



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Návrh nového produktu pro vybraný podnik

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. David Rybín**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. David Rybín**
Osobní číslo: **E16000304**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **N6208T085 – Podniková ekonomika**
Zadávací katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**
Konzultant práce: **Pavel Lepič**
Marvel gym s.r.o., jednatel

Název práce: **Návrh nového produktu pro vybraný podnik**

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

1. Stanovení cílů a zpracování odborné rešerše k tématu práce.
2. Vymezení stavu řešené problematiky ve vazbě na odvětví vybraného podniku.
3. Analýza vybraného podniku z hlediska nabízených produktů.
4. Návrh nového produktu včetně vypracování projektu realizace.
5. Ekonomické zhodnocení realizace daného návrhu a formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.
- RYDVALOVÁ, Petra. 2013. *Inovace a integrace podniků*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-003-3.
- TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.
- TROTT, Paul. 2012. *Innovation management and new product development*. 5th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 9780273736561.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření návrhu nového produktu pro konkrétní podnik. Práce obsahuje zpracovanou odbornou rešerši k dané problematice v rozsahu potřebném pro vypracování praktické části. Dále je práce zaměřena na vybraný podnik. Kromě základních informací o něm je dále analyzován z hlediska interních a externích ovlivňujících faktorů, které jsou zpracovány pomocí SWOT analýzy a vyhodnoceny konfrontační maticí. Jako součást zaměření na vybraný podnik je v práci analýza jeho konkurenčního prostředí. Výsledky těchto analýz tvoří klíčový aspekt pro specifikaci navrhovaného produktu. V dalších částech je obsahem práce vytvoření návrhu nového produktu, na který navazuje ekonomické zhodnocení projektu v rámci finanční analýzy. Práce je zakončena zhodnocením realizovatelnosti projektu a rizikových situací.

Klíčová slova

Produkt, vývoj, fitness, inovace, konkurence

Annotation

Proposal of a new product for selected company.

The thesis focuses on creating a proposal of a new product for particular company. The thesis contains compiled professional research on the given issue in range necessary for elaboration of the practical part. Further, the thesis is focused on the selected company. Besides essential information about it is further analysed from the point of view of its internal and external influencing factors, which are processed with SWOT analysis and evaluated with confrontation matrix. As a part of focusing on the selected company is as part of the thesis added analysis of its competitive environment. Results of these analysis are the key aspect for determination of proposed product specifics. In further parts of thesis is contain created by generating of new product proposal, which is followed by economical valorization of project as a part of financial analysis. The thesis is finished by assessment of project realizability and risk situations.

Key words

Product, development, fitness, innovation, competition

Poděkování

Úvodem bych chtěl poděkovat lidem, kteří pomohli diplomovou práci dokončit. Poděkování patří především doc. Ing. Petře Rydvalové Ph.D. za její pečlivé, odborné, a především trpělivé vedení a za pomoc, kterou během tvorby práce ochotně poskytovala. Dále bych chtěl poděkovat Bc. Petru Límanovi Bc. Davidu Hůlkovi, kteří během tvorby práce nikdy neváhali s poskytnutím pomoci.

Obsah

Obsah	7
Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1 Dosavadní poznatky	14
1.1 Inovace	14
1.1.1 Typy inovací z hlediska podnikové strategie a z hlediska změny rozsahu.....	15
1.1.2 Typy inovací podle podnětů pro realizaci	16
1.1.3 Inovace dle Oslo manuálu	17
1.1.4 Inovační procesy.....	18
1.1.5 Metody.....	19
1.1.6 Fáze zavedení inovace podle Richardsona	21
1.2 Inovace jako konkurenční výhoda.....	22
1.2.1 Produkt jako konkurenční výhoda – diferenciací produktu	24
1.3 Vývoj nového produktu	26
1.3.1 Fáze vývoje nového produktu.....	27
1.3.2 Ovlivňující faktory (Prostředí)	30
1.4 Pohybové aktivity	30
2 Metodika.....	32
3 Vybraný podnik a jeho prostředí.....	34
3.1 Charakteristika vybraného podniku	34
3.1.1 Charakteristika konkurenčního prostředí podniku Marvel Gym s.r.o.	35
3.1.2 Zhodnocení podniku z hlediska nabízených služeb.....	38
3.1.3 SWOT analýza vybraného podniku.....	41
3.1.4 Konfrontační matice	49
4 Vybraný produkt pro podnik.....	52
4.1 Propagace.....	57
4.2 Fáze vývoje nového produktu	60
4.2.1 Vytvoření nápadu (Idea Generation)	60
4.2.2 Prověření nápadu (Idea Screening).....	64
4.2.3 Vývoj a testování konceptu (Concept Testing)	68

4.2.4 Obchodní analýza (Business Analysis)	69
4.2.5 Vývoj (Product Development).....	74
4.2.6 Test Marketing (Test Marketing).....	74
4.2.7 Komercializace (Commercialization).....	80
4.2.8 Zhodnocení zpětné vazby (Feedback)	80
4.3 Finanční analýza zavedení produktu.....	81
4.4 Zhodnocení realizovatelnosti projektu.....	89
4.5 Rizika projektu.....	90
Závěr.....	92
Seznam citací	94
Příloha A	100
Příloha B.....	103

Seznam ilustrací

Obrázek 1: 8 fází vývoje nového produktu.	27
Obrázek 2: Poloha konkurenčních podniků na mapě Mladé Boleslavi.....	38
Obrázek 3: grafické znázornění statistiky uživatelů sociálních sítí.....	58
Obrázek 4: Poměr uživatelů sociálních sítí vzhledem k celkovému základnímu souboru se zaměřením na konkrétní sociální síť.	59
Obrázek 5: Ukázka zpracování dotazníkového šetření k vybranému produktu.	61
Obrázek 6: Graf zájmu o navrhovaný produkt	62
Obrázek 7: Graf preference soukromí při cvičení	63
Obrázek 8: Graf preference lektora při cvičení	63
Obrázek 9: Rozdělení nákladů na investici spojenou se zavedením nového produktu do podniku Marvel Gym z hlediska druhového členění.....	82
Obrázek 10: Venkovní cvičební klec.....	101
Obrázek 11: Vnitřní provedení cvičební klece	101

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí	37
Tabulka 2: SWOT analýza podniku	49
Tabulka 3: Konfrontační matice.....	50
Tabulka 4: veličiny výpočtu průměrné roční výnosnosti investice.....	66
Tabulka 5: Porovnání plateb za 10 vstupů	75
Tabulka 6: Porovnání plateb za měsíc.....	75
Tabulka 7: Porovnání plateb za 6 měsíců.....	76
Tabulka 8: Náklady na reprezentaci	83
Tabulka 9: Náklady na opravy a údržbu	83
Tabulka 10: Náklady na spotřebu materiálu 1	84
Tabulka 11: Náklady na spotřebu materiálu 2	84
Tabulka 12: Souhrn vynaložených nákladů na investici	85
Tabulka 13: Kritéria pro stanovení ceny produktu.....	86
Tabulka 14: Použitá označení a jejich význam 1	86
Tabulka 15: Kritéria pro dopočet ceny produktu zahrnující mzdové náklady	87
Tabulka 16: Použitá označení a jejich význam 2	88

Seznam zkratek

ČR Česká Republika

D dal

MB Mladá Boleslav

MD má dáti

OC obchodní centrum

OECD organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

ROCE rentabilita investovaného kapitálu

ROI rentabilita investic

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SWOT silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

TQM total quality management

Úvod

V současné době existují na světě tisíce společností a každá z nich během své existence prochází změnami. Podniky se vyvíjí, vzájemně na sebe reagují a snaží se vydobýt si lepší postavení na daných trzích. Jedním ze způsobů, kterým svých cílů dosahují, je změna produktové nabídky. Snaha oslovovat co největší množství zákazníků a uspokojovat neustále se měnící poptávku dává vzniknout nutnosti inovovat a vyvíjet nové produkty. Tyto s podnikáním spojené procesy se nevyhýbají žádnému z podniků, který je ve svém okolí součástí nějakého konkurenčního prostředí.

Tématem diplomové práce je navržení nového produktu pro vybraný podnik. Téma se pojí s výše popsanou nutností podniků tímto způsobem udržovat své tržní postavení. Právě důležitost a nezbytnost problematiky je důvodem, proč bylo téma zvoleno. Návrh produktu zahrnuje ve své podstatě mnohem širší škálu činností, než jeho název naznačuje. Podstatou navrhování nového produktu je znalost jak konkrétního podniku, tak podniků z jeho konkurenčního prostředí a schopnost tyto subjekty analyzovat a získané informace vhodně využít. Podniky jsou nuceny zohledňovat náklady a za pomoci různých metod kalkulovat, jak se jim navrhovaný produkt vyplatí nebo nevyplatí. Z praktického hlediska se jedná o téma velmi aktuální a zároveň téma, které je s podnikáním a konkurenčním bojem spojeno po celou dobu existence podnikání a v budoucnu nelze očekávat změnu.

Takzvaným hnacím motorem pro podniky k inovování a vytváření nových produktů je z velké části konkurence. A právě odvětví, do kterého se řadí podnik vybraný pro tuto práci, představuje v současné době díky silnému růstu poptávky ideální příklad silného konkurenčního prostředí. Zvolený podnik je fitness centrum Marvel Gym, společnost se sídlem i provozovnou v Mladé Boleslavi. Stejně jako na ostatní podniky, i na podniky poskytující služby v oblasti fitness se vztahuje nutnost udržovat krok s konkurencí v rámci zachování své tržní pozice.

Podnětem k výběru podniku Marvel Gym byla osobní znalost podniku a zároveň přehled o konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází. Dalším kritériem pro vývěr byla znalost nabízených služeb a zákazníků vyplývající z využívání podnikové nabídky. Marvel Gym

je součástí místního trhu s poměrně silnou konkurencí a pro vypracování práce je vhodným subjektem.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu nového produktu včetně projektu realizace. Produkt musí být přínosem pro vybraný podnik ze zákaznického, a především ekonomického hlediska, aby byl projekt zhodnocen jako realizovatelný. Dílčím cílem práce je zhodnocení současného stavu podniku a analýza jeho konkurenčního prostředí. Tento dílčí cíl napomáhá splnění hlavního cíle.

Vypracování stanovených úkolů představuje pro vybraný podnik využitelný podklad. Výstupem práce je projekt realizace nového produktu včetně zhodnocení jeho realizovatelnosti. Kromě vyhodnocení projektu z finančního a zákaznického hlediska, práce zahrnuje i specifikaci rizik, která se se zavedením produktu pojí.

1 Dosavadní poznatky

Kapitola se zaměřuje na stav řešené problematiky ve vztahu k odvětví zvoleného podniku. Nejprve zde jsou popsány inovace s důrazem na produktovou inovaci a vývoj produktu a jeho zavedení z hlediska teorie a následně, ve vazbě na charakter zvoleného podniku, jsou popsány situace využití inovovaného nebo nového produktu jako výhody v konkurenčním prostředí.

1.1 Inovace

Inovace je změna, která má firmě pomoci zvýšit zisky plynocí z prodejů a stabilizaci a posílení pozice na trhu. Inovace znamená zavedení zcela nového nebo vylepšeného produktu (produkt může být výrobek nebo služba), některého z organizačních procesů nebo marketingové a organizační metody. (OECD, 2005)

Cílem inovace je rozšířit zákaznickou základnu přizpůsobením produktu a metod jejich potřebám na základě informací o preferencích a konkurenci. (Llerena a Matt, 2005)

Zahrnuje celý proces od nápadu, přes výzkum a vývoj po realizaci. Inovace se nemusí vždy rovnat něčemu zcela novému. Zahrnuje například pouze zdokonalení, a to jak produktů, tak také jejich výrobních procesů, což vede ke snížení výrobních nákladů, zvýšení efektivity práce nebo zvýšení kvality. (redakce ManagementMania, 2016)

Joseph Alois Schumpeter (1883–1950), člověk považovaný za jednoho z průkopníků teorie inovací. Inovací se podle něj rozumí takzvaná „tvůrčí destrukce“. Za inovace považoval kromě výroby nového výrobku a změny stávajících výrobků rovněž zavedení nového procesu výroby, využití nových zdrojů pro výrobu a vstup na nový trh. Kromě samotné definice rovněž stanovil klíčové zdroje, které podle něho inovace vyvolávají. Prvním z nich jsou podnikatelé, kteří se snaží využitím tvůrčích schopností dosáhnout změn. Druhým zdrojem jsou pak velké společnosti se silným vlastním kapitálem, který mohou využít na výzkum a vývoj. (McCraw, 2007)

Paul Trott ve své knize *Innovation management and new product development* inovaci vyzdvihuje jako klíčový prvek podnikání. Podle něj musí být každý podnik schopen a připraven se vyvíjet v oblasti strategie, technologie a služeb, jinak zanikne. (Trott, 2012)

Joe Tidd, současný profesor technologie a managementu inovace na Sussexské univerzitě, ve své knize *Innovation and Entrepreneurship* poukazuje na všudypřítomnost inovace všude kolem nás. Zdůrazňuje, že inovace představuje rozdíl mezi organizacemi všech velikostí. Inovace je řízena schopností vidět spojení, příležitosti a využít je. Nepřímo tak poukazuje na to, že zdroj inovací je lidský faktor. (Tidd a Bessant, 2015; Tidd et al., 2007)

Jako součást kapitoly je vhodné uvést, jak je inovace chápána z pohledu autora práce. Z tohoto hlediska inovace představuje nástroj podniku, spočívající v úpravě produktové nabídky. Produkt i služba mají potenciál ke změnám a tyto změny jsou tím, čím podnik může získávat nové zákazníky, vylepšovat svou tržní pozici nebo nabývat konkurenčních výhod. Klíčovou motivací pro inovace podle autora představují zákazníci a poptávka. Neustále se měnící požadavky na podnik jsou tím, co žene každou společnost vpřed ve vývoji.

1.1.1 Typy inovací z hlediska podnikové strategie a z hlediska změny rozsahu

Snaha podniku udržet se na trhu a jeho přežití je úzce svázáno se schopností vytvořit správnou podnikovou strategii a stanovit vhodné a splnitelné cíle. (Rydvalová, 2013)

Kromě rozdělení inovací podle oblasti organizace, se kterou jsou spojeny, dělí rovněž podle charakteru inovace a podle rozsahu, ve kterém se změna na produktu či procesu projeví. Jendá se např. o inovace:

- Přírůstková inovace

Přírůstková, nebo také inkrementální inovace, se v rozsahu změn týká produktu pouze částečně. Jedná se o zdokonalení nebo zjednodušení produktu, popřípadě posílení, pokud je předmětem inovace marketingová nebo procesní.

- Radikální inovace

Radikální inovace o svém charakteru vypovídá již ve svém názvu. Jedná se o inovaci vedenou k absolutní, radikální změně, která se kromě samotné inovace může projevit také na podniku nebo dokonce na celém odvětví. Podnik se v některých případech musí takovýmto inovacím přizpůsobit, ať už celý nebo pouze z části. Příkladem takové inovace je Toyota Prius. První sériově vyráběný vůz, který využíval hybridního pohonu, změnil přístup k ekologii v autodopravě ze strany automobilek po celém světě.

- Přelomová inovace

Přelomových inovací je dosaženo překročením původních předpokladů o dopadu a vlivu inovace na okolí (společnost, konkurenci, trh...). (Gaynor, 2002)

1.1.2 Typy inovací podle podnětů pro realizaci

Inovující podniky můžeme rozdělit do dvou skupin. Jedna z nich využívá svých vlatních technologií a patentů k dosažení plánovaného záměru. Do této skupiny podniků většinou spadají velké společnosti s dostatečným kapitálem i materiálními prostředky. Druhá skupina využívá k inovacím a rozvoji spolupráci s různými dalšími institucemi a buď sama na základě dodaného výzkumu vyvíjí, nebo pro vývoj dodává potřebné zdroje. Tato skupina obsahuje spíše střední podniky, nebo i malé podniky. Typy inovací rozdělené na základě využití vlastních, nebo cizích zdrojů jsou následující:

- Uzavřená inovace

Uzavřené inovace jsou ty, které vznikají a vychází zevnitř podniku. Nápad i vývoj výsledku provádí podnik v rámci vlastních možností. Podniky praktikující uzavřené inovace většinou mají svá vlastní oddělení zaměřená na testování a vývoj vlastních vylepšení. Tyto podniky se vyznačují množstvím patentů a duševním vlastnictvím, proto konkurence nemůže použít stejných inovací.

- Otevřená inovace

Organizace využívající otevřených inovací zpravidla využívá potřebné technologie z vnějšího prostředí. Zdrojem takových technologií jsou například univerzity, výzkumné

laboratoře nebo organizace. Otevřené inovace vznikají na základě efektivních partnerských vztahů mezi organizací a mezi vnějším subjektem, který potřebné technologie zajistí. Příkladem otevřené inovace je osobní počítač PC (nikoliv MAC). Mnoho výrobců nabízí počítačové sestavy pod svou značkou, přestože grafické karty nebo procesory jsou dodány vnějšími subjekty (Nvidia, Intel aj.), kteří sami zajišťují vývoj těchto komponent. (Chesbrough, 2003)

1.1.3 Inovace dle Oslo manuálu

V této kapitole jsou vyjmenovány a popsány čtyři hlavní typy inovací. V rámci podniku se inovace totiž netýkají pouze produktu a jeho vývoje, ale zahrnují rovněž organizaci, marketing a procesní inovace. Těmito typy inovací jsou technické a netechnické.

- Produktová

Produktová inovace znamená uvedení nového výrobku nebo služby, popřípadě vylepšeného výrobku nebo služby, které po inovaci disponují novými nebo vylepšenými vlastnostmi a možnostmi užití. Kromě vytvoření zcela nového produktu sem můžeme zařadit například využití nových a lepších materiálů, změnu v technických specifikacích nebo změnu uživatelského rozhraní.

- Procesní

Procesní, někdy též nazývané provozní inovace mají provozní charakter. Jedná se o optimalizaci podnikových procesů operativního i strategického významu, například o zavedení nové nebo vylepšené výrobní metody, distribuce nebo technologické změny s cílem snížení nákladů a zvýšení výkonů. Procesní inovace nemusí vždy přinášet okamžitý výsledek v podobě konkurenční výhody. Příkladem procesní inovace je například automatizace výroby v továrnách.

- Marketingová

Marketingové inovace jsou změny v marketingových metodách společnosti s cílem zvýšení prodeje skrze nové místo na trhu, popřípadě vstupu na nové trhy. Kromě propagačních

strategií a stanovení cen sem patří rovněž i změny v oblasti designu výrobků, nebo jejich obalů. Aby splňovala definici inovace, musí být součástí nové strategie, kterou společnost dříve nepoužila. Příkladem marketingové inovace je například první využití sociálních sítí a jejich schopnosti inzerovat dle preferencí uživatele (oblíbené stránky na facebooku, často navštěvované stránky aj.) k marketingovým kampaním.

- Organizační inovace

Organizační inovace představuje zavádění nových organizačních metod v rámci podnikových procesů. O inovaci se jedná pouze v případě, že daná změna byla v podniku použita poprvé. Pokud je stejná inovace provedena vícekrát, jedná se o běžnou organizační změnu. Jedná se například o změnu v oblasti pracovních vztahů nebo pracovního prostředí tak, že výsledkem bude zvýšená produktivita práce. Příkladem organizační inovace je například vytvoření a první zavedení systému osobního pracovního rozvoje zaměstnanců v rámci organizace skrze výukové nebo výcvikové semináře. (OECD, 2005)

1.1.4 Inovační procesy

Inovování nabízených produktů slouží kromě snahy o posun společnosti vpřed také k udržení se v konkurenčním prostředí. Všechny nemonopolní společnosti musí čelit neustálé snaze o technologický vývoj produktů konkurenčních společností a nátlak na změny tedy není pouze zevnitř podniku. (Richardson a Richardson, 1992)

Návrhy na změny jsou hodnoceny z technického a ekonomického hlediska. Je nahlíženo na technologii, potřebnou k výrobě nových produktů, nebo jejich částí, materiál a nutné pracovní zázemí a musí být zohledněn jejich finanční přínos v poměru s náklady spojenými se zavedením inovace. Pokud je některé z hledisek chybně zhodnoceno, může být inovace nerealizovatelná. (Lu a Zhang, 2012)

S tím souvisí problémy, které mohou vyvstat při zavádění produktu na trh nebo již při samotném procesu jeho inovace. Jedná se například o nepřesné naplánování rozpočtu a vysoké náklady, chybně zaměřený marketingový výzkum, využití nevhodných materiálů nebo nekoordinované vedení vývoje projektu. (Mills a Brooke, 2003)

O typech inovace psal i jeden z objevitelů myšlenky inovace. Joseph Alois Schumpeter, český ekonom narozen na konci 19. století charakterizoval inovaci jako následující činnosti: vytvoření nového produktu, aplikace nových výrobních nebo prodejních metod (v průmyslu dosud nedoloženo), otevření nového trhu (trh, na kterém se dané odvětví ještě neobjevilo), získání nových zdrojů surovin nebo dodávek zásob, vytvoření nové struktury průmyslu, která vytvoří, nebo naopak ukončí monopol. (ŠLEDZIK, 2015)

Samotné inovační procesy pak představují klíčovou roli v každé inovující společnosti. Zahrnují všechny stupně vývoje nového produktu, od vzniku nápadu přes obchodní analýzu až po konečné uvedení nového produktu na trh. Procesy vyžadují ze strany podniku řadu organizačních opatření a finančních nákladů. Počet jednotlivých procesů se liší v závislosti na autorech, ve zkratce lze tyto procesy rozdělit do čtyř fází: průzkum, volba, implementace a učení. (Klímová, 2006)

1.1.5 Metody

Pro uskutečňování změn k inovacím v podniku jsou používány různé metody. Tyto metody slouží k vedení a úspěšnému zvládnutí inovovacího procesu, na základě specifických kroků a postupů každé z nich. Tyto vybrané metody jsou následující:

- Six Sigma

Organizovaná a systematická metoda zaměřená na změnu strategického procesu a zlepšení vývoje nového produktu skrze analyzování zákaznických potřeb. Cílem Six Sigma je kontrola kvality, zdrojů a termínů. (Sony a Subhash, 2017)

Řízení v modelu Six Sigma je založeno na metodě postupného zlepšování DMAIC:

1) Definuj (define) – stanovení cílů a charakterizace předmětu inovace

2) Měř (measure) – zhodnocení výchozích podmínek za pomoci měření

3) Analyzuj (analyze) – zhodnocení skutečností zjištěných měření

4) Zlepšuj (*improve*) – vylepšení na základě měření a analýzy. Klíčová fáze procesu.

5) Říd' (*control*) – Zavedení změn nebo vylepšení jako trvalé a zvládnutí rizika s tím spojeného. (Plenkiewicz, 2010)

- TQM

Total Quality Management je metoda s důrazem na řízení kvality ve všech dimenzích organizace. Zahrnuje řízení kvality, strategické řízení. ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM jako „manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“ (Peratec, 1995)

- Demingův cyklus

Demingův cyklus, nebo také PDCA (plan, do, check, act) cyklus, byl představen statistikem Williamem Edwardsem Demingem. Jeho metoda má za úkol zlepšení kvality za pomoci přesně stanovených a opakujících se kroků při zavádění inovace. Klíčové aktivity Demingova cyklu:

1) Plánování (*plan*) – v této fázi jsou analyzovány nedostatky a vytvořeny plány k jejich odstranění a k dosažení požadovaného záměru.

