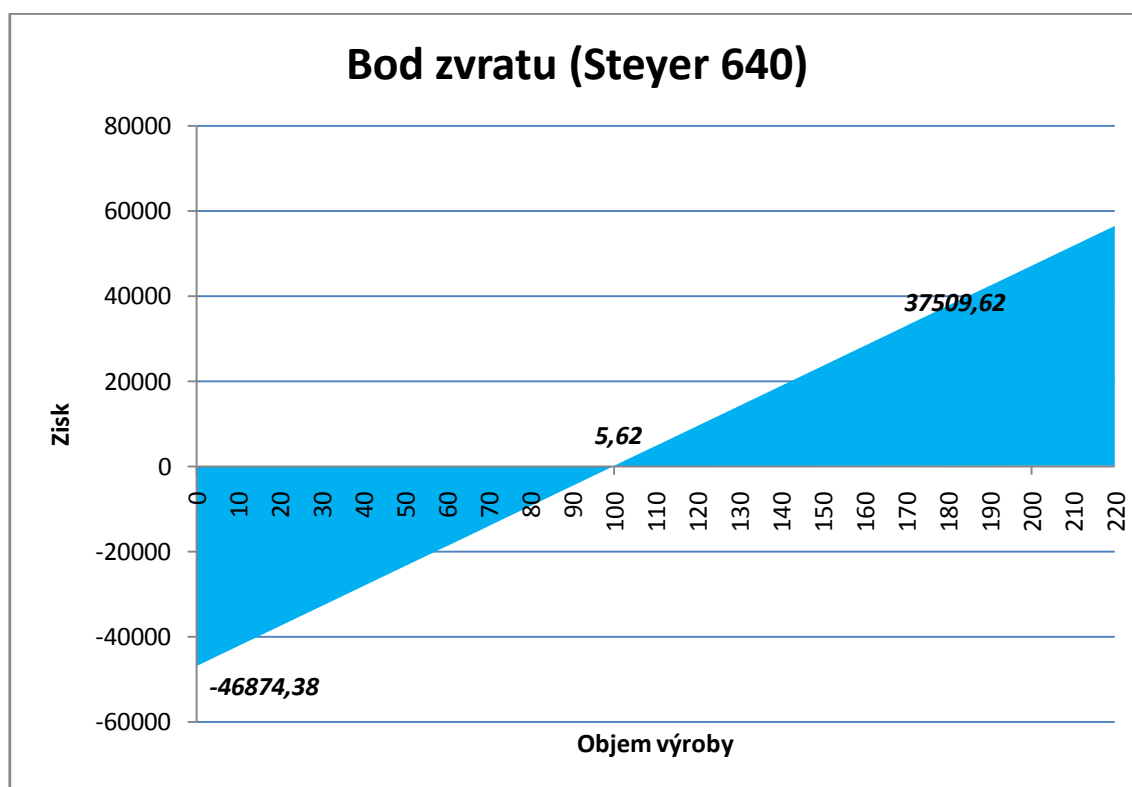
$$zisk = 37509,62 \text{ Kč}$$

Při prodeji 180 kusů výrobků, výnosech 124 740 Kč a nákladech 87 230,38 Kč dosáhne společnost zisku z prodeje modelu automobilu Steyer 37 509,62 Kč.

5.3.3 Analýza bodu zvratu

Budeme-li vycházet z údajů týkajících se objemu výroby, nákladů a výnosů, lze stanovit bod zvratu. Tento bod zobrazuje takový objem výroby, kterého musí společnost dosáhnout, aby pokryla veškeré náklady na výrobu modelu automobilu Steyer 640.

Obrázek 6 Analýza bodu zvratu



Zdroj: autorka

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}}$$

$$BZ = \frac{46874,38}{693 - 224,20} = 99,98 \text{ ks}$$

Z této analýzy vyplývá, že dobu zvratu dosáhneme při výrobě 90 až 100 ks výrobků. Pokud víme, že při výrobě 100 kusů produktu dosáhneme zisku 5,62 Kč a při výrobě 90 kusů dosáhneme ztráty 4682,38, můžeme vypočítat přesný počet produktů, abychom pokryli celkové náklady. Při prodejní ceně 693,- Kč a objemu výroby 99 kusů dosáhneme výnosu 68 607,- Kč. Souhrn fixních a variabilních nákladů při daném objemu výroby činí 69 070,18 Kč. Z toho vyplývá, že zisk při prodeji 99 kusů výrobků je - 463,18 Kč. Bodu zvratu je tedy dosaženo při výrobě 100 kusů výrobků modelu automobilu Steyer 640.

5.4 Cenová strategie

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, výrobek modelu automobilu Steyer 640 je na trhu nabízen za cenu 1980 Kč. Tato cena se odvíjí od srovnání z konkurencí a kalkulace. Vzhledem k tomu, že společnost nabízí tyto produkty přes velkoobchody a maloobchody, nabízí obchodníkům maximální slevu ve výši 65%. Výši slevy stanovil manažer na základě konkurence. To znamená, že příjem z prodeje jednoho kusu výrobku je 693,- Kč. Aby se investice do výroby toho výrobku vyplatila, je nutné prodat minimálně 100 kusů výrobků.

Kromě ceny je nutné stanovit ještě další prvky. Jsou to především dodavatelské a platební podmínky. Dodací lhůta, kterou se společnost snaží dodržovat je 14 dní. Samozřejmě se tato lhůta odvíjí od velikosti objednávky. Firma využívá k distribuci služeb České pošty, popřípadě spedice. Záleží na výběru zákazníka. Cenu dodávky zboží započítává společnost do ceny objednávky a na nákladech se nepodílí. Produkty jsou dodávány v krabicích, které jsou vyztužené papírem nebo polystyrenem. Záruční doba na výrobky je dvouletá a již se neprodlužuje. Veškeré zakázky jsou dodávány na fakturu, pouze v některých případech je požadována záloha. Z toho důvodu můžeme vyřadit ze seznamu způsobů plateb, platbu v hotovosti. Způsob platby, který společnost umožňuje je platba kartou, na účet či šekem. Splatnost faktury je 14 dní a v případě nezaplacení do splatnosti je naúčtován úrok ve výši 0,05% z celkové částky za den.

5.4.1 Zahraniční trhy

Všechny výrobky, které společnost Plus Model s. r. o. uvede na trh, jsou nabízeny jak v České republice, tak i do jiných zemí. Jedná se především o Japonsko, Austrálii, Koreu, Hong-Kong, USA a většinu zemí Evropské unie. Z toho důvodu je produkt nabízen ve třech měnách. V korunách, dolarech a eurech.

Ke stanovení ceny v cizí měně používá společnost vnitřní kurz, který stanovuje pokaždé, když má větší množství nových produktů. Tyto produkty oceňuje najednou vnitřním kurzem a toto ocenění jim již zůstává. Pouze v případě výrazných změn měnových kurzů, stanovuje vnitřní kurz častěji a přepočítává všechny ceny výrobků. Tento kurz stanovuje manažer na základě aktuálního devizového kurzu, tak aby vnitřní kurz byl nižší. Důvod, proč je vnitřní kurz nižší než skutečný, je především z důvodu ochrany před posílením koruny.

V současné době má společnost stanovený vnitřní kurz 18,11 Kč/USD a 25,30 Kč/EUR. Pokud vezmeme devizové kurzy dle údajů České národní banky k 1.1.2011 zjistíme, že kurz dolaru byl 18,79 Kč/USD a kurz eura byl 25,09 Kč/EUR. Vnitřní kurz dolaru tedy odpovídá metodice společnosti a je nižší než skutečný devizový kurz. Kurz eura v poslední době klesá a v současné době je skutečný devizový kurz nižší než vnitřní kurz stanovený ve společnosti. V tomto případě dochází u přepočtu ceny do EUR ke ztrátě.

Všechny prodejní ceny jsou tak přepočteny vnitřním kurzem a v této částce jsou odběrateli fakturovány. V případě modelu automobilu Steyer 640 je prodejní cena před slevou 1 980 Kč. Pro prodej v USD je prodejní cena stanovena:

$$PC = \frac{1980}{18,11} = 109,33 \text{ USD}$$

$$PC = \frac{1980}{18,79} = 105,38 \text{ USD}$$

Pokud přepočítáme prodejní cenu devizovým kurzem, zjistíme prodejní cenu 105,38 USD. To znamená, že na 1 kus výrobku dosahuje podnik zisku z přepočtu 3,95 USD, tedy 70,46 Kč.

