

Projekt vytvoření podnikatelského plánu s uplatněním design managementu pro firmu exportující české výrobky na zahraniční trhy

Bc. Libor Svoboda

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Libor Svoboda**

Osobní číslo: **M130267**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vytvoření podnikatelského plánu s uplatněním design managementu pro firmu exportující české výrobky na zahraniční trhy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou rešerši a formulujte teoretická východiska pro založení obchodní společnosti s důrazem na využití design managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte možnosti založení obchodní společnosti exportující med na zahraniční trh.
- Na základě výsledku analýzy sestavte podnikatelský plán s uplatněním poznatků design managementu a s důrazem na vizuální identitu.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


ARENS, William F. David H. SCHAEFER a Michael F. WEIGOLD. Advertising. New York: McGraw-Hill Irwin, c2012, 498 s. ISBN 978-0-07-802891-5.
COOPER, Rachel, Sabine JUNGINGER, Thomas LOCKWOOD a Richard BUCHANAN. The handbook of design management. Oxford: Berg, 2011, 567 s. ISBN 978-1-84788-488-6.
KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit. Hoboken: John Wiley and Sons, c2010, 188 s. ISBN 978-0-470-59882-5.
RASMUS, Daniel W. Management by design: applying design principles to the work experience. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, 238 s. ISBN 978-0-470-22751-0.
WHEELER, Alina. Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team. Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, c2009, 310 s. ISBN 978-0-470-40142-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **7. dubna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2016


doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
proděkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

14. 4. 2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt vytvoření podnikatelského plánu s uplatněním design managementu pro českou společnost exportující tradiční české výrobky na zahraniční trhy. Teoretická část je literární rešerší vymezující základní pojmy a trendy z oblasti design managementu, marketingu a podnikání. Praktická část se věnuje analýze trhu, makroprostředí, konkurence, a spotřebitelského vnímání na vybraném cílovém trhu. Na základě zpracovaných analýz je navržen projekt založení obchodní společnosti, zahrnující popis podnikatelského záměru, postup realizace, finanční plán a rizikovou analýzu. Součástí projektu je návrh vizuální identity a vývoj prototypu produktu za účelem podpoření podnikatelského plánu.

Klíčová slova: design, design management, vizuální identita, podnikání, podnikatelský záměr, podnikatelský plán

ABSTRACT

The main focus of this diploma thesis is the project of designing a business plan for the company exporting czech goods with focus on brand identity and design management. The diploma thesis is particularly concerning the theoretical background of design management, marketing and entrepreneurship. The practical part of thesis deals with results of macro-environment analysis, competition analysis and marketing research of the specific market. The project of establishing new company is designed on the basis of the primary and secondary data research analysis, including visual identity and logo design and product development design.

Keywords: design, design management, visual identity, entrepreneurship, business idea, business plan

Poděkování patří paní docentce Chovancové za ochotu a cenné rady při vedení diplomové práce.

Motto:

“Úspěch životní závisí od množství nejrůznějších vědomostí a zkušeností v mnohém oboru. Znáti jednu věc dokonale ze všech stran, oblíbiti si jenom ji, věřit v ni a věnovat se jí moz- kem a srdcem vytrvale bez výhrad, s myšlenkou jenom na ni uléhat, s myšlenkou na ni vstá- vat, poznat vše, co ji podryvá půdu, co ji škodí, krátce soustřediti se - to jest cesta k úspě- chu.” Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DESIGN MANAGEMENT	13
1.1 DESIGN.....	13
1.2 DESIGN MANAGEMENT	15
1.3 DESIGN MANAŽER	18
1.4 DESIGN BRIEF	19
1.5 VIZUÁLNÍ IDENTITA	19
1.6 PRODUKTOVÝ DESIGN.....	24
2 MARKETING	27
2.1 MARKETINGOVÝ MIX	29
2.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	30
2.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	33
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	36
3.1 PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ.....	36
3.2 BARIÉRY VSTUPU NA TRH PRO NOVÝ PODNIK	38
3.3 ELEVATOR PITCH	38
3.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	39
3.5 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ	40
3.6 PODPORA PODNIKÁNÍ V ČR.....	42
3.7 FORMY VSTUPU PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRHY.....	42
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
5 ANALYTICKÁ ČÁST	46
5.1 CHARAKTERISTIKA EXPORTOVANÉHO PRODUKTU.....	46
5.2 VÝZKUM CÍLOVÉHO TRHU	53
5.3 PEST ANALÝZA.....	53
5.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	56
5.5 ANALÝZA KONKURENCE	59
5.6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	61
5.7 ANALÝZA ZALOŽENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI EXPORTUJÍCÍ ČESKÝ VÝROBEK NA ZAHRANIČNÍ TRHY	67
5.8 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	69
6 PROJEKT PODNIKATELSKÉHO PLÁNU S UPLATNĚNÍM DESIGN MANAGEMENTU	70
6.1 AKČNÍ PLÁN Č. 1: VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	70
6.1.1 Shrnutí.....	70
6.1.2 Vize společnosti	71
6.1.3 Mise společnosti.....	71

6.1.4	Cíle společnosti	71
6.1.5	Cílový trh	72
6.1.6	Cílová skupina.....	73
6.1.7	Produkt	73
6.1.8	Cena.....	74
6.1.9	Propagace	75
6.1.10	Distribuce	76
6.1.11	Prostorové zajištění	77
6.1.12	Personální zajištění a organizační struktura.....	77
6.1.13	Finanční plán	78
6.1.14	SWOT analýza	85
6.2	AKČNÍ PLÁN Č. 2: PODPORA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU VYTVOŘENÍM VIZUÁLNÍ IDENTITY	87
6.2.1	Příprava	87
6.2.2	Realizace	88
6.2.3	Hodnocení	90
6.3	AKČNÍ PLÁN Č. 3: VIZUALIZACE A VÝVOJ PRODUKTU.....	92
6.3.1	Příprava	92
6.3.2	Realizace	92
6.3.3	Hodnocení	95
7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	97
8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	99
9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	101
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM GRAFŮ	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Design management je relativně nový vědní obor. Například teprve před dvěma lety otevřela Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně jako první v České republice akreditovaný studijní obor, věnující se právě problematice design managementu. V době, kdy se radikálně snižují výrobní náklady, zvláště díky optimalizaci nákladů na pracovní sílu a přesunu výrobních středisek do zemí tzv. třetího světa., představuje design poslední přidanou hodnotu. Řízení designu a schopnost inovace jsou pro každý podnik zcela klíčové pro jeho konkurenceschopnost na trhu. Úspěšné značky s českou tradicí (Baťa, Škoda) či alespoň českou stopou (Porsche, Swarovski, LASVIT) jsou dokladem, že český design může být na trhu celosvětově úspěšný. Systematické řízení designu proto může pomoci i malým a středním podnikatelům prosadit se na globálním trhu.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně představuje v tomto směru obrovský potenciál, kde je možné dosáhnout synergického efektu spoluprací jednotlivých fakult za účelem vytvoření úspěšné značky s unikátními produkty. Jako student design managementu jsem se proto rozhodl využít této jedinečné příležitosti a otestovat si roli design manažera v praxi.

Cílem této diplomové práce je na základě aktuální české a cizojazyčné literatury zpracovat poznatky z design managementu, sestavit podnikatelský plán pro potencionální investory a ve spolupráci se studenty designu z ateliérů Fakulty multimediálních studií ve Zlíně připravit vizuální identitu společnosti, obalový design a webdesign. Podnikatelský plán bude následně předložen a prezentován investorům v rámci soutěže o Nejlepší podnikatelský záměr Zlínského kraje. Projektu bude předcházet marketingový výzkum na předem vybraném trhu, kde se otestuje potenciál podnikatelského záměru.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá designem a design managementem, snaží se identifikovat přínosy designu a jeho řízení a uplatnění v podnikání. Krátce je shrnuta problematika marketingu, jakožto další klíčová složka obchodní společnosti, marketingová komunikace a marketingový výzkum, který bude následně proveden v rámci analytické části diplomové práce. Poslední kapitola teoretické části se zabývá podnikáním, formami podnikání a podnikatelským plánem. Teoretická rešerše bude čerpat z aktuální české i zahraniční odborné literatury.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat analýzou vybraného trhu za využití PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a marketingového výzkumu. Tato analytická část poslouží spolu s poznatky z části teoretické jako základ pro část projektovou, kterou je vy-

pracování zkráceného podnikatelského plánu. Součástí tohoto plánu bude i návrh vizuální identity pro novou společnost a vývoj produktu pro novou společnost. Poslední část projektu bude věnována nákladové a časové analýze, kde budou vyčísleny náklady na přípravu projektu a nejkratší možná doba realizace. V rizikové analýze budou identifikovány rizika samotného podnikatelského plánu, pravděpodobnost jejich vzniku a následně budou předložena doporučení k jejich minimalizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt podnikatelského plánu pro společnost exportující české výrobky na zahraniční trhy s důrazem na využití poznatků design managementu. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat teoretická východiska v oblasti design managementu, marketingu a podnikatelského plánu na základě dostupné literatury. Teoretická část je proto vypracována pomocí aktuální literární rešerše české a zahraniční literatury.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Informace pro vypracování analytické části diplomové práce jsou získávány z primárních a sekundárních zdrojů. Analytická část se zabývá mezinárodním trhem a hledáním vhodné tržní příležitosti, je zpracována PEST analýza makroprostředí zvoleného cílového trhu a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zkoumající konkurenční vlivy na vybraném trhu. Analytickou část uzavírá vlastní marketingový výzkum provedený metodou hloubkového interview a polostrukturovaného dotazníku ve Spojených arabských emirátech.

Cílem projektové části je, na základě všech získaných informací, sestavit podnikatelský plán pro založení obchodní společnosti, která se bude zabývat exportem tradičních českých výrobků na zahraniční trh a která využije nástrojů design managementu k získání konkurenční výhody. Součástí projektu je tedy podnikatelský plán, návrh loga společnosti, vizualizace a vývoj nového produktu. Projekt bude následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DESIGN MANAGEMENT

1.1 Design

Slovo design je odvozeno z latinského *designare* a je překládáno jako designovat nebo kreslit. Dvojí význam si uchoval i následný anglický výraz. Design proto v angličtině, v závislosti na kontextu, může znamenat projekt, záměr, proces nebo model, náčrt, návrh, motiv, dekór, vizuální kompozici, styl. Best (2006, s. 2) analyzuje etymologii slova Design syntézou intence a kreslení. Jedná se však pouze o etymologickou analýzu. Podle Mezinárodního společenství industriálních designéru (ICSID, © 2009) je design kreativní aktivita, jejímž cílem je vytvořit různorodé vlastnosti produktů, procesů, služeb a systému v celých životních cyklech. Proto je design klíčovým prvkem v inovativní humanizaci technologií a rozhodujícím faktorem v kulturním a ekonomickém prostředí. (Best, 2006, s. 3) Sdružení amerických industriálních designérů (IDSA, © 2014) definuje průmyslový design jako proces vytváření a vývoje konceptů a specifikací, které vedou k optimalizaci funkce, hodnoty a vzhledu produktu či systému, a to při oboustranné výhodnosti jak pro výrobce, tak pro uživatele. Best (2006, s. 4) se zamýšlí, zda je design umění nebo věda. Technologické postupy při navrhování totiž kombinují logický charakter vědeckého zkoumání s intuitivní, artistickou dimenzí kreativního přístupu. Borja de Mozota (2003, s. 20-31) si všímá, že design, stejně jako management, je systematická, koordinační činnost při řešení problému. Obor designu je podobný managementu, protože se jedná o „problem-solving“ aktivitu, která vyžaduje systematický, logický a uspořádaný proces. Každý problém, který je designérově předložen, musí být posouzen podle technologických, ergonomických, produkčních a tržních hledisek. Pakliže jsme si definovali design jako spojení vědy a umění, designér, na rozdíl od umělce, pracuje a navrhuje ve spolupráci s multidisciplinárním týmem. Tomek a Vávrová (2001, s. 239) shrnují význam designu z hlediska tržního úspěchu výrobku následovně:

- Představuje významnou podnikovou průřezovou funkci, postihuje celý podnik. Má korporační charakter.
- Je marketingovým nástrojem a těsně navazuje na politiku výrobkovou a komunikační.
- Začíná u spotřebitele, zákazníka a nikoliv ve výrobě nebo vývoji.

- Inovační design má výrazně vyšší hodnotu než redesign, který v řadě případů produkt pouze oprašuje.
- K designu přísluší také korporální design (Corporate Design) a korporální identita (Corporate Identity) a to vně i dovnitř firmy, které představují základ podnikové kultury.
- Design jako základna volby strategie musí být primárně založen na segmentaci a orientaci na spotřebitele.
- Design musí být exaktně plánován tak jako jiné marketingové aktivity.
- Úspěšná realizace je dána i organizací, kde se osvědčuje především komplexní týmová práce.

Podle studie, provedené roku 2011 výzkumníky v Oxfordu (Cooper, Junginger, Lockwood, Buchanan, 2011, s. 283), představuje design pro firmu především konkurenční výhodu, přispívá k pozitivnímu vnímání značky a umožňuje vstup na nové trhy, čímž rozvíjí export a zvyšuje tržní podíl. Provedená studie, zaměřená na uplatnění designu v podnikání, našla celkem 18 klíčových výhod, kvůli kterým by se firmy měli designem zabývat:

- Design představuje konkurenční výhodu
- Design jako „core competency“ (umožňuje vstup na různé trhy, produkt je těžké imitovat, vnímání vysoké přidané hodnoty)
- Design významně přispívá k pozitivnímu vnímání značky zákazníkem
- Design mění ducha společnosti, která se tak stává inovativní
- Design rozvíjí export
- Design zvyšuje tržní podíl
- Design umožňuje společnosti prodávat za vyšší ceny
- Design zlepšuje koordinaci mezi marketingovým a RD oddělením
- Design je podnikové know-how, které mění transformační proces
- Design rozvíjí péči o zákazníka
- Design umožňuje vstup na široké spektrum trhů
- Design akceleruje uvedení nových produktů
- Design zlepšuje koordinaci mezi výrobním a marketingovým oddělením
- Design zdokonaluje řízení inovativních projektů
- Design vytváří nové trhy a tržní příležitosti

- Design zlepšuje tok informací v inovačním procesu
- Design znamená vyšší marže a nižší náklady
- Design je pro konkurenci těžké okopírovat

Design je důležitým marketingovým nástrojem, který může pomoci zvýšit hodnotu značky, ušetřit náklady nebo zefektivnit prodejnost výrobků. Dobrý design rozhoduje o důvěryhodnosti firmy, buduje emocionální vazbu se zákazníkem a často ovlivňuje jeho rozhodování o nákupu. (Design-prosperita, © 2014) Podle studie provedené dánskou národní agenturou, které se zúčastnilo 1016 dánských společností, firmy, které zvýšily a zintenzivnily své aktivity v oblasti designu, dosáhly vzrůstu hrubých příjmů o cca 40 % oproti firmám, které své design aktivity nezměnily nebo snížily. Firmy, které zaměstnávají nebo spolupracují s designéry, exportují v průměru 34 % svého obratu. Ty, které nevyužívají design jako konkurenční výhodu, exportují v průměru 18 %. (OECD, © 2006)

1.2 Design Management

Americký institut design managementu definuje design management jako obchodní stránku designu, která zahrnuje podnikové procesy, obchodní rozhodnutí a strategie, umožňuje podnikové inovace a vytváří efektivně navržené produkty, které zvyšují kvalitu života uživatelů a zisk společnosti. Na hlubší úrovni se design management snaží propojit design, inovace a technologie za účelem dosažení konkurenční výhody. (DMI, 2010)

Základní funkcí design managementu je definování problému, hledání a výběr nejvhodnějšího designéra a následně spolupráce s designérem tak, aby byl definovaný problém vyřešen včas s vynaložením prostředků, nepřekračujících předem stanovený rozpočet. (Cooper, 2011, s. 48)

Počátky design managementu mají své dávné kořeny ještě před tím, než Frederik Taylor představil a uvedl v praxi své principy vědeckého řízení. V kombinaci navrhování a řízení vynikal zvláště Josiah Wedgwood, anglický keramický mistr, narozený roku 1730. (Cooper, 2011, s. 10-16) Wedgwood využil synergie designu a manažerských schopností k vytvoření veleúspěšného podniku. Svým dílem a progresivním přístupem v řízení své keramické dílny a následně světové značky vytvořil první případovou studii pro řízení designu. Roku 1907 vzniká v německém Mnichově státem sponzorovaná Deutscher Werkbund,

sdužující dvanáct architektů a dvanáct firem. Cílem organizace bylo spojit tradiční ruko-
dělné umění s technikami masové výroby, aby bylo Německo lépe konkurenceschopné na
trhu s Velkou Británií a Spojenými státy. Tou dobou vzniká i to, co dnes označujeme jako
korporátní identita, když německý designér a architekt Peter Behrens navrhne kompletní
vizuální identitu s logotypem, produktovým designem a komunikačním materiálem pro
elektrárenskou společnost AEG. (Bürdek, 2005, s. 15) Následují další společnosti. Pro pří-
klad uveďme alespoň Bauhaus, IBM, Olivetti, HfG, Shell a další. Jako první pojem *design
management* použil Michael Farr ve své analýze projektového řízení (1966, s. 162), kde
navrhl využití designu jako obchodní funkce společnosti, která má být řízena podnikovým
vedením.

Kombinace dvou slov, design a management, generovala posledních čtyřicet let živelnou
debatu. Výzkumníci a praktici se snažili konkrétně specifikovat, co je na designu dobré,
čím a proč je design důležitý. Kladli si otázky, jak můžeme design řídit a proč bychom
měli design řídit. V některých kruzích ještě stále přetrvává odpor vůči myšlence, že design
může být systematicky řízen (Cooper, 2011, s. 10), ale stále se rozvíjející obor a pojmoslo-
ví s ním související, neustále posouvá význam vztahu těchto dvou slov dopředu a design
management se stává klíčovou rolí v podnikovém managementu. Firmy nejčastěji řídí nebo
outsourcují design v oblasti packagingu, brandingu, korporátní strategie a marketingových
komunikací.

Design management se v současné době v podnikovém řízení překrývá s marketingem,
řízením provozu a strategickým řízením. Jones (2008, s. 20) si všímá, že design ma-
nagement byl dříve úzce spojován pouze s řízením grafických projektů, postupem času se
však rozvinul do dalších organizačních částí podniku na procesní a strategické úrovni a
v současnosti je pojem *design thinking* součástí strategického managementu. Brown (2009,
s. 4) charakterizuje design thinking jako soubor dovedností, které designér získává praxí a
které ve výsledku vedou k uspokojení potřeb zákazníka pomocí dostupných technických
prostředků a technologií. Design se tak stal klíčovým firemním aktivem, umožňujícím di-
ferenciaci značky/produktu/služby a řízení *Brand equity*, v českém pojmosloví se můžeme
setkat s pojmem hodnota značky. Rasmus (2011, s. 21 - 22) upozorňuje, že zatímco uplat-
nění designu v oblasti obchodu, marketingové komunikace a vývoje produktu je nejvíce
viditelnou částí, neméně důležitým aspektem je design pracovního prostředí. V českém
prostředí můžeme jmenovat úspěšný Systém řízení Baťa (Lešingrová, 2008), kdy navržení
pracovního prostředí bylo klíčové pro efektivní práci. Dá se předpokládat, že uplatnění

designu v oblasti pracovního prostředí bude v následujících letech stále důležitější v návaznosti na stárnutí populace, respektive pracovní síly. Věk odchodu do důchodu je například v České republice pro muže, narozené v roce 1989, 69 let. (ČR, 2014) Znamená to, že v práci budeme trávit většinu svého života. Navrhování pracovního prostředí podle ergonomických a hygienických zásad tak, aby vedlo k maximální spokojenosti uživatele – pracovníka, se stává pro moderní organizace klíčové. (Rasmus, 2011, s. 7) Jak vyplývá z analytické rešerše, design se stává nedílnou součástí každé firemní organizace.

Základní paradigma, která tvoří diskurz design managementu, shrnuje následující tabulka:

Tab. 1. Diskurz design managementu (Cooper, 2013)

Funkce	Cíl	Praxe
Přidaná hodnota prostřednictvím:	Estetiky. Diferenciace. Inovace.	Identifikace potřeb Design brief Výběr designéra Řízení procesu návrhu a implementace
Řeší problémy související s:	produktem službou značkou	Všechny aspekty designu v organizaci, principiálně produkt, značka a služba.
Vytváří a podporuje kompetence v oblasti:	Top managementu design leadrů design konzultantů design týmů Interdisciplinárních týmů	Top management, senior management design management
Dosažení cílů	Navržení produktů a služeb, které jsou esteticky krásné, funkční, symbolizují značku a vytvářejí zisk pro organizaci	Řízení designu k dosažení strategických cílů

Podle studie provedené roku 2011 výzkumníky v Oxfordu (Cooper, Junginger, Lockwood, Buchanan, 2011, s. 283) představuje řízení design pro firmu především konkurenční výho-

du, přispívá k pozitivnímu vnímání značky a umožňuje vstup na nové trhy, čímž rozvíjí export a zvyšuje tržní podíl. Řídit design také znamená chránit hodnotu společnosti. (Design-prosperita, © 2014)

1.3 Design manažer

Design manažer je zvláště v českém prostředí stále raritou. Jeho práce je většinou integrovaná v rámci marketingové komunikace společnosti. Firmy, které se poslední dobou zaměřily na design management, úspěšně expandují na zahraniční trhy. Příkladem může být TON, MM Cité, LASVIT a další. Práce design manažera se dá shrnout do následujících bodů: výzkum požadavků na nový produkt, sestavení časového a finančního plánu pro vývoj nového produktu/služby, nastavení a úspěšné zvládnutí komunikace mezi jednotlivými členy týmu. Například ve společnosti TON, vyrábějící ikonický ohýbaný nábytek, jsou v týmu design manažera, kromě samotných designérů, zástupci finančního, marketingového, obchodního, technologického a výrobního oddělení. Design manažer po vytipování vhodného designera musí koordinovat proces vývoje tak, aby bylo možno uvést produkt včas úspěšně na trh bez překročení stanoveného rozpočtu. Cooper (2011, s. 49) dodává, že design manažer je následně zodpovědný za výsledný obal produktu a v konečné fázi se spolupodílí na produktovém marketingu, reklamě, Public Relations, propagačních aktivit, podpoře prodeje apod.

Základní rozdíly mezi tradičním manažerem a design manažerem shrnuje následující tabulka:

Tab. 2. Rozdíl mezi tradičním manažerem a design manažerem (vlastní zpracování)

Tradiční manažer	Design manažer
Zkušenosti založené na know-how	Manažerské know-how založené na neustálém aktualizování poznatků
Důraz na technické a analytické dovednosti	Dovednosti vedoucí k vyrovnání se s nejasnostmi, konflikty a komplexností problému.

Očekávání kontinuity organizačních zkušeností	Schopnost adaptace a reakce na nové a nepředvídatelné události
Standardní operační postupy pro rozhodování	Rozhodování na základě více vstupů a zohledňování environmentálních hledisek
Zaměření na interní procesy ve společnosti	Zohlednění vývoje vně společnosti, vnímání společenských problémů a událostí, které mají přímý i nepřímý dopad na společnost
Důraz na stabilní a dlouhodobé vztahy	Krátkodobé vztahy jsou tolerovány
Předpokládá racionální organizační chování	Racionalita je nahlížena jako subjektivní
Zaměření na úkoly	Zaměření na cíle
Zaměření na produktivitu	Střídání akce a reflexe
Individuální přístup v řešení speciálních problémů	Interdisciplinární týmový přístup při řešení komplexních problémů

1.4 Design Brief

Důležitým nástrojem design manažera je design brief. Jedná se o dokument, sepsaný design manažerem, adresovaný designérovi, který vymezuje záměry, cíle a důležité body pro navrhnutí nového produktu/služby. Jasně a důkladné formulování požadavků je kritickou částí design procesu. Design brief slouží jako referenční dokument pro obě strany, podle Cleardesign (©2014) design brief pomáhá budovat důvěru mezi klientem – zadavatelem práce a designérem. Design brief je klíčový dokument v projektovém plánování.

