

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozšíření produktového portfolia vybraného podniku  
Product's portfolio of the selected company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

06/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Iveta Veselá (PEMBC02)

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26. 4. 2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je návrh a následné doporučení pro rozšíření produktového portfolia pomocí inovace osobní složky na fitness aplikaci.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části se práce opírá o knižní a internetové zdroje. Zároveň se v teoretické části objevuje monografie. Metody, které jsou v praktické části použity, jsou BCG matice na analýzu produktového portfolia. Dále je v práci použita metoda Lean Canvasu pro návrh inovace osobní složky na fitness aplikaci. Jako poslední je v práci použita analýza bodu zvratu. Práce představuje tři možné scénáře ceny produktu a ke každému scénáři je uveden bod zvratu.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Po analýze produktového portfolia pomocí BCG matice se osobní složky objevují na pozici otazníků. Pomocí financí je následně možné osobní složky zinovovat a rozšířit na fitness aplikaci. Po vytvoření prvního návrhu Lean Canvasu práce uvádí, že členky mají o inovaci zájem. Po vytvoření Lean Canvasu a zjištění zpětné vazby práce pracuje na analýze bodu zvratu a cenotvorby. Zde práce vyhodnocuje, že u realistického scénáře je vhodné zvolit návratnost do dvou let a u optimistického scénáře je vhodné návratnost vkladu rozdělit do jednoho roku. U pesimistického je nevhodnější dle ceny produktu a jeho bodu zvratu rozdělit návratnost do 36 měsíců.

### 4. Závěry a doporučení:

Záverem bakalářské práce je návrh na inovaci a rozšíření produktového portfolia. Práce je návrhem inovace o rozšíření produktového portfolia. Doporučení pro fitness club Contours je inovace osobní složky na fitness aplikaci. Díky rozšíření se dá aplikace více zpoplatit a tím i zvýšit zisk fitness klubu. Doporučením pro fitness club Contours je nadále inovovat své služby, jelikož se odvětní fitness počítá rozrůstá a přichází s novými nápady a možnostmi. Jak je i práci uvedeno, vše jde po covidové době do online.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Produkt, produktové portfolio, inovace, Canvas modely, bod zvratu, cenotvorba

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is a proposal and subsequent recommendation for the expansion of the product portfolio by upgrading the personal component to a fitness application.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis is based on book and internet sources. At the same time, a monograph appears in the theoretical part. The methods used in the practical part are BCG matrices for product portfolio analysis. Furthermore, the Lean Canvas method is used in the thesis to design the innovation of the personal component on fitness applications. Lastly, tipping point analysis is used in the thesis. The thesis presents three possible product price scenarios and a tipping point is given for each scenario.

### 3. Result of research:

After analyzing the product portfolio using the BCG matrix, the personal components appear in the question mark position. Using finance, the personal components can then be zined and expanded into a fitness application. After creating the first draft of the Lean Canvas, the thesis states that the members are interested in the innovation. After creating the Lean Canvas and getting feedback, the thesis works on tipping point analysis and pricing. Here, the thesis evaluates that for the realistic scenario, it is appropriate to choose a return within two years and for the optimistic scenario, it is appropriate to spread the return on investment over one year. For the pessimistic scenario, it is most appropriate to split the return into 36 months according to the product price and its turning point.

### 4. Conclusions and recommendation:

The conclusion of the bachelor thesis is a proposal for innovation and extension of the product portfolio. The thesis is a proposal for innovation to expand the product portfolio. The recommendation for the Contours fitness club is to innovate the personal component on fitness applications. The extension will make the apps more monetizable and thus increase the profit of the fitness club. The recommendation for Contours fitness club is to continue to innovate its services as the fitness industry continues to grow and come up with new ideas and opportunities. As i work stated, everything is going online after the covid time.

## KEYWORDS

Product, product portfolio, innovation, Canvas models, tipping point, pricing

## JEL CLASSIFICATION

M31: Marketing

O31: Innovation and Invention: Processes and Incentives

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Iveta Veselá
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Rozšíření produktového portfolia vybraného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Vymezení pojmů 2.2 Canvas modely 2.3 Bod zvratu a oceňování produktu 2.4. Cíle a metodika 3 Analytická část práce 3.1 Představení firmy 3.2 Lean Canvas 3.3 Výzkum 3.4 Analýza bodu zvratu a cenotvorba 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ČIŽINSKÁ, R. <i>Základy finančního řízení podniku</i>. Praha: Grada, 2018. 240s. ISBN 978-80-271-0194-8.</li><li>• MAURYA, A. <i>Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works</i>. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240s. ISBN 1098108779.</li><li>• MIR, C. R. <i>Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models</i>. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 p. ISBN 978-3752669190.</li><li>• ŠVECOVÁ, L, VEBER, J. <i>Produkční a provozní management</i>. Praha: Grada, 2021. 344s. ISBN 978-80-271-1385-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 5. 2. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 3. 2023</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Vymezení pojmů .....	2
2.1.1 Produkt .....	2
2.1.2 Produktové portfolio.....	3
2.1.3 Inovace .....	7
2.2 Canvas modely.....	9
2.2.1 Business model Canvas .....	9
2.2.2 Lean Canvas .....	11
2.2.3 Rozdíly mezi modely.....	13
2.3 Bod zvratu a oceňování produktu .....	13
2.4 Cíl a metodika práce .....	16
3 Analytická část práce.....	18
3.1 Představení firmy .....	18
3.1.1 Historie a současnost.....	19
3.1.2 Produktové portfolio.....	19
3.2 Lean canvas.....	20
3.3 Výzkum.....	22
3.4 Analýza bodu zvratu a cenotvorba.....	23
3.4.1 Realistický scénář.....	23
3.4.2 Optimistický scénář .....	29
3.4.3 Pesimistický scénář .....	35
3.4.4 Zhodnocení a doporučení .....	41
4 Závěr.....	44
Literatura .....	46
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

SWOT analýza	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis
BCG matice	Boston Consulting Group matice
GE matice	Generál Elektrik matice

## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza.....	4
Obrázek 2 BCG matice .....	5
Obrázek 3 GE matice .....	7
Obrázek 4 Cenová strategie.....	15
Obrázek 5 BCG matice fitness klubu Contours .....	20
Obrázek 6 Tabulka realistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic .....	24
Obrázek 7 Tabulka realistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium .....	25
Obrázek 8 Tabulka realistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic .....	26
Obrázek 9 Tabulka realistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium.....	27
Obrázek 10 Tabulka realistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic .....	28
Obrázek 11 Tabulka realistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium....	29
Obrázek 12 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic.....	30
Obrázek 13 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium...	31
Obrázek 14 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic .....	32
Obrázek 15 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium	33
Obrázek 16 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic .....	34
Obrázek 17 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium	35
Obrázek 18 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic .....	36
Obrázek 19 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium...	37
Obrázek 20 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic.....	38
Obrázek 21 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium	39
Obrázek 22 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic.....	40
Obrázek 23 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium	41



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Souhrn realistického scénáře .....	41
Tabulka 2 Souhrn optimistického scénáře .....	42
Tabulka 3 Souhrn pesimistického scénáře .....	43

# 1 Úvod

U každého podniku je důležité, aby byl inovativní. Každý správný majitel firmy by měl chtít po svých zaměstnancích, aby přemýšlely nad produkty a předávali mu zpětné vazby od zákazníků a snaží se své produkty vylepšovat. Práce se zabývá právě inovací jednoho produktu ve fitness clubu Contours. Tato práce vznikla na základě zpětných vazeb, které autorka dostala od členek club na osobní složku. V práci jde o inovaci osobní složky na aplikaci. Téma je zvoleno na základě zaměstnání autorky ve fitness clubu, které se rozhoduje, zda zinovovat osobní složku. Vzhledem k zaměstnání autorky ve fitness clubu, je rozšíření zadáno autorce. Majitel tak získá připravený projekt k náledné inovaci.

Problémem v osobní složce je nyní malá návštěvnost. Důsledkem jsou omezené funkce, které složka nabízí. Nyní se v osobní složce nachází pouze návštěvnost složky, tréninkové plány a výsledky měření a vážení na Tanita váze. V inovaci jde hlavně o rozšíření komunikaci mezi trenérkou a člensku a také mezi členkami. Další inovací je inspirace jídel, možnost jídelníčku a případně i nákupní seznam. Další změnou jsou cviky, které jsou nyní v tréninkových plánech pouze nafoceny. V inovaci jde o přetočení cviků, aby členky měly přehled, jak se cviky správně provádí. Je důležité tyto problémy, které členky očekávají, řešit. Hlavním důvodem, proč problémy členek řešit, je maximalizace jejich spokojenosti.

Vzhledem k tomu, že se po Covidu-19 změnil postoj žen ke cvičení, je vhodné tuto inovaci provést. Ženy již nechtějí cvičit ve fitness clubech, ale raději si zacvičí doma v obývacím pokoji. Přes Covid-19 se lidé naučily si vše platit přes internet a staly se pohodlnějšími v oblasti služeb. Je proto pro ně již normální, že za nimi pracovníci ve službách dojíždí domu. Proč tedy nejit s dobou a nepřemýšlet i o ženách, které chtějí cvičit doma?

Cílem bakalářské práce je návrh a následné doporučení pro rozšíření produktového portfolia pomocí inovace osobní složky na fitness aplikaci. Menšími cíly, které práce rozebírá, jsou analýza produktového portfolia, analýza bodu zvratu a určení ceny fitness palicke na měsíční členství. V první části práce, teoreticko - metodologické, práce využívá literární rešerži. V praktické části se poté práce opírá o literární rešerži a zároveň vychází ze zpětné vazby od členek.