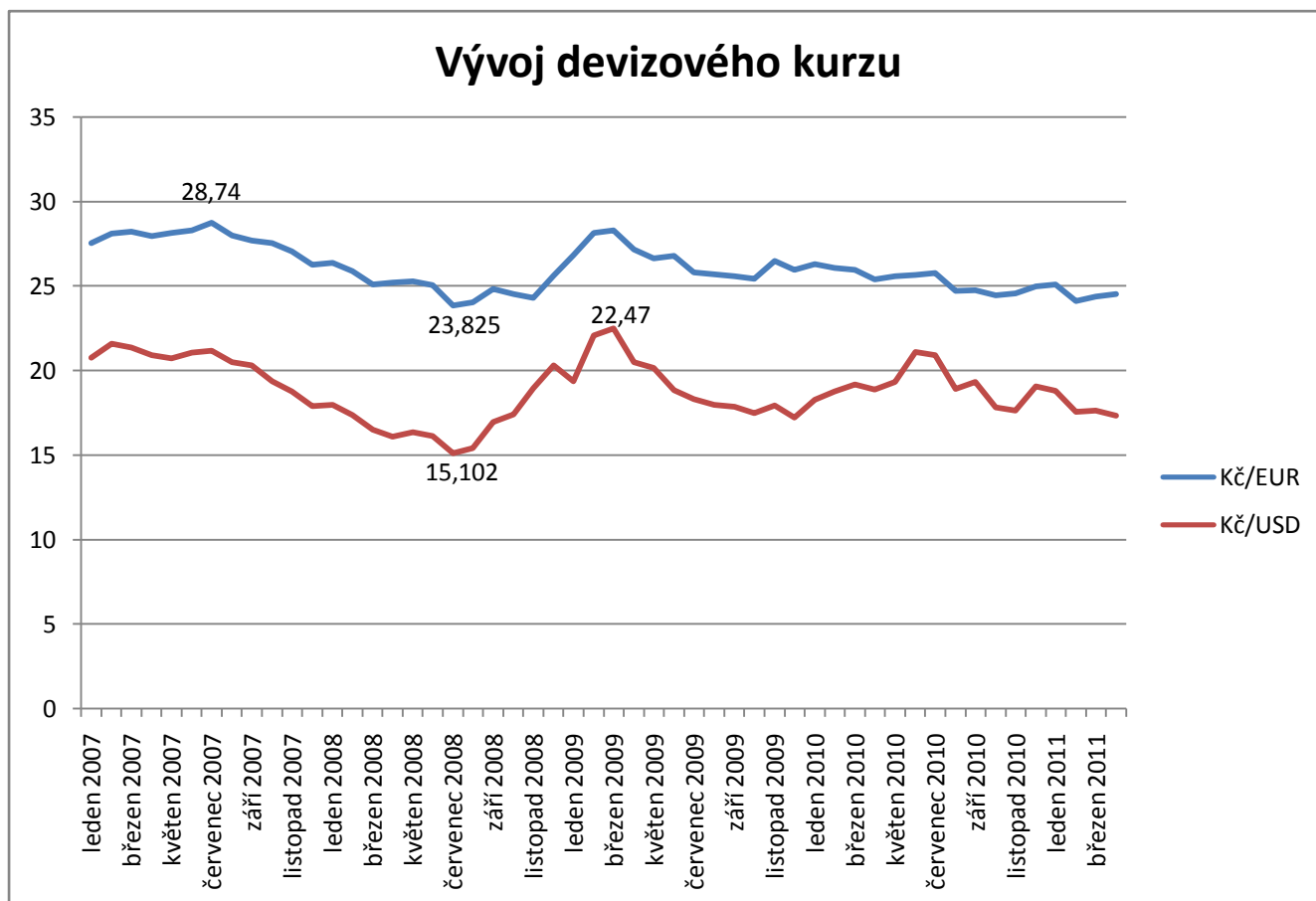
Pro prodej v EUR je prodejní cena stanovena:

$$PC = \frac{1980}{25,30} = 78,26 \text{ EUR}$$

$$PC = \frac{1980}{25,09} = 78,96 \text{ EUR}$$

Pokud přepočítáme prodejní cenu devizovým kurzem, zjistíme prodejní cenu 78,96 EUR. To znamená, že na 1 kus výrobku dosahuje podnik ztráty z přepočtu 0,7 EUR, tedy 17,56 Kč. Pro stanovení vnitřního devizového kurzu by bylo vhodnější vycházet z dlouhodobé analýzy devizového kurzu. Ta je uvedena v obrázku č. 7.

Obrázek 7 Vývoj devizového kurzu



Zdroj: autorka, dle údajů ČNB

V této analýze jsou uvedeny údaje o devizovém kurzu EUR a USD za každý měsíc za rok 2007 až 2011. Z této analýzy vyplývá, že dlouhodobě nejnižšího kurzu v případě EUR bylo dosaženo v červenci 2008. Kurz klesl na hranici 23,825 Kč/EUR. V případě USD bylo dosaženo nejnižší hranice také v červenci 2008 a to 15,102 Kč/USD. Pokud je vnitřní kurz stanoven 25,3 Kč/EUR a 18,11 Kč/USD, je vnitřní kurz eura o téměř 2 koruny nad spodní hranicí a v případě dolaru o 3 koruny na spodní hranici.

V rámci účetnictví je pro přepočet používán pevný měsíční kurz a v případě vypořádání se používá denní kurz banky. Následně dochází ke vzniku kurzových zisků či ztrát.

Z takto stanovené prodejní ceny je poté možné poskytnout slevu až do výše 65 % v závislosti na objemu objednávky. Fakturovaná částka je zpravidla uvedena bez DPH. Pokud je zboží prodáno do zemí mimo Evropskou unii jedná se o vývoz a z toho důvodu je objednávka fakturována bez DPH. Pokud je zboží prodáno do Evropské unie jedná se o dodání zboží do Evropské unie a pokud je odběratel plátcem DPH je objednávka fakturována také bez DPH. V případě odběratele v rámci Evropské unie, který není plátcem DPH je objednávka fakturována včetně DPH.

5.4.2 Internet

Společnost Plus Model s. r. o. nabízí své výrobky především na internetu. Přes 90 % objednávek je prostřednictvím internetového obchodu. V úvodu praktické části diplomové práce jsou jednotlivé internetové obchody popsány. Modely automobilů řadíme do internetového obchodu Plus Model a Model Choice.

Server Plus Model je určen pouze obchodníkům, kteří na základě registrace mohou provést objednávku. Podle velikosti objednávky je automaticky vypočtena sleva, která může být maximálně 65 %.

Server Model Choice je určen konečným spotřebitelům a společnost zde nabízí všechny své produkty. Tento server je ale pouze pro zahraniční spotřebitele.

Ceny na internetu se od katalogových cen vůbec neliší. Protože společnost nemá vlastní kamennou prodejnu, nelze zde uvažovat o úspoře nákladů v případě

internetového prodeje. Ceny jsou již od počátku nastaveny nižší, protože náklady spojené s osobním prodejem nejsou do prodejní ceny zahrnuty.

5.5 Podpora prodeje

Společnost se snaží o pravidelnou propagaci společnosti i jednotlivých produktů. Využívá k tomu mnoho nástrojů. Především má vlastní internetové stránky, na kterých se zákazník může dočíst novinky ve společnosti a její úspěchy na soutěžích, dále může prolistovat katalogem výrobků nabízených společností. Na internetových stránkách společnosti lze nalézt také galerii s fotografiemi z 2. Světové války a galerii ocenění, které společnost za své výrobky získala. Další částí těchto stránek jsou informace o společnosti a kontaktech. V neposlední řadě je zde také možnost dostat se přes tyto stránky na i-shop.

Kromě internetových stránek se společnost zaměřuje i na propagaci do časopisů. Inzeruje v českých časopisech i zahraničních. Cena za inzerci v jednom čísle českého časopisu stojí 2640,- Kč a za inzerci v jednom čísle zahraničního časopisu 3500,- Kč. Samozřejmě cena závisí na rozsahu inzerce. V případě nového modelu, posílá management společnosti vzorky modelu zdarma do renomovaných časopisů. Vedení tohoto časopisu pak zajistí složení tohoto modelu a na základě svých dojmů a zkušeností pak napíše recenzi natento výrobek.

Společnost Plus Model s. r. o. se pravidelně zúčastňuje modelářských veletrhů. Mezi nejvýznamnější patří veletrh hraček v Norimberku, který se koná vždy v únoru. Následuje veletrh v Praze v březnu a v květnu veletrh v Maďarsku. V rámci těchto veletrhů se vždy pořádají soutěže o tzv. Model roku. V měsíci únoru se společnost zúčastnila soutěže v Norimberku s modelem Steyer 640 a vyhrála 1. cenu, model roku, udělenou časopisem ModelFan. Toto ocenění je mezi modeláři velmi významné a zvyšuje prestiž výrobku. Cenu takto oceněných výrobků to však nemění.

Další formou podpory prodeje je možnost slevy. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, maximální možná sleva, které lze dosáhnout je 65 % a závisí na velikosti objednávky. Tato sleva je určena pouze obchodníkům. Konečnému spotřebiteli není nabízena žádná sleva ani jiná odměna.

6 Diskuse

Nyní bych ráda shrnula výsledky z předcházející kapitoly. Společnost Plus Model s. r. o. nabízí širokou škálu výrobků. Jedná se o modely a příslušenství historické, vojenského zaměření a v poslední době se společnost orientuje i na výrobu modelů ze současnosti.

Nosným programem je výroba modelů automobilů z 2. světové války. Tento typ výrobku je pro společnost velice prestižní, ale také nejnákladnější. Vzhledem k tomu, že výroba jednoho toho vozidla trvá 9 měsíců a utopené náklady spojené s počáteční investicí činí téměř 50.000,- Kč, je nutné, aby se společnost zabývala především výrobou jiných doplňkových produktů. Mnoho výrobků, které společnost nabízí lze prodávat samostatně jako set nebo je přidávat jako doplňky k modelům.

Dle provedených analýz je firma silně ovlivněna konkurencí. Na základě informací manažera společnosti si v případě výroby automobilů vybírají takový typ, který ještě jako model není zpracován. Z toho důvodu se domnívám, že není úplně nutné stanovovat cenu na základě konkurence, ale podle potřeb společnosti. Při výrobě modelu Steyer 640 je dosaženo bodu zvratu, při stanovených nákladech a prodejní ceně, při prodeji 100 kusů výrobků. Vzhledem k tomu, že životnost formy na odlití výrobků omezuje počet odlitých výrobků na 180 kusů, je bodu zvratu dosaženo až po využití 55 % životnosti formy. Pokud se odprostíme od srovnatelných cen konkurence a budeme brát v úvahu, že daný druh modelu automobilu na trhu není dostupný, lze využít jedinečnosti výrobku a stanovit tak cenu vyšší a snížit hranici dosažení bodu zvratu. Vzhledem k tomu, že konkurence v tomto odvětví je poměrně silná, lze předpokládat, že je pouze otázka času, než přijde na trh se stejným výrobkem v nižší kvalitě a za nižší cenu. Cena výrobku tak může být snížena až jako srovnání s konkurenčním výrobkem.

V případě výroby modelu automobilu byla navržena společnosti kalkulace, kterou by mohly využívat při kalkulaci ceny výrobku. Jedná se o tabulku s naformátovanými vzorci, kdy po doplnění základních údajů, týkajících se jednotlivých dílů výrobku, dostaneme výsledkem nákladovou cenu. Na základě této ceny pak může společnost stanovit cenu, za kterou bude výrobek prodávat. Tato kalkulace by měla

přinést společnosti úsporu časovou, ale i finanční. Především lze jejím prostřednictvím získat cenu, za kterou minimálně lze výrobek nabízet. Tak, aby se společnost nedostala do ztráty.