2) Činnost (*do*) – Implementace změn naplánovaných v první fázi.

3) Ověření (*check*) – Měření a zpětná kontrola výsledků druhé fáze a jejich porovnání s výsledky stanovenými v první fázi.

4) Zavedení (*act*) – Implementace vylepšení do výroby. (Brewster, 2012)

- Čtyři fáze změny

Tato metoda rozděluje změny do čtyř fází. Každá fáze má svá specifika a lidské zdroje, které danou fázi zajišťují. Jedná se o popis lidského faktoru v procesu inovace, konkrétně v jeho jednotlivých fázích. Fáze procesu jsou následující:

1) *Využití vlivu k prosazení záměru* – klíčovou postavou zde je misionář, jehož role je přesvědčit vysoce postavené osoby společnosti k potřebným krokům.

2) *Využití autority ke změně postupů* – klíčovou postavou zde je autokrat. Autokrat musí mít potřebné postavení a vliv v podniku, čímž se zasazuje o změny a překonání negativních tendencí.

3) *Zavedení změny v technologii* – klíčovou postavou zde je architekt. Architekt se vyzná v organizaci a její stávající technologii a navrhuje změny systémů.

4) *Vytvoření kultury příznivé pro cyklické změny* – klíčovou postavou zde je pedagog. Podílí se na vytváření kladných postojů k inovacím a změnám v rámci organizace a utváření firemní kultury. (Lawrence et al., 2006)

1.1.6 Fáze zavedení inovace podle Richardsona

Protože většina nových produktů selhává při zajištění životaschopné pozice na trhu. Pro zvýšení šancí na úspěch byl vytvořen kontrolní mechanismus sestávající se z jednotlivých fází popisujících průběh úspěšného uvedení inovovaného produktu nebo služby na trh.

1) *Fáze 1: Předběžný průzkum*

V této fázi jsou nové nápady vyhodnoceny z hlediska rozhodujících kritérií, jako například konkurenční strategie, tržního potenciálu nebo dostupnosti firemních zdrojů. Brzký průzkum zákaznického zájmu o koupi takového produktu pomáhá rozhodnout, zda projekt začít, nebo jej opustit.

2) *Fáze 2: Analýza ziskovosti*

Po fázi předběžného průzkumu by osoby zodpovědné za rozhodnutí měly odhadnout finanční životaschopnost investice do vývoje.

3) Fáze 3: Produktový/Procesní vývoj

Pokud se společnost po finanční analýze rozhodne inovaci realizovat, začne s vývojem prototypu. Prototyp bude přijat, pokud bude splňovat následující podmínky:

- a) Bude odběrateli zhodnocen jako pozitivní.
- b) Prokáže se jako bezpečný při zátěžových testech imitujících jeho běžné využívání.
- c) Může být vyráběn za předpokládané výrobní náklady.

4) Fáze 4: Zkušební marketing

Zkušební marketing je využíván, pokud je předpokládané uvedení produktu na trh nákladné, nebo pokud je inovovaný produkt zcela nový, spíše než vylepšený. Zkušební marketing zahrnuje prodej skutečného produktu v kontextu jeho předpokládaného marketingového mixu cílovým zákazníkům. Prodej probíhá například ve vybraných prodejnách a vybraných městech. Výsledkem zkušebního marketingu je upevnění prognóz prodejnosti, oprava vad nebo změna marketingového mixu. I v tomto stádiu může být inovace uznána nepřijatelnou.

5) Fáze 5: Komericializace

V této fázi, v případě úspěšného přijetí inovace, je naplánována marketingová kampaň s cílem dostat nový produkt do povědomí cílových zákazníků. (Richardson a Richardson, 1992)

1.2 Inovace jako konkurenční výhoda

V následující kapitole je podrobněji popsána inovace jako nástroj, který má za úkol zvýšit konkurenceschopnost podniku a zajistit mu konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Bude zde stručně charakterizováno konkurenční prostředí zvoleného podniku a

jeho rozvoj za poslední roky a popsán příklad využití a zařazení inovovaného produktu a jeho dopad na podnik.

Konkurenční výhoda je „něco“, co jednu společnost zvýhodňuje před ostatními. Produkt, velikost, dostupnost, služby nebo zaměstnanci. Firma při správném využití svého potenciálu rozšíří svou zákaznickou základnu díky čemuž může dosáhnout svého cíle zvýšení zisků. Jakkoliv však je konkurenční výhoda přínosnou, bez její pravidelné inovace o ni společnost přijde, protože konkurence se bude snažit výhodu minimalizovat. (Amadeo, 2017)

Jedním z cílů všech společností je udržet svou pozici na trhu a v rámci možností svou pozici vylepšit skrze rozšíření své zákaznické základny. Hlavním nástrojem k dosažení tohoto cíle je nabízení inovovaných produktů, přizpůsobených co nejširšímu množství zákazníků a většinou přizpůsobené poptávce nebo aktuálním trendům v odvětví. Podle Marshaley Baquiano je pro úspěšný konkurenční boj skrze změny důležité využít potenciál vlastních zaměstnanců. (Baquiano, 2012)

V ekosystému podniků 21. století mají podniky jedinečnou výhodu. Ta jim umožňuje využít dovednosti a zkušenosti s podnikáním, vyplývající z demograficky rozmanité pracovní síly v moderní ekonomice. To umožní podnikům realizovat nápady, které se ukázaly být konkurenčními výhodami v jiných společnostech stejného typu v jiných městech, nebo dokonce i státech. Toto zahrnuje usilování o vytvoření kultury otevřených inovací, kdy se řadoví zaměstnanci nebojí přijít se svými nápady na inovace, a zároveň vedoucí pracovníci jsou ochotni tyto nápady přijmat a zvažovat. S tím by měla souviset pravomoc dělat rozhodnutí, která by měla být rozdělena mezi více členů organizace a v případě úspěchu inovace by měla být zpětná vazba k zaměstnancům v podobě přiznání jejich podílu na rozvoji. (Skroupa, 2017)

Klíčovým aspektem úspěšné inovace za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a získání výhod před konkurenty jsou informace, charakterizující cíl inovace. Cílem inovace by měl být produkt atraktivní pro široké zákaznické spektrum. Aby společnost takovým produktem disponovala, musí znát požadavky svých, ale i jiných zákazníků, aby jim mohla nabídnout produkt, který budou preferovat na úkor konkurenčních produktů.

Tento druh informací je obvykle získáván na základě průzkumu trhu, tedy zjišťováním informací přímo od cílového segmentu zákazníků¹, na jehož základě lze charakterizovat současný stav trhu a odhadnout budoucí vývoj a tendence směřování zákaznických preferencí. Podle Matta a Llereny však dostatek informací není dostatečnou zárukou pro úspěšný boj. Úspěch podle nich závisí na vhodné kombinaci všech dostupných informací a následném vytvoření plánu pro produktovou diferenciaci podniku, která uspokojí poptávku širší zákaznické základny. (Llerena a Matt, 2005)

1.2.1 Produkt jako konkurenční výhoda – diferenciacie produktu

Diferenciacie produktu, ať už výrobku nebo služeb, je jednou z cest k dosažení konkurenční výhody skrze uspokojení zákaznických potřeb v širším rozsahu. Poskytuje zákazníkům z různých segmentů trhu širokou paletu produktů, ze které si mohou zvolit. (Williams, 2014)

Příkladem pro odvětví, do kterého spadá námi zvolený podnik to může být například vyšší kvalita nabízených produktů nebo širší funkční spektrum poskytovaných výrobků. Mezi podniky v odvětví námi zvolené společnosti je konkurenční výhoda udávána především nabídkou produktů, které konkurenční podniky nevlastní nebo nenabízí, popřípadě nedisponují jejich adekvátní náhradou. Pro menší podniky v odvětví může nabídka odlišného produktu zvýhodnit jejich postavení na trhu vzhledem k větším podnikům. Produktovou diferenciaci můžeme rozdělit podle konkrétního aspektu produktu, kterého se týká, na diferenciaci podle formy, vlastností, kvality shody, kvality výrobku, spolehlivosti, designu a spolehlivosti. (Keller a Kotler, 2007)

Na základě podobnosti produktů a stálosti cen se produktová diferenciacie dělí na dva typy:

- Horizontální diferenciacie

¹ Segment trhu je homogenní skupina zákazníků, na kterou společnost cílí při svém výzkumu trhu (například ženy, studenti aj.). Skupiny jsou rozděleny z hlediska demografického, geografického, socioekonomického a psychologického. (Lake, 2017)

Při horizontální diferenciaci má zboží podobného typu téměř totožnou cenu, ale produkty jsou mírně odlišné. K jejich výrobě je potřeba totožné množství vstupů, ale ve snaze přizpůsobit je širšímu spektru zákazníků mají různé atributy a design.

- Vertikální diferenciaci

Ve vertikální diferenciaci lze produkty seřadit podle kvality. Liší se ceny, protože produkt vyšší kvality (například bezpečnější nebo nabízející více funkcí) má vyšší výrobní náklady a větší spotřebu výrobních vstupů. Zákazníci zde preferují jeden produkt nebo společnost před ostatními navzdory rozdílným cenovým kategoriím. (Williams, 2014)

Konkurence skrze nabízený produkt umožňuje především menším společnostem získávat výhodu bez snižování cen. Úspěšná produktová diferenciaci vytváří vztah zákazníka ke společnosti, kdy zákazník preferuje daný podnik a chová se vůči němu loajálně, to vše v závislosti na kvalitě dostupných produktů. Při nedostatečné produktové nabídce se zákazník může obrátit ke konkurenci. Strategie zaměřená na diferenciaci produktu v oblasti kvality a designu může u zákazníků vyvolat dojem, že na trhu neexistuje adekvátní náhrada. Podnik tak diferenciaci může získat výhodu na trhu, protože jím nabízený produkt je zákazníky vnímán jako jedinečný. (Kelchner, 2017)

U produktové diferenciaci můžeme popsat některé výhody i nevýhody. Ty se mohou týkat jak společnosti, tak zákazníků. Mezi výhody se řadí například:

- **Široká nabídka:** Díky diferenciaci produktu je na trhu zboží a služeb dostupná široká paleta produktů a jejich variací, vzniklá jako výsledek snahy o odlišení se jednotlivých společností v oblasti nabízeného produktu. Široká nabídka je výhodou z pozice zákazníka i z pozice společností, které svým produktem mohou získat zákaznické preference na svou stranu.

- **Zvyšování kreativity a zapojení zaměstnanců:** Neustálý vývoj nových produktů a snaha o vytvoření jedinečného výsledku umožňuje zapojení vlastních zaměstnanců jako zdroje kreativity pro nápady a podněty k produktové diferenciaci. Tak jsou vytvářeny lepší produkty stimulující hospodářský růst.

Naopak do nevýhod produktové diferenciace jsou zahrnuty například:

- **Finanční náročnost:** Zákaznické preference se nepřestávají měnit a na společnosti je tak vyvíjen nátlak k neustálému vývoji a přizpůsobování nabídky poptávce. Při udržování nabídky beze změn znamená ztrátu zákaznických preferencí a modernizace nabídky podle poptávky vyvolá vznik dalších nákladů (nové tržní průzkumy a náklady na změnu produktu). Tato opatření se projeví na ceně výsledného produktu.

- **Komplikace vstupu na trh pro nové společnosti:** Pro nové společnosti snažící se vstoupit na trh, kde již zavedené společnosti používají strategii produktové diferenciace, je velmi složité proniknout. Může se jednat o trh, kde podobné společnosti již po nějakou dobu působí a většina zákazníků tak již má své preference. Nová společnost nemusí mít finanční nebo technické prostředky ke konkurenci skrze nabídku jiného a lepšího produktu, a tak je nucena konkurovat cenovou diferenciací. Ostatní zavedené společnosti však mohou udělat totéž, a tím způsobem prakticky znemožnit nové konkurenci se na trhu rozvinout.²(Williams, 2014)

1.3 Vývoj nového produktu

Vývoj zcela nového produktu je společně s inovací jediným způsobem, jak vytvořit originální produkt podle konkrétního zadání. Vzhledem ke spojitosti s problematikou této práce je v této kapitole popsán vývoj nového produktu z teoretického hlediska, včetně rozdělení do jednotlivých fází. Vývojové fáze lze vztáhnout jak na nový produkt, tak na inovovaný produkt.

² The upper hand – situace, kdy společnosti na trhu díky svému dominantnímu postavení mají možnost prakticky kontrolovat situaci na daném trhu – zde změnou strategie znemožnit průnik nové společnosti. Definice z Oxfordského studijního slovníku – strana 838. (Phillips, 2010)

1.3.1 Fáze vývoje nového produktu

Než je produkt připraven k uvedení na trh, prochází postupně několika fázemi, kde dochází k jeho postupnému formování a shromažďování všech potřebných dat a informací. Různí autoři se liší v počtu etap, kterými produkt při svém vývoji projde. V práci je charakterizováno 7 etap, můžeme však narazit i na publikace, které jich uvádí 8 (viz obrázek 1).



Obrázek 1: 8 fází vývoje nového produktu.

Zdroj: úprava dle Moon Rodriguez (<http://kalyan-city.blogspot.cz/2012/02/stages-process-steps-of-new-product.html>.)

Pozn.: překlad do českého jazyka

Fáze 1: Vytvoření nápadu (Idea Generation)

Původ produktu pochází z nápadu. Nápady na nové produkty vznikají vnitropodnikově, jako iniciativa zaměstnanců, nebo vychází z názorů zákazníků a veřejnosti. Cestou k vytvoření potenciálně úspěšného nápadu je například na základě SWOT analýzy, která upřesní postavení podnikovou tržní pozici a umožní tak vytváření nápadů na základě

určitých podkladů. SWOT analýza nepomáhá určit přímo druh produktu, ale pomáhá stanovit směr, kterým se společnost bude ubírat v rámci tvorby svých strategií, do kterých by nový produkt měl zapadat. Kromě podkladů vzešlých z analýz a průzkumů by se v návrhu nového produktu měla odrazit také jakákoliv forma podnětů ze strany spotřebitelů. To zahrnuje například zpětnou vazbu ke stávajícím produktům, nebo sledování jejich reakcí na konkurenční produkty.

Fáze 2: Prověření nápadů (Idea Screening)

V této fázi je klíčovou činností roztřídění nápadů z hlediska jejich potenciálu a využitelnosti. Třídění musí probíhat objektivně, kdy subjektivní hodnocení potenciálu některého z nápadů může vést k finančním ztrátám při vývojovém procesu. Pro samotné třídění se stanovují kritéria, podle kterých jsou nápady hodnoceny z hlediska návratnosti investic (ROI, ROCE)³, dostupnosti (z hlediska schopnosti k jejich realizaci) a tržního potenciálu. Cílem této fáze je předejít neúspěchu v některé z vývojových fází po investování finančních prostředků a jejich ztrátě.

Fáze 3: Vývoj konceptu a testování (Concept Testing)

Koncept je shrnutí vlastností nápadu do prezentovatelné formy. V takové formě musí být nápad prezentován vybrané skupině spotřebitelů, splňujících specifika reprezentačního vzorku běžných spotřebitelů. Předmětem zkoumání je jejich reakce a názor na koncept nového produktu. V závislosti na jejich zpětnou vazbu společnost zjišťuje, jak a zda by měl být finální produkt přijat spotřebiteli a dává prostor k dalšímu vývoji a úpravě konceptu na základě nových informací. Je vhodné zdůraznit rozdílnost pojetí konceptu v různých odvětvích průmyslu. Na rozdíl například od automobilového průmyslu, kde koncept je

³ ROI – zkratka pro Return On Investments (návratnost investic), slouží k porovnání výnosů z investice a nákladů na ni vynaložených (Hnilica a Kislingerová, 2005)

ROCE – zkratka pro Return On Capital Employed (rentabilita vloženého kapitálu) ukazuje velikost hospodářského výsledku před zdaněním dosaženém jednou investovanou korunou (Synek a Kislingerová, 2015)

funkční vůz, ze kterého později vychází modelové řady vozů, je koncept v odvětví fitness vybavení forma zpracování návrhu zohledňující design, vlastnosti a technické parametry.

Fáze 4: Obchodní analýza (Business Analysis)

S hotovým konceptem se zjišťuje ziskovost projektu. Ta může být zjištěna na základě porovnání celkových plánovaných nákladů a předpokládaných tržeb, nebo využitím některého z nástrojů (ROS aj.) Zhodnocení zahrnuje cílový trh, umístění produktu a marketingový mix. Předmětem analýzy trhu je zhodnocení konkurenčního prostředí a odhad poptávky a porovnání s plánovanými náklady.

Fáze 5: Vývoj (Product Development)

Ve vývojové fázi dochází k přetvoření konceptu do fyzické formy konečného produktu, nebo prototypu. Vyrobeno je nejprve několik kusů produktu, které musí projít testováním na funkčnost a především bezpečnost. Hotový model může být rovněž poskytnut na testování nezávislým subjektům (Různé fitness vybavení je testováno a srovnáváno s konkurencí fitness magazíny – například <https://www.topfitnessmag.com/rowing-machine-reviews/>). V této fázi dochází ke spotřebě největšího množství finančních prostředků z celého vývojového procesu.

Fáze 6: Test marketing (Test Marketing)

Testovací marketing zavádí nový produkt v rámci marketingového plánu jako celku, nikoliv z hlediska jeho částí. Cílem testu je upravit marketingový mix a prvky produktu před jeho uvedením na trh.

Fáze 7: Komercializace (Commercialisation)

V této fázi je stanovena cena produktu a spuštěn marketingový plán za účelem přizpůsobení trhu pro uvedení. Úspěšné uvedení na trh souvisí s rozhodnutím o době a místě uvedení, aby byl produkt co nejdostupnější primární skupině zákazníků. Tato fáze je podle některých autorů popisována jako poslední. Naopak někteří autoři uvádí 8. fázi zahrnující posouzení úspěšnosti produktu na trhu a získání zpětné vazby pro další kroky.

(Duval, 2013; Bhasin, 2017)

1.3.2 Ovlivňující faktory (Prostředí)

Úspěch nebo selhání nového produktu po svém uvedení na trh nezávisí pouze na produktu a jeho vlastnostech. Klíčovým je soubor faktorů, které dohromady představují podmínku pro úspěch. Do této skupiny spadají organizační schopnosti podniku, zákaznický a konkurenční vliv, vliv oklního prostředí (do okolního prostředí spadají regulace, patenty aj.) a technologický a vědecký pokrok. (Belliveau a Griffin, 2002)

1.4 Pohybové aktivity

Společnost Marvel Gym svou nabídkou uspokojuje poptávku po pohybových aktivitách, je proto vhodné zde uvést jejich specifika.

Pohybové aktivity jsou definovány jako veškeré tělesné pohyby spojené se svalovou kontrakcí, které zvyšují energetický výdaj. (MŠMT, 2008)

Pohybové aktivity se dále dělí do několika podskupin, ze kterých jsou z hlediska zaměření vybraného podniku podstatné sport a fitness.

Sport – pojem sport je definován jako fyzická aktivita řízená určitými pravidly, která má měřitelné a porovnatelné výsledky. Specifikem sportu je jeho soutěžní charakter.

Fitness – fitness je primárním zaměřením vybraného podniku. Obecně je fitness považováno za sportovní aktivity zaměřené na cílený fyzický rozvoj. Podle zaměření na konkrétní aspekty fitness je možné ho rozdělit do dvou podskupin.

Zdravotně zaměřené fitness – tento druh cvičení se zaměřuje na specifické tělesné hodnoty. Těmi jsou tělesná flexibilita, kardiorepirační zdatnost a tělesné složení (poměr tuků a bílkovin).

Fitness zaměřené na dovednosti – cílem tohoto druhu fitness je tělesný rozvoj primárně z fyzického hlediska se zaměřením na pohyblivost, sílu, koordinaci, rovnováhu, reakční

dobu a rychlost. Tato forma je často využívána ve spojení s cíleným rozvojem v konkrétních sportovních odvětvích (basketbal, hokej aj.). (Hoeger, 2017)

Veškeré informace obsažené v předchozí části slouží jako teoretický podklad pro následující náplň práce.

2 Metodika

Vypracování diplomové práce předcházela přípravná část. Nejprve za spolupráce s vedoucí práce byly vyhotoveny podklady pro zadání, zahrnující zásady pro vypracování, stanovení cílů a vytvoření odpovídajícího názvu práce. Na základě charakteru obsahu práce bylo zapotřebí zvolit odpovídající podnik, který měl být oporou pro vypracování praktické části. Vzhledem k zaměření praktické části byl zvolen podnik Marvel Gym s.r.o., poskytující služby v oblasti fitness, sídlící v obci Mladá Boleslav. Podnik byl zvolen pro své umístění a dobré kontakty autora práce se zaměstnanci podniku, poskytující bezproblémovou komunikaci. Byl vybrán konzultant práce, kterým je Pavel Lepič, jednatel společnosti Marvel Gym. Jako poslední přípravnou činností před zahájením práce byl výběr odborné literatury a získání potřebných informací a podkladů pro zahájení práce.

Informace a podklady získané rešerší odborné literatury byly použity pro vypracování teoretické části práce, obsahující charakteristiky a specifika ekonomických teorií, o které se opírá obsah praktické části. Dodatečné teoretické charakteristiky a početní vzorce jsou v některých případech doplněny v praktické části, kde jsou součástí konkrétních kapitol.

Praktická část byla vypracována ve spolupráci s konzultantem, který se v oblasti fitness pohybuje a pro vytvoření projektu a jeho specifik poskytl potřebné informace. Byla zpracována charakteristika podniku. Předmětem hodnocení byly nabízené služby, cenová politika a zákaznická základna. Pro získání přehledu o postavení společnosti na trhu byla provedena analýza konkurenčního prostředí. Zkoumané prostředí je omezeno na oblast města Mladá Boleslav. Konkurenční podniky, splňující stanovená kritéria, byly zhodnoceny z hlediska nabízených služeb a jejich klientskému zaměření. Informace získané z těchto průzkumů byly využity při vyhotovení SWOT analýzy společnosti Marvel Gym a jednotlivé body získané z analýzy byly následně vyhodnoceny konfrontační maticí. Vypracování SWOT analýzy i konfrontační matice probíhalo za spolupráce s konzultantem práce.

Výsledky využití obou nástrojů a charakteristiky podniku představují podklad, na jehož základě byl zvolen vybraný produkt pro podnik tak, aby byl pro podnik přínosem ekonomického hlediska. Volba produktu probíhala ve spolupráci s konzultantem práce.

Konkrétní produkt, který byl pro společnost Marvel Gym vybrán, byl zhodnocen z několika hledisek. Navrhovaná služba není běžnou součástí nabídky konkurenčních podniků v Mladé Boleslavi, umožňuje podniku zacílit na nový zákaznický segment a zavedení produktu do nabídky nepředstavuje velké finanční riziko. Vzhledem k současné nabídce podniku by volba jiného typu produktu neměla takový předpokládaný přínos.