Práce je rozdělena na dvě části. Jedná se o část tereticko-metodologickou, kde práce představuje pojmy, které s rozšířením produktového portfolia souvisí. Jedná se o pojmy produkt, produktové portfolio a inovace. Jako další kapitolou teoreticko-metodologické části jsou Canvas modely. Zde práce představuje dva hlavní modely – Business model Cavas a Lean Canas. Na konci kapitoly jsou vymezeny i rozdíly mezi modely a popsány možnosti, kde se jaký model používá. Poslední kapitolou, kterou se teoreticko-metodologická část zabývá, je bod zvratu a oceňování produktu. Zde práce popisuje, jak se bod zvratu spočítá. Zároveň uvádí způsoby, jak je možné produkt nacenit.

Další částí bakalářské práce je část analytická. Jako první práce představuje firmu. Zde práce představuje základní informace, jako je sídlo, právní normu, předmět podnikání, vedení a lidé ve firmě, pobočky a o jaký fitness club se jedná. Další podkapitolou se práce zabývá historií a současností fitness clubu. Poté práce analyzuje produktové portfolio fitness clubu Contours. Další kapitolou analytické části je Lean Canvas, který je vytvořen pro inovaci osobní složky na fitness aplikaci. V poslední kapitole se práce zabývá analýzou bodu zvratu a cenotvotbnou měsíčního členství Basic a Premium. Na základě analýzy, autorka předává zhodnocení a doporučení pro fitness club Contours.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se v první části věnuje teoretické rešerži z knižních a internetových zdrojů. V druhé části se práce zabývá cíly a metodikou práce. Jako první práce seznámí s vymezením pojmů, které se týkají produktového portfolia. Jedná se o pojmy produkt, produktové portfolio a inovace. V produktu práce seznámí s pojmem a uvádí jeho definici. V pojmu produktové portfolio práce definuje pojem a uvádí metody analýzy portfolio, kde práce uvádí i jejich výhody a nevýhody. Třetím pojmem je inovace. I zde práce definuje pojem a rozlišuje základní typy inovací.

Jako další se teoretická část práce zabývá Canvas modely. Práce uvádí dva modely – Business model Canvas a Lean Canvas. I zde práce popisuje modely, uvádí jejich výhody a nevýhody a vymezuje, kde jsou modely vhodné použít. Na konci této kapitoly práce uvádí rozdíly mezi modely.

Třetí kapitolou je bod zvratu a cenotorba. Zde práce také vymezuje pojem bodu zvratu a zabývá se i jeho výpočtem. S tím úzce souvisí i cenotvorba, která bude také vymezena a práce uvede i strategie, jak ceny produktu tvořit.

Čtvrtou a také poslední kapitolou teoretické části je cíl a metodika práce. Zde práce popisuje cíl bakalářské práce. Popisuje i metodiku, která je v práci použita.

### 2.1 Vymezení pojmů

Jako první se práce zabývá vymezením pojmů. Jelikož se práce zabývá o rozšíření produktového portfolia, je vhodné, aby se nejprve vymezil pojem “produkt”. Na tento pojem práce navazuje dalším pojmem – produktové portfolio. Seznámí čtenáře s tím, co je to vůbec produktové portfolio a jak je možné ho zjistit a rozlišovat.

S produktovým portfoliem a jeho rozšířením souvisí i inovace. I o těch se práce níže zmiňuje. Práce také definuje pojem “inovace”, uvádí, jak se inovace dělí a kdy je vhodné inovovat.

#### 2.1.1 Produkt

Švecová, Veber (2021, s. 12) uvádí, že produkt je určitá služba či výrobek, který je pro podnik velice důležitým elementem. Autorka dále uvádí, že každý podnikatel bere svůj produkt jako hlavní věc podniku, jelikož se od něj odvíjí ekonomika podniku, rozvoj a investice firmy.

Podle Švecové a Vebra (2021, s. 12) je velice důležité, aby podnikatel věděl, jak svůj produkt nacenit. Jak autorka dále uvádí, že je důležité, aby produkt splňoval požadavky zákazníka a ne prodejce. Podle Jurečka (2018, s. 30) je výrobek neboli produkt, pouze věc, která je určena k uspokojování potřeb zákazníka. Pokud tedy podle autorů Švecové, Vebra (2021, s. 12) produkt splňuje požadavky a nároky, které zákazník očekává, je ochoten za něj zaplatit i cenu, která by mu nemusela připadat, za jiných podmínek, přijatelná.

Podle Doležala et al. (2023, s. 29) se pojmy “projekt” a produkt” velmi prolínají. Doležal et al. (2023, s. 26) uvádí, že vymezit pojem “projekt” není vůbec jednoduchá věc. Dále autor uvádí, že je pojem “projekt” často používán v několika významech. Podle Doležala et al. (2023, s. 26) lze pojem “projekt” použít pro práci architekta, ve stavebnictví, ale i v ostatních oborech. Podle autora je toto označení ekvivaletní s pojmem “návrh”. Autoři také dále uvádí, že pojem “návrh” je určitým výstupem projektu.

Doležal et al. (2023, s. 26) říká, že nejobecněji lze pojem “projekt” definovat jako určitá změna výchozí stavu do stavu cílového. Autor říká, že je nějaký počáteční stav, následuje projekt

a koncovým stavem je cíl. Doležal et al. (2023, s. 28) dále tvrdí, že po cíli je důležité určit si i přínos, který je důvodem nebo hlavní myšlenkou, proč vůbec projekt realizovat.

### 2.1.2 Produktové portfolio

Švecová, Veber (2021, s 97) uvádějí, že produktová neboli výrobní řada je určitá skupina produktů. Autoři uvádí, že produkty jsou si blízké v oblasti funkce, mají podobné použití pro koncepčního zákazníka, mají stejné distribuční cesty nebo patří do stejné cenové kategorie. Švecová, Veber (2021, s 97) tvrdí, že pokud se spojí produktové řady, vznikne produktová nabídka podniku neboli sortiment – jinak řečeno produktový mix. Sortiment lze také podle autorů definovat, jako složení jednotlivých produktů, které podnik nabízí k prodeji. Autoři také uvádí, že produktový mix má čtyři charakteristiky:

- šířka sortimentu – podle autorů definována jako počet výrobních řad;
- délka sortimentu – podle autoů se jedná o počet výrobků v řadě;
- hloubka sortimentu – autoři uvádí, že se jedná o počet variant, které jsou v řadě provedeny;
- konzistence sortimentu – podle autorů lze konzistenci sortimentu vyjádřit jako těsnost vazeb jednotlivých řad.

Machková (2015, s. 129) uvádí, že při tvorbě výrobní strategie se často rozhodnouje o šířce, délce, hloubce a konzistenci. Podle autorky je šířka sortimentu definována počtem výrobních řad. Autorka dále definuje délku výrobních řad, jako počet jednotlivých položek v řadě. Hloubkou výrobku řady je dle autorky počet možných variant v řadě. Podle autorky je poté konzistence počtem a těsností vazeb mezi výrobními řadami. Dle autorky firmy často vytváří základní sortiment. Autorka dále uvádí, že firmy svůj základní sortiment rozšiřují o další sortiment a tím využívají modulové uspořádání nabídky. Mezi časté rozšiřování dle autorky patří „line extension“ a „multibranding“. Dle autorky se v překladu jedná o rozšiřování určité řady o nové výrobky, které spadají pod stejnou značku. Autorka definuje druhé rozšiřování, jako strategii víceznačkové politiky. Autorka dále uvádí, že výhodou jsou nízké náklady na vytvoření nové příchutě nebo barevného provedení. Dle autorky se nevýhodou může stát neorientování zákazníka mezi produkty, jelikož jich bude příliš.

Švecová, Veber (2021, s 97) uvádí, že na základě výše uvedených vlastností (šířka, délka, hloubky, konzistence) produktový manažer řídí produktové portfolio a rozhoduje o strategiích. Podle Švecové, Vebera (2021, s 98) je důležité začít strategickým záměrem, neboli analýzou a definicí současného stavu produktového portfolio ať už se jedná o tvorbu nového portfolio či jeho doplnění. Díky tomu autoři tvrdí, že produktový manažer definuje dlouhodobý strategický záměr. Pokud se podle autorů zakládá nové produktové portfolio nebo produkt, je důležité, aby strategie byla propojená se strategií podniku. Autoři uvádí, že mezi základní analýzy portfolio patří:

- SWOT analýza;
- BCG matice;
- Barskdale-Harris koncept portfolio analýzy;
- GE matice aktivity trhu.

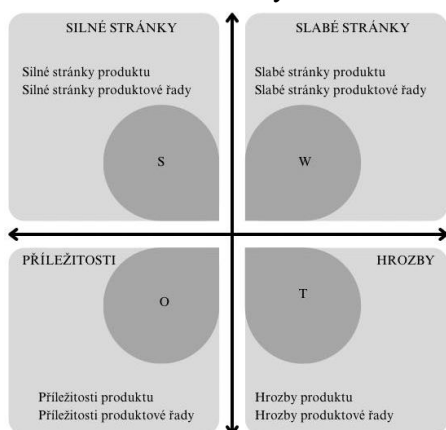
Níže budou základním nástroje popsány blíže. Jako první je ale důležité si vymezit, jak by mělo produktové portfolio vypadat. Fotr et al. (2017, s. 164) uvádí, že v produktové portfolio se musí dodržet během podnikání. Dle autorů musí být produktové portfolio dobře popsáno a definováno – musí být určen objem produkce a pozice životního cyklu. Dále dle autorů musí

produktové portfolio obsahovat konkurenci. Jako další autoři uvádí, že je důležitým aspektem inovace produktů – inovace stávajících produktů s bráním ohledu na zákaznické preference.

## SWOT analýza

Jakubíková (2013, s. 153) uvádí, že SWOT analýza je analýzou slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí. Cílem analýzy je dle autorky identifikace těchto stránek, aby firmy věděla, jak se s danou problematikou vyrovnat. Podle Siegllové (2020, s. 234) je cílem analýzy tvorba strategií či plánů. Dle autorky může SWOT analýza pomoci k nalezení chyb a určit k nim vhodné řešení. McGrath, Bates (2015, s. 186) uvádí, že v silných a slabých stránkách se nejčastěji objevují interní faktory, naopak v příležitostech a hrozbách se objevují faktory vnější. Níže je zobrazen obrázek 1, který představuje jeden z možných grafických znázornění SWOT analýzy.