Vzhledem k tomu, že se společnost zaměřuje především na prodej v zahraničí, má stanoveny 2 vnitřní kurzy. Tyto kurzy stanovuje nižší, než jsou skutečné devizové kurzy a všechny nové výrobky oceňuje najednou, zpravidla 1x za rok. Pokud má v dalším období více nových výrobků, stanoví nový kurz, kterým tyto výrobky ocenění. Staré ceny ale již nemění. Pouze v případě výrazných změn devizových kurzů. Může se pak stát, jako v případě modelu Steyer 640, že vnitřní kurz je vyšší než skutečný devizový kurz. Na jednom kusu výrobku pak společnost dosahuje ztráty ve výši téměř 18 Kč. Tento zvolený postup oceňování není tedy příliš výhodný.

Přecenění výrobků je poměrně nákladné. Musí se změnit katalogy, internetové stránky, je nutná zvýšená propagace. Proto by bylo vhodné, na základě dlouhodobé analýzy devizových kurzů stanovit hranici, pod kterou se devizový kurz dostane jen výjimečně, tak aby nedocházelo ke ztrátám. Ceny výrobků se tak mohou přepočítat těmito kurzy a vyvarovat se tak výrazným ztrátám. Vzhledem k tomu, že 70 % zahraničních obchodů je realizováno v eurech je nutné věnovat zvýšenou kurzu EUR. Vnitřní kurzy, které lze na základě této analýzy doporučit, jsou 23,825 Kč/EUR a 15,102 Kč/USD.

Dle údajů uvedených v praktické části diplomové práce provozuje společnost Plus Model s. r. o. 3 internetové obchody. Výrobek Steyer 640 nabízí v obchodě Plus Model, který je určen výhradně obchodníkům a v obchodě Model Choice, který je určen pouze zahraničním zákazníkům. Model automobilu se teda nedostane k českému konečnému spotřebiteli jinak, než prostřednictvím obchodníků. V případě, že internetový obchod je připraven pro prodej konečnému spotřebiteli, mohla by společnost zvýšit tržby rozšířením nabídky i pro české spotřebitele.

Výroba společnosti Plus Model s. r. o. je zaměřena na poměrně úzký segment zákazníků. Tím, že vyrábí produkty především modely s vojenskou tematikou, můžeme předpokládat, že nejčastějšími zákazníky jsou modeláři ve středním věku, s určitými znalostmi v oblasti modelaření, ale i historie. Proto je často postižena výrazným poklesem tržeb. Jak ukazuje finanční analýza, podnik dosahuje v posledních letech

poměrně malého zisku a bylo by vhodné uvažovat o dalších alternativách podnikání. V této oblasti podnikání existují minimálně 2 možnosti rozšíření segmentu zákazníků.

První možností je nabízet modely i s jinou než vojenskou tematikou. Například existuje mnoho modelářů, jejichž koníčkem jsou vlaky, stavby měst a podobné modely. K těmto modelům je vždy třeba dokreslit okolí a zde lze nalézt potenciál společnosti. Například v budovách, figurkách a doplňcích.

Další možnost, jak rozšířit segment zákazníků, je změna zaměření výroby automobilů. Do dnešní doby se společnost zabývá výrobou modelů automobilů historických, především z 2. světové války. Management by se mohl pokusit také o výrobu automobilů ze současné doby. Jednak v období 2. světové války byla výroba automobilů poměrně omezená a pak dorostla mladá generace, která se může také věnovat modelaření, ale jejich koníčkem již nejsou modely historických vozidel. Proto bych doporučila společnosti pokusit se o výrobu vozidel ze současné doby, případně z doby komunismu.

Při výrobě modelu automobilu tvoří nejvyšší náklad počáteční investice. Náklady na tuto investici by mohly být sníženy, pokud by se společnosti podařilo zajistit nový stroj, prostřednictvím kterého by mohla být vytvořena předloha. Jedná se o stroj, který na základě zadání v počítačovém programu vymodeluje předlohu. Pořizovací hodnota tohoto stroje je asi 1 300 000 Kč. Firma na tuto investici nemá dostatek finančních prostředků, ale mohla by se pokusit zažádat o dotaci z Evropské unie na podporu a rozvoj podnikání. Konkrétně se jedná o dotaci z operačního programu Podnikání a inovace, program Rozvoj. Tento program je zaměřen na nákup strojů a vybavení, včetně softwaru. Výše dotace se poskytuje v rozmezí od 1 do 20 mil. Kč. Právě probíhá 3. výzva, kde je nutné podat přihlášky na jaře roku 2011. Všechny důležité informace a pomoc se žádostí nabízí organizace Czech Invest.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce je stanovení postupu a rozpracování jednotlivých činností, které jsou nutné k uvedení výrobku na trh na základě analyzovaných údajů organizace. Věřím, že tohoto cíle se mi podařilo dosáhnout a diplomová práce by mohla být přínosem nejen pro mne, ale také pro společnost. Podstatnou část této práce tvoří analýza konkurence a finančního zdraví společnosti. Z těchto analýz je totiž nutno vycházet při rozhodování o výrobě nového produktu.

Přestože manažer společnosti nevychází při výrobě nového produktu z žádných teoretických znalostí, zásadní pravidla dodržuje. Vše má ověřeno praktickými zkušenostmi a výrazných ekonomických chyb se dopouští minimálně.

Hlavním přínosem této diplomové práce je vzor kalkulace pro výpočet nákladové a prodejní ceny výrobku modelu automobilu. Tuto kalkulaci může společnost využít pro další výrobky a může být pro ni přínosem a úsporou času při kalkulaci ceny.

Celkový postup, který firma používá k výrobě a uvedení na trh výrobku je správný. Přesto jsou oblasti, které by mohla společnost změnit. Především je to bod zvratu. Při celkových nákladech vynaložených na výrobu a výnosech dosažených při prodeji, dosahuje společnost bodu zvratu až při 55 % využití životnosti formy. Tuto dobu bych doporučila snížit především zvýšením prodejní ceny. Mírného zvýšení ceny se společnost nemusí příliš obávat, především proto, že se zaměřuje na výrobu automobilů, které ještě nevyrábí konkurence a lze tak využít jedinečnosti produktu na trhu.

Hranici bodu zvratu lze ovlivnit také úsporou nákladů. Jedná se především o využití již prodávaných výrobků, popřípadě zajistit nový stroj, který by představoval pro podnik úsporu především v předinvestiční fázi výroby. Těmto problematikám jsem se podrobně věnovala v předchozích kapitolách, proto je v této kapitole nebudu dále rozvíjet.

Společnost Plus Model s. r. o. realizuje většinu svých obchodů v zahraničí. Pro ocenění výrobků v zahraniční měně využívá vnitřní kurz. Tento kurz se snaží stanovovat nižší, než je skutečný devizový kurz. Přesto byl výrobek, který je předmětem této diplomové práce oceněn nižším kurzem v případě dolaru, ale vyšším kurzem

v případě eura. Z toho vyplývá, že vnitřní kurz stanovený společností je špatný a společnost tak při tomto způsobu oceňování dosahuje ztráty z prodeje v eurové měně. Z toho důvodu jsem vypracovala dlouhodobý vývoj devizového kurzu USD a EUR s cílem stanovit dlouhodobě nejnižší hranici kurzu. Změna vnitřního kurzu a přecenění výrobků sebou nese určité náklady, ale celková úspora, popř. zisk z využití nového vnitřního kurzu by mohla být pro podnik přínosem. Záleží ovšem pouze na managementu společnosti, zda tohoto kurzu využije.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách diplomové práce, společnost se zaměřuje na příliš úzký segment zákazníků. Pro zvýšení tržeb by bylo vhodné, kdyby se společnost pokusila segment svých zákazníků rozšířit. Jedná se o výrobu nejen historických vozidel z 2. světové války, ale také se pokusit o výrobu vozidel ze současnosti, popřípadě z období komunismu. Další možností je zaměřit se na jiné spotřebitele a nabídnout a rozšířit svou nabídku pro spotřebitele, kteří se zabývají jinou než válečnou tematikou. Výrobky společnosti by mohly nalézt své uplatnění u modelářů zmenšenin měst, vlaků, lodí a dalších obdobných kategorií.

8 Summary

The main aim of this thesis is the determination and elaboration of the process of introducing new product based on the analysis of company data. I believe that I have achieved this aim and this thesis will be conducive not only for myself but also for the company. An important part of this thesis is formed by the Analysis of Competition and Company's financial health. It is necessary to implement these analysis in the process of making decisions about production of a new product.

Even though the manager of the company do not use any theoretic knowledge, principal conditions are respected. Everything is proved by practical experience and consequential mistakes are seldom done.

Main construction of this thesis is a calculation model of cost and sale price for automobile model. This calculation model can be used for other products calculation and can save time.

Whole company process of production and introduction of new product is correct. Even though there are some areas which could be changed. It is mainly the break-even point, which is by total product cost and total sales income achieved by 55% of lifetime form usage. I would recommend to this percentil level decrease by increasing the sales price. Mild increase of price will not endanger the company, because automobile models are unique and competitive.

Level of break-even point can be also influenced by costs save. Especially by use of already selling products, or an other possibility is buy new machine, which would be presented be saving primarily in pre-investment production stage. These topics were analysed in details in the previous chapters.

The Company Plus Model s.r.o. realizes most of their business abroad. For the product pricing in foreign currency is used an internal rate, which is usually estimated to be lower than real rate of exchange. The product analysed in this thesis was evaluated by lower dollar rate and by higher Euro rate. This means that internal company rate is badly defined and this way of pricing in a foreign currency causes sale lost in the Euro currency. For this purpose there was developed USD and EUR longterm rate of exchange trend, which will encourage longterm lowest rate level. The change of internal

rate and product overestimation means special costs, but whole savings, including possible income from new internal rate, could be contributive. The main decision about internal rate vision is nevertheless up to the company's management.

As mentioned in previous thesis chapters, the company Plus Model s.r.o. is primary oriented on too limited segment of customers. The income increase could be achieved by expanding business in new segments of customers. Product offer could be enlarged by historic second world war vehicles models or by vehicles models from communism period, possibly by present-day automobile models. Other possibility is to focus on miniature modellers and designers of cities, ships, trans and other similar categories.