1.5 Vizuální Identita

V rámci diplomové práce se budeme zabývat především problematikou korporátní identity (CI), jinak označované také jako vizuální identita (visual identity) nebo také brand identity. Design umožňuje úspěšnou diferenciaci produktu, snadnou zapamatovatelnost a rozpozna-

telnost brandu neboli značky a s tím spojenou i její identitu, což se v anglickém pojmosloví označuje jako Corporate Identity. Vzhledem k tomu, že české pojmosloví není v tomto vědním oboru ještě ustálené, běžně se používají zkratky z anglických výrazů CI (Corporate Identity).

Každá organizace, aby mohla být efektivní, musí mít jasný smysl, kterému všichni rozumí a sounáleží s ním. Smysl a sounáležitost jsou dvě strany identity. (Olins, 1989, s. 7) Každá organizace je unikátní, proto její identita musí vyvěrat ze samé podstaty dané organizace, její osobitosti. Identita podle Olinse (1989, s. 7) nemůže být pouze slogan nebo kolekce frází, musí být viditelná, hmatatelná a všudypřítomná. Vše, co společnost dělá, by mělo být afirmací její identity. Produkty, které společnost vyrábí, budovy, ve kterých firma sídlí, komunikační materiál od reklamy po návody k použití, by měly mít konzistentní kvalitu a charakter, který věrně a důvěryhodně reflektuje organizaci a její cíle. Design se pro organizaci stává klíčovou složkou v marketingovém mixu. Kafka (2014, s. 8) se však domnívá, že Corporate Identity není nástroj marketingových komunikací, ale naopak marketingové komunikace slouží jako jedna z možností naplňování Corporate Identity. Zároveň však připouští, že existují názory (často v organizačních strukturách firem), které oblast CI do marketingových komunikací včleňují. Kafka (2014, s. 9) vše na závěr shrnuje slovy, že „...otázka Corporate Identity subjektu je ... příliš široká, než aby mohla podléhat taktickým cílům a potřebám marketingových komunikací.“ Horáková, Stejskalová, Škapková (2008, s. 58) například uvádí, že pojem korporátní identita je u nás zatím nepříliš rozšířený nástroj strategického managementu a marketingu. Pojem CI pochází z USA, kde se firmy snažily odlišit od konkurence. (Bielíková, 2004). Jedná se o komplexní obraz podniku. Například Kotler (2006, s. 312) charakterizuje CI jako souhrn vlastností a způsobů prezentace, které firmu spojují a zároveň ji odlišují od konkurence. Vše, co firma dělá, musí potvrzovat její identitu. Tato identita pak musí být obsažená v každém komunikačním nástroji společnosti. Corporate identity tak pomáhá tvořit silnou identitu společnosti a úspěšně se prezentovat jak vnější tak i vnitřní společnosti.

Značka

Vizuální identita úzce souvisí se značkou. Wheeler (2009, s. 30) uvádí, že nejlepší identita podporuje značku. Měla by být výrazná, zapamatovatelná a ihned rozpoznatelná. Zároveň by měla respektovat konzistentní obraz společnosti a jasně komunikovat firemní vizi.

Základním stavebním kamenem vizuální prezentace je grafická značka, jinými slovy logo či logotyp. Podle Kafky (2014, s. 37) je jejím základním úkolem jednoznačná identifikace subjektu. Značka je zástupným symbolem, který slouží jako určitá forma podpisu subjektu. Z historického hlediska je značka velmi starým a dlouho rozvíjeným vynálezem, jehož první užití proběhlo před pěti tisíci lety. Původně značky sloužily k označování dobytka Královskou zemědělskou správou. Kafka (2014, s. 39) jako další příklady z historie uvádí označování váz výrobci ve starém Řecku, označování cihel jednotlivých výrobců v Římské říši, symboly půl měsíce, svastiky či křesťanského kříže. V polovině dvanáctého století vzniká heraldika, (heraldické znaky sloužily k odlišení rytířů) a následně během středověku začali využívat značky obchodníci. Průkopníkem moderního Corporate Identity byl u nás například Tomáš Baťa.

Vysekalová (2009, s. 27) vymezuje základní funkce následovně:

- funkce identifikace – značka umožňuje rozpoznat společnost/produkt/službu
- funkce garance – značka symbolizuje očekávanou kvalitu
- funkce personální – značka komunikuje sociální statut

Značky můžeme dělit na:

- obrazové – samostatně fungující symboly (Apple, Nike, Červený kříž)
- typografické – unikátní font, vlastní styl písma (Baťa, Coca-Cola, Google)
- kombinované – samostatně oddělitelný symbol a název (BP, Jaguar)

Tomek a Vávrova (2001, s. 250) dělí značky na

- výrobní – představují jméno, označení, odznak, design nebo kombinace obojího, vyjadřují identifikaci výrobce a jednoznačně výrobek rozlišuje v konkurenci
- obchodní – představují označení distributora – obchodního podniku
- druhové – pojmenování výrobku pouze pro lepší orientaci, výrobce a obchod jsou anonymní

Kafka (2014, s. 39) uvádí následující doporučení, jak by měla vypadat kvalitní a úspěšná značka.

Značka by měla být:

- výrazná a snadno čitelná i při zmenšení
- jednoduchá a srozumitelná
- originální a nezaměnitelná (podmínka registrace ochranné známky)
- výtvarně a typograficky čistá, splňovat estetické nároky
- kvalitně zpracovaná i v detailech, technicky bezproblémová i při zmenšení
- stylem respektovat obor působení, obsah a vizi
- provedením respektovat účel a nejdůležitější aplikace
- mít dostatečnou variabilitu barevných verzí (barevná, černobílá, negativ)
- variabilitu kompozičních variant
- moderní a nadčasová
- snadno zapamatovatelná
- snadno aplikovatelná

Značkové výrobky žijí z důvěry spotřebitelů, kupujících. Vyžadují proto dlouhodobý koncept, jehož těžištěm je zajištění stabilní vysoké kvality, neboť důvěra kupujících je prověřována vždy znovu při každé koupi. (Tomek, Vávrová, 2001, s. 250) Pokud má mít značka globální přesah, musí také myslet na kulturní odlišnosti a respektovat je. Protože je zavádění nové značky časově a finančně nákladné, doporučuje se výběr značky neuspěchat, naopak, podrobit ji testům, které odhalí její komunikační schopnosti, kvalitativní znaky a ověří možnost její registrace. (Kafka, 2014, s. 40)

Wheeler (2012, s. 36) spojuje identitu značky s autenticitou. V psychologii představuje autenticita sebepoznání a chování v souladu s tímto sebepoznáním. Expresa značky podle Wheelera (2012, s.36) musí být adekvátní k firemní vizi, misi, její historii, kultuře, hodnotám a osobitosti. Pro každou úspěšnou značku je positioning strategy (stanovení pozice na trhu) zásadní v oblasti plánování, marketingu a prodeje. (Wheeler, s. 14) Brand positioning zdůrazňuje typické charakteristiky, které značku odlišují od jejich konkurentů a jsou tak přitažlivé pro veřejnost. (Kapferer, 2008, s. 175)

Na positioning se můžeme dívat jako nástroj, jak odlišit produkt společnosti od konkurenčních produktů či služeb. Positioning vysvětluje, čím je produkt či služba unikátní a čím tvoří unikátní výhodu a hodnotu na trhu. Sutton (2012, s. 119) jinými slovy říká, že positioning nám v počátečních analýzách vysvětluje, čím přesvědčíme potenciální zákazníky ke koupě produktu či služby.

Typografie

Typografie je charakterizována jako vizuální ztvárnění verbálního jazyka. (Hillner, 2009, s. 8-9) Typografie má za sebou pět století vývoje, a počítáme-li dobu před Gutenbergem, kdy šlo spíše o kaligrafii, jedná se o několik tisíc let. Jak uvádí Kočička (2005, s. 1) za pět století se základy práce téměř nezměnily. Typografické prvky jsou text a proklad písma. Písmena jsou samotné znaky, které mají vliv na rychlost identifikace. Velikost, barva a vhodně zvolený typ písma (*font*) by měly respektovat charakter společnosti. Proklad je prostředek používaný k vytváření mezer mezi řádky textu, neboť text vysázený kompaktně bez prokladů působí stísněně a může se stát, že horní dotahy a spodní dotahy písmem by byly natištěné přes sebe. (Ambrose, Harris, 2009, s. 98)

Lewis (2007, s. 101-105) upozorňuje, že při výběru vhodného typu písma se musí pamatovat i na jeho cizojazyčné mutace a způsoby používání. Písmo se objevuje na všech komunikačních materiálech. Od vizitek, přes reklamní poutače až po oblečení, tzv. Dress code. Písmo tak musí být snadno aplikovatelné na všechny typy povrchů, včetně oblečení.

Barvy

Jedním ze základních prostředků vizuální komunikace jsou barvy. Barvy totiž působí na příjemce sdělení mnohem intenzivněji než formy a tvary. Firemní barvy pak zdůrazňují charakter podniku, podnikovou filosofii, nebo obor podnikání. (Svoboda, 2009, s. 33)

Červená barva je často spojována s žářem slunce a ohně a je považována za vysoce vzrušující barvu, často stimuluje k riskování. Bylo také prokázáno, že stimuluje smysly a zvyšuje krevní tlak, což může vzbuzovat pocity energie, vášně, lásky, agrese nebo nebezpečí. Vzhledem k tomu, že červená barva stimuluje apetit, je často využívána jako hlavní barva korporátní identity společností podnikajících v rychlém občerstvení (McDonald, KFC), potravinářství (CocaCola, Heinz).

Žlutá barva navozuje pocity optimismu a naděje, stimuluje mentální procesy a nervový systém, povzbuzuje komunikaci. Z marketingového hlediska žlutá barva reprezentuje optimismus a mládí. Společnosti, které používají žlutou barvu pro svou vizuální identitu, jsou např. Ikea, Shell, Cat, Nikon.

Modrá barva je spojována s mořem a nebem, navazuje pocity klidu, důvěryhodnosti, bezpečí, pořádku a čistoty. Toho využívají společnosti, komunikující bezpečnost a důvěryhodnost svých produktů a služeb. (GE, Dell, Ford, Facebook, Twitter, Oreo)

Oranžová barva stimuluje energii, navozuje pocit tepla a vyrovnanosti. Vytváří tzv. *call to action*, neboli podněcuje zákazníka k akci, většinou ke koupi produktu. Reprezentuje přátelské a sebevědomé značky. Oranžovou barvu využívá např. Harley-Davidson, Amazon, Hooters.

Zelená barva symbolizuje přírodu, ale také peníze. Proto je asociována s bohatstvím, dlouho byla zelená barva symbolem plodnosti. Z marketingového hlediska se využívá zelené barvy k nastolení pocitu relaxace a uvolnění v obchodech. Příkladem může být British Petroleum, John Deere, Monster.

Fialová barva je barvou šlechty, bohatství, úspěchu a moudrosti. V marketingu se fialová barva využívá pro komunikaci značky, která je kreativní a originální, často ji najdeme v souvislosti s kosmetickými a anti-aging produkty. (Yahoo, Hallmark, T-Mobile)

Zlatá barva se dává do souvislosti s určitou hodnotou, luxusem a prestiží. Reflektuje moudrost, krásu a velkorysost. V kombinaci s bílou barvou vytváří dojem elegance. Kombinace zlaté a fialové vytváří dojem drahého luxusu.

1.6 Produktový Design

Fyzický vzhled produktu (nebo způsob prezentace služby) je první příležitostí, jak zaujmout konečného spotřebitele. Frederik a Tyne (2008) připodobňují produktový design k mostu mezi produktovým managementem a produktovým vývojem. Zatímco produktový management je zaměřen na trh a na požadavky trhu, respektive spotřebitele, produktový design je primárně zaměřen na uživatele, na jeho zkušenost a interakci s výrobkem/technologíí/službou. Prvním krokem v produktovém vývoji je marketingová analýza. Mital (2008, s. 29) doporučuje položit si na začátku otázku, zda zákazníci budou

dostatečně motivování ke koupi našeho produktu. K lepšímu porozumění potřeb spotřebitelů pomohou následující otázky:

- Jaké jsou hlavní potřeby zákazníků a jak jsou tyto potřeby uspokojovány.
- Kdo jsou naši zákazníci, jaké produkty kupují, jak a za jakých podmínek je používají.
- Jak jsou stávající produkty na trhu vnímány spotřebiteli.

Obal

Sutton (2012, s. 118) si všímá, že někteří zákazníci se rozhodují ke koupi na základě svého vlastního průzkumu cen a specifikací na internetu, někteří na základě reklamy či na doporučení přátel (Word of Mouth Marketing), někteří na základě svých předchozích zkušeností, ale mnoho zákazníků se často rozhoduje spontánně na základě atraktivity obalového designu. Obal ochraňuje a propaguje výrobek. Může být důležitý jak pro prodávajícího, tak pro zákazníka. Obal pomáhá identifikaci výrobku a firmy a propaguje značku. Uvedení nového balení na trh může znamenat pozitivní krok v marketingové strategii tím, že lépe vyhovuje potřebám zákazníka. (Tomek, Vávrová, 2001, s. 240) Packaging design bývá označován jako tichý prodejce. Atraktivní obal slouží k uchvácení pozornosti zákazníka a k přesvědčení, aby si značkový výrobek zakoupil ihned na prodejním místě. (Farmer, 2013, s. 196) Ve chvíli, kdy oko spotřebitele skenuje pohledem všechny výrobky na prodejním místě (viz. Eye-tracking), musí ho podle Farmera obal zaujmout prostřednictvím esteticky atraktivní grafiky, vybraných designových elementů, tvaru, loga a reklamního sloganu. Příkladem vysoce inovativního přístupu v oblasti design packagingu je výrobce čokolády Godiva, podnikající v oblasti luxusních potravin, který pro své pralinky v čokoládě vyvinul ve spolupráci se společností Henkel speciální zlatou folii, kterou jsou potaženy všechny jeho kartony čokolády. Vyvinutá MiraGoil technologie představuje cenově-efektivní a k životnímu prostředí ohleduplnou alternativu vůči běžně užívaným papírovým nebo laminátovým obalům, je 100% recyklovatelná a výrazně redukuje odpadní materiál při výrobě. Design v tomto případě pomohl společnosti při budování brandu a CI, vzbuzení zájmu zákazníka a snížení nákladů na výrobu. Zejména je významná funkce obalu u nových výrobků, které jsou výsledkem inovační politiky firmy. Obal zde působí svou konstrukcí, stejně jako volbou suroviny, uměleckým ztvárněním, barvami, tiskem, stejně jako praktickou využitelností. Tomek a Vávrová (2001, s. 242) uvádějí, že vývoj efektivního balení vyža-

duje přijetí řady rozhodnutí. Především je to určení koncepce, která sleduje zásadní vzhled balení a jeho přínos pro konkrétní výrobek. Dále by mělo být rozhodnuto o prvotřídní ochraně, o tom, jak vyjádřit kvalitu výrobku, jak identifikovat výrobce. Jednotlivé prvky obalu musí být neustále konfrontovány s rozhodnutími o ceně, reklamě, případně o ostatních nástrojích marketingového mixu.

2 MARKETING

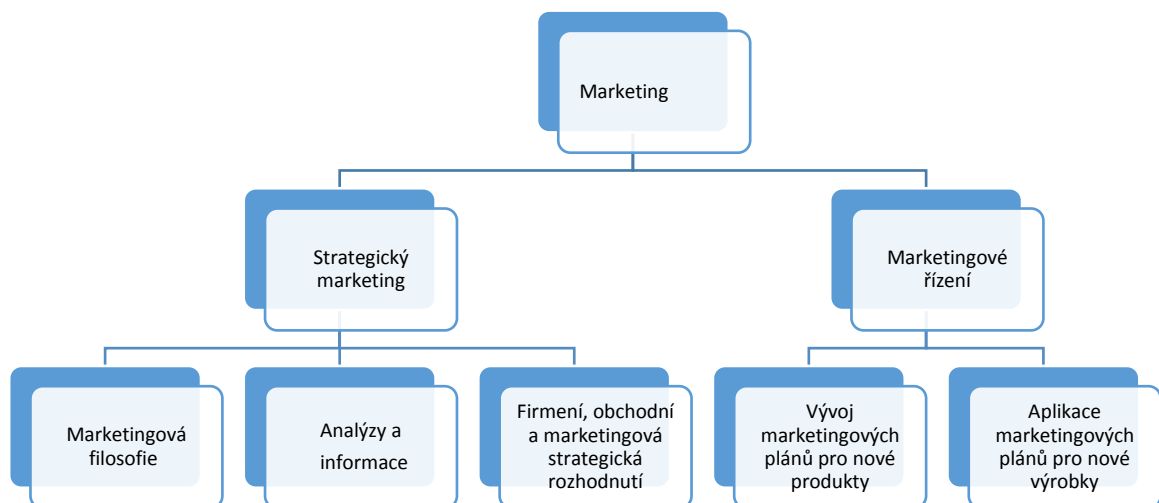
Pro obchodní společnost, která se zabývá exportem zboží na zahraniční trhy, je marketing klíčový v budování značky. Marketing býval vždy neodmyslitelně spjat s obchodem a je starý jako lidstvo samo, alespoň to dokládají už archeologické nálezy z oblastí Mezopotámie a Egypta. Marketing je o střetávání se potřeb zákazníků s cíli, které chce organizace dosáhnout. (Bailey, 2012) Tomek a Vávrová (2001, s. 21) definují marketing ve dvou rovinách. První rovina charakterizuje *marketing jako filozofii podnikání*. Výrazem této filozofie je řízení podniku orientované na trh. Základním subjektem, na který se tržně zaměřená orientace obrací, je zákazník. Veškeré prvotní poznatky jsou orientovány na zákazníky. Základem není nepružná a konzervativní orientace na výrobní základnu, ale především na potřeby trhu. Při uplatnění marketingové koncepce je nabídka nových řešení určena pro uspokojení jak existujících potřeb trhu, tak logicky navazujících, uplatňovaných i v budoucnu. Prakticky to znamená, že se nehledá jen kolik je zájemců o výrobky, ale hledají se nová – i netradiční – řešení, která mají případně i standartní výrobky nahradit. Hledáme, co nabídnout, abychom trhu poskytli splnění určité neuspokojené funkce. Druhá rovina charakterizuje *marketing jako systém funkcí*. Vlastní činnost marketingových útvarů představuje plnění funkcí, které jsou z hlediska podniku blízké odbytovému trhu. Zahrnuje funkce, které se týkají výrobkové politiky, cen, informací, distribuční, smluvní a prodejní politiky. Různorodost cílených trhů, složitost strategických záměrů, jakož i rozmanitost vnějších a vnitřních vlivů vyžadují, aby se v praktickém uplatňování marketingové politiky využívalo celé řady nástrojů, které jednak odpovídají daným podmínkám vnějším i vnitřním, jednak odpovídají opatřením předpokládaným pro účinnou reakci marketingových cílů. Philip Kotler (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2010, s.5-26), považovaný za guru marketingu, rozdělil vývoj marketingu do tří etap:

Tab. 3. Vývoj marketingu (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2010)

Vývojová fáze	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
Cíl	Prodej výrobku/služby	Spokojenost zákazníka	Udělat ze světa lepší místo
Příčiny vzniku	Průmyslová revoluce	IT revoluce	Nové technologie a aplikace

Pohled firmy na trh	Masový trh, fyzické potřeby	Inteligentní zákazník	Zákazník jako „individuum s duší“
Marketingový koncept	Vývoj produktu	Diferenciace	Důraz na hodnoty
Firemní marketing	Specifikace produktu	Firemní a produktový positioning	Korporátní mise, vize a hodnoty
Hodnotové propozice	Funkčnost	Funkčnost a citovost	Funkčnost, citovost, spirit
Interakce se zákazníky	Jedna firma – mnoho zákazníků	Vztah rovný s rovným	Kolaborace mnoha firem s množstvím zákazníků.

Marketing ve firmě zastává dvě základní role. Je to strategický marketing na straně jedné a marketingové řízení na straně druhé. Strategický marketing rozhoduje o výběru vhodné marketingové filosofie, zpracovává analýzy a vykonává firemní, obchodní a strategická rozhodnutí. Marketingové řízení v oblasti produktu zajišťuje vývoj a aplikaci marketingových plánů pro nové výrobky.

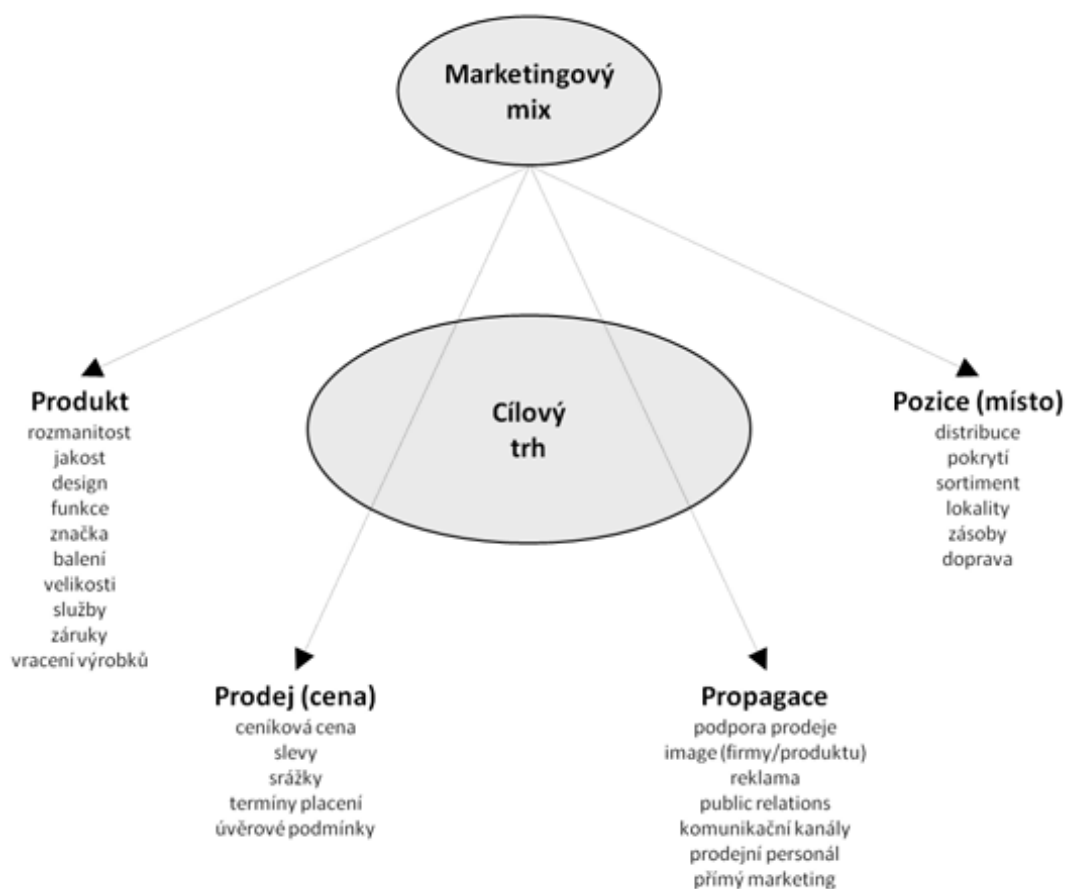


Obr. 1. Role marketingu ve strategickém řízení (vlastní zpracování)

2.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, jenž umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou. Kincl (2004, s. 64) uvádí, že rafinovaností tohoto pojmu je, že různé firmy ve stejném oboru podnikání si mohou vybrat různé marketingové mixy. Ve skutečnosti jsou to právě tyto rozdíly, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhody nad jejími konkurenty. Termín "marketingový mix" použil jako první prezident americké Marketing Association Neil Borden v roce 1953. Profesor Edmund Jerome McCarthy z Michiganské státní univerzity v roce 1960 zredukoval marketingový mix na čtyři základní prvky:

- Produkt – design, vlastnost, značka, balení, služby, záruky, výnosy
- Cena – ceník, rabaty, slevy, doba splatnosti, úvěrové podmínky
- Pozice – odbytové cesty, pokrytí, sortiment, dislokace, zásoby, doprava
- Propagace – reklama a inzerce, prodavači, Public Relations, přímý marketing



Obr. 2. Jednotlivé složky marketingového mixu (Managementmania, © 2012)

Alternativou k tradičnímu marketingovému mixu, který se označuje jako 4P je model 4C, který zkoumá marketingovou strategii z pohledu zákazníka. V konceptu 4C se posuzuje užitná hodnota pro zákazníka (Customer Value), cenový náklad kupujícího (Customer Cost), dostupnost a pohodlí (Convenience) a komunikace (Communication).