Obrázek 1 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní úprava

Jako první je dle McGrath, Bates (2015, s. 186) důležité si určit, co chce SWOT analýza zkumat a je důležité brát v potaz, že čím více půjde analýza do budoucna, tím budou výsledky nepřesnější. Švecová, Veber (2021, s. 98) uvádí, že SWOT analýza produktu či produktového portfolia se využívá pro analýzu strategie. SWOT analýza dle autorů pomáhá vytvořit analýzu konkurence a díky tomu určit pozici produktu na trhu. Poté dle autorů lze identifikovat tržní mezery a určit jakým směrem by se produktové portfolio mělo vydat. Díky SWOT analýze lze dle autorů definovat cíle jak krátkodobé tak i dlouhodobé. Dle McGrath, Bates (2015, s. 186) je vhodné určit skupinu šesti až osmi lidí, kteří sepíší body na jednu stranu. Poté dle autorů se body rozřadí do segmentů – silná a slabá stránka, příležitost a hrozby. Autoři dále uvádí, že se tým musí podívat na hrozby, jestli se v nich neskývají příležitosti a naopak.

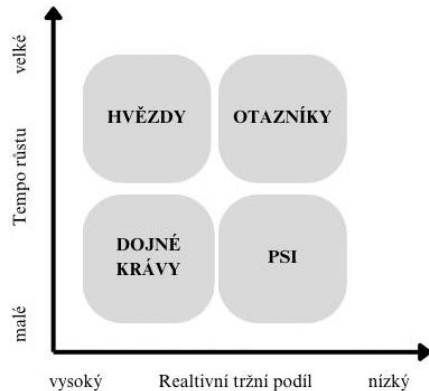
Švecová, Veber (2021, s. 98) uvádí, že hlavní výhodou SWOT analýzy je možnost využít ji všestranně. Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádí i nevýhody SWOT analýzy, kterými jsou subjektivita a stručnost. Dle autorů je kvalitní obsah závislý na množství kvalitních zpracovaných dat. McGrath, Bates (2015, s. 186) uvádí, že analýza ve většině případů postrádá nekompromisnost – manažeři často vidí podnik až moc růžově a vidí příliš optimisticky současnou i budoucí situaci podniku.

## BCG matice

Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádějí, že k objevení přispěla právě společnost Boston Consulting Group v sedmdesátých letech 20. století. Autoři dále říkají, že BCG matice je metoda využívající se k optimalizaci produktového portfolia. Podle autorů je tato metoda dvourozměrně rozdělena s cílem identifikovat skupiny produktů či služeb na ty, které by měla firma nadále financovat, a které by měla firma z portfolia odstranit. Autoři také uvádí, že se jedná o jednoduchou a systematickou metodu na pohled celého portfolia společnosti.

McGrath, Bates (2015, s. 176) uvádí, že s metodu BCG přišla společnost Boston Consulting Group, která definuje i zkratku matice. Dle autorů tato metoda kraluje všem ostatním metodám. Autoři uvádí, že cílem matice je pomoci podnikatelům správně investovat do svých produktů. Dle autorů matice dělí produkty podle velikosti podílů na trhu a tempa růstu daného trhu. Níže se nachází obrázek 2, který představuje grafické znázornění BCG matice.

Obrázek 2 BCG matice



Zdroj: Švecová, Veber (2021, s. 99) – vlastní úprava

Švecová, Veber (2021, s. 99) popisují, že na vodorovné ose se nachází relativní podíl výrobku či služby na trhu, svislá osa zobrazuje tempo růstu daného trhu. Autoři také uvádí, že kombinací těchto dvou os vznikají čtyři základní kvadranty produktů – Hvězdy, otazníky, dojné krávy a psy.

McGrath, Bates (2015, s. 176) uvádí, že po vytvoření matice, může firma vybrat jednu ze čtyř kategorií, kterou chce produktové portfolio směřovat. Jako první strategii autoři popisují Strategii podílu. Dle autorů se jedná o změnu kvadrantu, ve kterém se produkt nachází pomocí zvýšení tržního podílu. Podle autorů se jedná o změnu otazníků na hvězdy nebo změnu psů na dojné krávy. Strategie Udržení pozice je další strategií, kterou autoři popisují. Zde se dle autorů firma rozhodne investovat finance do produktu pouze v takové míře, aby se produkt udržel na svém místě. Dle autorů se třetí strategie Sklizeně definuje jako stáhnutí investičních toků do produktu a maximalizovat tím tak své krátkodobé zisky. Poslední, čtvrtou, strategií je Strategie útlumu. Dle autorů se zde firma snaží o ukončení produktu pomocí doprodeje nebo stáhnutím z trhu. Autoři uvádí, že nejčastěji se z trhu stahují psi a otazníky. Dále uvádí, že získané finance firma používá na investice do hvězd nebo dojných krav.

Jako první práce začne s popisem hvězd. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že se jedná o produkty, které mají vysoké tempo růstu s vysokým podílem na trhu. Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádí, že ve fázi zralosti mají hvězdy velkou šanci dosáhnout vysokého tržního podílu. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že se jedná o nejdůležitější kvadrant, který se v matici objevuje, a proto je budoucností podniku. Švecová, Veber (2021, s. 99) říkají, že je dobré produkt v tomto kvadrantu rozvíjet, inovovat a snažit se udržet ho na dané pozici. Doležal et al. (2016, s. 336) uvádí, že od hvězd lze očekávat zisk. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že se do hvězd musí stále investovat, aby si produkt udržel tempo růstu a maximalizovat návratnost.

Na levé straně od hvězd se nachází otazníky. Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádí, že se jedná o produkty, které dle kvadrantu mají nízký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že otazníky v sobě mohou skrývat potenciál, ale i určitou hrozbu. Dle autorů je totiž velice náročné určit, jaký otazník je lepší podpořit, a který je lepší nechat být. Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádí, že se může jednat o nové produkty na stálém trhu nebo naopak o stálý produkt na novém trhu. Dle autorů se musí u těchto produktů investovat hlavně do reklamy, aby se produkt začal prodávat. Doležal et al. (2016, s. 336) uvádí,

že otazníky mají určitý potencial, který když se podpoří investicí, můžou se změnit na hvězdy.

Dalším segmentem jsou dojné krávy. Dle McGrath, Bates (2015, s. 177) se jedná o produkty s vysokými tržbami, ale malým očekáváním budoucího růstu. Autoři Švecová, Veber (2021, s. 99) uvádí, že dojné krávy mají omezenou životnost, protože se nachází na trhu, kde mají buď minimální, nebo nulovou pravděpodobnost na nárůst poptávky. Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že hlavním cílem u dojných krav je využití financí z nich pro jiné segmenty. Doležal et al. (2016, s. 336) uvádí, že dojné krávy fungují jako stabilizační produkty, které financují hvězdy nebo jiné aktivity firmy. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že je vhodné z dojných krav vydojit, co nejvíce. Zároveň autoři uvádí, že je nutné o dojné krávy pečovat a nebrat zákazníky, kteří produkty kupují, jako samozřejmost.

Posledním segmentem, který bude v práci představen, jsou psy. Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že se jedná o produkty, které mají nízké tempo růstu a zároveň nízký tržní podíl. Dle autorů psi nejsou pro společnost perspektivní. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že psi nejsou dostatečně příjmové a málo kdy je vhodné do nich investovat. Švecová, Veber (2021, s. 100) dále uvádí, že je do budoucna důležité rozhodnout, zda produkt zrušit či investovat do jeho inovace. Doležal et al. (2016, s. 336) uvádí, že jsou psi neatraktivní a je vhodné se jich proto zbavit. McGrath, Bates (2015, s. 177) uvádí, že pokud se na pozici psů nachází jedin produkt, na který je matice vytvořena, je vhodné investovat do strategie Růstu podílu.

Slavík (2014, s. 40) popisuje výhody a nevýhody matice, která je pomůckou k pohledu na organizační strategii firmy. Podle autora je důležité strategii rozlišit na činnosti podle růstu trhu, na kterém se podnik pohybuje a dále na podílu všech těchto trzích.

Nevýhodou této matice je dle Slavíka (2014, s. 40) její obecnost – může mást či komplikovat zařazení činností do příslušných kategorií, neboli kvadrantů. Další nevýhodou podle autora je kategoričnost – člověk, který bude matici psát, může odsoudit dojné krávy či psy a produkt či službu tak „vydojit“ či službu vyškrtnout z portfolia. V praxi tak dle autora může dojít k demotivaci dosažení užitku z obou kategorií nebo případné inovaci produktu či služby a tím vylepšení jejich pozice. Naopak výhodou matice, dle autora, je názornost. Autor uvádí, že díky ní je autor včas upozněn na situaci a může nasměrovat celou strategii správným směrem.

### **Barksdale-Harris koncept portfolio analýzy**

Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že Barksdale-Harris koncept portfolio analýzy dále rozšiřuje BCG matici. V grafickém znázornění je zkombinovaná BCG matice s životním cyklem produktu. Dle autorů je zisk závislý na podílu produktu na trhu. Autoři dále uvádí, že produkt má pouze omezenou životnost.

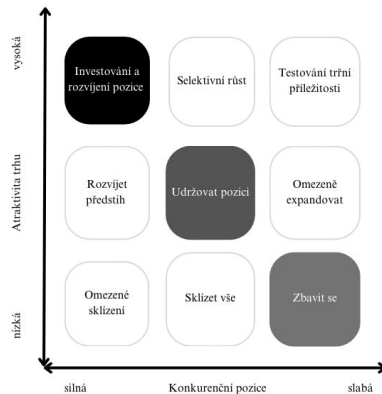
Na horizontální ose je znázorněn časový horizont, který je rozdělen podle životnosti produktu – uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Na vertikální ose se nachází výnosy. V každém sloupečku horizontální osy se nachází jeden z kvadrantů BCG matice – otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi.