Key words:

Product

Production

Advertisement

Distribution

Market

9 Přehled použité literatury

1. BÁRTA, V.; PÁTÍK, L.; POSTLER, M. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
2. BOONE, E., et al. *Contemporary Marketing* [online]. 2nd ed. Canada : Nelson Education, 2009 [cit. 2011-01-26]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=lf7VKtZcJlgC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-0-17-650003-0.
3. *Clever Desing* [online]. 2009 [cit. 2010-10-30]. Efektivní podpora prodeje. Dostupné z WWW: <<http://www.cleverdesign.cz/efektivni-podpora-prodeje>>
4. DOLANSKÝ, V.; MĚKOTA, V.; NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha : Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
5. FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha : ASPI, 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
6. FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
7. HESKOVÁ, M., et al. *Základy marketingu : Teorie, řešené příklady a grafická podpora*. 1. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2004. 94 s. ISBN 80-7040-719-0.
8. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2.dopl.vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

9. KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
10. KERZNER, Harold. *Project Management*. 10th. ed. United States of America : Willey, 2009. 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.
11. KNESCHKE, Jana. *Marketingové noviny* [online]. 22.3.2006 [cit. 2010-10-30]. Cena na internetu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4046&Print_Able=Yes>.
12. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 13.ed. New Jersey : Global ed., 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.
13. KOTLER, P., et al. *Principles of Marketing* [online]. 5th ed. England: Pearson Education, 2008 [cit. 2011-01-26]. Dostupné z WWW: <http://www.google.com/books?id=6T2R0_ESU5AC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.ISBN978-0-273-71156-8.
14. KRÁL, B., a kol. *Manažerské účetnictví*. 2.dopl.vyd. Praha : Management Press, 2008. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
15. MACÍK, K. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 236 s. ISBN 80-7169-914-4.
16. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

17. MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A.. *Mezinárodní obchodní operace*. 3.dopl.vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5.
18. NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
19. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : Manažerské účetnictví v praxi*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
20. ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. 1.v. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
21. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
22. SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
23. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
24. SYNEK, M., a kol. *Manažerská ekonomika*. 2.dopl.vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
25. SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
26. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

27. VANĚČEK, D.; FRIEBEL, L.; ŠTÍPEK, V. *Operační management*. 1.vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7394-196-3.
28. VEBER, J., et al. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
29. VEBER, J., a kol. *Management II*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
30. VEBER, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
31. VILÍMOVÁ, A. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2001. 99 s. ISBN 80-7040-474-4.
32. WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. *Handbook of Marketing*. London : Sage, 2002. 587 s. ISBN 1-4129-2120-1.
33. WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. *Strategic Management and Business Policy : concepts and cases*. 11.ed. New Jersey : Pearson International Edition, 2008. 405 s. ISBN 978-0-13-606827-3.
34. Zákon o cenách, sbírka zákonů č. 526/1990
35. ZAMAZALOVÁ, M., a kol. *Marketing*. 2.dopl.vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
36. VILÍMOVÁ, A. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2001. 99 s. ISBN 80-7040-474-4.

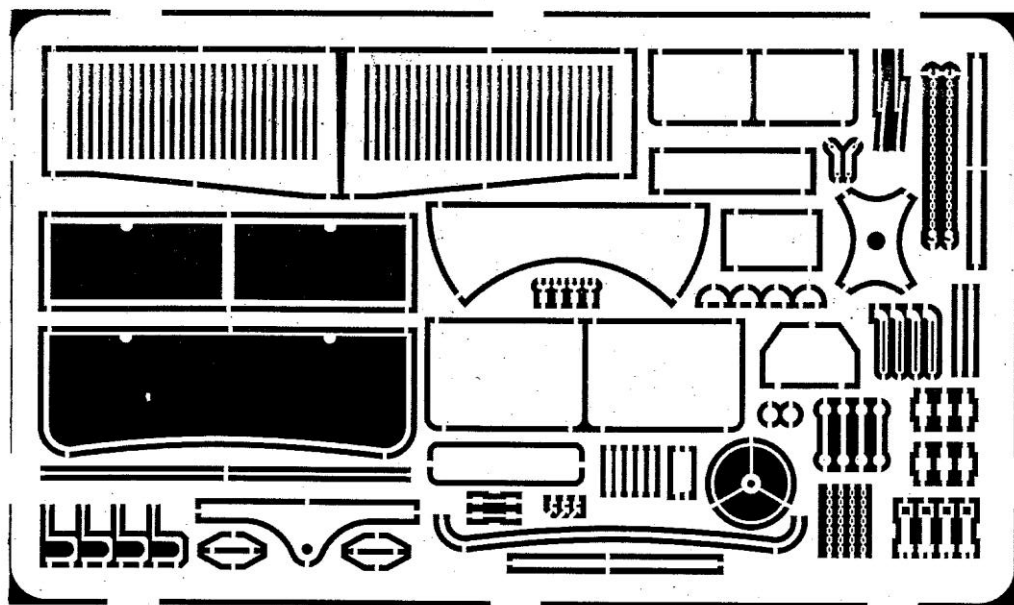
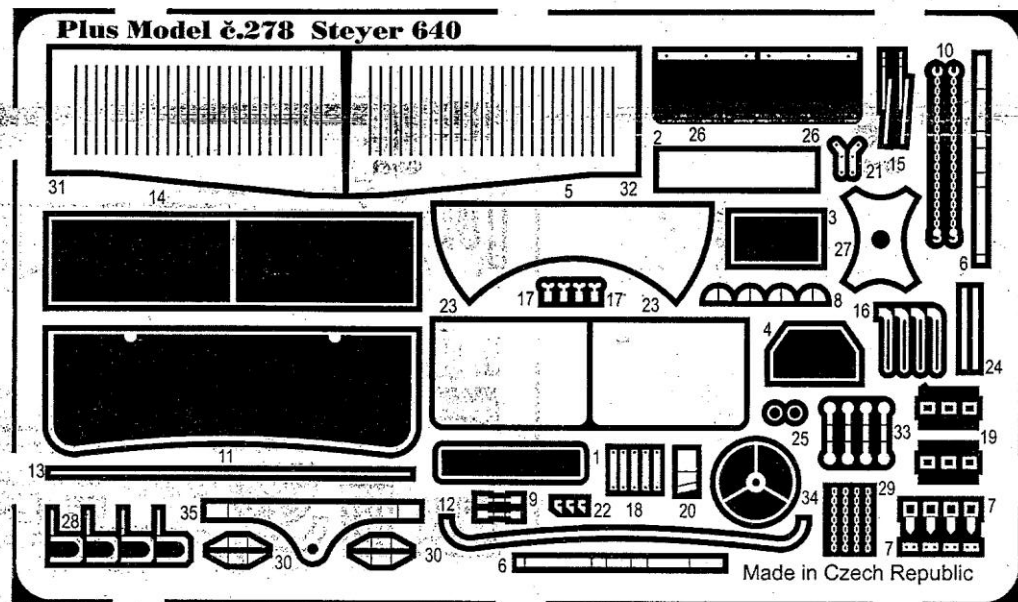
Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Síťový graf.....	15
Obrázek 2 Bod zvratu.....	27
Obrázek 3 Organizační struktura	40
Obrázek 4 Harmonogram výroby.....	50
Obrázek 5 Steyer 640	53
Obrázek 6 Analýza bodu zvratu.....	58
Obrázek 7 Vývoj devizového kurzu.....	61
Tabulka 1 SWOT analýza.....	43
Tabulka 2 Porterův model	45
Tabulka 3 Finanční analýza	46
Tabulka 4 Doba realizace projektu.....	51
Tabulka 5 Kalkulace modelu Steyer 640 – část 1	53
Tabulka 6 Kalkulace modelu Steyer 640 – část 2	55
Tabulka 7 Počáteční investice.....	56

Přílohy

Příloha 1	Plechý
Příloha 2	Návod
Příloha 3	Samolepky
Příloha 4	Vzorová kalkulace

Příloha č. 1



278

plusmodel

1/35

STEYR 640

Historie
Steyr 640 byl 1½ tunový nákladní automobil s pohonem 6x4. Byl vyráběn v letech 1937 - 1941, pro Německou armádu a nahradil ve výrobě typ 440. Charakteristickým znakem byla ochranná mříž chladiče a rezervy sloužící jako podpůrná kola při jízdě v terénu.
Celkem bylo vyrobeno 3780 ks vozů ve variantách lehká nákladní, štaňbí/velitelský a sanitní.

Technická data
Motor - zážehový, kapalinou chlazený šestiválec Steyr M640
zdvihový objem 2260 ccm
maximální výkon 40,5 kW (55 hp)
Převodovka - 4 stupně vpřed, 1 stupeň vzad
Hmotnost - 2400 kg

History
Steyr 640 was a 1½ Ton lorry with 6 x 4 drive. It was developed from 1937 to 1941 for German army and it substituted type 440 in production. Feeder of radiator and spare wheels instrumental as subsidiary wheels for off-road drive were typical for this vehicle. Was produced in all 3780 vehicles in light lorry, staff and ambulance variants.

Technical data
Engine: 6 cyl. spark ignition liquid-cooled engine Steyr M640
2260 ccm
max. 40,5 kW (55 HP)
4-speed gearbox plus reverse gear
Weight - 2400 kg

Označení dílů

Parts labelling

M – fotoleptané kovové díly
D - decals
? - volba

Poznámka

Notice

Návod ke stavbě

Instructions

Př stavbě postupujte podle instrukčních obrázků.
Fotografie ze stavby modelu najdete na www.plusmodel.cz v sekci gallery

Upozornění: Během opracování může vznikat prach, který může ovlivňovat dýchací cesty. Používejte ochranu oddechu při sestavování kovových dílů.

Notice: Machining can produce dust which can be irritating to the respiratory tract. Metal parts should be cut off using protection equipment.