Další náplní práce bylo dotvoření specifik produktu. Prvním krokem byl odhad poptávky. Cílová zákaznická skupina byla stanovena na základě zhodnocení současné zákaznické základny podniku. Nástrojem pro získání tohoto údaje byl výzkum sekundárních dat, což zahrnovalo zpracování hodnot získaných z dokumentů vydaných po posledním sčítání obyvatelstva z webových stránek Českého statistického úřadu. Z těchto údajů byly získány konkrétní počty osob v daném městě, rozdělených podle věku, pohlaví a zaměstnanosti. Nezbytné konkrétní počty, které nebyly součástí získaných dat, byly získány vlastními výpočty.

Výsledky získané z výzkumu sekundárních dat byly z hlediska očekávané poptávky pozitivní. Výzkum sekundárních dat pomohl stanovit předpokládanou poptávku po produktu a stal se základem pro následující primární výzkum. Primární výzkum měl formu dotazníkového šetření mezi cílovou zákaznickou skupinou v Mladé Boleslavi. Cílem bylo získání podkladů pro konkretizaci specifických prvků produktu. Veškerá získaná data byla vyhodnocena a bylo možné navrhovaný produkt upravit do konečné podoby.

Následnou činností bylo zpracování jednotlivých fází vývoje produktu podle vzorce uvedeného v teoretické části práce. Tato část zahrnovala rovněž zpracování sekundárních dat. Zpracování všech vývojových fází umožnilo stanovení celkových nákladů na inovační projekt a stanovení ceny za produkt. Veškerá zpracovaná data včetně konkrétních výpočtů jsou uvedena jako součást finanční analýzy. Ta navazuje přímo na vývoj produktu a slouží především k umožnění pohledu na projekt z ekonomického hlediska.

Důležitým krokem bylo vytvoření zhodnocení realizovatelnosti projektu. To vychází především z předchozí analýzy a bylo vytvořeno výpočtem vybraných ekonomických ukazatelů, jejichž teoretické popisy jsou součástí kapitoly.

Veškeré výsledky a zjištění jsou shrnuty v závěru práce.

3 Vybraný podnik a jeho prostředí

Praktická část diplomové práce je zaměřena na vypracování stanovených cílů. Pro umožnění náhledu na problematiku v širších souvislostech je zde charakterizováno konkurenční prostředí se zaměřením na vybraný podnik. Kromě základních údajů právní povahy bude podnik charakterizován za pomoci vybraných nástrojů a bude popsán z hlediska služeb, které nabízí. Klíčovou náplní praktické části je vypracování návrhu nového produktu pro podnik, včetně plánu realizace. Práce je v této části zakončena zhodnocením přínosnosti produktu z ekonomického hlediska a jeho realizovatelnosti z pohledu daného podniku a shrnutím možných rizikových situací.

Jako součást praktické části byla vybrána ukázka využití inovace ve vybraném podniku. Společnost Marvel Gym ve své nabídce poskytuje využití posilovacích klecí, které jsou předmětem případové studie. Její zařazení v práci má za cíl ukázat, jak vybraný podnik využívá inovací v odvětví fitness a jaký další potenciál představují. Navrhovaný produkt by měl rozšířit podnikovou nabídku, byla proto vybrána konkrétní případová studie, která nastiňuje dopady inovačního projektu s rozšířením spojeného. Případová studie je uvedena v příloze A.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Podnikem, zkoumaným v této kapitole z hlediska nabízených služeb, je společnost Marvel Gym s.r.o. (dále jen Marvel Gym). Společnost sídlí v Mladé Boleslavi a oficiálně byla zaregistrována v obchodním rejstříku 18. 4. 2017. Před tímto datem byl podnik registrován pod jiným jménem a jinými odpovědnými osobami. Předmětem jejího podnikání je v souvislosti s tématem této diplomové práce poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness. Ostatní předměty podnikání společnosti uvedené ve výpisu z obchodního rejstříku jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a hostinská činnost. Informace o podniku jsou dostupné z Veřejného rejstříku a Sbírky listin (2017).

3.1.1 Charakteristika konkurenčního prostředí podniku Marvel Gym s.r.o.

Společnost Marvel Gym s.r.o. působí v oblasti nabízení produktů a služeb pro využití volného času formou sportovních aktivit, konkrétně využití nabízených služeb a produktů k cílenému a záměrnému tělesnému rozvoji. Rozvoj posiloven a fitness center v České republice je neustálý a souběžný s rozvojem zájmu o sport jako volnočasovou aktivitu i součástí pracovních benefitů. Největší rozvoj odvětví zaznamenalo po roce 1989 s otevřením státních hranic a průniku západních trendů do tehdejšího Československa. Rozvoj posiloven zaměřených především na kulturistiku a její rozvoj později nahradil rozvoj fitness center cílících na širší segment zákazníků. To byla fitness centra dnešního typu, kombinující různé nabízené produkty v rámci jednoho zázemí. Prostředí v oblasti fitness bylo tedy již od počátku svého rozvoje silně konkurenčním. (Strachová 2013; Binter, 2014)

Konkrétní prostředí pro zvolený podnik je v práci charakterizováno v rámci města, ve kterém působí.

Podnik působí ve městě Mladá Boleslav, kde se v současné době (2017), nachází několik podobných, nebo stejně zaměřených společností, které můžeme rozdělit na přímé a nepřímé konkurenty dle nabízených služeb.

- Nepřímí konkurenti

Mezi nepřímé konkurenty řadíme fitness centrum s podmíněným vstupem pouze pro členy, FitStar MB. Můžeme předpokládat, že členové centra tvoří uzavřenou skupinu, která preferuje využívání výhod registrovaného členství, jako například individuální přístup, a proto nemusí reagovat na konkurenční výhody veřejných fitness center.

Dále mezi nepřímé konkurenty můžeme zařadit posilovací hřiště, kterých se na území Mladé Boleslavi nachází 5. Hřiště jsou veřejně přístupná a zdarma, nicméně nenabízí žádnou ze služeb, které nabízí běžná fitness centra a rovněž mohou být nepřístupná v závislosti na období. (Charousková, 2014)

Jako poslední nepřímý konkurent se na území Mladé Boleslavi nachází Rekondiční centrum FBfit Mladá Boleslav. Na rozdíl od fitness centra se zaměřuje především na kondiční cvičení a péči o tělo skrze různé formy cvičení (aerobní cvičení, kondiční cvičení...).

- Přímí konkurenti

Mezi hlavní konkurenty společnosti Marvel Gym patří 9 fitness center s volným vstupem bez omezení. Jedná se o Power fitness, Simply Fit, Fitness Bunkr, Dream Gym, Gate Gym, Fitness 77, Fitness Petr Pik, Perso MB a Black Widow fitness. Všechna fitness centra disponují podobnou produktovou nabídkou s rozdílem v množství a kvalitě poskytovaného vybavení a rozdílnou velikostí prostor. Vstup je pro muže i ženy, s totožnou otevírací dobou (po – ne). Všechna centra působí v rámci Mladé Boleslavi.

Konkurencí nabízející podobnou nabídku pouze pro část zákazníků tvoří v rámci města dvě fitness centra pouze pro ženy. Greenway – fitness pro ženy a Expreska disponující odlišnou výbavou, přizpůsobenou pro ženský styl cvičení, představují alternativu pro ženy. Nabízený produkt se zde stává možným objektem preferencí pro ženskou část zákaznické základny společnosti Marvel Gym a vzniká zde i přes rozdílný přístup přímá konkurence.

Poslední skupinou tělocvičných zařízení, které podle nás, i přes zaměření na tělesný rozvoj, nepředstavují přímou konkurenci, jsou dvě fitness centra Move Energy a Fitpro MB. Cvičební program v těchto dvou centrech je tvořen výhradně formou cvičebních lekcí (zumba, aerobní cvičební aj.) s účastí pouze na objednání. Segment zákazníků preferující tento typ tělesných cvičení je tedy odlišný od segmentu preferující formu cvičení, které nabízí MarvelGym. ⁴

Shrnutí konkurenčního prostředí a rozdělení podniků podle jejich konkurenceschopnosti je uvedeno v tabulce 1.

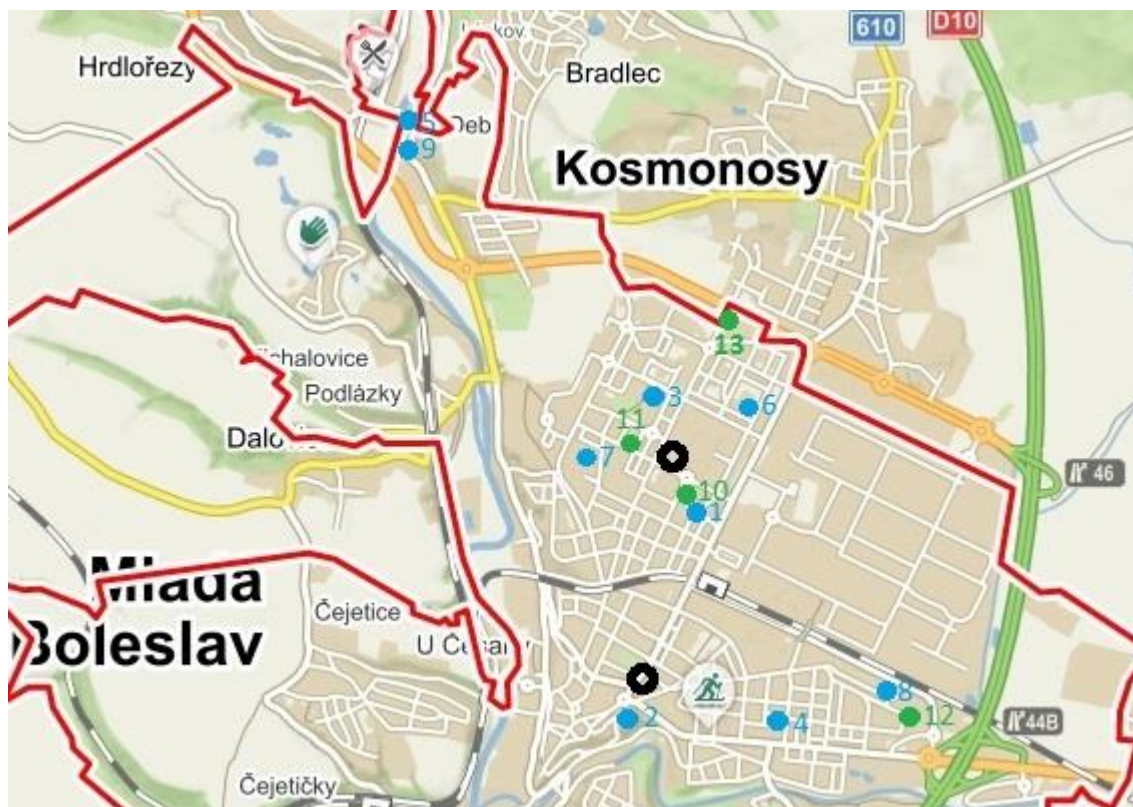
⁴ Získáno ze serveru iDatabáze, dostupné z: <https://www.idatabase.cz>.

Tabulka 1: Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí - shrnutí			
Přímí konkurenti		Nepřímí konkurenti	
1.	Power Fitness	10.	Greenway MB
2.	Simply Fit	11.	Expreska MB
3.	Fitness Bunkr	12.	FitPro MB
4.	Dream Gym	13.	Move Energy
5.	Gate Gym		
6.	Fitness 77		
7.	Fitness Petr Pik		
8.	Perso MB		
9.	Black Widow fitness		

Zdroj: vlastní

Na obrázku 2 je vyznačeno rozmístění konkurence po městě Mladá Boleslav. Čísla a barvy vyznačené na mapě jsou totožné s tabulkou analýzy konkurenčního prostředí. Modrá barva vyznačuje přímé konkurenty, zelenou barvou jsou vyznačeni nepřímí konkurenti. Černou barvou je vyznačena poloha provozoven vybraného podniku.



Obrázek 2: Poloha konkurenčních podniků na mapě Mladé Boleslavi
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 2 je patrné, že v blízkém okolí (do 1,5km) od hlavní provozovny vybraného podniku se nachází celkem 6 konkurenčních podniků. Druhá provozovna má ve stejné oblasti pouze jeden konkurenční podnik.

3.1.2 Zhodnocení podniku z hlediska nabízených služeb

Vybraný podnik v obou svých provozovnách nabízí služby uspokojující poptávku po volnočasových aktivitách skrze sportovní vyžití, konkrétně tělovýchovné a sportovní služby v oblasti fitness. Jako doplňkové služby můžeme zařadit prodej výživových doplňků v rámci podniku a semináře, které jsou placeny zvlášť mimo vstupní poplatek. Poskytování těchto služeb probíhá v podniku vlastněných, nebo pronajímaných prostorách. Služby jsou nabízeny všechny ve stejném čase, tj. během otevírací doby jednotlivých provozoven (všechny dny 7–22 hodin a víkendy 8–22 hodin).

Primární nabízenou službou je tedy nabídka prostor a vybavení k volnočasovým aktivitám. Z hlediska podnikového vybavení, umožňující zprostředkování sportovního vyžití pro klienty a návštěvníky, lze z pohledu zákazníka podnik subjektivně zařadit na poměrně vysokou úroveň. Vybavení zahrnující moderní cvičební stroje a sady jednoručních závaží pro izolovaná cvičení, konstrukce a doplňky pro cvičení za pomoci vlastního těla a prostory pro koordinovaná a skupinová cvičení umožňuje poskytnutí služeb širokému spektru zákazníků. Nabízená služba spočívá v poskytnutí výše zmíněného zázemí a využití služby je závislé na každém zákazníkovi, kdy je na omezenou dobu umožněno volné použití vybavení k fyzickému rozvoji. Využití služby je časově omezené v rámci otevírací doby podniku a poplatek za službu představuje vstupné v různé výši (podle statutu zákazníka, tj. student nebo běžný dospělý). V rámci konkurenčního prostředí, kterým je především oblast města Mladá Boleslav, je tato služba základním prvkem nabídky každého fitness centra nebo podobně orientovaného podniku. Nabídka služby tedy nemůže být sama pokládána za konkurenční výhodu, nicméně podnik může v konkurenčním prostředí získat silnější pozici skrze zkvalitnění nebo rozšíření svého materiálního zázemí.

Doplňkové služby

Každý zákazník nebo návštěvník jedné z provozoven má možnost zakoupit doplňky stravy bez závislosti na využití ostatních služeb, tzn. že podnik nabízí i omezené služby obchodní povahy. Podnik nabízí syntetické přípravky pro podporu fyziologických funkcí v různých fázích tělesné zátěže (např. BCAA, práškový protein aj.). Veškeré nabízené produkty v rámci této služby jsou prodávány zvlášť, mimo vstupní poplatek, formou barového prodeje. Za prodej zodpovídá osoba přítomná a zodpovědná za provoz a správné fungování podniku v daném čase, tj. zaměstnanec nebo společník podniku. Některé z produktů, nabízených v rámci této služby, mohou být příležitostně v omezeném množství nabízeny v rámci různých akcí, například k zakoupení permanentní vstupenky nebo ve vybrané dny. Produkty zahrnované do této služby můžeme dále rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina je tvořena již hotovými produkty určenými k přímé konzumaci. Druhá skupina je pak tvořena doplňky ve formě vyžadující určitou formu dalšího zpracování.

Prodej můžeme rozdělit na dva způsoby. Jedná se o prodej nepoužitých výrobků pro pozdější užití. První formu lze charakterizovat jako klasický prodej. Tento způsob zahrnuje

objednávání většího množství produktů určených k dalšímu prodeji. Některé z nabízených produktů jiný, než tento způsob prodeje neumožňují (HEAT aj.). Druhým způsobem je pak příprava produktů vyhotovených z konkrétních druhů doplňků. Ty slouží ke spotřebě přímo v místě provozovny a jsou připravovány personálem na základě zákaznické objednávky. Jejich cena zahrnuje spotřebované ingredience a cenu práce.

Prodej výživových doplňků v různých formách je rovněž součástí podnikání analyzovaných konkurenčních podniků, s rozdílem v rozsahu nabízené služby. Některé z konkurenčních podniků nabízí pouze některé vybrané druhy a některé nabízí pouze prodej formou zhotovení na místě.

Poslední nabízenou službou je pořádání akcí společensko – sportovního charakteru. Akce jsou přístupné všem zájemcům za zvláštní vstupní poplatek, který se platí mimo poplatky za ostatní služby. Z hlediska organizačního podnik nabízí službu ve třech různých formách.

První formou je akce společenského charakteru. Za zaplacení poplatku za účast je zákazníkům umožněna účast na seminářích týkajících se například určitých forem fitness a s tím spojených náležitostí. Semináře mohou být provázeny osobami působícími v probíraném odvětví, například známými sportovci.

Druhá forma spočívá v organizování skupinových cvičení s možností vedených tréninkových lekcí s kvalifikovanými a certifikovanými osobami.

Třetí formou je pořádání sportovních soutěží v některé z tradičních fitness disciplín (bench press maximální hmotností aj.).

Na všechny služby, a to především na poskytnutí tělocvičného vybavení a doplňkový prodej jsou v podniku stanoveny pevné ceny. Tyto ceny mohou být změněny při různých příležitostech, jako jsou výročí otevření provozovny nebo svátky. V takovýchto případech se ceny na omezenou dobu snižují.

Shrnutí

Shrnutí a celkové zhodnocení podniku z hlediska nabízených služeb je založeno na základě analýzy podniku a analýzy konkurenčního prostředí. Z hlediska nabízených služeb podnik

nabízí základní služby, které jsou součástí každého konkurenčního podniku, nejen v oblasti města Mladá Boleslav. Rozdílným kritériem pro hodnocení služeb je rozsah a kvalita jejich poskytování. Z prostorového hlediska, pokud sečteme obě provozovny, nabízí vybraný podnik z konkurenčního prostředí prostorově nejrozsáhlejší zázemí pro zákazníky. Poskytované služby, v tomto případě především placené sportovní vyžití, je zde dostupné pro větší množství návštěvníků v témže čase. Z hlediska vybavení pro řádné využití služeb zákazníky podnik vyniká především kombinací více forem tělesných cvičení v rámci jednoho fitness komplexu. Poskytování možnosti účastnit se určitého typu společenských nebo sportovních akcí v provozovně je pak službou nadstandartní, kterou většina ostatních podniků nenabízí, ať už z důvodů nízké kapacity prostor, nebo jejich zaměření čistě na poskytnutí základních služeb s provozem fitness spojených. Naopak na rozdíl od konkurence podnik některé služby v současné době nenabízí. Jedná se například o placené lekce s instruktorem pro vybranou cílovou skupinu, kterou mohou být například starší ženy (tj. 45–65 let), které vyhledávají při cvičení spíše soukromí, kvůli čemuž většinou nenavštěvují běžná fitness centra. Zařazením těchto služeb do své nabídky by podnik mohl získat lepší pozici na daném trhu skrze rozšíření své zákaznické základny o další segment. Tato myšlenka je základem pro hlavní náplň praktické části diplomové práce, kde navrhovaná služba vychází právě z těchto předpokladů.

3.1.3 SWOT analýza vybraného podniku

SWOT analýza je často používaný nástroj umožňující strategickou analýzu podniku shrnutím a charakterizováním čtyř hlavních vlastností pro podnik. Jeho silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses) vycházejících zevnitř podniku a příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats), které analyzují vnější okolí podniku. Příležitosti a hrozby jsou dané okolním prostředím a samotným podnikem neovlivnitelné. Silné a slabé stránky vychází ze schopnosti podniku využívat zdroje a potenciál k růstu a eliminaci konkurenčních nevýhod. (Sarsby, 2016; Dvořáček a Slunčík, 2012)

SWOT analýza v této práci slouží jako prostředek pro seznámení s podnikem a bude vyhodnocena konfrontační maticí.

Výsledky SWOT analýzy podniku Marvel Gym s.r.o. vzniklé na základě vlastního výzkumu a informací od konzultanta jsou následující:

Silné stránky podniku (Strenghts)

- *Dostupnost pro zákazníky* – podnik v rámci obce Mladá Boleslav nabízí dvě provozovny. Jedna se nachází v oblasti středních škol na Výstavišti a je tak vhodným místem pro zákaznický segment tamních studentů, druhá provozovna, která je zároveň prezentována jako primární se nachází vedle sportovního areálu mladoboleslavského fotbalového a florbalového klubu. Dostupnost fitness center umožňuje jejich využití větším počtem zákazníků než konkurenční podniky. Obsazení v podobě aktuálního množství přítomných zákazníků je možné si ověřit skrze mobilní aplikaci s totožným názvem Marvel Gym.
- *Zákaznická podpora* – podnik využívá kromě tradičních způsobů kontaktu, jakými jsou dostupnost na telefonu a emailové adrese, moderní a populární způsoby komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a pomocí již zmíněné telefonní aplikace. Účet na sociální síti facebook poskytuje veškeré kontaktní informace a sám slouží jako prostředek komunikace, zároveň jsou na něm dostupné informace o cenách za nabízené produkty. Aplikace Marvel Gym ukazuje stav posiloven z hlediska aktuálního obsazení, aktuální ceník veškerých produktů, otevírací hodiny, a především sekci novinky. Ta informuje o všech netradičních akcích v podniku, například o aktuálních slevách nebo o plánovaných uzavírkách v některé z provozoven.
- *Přizpůsobování se zákaznickým potřebám a trendům v odvětví* – za účelem rozšíření nabídky produktů pro co nejširší zákaznickou skupinu společnost Marvel Gym následuje aktuální trendy v odvětví fitness upravuje své zázemí tak, aby bylo uspokojení zákaznických potřeb a tužeb plněno s účinností. Příkladem může být využití streetworkoutové konstrukce v prostorách posilovny, nebo vyčlenění

prostor pro takzvanou Fight zone⁵, která obsahuje potřebné zázemí pro bojové a úpolové sporty.

- *Atraktivní doplňkový program* – podnik nabízí ve svých prostorách akce pro návštěvníky sportovního a výukového (popř. poznávacího) charakteru. Mezi akce sportovního charakteru pořádané Marvel Gymem patří společné tréninky vedené známými osobnostmi českého fitness, skupinová cvičení nebo soutěže v různých cvičebních disciplínách. Výukový charakter mají semináře s účastí různých fitness a kulturistických soutěží, včetně předních českých osobností těchto sportovních odvětví. Semináře slouží návštěvníkům jako možnost získání nových zkušeností skrze přímý kontakt se sportovci. Některé akce jsou placeny dodatečně formou vstupného za lístek. Mezi nadstandartní akce můžeme zařadit i vánoční večírky, pořádané podnikem pro své zákazníky v Restauraci Černá Růže v Mladé Boleslavi.
- *Cenová politika podniku* – ceny vstupů se i přes nabízené služby drží na úrovni konkurence popsané v kapitole Konkurenční prostředí podniku. Ceny se pohybují od 45 Kč za jednorázový vstup po prokázání se studentským průkazem, po 55 Kč za jednorázový běžný vstup a měsíční vstup stojí 500 Kč. Marvel Gym s.r.o. je v Mladé Boleslavi jediným fitness centrem, které v rámci jednotného vstupného umožňuje majitelům permanentních vstupních karet využití dvou posiloven. Pro porovnání, konkurenční fitness Petr Pik nabízí běžný vstup za 50 Kč, Fitness 77 za 70 Kč a se slevou pro studenty za 60 Kč. Power Fitness Mladá Boleslav požaduje za jednorázový vstup 60 Kč. Cenová hladina za nabízené služby v oblasti fitness je v Mladé Boleslavi nižší než například v Liberci. Power Fitness Liberec, tedy stejný provozovatel jako v Mladé Boleslavi, nabízí jednorázové vstupné za 90 Kč, jednorázové vstupné pro studenty za 80 Kč a měsíční vstup za 690 Kč. Ve stejné cenové hladině se pohybuje i většina ostatních libereckých fitness center.