Tab. 4. 4P vs. 4C koncept (Kotler, 2000, vlastní úprava)

Klasický model 4P	Nové pojetí 4C
Výrobek	Customer solution
Cena	Customer cost
Distribuce	Convenience
Propagace	Communication

4C není jediným konceptem v moderním marketingu. Pro úplnost je třeba dodat, že existuje ve skutečnosti celá řada podobně rozpracovaných nástrojů, například 4A, 4S, SIVA, 9P, SCOPE. U prodeje shodných produktů může kromě vhodně zvolené marketingové komunikace rozhodovat také komfort, dostupnost, jednoduchost, přehlednost služeb. Všechny tyto potřeby řeší User Experience Design (UXD). Cílem UXD je zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků prostřednictvím užitné hodnoty, snadnosti použití a potěšení plynoucího z interakce s produktem či službou.

2.2 Marketingová komunikace

Jednoduchou a přitom komplexní definici marketingové komunikace nabízí například Egan (2015, s. 4), který ji charakterizuje jako prostředek, kterým se dodavatel zboží, hodnoty, sužby či ideje představuje své cílové skupině, s cílem stimulovat dialog, což vede k lepším obchodním nebo jiným vztahům.

K realizování cílů marketingové komunikace slouží specifické marketingové nástroje. Následující tabulka shrnuje základní nástroje tak, jak je řadí různí autoři.

Tab. 5. Nástroje marketingové komunikace podle vybraných autorů (vlastní zpracování)

Autor	Nástroje marketingové komunikace
Lane, Russell (2001)	Reklama, Podpora prodeje, PR, Osobní prodej
Fill (2009)	Reklama, Podpora prodeje, PR, Osobní Prodej, Přímý marketing
Belch (2011)	Reklama, Podpora prodeje, PR , Osobní Prodej, Přímý marketing, Sponzorství, Výstavy , Obal , místo prodeje/merchandising, WOM, eMarketing, Vizuální identita
Shimp (2010)	Reklama v mass médiích, podpora prodeje, PR, Obal, Výstavy a exhibice, Společenské akce a sponzorství

Pro potřeby diplomové práce se dále budeme zabývat třemi nástroji marketingové komunikace: PR, Výstavy a veletrhy a digitálním marketingem.

Public Relations

Mezi nejefektivnější a finančně nejméně náročné nástroje marketingové komunikace patří Public Relations. Jde o záměrnou, plánovanou a dlouhodobou činnost, vedoucí k vzájemnému pochopení a souladu mezi firmou a jejími stakeholders.

Následující schéma znázorňuje stakeholders, neboli všechny zainteresované strany, které určitým způsobem ovlivňují podnik/značku, a se kterými značka/organizace musí komunikovat. Wheeler (2009, s. 9)



Obr. 3. Komunikace mez značkou a stakeholders (Wheeler, 2009)

Kotler (2012, s. 143) dělí konkrétní nástroje Public Relations podle akronymu PENCILS:

- *Publikace* – firemní časopis, výroční zpráva, katalog
- *Events* – sponzorování společensko-kulturních akcí
- *News* – příběhy v tisku, vytvářející pozitivní obraz o produktu a společnosti
- *Community Involvement Activities* – podpora místních komunit
- *Identity Media* – vizitky, katalogy, dress code, merchandise
- *Lobbying Activity* – snaha o ovlivnění legislativy ve prospěch společnosti
- *Social Responsibility Activities* – aktivity vedoucí k naplnění CSR společnosti

Výstavy a veletrhy

Účast na výstavách a veletrzích patří naopak k nejdražším marketingovým aktivitám. Nicméně, v mnoha případech je účast na výstavě nezastupitelná – zejména potřebuje-li společnost úzký osobní kontakt se zákazníky. Rozlišujeme několik druhů výstav: veřejné veletrhy, veletrhy horizontální a vertikální, výstavy s konferencemi a obchodní trhy. Úloha výstav a veletrhů, zejména v komunikaci mezi firmami, má stejnou důležitost jako přímý marketing nebo přímý prodej. Cíle účasti na veletrzích mohou být různé, například zavést a otestovat nový produkt, vytvořit povědomí o značce a firmě, demonstrovat produkt, posílit image firmy, monitorovat konkurenci, budovat vztahy, generovat prodejní možnosti a prodávat. Účast na výstavách a veletrzích by měla být pečlivě připravená a naplánovaná. (Vysekalová, 2004, s. 22-23)

Digitální marketing

Internet dnes kromě samotné propagace nabízí pomocí nástrojů jako je např. volně dostupný software Google Analytics důležité statistiky a analýzy pro vyhodnocování a další rozhodování. Existuje rozdíl mezi webovými statistikami a analýzou. Webová statistika se provádí prostřednictvím automatizovaného programu, který zobrazuje grafy, tabulky a základní informace o návštěvnících. Statistiky jsou statistické informace. Analýza je praxe, kdy se získaná data z webových stránek použijí na zlepšení webových stránek. Jinými slovy, analýza je dotazování a odpovídání, statistika je pouze reportování. (Bailey, 2011, s.

21) Všechny současné potenciaální možnosti internetového marketingu jsem se pokusil shrnout do tří elementárních skupin:

Online Public Relations

- Vlastní webové stránky
- Cizí webové stránky
- Tiskové zprávy, články do online médií
- Případové studie, ebooky
- Uživatelské komunity
- Social Media Marketing
- Online events – online diskuse, semináře, workshopy

Online Direct Marketing

- Vyžádaný email
- Newsletter
- Virální marketing

Internetová reklama

- Textová reklama (AdSense, bbText etc)
- Optimalizace pro vyhledávače SEO
- Reklama ve vyhledávačích (Google AdWords)
- Bannery

2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum pomáhá porozumět přáním a potřebám potenciaálních zákazníků. Téměř všechen marketingový výzkum je prováděn z praktických důvodů. Musí být prově-

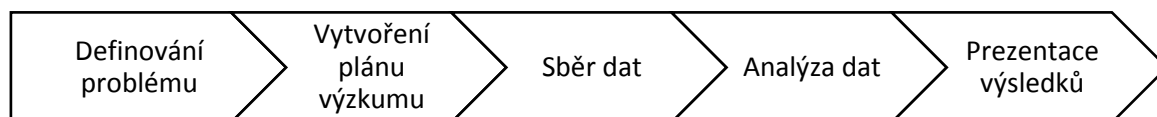
řena obchodní příležitost, je nutná identifikace důvodů problému a musí být zredukováno obchodní riziko.

Tab. 6. Využití marketingového mixu (Hauge, 2003)

Fáze životního cyklu	Výzkum a vývoj	Zavádění na trh, růst	Zralost	Úpadek
Účel průzkumu	Určení potřeb	Odstartování produktu	Vylepšení výkonu	Vymýšlení dalšího kroku
Typy studia	Testování konceptu	Marketingové plánování, testování ceny, reklamy, balení	Spokojenost zákazníka, hodnota značky	Získání exportu

Marketingový výzkum hraje důležitou roli ještě předtím, než je produkt uveden na trh. V tomto raném stádiu je rozhodující určit, zdali je produkt potřebný nebo existuje-li nějaká doposud neuspokojená potřeba spotřebitele. Výzkum může být použit k testování podnikatelského záměru. Hauge (2003, s. 18) dále uvádí, že v první fázi životního cyklu a ve fázi růstu má marketingový výzkum významný vliv na marketingový plán. Cena produktu musí být stanovena na optimální výši kvůli prodejnosti a zisku. Výzkum dále může pomoci při volbě obalu, při vymýšlení reklamní kampaně a segmentaci trhu tak, aby byli zasaženi správní lidé.

Tab. 7. Proces marketingového výzkumu (Palmer, 2012)

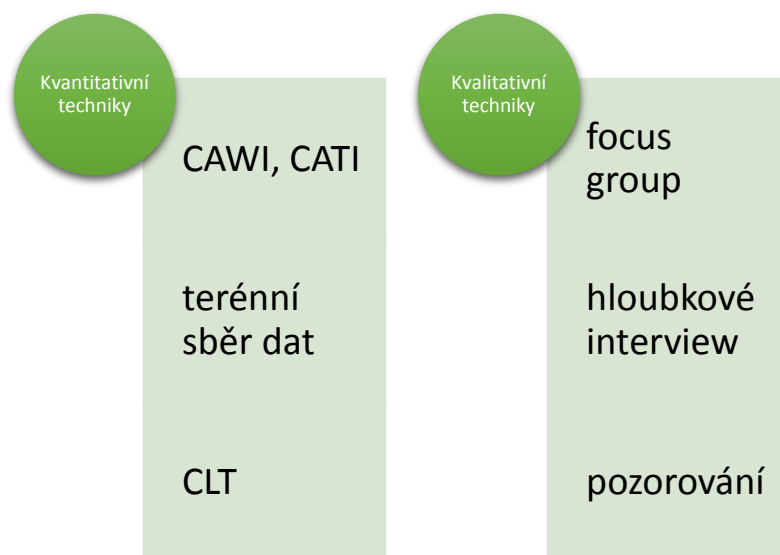


Sekundární průzkum vychází z již zveřejněných statistik a dostupných dat. Každý trh je ovlivněn okolními faktory, jako jsou demografické trendy, rozdílné sociální faktory, všeobecná hospodářská situace, legislativní struktura. Porozumění těmto vnějším faktorům je součástí celkové analýzy trhu. Hauge (2003, s. 59) uvádí, že prostředí marketingu je velmi dobře zdokumentováno a sekundární výzkum (spíše než primární) je jediným praktickým

dostupným zdrojem. Ekonomika, demografie a klíčová sociální variabilita jsou velmi dobře pokryty národními statistickými úřady.

Většina odborné literatury dělí primární výzkum na kvantitativní a kvalitativní. Z kvalitativních technik se nejčastěji využívá Focus group. Diskuzní panel se sestává z šesti až deseti předem, podle specifických kritérií vybraných lidí s podobnou demografickou strukturou. Panelová diskuze je řízena moderátorem. Další používanou technikou kvalitativního výzkumu jsou hloubkové rozhovory, které mají za cíl zjistit návyky, motivace a potřeby zákazníků. Podstatou kvantitativního výzkumu je sběr dat a informací od většího množství respondentů. Data se sbírají prostřednictvím dotazníkových šetření, prováděných pomocí telefonu (telefonické dotazníkové šetření CATI), prostřednictvím internetu (elektronické dotazové šetření CAWI) nebo přímo v terénu prostřednictvím tazatelů. Zvláštním případem kvantitativního výzkumu jsou sensorické testy (CLT), kam patří simulované nákupy a spotřebitelské hry. Testují se různé varianty nově připravovaného výrobku, dále se testuje balení, obalový design, nebo koncept připravovaných reklam. (Palmer, 2012, s. 31-32)

Tab. 8. *Techniky primárního výzkumu (vlastní zpracování)*



3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu je dobré si ujasnit, kdo je to podnikatel, jaké jsou jeho charakteristické rysy a s jakými problémy se musí vypořádat.

3.1 Podnikatel a podnikání

V minulém století byly předmětem hlubšího zkoumání personální a sociologické aspekty podnikání, což se promítlo i v definicích podnikatele. V polovině 20.století se ustálilo pojetí podnikatele jako inovátora (Koráb, 2005, s. 6) Český rodák, rakouský ministr financí a nakonec uznávaný americký ekonom, Josef Alois Schumpeter, který proslul svou teorií hospodářského cyklu jako neustálého procesu inovace, spatřoval úlohu podnikatele v reformaci, nebo v revolucionizmu výrobních metod na základě využívání vynálezů, či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhalováním nových zdrojů dodávek materiálu nebo odbytišť pro výrobky na základě reorganizace nového zboží. Asi nejdůležitější Schumpeterovou myšlenkou je koncept inovací a podnikavosti. Schumpeter vymezil dva klíčové zdroje podnikavosti a změn v ekonomice:

- Model Mark I. – Klíčovým zdrojem inovací jsou podnikatelé s takzvaným tvůrčím duchem
- Model Mark II. – Klíčovým zdrojem inovací jsou firmy s dostatečně velkým kapitálem na výzkum a vývoj

Albert Shapero vytvořil v roce 1975 definici podnikatele, kterého charakterizuje následujícími schopnostmi:

- Schopnost chopení se iniciativy
- Schopnost organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek
- Schopnost kalkulace rizika neúspěchu

Další definici nabízí Robert D. Hirsch (1985): *Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírá-*

ni doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

Podle Korába a Michaliska (2005, s. 9) existují tři základní stavební kameny úspěšného podnikání:

Technická zručnost

- Znalosti o výrobku / službě
- Porozumění trhu / sektoru

Manažerské schopnosti

- Marketing
- Finance
- Lidské zdroje

Osobní vlastnosti

- Inovativnost
- Rozhodnost
- Vnější zaměření
- Týmovost

První z nich zahrnuje technickou zručnost, na které bude budoucí podnikatel stavět. Jedná se o znalosti o budoucím vyráběném produktu nebo provozovaných službách a porozumění sektoru, na němž bude jako budoucí podnikatel operovat. Druhý stavební kámen postihuje manažerské schopnosti daného člověka, především znalosti marketingu, financí a lidských zdrojů. Třetí stavební kámen postihuje osobní vlastnosti, jako je inovativnost, rozhodnost, schopnost pro práci v týmu a vnější zaměření, neboli schopnost sledovat, co se děje v okolí, jaké jsou aktuální trendy v daném odvětví a schopnost na tyto změny adekvátně a včas reagovat.

3.2 Bariéry vstupu na trh pro nový podnik

Při vstupu na trh je malý podnik nucen překonávat celou řadu bariér, aby mohl úspěšně rozvinout svoji podnikatelskou aktivitu. Některé bariéry jsou produktem konkurenčních tlaků, které jsou vyvolány podniky působícími na současném trhu, jiné bariéry zase mohou být důsledky malých či žádných zkušeností podniku, který na trh vstupuje. (Koráb, 2005, s. 21) V neposlední řadě se jedná o bariéry legislativní a především administrativní, plynoucí z vládní politiky. Proto se v praktické části diplomové práce budu zabývat jednotlivými administrativními kroky, vedoucími k úspěšnému založení podniku.

3.3 Elevator Pitch

Elevator Pitch je krátké shrnutí podnikatelského záměru, které stručně definuje společnost, produkt či službu. Česky se pojem překládá jako prezentace ve výtahu. Podnikatel by měl podle Peterse (1999) být schopen srozumitelně prezentovat a vysvětlit svůj podnikatelský záměr během přibližně 30 sekund. Pro ilustraci uvádí scénář, kdy podnikatel náhodně potká potenciálního investora ve výtahu a na zaujmutí investora má pouze limitovaný čas daný dobou strávenou ve výtahu s investorem. V USA doporučují, aby každý začínající podnikatel měl ve své hlavě právě „výtahovou prezentaci“, v délce maximálně jedné minuty. Součástí Elevator pitch je představení společnosti, její konkurenční výhody, cílový trh, tržní potenciál, zdroje financování, personální zajištění a nabídka pro investora. (CzechInvest, 2006)

1. Nosná myšlenka
2. Stav rozpracování nápadu
3. Jaké trhy existují pro uplatnění nápadu
4. Jaké jsou výhody na těchto trzích
5. Jaké jsou výhody oproti konkurenci
6. Jak bude zajištěno financování
7. Jaké finanční prostředky jsou potřeba pro start
8. Jaká je potřeba externího financování, nabídka investorovi

9. Kdo je součástí týmu
10. Jaký je potenciaální zisk pro investora

Většina literatury vyzdvihuje psychologickou stránku prezentace. Elevator Pitch by měl být prezentován s nadšením a sebedůvěrou. Doporučuje se nacvičit si prezentaci před zrcadlem. Důležité je správné dýchání k odbourání nervozity a dosažení klidného projevu.

3.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. (Srpková, 2011)

Obsah podnikatelského plánu není nijak závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné, specifické požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. (Czechtrade, 2011) Finanční instituce, nejčastěji banky, však vyžadují řadu dalších dokumentů a informací. Většina odborné literatury uvádí následující doporučenou strukturu podnikatelského plánu:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

3.5 Legislativní úprava podnikání

Jedním z klíčových rozhodnutí před samotným započítím podnikání je výběr vhodné právní formy pro založení a chod podniku. Rozhodnutí o právní formě podnikání není definitivní, ovšem je spojeno s administrativními náklady a poplatky.

Právní úprava podnikání je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem a zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona a právní předpisy upravující problematiku daní, účetnictví, bezpečnosti práce a ochrany spotřebitele.

Tab. 9. Přehled právních forem podnikání v ČR (vlastní zpracování)

	Osobní společnosti			Kapitálové společnosti	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Počet zakladatelů organizace	Minimálně 1 osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem, Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně, Akcionáři neručí za závazky společnosti, Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000Kč, jinak není stanoveno	Minimální kapitál 1 Kč	Minimální kapitál 2 000 000Kč

Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu	Podle kapitálového vkladu	Podle rozhodnutí valné hromady

Zahájení podnikání na živnostenský list je relativně administrativně nenáročné a rychlé, aniž by vznikala povinnost vkládat do podnikání základní kapitál. Výhodou je také nízká administrativní zátěž v průběhu podnikání. Nevýhodou může být obtížný přístup k cizím zdrojům, nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu. Každá podnikající fyzická osoba musí odvádět povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Výhodou podnikání formou obchodní společnosti je snazší přístup k cizím finančním zdrojům. U právnických osob vstupuje do obchodních vztahů pouze společnost, nikoliv osobně společníci, kteří obchodní společnost tvoří – závazky z uzavřených smluvních vztahů tak na ně osobně nedopadají. Značnou nevýhodou v podnikání právnických osob mohou být názorové neshody společníků ve společnosti, což může v kritických případech vést až k zániku společnosti. Za nevýhodu je také považována vkladová povinnost u některých typů obchodních společností, která ubírá finanční zdroje, které by jinak mohly být použity na faktické zahájení nebo rozvoj podnikání.

3.6 Podpora podnikání v ČR

Instituce, které se věnují podpoře podnikání v ČR

- **Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest** - státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.
- **CzechTrade** - agentura na podporu exportu podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. Cílem agentury je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podpořit aktivity směřující k dalšímu rozvoji firmy v zahraničí.
- **Podnikatelské inkubátory** - podnikatelským inkubátorem se rozumí vhodné prostředí, převážně pro začínající inovativní firmy, které v tomto prostředí požívají za předem stanovených podmínek zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru, a které jsou schopny uplatnit svůj produkt v rozumném časovém horizontu na trhu.
- **VTP – vědecko-technický park** - podnikatelům, inovačním firmám, vědeckým a výzkumným pracovníkům nabízí k pronájmu exkluzivní prostory – nadstandardně vybavené kanceláře a laboratoře, technické a sociální zázemí, prostory pro semináře a workshopy

3.7 Formy vstupu podniku na zahraniční trhy

Vyhodnocení a zvolení formy vstupu na zahraniční trh je klíčovým rozhodnutím, na kterém závisí úspěch nově zaváděného produktu na trh. Na základě analýz trhu (PEST Analysis, Porter Analysis) musí firma přijmout rozhodnutí, jakým způsobem bude distribuovat svůj produkt na cílový trh. (Machková, 2014) Na výběr konkrétní strategie mají vliv zejména následující faktory:

- Potenciál cílového trhu
- Rizikovost podnikání na cílovém trhu
- Konkurenceschopnost společnosti a produktu na cílovém trhu
- Možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit

Existují různé způsoby vstupu podniku na zahraniční trh. Například Machková, Černo-
hlávková, Sato (2014, s. 26) dělí formy vstupu na zahraniční trh podle náročnosti do tří
základních skupin:

- Vývozní a dovozní operace
 - Smlouva o výhradním prodeji
 - Obchodní zastoupení
 - Piggyback
 - Přímý vývoz
 - Mandátní a komisionářské vztahy
- Kapitálový vstup na zahraniční trh
 - Akvizice
 - Fúze
 - Investice na zelené louce
 - Joint venture
- Ostatní formy vstupu na zahraniční trh, nenáročné na kapitálové investice
 - Franchising
 - Výrobní kooperace
 - Zušlechťovací operace
 - Licenční obchody
 - Smlouva o řízení

4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V prvním oddílu teoretické části jsou vysvětleny základní charakteristiky design managementu, jeho vznik, vývoj a uplatnění v praxi. Jsou zde shrnuty veškeré výhody řízení designu, jako je přidaná hodnota, konkurenční výhoda, diferenciac e a akcelerace vývoje produktu. Důležitým zjištěním je i poznatek, že design umožňuje prodávat za vyšší ceny, umožňuje vstup na zahraniční trhy a akceleruje export.

Druhý oddíl se věnuje marketingu, který je důležitou součástí obchodní firmy. V jednotlivých subkapitolách jsou shrnuty základní funkce a nástroje marketingu, marketingový mix, marketingová komunikace a marketingový výzkum. Správné vyhodnocení marketingové analýzy je klíčové pro rozhodnutí o podnikání. Optimální nastavení marketingového mixu je důležité pro sepsání realistického podnikatelského plánu. Sekce věnovaná marketingové komunikaci se věnuje možným formám propagace výrobku na zahraničním trhu. Část věnovaná marketingovému výzkumu popisuje možné techniky získávání dat a provádění vlastního marketingového šetření.

Třetí část teoretické části se zabývá podnikáním, charakterizuje podnikatele a definuje předpoklady pro vykonávání podnikatelské činnosti. Jsou rozebrány základní formy podnikatelských subjektů, legislativní omezení a možnosti podpory pro začínající podnikatele. V závěru je shrnuta podstata Elevator Pitch dokumentu, struktura podnikatelského plánu a možné formy vstupu podniku na zahraniční trhy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část je věnována klíčovým analýzám trhu a tržního prostředí. Výzkum vychází ze sekundárních a primárních dat. Na základě provedené tržní analýzy je vybrán vhodný cílový trh a pro tento trh je provedena PEST analýza makroprostředí a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K získání primárních dat bylo vedeno hloubkové interview ve Spojených arabských emirátech, které mělo podobu polo-strukturovaného dotazníku se šesti kvantitativně vyhodnotitelnými otázkami a jednou kvalitativně vyhodnotitelnou otázkou. Cílem primárního výzkumu bylo zjistit, zda může být testovaný produkt na trhu konkurenceschopný.

Pomocí brainstormingu, do kterého byly zahrnuty všechny typicky české výrobky, byl vybrán med jako potencionální produkt pro export. Med představuje tradiční českou komoditu se světovým renomé. Jeho kvalita je mimo jiné dána staletou tradicí českého včelařství, které zakazuje léčení antibiotiky a neobsahuje tak žádná chemická rezidua.

5.1 Charakteristika exportovaného produktu

Med je z obchodního hlediska nejvýznamnějším včelím produktem. (Šmied, 2013, s. 9) Podle vyhlášky č. 76/2003 Sb. se medem rozumí potravina přírodního sacharidového charakteru, složená převážně z glukózy, fruktózy, organických kyselin, enzymů a pevných částic, zachycených při sběru sladkých šťáv květů rostlin (nektar), výměšků hmyzu na povrchu rostlin (medovice), nebo na živých částech rostlin včelami (*Apis mellifera*), které sbírají, přetvářejí, kombinují se svými specifickými látkami, uskladňují a nechávají dehydratovat a zrát v plástech.

Med a včelí vosk byli tradičně předmětem obchodu. Med je užíván jako potravina a sladidlo, jako základní surovina pro výrobu medoviny, pečení perníků i jako lék k léčení nemocí. Kosmova kronika popisuje, že na pomezích přechodech byly celní stanice, které vybíraly dovozní a vývozní clo v podobě V celních tarifech byl vždy výslovně uváděn med a vosk. (Šmied, 2013, s. 9) Ve 13. století se běžně platilo odstupňované mýto z medu a vosku. Význam medu jako sladidla poklesl v době zahájení výroby řepného a třtinového cukru.

Česká legislativa rozlišuje med podle původu a podle získávání a úpravy. Označení druhu medu je podle vyhlášky č. 76/2003 pr.8, písmeno a povinný údaj, který dělí med na květo-

vý a medovicový. Pro označení druhu medu podle vyhlášky je klíčová vodivost. Vyhláška stanovuje maximální elektrickou vodivost pro med květový 80 mS.m, pro med medovicový minimálně 80 mS.m. Květový med vzniká přeměnou květných nektarů, obsahuje větší množství pylu, má světlou barvu a rychleji krystalizuje. Mezi květové medy patří med řepkový, slunečnicový, akátový a medy z ovocných stromů. Medovicový med bývá též lidově označován jako lesní. Vzniká přeměnou mízy listnatých a jehličnatých stromů a výměšků hmyzu Hemiptera. Medovicový med obsahuje vysoké množství minerálních látek a stopových prvků. Medovicový med má charakteristickou tmavou barvu, výrazné aroma a vyznačuje se pomalejší krystalizací.