MODELCHOICE.NET

ORDER & BUY DIRECTLY FROM MANUFACTURERS

Plus Model s.r.o

Jižní 56, 370 10 České Budějovice

Czech Republic

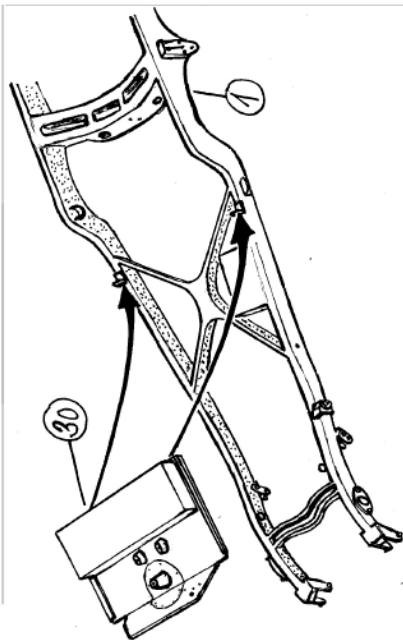
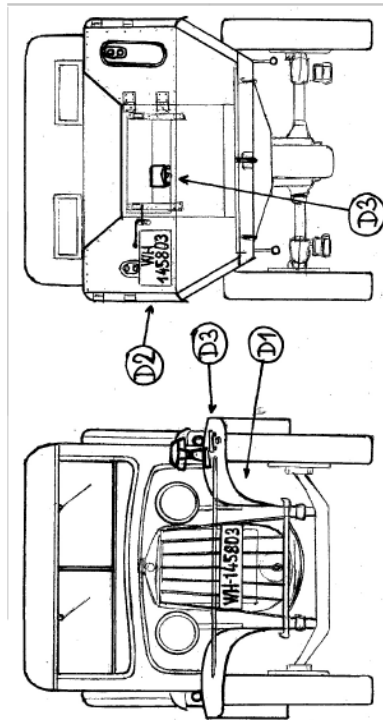
<http://www.plusmodel.cz>

e-mail: plusmodel@plusmodel.cz

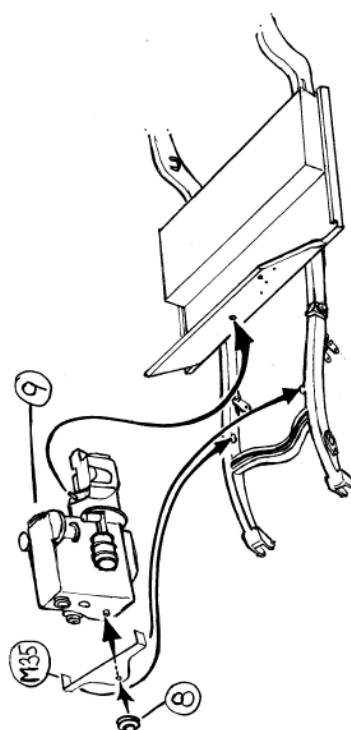
III.

Celé vozidlo je v německé tankové šedé barvě.
Obtisky na označených místech.

All vehicle is in German Panzer grey .
Decals are on marked locations.



1

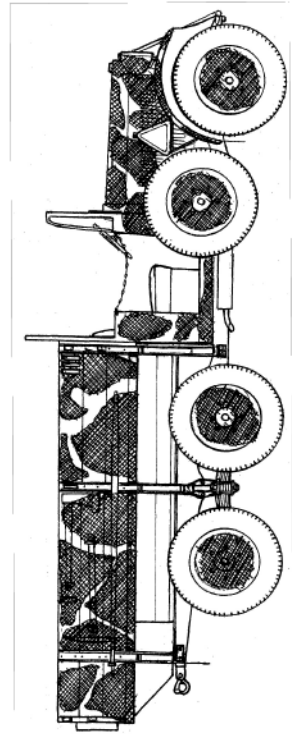
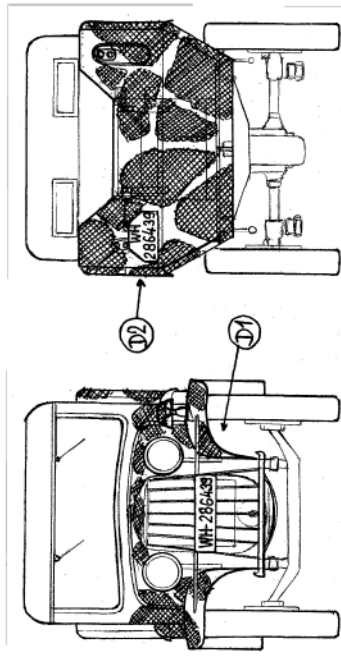


2

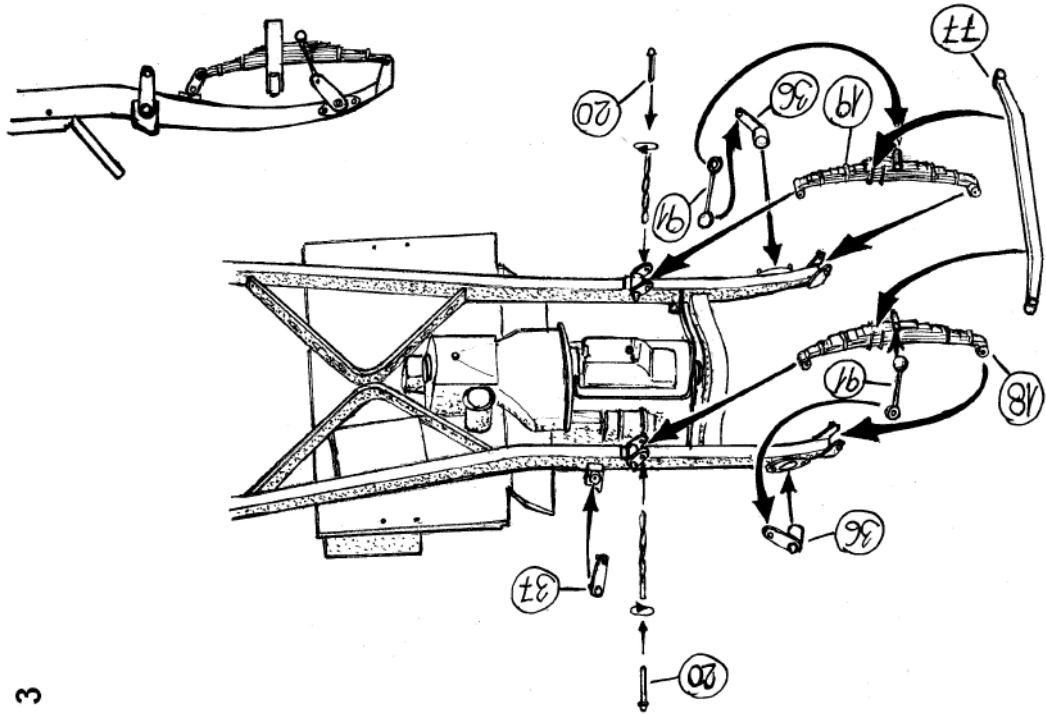
II.

Celé vozidlo je v německé tankové šedé barvě s bílými, ručně nanesenými skvrnami.
Obtisky na vyznačených místech.

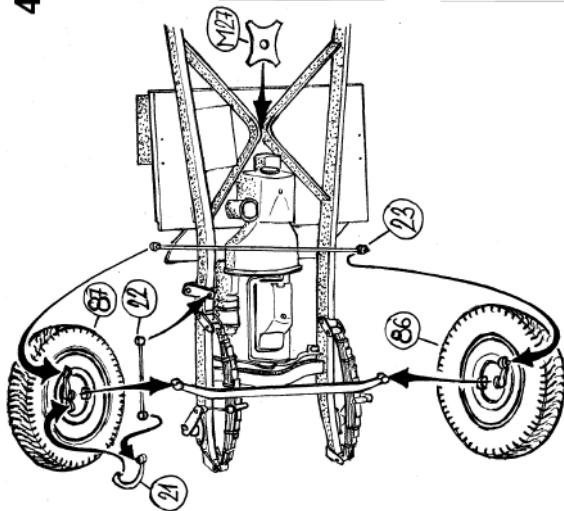
All vehicle is in German Panzer Grey with white spots apply by hand.
Decals are on marked locations.