⁵ V překladu Bojová zóna.

- *Široké povědomí o podniku* – i přes nulové výdaje na reklamu a propagaci je podnik znám široké skupině zákazníků vyhledávajících fitness. Na základě rozhovoru se zákazníky můžeme říci, že podnik je i přes působení pouze v obci Mladá Boleslav dobře znám i ve vzdálených městech, jako je Praha a Liberec. Ze zjištěných informací vyplývá, že povědomost o podniku dává vzniknout zmiňování podniku v příspěvcích slavných fitness osobností a známých skupin, které Marvel Gym využívají a skrze příspěvky na sociálních sítích (fotografických nebo videozáznamů) rozšiřují dobré jméno a povědomí o něm.

Slabé stránky podniku (Weaknesses)

- *Reklama* – společnost Marvel Gym nevyužívá žádnou komerční formu propagace. Ve městě a v jeho okolí se nabízí možnosti propagace společnosti, jako například formou billboardů, výlepních ploch na vozech městské hromadné dopravy, skrze vysílání místní rádiové stanice nebo reklamní plochy v místních obchodních centrech OC Olympia a OC Bondy. Marvel Gym využívá především tzv. word of mouth⁶ a bezplatnou propagaci skrze propojená sociální média, konkrétně svůj účet na sociální síti facebook a instagram.
- *Omezená nabídka druhé pobočky* – jak již bylo zmíněno výše, Marvel Gym v Mladé Boleslavi provozuje dvě fitness centra v rámci jedné společnosti. Některé z položek nabídky, jako je například Fight zone, však nabízí jen pobočka u sportovní haly. Ta díky své velikosti nabízí více prostoru pro cvičení a rovněž více nabízených forem cvičení, a to včetně již zmíněných akcí sportovně – společenského charakteru. Druhá pobočka je menší, a můžeme ji nazvat typickým fitness, sloužícím pouze k běžnému typu cvičení.
- *Nabídka pro omezenou věkovou skupinu* – nabídka služeb vybraného podniku, přestože zahrnuje produkty umožňující široké spektrum forem tělesných cvičení, je

⁶ Word of mouth – forma marketingu, využívající běžnou lidskou komunikaci k šíření dobrého jména a propagace produktu nebo společnosti. (Entrepreneur, 2017)

zaměřena především na zákazníky v mladším až středním věku. Není zde prostor pro cvičení starších osob, jejichž styl cvičení je odlišný a vyžaduje specifické nároky, které podnik v současné době nesplňuje.

- *Podobnost nabídky služeb s konkurenčními podniky* – nabídka podniku Marvel Gym je z hlediska služeb podobná nebo totožná s některými konkurenčními podniky.
- *Nedostatek prostor pro regeneraci* – při plném obsazení v provozovně není místo určené k uvolňovacím a regeneračním cvičením. Někteří zákazníci na tato cvičení dbají a od návštěvy podniku by je tento nedostatek mohl odradit.
- *Umístění hlavní provozovny* – jak je patrné z obrázku 4, v okruhu 1,5km od hlavní provozovny podniku se nachází 6 konkurenčních podniků. Umístění provozovny na frekventovaném místě, kde je omezená možnost parkování vozidel, může zákazníky přesvědčit k návštěvě jednoho z blízkých konkurenčních podniků.

Příležitosti (Opportunities)

- *Rozvoj a potenciál* – jednou z klíčových příležitostí pro společnost Marvel Gym je skutečnost, že její jméno je známé mezi potencionálními zákazníky i mimo Mladou Boleslav a zároveň je jimi podnik i navštěvován. Můžeme tedy předpokládat, že by společnost v případě vstupu na nový trh v jiném městě (město by bylo vybráno v závislosti na počtu zákazníků, kteří by potenciálně mohli podnik preferovat na úkor konkurenčních podniků – průzkum trhu) mohla využít své jméno a úspěšně rozšířit své podnikání. S přihlédnutím k faktu, že firma své zázemí o jednu provozovnu v minulosti již rozšířila, můžeme tento fakt ve spojení s potenciálem firmy považovat za příležitost.
- *Rostoucí zájem o zdravý životní styl* – světový trend zájmu o zdravý životní styl zahrnuje kromě zdravého stravování také pohybové aktivity. Zájem o sportovní a pohybové aktivity se projevil v nárůstu jak počtu zařízení nabízejících pohybové

aktivitu, tak v počtu obdhodů, nabízejících sportovní vybavení. Ve fitness centrech můžeme pozorovat rozšíření věkového spektra návštěvníků, a to včetně změny poměru mezi muži a ženami, kdy během posledních dvou dekad razantně narostl počet žen v posilovnách. Rostoucí trend zájmu o sport a o péči o tělo a o zdraví skrze sport odráží rovněž rozvoj a vznik nových sportovních odvětví, včetně fitness (například CrossFit, Street Workout aj.).

- *Rozvoj nových fitness disciplín* – právě vznik nových odvětví, jako je CrossFit, je příležitostí pro fitness podniky k rozšíření své zákaznické základny skrze rozvoj podniku. CrossFit je poměrně mladé odvětví cvičení, ovšem narozdíl od běžných druhů cvičení, vyžaduje vybavení podniku pro odpovídající podmínky tohoto cvičení odlišné materiální vybavení. Jako příklad uvedeme CrossFitové kotoučové závaží. Běžné kotouče, dostupné jako fitness vybavení v běžných posilovnách, jsou ocelové a jejich velikost (průměr) se odvíjí od jejich hmotnosti. CrossFitové kotouče jsou všechny rozměrově totožné (jejich průměr) a musí proto být vyráběny z materiálu, který zajistí odlišné hmotnosti i při totožném průměru kotouče. Pro využití této příležitosti by tak zvolený podnik musel změnit, nebo doplnit stávající vybavení. Dalším příkladem, který podnik Marvel Gym již využil ve svůj prospěch, je v předchozích kapitolách zmíněný streetworkout, který podnik zařadil do svých nabízených služeb vybudováním workoutové konstrukce.
- *Využití služeb jako podnikové benefity* – některé podniky nabízejí svým zaměstnancům různé typy benefitů. Jedním z nich může být poskytnutí vstupenek na vstup nebo různé typy slev na nabízené produkty ve fitness Marvel Gym. Podobný typ dohod s jinou společností nabízí rovněž Zaměstnanecká pojišťovna Škoda, která pro své klienty sjednává slevové a jiné akce s podniky nabízející volnočasové a aktivní vyžití podporující zdravotní stav klientů. Příkladem takového partnerství je spolupráce s Bazénem Liberec nebo s Fitness Petr Pik.
- *Spojení s přílehlým sportovním areálem* – poloha provozovny U stadionu představuje pro podnik příležitost spojení se sportovním areálem. Spolupráce může mít podobu umožnění využití sportovního areálu v rámci vstupu do Marvel Gymu

nebo výhodnější vstupné pro sportovce využívající sportovní areál (areál využívají florbalové a fotbalové týmy).

- *Spojení se školami* – v Mladé Boleslavi se nachází velké množství základních a středních škol, které by mohly být partnerem podniku. Podnik může poskytnout potřebné zázemí pro hodiny tělesné výchovy.

Hrozby (Threats)

- *Mladí společníci* – společníci podniku jsou ve věku do 30 let. Nehledě na jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti s jednáním a vedením podniku na ně může být nahlíženo jako na nedostatečně znalé v oboru, což se může projevit především ve snaze toho využít při obchodně-právních jednáních.
- *Dostupnost vybavení pro domácnosti* – v současnosti je díky rostoucímu množství výrobců, dovozu ze zahraničí (především z Číny) a počtu obchodů, nabízejících vybavení pro fitness a domácí cvičení přístupné vybavení i za uživatelsky atraktivní ceny. Nabídka zahrnuje prakticky veškeré vybavení, které jsou dostupné v posilovnách a fitness zařízeních (posilovací stroje, činky, kotoučová závaží, podložky, hrazdy, konstrukce aj.). Nebezpečí zde je možnost vytvoření vlastní domácí posilovny podle preferovaného druhu cvičení a zbavení se potřeby využívat některou z placených veřejných posiloven.
- *Nasycení trhu*
- *Množství konkurence* – už v současnosti je odvětví tělesných cvičení a sportu velice rozvinuté v množství konkurenčních podniků. Odvětví je pro nové společnosti poměrně příznivé na vstup. Kromě právních a formálních záležitostí, týkajících se formy podnikání, vyžaduje pouze materiální zázemí a vybavení (vlastněné, nebo pronajímané prostory a vybavení pro zamýšlené formy cvičení) bez nutnosti poptávat velké množství pracovníků. Analýza konkurenčních podniků z hlediska nabízených služeb a jejich úrovně, pro získání informací k zavedení konkurenčních

výhod, je vzhledem k veřejné dostupnosti pro konkurenční společnosti snadnou záležitostí.

- *Záměna s původním podnikem* – jak je uvedeno v charakteristice podniku, společnost Marvel Gym ve své současné podobě existuje od 18.4.2017, kdy oficiálně nahradil tehdejší fitness podnik. To může způsobit, že si někteří potenciální zákazníci budou podniky plést a Marvel Gym nenavštíví.
- *Změna trendů* – při současném vývoji sportovních a volnočasových aktivit, kdy dochází k neustálé obměně jednotlivých disciplín a vzniku nových odvětví, je hrozbou změna trendů a s ní spojený pokles zájmu o fitness.

Všechny body SWOT analýzy vybraného podniku jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: SWOT analýza podniku

	Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
Interní Faktory	- Dostupnost pro zákazníky - Zákaznická podpora - Přizpůsobování zákaznickým potřebám a trendům v odvětví - Atraktivní doplňkový program - Cenová politika podniku - Široké povědomí o podniku	- Reklama - Omezená nabídka druhé pobočky - Nabídka pro omezenou věkovou skupinu - Podobnost nabídky s konkurencí - Nedostatečné prostory pro regeneraci - Umístění provozovny U Stadionu
	Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
Externí Faktory	- Rozvoj a potenciál - Růst zájmu o zdravý životní styl - Rozvoj nových fitness disciplín - Využití služeb jako podnikové benefity - Spojení s přílehlým sportovním areálem - Spojení se školami ve městě	- Mladí společníci - Dostupnost vybavení pro domácnosti - Nasycení trhu - Množství konkurence - Záměna s původním podnikem - Změna trendů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.4 Konfrontační matice

Údaje ze zpracované SWOT analýzy podniku jsou v následující části vyhodnoceny za použití konfrontační matice. Konfrontační matice je nástroj rozšiřující SWOT analýzu napomáhající určení hlavních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb jejich vzájemným porovnáním a bodovým hodnocením. Hodnocení důležitosti jednotlivých položek SWOT analýzy bylo provedeno na základě spolupráce s konzultantem práce. Pro hodnocení byla zvolena bodovací škála -2 až 2 body. Zpracování konfrontační matice je zobrazeno v tabulce 3.

Tabulka 3: Konfrontační matice

KONFRONTAČNÍ MATICE		S: Silné stránky						W: Slabé stránky						Σ
		Dostupnost pro zákazníky	Zákaznická podpora	Přizpůsobování se zákaznickým potřebám a trendům v odvětví	Atraktivní doplňkový program	Cenová politika podniku	Široké povědomí o podniku	Reklama	Omezená nabídka druhé pobočky	Podobnost nabídky s konkurencí	Nedostatek prostor pro regenerační a protahovací cvičení	Umístění provozovny U Stadionu	Nabídka pro omezenou věkovou skupinu	
O: Příležitosti	Rozvoj a potenciál	0	1	2	2	2	1	-1	1	0	-1	0	1	8
	Růst zájmu o zdravý životní styl	2	0	1	0	2	2	-2	2	0	-2	-1	0	4
	Rozvoj nových fitness disciplín	2	0	1	0	1	1	0	-1	0	-1	1	0	4
	Spojení s přílehlým sportovním areálem	2	0	1	1	2	0	0	0	1	1	0	-1	7
	Spojení se školami ve městě	1	0	2	2	0	1	0	-1	-1	-1	1	2	6
	Využití služeb jako podnikové benefity	0	0	0	0	0	1	-1	1	0	-1	-1	-1	-2
	Mladí společníci	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
	Dostupnost vybavení pro domácnosti	-1	-1	0	0	0	0	0	1	0	-1	-2	-2	-6
	Nasycení trhu	-1	-1	-1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2
	Záměna s původním podnikem	-2	0	0	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	-5
T: Hrozby	Změna trendů	0	-2	-1	-2	-2	-1	0	0	0	0	0	0	-8
	Množství konkurence	-2	1	2	1	1	2	-2	1	-2	-1	-2	-2	-3
	Σ	1	-2	6	6	7	7	-8	4	-3	-7	-4	-1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3 vyplývá, že ze vzájemného porovnání všech bodů SWOT analýzy vychází jako největší hrozba pro vybraný podnik Změna trendů. Ta v tabulce s bodovým ohodnocením získala -8 bodů. Nejhorše hodnocenou slabou stránkou pak vyšla Reklama s ohodnocením - 8 bodů. Reklama získala záporné hodnocení především v konfrontaci s rozvojem podniku a růstem zájmu o zdravý životní styl, u kterých se současná propagace jevila silně nedostačující.

Z hodnocení silných stránek získaly dva body této sekce stejné bodové ohodnocení, byly proto v tabulce oba vyznačeny jako nejdůležitější. Jsou to Cenová politika podniku a široké povědomí o podniku. V konfrontaci se všemi příležitostmi i hrozbami vyšly z hodnocení nejlépe a obě položky získaly shodně celkem 7 bodů. Nejlépe hodnocenou příležitostí vyšla položka Rozvoj a potenciál, s celkovým získaným počtem 8 bodů.

4 Vybraný produkt pro podnik

Na základě zjištění z analýzy podniku a jeho konkurenčního prostředí, informací vyplývajících ze SWOT analýzy a konfrontační matice, byl pro zvolený podnik vybrán produkt v podobě konkrétní služby. V této kapitole je produkt popsán z hlediska požadavků, které vzniknou podniku jeho zavedením do nabídky a jeho charakteristika včetně popisu cílové skupiny. Z analýzy podniku a jeho konkurenčního prostředí vyplynulo, že některé konkurenční podniky podobné služby nabízí, nicméně pouze v rámci uzavřené koncepce dostupnosti svého podniku (vstup pouze na základě členských registrací nebo vstup pouze pro ženy). Na základě této skutečnosti můžeme předpokládat, že cílová skupina, kterou jsou v tomto případě ženy (bez věkového omezení, nicméně na základě dotazníkového šetření (viz příloha B) se jedná o ženy středního až vyššího věku (tj. 35-65 let), z hlediska poptávky po podobných službách převyšuje nabídku, kterou podniky v Mladé Boleslavi v současné době tvoří.

Navrhovaná služba

Navrhovanou službou je časově omezené využití prostor a vybavení podniku, které bude zákazníky placeno zvlášť (tzn., nebude součástí nabídky, kterou může zákazník využít za běžný vstupní poplatek). Navrhovaná služba by měla mít podobu jeden a půl hodiny dlouhé lekce vedené certifikovaným instruktorem/instruktorkou, jejíž náplní je cílové skupině přizpůsobená série tělesných cvičení. Za pomoci slovně i demonstrativně vedené instruktáže, včetně kontroly správného průběhu a provedení u jednotlivých zákazníků, by mělo být dosaženo splnění předem stanovených množství a typů tělesných cvičení. Konkrétní cvičení budou mít podobu fyzicky nepříliš náročných (bez použití závaží) druhů cvičení, a to především s využitím vlastního těla s prvky jogy a vybraných pomůcek. Služba je cílenou úpravou tělesných cvičení a přizpůsobení pro vybranou cílovou skupinu. Lekce je rozdělena do následujících fází:

1. fáze - 45 minut lekce bude zaměřeno na zapojení a zpevnění hlubokého svalstva, především ve středu těla. To má pro člověka význam také ze zdravotního hlediska, neboť se aktivně podílí na držení těla a pro cílovou skupinu to z hlediska věku a pohlaví představuje velmi důležité cvičení.

2. *fáze* - 20 minut lekce bude zaměřeno na problematické partie s důrazem na svaly stehenní, hýžděové, břišní a prsní. Toto představuje u žen poměrně vyhledávaný druh cvičení a předpokládáme, že bude důležitým aspektem především pro zákaznice mezi 35 a 50 lety věku (první část celkové cílové skupiny).

3. *fáze* – 15 minut lekce bude zaměřeno na protahovací cvičení jako formu kompenzace předchozích posilovacích cvičení. Stejně jako první, i tato fáze má význam pro správné držení těla.

Celková doba lekce zahrnuje dvě pětiminutové přestávky mezi fázemi.

Obsah služby je navržen, aby odpovídal fyzickým možnostem a potřebám cílové skupiny. Vzhledem k věku cílové skupiny předpokládáme, že velká část nevyhledává fyzicky náročné cvičení, které tvoří většinu současné podnikové nabídky. Průběh a náplň lekce proto nabízí z hlediska fyzické náročnosti snadná a bezpečná cvičení a zároveň efektivní pro vybraný účel. Program je obsahově i chronologicky navržený pro maximalizaci využití aktivního cvičení jako zdravotního a regeneračního prvku. Očekáváme, že tento aspekt bude klíčovým především pro zákaznice mezi 45 a 65 lety věku (druhá část celkové cílové skupiny).

Lekce by měla být nabízena v rámci otevírací doby běžného dne (tj. mimo sváteční provozní dobu) třikrát, a to v ranních, dopoledních a večerních hodinách každý všední den i o víkendech. Toto množství lekcí za týden slouží ke zjištění, které dny bude o službu větší zájem a ve které ne. Předpokladem je, že podnik na základě těchto zjištění počet lekcí upraví. Vybrané časy jsou přizpůsobeny pracovnímu statutu zákaznic tak, aby bylo umožněno lekce navštívit co největšímu množství z nich i s přihlédnutím na jejich případné pracovní vytížení⁷.

Předpokládané dopady na podnik

⁷ Lekce bude dostupná pro zaměstnané před nebo po jejich pracovní době a pro ženy pracující v nočních hodinách je pak určena lekce v poledních hodinách.

Rozšíření povědomí o podniku – skrze oslovení nové věkové skupiny obyvatel zprostředkované přizpůsobením forem propagace a následným předpokládaným rozšířením skrze word of mouth je očekáváno rozšíření povědomí a dobrého jména podniku i v jiných, než současných segmentů potenciálních zákazníků.

Rozšíření zákaznické základny – v návaznosti na první důsledek je předpokládáno získání nových zákazníků z vybrané cílové skupiny s potenciálem dalšího rozšiřování základny do budoucna společně s dalším rozšiřováním a přizpůsobováním nabídky podniku v oblasti služeb (například zavedení navrhované služby i do druhé provozovny).

Silnější tržní postavení – v popsaném konkurenčním prostředí by skrze postupné rozšiřování své zákaznické základny vybraný podnik měl dosáhnout lepší pozice na daném trhu a získat z toho vyplývající výhody, jako například možnost změny cen bez odlivu stávajících zákazníků.

Expanze podniku – rozšíření zákaznické základny a silnější tržní pozice umožní vybranému podniku vyšší ziskovost a s tím možnost rozšíření svého zázemí, přijetí většího počtu zaměstnanců nebo i případnou expanzi mimo Mladou Boleslav.

Charakteristika cílové skupiny

Navrhovaná služba a její charakter vychází z velké části ze zvolené cílové skupiny. Ta byla zvolena na základě snahy o doplnění současné zákaznické základny vybraného podniku o nový segment. Za těchto stanovených podmínek byla zvolena skupina zahrnující ženy ve věku 35 až 65 let. Tato skupina představuje v současném provozu podniku minimální procento zákazníků. Na základě krátkého dotazníkového šetření vyplynulo, že vybraná skupina pro cvičení vyžaduje specifické podmínky, které pro zavedení služby musí být zahrnuty do plánovaných změn. Nelze předpokládat, že pro cílovou skupinu je vhodné fyzicky náročné cvičení, které podnik ve své současné nabídce nabízí, a je proto třeba uzpůsobit cvičení věku zákaznic z cílové skupiny. Tyto faktory tvoří nároky na podnik z hlediska prostor a výbavy. Podrobnější rozbor cílové skupiny je obsahem fáze obchodní analýzy v pozdější části práce.

Prostorové nároky

Provoz navrhované služby je třeba zajištění oddělených prostor. Prostor by měl mít podobu místnosti uzavřené ze všech stran, z důvodu umožnění izolace od hluku z ostatních částí fitness centra a zajištění soukromí při cvičení. Vzhledem ke stanovenému maximálnímu počtu účastníků pro jednu lekci musí být přizpůsobena velikost místnosti tak, aby mohl každý účastník bezproblémově provádět veškerá cvičení s dostatečnou prostorovou rezervou kolem svého stanoviště. Rozměry místnosti musí být dostačující pro 15 zákazníků a instruktora. Návrhem minimalizujícím náklady na investici je nové využití pro místnost Fight zone, která je v současnosti volně využitelná pro všechny zákazníky fitness centra a rozměrově odpovídá stanoveným podmínkám. Zavedení služby do nabídky podniku by znamenalo změnu rozvrhu místnosti na částečně omezený po dobu konání lekcí. Místnost ve své současné podobě obsahuje sportovní podlažní krytinu po celé ploše (sportovní podlaha zajišťuje odhlučnění a tlumí nárazy). Jedná se o uzavřenou místnost se zrcadlovou východní stěnou. Pro fungování služby je nutné v místnosti provést drobné stavební zákroky. Je vyžadována změna závěsného systému pro boxovací pytle z pevného na posuvný. Pytle by na tomto typu zavěšení měly být snáze přemístitelné na konec pojízdné lišty, a to i pro ženy.

Prostorové požadavky na izolaci od ostatních pro zákazníky přístupných prostor a s tím spojené soukromí vychází z dotazníkového šetření. Ženy středního a vyššího věku běžná fitness centra navštěvují sporadicky, přesto podniky specializované na práci s touto skupinou vykazují dostatečnou poptávku po svých službách. Vedlejším cílem pro podnik je tedy v rámci služby navrhnout a poskytnout zázemí, vyhovující požadavkům cílové skupiny i v rámci fungování klasického fitness centra. Dále je nezbytné doplnění bočních stěn místnosti o zrcadlové plochy včetně nutných stavebních úprav. Zrcadlové stěny mají zákaznicím umožnit během lekce vizuálně kontrolovat vlastní provedení cvičení.

Zavedení služby je plánováno do provozovny U Stadionu, především z důvodu výše popsaných prostorových požadavků, které v této provozovně jsou snáze a levněji dosažitelné. Druhá provozovna by pro zavedení služby vyžadovala větší stavební zásahy do prostoru a umožnění nabídky vybrané nebo podobné služby by zde bylo poměrně

nákladnou záležitostí. Zavedení služby zde závisí na případném úspěchu a ziskovosti služby v první provozovně vyplývající ze v současnosti neupřesnitelné poptávky.