Složení medu

- Fruktóza (30-38%)
- Glukóza (26-33%)
- Sacharóza (1-10%)
- Vyšší cukry (1-10%)
- Voda (15-20%)
- Minerální látky (draslík, sodík, vápník, hořčík, mangan, zinek, fosfor, železo)
- Enzymy (kataláza, diastáza, fosfatáza, glukózooxidáza, invertáza)
- Organické kyseliny (mravenčí, citrónová, jablečná, gluonová, jantarová, šťavelová)
- Aminokyseliny (alanin, cystein, fenylalanin, prolin, lysin)
- Vitamíny B1, B2, B3, biotin, C, kyselina pantotenová)
- Hormonální látky (adrenalin, acetylcholin, dopamin, noradrenalin)
- Přírodní barviva (kverutin, rutin)

Výhodou medu je z obchodního hlediska i jeho relativně dlouhá doba trvanlivosti a nenáročnost na skladování. Není tedy potřeba zvláště upravených skladů, odpadají náklady na energie (vyhřívání či chlazení skladu), minimalizuje se riziko ztrát v případě nepředvídatelných událostí a zdržení v logistickém řetězci. Označování medu a jeho minimální doby trvanlivosti (DMT) upravuje veterinární zákon č.166/1999 Sb., zákon o potravinách č. 110/1997 Sb. a jeho prováděcí vyhlášky č. 113/2005 Sb., která vymezují výživová a zdravotní tvrzení. Druhy a parametry medu upravuje vyhláška č.76/2003 Sb. Minimální trvan-

livost si výrobce stanovuje sám, musí přitom splňovat parametry dané normou. Titěra, Vořechovská (2013) uvádí, že rozumná doba je do tří let. Při správném skladování může med vydržet prakticky věčně, jak dokládá nález medu v Egyptě. Jeho stáří se odhaduje na 3000 let a med je stále požitelný.

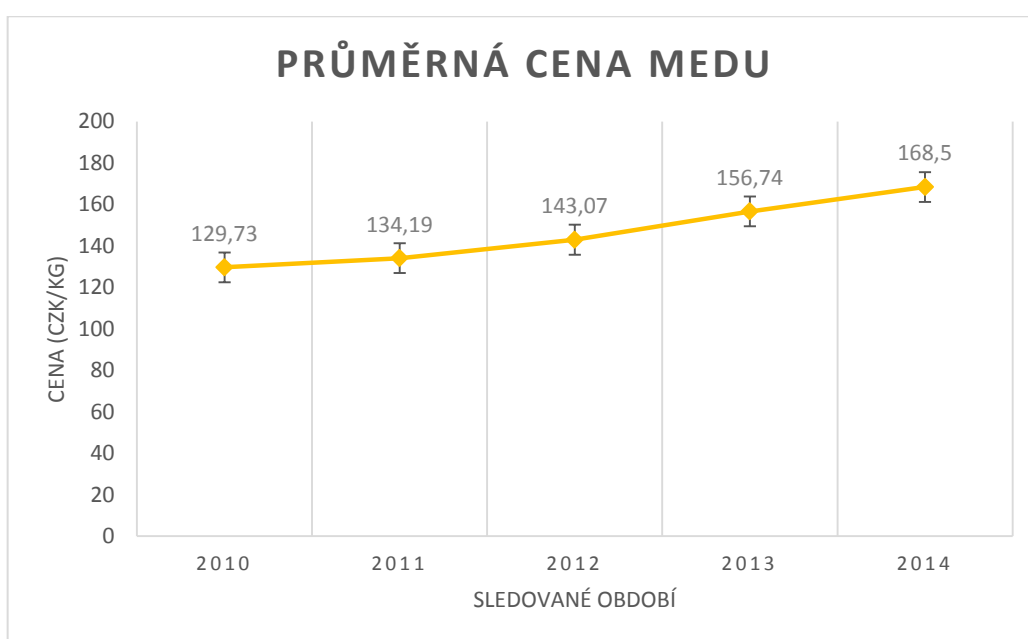
Tab. 10. Celková roční produkce medu v ČR (ČSV, © 2015)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Produkce (kg)	7 454 599	11 301 550	7 331 886	8 063 053	7 162 501

Celková roční produkce medu v České republice je relativně nestabilní. Je ovlivňována především počasím. Produkci dále může snižovat výskyt včelího moru v určité oblasti. Včelaři jsou pak povinni zlikvidovat veškerá včelstva na stanovišti, za účelem zabránění šíření nemoci. Zajímavé je porovnání objemu produkce s průměrnou cenou medu v daném roce. Jak lze vidět z tabulky č. 11, neexistuje korelace mezi cenou medu a objemem produkce v daném roce.

Tab. 11. Průměrná cena medu v ČR (ČSV, © 2015)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná cena (CZK/Kg)	129,73	134,19	143,07	156,74	168,50



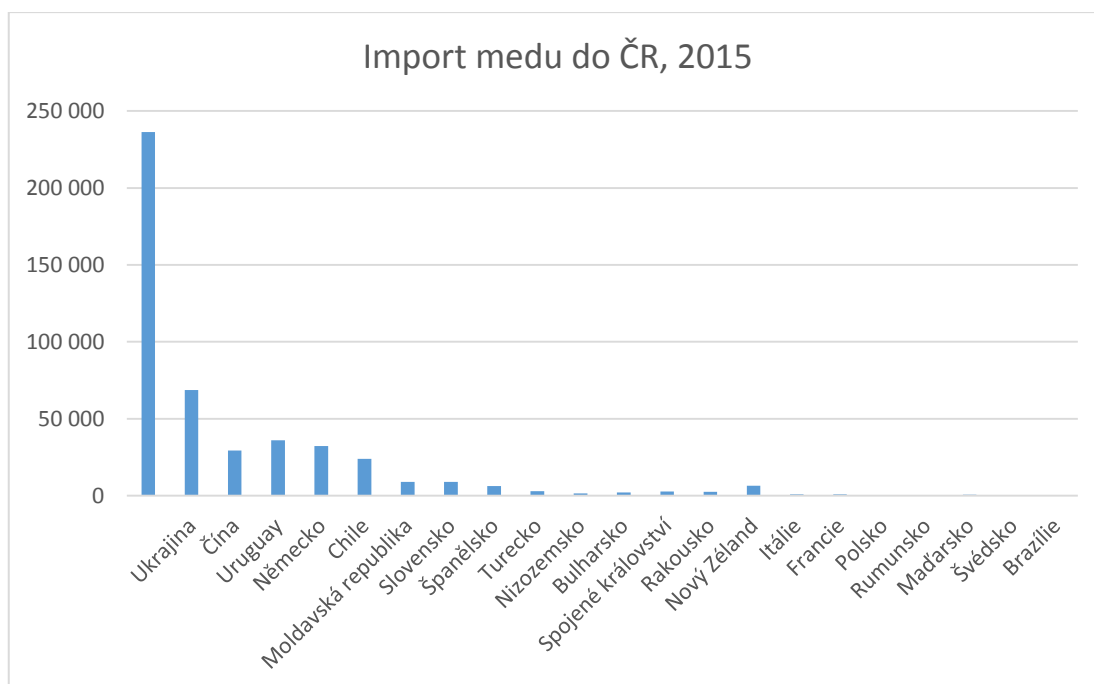
Graf 1 – Vývoj spotřebitelských cen medu v ČR (vlastní zpracování)

Průměrná cena medu v roce 2014 byla 168,5 CZK. Od roku 2010 vzrostla cenu medu téměř o 39 korun. Každoroční zvýšení průměrné ceny je dáno zvyšujícími se náklady na logistiku, především u včelařů, kteří se svými včelstvy kočují, náklady na krmení a údržbu zařízení.

Tab. 12. Průměrná roční spotřeba medu v ČR na osobu (ČSV, © 2015)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná spotřeba (Kg/rok)	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8

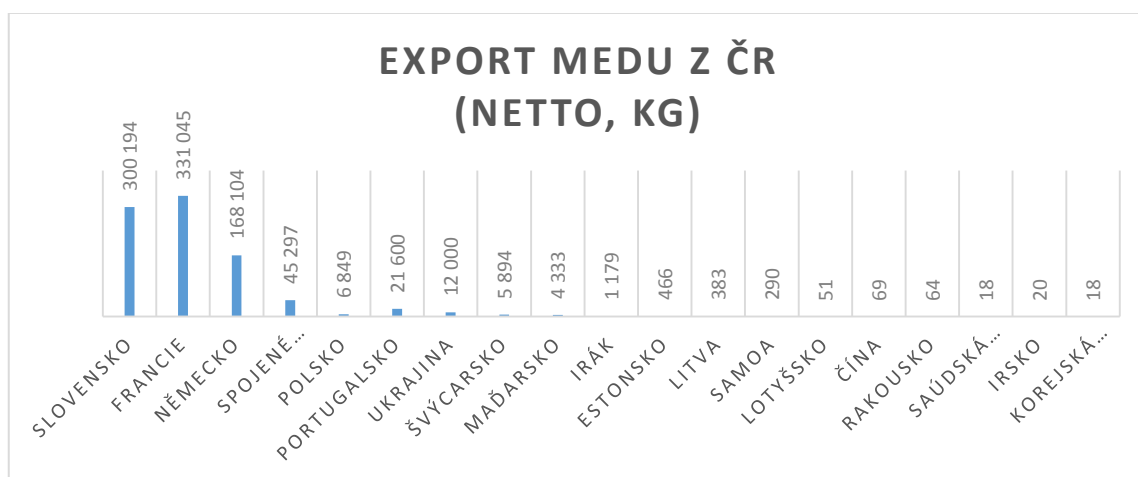
Spotřeba medu je v České republice v porovnání s jinými státy relativně nízká, stabilně se pohybuje okolo 0,8 kg na obyvatele za rok, je však vyšší než například v Německu (0,6 kg /rok) nebo Polsku (0,55 kg/rok). Český spotřebitel se vyznačuje především citlivostí na cenu. Často tak dává přednost levným medům importovaným z Číny či Ukrajiny.



Graf 2 – Import medu do ČR (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)

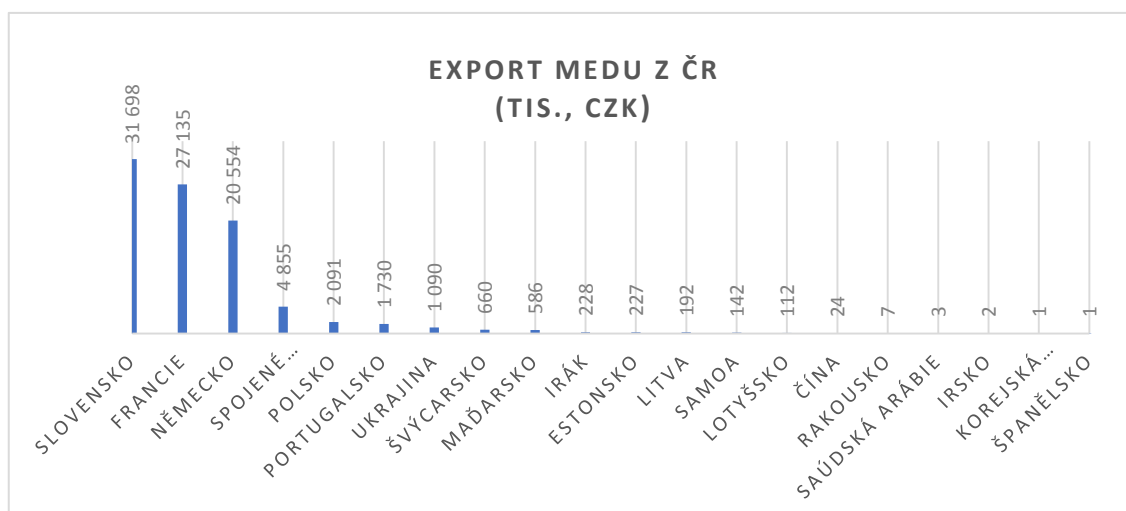
Za rok 2015 bylo do České republiky importováno 2 936 837 kg medu v celkové hodnotě 236 280 000 CZK. Mezi největší importéry medu do České republiky patří Ukrajina, která k nám v roce 2015 dovezla 1 072 735 kg medu v hodnotě 68 725 000 CZK. Druhým nej-

větším dovozcem medu do ČR za rok 2015 byla Uruguay s medem v celkové hodnotě 36 036 000 CZK. Německo bylo třetím největším importérem medu, do ČR za rok 2015 dovezlo 238 903 tun medu v průměru za 135 CZK za jeden kilogram. V přepočtu na jeden kilogram byl za rok 2015 nejdražší med z Nového Zélandu (946 CZK) a Maďarska (407 CZK) Česká republika se co do počtu včelstev a produkce nemůže srovnávat s velkými zeměmi, přesto se díky kvalitě a unikátnosti českého medu ročně vyexportuje cca 900 tun medu na zahraniční trhy.



Graf 3 – Množství exportovaného českého medu na zahraniční trhy (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)

Za rok 2015 vyvezli čeští exportéři celkem 897 873 kilogramů medu v celkové hodnotě 91 338 000 CZK. Největší množství medu se vyvezlo do Francie, Slovenska a Německa.



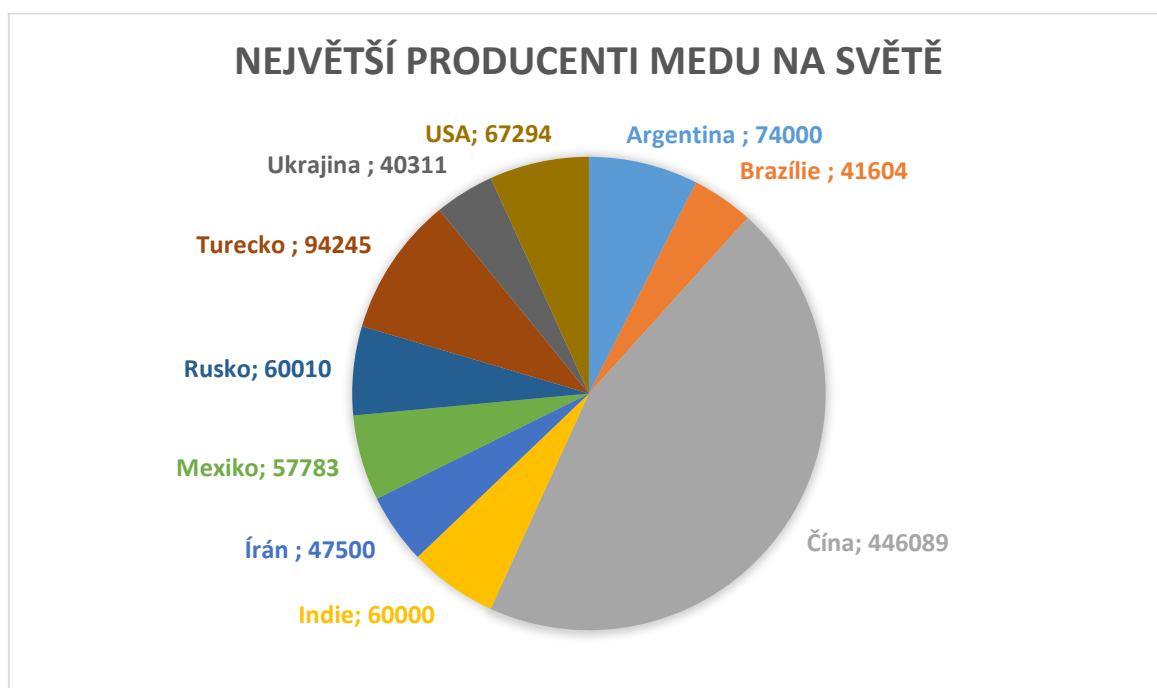
Graf 4 – Hodnota exportu medu na zahraniční trhy (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)

Nejdraže se český med v přepočtu na jeden kilogram prodával v Lotyšsku (2196 CZK), Litvě (508 CZK), Samoi (489 CZK), Estonsku (488 CZK). Naopak nejlevněji se český med prodával v Portugalsku (80 CZK) a Francii (81 CZK).

V další fázi diplomové práce se proto zaměřím na trhy, kde by mohli čeští exportéři lépe zhodnotit svou produkci.

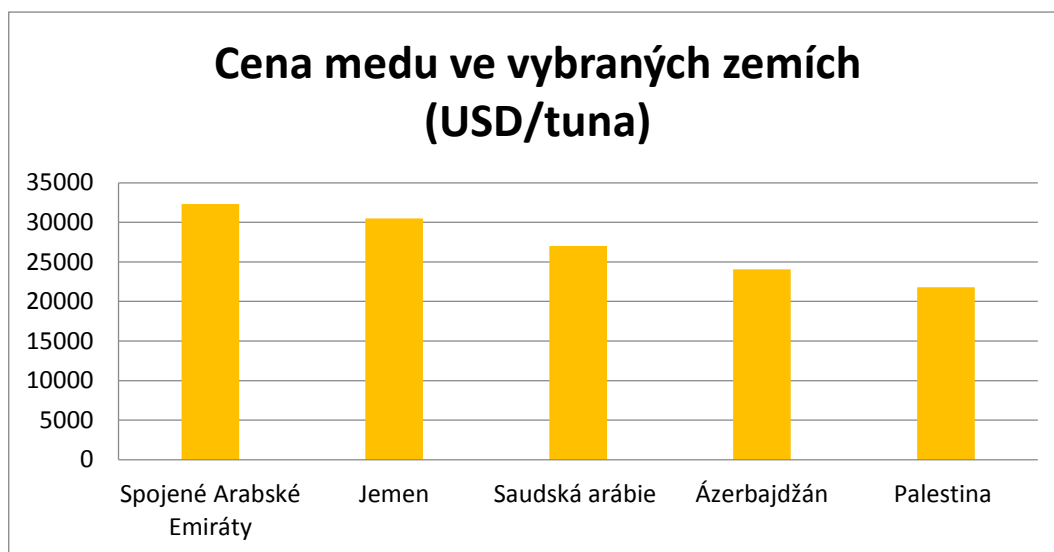
Mezinárodní obchod

Největšími světovými producenty medu jsou Čínská lidová republika s podílem přibližně 23% na celkové světové produkci, následovaná Tureckem, Argentinou a Ukrajinou (shodně přibližně 6%). Evropská unie se na světové produkci podílí 12%. EU je schopna pokrýt 50% své vlastní spotřeby, zbylou polovinu medu importuje z Argentiny, Číny, Mexika a Brazílie.



Graf 5 – Přehled států s největší produkcí medu (FAOSTAT, © 2014)

Z grafu vyplývá, že největšími producenty medu jsou státy s velkou rozlohou a relativně nízkými náklady na pracovní sílu, což pro tyto státy představuje konkurenční výhodu. Mohou tak exportovat velké množství své produkce za nižší ceny. Z pohledu českého exportéra jsou však zajímavé státy, kde je naopak produkce medu kvůli geografickým podmínkám na velmi nízké úrovni a cena medu je proto několikanásobně vyšší.



Graf 6 – Cena medu ve vybraných státech (FAOSTAT, © 2014)

Cenu medu ovlivňuje spotřeba na straně poptávky a produkce na straně nabídky. V zemích, které jsou uvedené v grafu č. 6, se prodává med nejdražší zejména ze dvou důvodů. V těchto zemích je chov včel relativně problematický, není zde tak bohatá flora a med je získáván často za pomoci primitivních metod, které jsou velmi riskantní. Druhým důvodem je spotřeba medu, která je v těchto zemích relativně vysoká, pohybuje se kolem 1,5 kilogramu na osobu za rok, což je téměř dvakrát více, než například v České republice. To může být dáno i kulturními aspekty. V těchto zemích je dominantním náboženstvím Islám, jehož součástí je i povinná četba knihy Korán. V této knize se hovoří o zázračných účincích medu a jeho konzumace je výslovně doporučována. Spotřeba medu v zemích, kde je vyznáváno toto náboženství roste především v období takzvaného ramadánu, které trvá přibližně měsíc v roce. Během této doby drží místní obyvatelé půst, při kterém je dovoleno konzumovat pouze med.

Z analýzy vyplývá, že český med je exportován ve velkém množství za relativně nízké ceny. Proto jsem se v další fázi projektu rozhodl zaměřit na specifické trhy, kde by mohl český exportér prodávat výrobky v menší kvantitě, ovšem za vyšší marže. Z kulturních a náboženských důvodů je nejvyšší spotřeba medu v arabských zemích. Na základě analýzy byl jako vstupní trh pro export českého medu zvolen trh ve Spojených arabských emirátech.

5.2 Výzkum cílového trhu

V rámci sekundárního výzkumu budou využity data a statistiky, které jsou volně dostupné na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu, dále informace, které poskytuje agentura na podporu podnikání v zahraničí Czechtrade. Na základě těchto dat a informací bude provedena PEST analýza prostředí ve Spojených arabských emirátech, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza konkurence. Primární výzkum bude probíhat na cílovém trhu ve Spojených arabských emirátech. Pomocí hloubkového interview a polostrukturovaného dotazníku budou osloveni místní odborníci a spotřebitelé za účelem zjištění, jak je vnímána kvalita testovaného medu, jakou cenu by byli ochotni spotřebitelé za testovaný produkt zaplatit a zda existuje potenciál pro prodej dárkového balení, kde by šlo uplatnit design jako konkurenční výhody.

5.3 PEST Analýza

Každá společnost je přímo ovlivňována svým makroekonomickým okolím, je proto důležité toto okolí podniku pečlivě analyzovat. Pest analýza je nástroj, který zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tyto faktory mohou ovlivňovat působení podniku na daném trhu. (Political, Economic, Social, Technological Analysis)

Politické prostředí

Spojené arabské emiráty tvoří federace sedmi emirátů - Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ras Al Khaima, Fujairach, Ajman, Umm Al Quwain. V čele státu je prezident, šejch Khalifa bin Zayed Al Nahyan, který je zároveň vládcem emirátu Abu Dhabi.

Ústava SAE upravuje, že prezidentem federace je vždy zvolen vládce emirátu Abu Dhabi. Podmínkou přijetí důležitých zákonů v Nejvyšší radě je souhlas nejméně 5 členů rady a vždy souhlasné vyjádření vládců emirátů Dubaj a Abu Dhabi. Ústava tak zaručuje právo veta těchto dvou politicky a ekonomicky nejsilnějších emirátů v rozhodování o záležitostech státu. (Businessinfo, © 2014)

Ekonomické prostředí

58% HDP Spojených arabských emirátů tvořil v roce 2014 průmysl. Těžba ropy se na celkovém HDP podílí 31%. SAE jsou příkladem úspěšné transformace z ekonomiky zcela závislé na ropě na diverzifikovanou ekonomiku s postupným přechodem k ekonomice založené na znalostech. Podle zprávy Světové banky byl v roce 2015 růst HDP ve výši 3,2% a v roce 2016 se očekává růst ve výši 3,4%. Daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty a spotřební daně nejsou zavedeny. Výjimkou je pouze zdanění zisků zahraničních bank (20%) a ropných společností (55%). (Czechtrade, © 2015)

V Dubaji se platí tzv. "Municipality tax", která nahrazuje daň z nemovitostí. Vlastníci nemovitostí platí 5% (10% pokud jde o právnické osoby) z průměrné hodnoty ročního pronájmu nemovitosti.