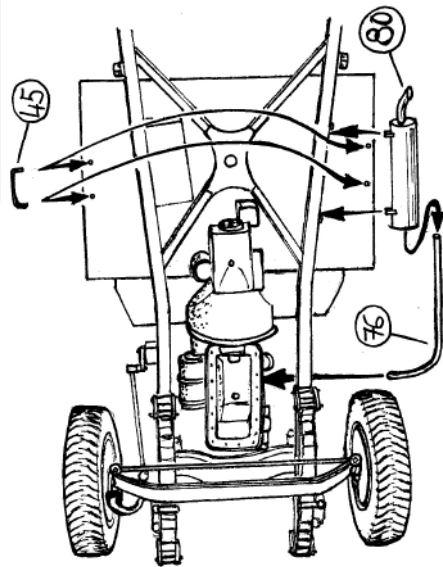
3



4

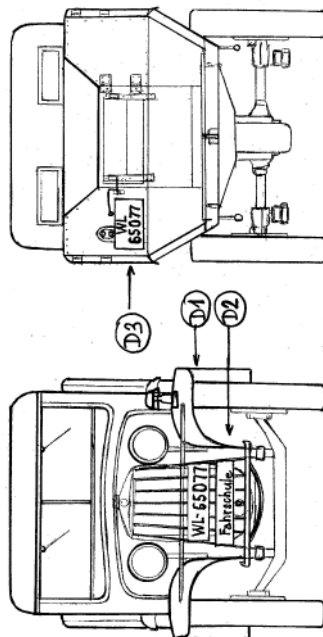


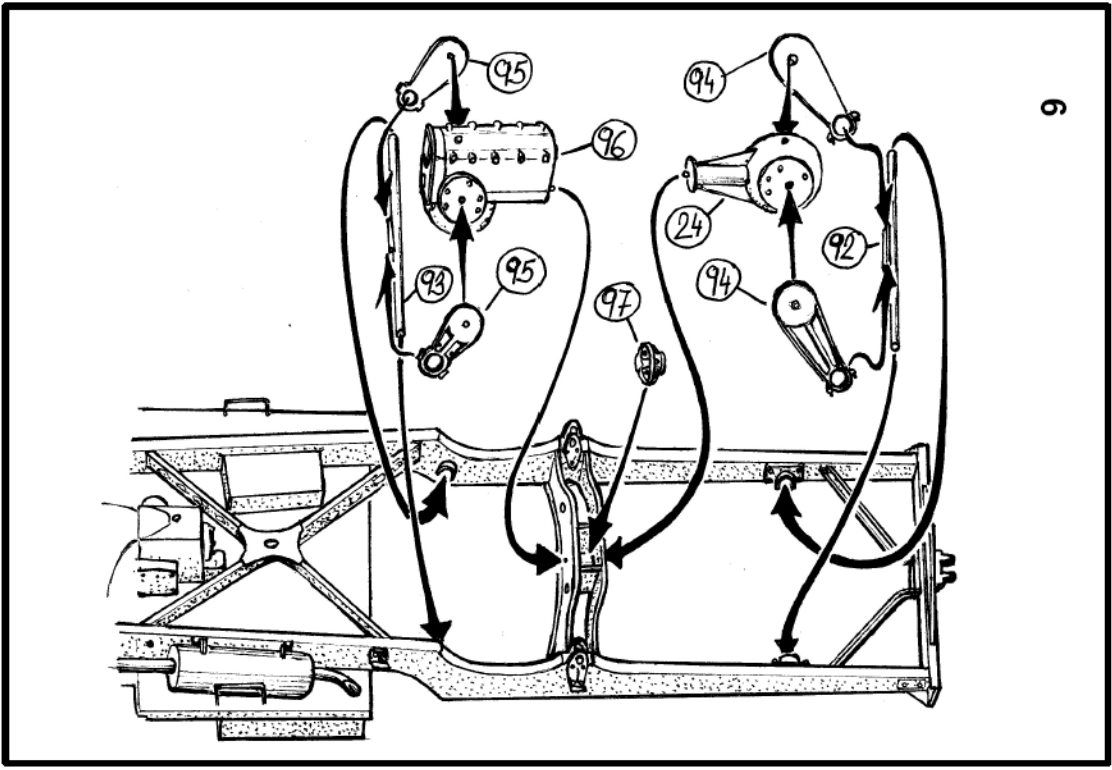
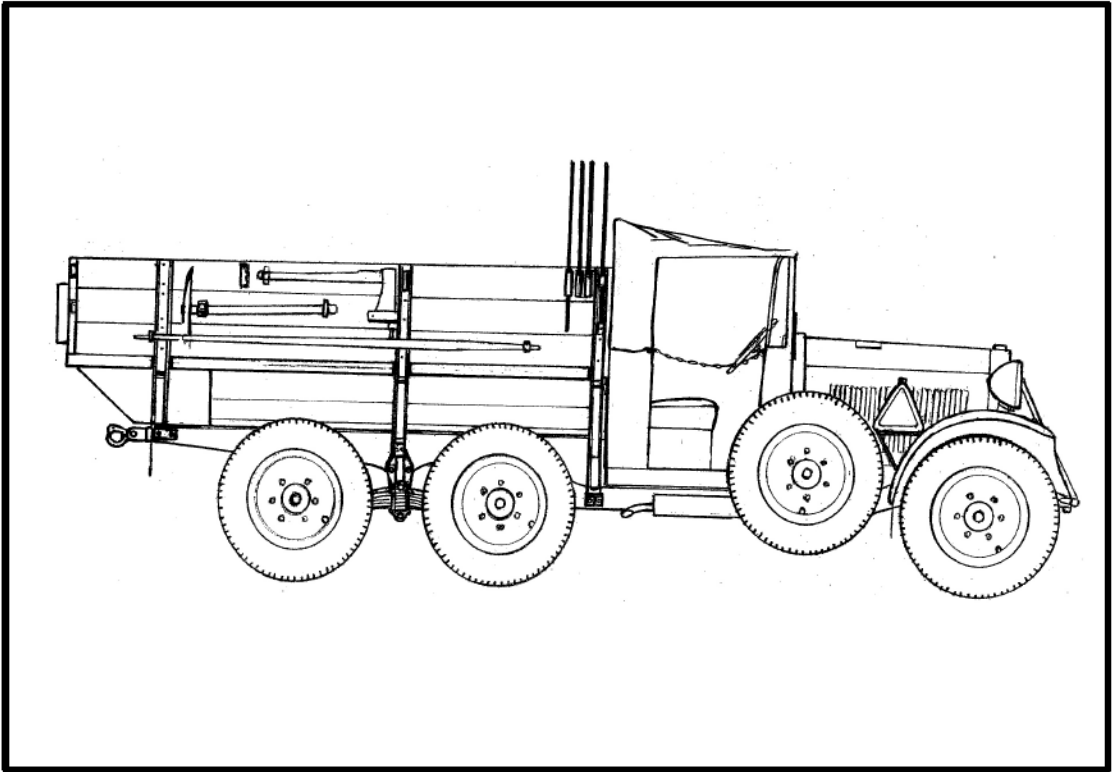
5



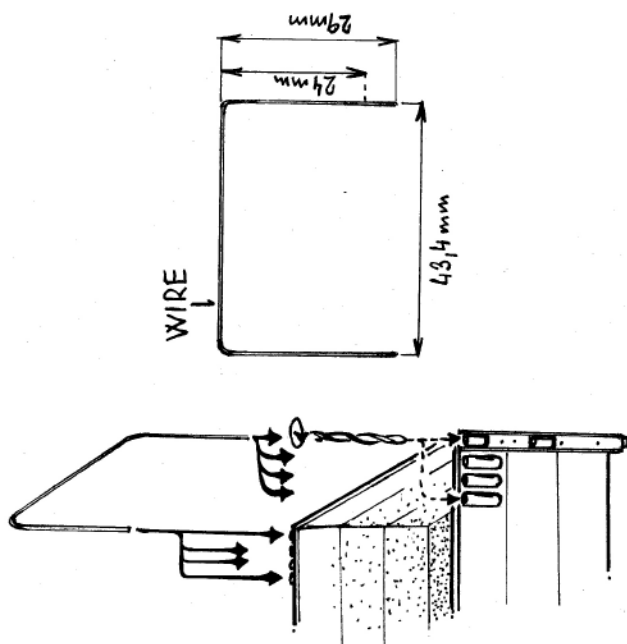
Camouflage

- I. Celé vozidlo je v německé tankové šedé barvě.
Obtisky na označených místech.
All vehicle is in German Panzer grey .
Decals are on marked locations.