Požadavky na vybavení

Ačkoliv jsou materiální požadavky na fungování služby nízké, je ke správnému fungování služeb potřeba zajištění dovybavení místnosti a opatření specifických cvičebních pomůcek pro stanovený cvičební program. Požadované sportovní pomůcky zahrnují cvičební podložky, gymnastické míče několika velikostí (pro různé tělesné výšky) včetně nožní pumpy pro doplňování tlaku v balonech a gumové expandéry se střední a lehkou obtížností. Veškeré vybavení kromě nožní pumpy bude pořízeno ve stejném množství 20ks, tedy množství odpovídající maximálnímu počtu účastníků jedné lekce včetně lektora a 4 ks pro mimořádné situace (poškození, zničení). Vybavení musí být pořízeno od jednoho dodavatele, aby bylo možné stanovit prodlouženou záruční dobu na 3 roky. Tato doba je stanovena jako životnost investice, po jejímž uplynutí by mělo dojít k výměně nakoupeného materiálu.

Navrhovaný produkt a jeho spojení s inovací

Inovace popsaná v teoretické části práce, především pak produktová inovace, se kromě technologicky zaměřených odvětví projevila i ve fitness. Jako vhodná ukázka inovace ve fitness byla vybrána uvedená případová studie. Spojení navrhované služby s inovací je velmi podobné zvolenému případu. Nabídka fitness center představuje dočasný pronájem prostor a vybavení zákazníkům za stanovenou cenu. Veřejně přístupná fitness centra takto fungují již řadu let. Mezi řadovými podniky s podobnou nabídkou služeb se začaly objevovat podniky se zaměřením na konkrétní skupiny zákazníků a uzpůsobovat jim nabídku. Stejně jako v případové studii, kde cvičení s vlastní vahou skrze inovaci rozšířilo stávající nabídku některých podniků, má navrhovaná služba stejný cíl. Skrze inovaci cvičebního programu získat silnější tržní pozici podniku rozšířením zákaznické základny. Samotná inovace zde tedy představuje vývoj samotného cvičení, které ve své současné podobě nebylo dostatečně silným podnětem pro oslovení cílové skupiny. Přizpůsobení cvičení konkrétní skupině, přizpůsobení prostor pro cvičení, přizpůsobení nabídky podniku zákazníkům. Toto vše je v kontextu navrhovaného produktu považováno za inovaci, která

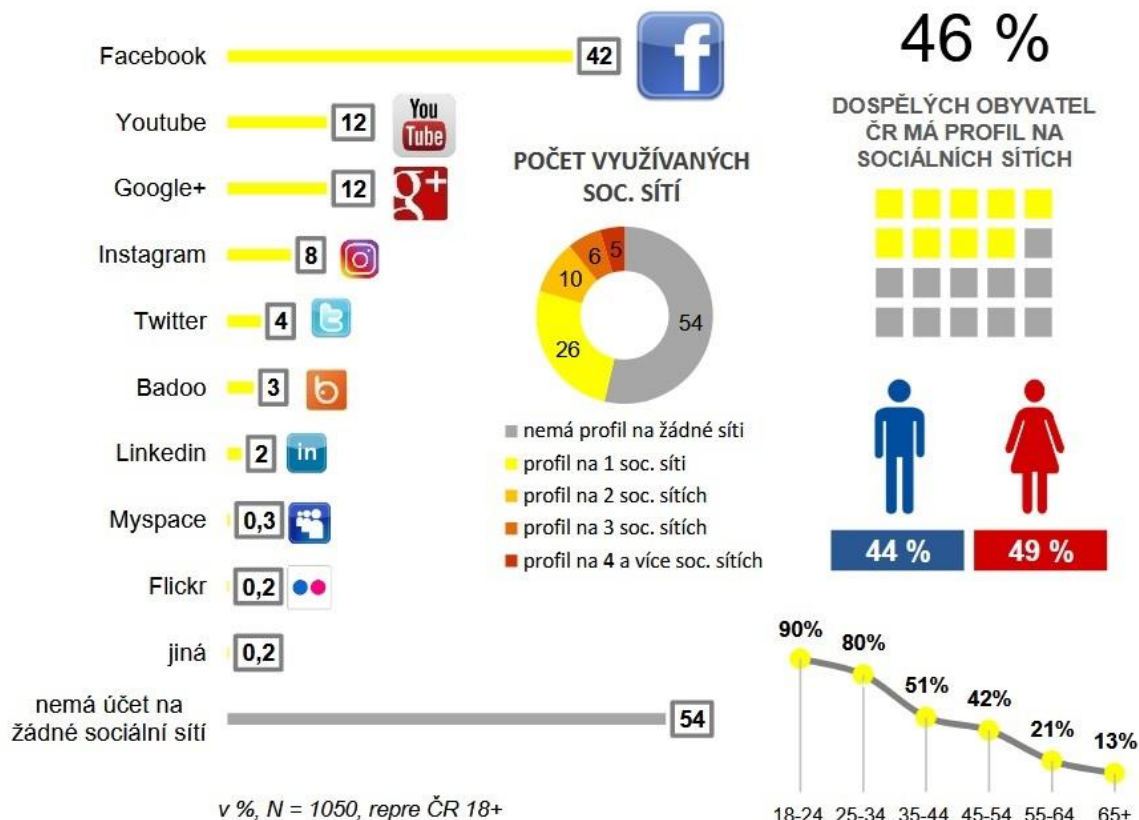
má podniku získat předpoklady pro úspěšný rozvoj. Pro vybraný podnik zároveň služba představuje změnu marketingového mixu a novou formu reklamy. Kromě specifické podoby produktové inovace se s navrhovanou službou pojí rovněž inovace strategická a marketingová.

4.1 Propagace

Reklama a propagace byla v rámci SWOT analýzy vybraného podniku vyhodnocena jako slabá stránka. Toto stanovisko bylo následně potvrzeno vyhodnocením SWOT analýzy pomocí konfrontační matice. Právě z důvodu tohoto výsledku je nutné se v rámci návrhu nového produktu zaměřit i na tento aspekt.

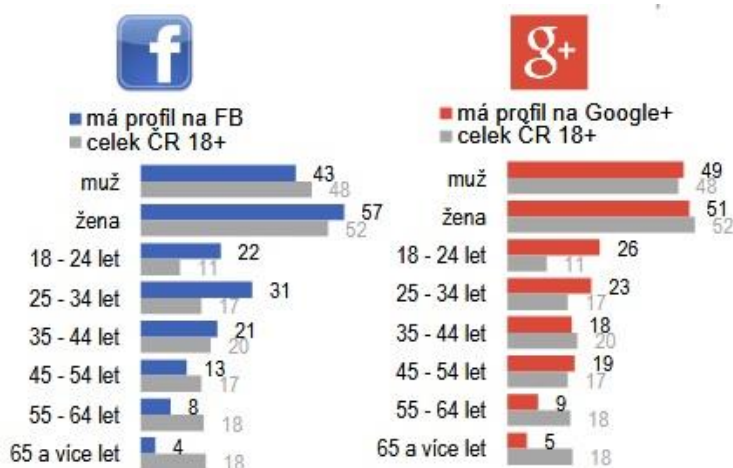
Vybraný podnik v současnosti využívá ke své propagaci výhradně sociálních sítí. Jedná se o beznákladovou formu propagace se zacílením na širokou skupinu potenciálních zákazníků. Získání přehledu o cílové skupině, která na tuto formu reaguje, a následné vytvoření východisek pro další postup lze získat snadno skrze oslovení a práci s uzavřenou skupinou potenciálních zákazníků. Ta vzniká jejich dobrovolným připojením ke stránkám podniku na dané sociální síti, a je proto možné zjistit údaje jako je průměrný věk a pohlaví zákazníků a nadále při snahách o získání nových zákazníků tyto faktory zohlednit. Takto vzniklá skupina pro vybraný podnik je tvořena celkem 3 424 lidmi. Konkrétní informace nebyly z důvodu ochrany soukromí poskytnuty.

Na základě výzkumu agentury Focus, Marketing and Social Research dostupného z webového portálu FOCUS AGENCY (2016), která provedla výzkum o složení uživatelů sociálních sítí s reprezentativním vzorkem založeným na pohlaví, věku, vzdělání a místa pobytu, byly získány následující informace. Z celkového počtu dospělých v České republice je na sociálních sítích aktivních 45 % a tento podíl má rostoucí tendenci. Celkově 42 % je aktivních výhradně na sociální síti Facebook, kde má vybraný podnik stránky využitelné k propagaci. Z počtu všech dospělých obyvatel České republiky na sociálních sítích tvoří 49 % ženy a muži 44 %. Podle uvedených informací s věkem aktivita na sociálních sítích klesá (viz věková kategorie 18–24 let, kde z celé ČR aktivně využívá sociální síť 90%).



Obrázek 3: grafické znázornění statistiky uživatelů sociálních sítí
Zdroj: upraveno dle agentury Focus

Z údajů uvedených na obrázku 3 je patrné procentuální zastoupení cílové skupiny pro vybranou službu na sociálních sítích. Skupina ve věku 35–64 let je s přihlédnutím na pohlaví, které není zohledněno, nižší než 50 % a s klesající tendencí s rostoucím věkem. Podrobnější rozdělení podle věku na konkrétních sociálních sítích je dostupné na obrázku 4.



Obrázek 4: Poměr uživatelů sociálních sítí vzhledem k celkovému základnímu souboru se zaměřením na konkrétní sociální síť.

Zdroj: upraveno dle agentury Focus

Obrázek 4 je zaměřen na dvě nejvyužívanější sociální sítě, na základě čehož je možné získat podklady pro stávající propagaci, konkrétně informace o sociálních sítích vhodných k využití a věkové kategorie je nejvíce využívající.

Zdrojová statistika operuje s intervalem spolehlivosti $\pm 3,53\%$ na hladině významnosti 95 %. (FOCUS agency, 2016)

Na základě údajů o složení věkových skupin na sociálních sítích v České republice byla forma propagace skrze sociální média pro cílovou skupinu pro navrhovanou službu posouzena jako nedostačující. Důvodem je z našeho pohledu nedostačující aktivita žen požadovaného věku na sociálních sítích.

Novou formou propagace služby by měla být placená forma reklamy formou propagace skrze média. Na Mladoboleslavsku v současnosti působí několik radiostanic a dostupnost signálu zde umožňuje poslech všech středočeských stanic. Český rozhlas se podle vyjádření společnosti Radio United Services zaměřuje na posluchače starší 35 let, předpokládáme tedy, že je vhodné tuto formu propagace zvolit a získat očekávané výsledky v rozšiřování povědomí o změnách v nabídce vybraného podniku. Reklama má formu dvou krátkých vstupů do vysílání ve všední dny a tři během víkendů v době mezi 5. a 7. hodinou. Jedná se o protislužbu za sponzoring konkrétního pořadu, který je v daném časovém rozmezí vysílán a tento sponzoring představuje platbu za poskytnutí prostoru ve

vysílání. Ceny reklam jsou rozděleny do pásem. Pro tuto formu propagace bylo vybráno pásmo „Relaxuji“, které nabízí jeden vstup za 1000 Kč ve stanovených časech.

Reklama bude z finančních důvodů časově omezena na dobu deseti týdnů. Přepodkladem pro tuto dobu je plné zavedení služby do nabídky podniku a získání dostatečné základny zákazníků z cílové skupiny. S tím souvisí přepodkládané rozšíření povědomí o nově poskytovaných službách a nárůst poptávky o službu bez podnětu z některé z používaných forem propagace. Jedná se tedy spíše o propagaci s konkrétním cílem nastartování rozšiřování informací o podniku mezi lidmi mimo sociální sítě. Placená propagace skrze rádiové vysílání bude po jednom roce ukončena a na základě zpětné vazby zákazníků, popřípadě vytvořena nová, finančně méně nákladná propagace. Protože se jedná o první použití tohoto druhu propagace ve vybraném podniku, lze tuto změnu charakterizovat jako marketingovou inovaci.

4.2 Fáze vývoje nového produktu

V kapitole budou popsány jednotlivé fáze vývoje produktu tak, jak by probíhaly v rámci vybraného podniku a ve spojitosti s navrhovaným produktem. Postup vychází z fází a jejich teoretické charakteristiky z předchozí části práce. Cílem této části je vytvořit plán realizace ve všech stanovených bodech a získat podklad pro hodnocení jeho realizovatelnosti. Praktická část bude zahrnovat i 8. fázi vývoje, která je v teoretické části uvedena jako nesamostatná.

4.2.1 Vytvoření nápadu (Idea Generation)

Původ nápadu na nový produkt pochází z analýzy vnějšího okolí podniku a vznikl na základě SWOT analýzy podniku a konfrontační matice, které jsou vypracovány v předchozí části práce. Nápad je reakcí na jednu z položek slabých stránek podniku, kde je pojednáno o zaměření podniku na omezenou věkovou skupinu zákazníků, které je více rozvedeno ve SWOT analýze.

Konkretizace nápadu ve vybraný produkt pak vychází z analýzy konkurenčního prostředí podniku. Porovnáním nabízených produktů všech podniků v rámci daného trhu vzešel výsledek, který pro vybraný podnik představoval potenciál k získání konkurenční výhody nad některými z ostatních podniků.

Rozvedení počátečního nápadu, který představoval nekonkrétní podobu produktu, pouze se specifikovanou cílovou skupinou, bylo následně provedeno na základě zhodnocení možností vybraného podniku z prostorového a nákladového hlediska a vyhodnocení s konzultantem z vybraného podniku. Podporou k dotvoření charakteru produktu byl výzkum formou dotazníkového šetření vybraného reprezentativního vzorku cílové skupiny zákazníků (viz níže).

Výzkum probíhal mezi 2. a 31. lednem 2018 za pomoci dotazníkového šetření mezi 100 respondenty z cílové zákaznické skupiny (ženy z Mladé Boleslavi ve věku 35 – 65let). Dotazník (viz příloha B) byl anonymní a obsahoval celkem 4 otázky. Jedna otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit věk respondentky. Tři otázky byly uzavřené se dvěmi možnostmi. Návratnost dotazníků byla 100%.

Ukázka vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je na obrázku 5.

JMÉNO	VĚK	ODPOVĚĎ	ANO	NE	SOUKROMÍ NEVÝŽADUJI	SOUKROMÍ VÝŽADUJI	ANO	NE	CVIČENÍ SAMOSTATNĚ	CVIČENÍ S LEKTOREM	S	BEZ
1	58	ANO		66		ANO		35		ANO		58
2	64	NE										
3	37	ANO			NE							
4	65	ANO				ANO						
5	37	ANO										
6	41	ANO			NE							
7	35	ANO			NE				ANO			
8	50	ANO				ANO						
9	42	ANO			NE							
10	46	ANO				ANO						
11	38	NE										
12	36	ANO			NE							
13	41	ANO				ANO						
14	59	NE										
15	47	NE										
16	64	NE										
17	35	ANO			NE				ANO			
18	37	ANO			NE							
19	50	ANO				ANO						
20	38	ANO				ANO			ANO			
21	43	ANO				ANO						
22	43	ANO				ANO						
23	60	NE										
24	44	ANO				ANO						
25	65	NE										
26	59	NE										
27	54	NE										
28	58	NE										
29	63	NE										
30	41	ANO				ANO						
PRŮMĚR	48,74				PRŮMĚR	43,15152	PRŮMĚR	47,68571	PRŮMĚR	37	PRŮMĚR	46,14035

Obrázek 5: Ukázka zpracování dotazníkového šetření k vybranému produktu.

Zdroj: Vlastní zpracování

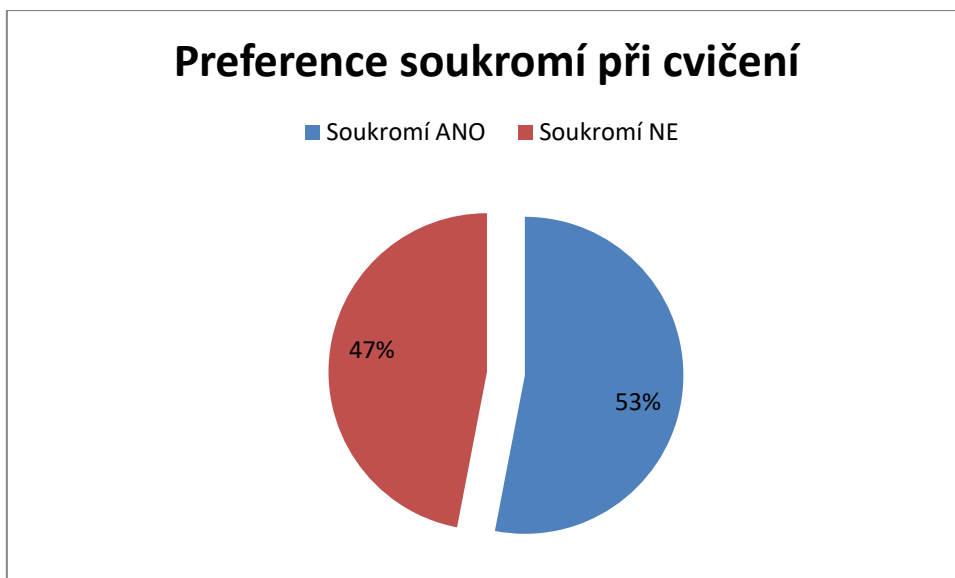
Jednotlivé faktory využitě jako informační podpora pro úpravu a přizpůsobení nápadu v navrhovanou podobu produktu jsou dostupné na následujících grafech. Grafy byly vypracovány na základě tabulkového zpracování dotazníkového šetření (viz obrázek 5.) Šetření bylo provedeno na výběrovém vzorku 100 žen z Mladé Boleslavi ve věku 35–65 let. Jak je patrné z údajů na obrázku 5, věkový průměr všech dotázaných je 48,74 let.



Obrázek 6: Graf zájmu o navrhovaný produkt
Zdroj: vlastní

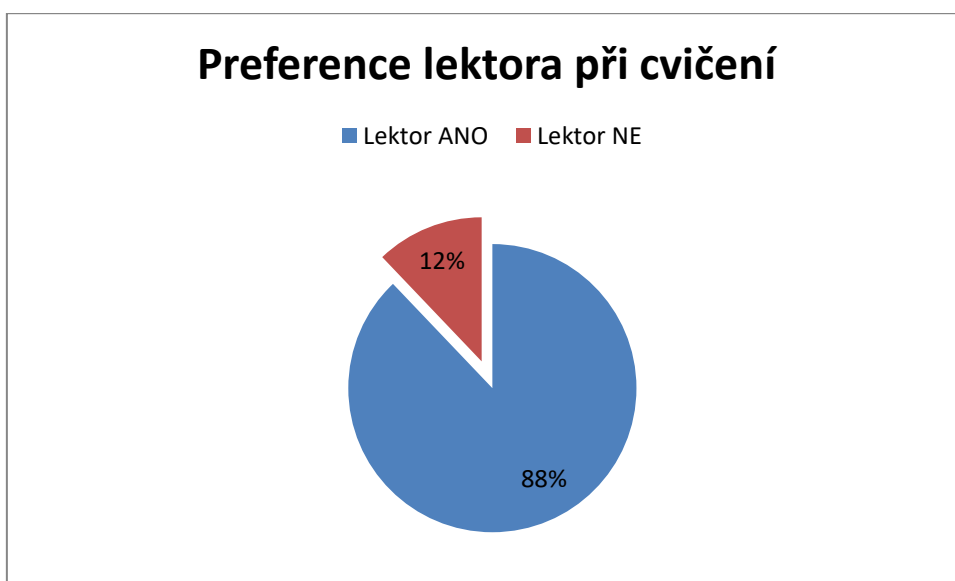
Na grafu z obrázku 6 je zpracování odpovědí na základní část dotazníku, která se týkala zájmu dotazovaných o pohybové aktivity ve svém městě. Ze všech dotázaných se vyjádřilo kladně 66 % žen, naopak nezájem o službu projevilo 34 % žen. Na základě tohoto výsledku, při vztahování odpovědí výběrového vzorku na celý základní soubor získáváme základní předpoklad pro zavedení služby do nabídky vybraného podniku.

Další otázky dotazníku byly směřovány k té části, která na první otázku odpověděla kladně, tj. na 66 % dotázaných žen. Účelem otázek bylo získat doplňující informace vedoucí k přizpůsobení služby cílové skupině. Graf na obrázku 7 je zaměřen na preferenci soukromí při cvičení. Tato otázka měla za cíl získat podklady pro vytvoření prostorového zázemí vyhovující zákaznickým požadavkům. Ze všech dotazovaných se pro preferenci soukromí vyjádřilo celkem 53 % žen ve věkovém průměru 47,68 let. Nevyžadující soukromí pak je 47 % ve věkovém průměru 43,15 let.



Obrázek 7: Graf preference soukromí při cvičení
Zdroj: vlastní

Většina žen, především vyššího věku, je podle šetření citlivá na soukromí a služba tedy musí probíhat v oddělených prostorách.



Obrázek 8: Graf preference lektora při cvičení
Zdroj: vlastní

Z grafu na obrázku 8 vyplývá, že 88 % dotázaných žen ve věkovém průměru 46,14 let by při využití služby preferovalo odborné vedení. Zbýlých 12 % ve věkovém průměru 37 let pak ke cvičení lektora nevyžadují.

Dohromady grafy na obrázcích 6–8 obsahují dostatek dodatečných informací, které umožňují charakter služby dotvořit tak, aby v co nejširším rozsahu vyhovoval požadavkům a nárokům cílové skupiny.

4.2.2 Prověření nápadu (Idea Screening)

Součástí této fáze vývoje je objektivní zhodnocení a případné vytřídění nápadu popsaného v první fázi. Nápad zde může být pozměněn před jeho dalším vývojem. Rozhodující vliv v této fázi mají odpovědné osoby z vybraného podniku.

Hodnocení efektivnosti inovačního projektu

V rámci fáze prověření nápadu jsou využívány různé metody a nástroje ke zjištění, především výpočtu dodatečných informací o investici. Jedná se zejména o spojitosti s finanční stránkou investice, kterou využívají investoři a osoby z vysokých pozic v podnicích. Pro navrhovaný produkt z tohoto hlediska bude vypočtena doba návratnosti investic a průměrná roční výnosnost investice.

Doba návratnosti investice

Statická metoda výpočtu efektivnosti investičního projektu. Statické metody, kam řadíme dobu návratnosti a průměrnou výnosnost, při výpočtech nezohledňují časový faktor. Výpočtem zjišťujeme dobu, za kterou se investice splatí veškerými očekávanými finančními příjmy

$$\sum K = \sum P^8. \quad (1)$$

⁸ K představuje kapitálový výdaj na investici v Kč; P představuje příjmy plynoucí z investice v Kč

Základem výpočtu je již stanovená cena produktu. Dosazením ceny produktu a jejím vynásobením plánovaným prodejem produktů, který v tomto případě může být nejvíce 45/den (3 lekce po 15 zákaznících). Výpočtem získáváme součet denních očekávaných příjmů. Při stanoveném kapitálovém výdaji K nyní stačí dopočítat počet dní do doby, než se kapitálový výdaj vyrovná s kumulovanými příjmy. Postup výpočtů a výsledek je uveden v následující části.