Neexistence primárního daňového zatížení je ale do určité míry kompenzována zatížením v podobě vysokých životních nákladů (nájmy, služby, různé poplatky, zdravotnictví, mýtné. SALIK, parkování MAWAQIF, uvažovaný penzijní fond pro cizince žijící v Dubaji atd. (Czechtrade, © 2014)

Tab. 13. Základní makroekonomické ukazatele SAE za rok 2014 (Světová banka, © 2014)

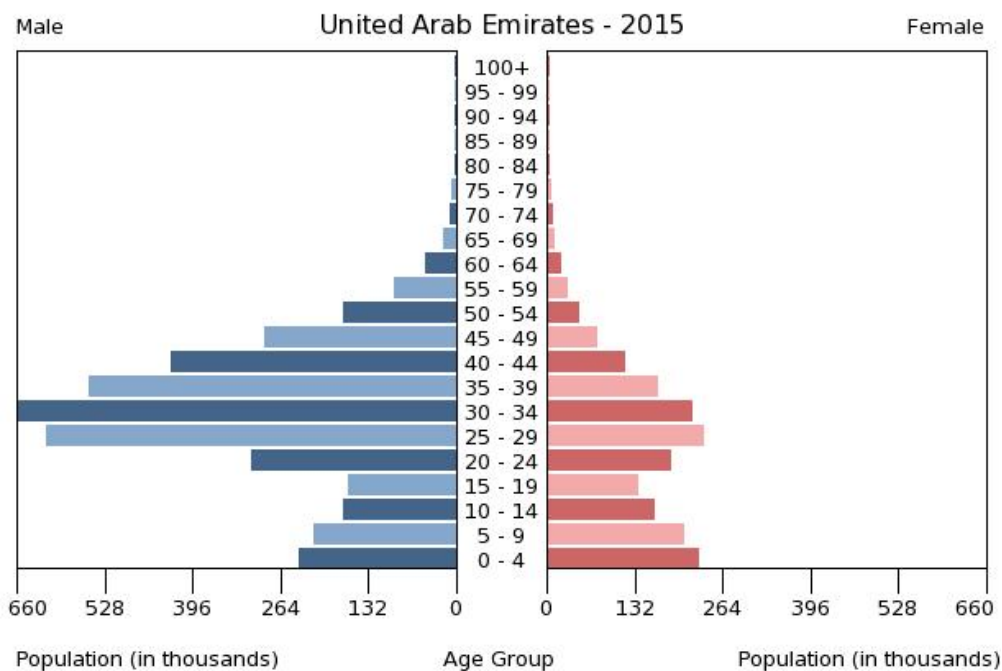
	2010	2011	2012	2013	2014
nominální HDP v mld. USD	286,049	347,453	372,314	402,285	419,660
HDP/obyvatele v USD	42 600	48 800	49 600	50 900	50 000
vývoj objemu HDP v %	1,6	4,9	4,7	5,2	4,6
míra inflace v %	0,9	0,9	0,7	1,1	2,3
míra nezaměst- nanosti v % (*)	4,2	4,3	4,6	4,2	4,1

Sociální faktory

Podle odhadů Organizace spojených národů žilo v roce 2015 v SAE 9 157 000 obyvatel, z toho pouze asi 10% tvoří původní obyvatelstvo. Více jak 60% obyvatel tvoří věková skupina mezi 25-54 let. Lze konstatovat, že se jedná o velmi mladou a perspektivní populaci. Hlavním náboženstvím je islám. SAE jsou však společně s Kuvajtem jedinými státy celé oblasti, kde je povoleno kromě islámu vyznávat i další náboženství (hinduismus, křesťanství). Abu Dhabi je sídlem katolického biskupa pro oblast Arabského poloostrova. Náboženská tolerance však platí pouze pro vyznání, nikoliv pro aktivní šíření jiného než islámského náboženství. V SAE se mimo jiné nachází 32 křesťanských kostelů a kapliček.

Tab. 14. Demografická struktura SAE (CIA, © 2015)

Věk. Skupina	Proc. zastoupení	Muži	Ženy
0-14	20,85%	616 669	588 546
15-24	13,57%	466 663	317 735
25-54	61,38%	2 704 889	842 852
55-64	3,18%	137 753	46 214
65 a více	1,01%	36 725	21 714



Obr. 4. Demografická struktura Spojených arabských emirátů (CIA, © 2015)

Hustota osídlení: hlavní sídla jsou soustředěna na mořském pobřeží, rozsáhlá pouštní oblast je téměř neobydlená. Největší hustota zalidnění je ve 4 největších městech: Abu Dhabi (2,8 mil.), Dubaj (2,4mil.), Sharjah (1 mil.) a Al Ain (750 tis.)

Podíl ekonomicky činného obyvatelstva dosahuje vzhledem k téměř 90% podílu přistěhovalců až 59 %.

Průměrný roční přírůstek činil v loňském roce 6,3 %, přičemž za tímto přírůstkem je migrace cizinců do SAE za prací. Specifikem je vysoký podíl (cca 68 %) mužské populace, daný jednostranným složením přistěhovalců za prací. (Czechtrade, © 2014)

Národnostní složení:

Tab. 15. Národnostní složení SAE (Czechtrade, © 2014)

Původní obyvatelstvo:	10%
Arabové:	15%
Asiaté (Bangladéš, Filipíny, Indie, Srí Lanka):	62%
Iránci:	8%
Evropané a Američané:	5%

Technologické faktory

Populace Spojených arabských emirátů je relativně velmi mladá a z toho také plyne zájem místních obyvatel o moderní technologie. V SAE je například nejvíce uživatelů internetu, satelitu a mobilních zařízení v oblasti blízkého východu. (Cateora, Graham, 2007) Infrastruktura ve Spojených arabských emirátech je na velmi vysoké úrovni. Podle zprávy Světového ekonomického fóra je SAE v oblasti dostupnosti a kvality dopravní infrastruktury na jedenáctém místě globálně a na prvním místě ve zkoumaném regionu. (Czechtrade, © 2014)

5.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Management každé firmy potřebuje znát dokonale odvětví, ve kterém společnost podniká. To platí i pro přípravu založení nové společnosti. Lepší pochopení tržních vztahů v daném odvětví může pomoci minimalizovat rizika, odhalit tržní příležitosti a analyzovat konku-

renceschopnost společnosti. Analýza charakterizuje pět konkurenčních sil, které budou ovlivňovat firmu na trhu a posuzuje intenzitu jejich vlivu.

Síla dodavatelů

Produkt společnosti se bude skládat ze dvou základních prvků – medu s certifikátem bio-kvality a unikátního obalového skla. Z analýzy trhu s medem v ČR bylo zjištěno, že cena medu v České republice roste každým rokem průměrně o 8%, což je dáno především rostoucími cenami vstupů. V České republice je podle ČSV registrováno 47 505 včelařů, z toho je 106 takzvaných včelích farem, které disponují více jak 150 včelstvy s průměrnou roční produkcí více jak 1500 kg na jednu farmu. Celková roční produkce kolísá od 8 do 11 tisíci tun ročně. Společnost, která chce exportovat český med na zahraniční trhy tak musí počítat do budoucna s růstem výkupních cen a limitovaným množstvím komodity, kterou lze v daném roce od dodavatelů vykoupit. Množství produkce se odvíjí od meteorologických podmínek, nelze tak předem predikovat konkrétní množství ani cenu. V praxi se stává, že dodavatelé nejsou schopni dodat nasmlouvané množství produkce v požadovaném množství. Na výrobu obalového skla se specializují Sklářny Moravia a.s., Stölzle-Union s.r.o., Vetropack Moravia Glass a.s., Owens-Illinois Czech Republic s.r.o.. Český sklářský průmysl za posledních 23 let více než zdvojnásobil produkci a je vysoce automatizován, základna potencionálních dodavatelů skleněného obalu je poměrně široká a náklady na případnou změnu dodavatele jsou minimální. V případě dodávek medu platí to stejné, společnost má navíc již příslib třech včelích farem na odkup medu s certifikátem biokvality. Síla dodavatelů je hodnocena jako **střední**.

Síla odběratelů

Vysoká kupní síla obyvatel Spojených arabských emirátů je předpokladem k prosazení se v tržním výklenku luxusních potravin. Spotřebitelé hledají kvalitu, jsou relativně málo cenově senzitivní. Cenu chápou jako ukazatel kvality a výjimečnosti produktu. Diferenciací produktu a značky může společnost dále snížit vliv odběratelů, kteří by jinak přešli k jiným substitutům. Síla odběratelů je hodnocena jako **střední**.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Predikovat vstup nových konkurentů na cílový trh je značně problematické. Náklady na vstup do odvětví nejsou tak zásadní, jako know-how, znalost trhu a obchodních kontaktů. V případě vstupu dalších firem na trh má česká společnost výhodu v unikátním řešení balení z českého skla a záruku dodávek medu nejvyšší kvality. České sklo má především v Emirátech vybudovanou velmi dobrou reputaci, prakticky ve všech emirátech se vyskytují obchody se značkou bohemian glass. Společnost tak může využít obalu z českého skla jako konkurenční výhody. Bariéry vstupu do odvětví jsou minimální, investice směřují do know-how, marketingu a výroby obalu. Společnost se však může zaměřit na kusovou výrobu a prodávat finální produkt v segmentu luxusního zboží. Hrozba vstupu nových konkurentů je hodnocena jako **střední**.

Konkurenční rivalita

Hlavním konkurentem je společnost Balqees, zabývající se marketingem a distribucí jemenského medu. Díky diferenciaci produktu a důrazu na marketing vytvořila společnost svůj vlastní trh, respektive zaplnila tržní výklenek v segmentu luxusních potravin. Česká společnost proto musí najít způsob, jak se od svého konkurenta dále odlišit a nabídnout vyšší přidanou hodnotu, například pomocí designu. Vzhledem ke zvolenému tržnímu výklenku a strategii diferenciaci společnosti je rivalita ve vybraném segmentu na trhu poměrně **nízká**.

Substituční výrobky

Substitutem k medu je při slazení, vaření a pečení třtinový cukr. U prémiových a luxusních medů se však nepředpokládá, že jej spotřebitelé užívají při vaření, neboť se tím ničí charakteristické vlastnosti drahého medu a jeho blahodárné účinky na lidské zdraví. Substitutem však může být jakýkoliv dárkový předmět v segmentu luxusního zboží. Z tohoto pohledu je síla substitutů hodnocena jako **vysoká**.

5.5 Analýza konkurence

Cílem analýzy konkurence je shromáždit data a informace o společnostech, které již na trhu působí. Mohou to být informační letáky, ceníky, kontrolní objednávka a rozbor konkurenčního výrobku, rozhovor se zaměstnanci konkurenční firmy, prezentace na webových stránkách, prezentace na veletrhu. Nejdříve se budu zabývat přímou konkurencí v tržním výklenku luxusních potravin – prodejem medu.

Vzhledem k tomu, že společnost se snaží distribuovat český med v zahraničí pod vlastní značkou, nemá z pohledu českých firem na cílovém trhu žádnou konkurenci. Přesto je dobré uvést největší české společnosti, které se zabývají výkupem a prodejem medu pod vlastní značkou.

Tab. 16. Seznam společností zabývajících se výkupem a prodejem medu v ČR (vlastní zpracování)

Název společnosti	Lokace	Cena 1 kg/czk	Distribuční síť
PRO-BIO, s.r.o.	Staré Město	130 až 280	Albert
Jankar Profi, s.r.o.	Čeladná	118 až 262	Albert, Tesco
Product Bohemia, s.r.o.	Praha	136 až 209	Albert, Tesco
Medokomerc, s.r.o.	Čestín	115 až 120	Albert, Kaufland
JSG, a.s.	Praha	136 až 150	Billa, Tesco, Globus
Včelpo, s.r.o.	Skalice nad Svitavou	120 až 150	Jednota, Kaufland

Na trhu v segmentu luxusních a prémiových medů ve Spojených arabských emirátech působí jediná společnost, zabývající se marketingem a distribucí medu z Jemenu. Tato společnost bude pro účely diplomové práce dále detailně analyzována.

Balqees (SAE)

Leadrem na místním trhu s luxusním medem je obchodní společnost Balqees, která se zaměřuje na packaging, marketing a distribuci jemenského medu. Jemenský pouštní med je získáván po staletí neměnnou technikou, která je poměrně nebezpečná, což je jeden z důvodů vysoké ceny. Dalším důvodem, proč se cena za 1 kilogram pohybuje kolem 217 USD, je atraktivita balení a marketing. Společnost na svých internetových stránkách uvádí, že její hlavní činností je packaging, marketing a distribuce kvalitního jemenského medu. Posláním společnosti je uspokojovat rostoucí poptávku v segmentu luxusních potravin.

Konkurenční výhody:

- nízké výrobní náklady
- nízké náklady na logistiku
- tradice, zavedená značka
- atraktivní balení
- dokonalá znalost místního trhu

Distribuční kanály:

- vlastní kiosky v nákupních centrech
- e-shop



Obr. 5. Prodejní místa konkurenční společnosti (vlastní zpracování)

Cena konkurenčního výrobku: 217 USD (700g)

Společnost Balqees se zaměřuje na výrobu vlastního, unikátního dárkového balení medu, které prodává v přepočtu za 5 197 Kč. Od konkurence se společnost odlišuje důrazem na marketing, vizuální identitu a obalový design.



Obr. 6. Konkurenční výrobek (Balqees, © 2013)

5.6 Primární výzkum

Marketingové šetření je provedeno pomocí strukturovaného dotazníku, pozorování a rozhovoru s odborníky na cílovém trhu ve Spojených arabských emirátech. Cílem pozorování je snažit se zachytit návštěvnost jednotlivých obchodů, nákupní zvyky a preference spotřebitelů. Strukturovaný rozhovor (interview) je prováděn především ve specializovaných obchodech formou dotazování zkušených prodejců a odborníků. Cílem dotazníku je zjistit, jak místní spotřebitelé hodnotí kvalitu českého medu a zda tedy existuje potenciál pro jeho prodej na trhu v SAE.

Dotazníkové šetření

Cíl výzkumu – Před samotným zahájením výzkumu je nutné položit si otázku, co je cílem výzkumu, čeho a koho se bude prováděné šetření týkat, co potřebujeme zjistit a proč šetření vlastně provádíme.

Cílem výzkumu je zodpovězení dvou výzkumných otázek:

- *Q1: Je český med vnímán místními odborníky pozitivně?*
- *Q2: Může být příležitostí uplatnění designu při prodeji dárkového balení?*

Příprava dotazníku - jako základní kritéria dotazníku byla zvolena srozumitelnost, jednoduchost a časová nenáročnost. Zcela byly opominuty filtrační otázky, jako je pohlaví a věk. Výzkum je prováděn v odlišném kulturním prostředí, komunikačním jazykem je angličtina. Je proto důležité, aby dotazovaní respondenti jasně rozuměli otázkám a bylo pro ně snadné odpovídat. Zároveň je nutné respektovat časové vytížení dotazovaných a využít tak dostupný čas k získání co nejvíce aktuálních informací.

Sběr dat – data byla získána pomocí osobního šetření ve vybraných obchodech a obchodních lokalitách v emirátech Abu Dhabi, Dubai a Sarjah. Tyto emiráty byly vybrány z důvodu vysoké koncentrace specializovaných obchodů a množství lidí, které je možné oslovit. Respondenti byli vybráni na základě státní příslušnosti (občané SAE) a odborné způsobilosti (vyškolení prodavači). Takto bylo získáno celkem 61 odpovědí.

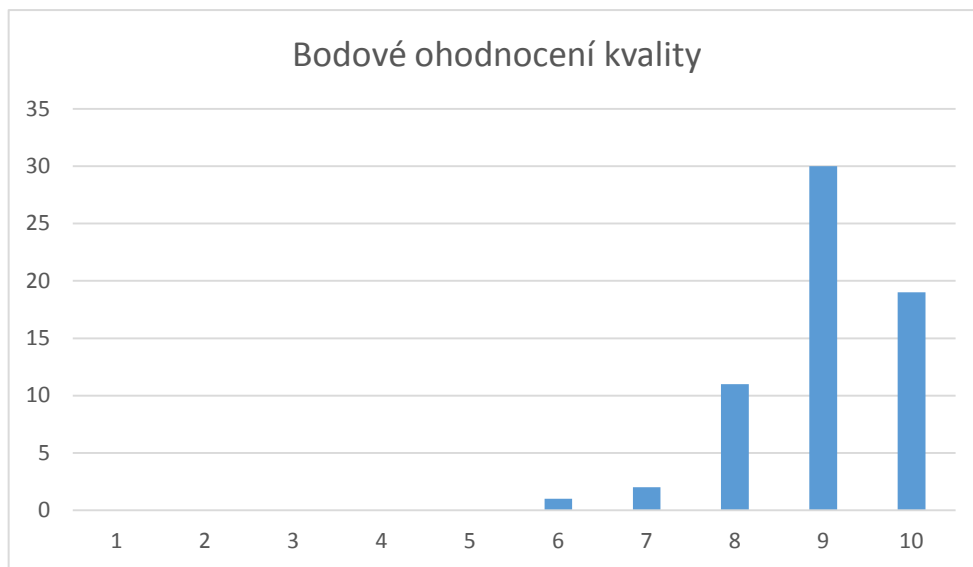
Zpracování dat a vyhodnocení – ke zpracování dat byl využit tabulkový editor MS Excel

Dotazníkové otázky

- Otázka: Jak hodnotíte kvalitu testovaného medu?
- Otázka: Do jaké cenové kategorie byste med zařadil?
- Otázka: Měli byste zájem o zakoupení nabízeného medu?
- Otázka: Daroval byste tento med svým známým?
- Otázka: Je pro Vás důležitý vzhled obalového designu?
- Otázka: Je pro Vás důležitá značka medu?
- Otázka: Popište vlastními slovy, jak na vás testovaný produkt zapůsobil.

Otázka č.1: Jak hodnotíte kvalitu testovaného medu?

Respondenti měli za úkol na základě senzorických vlastností (vzhled, chuť, vůně) ohodnotit kvalitu testovaného medu.

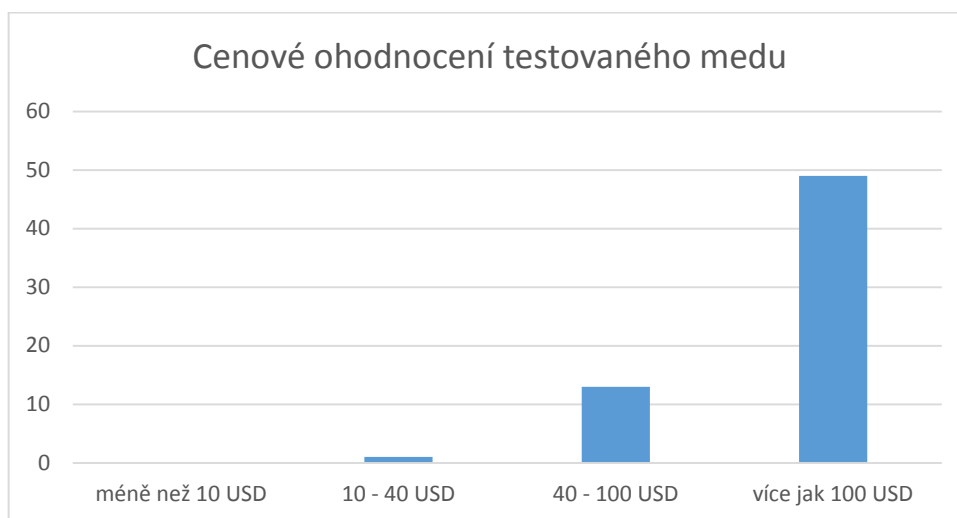


Graf 7 – Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)

Většina dotazovaných hodnotila český med druhou nejvyšší známou 9. Pouze jediný respondent ohodnotil kvalitu známkou 6, nejvyšší bodové ohodnocení obdržel testovaný produkt od 20ti oslovených odborníků. Výsledek šetření nasvědčuje tomu, že testovaný český med je místními znalci vnímán velmi pozitivně.

Otázka č. 2: Do jaké cenové kategorie byste med zařadil?

Cílem této otázky bylo zjistit, za jakou cenu můžeme český med v Emirátech prodávat.



Graf 8 - Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)

50 oslovených odborníků uvedlo, že med cení na více jak 100USD za jeden kilogram.

Otázka č. 3: Měli byste zájem o zakoupení nabízeného medu?

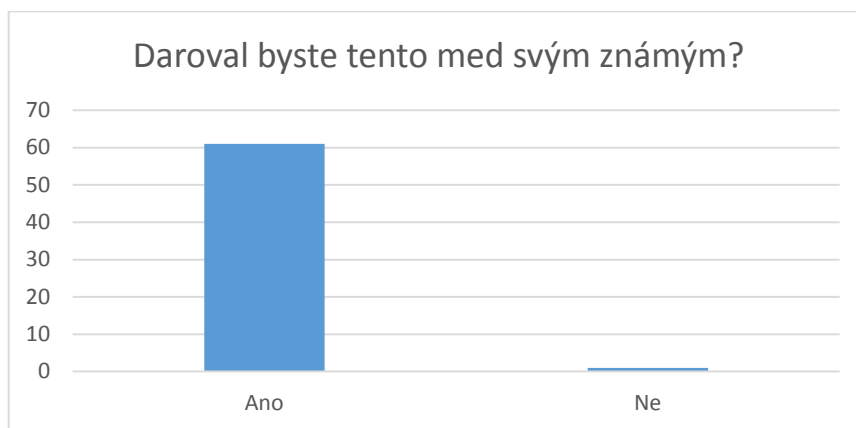


Graf 9 - Grafické vyhodnocení otázky č. 3 (vlastní zpracování)

Téměř 98% všech oslovených uvedlo, že by si rádi takovýto med zakoupili. Potvrdila se tak hypotéza, že český med patří ke světové špičce a může být konkurenceschopný na zahraničních trzích.

Otázka č. 4: Darovali byste tento med svým známým?

Z náboženských důvodů je v cílové zemi nejčastějším dárkem při různých příležitostech (oslava, výročí, obchodní schůzky) med v dárkovém balení. Následující otázka zkoumá, zda by oslovení respondenti darovali český med při zvláštní příležitosti.

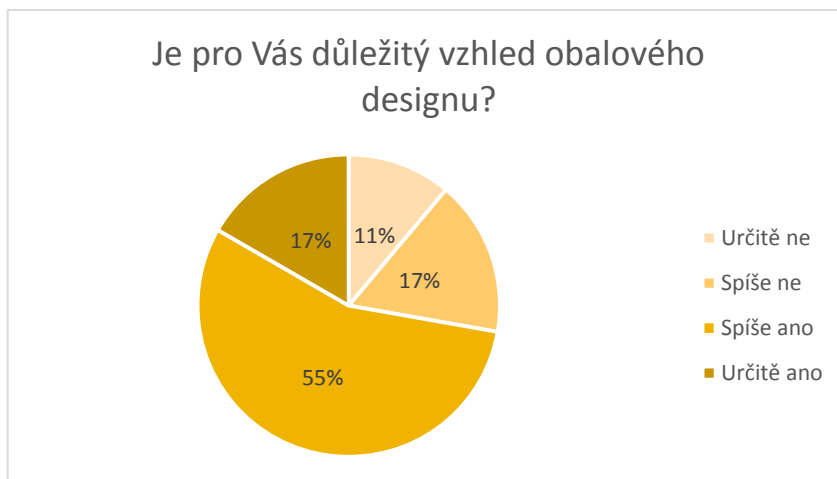


Graf 10 - Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (vlastní zpracování)

98 % dotázaných odpovědělo na otázku kladně. Z tohoto důvodu doporučuji společnosti zaměřit se na design atraktivního dárkového balení.

Otázka č. 5: Je pro Vás důležitý vzhled obalového designu?

Otázka č. 5 zkoumá, nakolik je pro cílovou skupinu důležitý obal, ve kterém se med prodává.

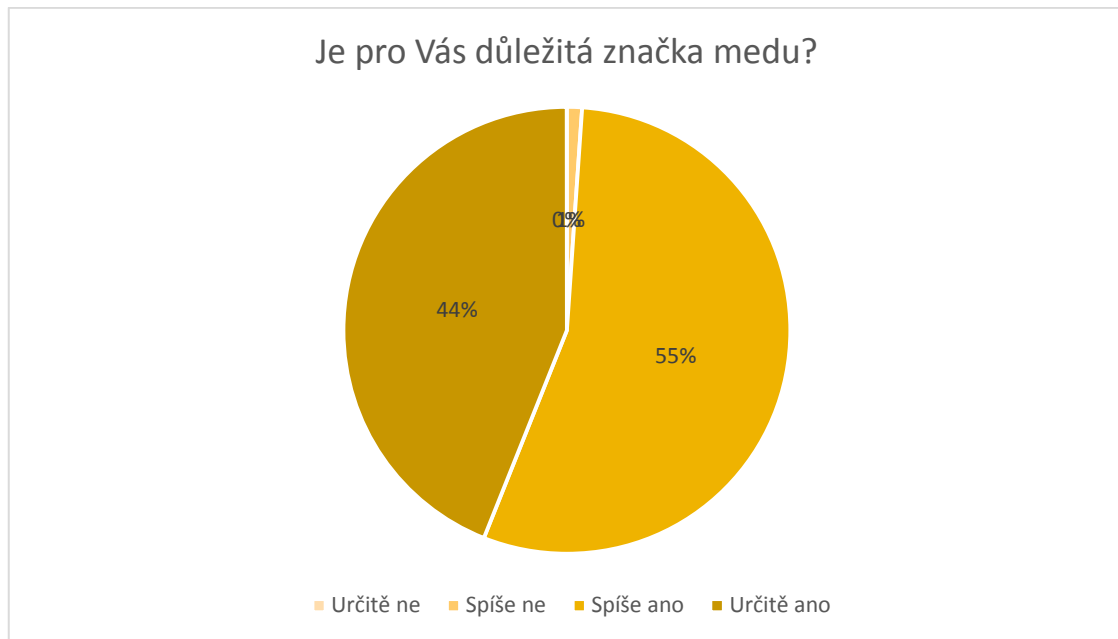


Graf 11 - Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)

Zatímco pro odborníky je obalový design relativně nepodstatný, neboť jsou schopni kvalitu otestovat a určit, zároveň však dodávají, že pro normálního spotřebitele – laika – je právě vzhled obalu klíčový při rozhodování o nákupu v obchodě.