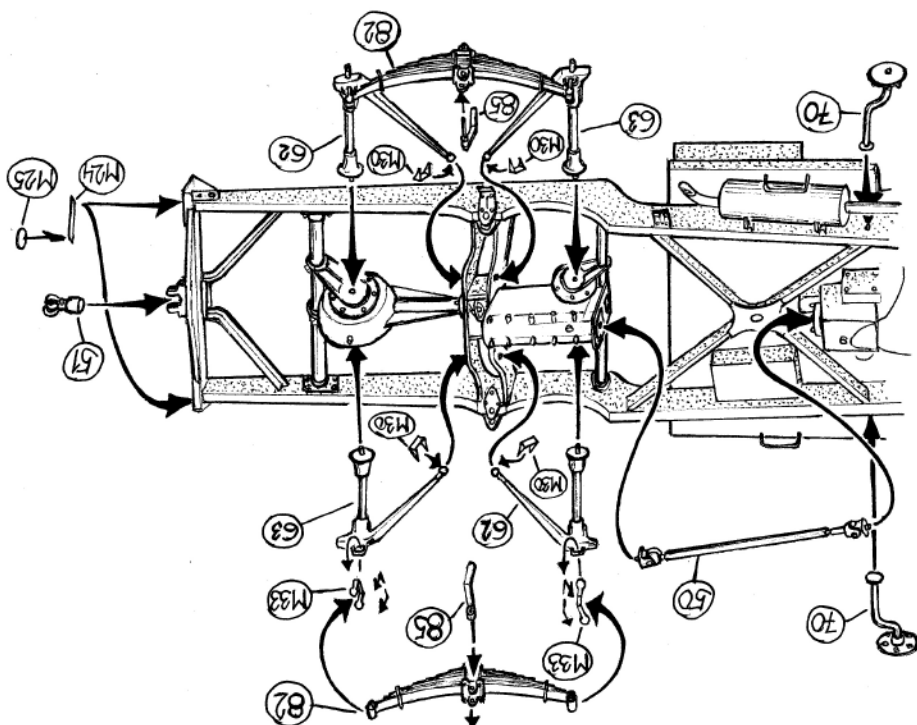


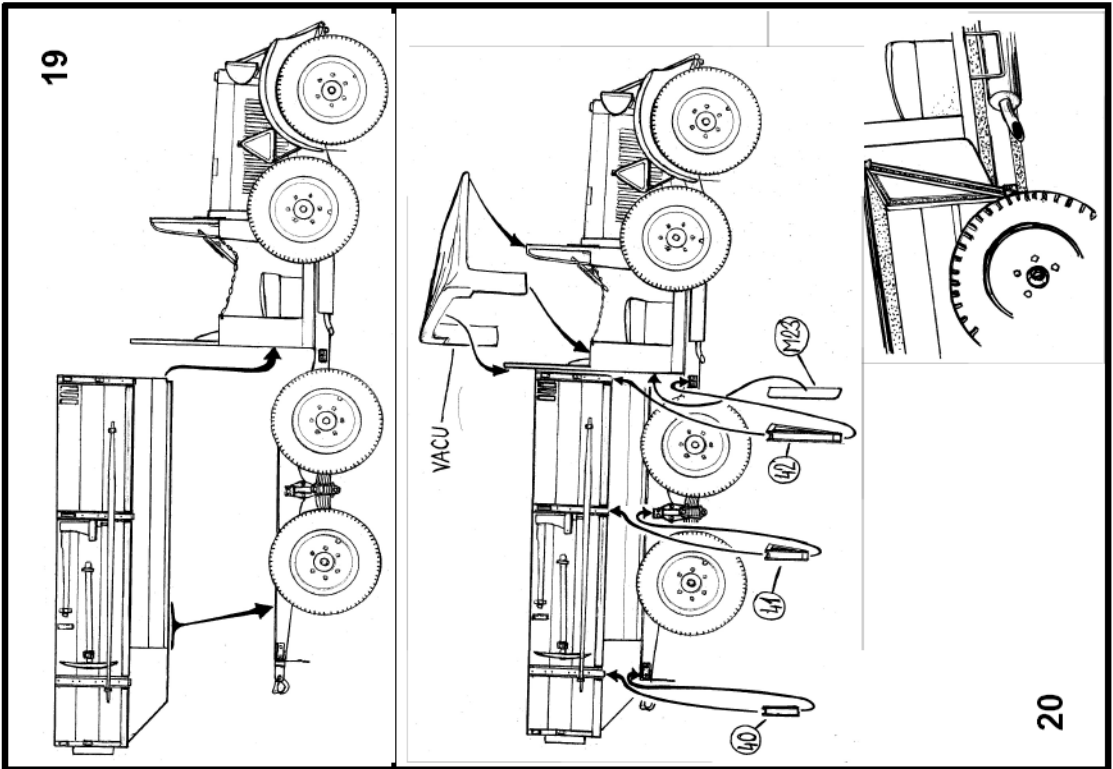
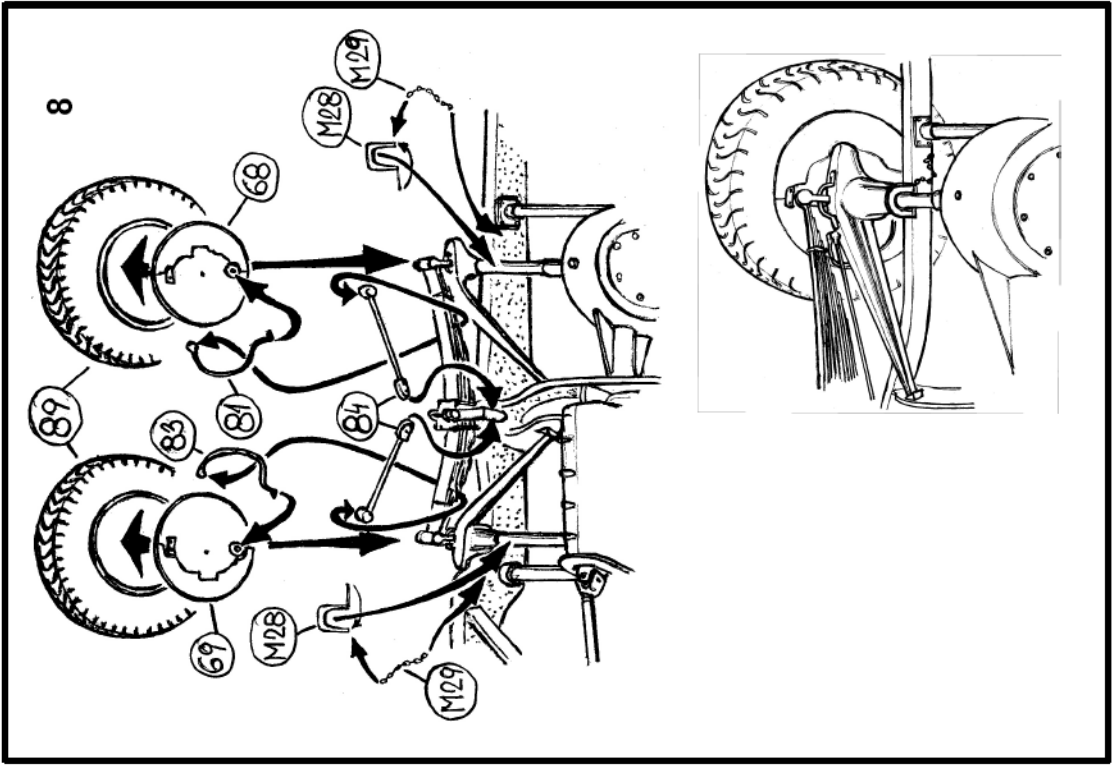


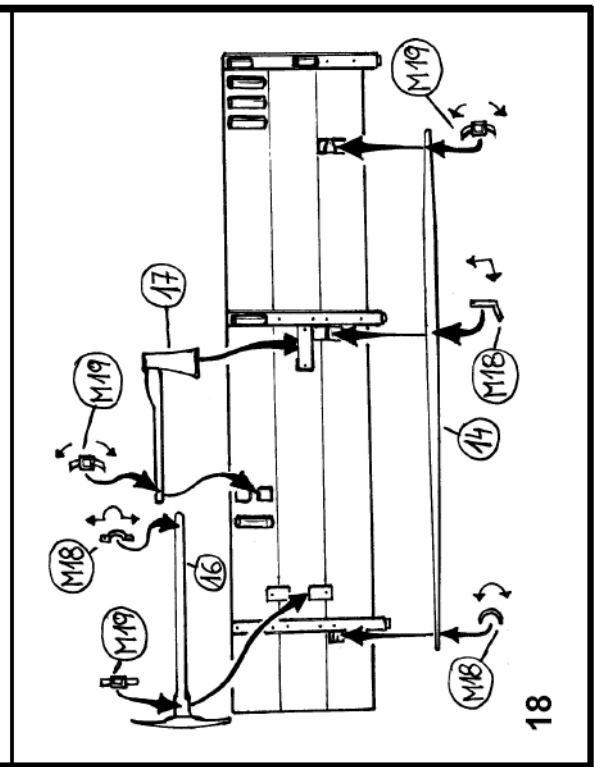
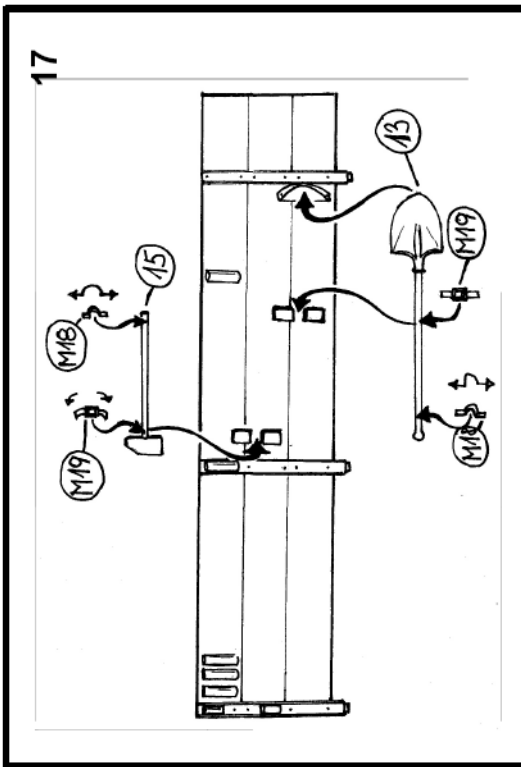
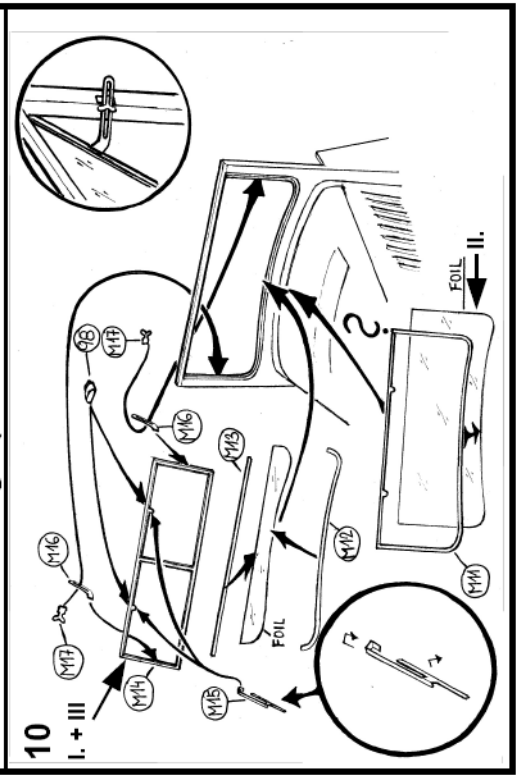
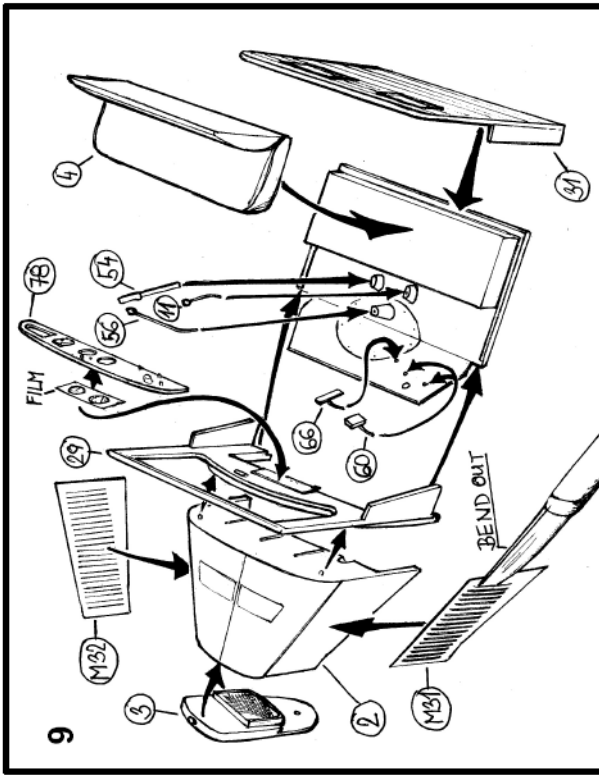
22