### **GE matice aktivity trhu**

Jakubíková (2013, s. 139) uvádí, že GE matice se často nazývá jako matice atraktivity trhu. Podle autorky byla matice vyvinuta firmou General Electric Business Screen a měla sloužit k odstranění nedostatků BCG matice. Autorka také uvádí, že matice sleduje dva důležité faktory – tržní atraktivitu a konkurenční přednost. Autorka tvrdí, že tyto faktory stanovující

strategický úspěch firmy, jsou vyjádřeny několika na sebe působících faktorů. Níže je obrázek 3, který představuje GE matici.

Obrázek 3 GE matice



Zdroj: Švecová, Veber (2021, s. 100) – vlastní úprava

Graficky je matice dle Jakubíkové (2013, s. 139) rozdělena na horizontální a vertikální osu. Dle autorky je na horizontální ose vyznačená konkurenční schopnost, na vertikální ose poté atraktivitu oboru.

Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že GE matice, která je velmi podobná BCG matici, byla vyvinuta v roce 1970 v General Electric ve spolupráci se společností McKinsey Company. Stejně jako Jakubíčková (2013, s. 139), i Švecová, Veber Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že matice je definována dvěma faktory – přitažlivost trhu a konkurenční sílu produktu na trhu. Dle autorů je hlavní myšlenkou matice, že produkt, aby byl úspěšný, musí být na atraktivním trhu a musí mít konkurenční výhodu.

Švecová, Veber (2021, s. 100) uvádí, že jako atraktivitu trhu lze uvést velikost trhu, bariéru pro vstup na trhu, ziskovost apod. Podle autorů se faktory volí na základě konkrétní situace. Autoři zvažují konkurenční sílu jako originalitu produktu v porovnáním s konkurencí. Za parametry dle autorů lze uvést kvalitu produktu, image produktu, zpracování komunikace apod. Po vybrání vhodných kritérií, lze podle Švecové a Vebera sestavit GE matici o devíti polích.

Jakubíková (2013, s. 141) uvádí i výhody a nevýhody GE matice. Mezi výhody autorky řadí širší a realističtější pohled na problematiku. Jako nevýhodu autorka uvádí subjektivní výběr a určení kritérií jednotlivých faktorů.

### 2.1.3 Inovace

Veber et al. (2016, s. 79) uvádí, že inovace jsou komplexním procesem, který začíná nápadem a končí realizací. Podle autorů je důležitá neplést si inovaci s invencí – invence pouze přichází s nápady, v inovaci jde i o vývoj a realizaci. Dle autorů nevede nový nápad vždy k inovaci a to z důvodu nerealizace – z technických, ekonomických, sociálních nebo jiných důvodů. Autoři dále uvádí, že výchozím bodem inovace je kreativity, nové myšlenky a nápady.

Veber et al. (2016, s. 80) uvádí, že inovace jsou konkurenční schopností firmy. Dle autorů díky inovaci může firma rozšiřovat a upravovat produktové portfolio a díky tomu být nebo se stát konkurenty na trhu. Zároveň dle autorů může dojít ke zvýšení efektivity práce, zvýšením kvality práce a díky tomu poté firma může snížit své náklady a být ziskovější. Autoři uvádí, že nezáleží, kde se inovace objeví, ale jak s ní firma dokáže pracovat. Dále autoři uvádí, že je nutné se zajímat, zda o inovaci mají vůbec koncoví zákazníci zájem a zda bude ochoten i za inovaci zaplatit.



Novák (2016 s. 21) uvádí, že firma by měla umět inovovat produkty nebo poskytovat inovované služby. Autor dále uvádí, že je pro firmu důležité, aby firma byla schopná provádět všechny typy inovací, jak už jednotlivě, tak i častokrát souběžně najednou.

Novák (2016, s. 21) definuje dva typy inovací – produktovou a procesní. Veber et al. (2016, s. 80) uvádí, že typů inovací je více, ale produktová a procesní inovace jsou stěžejním s ohledem na přínosy. Collins et al. (202, s. 235) dělí inovace dle její míry na velké, střední a malé inovace. Dle autorů velké inovace zásadně zlepšují výkon nebo funkce. Autoři dále uvádí, že velké inovace se také často nazývají jako průkopnické, revoluční nebo průlomové. Jako střední inovace autoři definují inovace, které přinášejí viditelné zlepšení procesů, či funkcí. Jako poslední inovací, je dle autorů inovace malá – přináší určití zlepšení, které není naprvní pohled vidět.

Novák (2016, s. 21) představuje jako první produktovou inovaci, kde jak už název napovídá, spočívá v unikátní hodnotě pro zákazníka. Dle autora jde o inovace produktů či služeb, které dávají produktu unikátní hodnotu nebo něco, co nikdo jiný nedokáže. Autor dále uvádí, že ve většině případů se jedná o nové varianty produktu nebo změnu nějakého parametru produktu – menší, větší, rychlejší, barevnější, apod. Podle autora se v produktové inovaci jedná i o průlomové inovaci. Ty, podle autora, přináší vysoké výnosy, ale i rizika.

Veber et al. (2016, s. 81) představuje produktovou inovaci jako zavedení nových nebo zlepšených produktů na trh. Dle autorů jde o významné zlepšení technických parametrů, komponentů k produktu nebo například lepší uživatelské služby. Dle autorů je inovace výrobků založena na technicky novém výrobku nebo na technicky zlepšeném výrobku.

Veber et al. (2016, s. 81) představuje technicky nový výrobek, jako produkt, který se díky inovaci kompletně změní. Dle autorů jeho technické specifikace nebo užití produktu se významně liší od minulého produktu. Autoři dále uvádí, že díky novým zkušenostem může firma přijít s úplně novou inovací nebo s kombinací nové a již existující techniky.

Veber et al. (2016, s. 81) říkají, že dalším typem produktové inovace je technické zlepšení produktu. Dle autorů se jedná o produkt, který již existuje a byl pouze zdokonalen. Autoři dále uvádí, že se může jednat o zlepšení účinnosti, ale i třeba snížení nákladů. Dle autorů se může jednat o technické zlepšení komponentů, lepší materiál, apod.

Novák (2016, s. 21) uvádí, jako další typ inovací procesní. Veber et al. (2016, s. 80) uvádí, že se často označují jako technické inovace. Novák (2016, s. 21) říká, že k vytvoření nejlepšího produktu – nejkvalitněji, nejlevněji, nejrychleji – potřebuje firma zlepšovat pracovní postupy a metody. Dle autora je tedy firma je nucena optimalizovat a inovovat své procesy a tím přidávat hodnotu svým výrobkům a službám. Dle autora se může jednat o přerovnání stolů, ale i lepší komunikaci ve firmě.

Veber et al. (2016, s. 81) udává, že v procesní inovaci se jedná o zavedení nových technických metod a to včetně dodání výrobku. Dle autorů se metody nemusí měnit celé, ale stačí jen kombinovat staré zavedené metody s novými inovačními. Autoři uvádí, že díky inovaci procesu lze hodnotně zvýšit hospodaření firmy a výroby.

Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 220) uvádějí, že k produktové a procesní inovaci lze připřadit ještě dva typy inovací – marketingová inovace a organizační inovace. Dle autorek marketingová inovace zahrnuje inovaci v balení produktu, umístění produktu na trhu, jeho propagace, ale i cena. Dále autorky uvádí, že organizační inovace je určitá nová metoda v podnikové praxi nebo ve vztazích mezi externími subjekty.

## 2.2 Canvas modely

V další kapitole se bude práce zabývat Canvas modely. Jako první práce představí Business model Canvas, jako druhé práce představí Lean Canvas. Práce popíše rozdíly mezi canvas modely a definuje použití v praxi.

### 2.2.1 Business model Canvas

Pereira (2021) uvádí, že s Business modelem Canva přišel v roce 2004 Alexander Osterwalder a tím zjednodušil tvorbu obchodního modelu. Mir (2020, s. 9) uvádí, že autorem Business modelu Canvas je Alexander Osterwalder, ale Mir (2020, s. 9) tvrdí, že plátno bylo vyvinuté v roce 2005. Osterwalder et al. (2016, s. 16) uvádí, že Business model Canvas je nástrojem, který pomáhá firmám vytvořit nebo dodat hodnotovou nabídku. Dle Pereira (2021) je business model Canvas šablonou, se kterou je možné si představit různé aspekty podniku. Na plátně je dle autora devět základních kamenů:

- zákaznické segmenty;
- hodnotové nabídky;
- kanály;
- vztahy se zákazníky;
- zdroje příjmů;
- klíčové zdroje;
- klíčové činnosti;
- klíčová partnerství;
- struktura nákladů.

Osterwalder et al. (2016, s. 16) uvádí ještě desátý bod, který se na plátně ale nezobrazuje – profit. Ten podle autora zjistíme odečtení všech nákladů od celkového zisku podniku. Níže se práce bude zabývat jednotlivými základními kameny ve stejné posloupnosti, jak by se plátno mělo vyplňovat.

McCarthy (2020, s. 17) uvádí, že v prvním stavebním kamem, kterým je klíčové partnerství, je důležité uvést všechny partnery, kteří budou nezbytní pro vytvoření modelu, provozu podniku, strategické partnery, apod. Dle autora by se zde mělo také uvést, proč by měli spolupracovat zrovna s tímto týmem.

McCarthy (2020, s. 17) jako druhým segmentem uvádí klíčové činnosti. Zde by se dle autora mělo odpovídat na otázky ohledně činnosti – na jaké činnosti podnik spoléhá; jedná se o činnost, která odráží hodnotou nabídku, vizi a cíl; jde o činnosti, které budou přínosem pro podnik; apod.

McCarthy (2020, s. 17) jako dalším segmentem uvádí hodnotovou nabídku. I zde uvádí základní otázky, na které by se mělo odpovídat při vyplňování plátna – proč je toto podnikání důležité; proč by mělo být na trhu? Dle autora se jedná o hlavní hodnotu, kterou bude produkt či služby poskytovat zákazníkům.

McCarthy (2020, s. 17) uvádí jako dalším segmentem vztah se zákazníkem, kde by se mělo odpovídat na otázky, jakým způsobem budou zákazníci kontaktováni; jak budou komunikovat s obchodníkem; bude podnikání pouze on-line nebo bude mít i fyzické obchodníky, popřípadě kombinace obojího; apod.