Otázka č. 6: Je pro Vás důležitá značka medu?

Tato otázka zkoumá, zda je pro spotřebitele důležité, jakou má med značku, respektive odkud med pochází.



Graf 12 - Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (vlastní zpracování)

Určitě ano odpovědělo celkem 55% dotázaných, spíše ano 41%, pouze jediný dotázaný odpověděl na tuto otázku záporně. Pro většinu dotázaných je značka důležitým orientačním faktorem, kterému přiřklávají velkou váhu.

Otázka č. 7: Popište vlastními slovy, jak na vás testovaný produkt zapůsobil

V poslední otázce měli respondenti možnost vyjádřit se volně k testovanému vzorku. Zaznamenával jsem klíčová slova a přeložil do češtiny: *chutný, kvalitní, drahý, příjemné aroma, prémiový, luxusní*

Zhodnocení marketingového výzkumu

Výzkumná otázka Q1: *Je český med vnímán místními odborníky pozitivně?*

Odpověď: ANO. 48% dotázaných hodnotilo testovaný med druhou nejvyšší známkou, 30% oslovených přiřadilo českému medu druhou nejvyšší hodnotu. 78% oslovených odborníků by cenu 1kg testovaného medu ohodnotilo na více než 100 dolarů, což je při aktuálním kurzu 2 400 Kč. 98% dotazovaných potom uvedlo, že by si rádi testovaný produkt rádi zakoupili. Na základě získaných odpovědí je možné odpovědět, že český med je mezi místními odborníky vnímán velmi pozitivně.

Výzkumná otázka Q2: *Může být příležitostí uplatnění designu při prodeji dárkového balení?*

Odpověď: ANO. Pro 83% oslovených je vzhled a způsob balení důležitým kritériem při rozhodování o nákupu produktu. Využití designu proto může být příležitostí při prodeji dárkového balení. 98% zpovídaných uvedlo, že rádi darují svým blízkým právě med. 96% dotazovaných přiznalo, že důležitým aspektem při výběru je i značka, kde právě řízení designu může pomoci budovat silnou vizuální identitu společnosti.

Z provedeného marketingového šetření vyplývá, že testovaný med je místními spotřebiteli a odborníky považován jako vysoce kvalitní a většina dotázaných by za něj byla ochotna zaplatit více jak 100 USD, což při současném kurzu činí více jak 2 340 korun. Většina respondentů také uvedla, že by testovaný med v případě atraktivního balení ráda zakoupila za účelem dalšího darování. Z analýzy proto vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na atraktivní dárkové balení v segmentu luxusních potravin.

5.7 Analýza založení obchodní společnosti exportující český výrobek na zahraniční trhy

Na základě rešerše provedené v teoretické části a po konzultaci s odborníky byla jako nejvhodnější právní forma podnikání vybrána společnost s ručením omezeným, především z následujících důvodů: společnost s r.o. s každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy, čímž zvyšuje svůj kredit, může expandovat navýšením vkladů přistoupením nových společníků, případně je možné řízení společnosti předat dalším společníkům. Hodnota společnosti s r.o. se v čase zvyšuje, v budoucnu je možné ji prodat nebo předat potomkům. K založení obchodní společnosti s ručením omezeným je potřeba notáře, který ve formě notářského zápisu sepíše zakladatelskou listinu, v případě, že má společnost pouze jediného zakladatele. V opačném případě, má-li společnost více zakladatelů, sepíše notář společenskou smlouvu. Notář zároveň vyhotoví i všechny další nezbytné listiny a provede přímý zápis s.r.o. do obchodního rejstříku. Společenská smlouva se skládá z následujících informací:

- Název společnosti
- Sídlo společnosti

- Předmět podnikání a činnosti
- Statutární orgán - jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti
- Určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených
- Výše základního kapitálu
- Určení správce vkladů

Další nezbytné dokumenty:

- zakladatelská listina nebo společenská smlouva (ve formě notářského zápisu)
- čestné prohlášení jednatele s podpisovým vzorem
- rozhodnutí jednatele o umístění sídla firmy
- souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla firmy
- prohlášení správce vkladu o složení základního kapitálu
- výpis z katastru nemovitostí
- výpis z rejstříku trestů

Náklady na založení s.r.o.

Tab. 17. Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Sepsání zakladatelského dokumentu	4 000 CZK
Provedení zápisu s.r.o. do obchodního rejstříku notářem	1 300 CZK
Výpis z rejstříku trestů, katastr nemovitostí, ověření podpisů	200 CZK
Poplatek za živnostenské oprávnění	1 000 CZK
Soudní poplatek při přímém zápisu notářem	2 700 CZK
CELKEM	9 200 CZK

Náklady na založení obchodní firmy činily ke konci roku 2015 cca 9 200 Kč. Je však třeba upozornit, že podle nařízení Evropské komise by se měly do 31. 12. 2016 snížit náklady na

založení s.r.o. na 100 Euro a zkrátit doba potřebná k založení firmy na tři dny. (Ekonomika, © 2015)

5.8 Vyhodnocení analytické části

Pomocí brainstormingu, do kterého byly zahrnuty všechny typicky české výrobky, byl vybrán med jako potencionální produkt pro export. Med představuje tradiční českou komoditu se světovým renomé. Jeho kvalita je mimo jiné dána staletou tradicí českého včelařství, které zakazuje léčení antibiotiky a neobsahuje tak žádná chemická rezidua. Většina českého medu se právě díky jeho kvalitě exportuje na zahraniční trhy. Syntézou primárního a sekundárního výzkumu bylo zjištěno, že existuje nevyužitý potenciál pro export českého medu na trhy, kde je spotřeba a cena medu relativně vysoká. Problém, který proto bude v diplomové práci řešen, je absence české značky na zahraničním trhu. V praxi dochází pouze k přeprodeji medu ve velkém množství s nízkou marží. Branding a packaging design si v praxi zajišťuje distributor v zahraničí. Tím přichází čeští producenti o značnou část potenciálních výnosů. V diplomové práci se zaměřím na tržní výklenek v oblasti luxusních potravin s cílovou zemí ve Spojených arabských emirátech. V arabských zemích je vysoká spotřeba medu. Relativně malý trh v SAE může posloužit jako testovací zázemí pro expanzi společnosti na další trhy. Příležitostí může být spojení dvou tradičních českých produktů – medu a skla, které má již v SAE pod značkou *bohemian glass* vybudované dobré renomé. Analytická část se proto dále zabývá analýzou mezinárodního obchodu s medem. Český med je na cílovém trhu v SAE hodnocen velmi pozitivně. S využitím design managementu v oblasti vizuální komunikace a obalového designu může být konkurenceschopný i v tržním výklenku luxusních medů. Výsledný produkt se tak může prodávat za vyšší ceny.

6 PROJEKT PODNIKATELSKÉHO PLÁNU S UPLATNĚNÍM DESIGN MANAGEMENTU

Na základě syntézy primárních a sekundárních dat a zodpovězených výzkumných otázek bude vypracován projekt podnikatelského plánu s uplatněním design managementu. Projekt je rozčleněn do tří akčních plánů. První akční plán se bude na základě realizovaných analýz a provedeného výzkumu na trhu ve Spojených arabských emirátech zabývat vytvořením podnikatelského plánu pro společnost exportující český med na tamní trh. Akční plán č. 2 má za úkol vyvinout pomocí design managementu vizuální identitu pro novou společnost a podpořit tak podnikatelský plán. Z provedeného marketingového výzkumu totiž vyplývá, že značka, design a vzhled obalu je pro místní spotřebitele velmi důležitým aspektem. Z důvodu rozsáhlosti projektu se akční plán zaměří pouze na design loga.

Akční plán č. 3 se zabývá vývojem produktu, což je v tomto případě obalové sklo. Cílem je pomocí řízení designu ve spolupráci se studenty produktového designu Fakulty multimediálních studií navrhnout a vypracovat prototyp produktu, který by mohla společnost prezentovat potenciálním investorům a distributorům, a který by mohla vyrábět a exportovat na vybraný zahraniční trh.

6.1 Akční plán č. 1: Vytvoření podnikatelského plánu

Tento podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora. Představuje možnosti podnikání v oblasti tržního výklenku luxusních potravin na blízkém východě. Investorům nechává možnost výběru korporátní identity a výsledného produktového designu.

6.1.1 Shrnutí

Název společnosti: Starhills s.r.o.

Sídlo společnosti: Vavrečkova 5262, 760 01 Zlín

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ.zák.

Statutární orgán: Jednatel – Libor Svoboda, Za Zahradami 4, 785 01 Šternberk

Základní kapitál: 200 000 Kč

Naše společnost reaguje na neustále se zvyšující celosvětovou poptávku v segmentu luxusních potravin. Jako jediná česká společnost se zabývá propagací a distribucí českého panenského medu nejvyšší kvality pod vlastní značkou Starhills. Společnost se na základě analýzy rozhodla v první fázi soustředit na arabský poloostrov. Z náboženských důvodů konzumují Arabové med pravidelně ve velkém množství. Zvláště v posvátných postních měsících Ramadánu nahrazují medem veškerou stravu. Kupní síla místních obyvatel je přitom veliká, nerozhoduje cena, nýbrž kvalita, unikátnost a atraktivita nabízeného zboží. Společnost nabízí med s certifikátem biokvality v unikátním originálním balení.

6.1.2 Vize společnosti

Vize společnosti Starhills s.r.o. je stát se celosvětově známou a respektovanou značkou v oblasti zdravých potravin a symbolem kvality, unikátnosti a luxusu.

6.1.3 Mise společnosti

Naším závazkem je nabízet svým zákazníkům nejlepší med na světě v unikátním balení z českého skla a s tím spojené jedinečné zážitky. Všechny naše obchody provádíme s důrazem na společenské a ekologické hodnoty. Naším posláním je inspirovat a šířit dobré jméno českého medu v zahraničí.

6.1.4 Cíle společnosti

Základním cílem podniku je maximalizace zisku. Díky nízkonákladové strategii společnosti a nízkým fixním nákladům je reálné dosáhnout zisku v poměrně krátkém časovém horizontu. Tohoto cíle bude chtít společnost dosáhnout minimalizováním provozních nákladů, vhodně zvolenou cenovou politikou a efektivní nízkonákladovou marketingovou komunikací. Ambiciózním cílem společnosti je stát se do pěti let mezinárodně známou a respektovanou značkou v tržním výklenku luxusních potravin na trhu v SAE.

Krátkodobými cíli jsou:

- Vstup na trh ve Spojených arabských emirátech
- Navázání spolupráce s místními distributory

Dlouhodobými cíli jsou:

- Expanze společnosti na trhy v Saudské Arábii, Kataru, Bahrajnu, Kuvajtu a Ománu
- Vybudování vlastní distributorské sítě

6.1.5 Cílový trh

Na základě provedených analýz byl zvolen jako vstupní trh Spojené arabské emiráty. Velikost cílového trhu s medem ve Spojených arabských emirátech se ročně odhaduje na 42 milionu USD. (CBI, 2011) Spojené arabské emiráty produkují jen relativně malé množství medu a většinu vlastní spotřeby pokrývají importem levnějších medů především z Mexika a Pákistánu a prémiových medů z evropských zemí.



Obr. 7. Lokace cílového trhu (Powerfuldua, © 2014)

Blízký východ je celosvětově jedním z největších importérů medu. Vzhledem k náboženským důvodům je v oblasti spotřeba medu na obyvatele výrazně vyšší než například v evropských státech. Korán odkazuje na léčivé vlastnosti medu, proto je tato potravina považována za posvátnou a její spotřeba roste především v období svátků Ramadánu. Produkce v cílové oblasti je minimální a místní země musí většinu medu dovážet z okolních zemí. Na trhu neexistuje zastoupení žádné české společnosti, která by distribuovala med

pod vlastní značkou. V regionu přitom roste poptávka po luxusním zboží včetně segmentu luxusních potravin.

6.1.6 Cílová skupina

První cílovou skupinu (Obr. 8.) tvoří Emirát'ané, žena, muž, ve věku 25+, vyšší příjmová skupina, preferují unikátnost, originalitu a kvalitu. Druhá cílová skupina (Obr. 9) jsou podnikatelé a obchodní zástupci, kteří přijíždějí do SAE za obchodními účely, veletrhy apod., a hledají vhodný dárek pro své obchodní partnery a přátele, který by respektoval místní kulturní zvyklosti.



Obr. 9. Cílová skupina č. 1 (Rakeen, ©2014) Obr. 8. Cílová skupina č. 2 (vlastní zpracování)

6.1.7 Produkt

Produkt se sestává ze dvou základních částí. Jádrem produktu by měl být špičkový český med s certifikátem biokvality (příloha P II), pocházející z chráněné přírodní oblasti. Kvalita každé dodávané šarže je laboratorně testována tak, aby byla zaručena nejvyšší kvalita nabízeného medu. Z průzkumu bylo zjištěno, že jedním z důležitých atributů pro zákazníka je atraktivní balení. Společnost proto spolupracuje s českými designéry a ve spolupráci s nimi je schopna dodat na trh unikátní design skleněného obalu. Výsledný produkt se tak stává vhodným dárkem pro obchodní partnery či rodinné příbuzné.

Charakteristiky produktu:

- Vysoká kvalita produktu
- Certifikace bio kvality EU
- Světová unikátnost a jedinečnost českého medu
- Vyšší obsah minerálů a léčivých látek
- Atraktivní dárkové balení

Podrobný popis produktu, vizualizaci a náklady na vývoj řeší třetí akční plán diplomové práce. Fotodokumentace viz přílohy.

6.1.8 Cena

Správné nastavení cenové politiky je jedním z klíčových faktorů úspěšné marketingové strategie. Nemusí být pravidlem, že nalákat může jen ta nejnižší cena, naopak vyšší cena může navozovat dojem vyšší kvality daného produktu či služby. Společnost se chce zaměřit na movitější klientelu, které chcete nabídnout kvalitu a luxus, proto se nesmí bát nastavit vyšší ceny. Bohatší zákazník nemá v levné zboží důvěru a raději si za kvalitu připlatí. Cenová politika tedy bude korespondovat s vybraným cílovým segmentem. Konečná maloobchodní cena je nastavena tak, aby korespondovala s positioningem značky na zahraničním trhu. Dále jsem při sestavování cenové strategie vycházel z výsledků marketingového výzkumu ve Spojených arabských emirátech. Cena je proto stanovena podle přímé konkurence v tržním výklenku luxusních potravin. Přímý konkurent, společnost Balqees, prodává 700g medu v dárkovém balení za 217 USD.

Cena výrobku je stanovena podle konkurence. Vzhledem k charakteristikám trhu a specifikám vybraného segmentu by cena měla být vyšší než cena konkurenčního výrobku. Cena v tomto případě funguje jako jakýsi ukazatel kvality a unikátnosti. Z tohoto důvodu byl také zvolen retrográdní kalkulační vzorec k výpočtu zisku.

Tab. 18. Retrográdní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)

Cena výrobku	5 158,00 Kč
Cena pro distributora (30% marže)	3 610,60 Kč
Variabilní náklady	250,00 Kč
<i>Příspěvek na úhradu marže a fixních nákladů (krycí příspěvek)</i>	<i>3 360,60 Kč</i>
Fixní náklady v průměru připadající na výrobek	500,00 Kč
Zisk v průměru na jeden výrobek	2 860,60 Kč

6.1.9 Propagace

Na základě poznatků z teoretické části diplomové práce se nabízí uplatnění tří nástrojů marketingové komunikace. Jsou to obchodní veletrhy, digitální marketing a Public Relations.

Pro získání obchodních kontaktů je klíčová účast na následujících **veletrzích**:

- Dubai Food Festival
- Dubai Food Carnival

Vybrané veletrhy předpokládají vysokou koncentraci distributorů, prodejců a obchodníků v oblasti potravin a výživových doplňků. Vzniká tak ideální příležitost k prezentaci vlastního produktu, navázání obchodních kontaktů a realizaci prvních zakázek.

Z analýzy makroprostředí dále vyplynulo, že populace na cílovém trhu využívá moderní technologie a internet je běžnou součástí života Emirátanů. Digitální marketing přitom patří mezi finančně nenáročné a přitom efektivní nástroje marketingové komunikace.

Předpokládané využití nástrojů digitálního marketingu:

- webová prezentace
- Google AdWords
- Facebook
- Twitter

- g+
- Instagram
- Pinterest
- Youtube

Public Relations

Společnost se v prvních letech svého podnikání zaměří na osvětu a informování veřejnosti na cílových trzích o benefitech a unikátnosti českého medu. Hlavním nástrojem jsou články v novinách, odborných časopisech, magazínech o jídle a vaření, místní tisk:

Tab. 19. Seznam místních periodik pro umístění inzerce a PR článků (vlastní úprava)

Anglická periodika	Web	Arabská periodika	Web
FoodLovers	http://www.foodlovers.com	Akhbar Al Arab	www.al-akhbar.com
Emirates Business 24/7	www.emirates247.com	Al Arabia	www.alarabiya.net
Gulf in the Media	www.gulfinthemedi.com	Al Bayan	www.albayan.ae
Gulf News	http://gulfnews.com	Al-Ittihad	www.alittihad.ae
Khaleej Times	www.khaleejtimes.com	Al-Khaleej	www.alkhaleej.ae
The Gulf Today	http://gulftoday.ae	CNBC Arabia	www.cnbcarabia.com
The National	www.thenational.ae	Emarat Al Youm	www.emaratalyoum.com
XPRESS	http://gulfnews.com	WAM	www.wam.ae

Díky unikátnímu designu výrobku se společnost může zdarma dostat do periodik, které se věnují designu, životnímu stylu, vaření apod.

6.1.10 Distribuce

Společnost v prvních třech letech svého působení na místním trhu plánuje využít služeb distributorů a prodávat svůj produkt ve vybraných specializovaných obchodech. Výhledově společnost počítá s vlastní distribucí a sítí vlastních obchodů a prodejních kiosků, které by financovala ze zisku z předchozích let.

Tab. 20. Seznam potencionálních distributorů (vlastní zpracování)

Distributor	Emirát	Kontakt
Bees Kingdom LLC	Abu Dhabi	+971508155655
Al Sidr Natural Honey LLC	Abu Dhabi	+971504482380
Green Heart Organic LLC	Dubaj	+971504157324
Blosssomhoney LLC	Dubaj	+971554149891

6.1.11 Prostorové zajištění

Společnost může po dobu prvních tří let bezplatně využívat kanceláře technologického inovačního centra ve Zlíně v rámci jeho podnikatelského inkubátoru. Součástí podnikatelského inkubátoru je kromě konzultačních služeb i internet, úklid, ostraha a údržba prostor, recepce aj.) Skladování medu je zajištěno ve skladu dodavatele medu, který zároveň zajišťuje i stáčení a balení.

6.1.12 Personální zajištění a organizační struktura

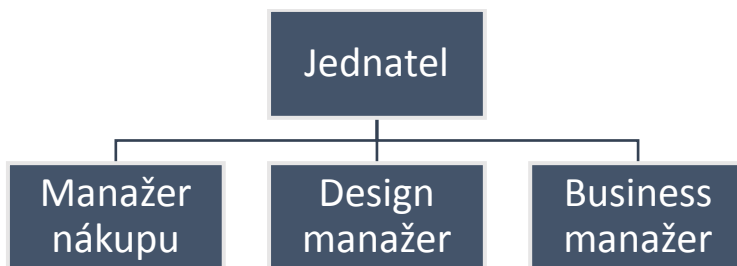
Společnost bude po dobu prvních tří let outsourcovat veškeré služby tak, aby minimalizovala náklady na pracovní sílu. Jednatel tak bude zároveň manažer, zodpovědný za uzavírání smluv s dodavateli, vyhledávání obchodních partnerů a distributorů, marketingovou komunikaci a správu společnosti.

Společnost počítá s výběrem vhodných pracovníků v horizontu pěti let na následující pozice:

Manažer nákupu – zodpovědný za požadovanou kvalitu a objem dodávaného medu

Design manažer – zodpovědný za návrh a vývoj nových atraktivních balení a vizuální komunikace značky.

Obchodní manažer – zodpovědný za vyhledávání nových obchodních příležitostí



Graf 13 – Plánovaná organizační struktura (vlastní zpracování)

6.1.13 Finanční plán

V rámci podnikatelského plánu je předkládán finanční plán, který specifikuje zdroje a způsob financování, zakladatelský rozpočet, plánovaný výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků.

Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet zachycuje přehled potřebných finančních zdrojů pro zahájení podnikatelské činnosti. Z důvodu minimalizace rizika finančních ztrát je využito všech dostupných možností vedení podniku s co nejmenšími možnými náklady. Jak již bylo řečeno, díky podnikatelskému inkubátoru a předběžné dohodě s majitelem skladu odpadají náklady na pronájem skladovacích a kancelářských prostor a s tím spojené náklady na energie. Do budoucna lze využít i možnosti virtuální kanceláře. Obliba této služby každým rokem roste nejen z důvodu finanční úspory v podnikání. Výhodou je i fakt, že si virtuální kancelář může začínající podnikatel zřídit tam, kde je to pro jeho obor činnosti nejzajímavější, třeba v hlavním městě na dobré adrese, čímž velice snadno zvýší prestiž své firmy. Náklady na právní založení obchodní společnosti se pohybují kolem 10 000 CZK. Společnost má v plánu outsourcovat veškeré služby, jako je účetnictví, právní poradenství, logistika a výroba sklenic v moravských sklárnách.

Tab. 21. Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Sepsání zakladatelského dokumentu	4 000 CZK
Provedení zápisu s.r.o. do obchodního rejstříku notářem	1 300 CZK
Výpis z rejstříku trestů, katastr nemovitostí, ověření podpisů	200 CZK
Poplatek za živnostenské oprávnění	1 000 CZK
Soudní poplatek při přímém zápisu notářem	2 700 CZK
CELKEM	9 200 CZK

Dále jsou zpracovány náklady potřebné k zahájení provozu společnosti. Patří sem náklady na propagaci, tisk informačních brožur v anglickém a arabském jazyce, příprava PR článků, roll-up bannerů, mzda podnikatele, výdaje za telekomunikační služby, účetnictví a logistiku. Společnost může v prvních třech letech využít nabídky Zlínského inovačního centra a využívat bezplatně jejich co-workingových prostor. Přesto jsou do výpočtu zahrnuty náklady na možný pronájem virtuální kanceláře, včetně služeb jako je například přeposílání pošty v ceně 680 Kč za měsíc.

Tab. 22. Měsíční náklady na provoz společnosti (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Mzdy	23 225 CZK
Propagace (PR, web, informační brožury)	20 000 CZK
Telekomunikace	1 000 CZK
Logistika	3 000 CZK
Účetnictví	2 000 CZK
Virtuální kancelář	680 CZK
CELKEM	48 105 CZK

Do celkových počátečních nákladů pro start podnikání byly zahrnuty náklady na výzkum a vývoj (náklady jsou podrobně rozebrány v nákladové analýze projektu), náklady na založení společnosti s ručením omezeným a také náklady na provoz společnosti v prvním měsíci podnikání.

Tab. 23. Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Výzkum a vývoj	42 700 CZK
Založení s.r.o.	9 200 CZK
Provoz společnosti	48 105 CZK
CELKEM	99 005 CZK

Mzdové náklady

V prvních letech rozvoje společnosti je cílem minimalizace nákladů tak, aby byla společnost schopna refinancovat svůj rozvoj z vlastních zdrojů. Čistá měsíční mzda jednatele je proto stanovena na 14 000 Kč.