Souhrn denních příjmů plynoucích z investice: $(3 \times 15) \times 90 = 4\,050 \text{ Kč}$

Stanovení doby návratnosti investice: $218\,736 / 4\,050 = 54 \text{ dní}$

Z výpočtů je patrné, že příjmy z prodeje produktu při stanovené ceně a plném využití kapacity prostor, by se vyrovnaly kapitálovému výdaji vynaloženému na investici do zavedení služby do nabídky podniku již po 54 dnech fungování služby za stanovených podmínek. Přijatelnost investice z hlediska doby návratnosti vynaložených finančních prostředků je posuzována porovnáním vypočtené doby s dobou životnosti investice. Vzhledem ke specifické povaze investice, kdy služba samotná není limitována žádnou životností, byla za tuto dobu zvolena záruční doba na hmotné vybavení, které bylo v rámci investice pořízeno. Záruční doba na základě dohody s dodavatelem činí tři roky.

Na základě porovnání obou časových hodnot vychází doba návratnosti 5% v porovnání s dobou životnosti investice. Předpokladem rozhodnutí na základě doby návratnosti je, že investice je pro podnik přijatelná.

Průměrná výnosnost investice

Druhým ze zvolených ukazatelů vhodnosti investice je průměrná výnosnost. Jedná se o statickou metodu, jejíž cílem je získat procentuální hodnotu průměrné roční výnosnosti. Porovnáním průměrné a předpokládané výnosnosti investice je pak určena přijatelnost nebo nepřijatelnost investice pro podnik. Pro výpočet byly použity vzorce (2), (3).

$$V_p = \frac{\sum_{n=1}^N Z_n}{N \times I_p} \times 100 \quad (2)$$

$$I_p = \frac{PC + ZC}{2} \quad (3)$$

Veličiny obsažené ve výpočtu průměrné výnosnosti investice jsou popsány v tabulce 4.

Tabulka 4: veličiny výpočtu průměrné roční výnosnosti investice

Ip	průměrná roční hodnota majetku v zůstatkové ceně
Vp	průměrná výnosnost
Zn	roční zisk z investice po zdanění
N	celková doba životnosti investice
ZC	zůstatková cena
PC	pořizovací cena
n	jednotlivá léta životnosti
Z	roční zisk z investice před zdaněním

Zdroj: vlastní zpracování

Roční zisk investice po zdanění byl vypočten na základě dosazení vybraného počtu zákazníků služby pro daný rok. Daň z příjmu byla vypočtena podle pravidel pro zdanění daně z příjmu fyzických osob jako 19 % příjmu⁹.

Zůstatková cena obsažená ve vzorci v tomto případě nemusí být zadána, do výpočtu je proto dosazena v celkové hodnotě 0. Výpočet průměrné roční hodnoty majetku v zůstatkové ceně pro investici je dle vzorce (3).

$$I_p = \frac{218736 + 0}{2} = 109\,368 \text{ Kč}$$

Pro výpočet hrubých ročních zisků je pro každý rok zvoleno částečné obsazení lekce pro zohlednění případných změn v ceně nebo počtu jednotlivých lekcí za týden. Rovněž existuje předpoklad, že zájem o produkt bude rostoucí a nebude od počátku maximální. Pro první rok je zvoleno třetinové obsazení lekce. Výpočet ročního příjmu v prvním roce, včetně následného zdanění, je následující:

⁹ Přepodkladem je ztotožnění příjmů z navrhovaného produktu s celkovým zdaňovaným základem daně. Při výpočtu nebyly uplatněny žádné položky snižující základ daně ani daňové slevy.

$$Z_1 = [(5 \times 90) \times 3] \times 360 = [450 \times 3] \times 360 = 1350 \times 360 = 486\,000 \text{ Kč}$$

$$Z_{n1} = 486\,000 \times (486\,000 \times 0,19) = 486\,000 - 92\,340 = 393\,660 \text{ Kč/1.rok}$$

Pro druhý rok je obsazení pro výpočet navýšeno na 8 zákazníků. Výpočet ročního příjmu v druhém roce, včetně následujícího zdanění, je následující:

$$Z_2 = [(8 \times 90) \times 3] \times 360 = [720 \times 3] \times 360 = 2\,160 \times 360 = 777\,600 \text{ Kč}$$

$$Z_{n2} = 777\,600 \times (777\,600 \times 0,19) = 777\,600 - 147\,744 = 629\,856 \text{ Kč/2.rok}$$

Pro třetí rok bylo obsazení pro výpočet navýšeno na 12 zákazníků. Výpočet ročního příjmu ve třetím roce, včetně následujícího zdanění, je následující:

$$Z_3 = [(12 \times 90) \times 3] \times 360 = [1\,080 \times 3] \times 360 = 3\,240 \times 360 = 1\,166\,400 \text{ Kč}$$

$$Z_{n3} = 1\,166\,400 \times (1\,166\,400 \times 0,19) = 1\,166\,400 - 221\,616 = 944\,784 \text{ Kč/3.rok}$$

Před vypočtením průměrné roční výnosnosti je zapotřebí stanovit požadovanou výnosnost v procentech. V předchozí kapitole byla pro výpočet ceny stanovena očekávaná návratnost 20 týdnů. Výpočet očekávané výnosnosti v procentech je následující:

$$\text{Oč. v.} = 360 / (20 \times 7) = 2,57 \times 100 = 257\%$$

Výpočet průměrné roční výnosnosti na základě získaných hodnot je dle vzorce (2).

$$V_p = \frac{393\,660 + 629\,856 + 944\,784}{3 \times 109\,368} \times 100 = \frac{1\,968\,300}{328\,104} \times 100 = 5,99 \times 100 = 599\%$$

Očekávaná výnosnost investice < Průměrná roční výnosnost investice $\rightarrow$ na základě porovnání výnosností je investice pro podnik přijatelná.

Zhodnocení

Vzhledem k nízké hodnotě investice byla předpokládána její přijatelnost pro vybraný podnik. Na základě výpočtů ukazatelů sloužících k podpoře rozhodovacího procesu vyšla v obou případech investice jako přijatelná, především z finančního hlediska. Porovnáním

doby návratnosti investice s dobou její životnosti bylo prokázáno, že doba návratnosti je podstatně kratší než doba životnosti. V porovnání očekávané a průměrné výnosnosti byla spočtená průměrná výnosnost i přes regulace ve vzorci téměř třikrát vyšší, než očekávaná výnosnost. Oba výsledky jsou způsobeny především nízkým vyžadovaným kapitálovým výdajem.

4.2.3 Vývoj a testování konceptu (Concept Testing)

Součástí fáze vývoje a testování je přechod z teoretické roviny do praxe převedením nápadu do formy, která bude moci být s určitými změnami použita pro testování. Tato podoba produktu se nazývá koncept. Cílem je poskytnout spotřebitelům produkt k vyzkoušení a získání zpětné vazby k dalším úpravám do konečné podoby produktu.

V této fázi je cílem vytvoření konceptu navrhovaného produktu, který je specifický svými vlastnostmi a charakterem. Ty zde znemožňují vytvoření hmotného nebo přenosného prototypu.

Koncept

Pro navrhovanou službu byla zvolena forma konceptu jako časově omezené zavedení služby s konkrétními úpravami oproti plánovanému zavedení. Ve fázi konceptového testování není vybráný prostor nijak upravován, testování služby je zde bráno z provozního hlediska a zaměřeno na její fungování. Služba bude dočasně nabízena v rámci testování za 20Kč za lekci. Zkušební doba je stanovena na jeden měsíc, předpokládaný počet zkušebních zákazníků je mezi 50 a 300. Koncept tohoto formátu má za cíl skrze nízkou cenu získat zákazníky pro naplnění svého plného potenciálu. Po každé lekci bude testovacím zákazníkům předložen anonymní tištěný dotazník zaměřený na spokojenost s nabídnutou službou a prostorem pro navrhovaná vylepšení. Po vypršení zkušební doby, která je stanovena na jeden měsíc, budou veškeré získané materiály se zpětnou vazbou zpracovány a vyhodnoceny. Tyto vyhodnocené informace budou sloužit jako podklad pro úpravy. Na základě rozsahu úprav dělaných na základě zákaznické zpětné vazby by v případě rozsáhlých úprav byla prodloužena zkušební doba, aby byl produkt otestován i po úpravách, před svým plným zavedením do nabídky podniku.

Kromě netradiční podoby samotného konceptu slouží zvolená forma stejnému účelu a jejím využitím sleduje podnik stejné cíle. Po uplynutí zkušební doby, základní nebo prodloužené, by měl podnik mít dostatečné množství podkladů pro utvoření konečné podoby navrhovaného produktu, podklad pro odhad skutečného zájmu o navrhovaný produkt ze strany zákazníků z cílové skupiny a s tím spojený odhad budoucího zájmu o produkt, který bude vyplývat z výzkumu spokojenosti se službou zpracovaného jako součást dotazníkového šetření.

Vývoj

Protože navrhovaný produkt nepodléhá fyzickému vývoji podobně jako hmotné produkty, za vývoj jako součást této fáze je spojen s úpravami služby. Úpravy mohou mít charakter změny kapacity místnosti pro zákazníky, úpravy prostor z funkčního hlediska (úprava osvětlení, teploty aj.), nebo doplnění vybavení pro konkrétní potřeby (doplnění velikostí vybavení, doplnění vybavení o jiné stupně zátěže aj.). S testováním konceptu je spojeno vynaložení investičních nákladů na nákup vybavení s analytickým účtem 002. Ukončením této fáze je produkt připraven k závěrečným úpravám a následnému zařazení do nabídky vybraného podniku.

4.2.4 Obchodní analýza (Business Analysis)

Fáze obchodní analýzy vychází přímo z předchozí fáze vytvoření konceptu a předpokládá jeho dokončení, včetně veškerých dokončených výzkumů s konceptem spojených. Získané informace slouží podniku ke zhodnocení ziskovosti projektu a přesnějšímu posouzení jeho přijatelnosti pro podnik. V rámci této fáze bude vypracována analýza ziskovosti, upravena analýza konkurence se zohledněním nových skutečností a dále vypočtena předpokládaná poptávka na základě sčítání obyvatelstva.

Analýza ziskovosti

Podnik v této fázi disponuje veškerými daty k určení ziskovosti projektu. Ta vychází z předpokládané poptávky vyplynulé z uvedení konceptu do zkušební doby a z veškerých výsledků z toho vzešlých. Ziskovost pro vybraný produkt je v následující části vypočtena

s předpokladem lineárního vývoje nákladů (náklady spojené s provozem služby jsou mzdové náklady a náklady na energii, které jsou z našeho pohledu neovlivnitelné a nemůžeme proto kalkulovat s jejich nelineárním vývojem) a s cenou jako s konstantní veličinou (navýšení nebo snížení ceny předem stanovené během doby provozu služby je předem neočekávatelné, rovněž služba jako nabízený produkt nepodléhá časovému opotřebení a nedochází k nutnosti snižovat cenu s dobou životnosti). Zvolenými ukazateli ziskovosti pro vybraný produkt byly vybrány určení předpokládaného ročního účetního zisku a rentabilita tržeb. Pro veškeré výpočty kalkulujeme s homogenní výrobou¹⁰. Výpočet předpokládaného zisku za jeden rok stanovíme odečtením předpokládaných vynaložených ročních výdajů od předpokládaných tržeb.

$$Z = TR - TC \quad (4)$$

Celkové roční výdaje jsou veškeré finanční prostředky vynaloženy na provoz vybraného produktu. V tomto případě nezohledňujeme náklady na energii, jediným plánovaným finančním výdajem jsou mzdové náklady. Při stanovené velikosti měsíční mzdy je výpočet celkových ročních výdajů následující:

$$TC = (12\,200 \times 1,34) \times 12 = 196\,176 \text{ Kč}$$

Výpočet předpokládaných celkových tržeb je následující:

$$TR = (8 \times 90) \times (3 \times 360) = 777\,600 \text{ Kč}$$

Výpočet předpokládaného účetního zisku pro daný rok při stanovené poptávce 8 zákazníků je dle vzorce (4).

$$Z = 777\,600 - 196\,176 = 581\,424 \text{ Kč}$$

¹⁰ Homogenní výroba je situace, kdy podnik vyrábí nebo nabízí jediný druh produktu. V tomto případě počítáme s jedinou službou.

S vypočteným ziskem můžeme stanovit ROS¹¹, který je totožný s čistou marží. Výpočet ROS vychází ze vzorce (5).

$$ROS = \frac{Z}{TR} \quad (5)$$

Výpočet ROS ze stanoveného zisku a tržeb je dle vzorce (5).

$$ROS = \frac{581\,424}{777\,600} = 0,75\%$$

Z výpočtu ROS vyplývá, že 1Kč tržeb vytvoří 75 halérů čistého zisku.

Součástí obchodní analýzy v rámci zjišťování ziskovosti může podnik použít rovněž další ukazatele, jako například ROI nebo ROCE. Analýzou ziskovosti podnik získává další podklady pro zavedení služby do své nabídky a přesnější informace o rentabilitě a hodnoty pro další roky. Ty slouží k hodnocení změn nákladů v daných letech. U podobných typů podniku, které v rámci konkurenčního prostředí jsou, může hodnoty podnik využít i ke vzájemnému srovnání.

Analýza konkurenčního prostředí

Součástí fáze obchodní analýzy je analýza konkurenčního prostředí. Vzhledem ke zpracování analýzy konkurence v předchozí části diplomové práce zde budou pouze shrnuty získané informace upřesněné v kontextu navrhovaného produktu.

Konkurenční prostředí vybraného podniku bylo vztaženo na stanovenou oblast, vzhledem k působnosti podniku na město Mladá Boleslav. Ve vybrané oblasti se nachází celkem 15 konkurenčních podniků a 5 volně přístupných zařízení, která mohou být konkurenční při zaměření na konkrétní skupinu. Z obecného hlediska byly podniky rozděleny na konkurenty přímé a nepřímé, přičemž přímo konkurující podniky jsou tvořeny podniky se stejnými vstupními podmínkami (muži i ženy s možnostmi platby jednorázově nebo skrze

¹¹ ROS = return on sales, v překladu rentabilita tržeb ukazuje, kolik Kč čistého zisku připadá na 1Kč tržeb

permanentní vstupní karty) a s podobnou nabídkou služeb. Těchto podniků se ve vybrané oblasti nachází celkem 9.

Z hlediska zaměření konkurenční analýzy na ostatní podniky s ohledem na navrhovanou službu zde dochází ke změně poměru přímých a nepřímých konkurentů. Konkurenční podniky, které byly v obecné analýze považované za nepřímé, například podniky se vstupem pouze pro ženy, se pro podnik nabízející v předchozích kapitolách představenou službu stávají přímou konkurencí. Přímí konkurenti pro vybraný podnik při zavedení navrhovaného produktu jsou popsáni v následující kapitole.

Přímí konkurenti

Podniky, které se při zaměření nabídky na navrhovanou službu stávají přímými konkurenty, jsou zde zařazeny z hlediska nabídky, kdy nabízí podobné služby svým zákazníkům, nebo z hlediska jejich zaměření na cílovou skupinu.

Greenway Mladá Boleslav – první z přímých konkurentů ohrožuje podnik především svým zákaznickým zaměřením. Cílovým zákaznickým segmentem podniku jsou ženy, což zahrnuje cílovou skupinu vybranou pro námi navrhovanou službu.

Expreska Mladá Boleslav – podnik, který představuje silnou konkurenční sílu na vybraném trhu, je Expreska. Stejně jako předchozí podnik, i tento je zaměřen pouze na ženy, zahrnuje proto i námi zvolenou cílovou skupinu. Zároveň produktová nabídka podniku zahrnuje podobné typy služeb, konkrétně kruhové tréninky pro ženy každého věku. Jednorázový vstup zde však činí 190 Kč, vypočtená cena za jednorázový vstup na námi navrhovanou službu je více než dvakrát nižší a představuje tak silnou konkurenční výhodu.

Move Energy Mladá Boleslav – podnik Move Energy nemá specifické zákaznické zaměření jako předchozí přímí konkurenti, nabízí ale několik služeb, které by námi zvolená cílová skupina mohla využívat a zároveň tyto služby mají podobný charakter, jako námi navrhovaná služba.

Zhodnocením přímých konkurentů vychází Expreska Mladá Boleslav a Move Energy Mladá Boleslav jako nejsilnější konkurenční subjekty na vybraném trhu. Ostatní podniky,

zde zařazené mezi nepřímé konkurenty, jsou popsány v konkurenční analýze v předchozí části práce a zde dále popisovány nebudou.

Analýza poptávky

Cílovou skupinou, na kterou by měl vybraný podnik cílit zavedením navrhované služby do své nabídky, jsou ženy, primárně středního až vyššího věku. Na základě analýzy údajů o sčítání obyvatel dostupné ze serveru Regionálního Informačního Servisu z roku 2011 (<http://www.risy.cz/cs>) žije ve městě Mladá Boleslav celkově 44 303 obyvatel. Ženy tvoří 49,97 % obyvatelstva. Celkem tedy v Mladé Boleslavi žije 22 140 žen.

Pro odhad poptávky je nezbytné rozdělit ženy do věkových kategorií. Podle dostupných dat je věkové složení následující. Přibližně 15 957 žen v intervalu věku 15–64 let a přibližně 3 182 žen ve věku 65 let a starších. Protože zdroj dat v analýze věku nezohledňuje pohlaví, musel být počet zástupců jednotlivých pohlaví dopočten. Pro výpočet byly jednotlivé věkové kategorie rozděleny ve stejném poměru, který platí pro celkový počet obyvatel Mladé Boleslavi (tj. 49,97 % žen a 50,03 % mužů).

Primární cílová skupina ve městě Mladá Boleslav by na základě výpočtu měla být tvořena celkem 19 139 ženami. Je ale nutné zohlednit možné nepřesnostem, vzniklých nemožností určit přesný počet žen požadované věkové kategorie a neaktuální data. Ovlivnit odhad můžou rovněž některé vedlejší faktory, jako například zdravotní neschopnost. Předpokládaný interval velikosti cílové skupiny byl s přihlédnutím na výše zmíněné eventuality určen na (0 – 15 000) žen. (RISY.cz, 2018)

Mezi reprezentativní vzorek skupiny ve vybrané oblasti byl rozeslán písemný dotazník zaměřený na analýzu zájmu o tělesnou aktivitu pro konkrétní skupiny. Na základě zjištěných údajů, včetně předpokladu konkurence v oblasti plánované služby a zohlednění stáří statistických údajů o složení obyvatelstva, můžeme předpokládat, že na cílovém trhu existuje dostatečná poptávka a zavedení služby je relevantním krokem vedoucím k pevnější pozici vybraného podniku na daném trhu.

Na základě výsledků fáze obchodní analýzy byly zjištěny následující informace. Z hlediska konkurenčního prostředí, při zohlednění navrhované služby a nové cílové skupiny, došlo

ke změně poměru přímých a nepřímých konkurentů. Důležitým zjištěním je snížení počtu přímých konkurentů na tři, z čehož může podnik vycházet při tvorbě strategie a plánu pro získání silnější tržní pozice. Informace získané ze sčítání obyvatelstva poskytly pro vybraný podnik podklady, z nichž vyplynul předpoklad dostatečné poptávky po navrhované službě. Analýzou ziskovosti podnik rozšířil svůj výzkum o další ukazatele, na jejichž základě probíhá rozhodování o přijetí.

4.2.5 Vývoj (Product Development)

V rámci fáze vývoje produktu dochází k zahrnutí změn oproti konceptu do projektu a k následnému fyzickému vývoji produktu. Produkt v této fázi je vyvíjen do své konečné podoby. Vzhledem ke specifičnosti navrhovaného produktu, který nemá hmotnou podobu, nepodléhá vývoji v jeho tradiční formě. Za vývoj služby, kterou jsme navrhli pro zavedení do nabídky, považujeme započetí výstavby prostor do podoby, která byla pro provoz služby navržena. Fáze zahrnuje pořízení materiálu a nezbytné stavební práce. Na průběh vývoje je zapotřebí vynaložení investičních nákladů na stavební práce a pořízení materiálu členěného na analytickém účtu 001. Časový rozsah vývoje byl stanoven na tři týdny včetně časové rezervy pro případné komplikace.

4.2.6 Test Marketing (Test Marketing)

Předmětem této fáze je marketingový mix. Cílem je marketingový mix upravit pro uvedení produktu. Stejně jako některé další aspekty spojené s produktem, je zaměření 4P¹² orientováno na cílovou skupinu zákazníků.

Price (Cena)

Jednorázová cena za vstup na lekci je stanovena v na základě celkových předpokládaných nákladů. Určení ceny v této fázi je vyžadováno pro výpočet finančních ukazatelů. V této

¹² Product (Produkt), Price (Cena), Place (Distribuce), Promotion (Komunikace)

fázi je zapotřebí vytvořit dodatečné cenové podmínky, jako jsou například slevy. My v této části zvolili doplnění cenového portfolia o ceny za hromadné vstupné.

Podnik nabízí na běžné jednorázové vstupy množstevní slevy v rámci permanentních vstupních karet a tento koncept chceme rozšířit i na navrhovanou službu. Vzhledem k počtu lekcí budou nabízeny karty na 10 vstupů a dále měsíční a půlroční. Do kalkulace ceny za permanentku byla započtena sleva na jeden vstup oproti ceně jednorázovému vstupu. Sleva se odvíjí od doby platnosti karty a vytváří předpoklad větší cenové atraktivity pro zákazníky.

Výpočty ceny za vstupní kartu jsou následující:

Pro 10 vstupovou permanentku byla stanovena sleva 44,5 % na jeden vstup. Cena za 10 vstupovou permanentní kartu byla stanovena na 500 Kč, se slevou 40 Kč na 1 vstup. Porovnání plateb za 10 vstupů je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5: Porovnání plateb za 10 vstupů

Způsob platby	Cena v Kč
Jednorázově	900
10 vstupů	500

Zdroj: Vlastní zpracování

Sleva na měsíční permanentku vzhledem k maximálnímu počtu 90 lekcí vychází z ceny za 10 vstupovou permanentku. Zde je nutné zohlednit všechny možnosti plateb a stanovit ceny tak, aby byla měsíční permanentka pro pravidelné zákazníky výhodnější než 3 desetivstupové. Pro stanovení ceny tedy bude nejprve stanovena cena 3 permanentek na 10 vstupů a z ní následně stanovena pro měsíční. Obě ceny pak budou porovnány s cenou za jednorázový vstup.

Tabulka 6: Porovnání plateb za měsíc

Způsob platby	Cena v Kč
Jednorázově	2700
10 vstupů	1500
Měsíční vstupné	1350

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena za měsíční permanentku byla stanovena na 1 350 Kč, kdy rozpočtená cena za jeden vstup činí 45 Kč. Jeden vstup v rámci permanentky je tedy o 50 % nižší oproti platbě za jednorázové vstupy. Uvedené částky jsou zobrazeny v tabulce 6.

Stejným systémem je stanovena cena za půlroční permanentku, která musí být cenově výhodnější, než 6 měsíčních. Cena byla stanovena na 3 000 Kč.

Tabulka 7: Porovnání plateb za 6 měsíců

Způsob platby	Cena v Kč
Jednorázově	16200
10 vstupů	9000
Měsíční vstupné	8100
Půlroční vstupné	3000

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé ceny jsou stanoveny tak, aby v rámci daného rozsahu vstupů představovaly výhodnější alternativu oproti běžným cenám a zároveň nebylo výhodnější jejich nahrazení permanentkami s nižším rozsahem. Měsíční a půlroční permanentky umožňují maximální využití služby v rámci stanovené doby, při určení cen bylo ale předpokládáno využití jedné lekce za den. Jednotlivé ceny jsou podobné cenám za hromadné vstupné stejného rozsahu, které podnik nabízí v současné době.