McCarthy (2020, s. 17) říká, že jako další by měl být vyplněn segment zákazníka. I zde by měly být odpovědnosti na otázky, jako například jaká je cílová skupina; je lepší se zaměřit na muže,

ženy, děti; apod. Autor dále uvádí, že pokud se jedná o širší skupinu lidí, je dobré si určit, jaký zákazník je nejdůležitější.

Dle McCarthy (2020, s. 18) jsou dalším kamenem k vyplnění klíčové zdroje. Ty by podle autora měli představovat zdroje, které jsou potřeba k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Autor uvádí, že se může jednat například o členy týmu nebo vybavení.

McCarthy (2020, s. 18) dále uvádí, že je vhodné vyplnit distribuční kanály. Zde by se dle autora mělo odpovídat na otázky cesty k zákazníkovi; jestli se jedná o fyzický produkt nebo o produkt pouze v on-line prostředí; jestli je nutné mít i zákaznický servis a pokud ano, jak zde bude probíhat komunikace; jaké kanály jsou nejefektivnější pro daný produkt, kolik stojí a jak konfiguruji s danou komunikační strategií?

McCarthy (2020, s. 18) říká, že dalším segmentem je struktura nákladů. Zde by se dle autora mělo odpovídat na otázky nákladu na provoz včetně denních provozních nákladů, mezd, pravidelných plateb a nákladů na údržbu a servis. Také by se zde mělo dle autora objevit informace o nejnákladnějších činnostech a na základě toho se poté rozhodnout, zda je lepší zaměřit se na snižování nákladů nebo zvýšení ceny produktu.

McCarthy (2020, s. 18) uvádí jako poslední k vyplnění zdroje příjmů. Dle autora se jedná o nejdůležitější aspekt podnikání, a proto by se zde mělo odpovídat na otázky, jak budou peníze vydělávány; jaké hodnoty budou poskytovány zákazníkovi, aby byl ochoten za produkt zaplatit; jak budou zákazníci platit. Dle autora lze mít více zdrojů příjmů, ale je nutné je všechny uvést.

Pereira (2021) uvádí, že Business model Canvas je jednostránkový hnací motor, který má dle něj tři základní aspekty, proč si plátno vybrat:

- soustředěnost;
- kompaktnost;
- flexibilita.

Pereira (2021) uvádí, že pro majitele firmy je velice příjemnější koukat na jeden list papíru, než se rozptylovat s několika stránkovým dokumentem. Dle autora je plátno přehlednější i pro investory. Autor také dále uvádí, že je možnost vytvořit několik variant Business modelů Canvas a poté je společně porovnat a najít nejvhodnější variantu nebo vytvořit kompromis. Poté, co je plátno hotové, by si dle Pereira (2021) mělo plátno analyzovat. Dle autora by si měl tým nebo autor plátna ptát a odpovídat na otázky jako například “Jsou bloky sladěné a řeší mou problematiku?” apod.

Pereira (2021) uvádí, že podniky volí Business model Canvas díky čtyřem výhodám. Jako první autor uvádí lepší přehlednost – tým má všechny informace na jednom papíru před očima, a proto je analýza a rozhodování mnohem jednodušší. Jako druhou výhodu autor uvádí jednodušší předělání – některé stavební kameny Business modelu Canvas se mohou během práce změnit a je jednodušší přepsat tyto bloky, než několika stránkovou práci. Autor uvádí jako třetí výhodu zaměření na hodnotu – podle autora je nejčastěji hodnotným jádrem právě produkt, proto jsou všechny bloky přizpůsobeny na konečný užitek. Poslední výhodou dle autora je jednotná zpráva, kterou plátno týmu předává – jde o jasné sdělení týmu, které zamezuje vzniku rizika neúspěchu z důvodu nedorozumění.

Dále se práce bude zabývat nevýhodami Business modelu Canvas. I zde se bude jednat o čtyři nevýhody. Dle Pereira (2021) je plátno velmi oblíbeným a uznávaným přístupem, ale stále v něm dle manažerů chybí pohled na konkurenci. Jako další autor uvádí, že chybí analýza trhu. Třetí nevýhodou je dle autora v Business modelu Canvas posláním značky. Jako poslední autor zmiňuje klíčové priority. Na druhou stranu autor uvádí, že plátno Business modelu Canvas není na trh a vnější aspekty konkurence tvořeno, protože netvoří vnitřní strukturu společnosti.

## 2.2.2 Lean Canvas

Podle Maurya (2022, s. 3), který je zakladatelem, Lean Canvas nahrazuje podnikatelský plán, který bývá často velmi zdouhavý a nudný. Podle autora výzkumu si podnikatelský plán přečtou pouze 2% investorů a dali by více přednost právě jednostránkovému plátnu, Lean Canvasu. Maurya (2022, s. 4) uvádí, že Lean Canvas je adaptací Business modelu Canvas od autora Alexandra Osterwaldera. Dle autora Lean Canvas nahradil zdouhavý podnikatelský plán a poprvé byl použit při Continuous Innovation Framework.

Pereira (2022) uvádí, že toto plátno řeší hned dva problémy – šetří autorovi Lean Canvasu čas a energii a řeší problematiku měněního se trhu. Pereira (2022) uvádí, že plátno Lean Canvas je rozdělen také do devíti polí, stejně jako Business model Canvas. Podle autora je těchto devět polí efektivní v předání všech informací k potřebné vizualizaci. Důraz je dle autora kladen na zmírnění plýtvání, jak časem, tak i zdroji, procesy nebo energií. Maurya (2022, s. 10) uvádí, že stavební kameny by měly být vyplňování v tomto pořadí:

- zákazníci a první vlastovky;
- problém a existující alternativy;
- unikátní nabídka hodnot a srozumitelný opis;
- řešení;
- cesty k zákazníkům;
- cenový model;
- struktura nákladů;
- indikátory;
- neférová výhoda.

Pereira (2022) uvádí, že těchto devět bloků se dá vyplnit do dvaceti minut. Dle autora je díky tomu Lean Canvas velice úsporný. Autor dále uvádí, že je plátno efektivním vizuálním jazykem a je proto vhodný pro případné testování nového produktu či služby.

Maurya (2022, s. 10) uvádí, že jako první je vhodné vyplnit stavební kámen zákazníků a prvních vlastovek. Podle autora je důležité si uvědomit rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem. Autor uvádí i příklad na blogovací platformě – autor blogu je zákazník, čtenář bloku je uživatelem. Maurya (2022, s. 11) jako skvělou pomůcku uvádí, že zákazníkem je ten, kdo za používání produktu platí, zatímco uživatel nikoli. Autor také uvádí, že je vhodné si uvědomit, že každý zákaznický segment má jiné distribuční cesty nebo problémy. Právě z tohoto důvodu autor doporučuje udržovat zákazníky na jednou plátně, ale rozlišovat je barvami nebo hastagy. Autor dále uvádí, že je nutné určit si první vlastovky. Zde autor zmiňuje, že je důležité nespěst si prvního zákazníka za stálého zákazníka.

Maurya (2022, s. 11) uvádí, že jako další se vyplní problémy a existujících alternativy. Dle Maurya (2022, s. 11) jsou právě problémy zdrojem k inovacím. Autor dále uvádí, že není vhodné do pole zapsat několik problémů. Ideálním počtem je dle autora jeden až tři problémy a určení si toho nejpálčivějšího. Maurya (2022, s. 12) uvádí, že pod problém je nutné zapsat i alternativy, jak zákazník řeší své problémy nyní. Podle autora nemusí jít jen o existující řešení konkurence.

Maurya (2022, s. 13) říká, že jako třetí stavební kámen, který se nachází uprostřed Lean Canvasu, se vyplňuje jedinečná nabídka hodnot. Podle autora se jedná o nejdůležitější políčko na plátně. Zároveň také tvrdí, že je nutné toto pole správně definovat, což bývá velice obtížné. Podle autora je vhodné odpovědět si na otázku v čem je produkt odlišný od konkurence a proč stojí o pozornost. Autor říká, že dříve než penězi, zaplatí zákazník svou pozorností, proto je nutné svou podstatu popsat v několika slovech, popřípadě v jedné větě. Jedná se o srozumitelný opis, který dle autora nemusí být hned ze začátku skvělý – stejně jako celý

Lean Canvas je možné v plátně dělat úpravy. Maurya (2022, s. 14) uvádí, že je důležité propojit unikátní nabídku s nejpálčivějším problémem. Autor také uvádí, že jedinečná nabídka a srozumitelný opis musí být jasně popsány, musí být jasné, komu je produkt určen a k čemu je produkt určen.

Maurya (2022, s. 16) uvádí, že jako další je k vyplnění problém, který se může po komunikaci se zákazníky měnit. Podle autora je tedy dobré řešení načrtnout co nejjednodušší. Autor také dále uvádí, že je nutné udat řešení ke každému problému.

Maurya (2022, s. 17) píše, že cesty k zákazníkům jsou dalším stavebním kamenem, který se vyplňují. Podle autora je špatné určení cesty nejčastější příčinou neúspěchu při zavedení produktu na trh. Podle autora je několik možností, jak se k zákazníkovi může produkt dostat, ale ne všechny jsou vhodné a použitelné. Autor uvádí, že je dobré vybudovat si cestu k dostatečnému počtu zákazníkům, které je dobré budovat a testovat včas.