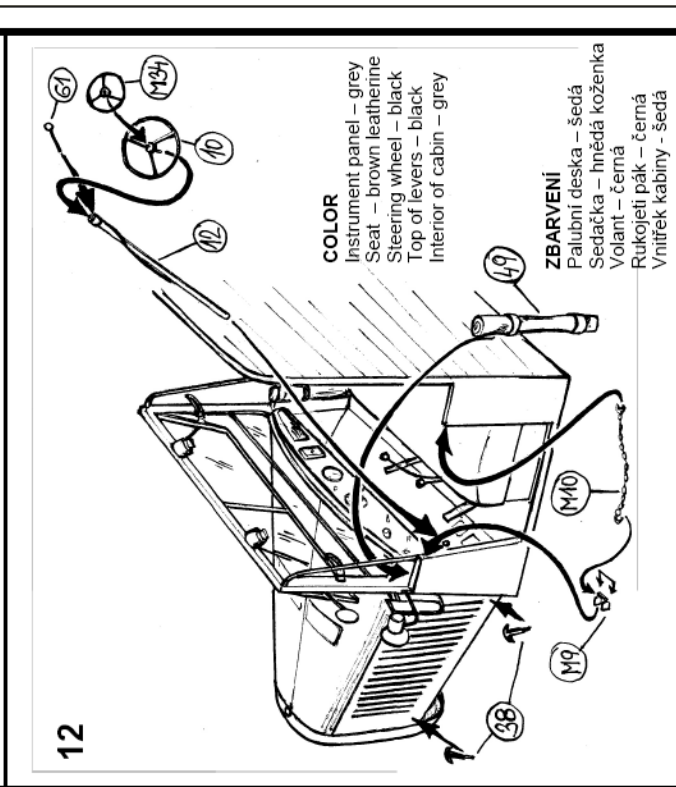
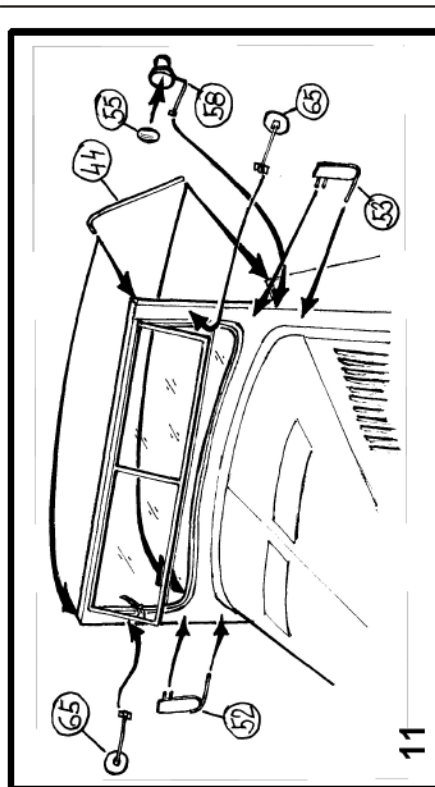
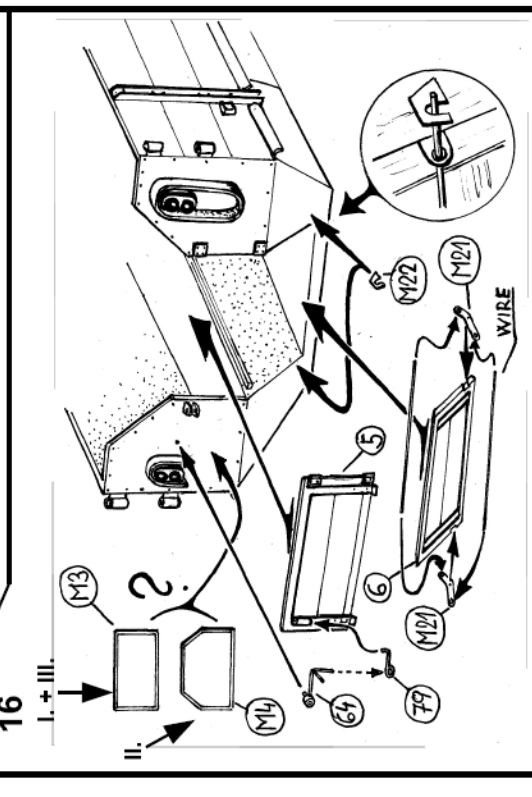
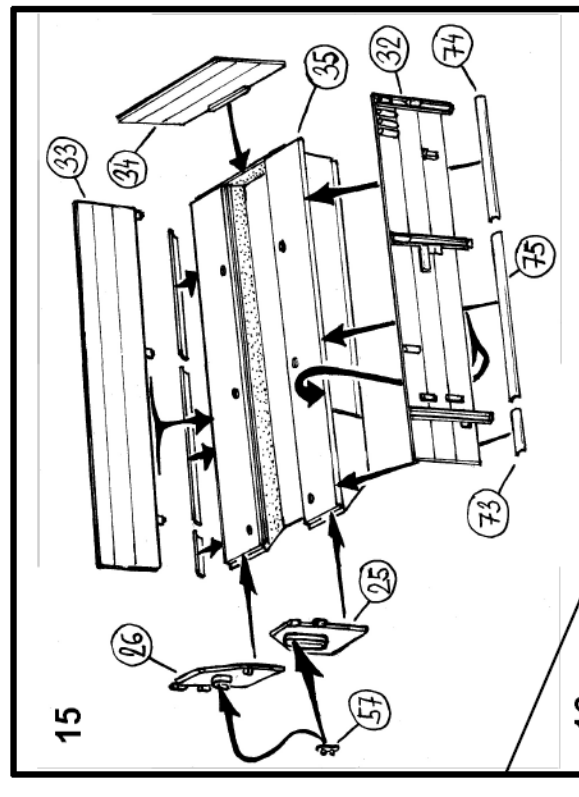


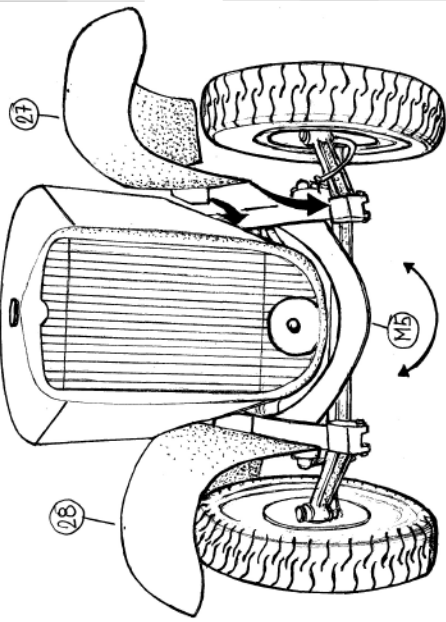
7



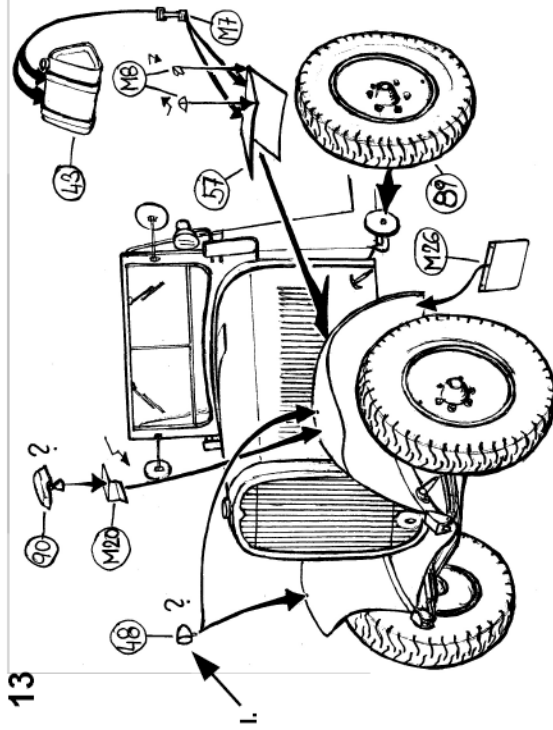




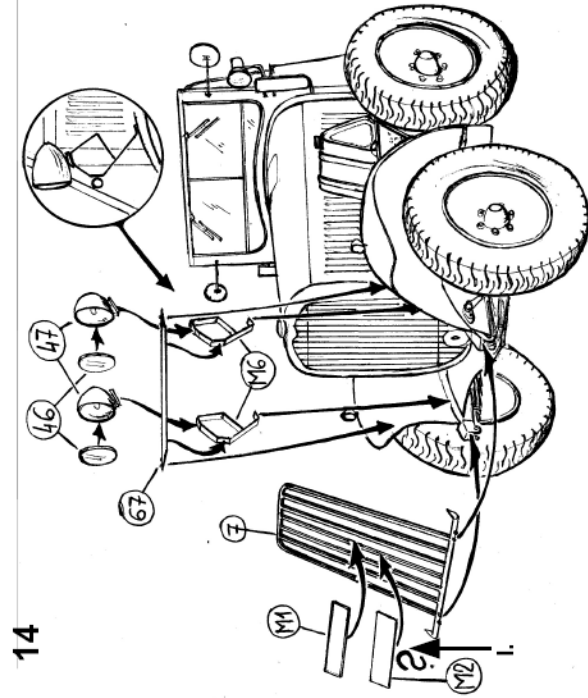
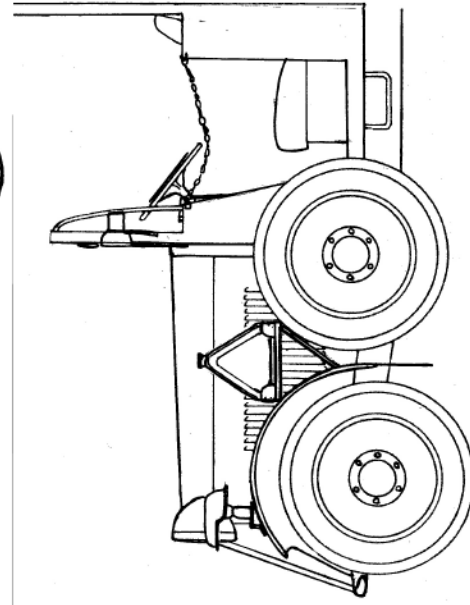




12



13



14

Příloha č. 3

278 German light lorry Kfz. 70

www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz

plus model



129 resin parts, photoetched sheet and decals for 3 version

Complete resin kit **1/35** Made in Czech republic

German light lorry
Kfz. 70

www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz www.plusmodel.cz

278 1/35 Complete resin kit
129 resin parts, photoetched sheet
and decals for three versions

plus model



Příloha č. 4

Název		Cena 1g gumy	0,75
		Cena 1g hmoty	0,28
Katalogové č.		Cena 1 h práce	150
Odběratel		Plán.počet odlití	30
Datum		koeficient režie %	0,25
		Cena 1g extra hmoty	1

[illegible]

		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
		0,00	1	0,00		0,00
Skla		0,00	1	0,00		0,00
Extra		0,00	1	0,00		0,00
Extra		0,00	1	0,00		0,00
Předlohy	Váha g	0,00	Počet sad	1	Cena Kč	0,00
Cena forem celkem		0,00				
Práce příprava hodin	0	0,00				
Režie		0,00				
Focení, grafické práce		0,00				
Návod, příprava obtisků		0,00				
Předloha		0,00				
Příprava celkem		0,00				

Cena hmoty		0,00
Cena gumy		0,00
Práce lití minut	0	0
Práce balení minut	0	0
Režie		0,00
Krabice, samolepky, návod		0
Plech, obtisk		0
Drát, folie, manipulace		0
Vacu díly		0
Cena nákladová		0,00
Ceny prodej		0