Tab. 24. Mzdové náklady (vlastní zpracování)

	Super-hrubá mzda	Soc. a zdrav. Pojištění zaměstnavatel	Hrubá mzda	Soc. a zdrav. Pojištění zaměstnanec	Záloha na daň	Daňová sleva	Čistá mzda
Jednatel	23 225	5 893	17 332	1 907	3 495	2 070	14 000

Zdroje financování

Základní kapitál bude činit 200 000 Kč. Tento základní kapitál bude sloužit k pokrytí vstupních nákladů. Vzhledem k tomu, že vstupní náklady byly vyčísleny na 99 005 Kč, není potřeba financovat start podnikání bankovním úvěrem. Společnost může svůj rozvoj financovat z budoucího zisku, případně využít alternativní zdroje financování, jako jsou například seed fondy, které umožňují financování začínajícím firmám, nejčastěji financování vývoje, výroby a uvedení nových inovativních produktů na trh. Další možností je business angel, individuální investor, využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých podniků, který může do firmy přinést know-how.

Zdroj příjmů

Zdroj příjmů charakterizuje finanční prostředky, které kryjí nákladové položky. Primárně se jedná o tržby za vlastní výrobky. Jediným zdrojem příjmů společnosti bude prodej luxusního dárkového balení medu. Cena výrobku je stanovena podle přímé konkurence. Vzhledem k charakteristikám trhu a specifikám vybraného segmentu by cena měla být vyšší než cena konkurenčního výrobku. Cena v tomto případě totiž funguje jako jakýsi ukazatel kvality a unikátnosti. Z tohoto důvodu byl k výpočtu zisku zvolen retrogradní kalkulační vzorec.

Tab. 25. Retrogradní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)

Cena výrobku	5 158,00 Kč
Cena pro distributora (30% marže)	3 610,60 Kč
Variabilní náklady	250,00 Kč
<i>Příspěvek na úhradu marže a fixních nákladů (krycí příspěvek)</i>	<i>3 360,60 Kč</i>
Fixní náklady v průměru připadající na výrobek	1 924,20 Kč
Zisk v průměru na jeden výrobek	1 436,40 Kč

Odhad výnosů respektive tržeb a prodaných kusů je v tomto případě obtížné predikovat. K modelování jednotlivých variant prodeje slouží například program MS Excel, kde lze měnit vstupní data a modelovat možné scénáře budoucího vývoje. Na základě pozorování, provedeného během marketingového výzkumu, byly zvoleny tři scénáře s rozdílným kvalifikovaným odhadem prodeje a předpokládaným růstem v dalších letech. Pro další výpočty budeme pracovat s realistickou variantou, která předpokládá 10% růst v následujících letech.

Tab. 26. Predikce prodeje (vlastní zpracování)

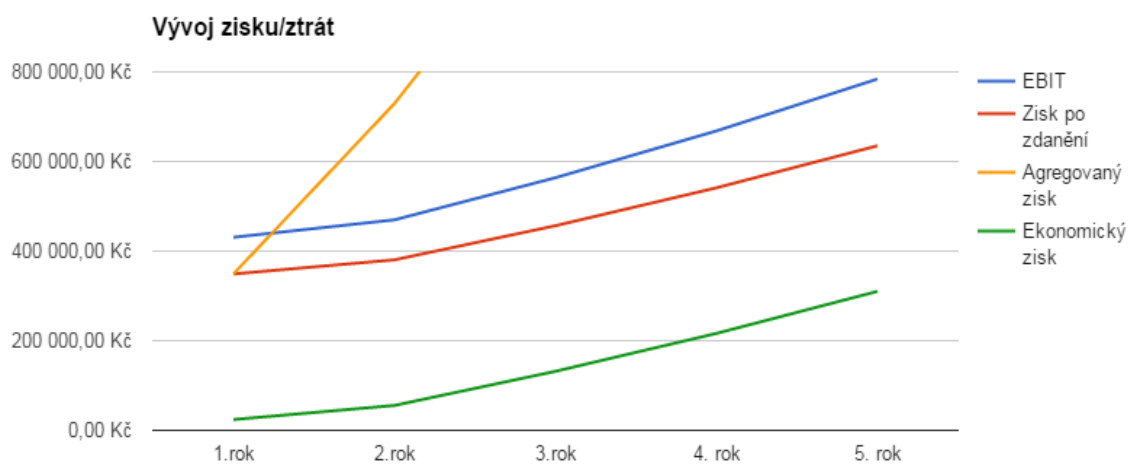
Predikce prodeje (Ks)	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Optimistická varianta (20% růst)	600	720	792	871	958
Pesimistická varianta (5% růst)	300	315	346,5	381	419
Realistická varianta (10% růst)	450	495	545	599	659

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát vychází z pesimistického scénáře. Již v prvním roce by však společnost měla být zisková, což může následně umožnit další rozvoj společnosti bez nutnosti využití bankovního úvěru. Režijní náklady počítají s dvouprocentním vývojem inflace.

Tab. 27. Zkrácený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Období	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok	5. rok
Prodej (ks)	300	315	347	381	419
Příjmy	1 083 180,00 Kč	1 137 339,00 Kč	1 251 072,90 Kč	1 376 180,19 Kč	1 513 798,21 Kč
Přímé náklady	75 000,00 Kč	78 750,00 Kč	86 625,00 Kč	95 287,50 Kč	104 816,25 Kč
Režie	577 260,00 Kč	588 805,20 Kč	600 581,30 Kč	612 592,93 Kč	624 844,79 Kč
Náklady	652 260,00 Kč	667 555,20 Kč	687 206,30 Kč	707 880,43 Kč	729 661,04 Kč
EBIT	430 920,00 Kč	469 783,80 Kč	563 866,60 Kč	668 299,76 Kč	784 137,17 Kč
Zisk po zdanění	349 045,20 Kč	380 524,88 Kč	456 731,94 Kč	541 322,81 Kč	635 151,11 Kč
Agregovaný zisk	349 045,20 Kč	729 570,08 Kč	1 186 302,02 Kč	1 727 624,83 Kč	2 362 775,93 Kč



Obr. 10. Plánovaný vývoj zisku (vlastní zpracování)

Dále jsou spočítány oportunitní náklady podnikatele, které tvoří podnikatelská mzda a ušlý úrok. Jako oportunitní mzda byla zvolena průměrná mzda za rok 2016, která činí 27 006 Kč, výpočet ušlého úroku vychází z konzervativní investice do desetiletých státních dluhopisů. Ekonomický zisk je vypočítán jako rozdíl mezi čistým ziskem po zdanění a oportunitními náklady podnikatele.

Tab. 28. Ekonomický zisk (vlastní zpracování)

Období	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok	5. rok
Oportunitní mzda	324 072,00 Kč	324 072,00 Kč	324 072,00 Kč	324 072,00 Kč	324 072,00 Kč
Ušlý úrok	900,00 Kč	904,05 Kč	904,07 Kč	904,1 Kč	904,0683 Kč
Ekonomický zisk	24 073,20 Kč	55 548,83 Kč	131 755,87 Kč	216 346,74 Kč	310 175,04 Kč

Plánované cash-flow

Cash flow neboli výkaz o peněžních tocích poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, ke kterým došlo v průběhu sledovaného období. Výkaz cash-flow je zpracován na horizont 3 let.

Tab. 29. Plánované cash-flow během tří let (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	190 800,00 Kč	1 272 055,80 Kč	2 409 394,80 Kč
Příjmy	1 083 180,00 Kč	1 137 339,00 Kč	1 251 072,90 Kč
Výdaje	652 260,00 Kč	667 555,20 Kč	687 206,30 Kč
CF v roce	1 081 255,80 Kč	1 137 339,00 Kč	1 251 072,90 Kč
Celkový CF	1 272 055,80 Kč	2 409 394,80 Kč	3 660 467,70 Kč

Poměrové ukazatele

Tab. 30. Poměrové ukazatele (vlastní zpracování)

Bod zvratu	ROE	ROS
172 ks	174,52%	39,78%

Analýza bodu zvratu (Break Even Point) je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby rovnají nákladům. Tento objem produkce se označuje jako bod zvratu. Výpočet je proveden jako podíl mezi celkovými fixními náklady, které činí 577 260 Kč, a rozdílem ceny (cena pro distributora 3 610 Kč) a jednotkovými variabilními náklady, které jsou vyčísleny na 250 Kč.

$$Q(\text{bod zvratu}) = \frac{FN}{p - VN} = \frac{577\,260}{3\,610 - 250} = 172$$

Z analýzy bodu zvratu vyplývá, že společnost začne tvořit zisk prodejem 172. výrobku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{349\,045,20}{200\,000} = 174,52\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Dobrým výsledkem je ROE nad úrovní 15 %.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} = \frac{349\,045,20}{1\,083\,180} = 39,78\%$$

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď EBIT nebo EAT. Podobně jako ostatní ukazatele rentability pomáhá určit zisk. Je třeba ho vždy správně posuzovat v kontextu s obratem firmy. Velmi se liší u podniků v různých odvětvích. Pohybuje se zhruba od 2% do 50%, měl by být nad 10%

6.1.14 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vnitřními a vnějšími faktory. Vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky společnosti. Vnější faktory představují příležitosti a hrozby.

Tab. 31. SW analýza společnosti Starhills (vlastní zpracování)

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
Špičková kvalita produktu	Nová značka
Nízké náklady na produkci	Neexistence historie společnosti
Marketing	Neznalost trhu
Design	Nezkušenost

Silnou stránkou nové společnosti je unikátní produkt v atraktivním balení. Společnost má uzavřeno několik předběžných dohod s producenty špičkového medu, kteří mohou doložit kvalitu svého produktu certifikátem biokvality. Panenský med z chráněné krajinné oblasti je distribuován v originálním obalovém designu z českého skla, čímž se na trhu odlišuje od konkurenčních značek.

Slabou stránkou společnosti může být její nezkušenost, společnost nemá žádnou zkušenost s podnikáním na zahraničním trhu. Chybí jí historie a s tím spojená důvěra spotřebitelů i obchodních partnerů.

Tab. 32. OT analýza – vnější faktory (vlastní zpracování)

Vnější faktory	
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí poptávka po podobných produktech	Nezájem o nový produkt
Spolupráce s novými distributory	Nedostatek financí
Vstup na další arabské trhy	Neočekávané události
Rozvoj exportu	Kulturní nepochopení

Příležitostí může být pro společnost rostoucí poptávka v tržním výklenku luxusních potravin či případný vstup na další trhy jako je Saudská Arábie, Katar, Omán nebo Bahrajn. Jako každá začínající společnost s novým produktem čelí firma hrozbě nezájmu o nový produkt, neodhadnutí finanční náročnosti projektu, nepochopení místní kultury či nezvládnutí neočekávaných událostí, které mohou při zavádění produktu na trh nastat.

6.2 Akční plán č. 2: Podpora podnikatelského plánu vytvořením vizuální identity

Pro vytvoření vizuální identity nové společnosti byla zvolena spolupráce se studenty grafického ateliéru Fakulty multimediálních studií na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Využil jsem tak potenciálu zlínské univerzity pro možnost přípravy podnikání a založení podniku.

6.2.1 Příprava

V první fázi byl studentům grafického ateliéru prezentován projekt a jeho cíle prostřednictvím dokumentu, který se označuje jako Design Brief, který shrnuje základní informace o společnosti, cílovém trhu a zákaznících a zadává cíle projektu, kterých je třeba dosáhnout.

Název projektu: Vytvoření vizuální identity

[Starhills co.]
[11.11.2015]

Informace o společnosti

Společnost se zabývá prodejem vysoce kvalitního českého medu s certifikátem biokvality na trhu ve Spojených arabských emirátech. Cílovou skupinou jsou rodilí Emirátané, kteří kladou důraz na kvalitu a unikátnost produktu. Z nábožensko-kulturních důvodů preferují kupovat med v originálním dárkovém balení, kterým mohou obdarovat své nejbližší.

Kontakt

Jméno: Libor Svoboda
E-mail: libor-svoboda@centrum.cz
Telefonní číslo: +420 733399997

Cíle projektu

Cílem projektu je vytvoření vizuální identity pro novou českou společnost, zabývající se exportem špičkového českého medu na světové trhy. Vizuální identita a styl by měly respektovat odvětví tržního výklenku luxusních potravin.

Klíčová slova: unikátnost, kvalita, originalita, luxus, příroda, zdraví, krása, hory, louky, med, včely

Detaily




Cílová skupina	žena, muž; vyšší příjmová skupina, 25-70 let
Specifické cíle:	Navržení loga pro novou společnost Vytvoření obalového designu pro nový produkt Webdesign pro stránku komunikující nový produkt
Časový plán:	Leden – březen 2015

6.2.2 Realizace

Studenti se dozvěděli detailní informace o společnosti, cílovém trhu, konkurenci a cílové skupině.

Na základě předaných podkladů a pod odborným vedením vedoucího ateliéru grafického designu navrhli 10 různých vizuálních identit.

Tab. 33. Předložené návrhy grafického ateliéru FMK (UTB, © 2015)

	<p>První návrh loga a následně i vizuální identity odkazuje na panenský med svou čistotou a elegancí, nad názvem společnosti jsou umístěny kapky medu, symbol nekonečna a lásky.</p>
	<p>Návrh č. 2 místo tvaru medové kapky používá tvar medové plástve, odlišný font písma</p>
	<p>Návrh loga č. 3 využívá hravou formou tvar medové kapky. Zvýraznění prvních písmen STAR má zvýrazňovat „hvězdnost“ značky a jejích produktů</p>

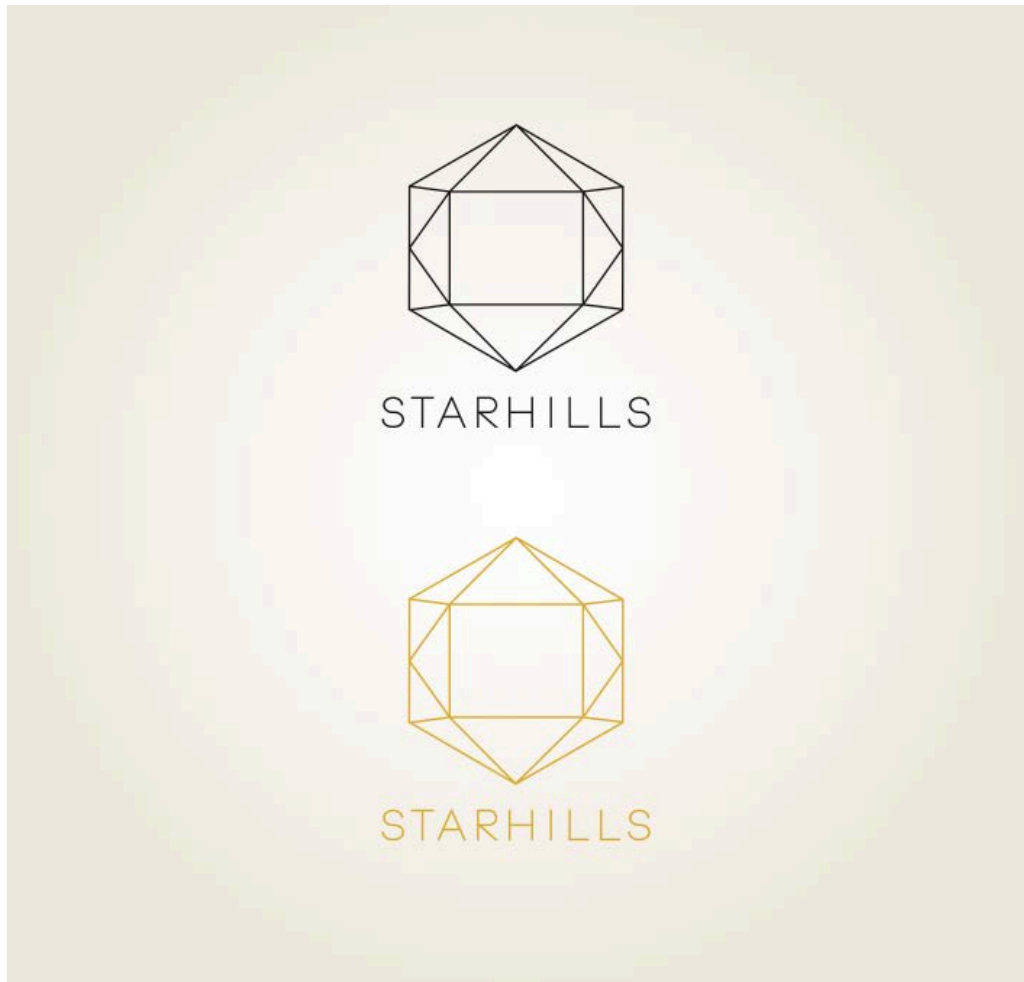
	<p>Návrh loga č. 4 si sofistikovaně pohrává s počátečním písmenem názvu společnosti.</p>
	<p>Návrh loga č. 5 vychází ze základní charakteristiky produktu. Inspirací je tradice českého včelaření, příroda a rustikální styl. Logo může být populární především v evropských zemích, kde je trendem právě rustikální styl a důraz na tradice.</p>
	<p>Návrh loga č. 6 si pohrává s druhem písma, finální verze loga v sobě zahrnuje kompozici, připomínající včelu v letu. Logo je možné snadno aplikovat na různé typy povrchů, vyniká dobře i různých barevných variantách.</p>

	<p>Návrh loga č. 7 pracuje s písmeny anglického výrazu pro med – honey. Tučně zvýrazněná písmena O, N, E vytvářejí dojem nápisu ONE, který odkazuje na jedinečnost produktu a prvotřídnost nabízeného medu.</p>
	<p>Logo č. 8 vychází z názvu společnosti – Starhills znamená v překladu hvězdné kopce. Zlatá barva písma odkazuje na barvu medu, šestihran potom na strukturu plástve.</p>
	<p>Logo č. 9 je inspirované tvaroslovím diamantu, odkazuje na minerály obsažené v českém lesním medu. Je provedeno v minimalistickém stylu, což bude v budoucnu klást vysoké nároky na kvalitu tisku a zobrazení.</p>

6.2.3 Hodnocení

Na základě výsledků marketingového výzkumu ve Spojených arabských emirátech byl vybrán návrh č. 9. Logo ve tvaru diamantu odkazuje na vysoký podíl minerálů, obsaže-

ných v českém medu. Zároveň je v logu zobrazen tvar medové plástve. Logo působí esteticky čistým dojmem a má punc luxusu. Pro cílovou skupinu na trhu je logo dostatečně atraktivní, oslovení spotřebitelé jej nejčastěji asociovali s luxusním zbožím.



Obr. 11. Vítězný návrh loga (FMK, © 2015)

V případě komerčního využití návrhu je nutné zaplatit univerzitě 12 000 Kč. Jedná se o částku, účtovanou studentům v rámci univerzity. Cena devíti návrhů na trhu by přišla přibližně na dvojnásobek.

Tab. 34. Náklady na vývoj vizuální identity (vlastní zpracování)

Vizuální identita	
Položka	Cena
Sada návrhů	12 000 CZK

6.3 Akční plán č. 3: Vizualizace a vývoj produktu

Jelikož bylo na základě provedeného marketingového výzkumu zjištěno, že místní spotřebitelé zohledňují při výběru zboží i atraktivnost obalu, respektive preferují atraktivní balení medu, bylo rozhodnuto o vývoji unikátního obalového designu. Tento akční plán zároveň slouží jako podpora podnikatelského plánu.

6.3.1 Příprava

V rámci vývoje nového výrobku pro začínající společnost byli osloveni studenti FMK ateliéru skla, aby navrhli originální skleněný obal na med, který by zaujal a dokázal obstát v konkurenčním prostředí na světovém trhu.



Obr. 12. Grafický návrh obalového designu (FMK, © 2014)

Z předložených návrhů byl vybrán design, jehož tvarosloví je inspirováno arabskou konvicí na čaj. (Obr. 8) Takzvaný Dalláh je národním symbolem Spojených arabských emirátů. Symbolizuje pohostinnost a v SAE je k vidění na mnoha místech (mince, sochy).



Obr. 13. Sklenice inspirovaná Dalláhem

Šablona byla následně předána sklářským mistrům ve Valašském Meziříčí, kteří podle technického výkresu zhotovili, respektive vysoustružili ze dřeva sklářskou formu.

Většina sklářských forem používaných v menších sklárnách jsou formy dřevěné, nejčastěji bukové. Pro výrobu formy je důležité, aby kmen byl zdravý a aby dřevo bylo před zpracováním dostatečně nasáté vodou. Bukové kmeny se proto namáčí do rybníka a používají se ke zpracování až tehdy, když klesnou úplně na dno. Nasáklé kmeny se poté vytáhnou z vody a nařežou. Surový blok dřeva se po opracování upevní na soustruh a pomocí dlouhých dlát se do něj vysoustruží požadovaný tvar. Před samotným zahájením výroby prototypu je nezbytná konzultace se sklářským mistrem, který doporučí výběr vhodného typu suroviny, upozorní na technické nedostatky a problémy návrhu a pokusí se najít technologické řešení.



Obr. 16. Konzultace se sklářským mistrem a výroba obalu (vlastní zpracování)

Sklo vzniká ve sklářských pecích tavením při teplotě 1450 až 1550 °C, boritokřemičité sklo se taví při teplotě až 1630 °C a křemenné sklo okolo 2000 °C. Tavení sklářského kamene probíhá ve třech fázích: roztavení – sklářský kmen se dokonale roztaví ve sklářské peci. Roztavené sklo je tuhé, nestejnorodé, neprůhledné a s bublinkami. Ty se musí odstranit zvýšením teploty a přidáním různých čeridel. Další fází je čerení, kdy se hmota dále mísí, bublinky unikají a sklo se tak stává průhlednějším a řidším. Vyčerené sklo je velmi řídké. Následuje sejítí – ochlazení skla. Po dokonalém čerití a sejítí se sklo teprve zpracovává a to buď ručně, nebo strojově. Při hutní výrobě se sklo nabírá ze sklářské pece na

sklářské píšťaly. Sklář si sklo nabere a nejprve vytvaruje ve dřevěném svaláku. Poté se sklář přemístí ke kádi, ve které je ponořena forma. Po sešlápnutí pedálu se forma vynoří nad hladinu a sklář do ní vyfoukne tvar kalíšku. Výroba sklenic probíhala ve sklárnách ve Valašském Meziříčí, kde sídlí střední uměleckoprůmyslová sklářská škola.



Obr. 17. Vizualizace návrhu obalového skla (vlastní zpracování)

6.3.3 Hodnocení

Po více jak dvou měsících intenzivní práce je zhotoven první prototyp výrobku, který může společnost představit spolu s podnikatelským plánem potencionálním investorům a distributorům. Výsledný prototyp je v další fázi potřeba otestovat, zda splňuje účel ochrany produktu – medu, zda je atraktivní pro cílový trh a cílového spotřebitele a zda není příliš ekonomicky nákladný pro sériovou výrobu.



Obr. 18. Vizualizace výsledného produktu (vlastní zpracování)

Vizualizace a předvedení vlastního prototypu může pomoci lépe pochopit a prezentovat vizi společnosti potenciálním investorům, distributorům a dalším obchodním partnerům.

Tab. 35. Náklady na vývoj produktu (vlastní zpracování)

Produktový design	
Položka	Cena
Návrh obalového designu	5 000 CZK
Výroba sklářské formy	500 CZK
Výroba prototypu	400 CZK
Odborné konzultace se sklářským mistrem	1 000 CZK
Vývoj skleněného uzávěru	2 000 CZK
CELKEM:	8 900 CZK

Celkové náklady na vývoj a výrobu prototypu činily v rámci univerzitní spolupráce 8 900 Kč. Je potřeba zdůraznit, že se nejedná o standardní tržní ceny. V případě, že by nebylo využito potenciálu, který Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně nabízí, náklady na tento projekt by byly několikanásobně vyšší.

7 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Nákladová analýza je členěna na jednotlivé akční plány, kterými byly příprava podnikatelského plánu, vizuální identity a výsledného produktu. Náklady na založení a provoz společnosti jsou analyzovány v projektové části podnikatelského plánu. V následující nákladové analýze jsou proto rozebrány náklady, týkající se projektu diplomové práce, konkrétně to jsou náklady na marketingový výzkum ve Spojených arabských emirátech, jednotlivé náklady na vývoj vizuální identity společnosti (logotyp), vizualizaci a vývoj produktu (obalového skla na med), náklady na webdesign a internetovou prezentaci společnosti.