Maurya (2022, s. 18) uvádí, že spodní dva kameny, cenový model a struktura nákladů, slouží k modelování životaschopnosti produktu. Podle autora je v cenovém modelu důležité si uvědomit, že cena je součástí produktu – pokud budou dva produkty za jinou cenu, je pravděpodobné, že produkt za větší cenu bude u zákazníka vyvolávat lepší kvalitu. Maurya (2022, s. 19) dále uvádí, že je v cenovém modelu důležité, že cena určuje koncové zákazníky – to, co si prodejce účtuje, signalizuje umístění, které zákazníky chce prodejce přilákat. Podle autora je důležité si v cenovém modelu uvědomit, že je důležité přimět zákazníka, aby si daný produkt koupil. Autor uvádí, že příjmy jsou rozdílem, který rozděluje koníček a podnikání. Dle autora je ve struktuře nákladů důležité si určit kolik bude stát výroba a udržení podniku na trhu. Autor doporučuje, neuvážoval v tříletých nebo pětiletých kategoriích, ale spíše vymezit bližší mezníky v rozmezí tří až šesti měsíců. Podle autora je vhodné odpovědět si na otázky týkající se financí na definici, vybudování a spuštění nového produktu, a dále na otázku, jaké platby budou průběžné (pronájem kanceláře, atd).

Maurya (2022, s. 20) uvádí, že každá firma má svá klíčová čísla a metriky, díky kterým měří, jak si firma vede. Podle autora jsou tato čísla důležitá pro měření pokroku. Autor dále uvádí, že je vhodné v Lean Canvasu určit tři až pět takových indikátorů, které budou hodnotit, zda obchodní model funguje. Podle autora je vhodné dát přednost výsledkovým hodnotám před výstupními – správné výsledkové metriky jsou zaměřené na zákazníka, ne na produkt.

Maurya (2022, s. 22) uvádí jako poslední, obvykle nejtěžší, částí je právě neférová výhoda, kterou autor doporučuje vyplňovat jako poslední. Podle autora je důležité nad touto částí opravdu přemýšlet, protože například uvedením neférové výhody “první na trhu” nemusí být vždy výhoda, ale naopak nevýhoda. Autor také zmiňuje, že pokud je něco, co může být na produktu zkopírováno, bude jednou opravdu zkopírováno. Podle Maurya (2022, s. 23) je důležité si uvědomit, že neférová výhoda je tedy něco, co nelze snadno zkopírovat – důvěrné informace, efekt platformy na zákazníka, komunita na platformě, atd.

Maurya (2013) uvádí, že po zavedení svého prvního podnikání chtěl svůj nápad potvrdit u potenciálních zákazníků. Autor uvádí, že začal tedy sbírat zpětnou vazbu pomocí rozhovorů. Autor dále uvádí, že pomocí rozhovoru získal spojení s potenciálními zákazníky a tím lépe pochopil jejich problémy.

Pereira (2022) uvádí, že úspora není jedinou výhodou, kterou Lean Canvas nabízí. Autor dále popisuje jako výhodu zaměření na řešení. Podle autora je díky tomu i složitý podnikatelský plán velice přehledný a dává všem stranám náhled k problému a jeho řešení. Dle autora jsou hypotézy jasnější a jednodušší. Další výhodou, kterou Pereira (2022) uvádí je jednoduchý vzhled a možnost vyplňování. Podél autora je celý tým motivován k předání svých myšlenek a tím se podílejí na vývoji. Autor uvádí, že málo místa ve stavebních blocích je záměrně málo,

aby se předcházelo zbytečným informacím. Pereira (2022) poslední výhodou je, že Lean Canvas byl vytvořen podnikatelem pro podnikatele.

### 2.2.3 Rozdíly mezi modely

Pereira (2022) uvádí, že modely si jsou velice podobné. Hlavním rozdílem dle autora je změna čtyř stavebních kamenů – problém, řešení, indikátory a neférová výhoda. Podle autora byly kameny nahrazeny za segment zákazníků, klíčové partneři a klíčové činnosti a zdroje. Podle autora tato malá nepatrná změna mění chápání celého plátna. Autor dále uvádí, že cílem Murayho bylo zjednodušení modelu, aby jej mohli používat uživatelé bez předešlého vysvětlení od odborníků.

Pereira (2022) uvádí, že ani jeden model není špatný a dobrý. Každý model se používá pro něco jiného. Pereira (2022) říká, že Business model Canvas je spíše pro začínající podniky, ne však start-upy. Canvalizer uvádí, že Business model Canvas je určen jak pro nové, tak i stávající podniky, aby se mohly zaměřit na provozní i strategické plány řízení a marketingu. Pereira (2022) uvádí, že Lean Canvas je také zaměřen na začínající podnik, ale díky tomu, že je zaměřen na interakci, expanzi nebo také na inovační procesy, je vhodnější pro start-upy. Autor dále uvádí, že Lean Canvas je zaměřen spíše na zákazníka a jeho problém. Stejného názoru je Canvalizer. Podle Pereira (2022) lze Lean Canvas použít i pro vývoj nového produktu.

Pereira (2022) píše, že Business model Canvas byl vyvinut pro manažery, Lean Canvas by modifikován pro “normálního” uživatele – podnikatel, ale i člen týmu, který by chtěl představit inovaci produktu. Autor uvádí, že z tohoto důvodu byly stavební kameny zjednodušeny. Díky zjednodušení lze dle autora Lean Canvas použít i mimo oblast managementu a marketingu. Podle autora může Lean Canvas využít i inženýři, studenti, ale i designéři.

Canvalizer vytvořil tabulku pro upřesnění použití Business modelu Canvas a Lean Canvas. Podle Pereira (2022) je důležité určit si cíl, který by měl model vystihnout. Autor dále říká, že oba modely jsou užitečné a účinné – stačí se jen rozhodnout, který je vhodnější pro řešení problematiku.

## 2.3 Bod zvratu a oceňování produktu

Srpková et al. (2020, s. 156) uvádí, že bodem zvratu se rozumí takový objem výroby produktů, kdy firma nemá žádné finanční zisky. Dle autorů se tedy jedná o bod, kdy se výdaje rovnají příjmům. Srpková et al. (2020, s. 219) uvádí, že výpočtem bodu zvratu firma může zhodnotit i výrobní kapacitu. Srpková et al. (2020, s. 220) doporučují při výpočtu bodu zvratu vždy zohlednit tři scénáře, které mohou nastat – realistický, optimistický a pesimistický. Dle autorů při optimistickém scénáři lze předpokládat vyšší poptávku, vyšší cenu a nižší náklady, kdy horní hranice poptávka je výrobní kapacita výrobní linky. Autoři dále popisují pesimistický scénář obráceně, tedy nižší poptávku, nižší cenu a vyšší náklady, kdy spodní hranice poptávky je bod zvratu.

Taušl Procházková, Jelíková (2018, s. 49) uvádí, že při využití analýzy bodu zvratu se zjistí dolní hranice objemu produkce neboli množství produktů, které podnik musí vyrobit, aby nebyl ve ztrátě. Níže je uveden vzorec, pro výpočet bodu zvratu (Taušl Procházková, Jelíková, 2018, s. 49);

$$Q = \frac{FN}{(p - vn)}$$

kde:

Q je bod zvratu

FN jsou fixní náklady

p je cena

vn jsou variabilní náklady

Taušl Procházková, Jelíková (2018, s. 49) uvádí, že při výpočtu bodu vzratu je důležité znát celkové fixní náklady. Autorky dále uvádí, že je důležité vědět cenu za jeden produkt a také variabilní náklady na právě tento jeden kus produktu. Následně dle autorek se od ceny odečtou variabilní náklady. Autorky dále uvádí, že se podělí fixní náklady a odečet ceny s variabilními náklady. Dle autorek je výsledkem bod zvratu, kde firma zjistí, jaký počet produktu musí vyrobit a prodat, aby nebyla ve ztrátě.

Čížková (2018, s. 20) uvádí, že hodnota produktu je zavádějící, pokud je ztotožňována s cenou za produkt. Podle autorky je cena termínem, který definuje požadovou, nebízenou nebo placenou částku za produkt či služby. Dle autorky cena vzniká na základě nabídky a poptávky.

Králíček et al. (2018, s. 175) uvádí, že cena je finanční ohodnocení produktu. Dle autora se jedná o jediné „P“ v marketingovém mixu, které přináší finance firmě. Autor také dále uvádí, že cenotvorba je sice na první pohled jednoduchá, ale v praxi se jedná o složitý proces. Autor v knize dále uvádí, že podle ekonomiky, pokud klesne cena, vzroste poptávka po produktu a naopak. Králíček et al. (2018, s. 176) uvádí, že v ekonomii existuje i paradox, kdy když u luxusních statků vrostne cena, vrostne i popravka. Podle autora se tento paradox nazývá Veblenův efekt. Dle autora je pohled ekonomie, ale velice zjednodušený, protože cena není jediným determinantem, který určuje kupní chování.

Králíček et al. (2018, s. 177) uvádí, že určování ceny je pro firmy určitým psychologickým jevem. Autor dále uvádí, že firma musí nejdříve správně pochopit vztah mezi vnímanou cenou za produkt a vnímanou kvalitou produktu podle zákazníka. Autor tvrdí, že pokud není zákazník správně informován o kvalitě produktu, je pro něj rozhodující cena – kvalitnější produkt je podle zákazníka ten dražší a naopak. Cena, podle autora, dokáže změnit vnímání zákazníka i jeho požitek ze spotřeby. Podle autora je důležité brát i v potaz finanční zdraví zákazníka – pokud zákazník nemá na drahy produkt, který si přeje, je ochoten snížit z nároků a pořídit si produkt levnější. Autor dále uvádí, že pokud je produkt až moc levný, je velká pravděpodobnost, že v zákazníkovi cena vyvolá pocit padělku a produkt si nekoupí. Dle autora je tedy v očekávání zákazníka, že u prémiových produktů bude cena vyšší. Králíček et al. (2018, s. 178) uvádí, že toto funguje i naopak – u méněcenných produktů zákazník neočekává vysokou cenu. Pokud tedy firma, dle autora, nedodrží své finanční ohodnocení produktu vůči kvalitě, přichází tak o tržby.

Králíček et al. (2018, s. 178) uvádí, že je důležité brát ohled v referenční ceně. Podle autora se jedná o ceny, které jsou ve stejné kategorii produktů, a které si pamatují z jiných nákupů a můžou je tak srovnávat. Podle autora zákazníci používají referenční ceny nejčastěji – při výběru si produktu vyhledávají na internetu konkurenční produkty a srovnávají si jejich ceny.