Platební podmínky – stejně jako platby za veškeré ostatní produkty nanázené vybraným podnikem jsou platby spojené s navrhovanou službou umožněny pouze jednorázově v hotovosti nebo platební kartou. Podmínkou jednorázových plateb je jejich zaplacení před využitím služby.

Product (Produkt)

Podkategorie produkt se zaměřuje na produkt ze zákaznického hlediska.

Značka – z hlediska značky bude produkt spadat pod značku Marvel Gym. Je očekáván oboustranný přínos, kdy zažitá značka na daném trhu bude pro zákazníky představovat určitou formu záruky kvality a zároveň úspěšný rozvoj služby a s ním spjaté rozšíření dobrého jména podniku bude představovat pro značku reklamu formou word of mouth.

Sortiment – z celopodnikového pohledu navrhovaným produktem podnik doplní své produktové portfolio o další žádaný typ služeb, tedy služby pod odborným vedením. Pro zákazníky to představuje možnost především širokého výběru a možnost podle uvážení měnit typy cvičení v rámci jednoho podniku.

Propojení služeb – vzhledem k současné podnikové nabídce, u které není předpokládána jakákoliv redukce, vzniká zákazníkům navrhované služby možnost využití i ostatních služeb podniku, především zajištění pitného režimu a vhodné výživy přímo v rámci podniku.

Zařazení produktu do aplikace – jak bylo zmíněno ve SWOT analýze, podnik nabízí svým zákazníkům a zájemcům bezplatnou aplikaci poskytující mimo jiné i informace o obsazení. Vzhledem k charakteru navrhované služby a jejím omezeným počtem volných míst se nabízí možnost jejího zařazení do aplikace a umožnění zájemkyním o okamžitou kontrolu dostupných volných míst na vybranou lekci.

Produkt – kromě všech zmíněných vedlejších faktorů má největší vliv na zákazníky samotný produkt. Výběrem produktu pro konkrétní skupinu a jeho uzpůsobení jejich požadavkům předpokládáme, že tento faktor bude zákaznický úspěšný.

Všechny zmíněné faktory ovlivňují zákazníky v jejich rozhodování a určují úroveň uspokojení jejich očekávání o využití služby v daném podniku, jsou v rámci marketingového mixu souhrnně zahrnovány pod Produkt.

Place (Distribuce)

Způsob distribuce produktu k jeho konečnému zákazníkovi je zde, stejně jako v některých předchozích případech, stejně specifická jako samotný produkt. Protože navrhovaný produkt je služba, která je místně vázaná na konkrétní podnik a konkrétní prostor, její distribuce k zákazníkům je neproveditelná. V závislosti na tyto okolnosti lze za distribuci považovat samotné zařazení služby do nabídky podniku, čímž bude služba a její využití prakticky umožněno koncovým zákazníkům.

V rámci plánování budoucího rozvoje podniku může dojít ke změně distribuce v souvislosti se zavedením služby rovněž do druhé provozovny podniku. Služba by v takovém případě byla nabízena na dvou místech Mladé Boleslavi, a to lze považovat za rozšíření stávající distribuce. Tento případ je závislý na úspěchu zavedení služby v současné provozovně a zpracování údajů o jejím rozšíření není předmětem této práce.

Promotion (Komunikace)

Komunikace zahrnuje veškeré zvolené způsoby propagace produktu, potažmo celého podniku a využívanou nebo plánovanou podporu prodeje. Do komunikace jsou zahrnuty i PR¹³ podnikem zamýšlené.

Propagace – současná cílená propagace podniku a jím nabízených služeb je skrze využití sociálních sítí, především Facebooku a Instagramu. Do tohoto způsobu propagace je plánováno zařazení i nové služby. Z důvodů uvedených v předchozí části práce byla pro navrhovanou službu zvolena i nová forma propagace skrze reklamu v rádiovém vysílání. Tento typ propagace byl vybrán na základě předpokládanému oslovení cílové skupiny a konkrétní rádiová stanice Radiožurnál byla vybrána na základě signálového pokrytí města Mladá Boleslav. Podrobnější popis propagace skrze reklamu ve vysílání je obsahem předchozí části práce. Kombinace těchto dvou typů propagace má za cíl podpořit neformální formu propagace produktu, word of mouth, která by měla mít na rozšíření povědomí o podniku a jeho službách největší vliv. Propagace v rádiovém vysílání je z důvodu finanční nákladnosti plánována na omezenou dobu. Po uplynutí této doby bude propagace upravena aktuální situaci, především poptávce po navrhované službě. Pokud bude poptávka dostatečná a vypočtené ukazatele návratnosti a rentability budou splněny na stanovenou úroveň, bude propagace ukončena. V opačném případě bude zvolena nová alternativa z důvodu předpokladu neefektivnosti této zvolené formy propagace.

Podpora prodeje – v rámci stimulace prodejnosti navrhované služby je kromě výhodnějších hromadných vstupů plánováno využití nástrojů: akce pro zákazníky jako jsou nárok na prodávanou výživu ke vstupu zdarma; vstupy zdarma k nákupu permanentek;

¹³ PR je zkratka pro „public relations“, v překladu „vztahy s veřejností“.

prodejní soutěže (podléhá zákonu o loteriích a jiných podobných hrách č. 202/1990 Sb.). Výběr konkrétních nástrojů a dobu jejich využití je plně v kompetenci odpovědných osob z vybraného podniku. Jejich využití má za cíl pomoci s prodejem produktu cílovým zákazníkům.

Public Relations (PR) – nástroje, kterými vybraný podnik nesleduje zvyšování zisků nebo snižování nákladů, ale snaží se dosáhnout dobrého jména a u potenciálních zákazníků vytvořit pozitivní povědomí a představy.

Do PR vybraného podniku lze zařadit navrhovanou propagaci v rádiovém vysílání. Jak je uvedeno v charakteristice zvolené propagace, platby za reklamu představují sponzoring vybraného pořadu. Sponzoring je považován za nástroj PR a v tomto případě zde tedy můžeme zvolenou reklamu v rámci marketingového mixu zařadit v rámci sekce Promotion do dvou oddílů této sekce současně.

Ke své současné nabídce vybraný podnik využívá PR v podobě seminářů. Rádi bychom využili zkušeností se zařizováním těchto událostí a zahrnuli do tohoto nástroje i navrhovanou službu. Semináře by byly zařazeny do stejných prostor, jako služba a bylo by tak stále zohledněno soukromí pro zákazníky. Vedením seminářů by byly osloveny osoby se zkušenostmi s danou cílovou skupinou nebo se službou (příkladem může být Jindřiška Bártová, známá místní instruktorka jogy pro starší ženy).

Podniku se rovněž v rámci PR nabízí možnost organizace příležitostných volnočasových aktivit pro vybranou cílovou skupinu zákazníků. Tento způsob by mohl mít ze všech zmíněných nástrojů největší požadovaný účinek, protože by oslovil velký počet potenciálních zákazníků a využít k tomu pomoci jiných podniků nebo přímo magistrátu města Mladá Boleslav.

Stanovením a upřesněním všech částí marketingového mixu podnik připravuje produkt k uvedení na cílový trh zaměřením na strategii s produktem spojenou.

4.2.7 Komericializace (Commercialization)

V této fázi dochází ke spuštění marketingového plánu a následnému uvedení již kompletního produktu na trh. Vybraný podnik zde na základě rozhodnutí odpovědných osob zavádí nový program a harmonogram zahrnující změny ve své produktové nabídce. Začne postupovat podle strategie stanovené a upravené v marketingovém mixu. To zahrnuje spuštění reklamní kampaně, aktivit naplánovaných v rámci podpory prodeje a PR.

Důležitým bodem fáze komercializace je stanovení vhodného data a místa uvedení. Místo uvedení není možné změnit, protože je produkt pevně svázán s podnikem. Místo se v rámci fáze komercializace stanovuje takovým způsobem, aby byl produkt po uvedení dostupný co možná nejširšímu spektru zákazníků. Navrhovaná služba je cílovým zákazníkům přímo uzpůsobena, jedná se tedy zde o formu kompenzace za nemožnost oslovení zákazníků stanovením vhodného místa uvedení. Určení data uvedení produktu zůstává plně v kompetenci podniku, náplní této části tedy bude jeho stanovení. Na základě zhodnocení volnočasových aktivit v Mladé Boleslavi dostupných na oficiálních webových stránkách města bylo zjištěno, že v nabídce aktivit a veřejně dostupných sportovišť převažují ty, které jsou využívány v jarních a letních měsících. Na základě těchto informací logicky vyplývá, že datum uvedení podniku je vhodné stanovit na zimní období. Uvedením produktu v tomto období vznikne zákazníkům a zájemcům o sportovní aktivity alternativa pro nevhodné počasí. Měsícem uvedení produktu na trh byl stanoven leden. Odpovídá stanovenému období uvedení a předpokládáme, že uvedením produktu po vánočních svátcích se otevře možnost nákupu permanentek jako dar a podnik využije dočasného nárůstu zájmu o sport a pohybové aktivity spojené s novoročními předsevzetími a snahou kompenzovat hmotnostní přírůstky vzniklé během svátečního období.

4.2.8 Zhodnocení zpětné vazby (Feedback)

Tato fáze není spojena přímo s vývojem produktu, její důležitost pro podnik je ovšem nezanedbatelná. Předpokladem proveditelnosti této fáze je minimálně roční fungování služby, aby se náklady a výnosy s ní spojené projevíly v účetní závěrce podniku.

Podnik zde znovu vypočítává ziskovost a ukazatele jako rentabilitu tržeb, kterou následně porovnává se stejnými faktory z předchozích let, popřípadě s těmi stanovenými v rámci vývojové fáze. Porovnáním vychází potvrzení původních předpokladů nebo jejich nenaplnění, z čehož vybraný podnik musí zhodnotit své minulé kroky a pro další roky učinit případná nezbytná opatření.

V rámci této fáze může dojít ke změnám v ceníku služby, nebo k úpravě časového rozvrhu podle potřeby. Pokud jsou zjištěné informace pro podnik výrazně nižší, než byly předem stanoveny, může dojít i k úplnému zrušení navrhované služby a jejímu vyřazení z nabídky podniku.

4.3 Finanční analýza zavedení produktu

V kapitole je zhodnocen inovační projekt z hlediska nákladů, jejichž vynaložení je pro zavedení služby nezbytné a bude zde určena cena v závislosti na orientaci. Analýza nákladů je základem pro výpočet návratnosti investice.

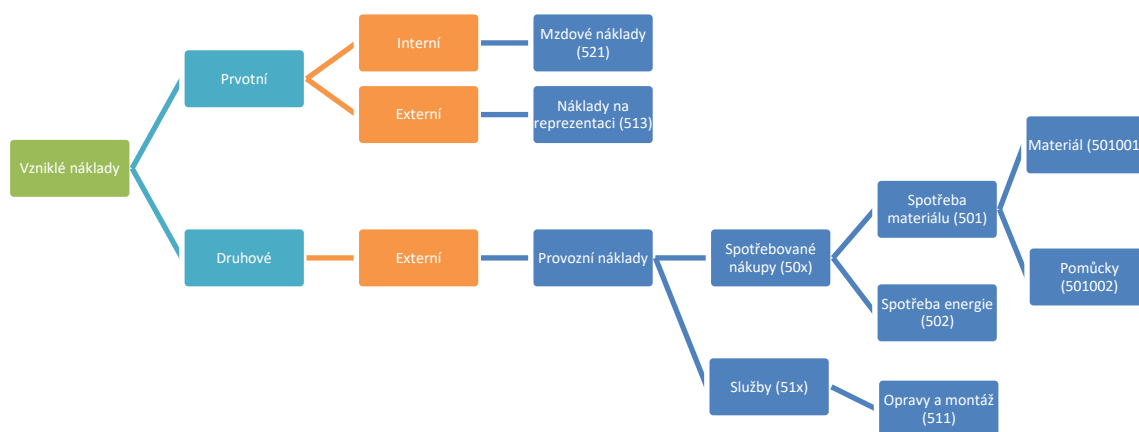
Projektové náklady

Investice spojená se zavedením nového produktu je nákladově náročná především kvůli nové formě reklamy a z hlediska pořízení nezbytného vybavení, které zde zahrnuje jak vybavení prostor, tak náklady na pracovní výkon s tím spojený a pořízení materiálu. Jedná se o náklady vynaložené najednou, přímo související s plánovanou investicí. Vzhledem k povaze produktu je nutné k nákladům započítat rovněž mzdové náklady spojené s novými zaměstnanci. Nakupované sportovní doplňky, které jsou popsány v předchozí části práce a patří mezi nezbytné součásti investice, z cenového hlediska nespádají pod dlouhodobý hmotný majetek (nesplňují minimální vstupní cenu 40 000Kč). Pořizované vybavení tedy řadíme mezi drobný hmotný investiční majetek a účtujeme jako náklad pořízení materiálu.

Pravidelně placeným nákladem spojeným se zavedením nové služby do nabídky vybraného podniku je reklama v radiovém vysílání. Tento náklad řadíme mezi náklady na reprezentaci a dále je nutné z hlediska plateb za reklamu (platby předem) rozlišovat na

náklady současného a příštího období. Plánované využití reklamy je deset týdnů, do nákladů proto bude započtena vypočtená celková částka na tuto dobu. Další využití reklamy závisí na rozhodnutí odpovědných osob a případné další náklady proto nejsou relevantním údajem.

Rozdělení s projektem spojených nákladů z hlediska druhového členění, včetně určení jejich účtových tříd a konkrétních syntetických a analytických účtů, je znázorněno na obrázku 9.



Obrázek 9: Rozdělení nákladů na investici spojenou se zavedením nového produktu do podniku Marvel Gym z hlediska druhového členění
Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv obrázek 9 obsahuje mzdové náklady, jedná se o náklady spojené se zavedením služby do nabídky podniku a jejím fungováním, nikoliv přímo spojených s investicí. Nebudou proto v další části práce zahrnuty do nákladových položek, jelikož tyto jsou právě pouze náklady spojené s investicí. Rovněž náklady vynaložené na spotřebu energie v tomto případě jsou spojeny s provozováním služby. Využití energie pro investici není vyžadováno, a nebude tak do celkové hodnoty investice započtena. Jedná se především o elektrickou energii, která je již v současnosti ve stejném množství ve vybraných prostorách využívána, pouze pro jiný účel.

Nákladové položky

V rámci kapitoly jsou popsány a vyčísleny pouze náklady přímo spojené s investicí, kterou si vyžádá zavedení nového produktu. Kromě nákladů na reprezentaci se jedná o náklady jednorázově vynaložené.

Náklady na reprezentaci

Z finančního hlediska představují pro podnik náklady na reprezentaci formou reklamy v médiích nejnákladnější položkou. Období, na které se náklady uvedené v tabulce 8, činí 10 týdnů.

Tabulka 8: Náklady na reprezentaci

Účetní deník				
Náklad	Operace	MD	D	Hodnota v Kč
Na reprezentaci	Reklama	513	321	160 000

Zdroj: vlastní zpracování

Náklad byl určen na základě cenových tarifů Českého rozhlasu, které vešly v platnost od 1. 1. 2018.

Náklady na opravy a údržbu

Do této nákladové skupiny jsou ve spojení se zavedením služby do nabídky podniku započítány náklady na přípravu místnosti pro její provoz. To zahrnuje montáž pořízeného materiálu dvěma externími pracovníky za mzdu stanovenou v dohodě o provedení práce. Tato položka nákladů zahrnuje veškeré potřebné úpravy a montáž nakupovaného materiálu. Kalkulace nákladů na opravy a údržbu je obsahem tabulky 9.

Tabulka 9: Náklady na opravy a údržbu

Účetní deník				
Náklad	Operace	MD	D	Hodnota v Kč
Opravy a udržování	Úprava místnosti	511	321	1600

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na spotřebu materiálu

Spotřeba materiálu představuje pro projekt nezbytné náklady za nákupy. Zde musíme spotřebu rozdělit z hlediska povahy nakupovaného výrobku. Protože tato nákladová položka zahrnuje materiál, který musí být dále upraven a poté použit na dohotovení prostor a rovněž obsahuje již hotové výrobky, které budou využívány přímo během služby, je pro tyto dva druhy materiálu ve členění využito analytických účtů. Pro materiál k výstavbě je přiřazen analytický účet s koncovkou 001, nakoupené pomůcky pak mají účet s koncovkou 002. Náklady na jednotlivé položky spotřeby materiálu k dostavbě místnosti jsou vyčísleny v tabulce 10.

Tabulka 10:Náklady na spotřebu materiálu 1

Účetní deník						
Náklad	Operace	Výrobek	Počet ks	MD	D	Hodnota v Kč
Spotřeba mat.	Nákup materiálu	Zrc. 2x2m	2	501001	321	38 800
		Závěs. dr.	2	501001	321	770
		Kladka	2	501001	321	266

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na jednotlivé položky spotřeby materiálu zahrnující nakupovaný drobný hmotný investiční majetek jsou vyčísleny v tabulce 11.

Tabulka 11:Náklady na spotřebu materiálu 2

Účetní deník						
Náklad	Operace	Výrobek	Počet ks	MD	D	Hodnota v Kč
Spotřeba mat.	Nákup vybavení	Gymball	20	501002	321	5 400
		Podložka	20	501002	321	7 800
		Expandér	20	501002	321	3 980
		Pumpa	2	501002	321	120

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady

Pro vyhodnocení inovačního projektu, především pro zjišťování přijatelnosti projektu pro podnik z finančního hlediska (ROI, ROCE aj.), je zapotřebí získat celkovou částku všech nákladů spojených s investicí do zavedení produktu. Jedná se o jednoduchý součet všech

výše vyčíslených jednotlivých dílčích nákladových položek. Shrnutí vynaložených nákladů na investici je zobrazeno v tabulce 12.

Tabulka 12: Souhrn vynaložených nákladů na investici

Náklad	Operace	MD	D	Hodnota v Kč
Na reprezentaci	Reklama	513	321	160000
Opravy a udržování	Úprava místnosti	511	321	1600
Spotřeba materiálu	Nákup materiálu	501001	321	38 800
Spotřeba materiálu	Nákup materiálu	501001	321	770
Spotřeba materiálu	Nákup materiálu	501001	321	266
Spotřeba materiálu	Nákup vybavení	501002	321	5 400
Spotřeba materiálu	Nákup vybavení	501002	321	7 800
Spotřeba materiálu	Nákup vybavení	501002	321	3 980
Spotřeba materiálu	Nákup vybavení	501002	321	120
Celkový součet jednotlivých nákladů:				218 736

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 12 vyplývá součet celkových nákladů, které by si investice vyžádala, v hodnotě 218 736 Kč. Tato suma nákladů je podstatným prvkem pro určení ceny nabízeného produktu. S provozováním služby jsou pak spojeny další dodatečné náklady, především mzdové náklady a náklady na propagaci podniku a jeho služeb. Tyto další náklady a jejich výše závisí na rozhodnutí odpovědných pracovníků společnosti.

Stanovení ceny produktu

Na základě zjištěných nákladů na investici neboli nákladů, které si zavedení služby vyžádá, je možné určit konkrétní cenu, kterou zákazníci za využití služby zaplatí. Takovéto určení ceny je nazýváno nákladově orientovaná tvorba cen. V tomto případě volby ceny jsou zahrnuty veškeré vynaložené náklady (přímé náklady) a zisková přírážka.

Při stanovení ceny vycházíme z předpokladu neúplného obsazení lekcí, a to z důvodu předejití případným ztrátám oproti předpokladu způsobeným nezájmem o nabízenou službu. Základní část ceny byla stanovena z kritérií uvedených v tabulce 13.

Tabulka 13: Kritéria pro stanovení ceny produktu

Celkové náklady	Počet lekcí/týden	Stanovená doba návratnosti investice
218 736 Kč	21	20 týdnů

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria uvedená v tabulce 13 slouží ke stanovení základní části ceny z celkových nákladů na investici a se stanovenou dobou návratnosti investice. Ke stanovení požadované částky byly použity vzorce (6),(7),(8),(9).

$$x_1 = IN/t \quad (6)$$

$$x_2 = x_1/y_1 \quad (7)$$

$$x_3 = x_2/y_2 \quad (8)$$

$$p = x_3/z \quad (9)$$

Jednotlivá označení a jejich význam jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14: Použitá označení a jejich význam 1

Označení	Význam
IN	celkový náklad na investici
t	stanovená doba návratnosti
x1	požadovaná týdenní výnosnost
x2	požadovaná denní výnosnost
x3	požadovaná výnosnost lekce
y1	počet lekcí za týden
y2	počet lekcí za den
z	počet platících zákazníků
p	cena za službu

Zdroj: vlastní zpracování

Požadovaná týdenní výnosnost služby – vypočtena dělením celkových nákladů počtem týdnů stanovené doby návratnosti, dle vzorce (6).

$$218\,736/20 = 10\,937 \text{ Kč.}$$

Požadovaná denní výnosnost služby – vypočtena vydělením týdenní výnosnosti počtem lekcí za týden dle vzorce (7).

$$10\,937/7 = 1\,563 \text{ Kč}$$

Požadovaná výnosnost jedné lekce – vypočtena vydělením denní výnosnosti počtem lekcí za den dle vzorce (8)

$$1\,563/3 = 521 \text{ Kč}$$

Základní cena za službu při neúplném obsazení kapacity – vypočtena vydělením výnosnosti jedné lekce zvoleným počtem platících zákazníků dle vzorce (9)

$$521/8 = 65 \text{ Kč.}$$

Vypočtené hodnoty jsou zaokrouhleny na celé koruny. Při výpočtu ceny z předpokladu podmínky návratnosti investice za 20 týdnů a rezervou v obsazení lekce o velikosti 8 platících zákazníků byla základní částka ceny vypočtena na 65 Kč za lekci. Tato částka zohledňuje veškeré náklady vynaložené jednorázově, ale nezohledňuje mzdové náklady spojené s fungováním služby. Pro zohlednění mzdových nákladů do ceny je nutné stanovit vyplácenou měsíční mzdu. Vzhledem k nekompetentnosti určit přesné mzdové náklady na pracovníka, byla pro výpočet použita minimální měsíční mzdová sazba platná k 1. 1. 2018. Výpočet rovněž zahrnuje měsíční počet lekcí, který byl stanoven na 90, přičemž výkyvy způsobené rozdílnými délkami jednotlivých měsíců nebudou zohledněny. Výpočet části ceny produktu vycházející ze mzdových nákladů je spočtena z kritérií uvedených v tabulce 15.

Tabulka 15: Kritéria pro dopočet ceny produktu zahrnující mzdové náklady

Min. mzda 2018	Počet lekcí/měsíc
12 200 Kč	90

Zdroj: vlastní zpracování

Dopočet ceny za vybraný produkt je vypočten pomocí vzorců (10), (11).

$$x_1 = (w \times 1,34) / q_1 \tag{10}$$

$$x_2 = x_1 / q_2 \quad (11)$$

Jednotlivá označení a jejich význam jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16: Použitá označení a jejich význam 2

Označení	Význam
x1	navýšení požadované výnosnosti jedné lekce
x2	navýšení ceny produktu
q1	počet lekcí za měsíc
q2	stanovený počet zákazníků
w	pro výpočet stanovený mzdový náklad

Zdroj: vlastní zpracování

Navýšení požadované výnosnosti jedné lekce při zohlednění mzdových nákladů – vypočteno vydělením minimální měsíční mzdové sazby po navýšení o sociální a zdravotní pojištění (34 %) hrazené zaměstnavatelem, počtem lekcí za měsíc dle vzorce (10).

$$(12\,200 \times 1,34) / 90 = 181 \text{ Kč.}$$

Navýšení ceny produktu při zohlednění mzdových nákladů – vypočteno vydělením navýšení požadované výnosnosti lekce stanoveným počtem zákazníků dle vzorce (11).

$$181/8 = 22 \text{ Kč.}$$

Veškeré vypočtené hodnoty byly zaokrouhleny na celé koruny. Na základě výpočtů bylo stanoveno navýšení ceny produktu o 22 Kč. Celková cena produktu pro zákazníka bez ziskové přírážky činí 87 Kč.