Tab. 36. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Marketingový výzkum	15 000 CZK
Produktový design	
Návrh obalového designu	5 000 CZK
Výroba sklářské formy	500 CZK
Výroba prototypu	400 CZK
Odborné konzultace se sklářským mistrem	1 000 CZK
Vývoj skleněného uzávěru	2 000 CZK
CELKEM:	8 900 CZK
Webová prezentace	
Webdesign	6 000 CZK
Programování	Vlastní režie
Webhosting	800 CZK
CELKEM:	6 800 CZK
Vizuální identita	
Sada návrhů	12 000 CZK
CELKEM:	12 000 CZK
Náklady projektu (Výzkum, produkt, VI, Web)	
CELKOVÉ NÁKLADY	42 700 CZK

Celkové náklady na vývoj prototypu obalového skla činily 8 900 Kč. Do této částky však nejsou započítány náklady spojené s marketingovým výzkumem ve Spojených arabských emirátech. Tento výzkum probíhal ve vlastní režii a celkové náklady činily 15 000 Kč. Alternativně šlo využít služeb pobočky Czechtrade v Dubaji, ale vzhledem k finanční náročnosti služby a lepšímu pochopení trhu jsem se do oblasti vydal osobně. Je potřeba říci, že náklady jsou relativně velmi nízké, neboť bylo využito všech dostupných prostředků k minimalizaci počátečních nákladů. Grafické návrhy byly zadány studentům v rámci jejich semestrálních prací, výroba prototypu probíhala ve sklárnách uměleckoprůmyslové školy ve Valašském Meziříčí, která spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Studenti předložili a prezentovali celkem devět grafických návrhů vizuální identity, konkrétně logo, packaging design a webdesign. Jedná se přibližně o poloviční cenu, za kterou lze na trhu pořídit soubor návrhů VI. Vývoj webové prezentace společnosti byl realizován opět ve vlastní režii. Webdesign, neboli grafické zpracování výsledného vzhledu webové prezentace, byl vybrán z návrhů studentů grafického ateliéru fakulty multimediálních studií. Cena autorských práv pro studenty UTB činí 6000 Kč. Roční hosting a provozování webové prezentace stojí 800 Kč. Celkové náklady na počáteční provoz webové prezentace činí 6 800 Kč.

Celkové náklady projektu, od marketingového výzkumu, přes podnikatelský plán po vizualizaci a přípravu produktu, činí 42 700 Kč.

8 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Časová analýza zkoumá časovou náročnost projektu přípravy založení společnosti od marketingového výzkumu, vyhodnocení tržní příležitosti, sepsání podnikatelského plánu, vývoje produktu a vizuální identity, až po zapsání společnosti do obchodního rejstříku a realizaci první zakázky budoucí společnosti exportující výrobek na zahraniční trhy. K sestavení plánu sousledu po sobě navazujících činností byla zvolena metoda síťové analýzy CPM.

Tab. 37. Metoda CPM (vlastní zpracování)

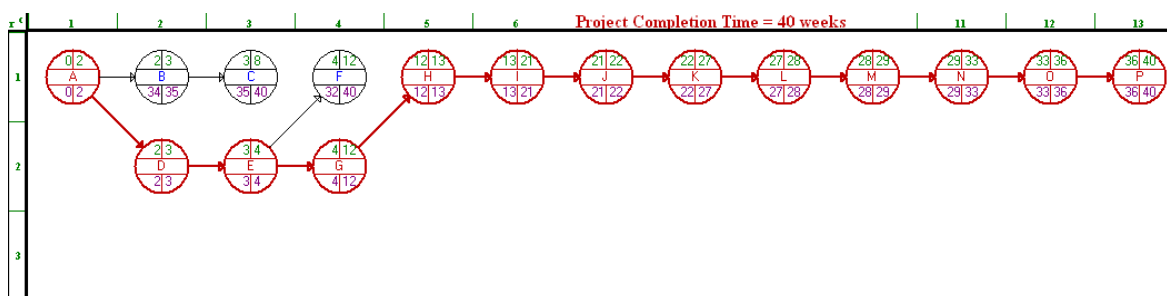
Aktivita	Aktivita	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Marketingový výzkum ve Spojených arabských emirátech	2	-
B	Vyhodnocení marketingového výzkumu	1	A
C	Příprava podnikatelského plánu	5	B
D	Design brief	1	A
E	Setkání s designéry, prezentace zadání	1	D
F	Příprava vizuální identity	8	E
G	Návrh obalového designu	8	E
H	Odborná konzultace se sklářským mistrem	1	G
I	Vývoj produktu, výroba prototypu	8	H
J	Konzultace prototypu	1	I
K	Vývoj skleněného uzávěru	5	J
L	Fotodokumentace produktu	1	K
M	Prezentace projektu investorům	1	L
N	Prezentace výrobku distributorům	4	M
O	Zahájení jednání o spolupráci	3	N
P	Export první zakázky	4	O

K vyhodnocení analýzy bylo použito programu WinQSB, kam bylo vloženo 16 činností. Tím vznikla uvedená tabulka, vyjadřující činnosti, které tvoří kritickou cestu. Kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. Z výsledné tabulky vyplývá, že minimální doba realizace projektu je 40 týdnů.

Tab. 38. Program WinQSB (vlastní zpracování)

04-11-2016 00:48:08	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	no	1	2	3	34	35	32
3	C	no	5	3	8	35	40	32
4	D	Yes	1	2	3	2	3	0
5	E	Yes	1	3	4	3	4	0
6	F	no	8	4	12	32	40	28
7	G	Yes	8	4	12	4	12	0
8	H	Yes	1	12	13	12	13	0
9	I	Yes	8	13	21	13	21	0
10	J	Yes	1	21	22	21	22	0
11	K	Yes	5	22	27	22	27	0
12	L	Yes	1	27	28	27	28	0
13	M	Yes	1	28	29	28	29	0
14	N	Yes	4	29	33	29	33	0
15	O	Yes	3	33	36	33	36	0
16	P	Yes	4	36	40	36	40	0
	Project Completion Time	=	40	weeks				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Pomocí programu WinQSB byl následně vytvořen i síťový graf, který znázorňuje kritickou cestu projektu (činnosti A, D, E, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P) a zobrazuje i časovou rezervu projektu danou činnostmi B, C, F.



Graf 14 – Síťový graf CPM (vlastní zpracování)

9 RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Riziková analýza se konkrétně zabývá potenciálními riziky podnikatelského plánu. Součástí každého projektu jsou překážky a s tím spojená rizika, která je nutno brát v potaz a snažit se o minimalizaci těchto rizik. Součástí rizikové analýzy je proto vymezení potenciálně problémových bodů, které mohou při startu podnikání nastat a navržení správných opatření k jejich minimalizaci či eliminaci.

- Nedostatečná produkce
- Slabá poptávka
- Legislativní překážky
- Technologické problémy při vývoji produktu
- Nedostatek financí
- Nesplnění časového plánu
- Nesplnění očekávání projektu
- Kurzová rizika

Intervaly rozdělení rizika:

Tab. 39. Rozdělení rizika (vlastní zpracování)

Nízké riziko	0,00 - 0,24	rizikový faktor A
Střední riziko	0,25 – 0,34	rizikový faktor B
Vysoké riziko	0,35 – 0,49	rizikový faktor C

Výsledný rizikový faktor je dán součinem stupně rizika a jeho pravděpodobnosti výskytu.

Tab. 40. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Rizikový faktor
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7		
Nedostatečná produkce		x				x	0,35	C
Slabá poptávka		x				x	0,35	B
Legislativní omezení		x		x			0,15	A
Technologické problémy při vývoji produktu			x			x	0,49	C
Nedostatek finančních zdrojů			x			x	0,49	C
Nesplnění časového plánu		x			x		0,25	B
Nesplnění očekávání projektu	x					x	0,21	A
Kurzové riziko		x				x	0,35	C

Nízké riziko – rizikový faktor A

Legislativní omezení

- Důkladná analýza právního prostředí
- Rozdělení projektu do delšího časového období

Nesplnění očekávání projektu

- Definování jasných cílů
- Snaha o úspěšné dosažení cíle
- Odhodlání, zarputilost

Střední riziko – rizikový faktor B*Slabá poptávka*

- Důkladná analýza trhu a cílové skupiny
- Neustálá snaha o porozumění cílové skupině

Nesplnění časového plánu

- Důsledné dodržování stanovených termínů
- Průběžná kontrola plnění úkolů
- Používání moderních nástrojů projektového řízení

Vysoké riziko – rizikový faktor C*Nedostatek finančních zdrojů*

- Předložení podnikatelského záměru potenciálním investorům
- Spolupráce s obchodním partnerem v Emirátech
- Rozložení projektu do delšího časového období a jednotlivých fází

Technologické překážky ve vývoji produktu

- Pravidelné konzultace s odborníky
- Spolupráce se sklářskými mistry

Kurzové riziko

- Strategie leading/lagging
- Vhodné nastavení kupní smlouvy – kurzová doložka

ZÁVĚR

Výsledkem diplomové práce je projekt podnikatelského plánu pro firmu exportující české výrobky na zahraniční trhy s uplatněním poznatků design managementu.

Výhody, které plynou z uplatnění design managementu byly popsány v teoretické části. Pro účely diplomové práce jsem se zaměřil především na uplatnění designu v oblasti vizuální identity, produktu a obalu. V práci jsou dále popsány základní marketingové koncepty a nástroje výzkumu trhu. Posledním probíraným tématem v teoretické části je podnikání a podnikatelský plán.

Ze situační analýzy zaměřené na mezinárodní obchod s medem bylo zjištěno, že na trhu chybí společnost, která by exportovala vysoce kvalitní český med pod vlastní značkou. Na základě analýzy cen medu na mezinárodním trhu byl vybrán vhodný cílový trh a pro tento trh byla provedena PEST analýza makroprostředí. Další provedenou analýzou byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Závěrem byl uskutečněn marketingový výzkum na cílovém trhu ve Spojených arabských emirátech formou hloubkového interview s místními odborníky, jehož výsledky posloužily jako základ pro rozhodnutí o vizuální identitě nové společnosti a vzhledu výsledného produktu. Hlavním přínosem analytické části bylo vybrání správného produktu, cílového trhu, hlubší pochopení cílového trhu a rozhodnutí o zahájení tvorby podnikatelského plánu.

Na základě rešerše odborné literatury a provedených analýz byl sestaven projekt podnikatelského plánu s uplatněním design managementu pro obchodní společnost exportující tradiční české výrobky na zahraniční trhy. Jako produkt byl vybrán český med, pocházející z chráněné krajinné oblasti s certifikátem biokvality. Projekt si kladl za cíl uplatnit poznatky z design managementu na obor distribuce a prodej medu. Ve spolupráci se studenty grafického ateliéru Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně bylo vytvořeno dvanáct návrhů vizuální identity a loga pro novou společnost. Dále byla zahájena spolupráce s ateliérem Design skla na Fakultě multimediálních studií UTB ve Zlíně na vývoji a produkci atraktivního skleněného obalu, které by zajistilo úspěšnou diferenciaci produktu na trhu. Vývoj prototypu byl realizován ve spolupráci se Střední uměleckoprůmyslovou školou ve Valašském Meziříčí a sklářským mistrem panem inženýrem Bechným. Podnikatelský plán byl představen investorům v rámci soutěže o nejlepší podnikatelský záměr Zlínského kraje, kde obdržel druhé místo. O spolupráci zatím projevil zájem pět investorů..

Projekt dokázal, že díky aplikaci design managementu se může nově vzniklá společnost úspěšně diferenciovat na trhu pomocí inovativního obalového designu a atraktivní vizuální komunikace a prodávat tak zvolený produkt – med, za vyšší cenu, než je dosavadní praxe.

Díky této diplomové práci jsem měl možnost vyzkoušet si v praxi práci design manažera, jehož úkolem je analyzovat trh a navrhnout optimální řešení vedoucí ke zvýšení ziskovosti společnosti a zároveň roli podnikatele, jehož součástí je sepsání podnikatelského záměru a jeho prezentace potencionálním investorům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMBROSE, Gavin a Paul HARRIS, 2009. *Layout: velký průvodce grafickou úpravou.*

Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2165-8. Dostupné také z:

http://toc.nkp.cz/NKC/200912/contents/nkc20092009657_1.pdf

ANIL MITAL, 2008. *Product development a structured approach to consumer product development, design, and manufacture.* Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

ISBN 978-008-0556-413.

BEST, Kathryn, 2006. *Design management: managing design strategy, process and implementation.* Lausanne: AVA Publishing. ISBN 978-2-940373-12-3.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte, c2003. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation.* New York, NY: Allworth Press. ISBN 978-1-58115-526-6.

BROWN, Tim a Barry KÄTZ, 2009. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation.* 1st ed. New York: Harper Business. ISBN 978-0-06-176608-4. Dostupné také z:

http://toc.nkp.cz/VSE/201006/contents/vse000168888_1.pdf

BRÜDEK, Bernhard E., 2005. *Design – Geschichte, Theorie und Praxis in der Produktgestaltung* (3rd ed.). Berlin: Birkhäuser – Verlag für Architektur. pp. 358ff. ISBN 3-7643-7028-9.

COOPER, Rachel, Sabine JUNGINGER, Thomas LOCKWOOD a Richard BUCHANAN, 2011. *The handbook of design management.* 1st. pub. Oxford: Berg, xxx, 567 s. ISBN 978-1-84788-488-6.

FARR, Michael, 1966. *Design Management.* London: Hodder & Stoughton. ISBN 978-90-430-1172-3

FARMER, Neil, 2013. *Trends in packaging of food, beverages and other fast-moving consumer goods (FMCG): markets, materials and technologies.* Cambridge: Woodhead Publishing. ISBN 978-0-85709-503-9.

HILLNER, Matthias. *Virtual typography.* Lausanne: AVA Academia, 2009. ISBN 978-2-940373-99-4.

KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA, c2014. *Logo & corporate identity*. 3. přeprac. vyd. Praha: Kafka Design. ISBN 978-80-260-6771-9.

KAPFERER, Jean-Noël, 2008. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5085-4.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

OLINS, Wally, 1989. *Corporate identity: making business strategy visible through design*. London: Thames & Hudson. ISBN 0-500-27808-3.

PALMER, Adrian, 2012. *Introduction to marketing: theory and practice*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-960213-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

RASMUS, Daniel W, c2011. *Management by design: applying design principles to the work experience*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-22751-0.

SUTTON, Garrett, 2012. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. 1st ed. in BZK Press. Minden, NV: BZK Press. ISBN 978-1-937832-01-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jana GIRGAŠOVÁ a Monika HRUBALOVÁ, 2004. *Veletřhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024708949.

WHEELER, Alina, 2009. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-40142-2.

Elektronické zdroje

Businessinfo: Zahraniční obchod [online], 2015. Praha [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/spojene-arabske-emiraty.html>

Capturing the Role of Design in Inovation, 2006. OECD [online]. Ottawa [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/inno/37450179.pdf>

CIA Factbook, 2015. *Central Intelligence Agency* [online]. Washington, D.C.: Central Intelligence Agency [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>

Czechtrade: Spojené arabské emiráty [online], 2015. Praha [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asie/spojene-arabske-emiraty/>

Český statistický úřad: Databáze zahraničního obchodu [online], 2015. Praha [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

Food and Agriculture Organization of the United Nations: Statistics Division [online], 2015. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://faostat3.fao.org/download/P/PA/E>

Ekonomický přínos designu [online], 2014. Praha [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.design-prosperita.cz/studies>

Včelařství: statistika [online], 2016. Praha: ČSV [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.vcelarstvi.cz/files/ekonomicke/statistika-2015-cr-na-web.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CI	Corporate Identity
CZK	Česká koruna
ČSV	Český svaz včelařů
ICSID	Mezinárodní společenství industriálních designérů
IDM	Institut design managementu
SAE	Spojené arabské emiráty
VI	Vizuální identita
WOM	Word of Mouth

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Role marketingu ve strategickém řízení (vlastní zpracování)</i>	28
<i>Obr. 2. Jednotlivé složky marketingového mixu (Managementmania, © 2012).....</i>	29
<i>Obr. 3. Komunikace mez značkou a stakeholders (Wheeler, 2009)</i>	31
<i>Obr. 4. Demografická struktura Spojených arabských emirátů (CIA, © 2015)</i>	55
<i>Obr. 5. Prodejní místa konkurenční společnosti (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 6. Konkurenční výrobek (Balqees, © 2013)</i>	61
<i>Obr. 7. Lokace cílového trhu (Powerfuldua, © 2014).....</i>	72
<i>Obr. 8. Cílová skupina č. 2 (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Obr. 9. Cílová skupina č. 1 (Rakeen, ©2014).....</i>	73
<i>Obr. 10. Plánovaný vývoj zisku (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Obr. 11. Vítězný návrh loga (FMK, © 2015).....</i>	91
<i>Obr. 12. Grafický návrh obalového designu (FMK, © 2014)</i>	92
<i>Obr. 13. Sklenice inspirovaná Dalláhem.....</i>	92
<i>Obr. 14. Technický výkres určený pro sklářského mistra (vlastní zpracování).....</i>	93
<i>Obr. 15. Technický výkres pro zhotovení sklářské formy (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Obr. 16. Konzultace se sklářským mistrem a výroba obalu (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Obr. 17. Vizualizace návrhu obalového skla (vlastní zpracování).....</i>	95
<i>Obr. 18. Vizualizace výsledného produktu (vlastní zpracování)</i>	96

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Diskurz design managementu (Cooper, 2013)</i>	17
<i>Tab. 2. Rozdíl mezi tradičním manažerem a design manažerem (vlastní zpracování)</i>	18
<i>Tab. 3. Vývoj marketingu (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2010)</i>	27
<i>Tab. 4. 4P vs. 4C koncept (Kotler, 2000, vlastní úprava)</i>	30
<i>Tab. 5. Nástroje marketingové komunikace podle vybraných autorů (vlastní zpracování)</i>	31
<i>Tab. 6. Využití marketingového mixu (Hauge, 2003)</i>	34
<i>Tab. 7. Proces marketingového výzkumu (Palmer, 2012)</i>	34
<i>Tab. 8. Techniky primárního výzkumu (vlastní zpracování)</i>	35
<i>Tab. 9. Přehled právních forem podnikání v ČR (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 10. Celková roční produkce medu v ČR (ČSV, © 2015)</i>	48
<i>Tab. 11. Průměrná cena medu v ČR (ČSV, © 2015)</i>	48
<i>Tab. 12. Průměrná roční spotřeba medu v ČR na osobu (ČSV, © 2015)</i>	49
<i>Tab. 13. Základní makroekonomické ukazatele SAE za rok 2014 (Světová banka, © 2014)</i>	54
<i>Tab. 14. Demografická struktura SAE (CIA, © 2015)</i>	55
<i>Tab. 15. Národnostní složení SAE (Czechtrade, © 2014)</i>	56
<i>Tab. 16. Seznam společností zabývajících se výkupem a prodejem medu v ČR (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 17. Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 18. Retrogradní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 19. Seznam místních periodik pro umístění inzerce a PR článků (vlastní úprava)</i>	76
<i>Tab. 20. Seznam potencionálních distributorů (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 21. Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 22. Měsíční náklady na provoz společnosti (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 23. Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 24. Mzdové náklady (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 25. Retrogradní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 26. Predikce prodeje (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 27. Zkrácený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 28. Ekonomický zisk (vlastní zpracování)</i>	83

<i>Tab. 29. Plánované cash-flow během tří let (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 30. Poměrové ukazatele (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 31. SW analýza společnosti Starhills (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 32. OT analýza – vnější faktory (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 33. Předložené návrhy grafického ateliéru FMK (UTB, © 2015)</i>	88
<i>Tab. 34. Náklady na vývoj vizuální identity (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 35. Náklady na vývoj produktu (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tab. 36. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tab. 37. Metoda CPM (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tab. 38. Program WinQSB (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tab. 39. Rozdělení rizika (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Tab. 40. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	102

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Vývoj spotřebitelských cen medu v ČR (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Graf 2 – Import medu do ČR (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)</i>	49
<i>Graf 3 – Množství exportovaného českého medu na zahraniční trhy (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)</i>	50
<i>Graf 4 – Hodnota exportu medu na zahraniční trhy (Databáze zahraničního obchodu, © 2015)</i>	50
<i>Graf 5 – Přehled států s největší produkcí medu (FAOSTAT, © 2014)</i>	51
<i>Graf 6 – Cena medu ve vybraných státech (FAOSTAT, © 2014)</i>	52
<i>Graf 7 – Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Graf 8 - Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Graf 9 - Grafické vyhodnocení otázky č. 3 (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 10 - Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 11 - Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Graf 12 - Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Graf 13 – Plánovaná organizační struktura (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Graf 14 – Síťový graf CPM (vlastní zpracování)</i>	100

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Certifikát biokvality od dodavatele
- P III Vizualizace projektu
- P IV Fotodokumentace vývoje produktu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketing a Management se specializací Design Management. V tomto závěrečném roce je mým úkolem zpracovat diplomovou práci na téma "Projekt podnikatelského plánu s využitím design managementu pro společnost zabývající se exportem českých výrobků na zahraniční trhy".

Součástí diplomové práce je primární výzkum uskutečněný na základě dotazníkového šetření, jehož součástí je tento strukturovaný dotazník. Cílem dotazníku je analýza vnímání kvality českého medu a jeho vnímání spotřebiteli ve Spojených arabských emirátech. Chtěl bych Vás proto požádat, zda byste mohl odpovědět na následující otázky a přispět svými odpověďmi ke kvalitnímu a objektivnímu zpracování vlastní diplomové práce.

Při vyplňování dotazníku prosím zakroužkujte odpověď ANO x NE, případně zvolte bodové ohodnocení na stupnici od 1 do 10 (1 nejméně, 10 nejvíce). U otevřené otázky můžete vyjádřit svůj odborný názor.

Dotazník je anonymní, veškeré údaje slouží výhradně pro účely diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci

Bc. Libor Svoboda

Otázka č.1: Jak hodnotíte kvalitu testovaného medu ?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Otázka č. 2: Do jaké cenové kategorie byste med zařadil?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>méně než 10 USD</i> | <i>10 - 40 USD</i> | <i>40 - 100 USD</i> | <i>více jak 100 USD</i> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Otázka č. 3: Měli byste zájem o zakoupení nabízeného medu?

- ANO
- NE

Otázka č. 4: Darovali byste tento med svým známým?

- ANO
- NE

Otázka č. 5: Je pro Vás důležitý vzhled obalového designu?

- ANO
- NE

Otázka č. 6: Je pro Vás důležitá značka medu?

- ANO
- NE

Otázka č. 7: Popište vlastními slovy, jak na vás testovaný produkt zapůsobil?

Datum vyplnění dotazníku:

Emirát:

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Libor Svoboda

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKACE BIOKVALITY OD DODAVATELE

Biokont[®] Inspekce a certifikace BIO

Biokont CZ, s.r.o. Měřičkova 34, 621 00 BRNO

Certifikační orgán Biokont CZ, s.r.o.
výrobní proces/výrobky vydává

Certifikát

Číslo A 05422



CZ-BIO-003

Podnik / producent: Jan Kolomý
IČ / RČ: 630 56 020
Adresa: Staré Město 113, 792 01 Bruntál I
Registrační číslo: 1288
Provozovna: /

Certifikát platí od data vystavení do 31.12.2014

Tento certifikát vydal COV Biokont CZ, s.r.o. mezinárodní kód CZ-BIO-003, na základě zprávy o hodnocení č. H 032 2013 198. Tímto se potvrzuje splnění požadavků Nařízení Rady (ES) 834/2007, Nařízení Komise (ES) 889/2008, v platném znění, pro biopotraviny / ekologický rozmnožovací materiál / ekologická krmiva, hnojiva / produkty uvedené v příloze, která je nedílnou součástí tohoto certifikátu.

Datum kontroly podle čl. 29 odst. 1. Nařízení Rady (ES) 834/2007: 19.9.2013
Certifikace je provedena podle certifikačního schématu č. 4 ISO/IEC Pokyn 67.

Biokont CZ, s.r.o.
Inspekce a certifikace BIO
621 00 Brno, Měřičkova 34
© IČ: 269 78 474

V Brně dne: 23.9.2013



Ing. Jan Slavík
vedoucí certifikačního orgánu
Biokont CZ, s.r.o.



PŘÍLOHA P IV: FOTODOKUMENTACE VÝVOJE PRODUKTU