Králíček et al. (2018, s. 181) uvádí, že při oceňování produktu se využívají tři cenové strategie – Strategie vysoké ceny, Strategie dobré hodnoty a Strategie nízké ceny (ekonomická strategie). Níže je zobrazení základní cenové strategie Králíček et al. (2018, s. 181).

Obrázek 4 Cenová strategie



Zdroj: vlastní

Králíček et al. (2018, s. 181) uvádí jako první strategii vysoké ceny, kde jak už název napovídá, firma oslovuje zákazníky, kteří očekávají vysokou kvalitu produktu. Dle autora zde zákazníci nejsou citliví na cenu, a proto je firmě umožněno nastavit vyšší cenu. Autor udává, že díky tomu je firmě umožněno pokrýt vysoké náklady na výrobu, prodej nebo distribuci. Díky tomu, dle autora, zákazník vnímá produkt, jako vysoce kvalitní a nevnímá tak vysokou cenu. Podle autora je velice důležité, aby firma o kvalitě dostatečně zákazníka informovala. Králíček et al. (2018, s. 182) udává, že tato strategie se neobejde bez vysoké investice finančních prostředků do marketingové komunikace.

Králíček et al. (2018, s. 182) udává jako další strategii dobré kvality. Autor zde uvádí, že firma nabízí kvalitní produkt, ale zákazník není ochoten investovat tolik finančních prostředků. Podle autora je nevýhodou této strategie nižší zisková marže, proto je firma nucena prodat vysoký objem produktu, aby jim produkt přinesl zisk.

Králíček et al. (2018, s. 182) uvádí, že poslední strategií je takzvaná ekonomická strategie. Podle autora zde firma cílí na zákazníky, kteří nepotřebují vysokou kvalitu a očekávají nízkou cenu. Autor uvádí, že kvalita by měla být pořád v určité hodnotě. Podle autora i v této strategii musí firma vyrábět velké množství produktů, aby byla zisková. Zároveň autor tvrdí, že na snížení kvality bude mít dopad i snížení nákladů – nákup levnějších materiálů nebo například omezení dopravních nákladů.

Králíček et al. (2018, s. 183) uvádí ještě další dvě strategie, které firmy využívají při inovaci produktu. Autor jako první uvádí strategii penetrační, kdy firma uvede produkt za nižší cenu, která může být i pod hodnotou nákladů a postupně cenu zvyšuje. Podle autora tuto strategii používají firmy v případech, kdy je trh citlivý na cenu, a bariéry pro vstup konkurence jsou omezené.

Králíček et al. (2018, s. 184) uvádí jako druhou strategii při inovacích strategii sbírání smetany. Podle autora lze tuto strategii použít, pokud je inovace produktu chráněná před konkurencí nebo má firma silnou značku. Podle autora strategie spočívá na nastavení vysoké ceny při uvedení na trhu. Dále autor zmiňuje, že jakmile firma prodá dostatečné množství produktu, který nasýtil zákazníky pro které je vysoká cena přijatelná, cenu sníží a tím nasýtlí další segment zákazníků. Dle autora po dalším nasycení může firma opět ceny stáhnout a dopřát tak produkt dalšímu segmentu zákazníků. Autor uvádí, že díky tomu u každého zákaznického segmentu maximalizuje svůj zisk. Podle autora by přišla o zisk, kdyby vstoupila na trh hned s nízkou cenou, protože na trhu existují zákazníci, kteří by byli ochotni za produkt zaplatit více peněz.



Autor uvádí, že při této strategii sice firma prodává nižší počet produktů, ale dosahuje vyšších cen.

## 2.4 Cíl a metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři kapitoly. Úvod se věnuje představuní práce a uvedením čtenáře do problému. Uvádí důvody, proč byla práce sepsána a jak bude práce členěná. Další kapitolou je Teoreticko-metodologická část. Zde práce vymezuje základní pojmy – produkt, produktové portfolio a inovace. Dále se v teretické části čtenář dozvídá o Canvas modelech, kde práce vymezuje Business model Canvas, Lean Canvas a rozdíly mezi nimi. Poslední kapitolou v teoretické části je věnována bodu zvratu a oceňováním produktu.

Celá teoretická část je čerpána z literárních zdrojů od roku 2013 do roku 2023. Aby byla práce, co nejvíce aktuální, práce vybírá zdroje vždy dle nejaktualizovaějšího vydání. V teoretické části se objevují i internetové zdroje, které také nejsou starší deseti let. V práci se také objevuje jedna monografie.

Cílem bakalářské práce je návrh a následné doporučení pro rozšíření produktového portfolia pomocí inovace osobní složky na fitness aplikaci. Výzkumným problémem je malá návštěvnost osobní složky a cílem je vytvořit návrh inovace na fitness aplikaci a tím zvýšení návštěvnosti i prodeje. Jako první práce zhodnotí produktové portfolio, které nyní fitness club Contours má. Zároveň práce zhodnotí konkurenci na trhu, kterou má fitness club. Na základě analýzy produktového portfolia, práce nvrhuje inovaci pomocí Lean Canvasu.

K analýze produktového portfolia je použita matice BCG. Jako první je nutné zjistit konkurenta fitness klubu Contours. Po zjištění dat konkurence, jsou zjištěny data fitness klubu. Následně práce vytvoří BCG matici. Po jejím zhodnocení se práce zabývá návrhem inovace.

K návrhu inovace je použit jeden z Canvas modelů. Vzhledem k teoretické části, kde se uvádí, který Canvas je lepší pro určitou sekci návrhu, je v práci použit Lean Canvas. Lean Canvas je vytvořen dvakrát. První návrh je vytvořen na začátku nápadu a postupně je doplňován odalší body. Po získání zpětné vazby od členek, je Lean Canvas vytvořen znovu. Tento poslední návrh je i součástí praktické části bakalářské práce.

Vedlejším cílem je zhodonocení, zda je o inovaci zájem. V práci je proto výzkum, který byl poslán členkám fitness klubu. Jedná se pouze o členky, které jsou na pražských pobočkách a mají aktivní členství na pobočkách. Tato skupina je vybrána z důvodu prvních vlastovek, které jsou definovány v Lean Canvasu. Jedná se o členky, které jsou nyní na pobočkách a mají aktivní členství. Do budoucna by se mohl prodej členství ve fitness aplikace rozšířit pro ženy, které nejsou členkami klubu. Tento návrh není součástí bakalářské práce.

Základní soubor členek má 623 osob, jedná se o stratifikovaný náhodný výběr. Je vytvořena skupina respondentů, do které jsou zařazeny členky fitness klubu. Jedná se o členky pouze na území Prahy z poboček Národní, Florenc a Anděl. Věková kategorie není přesně definována, ale dle věkového průměru na pobočkách se jedná o ženy s průměrem 47 let. Z cílové skupiny o 623 respondentů je návratnost 144.

Dotazník, který je vybrán pro získání zpětné vazby od členek, je v on-line verzi. Otázky v dotazníky jsou uzavřené, polouzavřené i otevřené. Každá z otázek má na výber z odpovědí a vždy členka má pouze jednu možnou odpověď. Nejednalo se tak o multiple choice.

První otázka je uzavřená a jedná se o otázku dichotomickou. Jedná se o otázku, na kterou existují pouze dvě odpovědi. V tomto případě Ano/Ne. Druhou až čtvrtou otázkou, které jsou také uzavřené, jsou otázky s výčtem položek. Jedná se o otázku, kde si respondent může vybrat z více možností – v tomto případě si mohou vybrat pouze jednu. Pátá otázka je polouzavřená

a dichotomická. Jedná se o otázku, kde je jedna z možností Ne, druhá odpověď je „jiné“, kde má členka vypsát, co používá za jinou aplikaci. Další otázkou v dotazníku je seřazení položek. Jednalo se o tři položky, kdy má členka říci, jak moc by ocenila danou inovaci. Předposlední otázka je otevřená a není povinná na rozdíl od zbytku otázek. Poslední otázka je opět uzavřená a dichotomická s odpovědí Ano/Ne.

Dalšími dílčími cíli bakalářská práce jsou vytvoření návrhu ceny produktu a analýza bodu zratu u každého možného členství. Zde práce představí realistický, pesimistický a optimistický prodej členství. Na základě těchto scénářů je v práci vytvořena cena pro každé možné členství a bod zratu.

Na návrh ceny jsou použity tři scénáře – realistický, optimistický a pesimistický. U každého scénáře se předpokládá jiný měsíční prodej členství. Cena je vždy vytvořena jak pro členství Basic, tak i pro členství Premium. Bod zratu je vypočten na každý scénář a cenu členství. Bod zratu je spočten pomocí vzorce, který je uveden v teoretické části.

### 3 Analytická část práce

Analytická část práce představuje fitness club Contours a firmu, na kterou je bakalářská práce psaná. Práce dále představuje produktové portfolio firmy a pomocí matice BCG rozřazuje určité produkty na hvězdy, dojně krávy, otazníky a psi. Podle BCG matice se dále práce zabývá Lean Canvasem, díky kterému práce představuje inovaci a rozšíření produktového portfolia fitness clubu Contours. Na základě Lean Canvasu je nadále vytvořen dotazník, díky kterému práce zkoumá, zda je o inovaci zájem. Jako poslední je práce zaměřená na alýzu bodu zvratu a ocenění produktu. Zde práce představuje realistický, opitimistický a pesimistický scénář na cenu měsíčního členství a k němu i bod zvratu.

#### 3.1 Představení firmy

Fitness club Contours spadá pod firmu Alfréd s.r.o. Sídlo společnosti se nachází na Kladně v ulici Cyrila Boudy. Právní normou firmy je společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je poskytování poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti instruktor fitness, masérské, rekondiční a regenerační služby.

Ve fitness clubu funguje hierarchické postavení zaměstnanců. Panem jednatelem je pan Ing. Mastný, který vlastní všechny fitness clubu po České republice. Tyto pobočky poté spravuje Fitness and support manager. Na každé pražské pobočce je poté Vedoucí pobočky, která je zároveň hlavní trenérkou. Pod hlavní trenérkou se poté nachází liniové trenérky, které má hlavní trenérka nastarost.