Zisková přírážka

Zisková přírážka pro vybraný produkt byla stanovena na 3 Kč. Cena včetně přírážky zahrnuje již zohledněný případný nezájem o produkt a možnou redukci počtu lekcí za týden. Zisková přírážka by podniku přinesla za 10 týdnů zisk 9 450 Kč při plném obsazení lekcí. Stanovená přírážka je nízká z důvodu očekávaného rychlého návratu vynaložených nákladů. Vyšší přírážka by představovala cenu atakující konkurenční ceny a znamenala by možný pokles poptávky po nabízené službě na úkor některých konkurenčních podniků.

Celková cena za navrhovanou službu byla stanovena na 90 Kč za lekci. Tento způsob stanovení ceny ve svém výpočtu nezohledňuje konkurenční ceny ani poptávku, nicméně z dostupných informací vyplývá, že je takto stanovená cena nižší než cena konkurenčních podniků. Vzhledem k charakteru produktu a vynaložených nákladů (jednorázově vynaložené) je možné cenu v konkrétních případech upravit.

4.4 Zhodnocení realizovatelnosti projektu

Náplní předchozí části práce bylo vytvoření projektu realizace, založeného na vybraném podniku a jeho nabídce služeb, jeho zákaznické základně a jeho konkurenci. Samotný postup realizace ve všech bodech vychází z rešerše odborné literatury uvedené v teoretické části práce.

V práci je nezbytné veškeré vypracované údaje shrnout a zhodnotit potenciál projektu pro podnik a jeho realizovatelnost. Hodnocení realizovatelnosti vychází z následujících hledisek:

Nákladové hledisko

Stanovení nákladových položek a výpočet jejich celkové hodnoty v Kč bylo předmětem kapitoly Finanční analýza zavedení produktu. Náklady zde byly rozděleny na dvě části. Část nákladů tvoří jednorázově vynaloženou část finančních prostředků vynaložených na investici a část nákladů představuje finance, které bude podnik vynakládat v rámci fungování služby. Tato část nákladů je tvořena mzdovými náklady, a protože ty jsou plně v kompetenci podniku, byly využity pro stanovení prodejní ceny a nebudou hodnotícím kritériem. Celkové náklady na projekt činí 218 736 Kč. Jak prokázaly výpočty doby návratnosti, příjmů a analýza ziskovosti, nejsou tyto náklady komplikací pro realizaci projektu.

Z nákladového hlediska považujeme projekt za realizovatelný.

Zákaznické hledisko

Součástí kapitoly Vývoj produktu, konkrétně její čtvrté části s názvem Obchodní analýza (Business analysis), je analýza poptávky v dané oblasti. Výpočty uvedenými v této kapitole bylo zjištěno, že Mladá Boleslav z hlediska zákaznického potenciálu nabízí dostatečný počet potenciálních zákazníků spadajících do vybrané cílové skupiny. V rámci kapitoly bylo stanoveno, že i přes nemožnost přesného odhadu budoucího vývoje poptávky, můžeme předpokládat dostatečný zájem o navrhovaný produkt.

Ze zákaznického hlediska považujeme projekt za realizovatelný.

Hledisko návratnosti investice

Na základě stanovení celkových nákladů na investici bylo umožněno stanovit některé ukazatele ziskovosti a finanční návratnosti, včetně doby návratnosti. Protože však bylo možné tyto ukazatele stanovit pouze teoreticky, jejich skutečná hodnota může být odlišná od předpokládané a může být snadno ovlivnitelná změnou kteréhokoliv ze započtených faktorů. Veškeré výpočty těchto ukazatelů však vyšly z pohledu podniku jako více než výhodné a předpokládáme, že ačkoliv se jedná pouze o předpokládané hodnoty, bude i z tohoto hlediska produkt pro podnik přínosem.

Z hlediska návratnosti investice považujeme projekt za realizovatelný.

Ze všech zkoumaných hledisek se projekt prokázal být realizovatelným. Uvážíme-li i nízké nároky, které jeho vývoj a zavedení vyžadují, je naším východiskem projekt doporučit k realizaci.

4.5 Rizika projektu

Podobně jako většina inovačních projektů, představuje i tento projekt pro podnik určité riziko. Největším rizikem pro podnik je nezájem o produkt ze strany zákazníků. Toto riziko vychází především ze zdrojů dat, ze kterých byla vypočtena předpokládaná poptávka mezi cílovou skupinou zákazníků. Veškeré výpočty a na nich založené předpoklady vychází z dokumentů o sčítání obyvatelstva. Nejaktuálnější dostupné informace jsou z roku

2011, existuje zde tedy reálná možnost, že došlo ke změnám struktury obyvatel Mladé Boleslavi a vypočtená poptávka se tak nemusí shodovat s aktuální situací. Vzhledem k nízké nákladové částce a minimálních prostorových nárocích je však toto riziko pro podnik přijatelné.

Druhým rizikem je cena produktu. Existuje možnost, že cena nebude odpovídat zákaznickým možnostem nebo představám a službu nebudou využívat. Metoda stanovení ceny však zahrnuje veškeré vynaložené náklady a po krátké době bude podniku generovat zisk. Je proto možné cenu dle potřeby snížit a toto riziko minimalizovat nebo eliminovat.

Posledním možným rizikem je nárůst konkurence nabízející stejné služby za výhodnějších podmínek. Protože je ale místní trh pro fitness podniky relativně silným konkurenčním prostředím, je výskyt tohoto rizika nepravděpodobným.

Závěr

Tématem diplomové práce bylo navrhnout nový produkt pro vybraný podnik, včetně vytvoření projektu realizace. Pro úspěšné splnění stanovených cílů a všech s nimi spojených náležitostí bylo za potřebí volby vhodného podniku, který se stane předlohou a zdrojem pro vypracování práce. Vybraným podnikem pro práci byl zvolen Marvel Gym s.r.o., fitness centrum nacházející se v Mladé Boleslavi. Výběr podniku vycházel z jeho znalosti a ze silného konkurenčního prostředí, kterého je součástí. Silné konkurenční prostředí bylo pro vypracování této práce vhodným faktorem ovlivňujícím charakter navrhovaného produktu. Téma práce bylo vybráno pro svou aktuálnost, a především pro svůj význam, který nové produkty pro podniky nejen v současnosti mají.

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, stanovenými cíli diplomové práce bylo vytvoření návrhu nového vhodného produktu pro vybraný podnik včetně projektu realizace. S tím souvisejícím vedlejším cílem bylo zpracování odborné rešerše k danému tématu. Tento cíl byl splněn zpracováním tuzemské i zahraniční literatury v podobě teoretické části této práce. Ve spojení s hlavním cílem práce bylo stanoveno vypracování podkladů pro hlavní náplň praktické části, které zahrnovalo analýzu podniku z hlediska jím nabízených služeb a celkové zhodnocení podniku vyhodnocené vhodným nástrojem. Tento úkol byl splněn výběrem a vypracováním SWOT analýzy, která byla zhotovena na základě vlastního výzkumu a spolupráce s konzultantem. Informace obsažené ve SWOT analýze vybraného podniku byly následně zpracovány pomocí konfrontační matice, která byla rovněž vyhotovena ve spolupráci s konzultantem práce. Výsledkem bylo získání přehledu o nejvýznamnějších prvcích SWOT analýzy, které byly dále zohledněny při tvorbě inovačního projektu. Dalším postupem bylo zhodnocení podniku z hlediska nabízených služeb. To bylo vypracováno na základě vlastního výzkumu, který zahrnoval získávání informací z oficiálních internetových stránek podniku a výpisu platných listin z obchodního rejstříku a konzultace se zaměstnanci podniku. Tímto byla splněna jedna ze stanovených zásad pro vypracování práce. Následně bylo na základě analýzy podniku a jeho konkurenčního prostředí možné navrhnout konkrétní nový produkt. Stanoveným úkolem bylo přizpůsobit produkt právě současné nabídce podniku Marvel Gym a jeho konkurenčnímu prostředí. Výsledkem této části byl návrh služby, jejímž zavedením by měl podnik získat silnější pozici na daném trhu skrze rozšíření své zákaznické základny.

Výstupem byla slovní charakteristika navrhované služby zahrnující náplň služby a zdůvodnění jejího výběru, včetně vytvoření předpokladů o dopadech jejího zavedení do nabídky podniku. Součástí byla rovněž charakteristika cílové skupiny a vyhodnocení požadavků na podnik, které mu zavedením navrhované služby vzniknou. Na základě vyhodnocení SWOT analýzy se práce zaměřuje na propagaci, která vyšla vyhodnocením konfrontační matice jako nejvýznamnější slabá stránka podniku. Úkolem bylo zhodnotit aktuální formu reklamy využívané podnikem a navrhnout nové řešení ve spojení s cílovou skupinou pro navrhovaný produkt. Výsledkem bylo na základě získané statistiky vyhodnocení současného způsobu propagace jako nedostatečné a návrh nového způsobu skrze rádiové vysílání v místní rozhlasové stanici.

Hlavní náplň praktické části představovalo vypracování projektu realizace produktu. Toto představovalo vypracování všech fází vývoje produktu tak, jak byly uvedeny v teoretické části a to tak, aby byly v souladu s navrhovaným produktem a vybraným podnikem. Vypracování této části zahrnovalo mimo jiné zhotovení analýz podporujících rozhodování o realizaci, například analýza poptávky nebo analýza ziskovosti. Výsledkem pak vznikl celkový postup vývoje produktu včetně vedlejších činností, jako upřesnění strategie.

Podstatnou částí práce bylo vytvoření finanční analýzy navrhovaného produktu. V této části byly stanoveny náklady, které si zavedení produktu vyžádá. Z nich byla následně výpočty stanovena prodejní cena. Tyto výpočty představovaly nezbytnou součást práce pro určení realizovatelnosti projektu pro podnik.

Závěrečnou částí je pak samostatné vyhodnocení realizovatelnosti projektu z vybraných hledisek a rozhodnutí o přijatelnosti projektu ze všech zmíněných hledisek.

Diplomová práce a její obsah představuje potenciál pro rozšíření. Předmětem další práce může být srovnání stanovených a skutečných hodnot ziskovosti, rentability aj., po několika letech fungování služby v nabídce podniku. Dále například analýza změn zákaznické základny vybraného podniku, nebo jakým způsobem a v jakém rozsahu se zavedením změnilo jeho tržní postavení v rámci zkoumaného konkurenčního prostředí.

Seznam citací

AMADEO, Kimberly. 2017. What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. *the balance* [online]. Boston, Massachusetts [cit. 2017-11-6]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>.

BAQIANO, Marshaley. 2012. Competitive advantage through innovation. *Inquirer.net* [online]. Daly City, CA: Inquirer.net [cit. 2017-11-6]. Dostupné z: <http://business.inquirer.net/72685/competitive-advantage-through-innovation>.

BELLIVEAU, Paul., Abbie. GRIFFIN a Stephen. SOMERMEYER. 2002. *The PDMA toolbook for new product development*. New York. ISBN 04-712-0611-3.

BESSANT, John a Joe TIDD. 2015. *Innovation and Entrepreneurship*. 3rd. Sussex: Willey. ISBN 978-1-118-99309-5.

BHASIN, Hitesh. 2017. New Product Development. *Marketing 91*[online]. New York City, NY: Marketing91 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/new-product-development/>.

BINTER, Lukáš. 2014. Historie fitness. *Bp sport* [online]. České Budějovice, ČR. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.kurz-instruktor.cz/historie-kulturistiky-a-instruktoru-fitness/>.

BREWSTER, Ernest. 2012. *IT service management: a guide for ITIL® foundation exam candidates*. 2nd ed. Swindon: BCS, The chartered insitute for IT. ISBN 978-1-906124-93-9.

BROOKE, Michael Z. a William R. MILLS. 2003. *New product development: successful innovation in the marketplace*. New York: International Business Press. ISBN 07-890-1567-6.

CHAROUSKOVÁ, Šárka. 2014. Posilovny zadarmo? Boleslav postaví hřiště budoucnosti. *Boleslavský deník.cz* [online]. Mladá Boleslav, ČR: VLTAVA LABE MEDIA a.s. [cit.

2017-11-17]. Dostupné z: https://boleslavsky.denik.cz/zpravy_region/posilovny-zadarmo-boleslav-postavi-hriste-budoucnosti-20140308.html.

CHESBROUGH, Henry William. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 15-785-1837-7.

CZECH, Lumír. 2016. *UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ČR: závěrečná zpráva z marketingového výzkumu trhu*. In: *Focus: Marketing and Social Research* [online]. Brno: Focus agency, 2016, 2016 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/socialni-site-2016-cz.pdf>.

DUVAL, James. 2013. Eight Simple Steps For New Product Development. *Business2community* [online]. Philadelphia, Pennsylvania [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/product-management/eight-simple-steps-for-new-product-development-0560298#L2aKSOItUMzt3wqH.97>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOCUS AGENCY. 2016. *UŽIVATELÉ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ČR: závěrečná zpráva z marketingového výzkumu trhu* [online]. Brno: Focus – Marketing and Social Research, 2016 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/socialni-site-2016-cz.pdf>.

Four phases of change. 2016. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 06/23/2016 [cit. 10/23/2017]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/four-phases-of-change>.

GANNON, Tony, MEAR, Nigel. 2009. *IT Service Management: A Guide for Foundation Exam Candidates*. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/619745753?accountid=17116>. ISBN 978-1-906124-18-2.

GAYNOR, Gerard H. 2002. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM. ISBN 978-0814406960.

HOEGER, Werner W. K. 2017. 12th edition. United States: Cengage Learning. ISBN 978-130-5638-013.

Inovace (Innovation). *ManagementMania* [online]. Plzeň: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2017-10-23]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KELCHNER, Luanne. 2017. The Advantages of a Product Differentiation Strategy. *Hearst* [online]. Houston, Texas: Hearst Communications Inc. [cit. 2017-11-8]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-product-differentiation-strategy-17691.html>.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KLÍMOVÁ, Viktorie. 2006. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-4166-8.

LAKE, Laura. 2017. Learn About Market Segmentation for Small Business. *the balance* [online]. Boston, Massachusetts [cit. 2017-11-7]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/market-segmentation-for-the-small-business-2294921>.

LAWRENCE, Thomas., Bruno DYCK., Sally MAITLIS a Michael Mauws. 2006. *The Underlying Structure of Continous Change*. Massachusetts: MIT Sloan Management review.

LLERENA, Patrick., Mireille MATT a Arman. AVADIKYAN. 2005. *Innovation policy in a knowledge-based economy: theory and practice*. New York: Springer. ISBN 35-402-5581-8.

LU, Xin Chun; ZHANG, Hui Xia. 2012. *Product Evaluation in Stages Based on Robust Design*. ISSN 16609336 Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/1442627676?accountid=17116>. ISBN 978-3-03785-501-0.

MAHMOOD, Jamil. 2015. *Calisthenics: Why is street workout so popular in East Europe?* [online]. California: Quora [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <https://www.quora.com/Calisthenics-Why-is-street-workout-so-popular-in-East-Europe>.

MCCRAW, Thomas. 2007. *Prophet of innovation Joseph Schumpeter and creative destruction*. [Pbk. ed.]. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. ISBN 978-067-4034-815.

Mladá Boleslav. *RIS: Regionální Informační Servis* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2011, 1.3.2011 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/scitani-lidu-domu-a-bytu-2011?zuj=535419#p1>.

MŠMT. 2008. *EU Physical Activity Guidelines: Recommended Policy Actions in Support of Health-Enhancing Physical Activity*. Brusel. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_en.pdf

OECD. 2005. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities. ISBN 978-926-4013-087.

Oxford studijní slovník: výkladový slovník angličtiny s českým překladem. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-430655-3.

PERATEC. 1995. *Total quality management: the key to business improvement*. 2. ed., repr. London [u.a.]. ISBN 04-125-8640-1.

PLENKIEWICZ, Peter. 2010. *The Executive Guide to Business Process Management: How to Maximize Lean and Six Sigma synergy and See Your Bottom Line Explode* [online]. 3rd ed. Bloomington: iUniverse, s. 142-150 [cit. 2017-10-25]. ISBN 978-1-4502-0422-4. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=jzYn7rvIEO4C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

RICHARDSON, Bill a Roy RICHARDSON. 1992. *Business planning: an approach to strategic management*. 2nd ed. London: Pitman. ISBN 02-730-3720-X.

RODRIGUEZ, Moon. [cit. 2017-11-05]. Dostupný pod licencí Moon Rodriguez. Dostupné z: <http://kalyan-city.blogspot.cz/2012/02/stages-process-steps-of-new-product.html>.

RYDVALOVÁ, Petra a Eva KISLINGEROVÁ. 2013. *Inovace a integrace podniků: krok za krokem*. V Liberci: Technická univerzita. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4940-033.

SARSBY, Alan. 2016. *SWOT Analysis: A guide to SWOT to business studies students*. England: The Leadership Library. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SKROUPA, Christopher. 2017. Competitive Advantage -- How Innovation Is Shaping The 21st Century Company. *Forbes* [online]. New York City, NY: Forbes Media LLC. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2017/10/04/competitive-advantage-how-innovation-is-shaping-the-21st-century-company/#6c4656366a4c>.

ŠLEDZIK, Karol. 2015. *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*. Management Trends in Theory and Practice, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

SONY, Michael; SUBHASH, Naik. 2012. *Six Sigma, organizational learning and innovation*. ISSN 0265671X. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/1040682717?accountid=17116>.

STRACHOVÁ, Milena. 2013. *Sport a Český svaz tělesné výchovy po roce 1989*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6709-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-1466-X.

TQM (Total Quality Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 08/07/2015 [cit. 10/26/2017]. Available at: <https://managementmania.com/en/tqm-total-quality-management>.

TROTT, Paul. 2012. *Innovation management and new product development*. 5th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-027-3736-561.

Volný čas: Sportoviště. *Mladá Boleslav: Oficiální web statutárního města* [online]. Mladá Boleslav: WEBHOUSE®, 2018 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.mb-net.cz/sportoviste/ms-23582/p1=23582>.

WILLIAMS, James. 2014. *Advantages and Disadvantages of Product Differentiation*. Hearst [online]. Houston, Texas: Hearst Communications Inc. [cit. 2017-11-9]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-product-differentiation-66126.html>.

Word-of-Mouth Advertising. *Entrepreneur* [online]. Irvine, CA: Entrepreneur Media, 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/word-of-mouth-advertising>

Příloha A

Případová studie – posilovací klece a jejich využití pro konkurenční účely

Posilování s vlastní vahou za pomoci různých konstrukcí (např. dětských hřišť) získalo na popularitě především na počátku 21. století. Jednalo se o alternativu cvičení v posilovnách pro nemajetné zájemce o rozvoj tělesné kultury, rozvinuté především v zemích východní Evropy a chudších oblastech na území New Yorku, takzvaných ghettech. Trend se rozšířil napříč celým světem skrze natáčení a umístování záběrů na veřejně dostupné internetové stránky. Volně dostupné venkovní konstrukce a stavby, určené primárně k jiným účelům, se tak staly alternativou do té doby tradičního posilování za pomoci závaží a strojů v posilovnách. (Mahmood, 2015)

Popularita nově vzniklého stylu cvičení a nárůst počtu jeho vyznavačů vedl ke vzniku oficiálního sportu, a to skrze vznik Světové federace street workoutu a kalisteniky¹⁴ 8. dubna 2011. Takovýto rozvoj se projevil na dostupnosti cvičení. Ve větších městech vznikla tzv. workoutová hřiště. Jejich hlavním účelem bylo poskytnutí sportovního vyžití pro stoupence posilování s vlastní vahou skrze ocelové konstrukce využívající prvky dětských hřišť a gymnastického nářadí (viz obrázek 10). Hřiště byla volně dostupná pro všechny a některá byla součástí větších, k rekreaci nebo sportovnímu vyžití určených areálů. Poskytnuté zázemí přivedlo ke sportu další uživatele, kteří tento typ cvičení preferovali na úkor placených tělocvičných zařízení, ať už z důvodu finanční dostupnosti nebo touze po změně. Pro společnosti poskytující placené volnočasové vyžití skrze sportovní a pohybové aktivity to znamenalo snížení počtu potenciálních zákazníků.

¹⁴ Kalistenika pochází z řeckých slov Kálos (krása) a Sthénos (síla) a jedná se o tělesná cvičení za pomoci pouze vlastního těla.



*Obrázek 10: Venkovní cvičební klec.
Zdroj: Vlastní.*



*Obrázek 11: Vnitřní provedení cvičební klece
Zdroj: vlastní*

Nevýhodou takovýchto hřišť je jejich využitelnost v závislosti na ročním období a aktuálním počasí. Cvičení na nich jsou komplikována především větrem, deštěm nebo okolní teplotou, která se projeví na teplotě materiálu a může negativně působit na tělo cvičících uživatelů. Všechny tyto aspekty vedly k inovaci konstrukce, která se díky přizpůsobení velikosti a nových cvičebních modulů začala využívat jako součást posiloven ve vnitřních prostorech budov. Pro posilovny s dostatečnou prostorovou kapacitou se nové konstrukce staly cílem jejich produktové diferenciace, která jim umožnila disponovat produktem, který mnoho konkurenčních společností nemělo, nebo dokonce z finančních nebo technických důvodů nemohlo využít. Zacílení na novou skupinu zákazníků skrze nabídku jimi využívaného produktu je přínosem pro obě strany. Z pozice zákazníků nově nabízený produkt umožní sportovní vyžití bez ohledu na vnější podmínky a ze strany podniků to znamená rozšíření nabídky pro širší zákaznickou základnu. Ocelová konstrukce sestávající se z řady k sobě spojených cvičebních modulů nabízí možnost produktové diferenciace i v případě, že konkurence disponuje stejným produktem. Konstrukci lze totiž podle specifikace zadavatele přeskládat a doplnit a přizpůsobit jí tak velikosti prostoru a zákazníkům. Vzhledem k rozšíření trendu streetworkoutu lze konstrukci využít jako konkurenční výhodu skrze pořádání vlastních sportovních událostí, závodů a vystoupení, kterým může podnik získat výhodu skrze průnik do širšího povědomí veřejnosti.

Příloha B

Dotazník pro DP

Dobrý den. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a získané údaje budou využity pouze v rámci diplomové práce.

1) Jaký je Váš věk?

2) Uvítala byste v Mladé Boleslavi možnost pohybové aktivity pro Vaši věkovou skupinu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud jste na předchozí otázku odpověděla negativně, další část prosím nevyplňujte.

3) Vyžadovala byste soukromí při cvičení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

4) Preferuji cvičení:

- ☐ pod odborným vedením lektora
- ☐ samostatně.

Děkuji Vám za spolupráci,

David Rybín.