Na území Prahy se nachází tři pobočky – Národní, Florenc a Anděl. Názvy nesou podle polohy, kde se nachází. Každá pražská pobočka je vybavena stejnými pomůckami a souborem trenérek, které se zabývají stejnými nebo podobnými problémy žen. Na každé pobočce se tak nachází trenérka, která se zabývá zdravím, cardiem, funkčním tréninkem a silovým tréninkem. Každá členka má díky tomu tréninkový plán podle svého cílu a preferencí.

Fitness club Contours je čistě dámské fitko, které se zabývá kruhovým tréninkem. Na každé pobočce se nachází osm strojů, které jsou zaměřené na nejpálčivější partie žen. Ke kruhovému tréninku na strojích postupem času přibýly i vedené lekce, které jsou v ceně členství a vždy s vyškolenou trenérkou. Na pražských pobočkách od nového roku vznikly také funkční zóny, kde členky mohou využít činky, kettlebly nebo osy a zaposilovat si zde s pomůckami namísto na stojících. Trenérky tvoří kruhový trénink pro členky do již zmiňovaných funkčních zón, aby dodržely koncept fitness clubu.

Fitness Club Contours nabízí čtyři druhy členství, podle jeho délky – tři měsíce, šest měsíců, rok a dva roky. Členství lze přerušit, vždy na maximálně dva měsíce a podle ceny se odvíjí počet přerušení, které členka má k dispozici. V rámci členství fitness club Conours nabízí členkám proškolenou trenérkou během celé návštěvy pobočky. Ta jim na první návštěvě představí celou pobočku a individuálně je zaškolí na strojích. Dále jsou v ceně členství vedené lekce. Ty jsou pod vedením trenérek a může se jich účastnit neomezený počet členek, obvykle je ale počet kolem deseti žen. Jako další se v ceně členství nachází měření a vážení na TANITA váze a trenérky vždy členkám vysvětlí údaje, které na váze měly. Díky tomu jsou členky vždy informovány o svém pokroku a trenérky podle vážení upravují i tréninkové plány. V rámci členství mají členky neomezený vstup do všech poboček fitness clubu Contours na libovolný čas. V poslední řadě jsou součástí členství i speciální akce a benefity pro členky.

### 3.1.1 Historie a současnost

Contours vzniklo ve Spojených státech amerických v Kentucky. Založil ho Daren Carter, který vlastnil posilovnu jak pro muže, tak i pro ženy. S nápadem přišla jeho matka, které chodila cvičit brzo ráno, občas i před otevírací dobou – nechtěla se potkat s mužským osazenstvem v posilovně a chtěla mít vlastní soukromí. Vznikl nápad na založení fitness klubu pouze pro ženy se zaměřením na potřeby žen. Daren po devíti letech založil masterfranchisu a rozšířil koncept do celého světa.

Do České republiky dorazil fitness club Contours v roce 2008. Nyní se v České republice nachází čtrnáct aktivních poboček – tři v Praze, nejhustější síť je na severní Moravě a zbytek je ve větších městech. Další devět poboček je v Singapuru, čtyři v Brazílii a jedna dokonce v JAR.

### 3.1.2 Produktové portfolio

V další části se práce zabývá produktovým portfoliem fitness klubu Contours. Produktové portfolio tvoří členství ve fitness klubu společně s osobní složkou, prodej produktů na recepci a s novým rokem k němu přibyly i doplňkové služby – Contours masáž, Maderoterapie, Nutriční terapeutka. V prodeji produktů je zahrnut všechn sortiment, který se na recepci prodává – protein, protein bar tyčinky, ale i fitness pomůcky nebo oblečení. Toto rozřazení produktového portfolia je v práci zvoleno dle reportu od fitness klubu Contours.

Mezi konkurenta fitness klubu patří FormFactory. Jedná se o fitness centrum pro všechna pohlaví a všechny věkové kategorie. Fitness centrum nabízí jednorázové vstupy, jednotlivá členství a fitness aplikaci pro členky klubu. V porovnání s fitness klubem Contours se liší právě v jednorázových vstupech, které fitness club Contours nemá. FormFactory nabízí aplikaci, díky které mohou členky cvičit v prostorách fitness, ale i v domácím prostředí podle videí. FormFactory má v rámci členství také vstupy do sauny na vybraných pobočkách. Fitness club Contours má doplňkové služby (masáže, maderoterapie a nutriční terapeut) za zvýhodněnou cenu ke členství. Zároveň, ale doplňkové služby mohou využít i ženy, které nejsou členkami klubu.

Fitness club Contours nemá na trhu přímého konkurenta. Vzhledem k tomu, že Contours je fitness club pouze pro ženy, musí práce vyřadit všechny fitness centra, kam můžou muži, jako je například fitness centrum FormFactory. Jako další definici fitness klubu Contours je kruhový trénink. Zde by se za konkurenta mohlo považovat fitness XY, které má také kruhový trénink. Toto fitness centrum si nepřálo být v práci uvedeno. Fitness centrum XY je pouze pro ženy a nabízí členství, stejně jako Contours. Fitness centrum nelze považovat za konkurenta fitness klubu Contours, protože nenabízí kompletní služby v členství, jako je tomu u fitness klubu Contours.

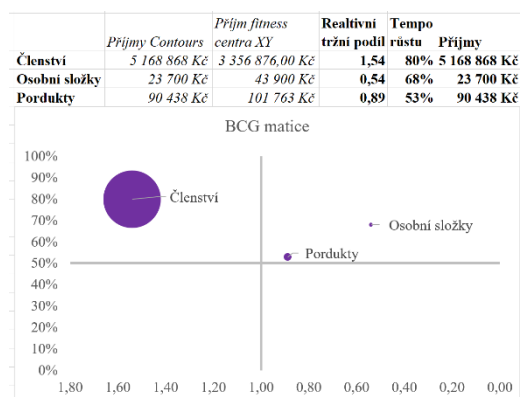
FormFactory, který má ve svém produktovém portfoliu i fitness aplikace bylo inspirací pro rozšíření produktového portfolia fitness klubu Contours. Nyní má fitness club Contours osobní složky. Ty fungují na základě přihlášení členky na webových stránkách Contours. Každá členka má nyní svou kartičku s unikátním kódem. Ten samý kód funguje při přihlašování do osobní složky. V osobní složce se nachází měření a vážení členky, její návštěvnost a tréninkový plán.

Cílem rozšíření osobní složky na fitness aplikaci je zefektivnit komunikace mezi členkou a trenérkou, inspirace členek na lepší zdravotní styl a jídelníček a také zvýšení zisku fitness klubu. Nyní je osobní složka v rámci členství, ale není přístupná pro ženy z ulice. Je to pochopitelné, vzhledem k obsahu osobní složky. Kdyby byla osobní složka zinovována na fitness aplikaci, mohla by být přístupná i pro širší veřejnost s určitým měsíčním členstvím.

Na základě toho by do budoucna poté fitness club získal potencionální zájemkyni o cvičení na pobočkách, ale také finanční odměnu.

K analýze produktového portoflia práce využívá BCG matice. Produkty, které jsou v matici použity, jsou členství, osobní složky a prodej produktů na recepci. Příjmy z členství a produktů jsou vytaženy z reportu fitness klubu Contours, příjmy z osobních složek jsou po konzultaci s majitelem firmy odvozeny z prodejů členství. Cena za osobní složku tak je odvozena z cen členství, podle poměrného zastoupení. Doplnkové služby v matici nejsou zaznamenané, jelikož není možné získat příjmy za minulý rok. Fitness centrum XY poskytlo pro práci data na vytvoření BCG matice, které jsou uvedeny v tabulce níže. Relativní tržní podíl byl spočten z příjmů fitness klubu Contours a příjmů fitness centra XY.

Obrázek 5 BCG matice fitness klubu Contours



Zdroj: vlastní výzkum

Z dat v tabulce vyplývá, že prodej členství je na pozici dojných krav. Generují fitness klubu Contours největší zisk. Členství má vysoký podíl na trhu a nízké tepo růstu. Na pozici otazníku se vyskytuje prodej doplnkových produktů. Mají vysoké tempo růstu, ale nízký tržní podíl. Osobní složky se dle tabulky umísťují také na pozici otazníků. Díky tomu je vhodné z dojných krav investovat finance do otazníku, který představuje osobní složky a osobní složky tak zinovovat. Níže se práce zabývá inovací osobních složek a tím i rozšířením produktového portoflia fitness klubu Contours.

### 3.2 Lean canvas

Vzhledem k literární rešerži v teoreticko-metodologické části, práce pro inovaci produktu a rozšíření produktového portoflia zvolí plátno Lean Canvas. Jak je již zmíněno, Lean Canvas je vhodný pro inovační procesy, je zaměřen na zákazníka a jeho problém a je vhodný pro vývoj nového produktu. Na základě teoretické části, je vhodné po vytvoření Lean Canvasu, také vytvořit dotazník, zda o produkt mají zákazníci zájem. Na základě tohoto dotazníku je poté Lean Canvas upraven do finální verze, který je součástí bakalářské práce.

Jako první práce vymezí a popíše produkt. Nyní je ve fitness klubu Contours, jak je již zmíněno výše, součástí produktového portoflia „osobní složky“. Nyní se dle BCG matice nacházejí na pozici otazníků a je proto je vhodné dobré do produktu zainvestovat a produkt zinovovat. Jedná se o inovaci systémovou – změna osobních složek na fitness aplikaci.

Stejně jako jsou stavební kameny popsány v teoreticko-metodologické části, jsou i v praktické části Lean Canvasu kameny popsány podle posloupsti autora Lean Canvasu, Maurya. Lean Canvas byl vytvořen dvakrát. První verze byla před zahájením práce. Na základě tohoto prvního Canvasu je vytvořen dotazník. Díky dotazníku se Lean Canvas upravil dle zpětné vazby pražských členek fitness klubu Contours. Tato nejaktuálnější verze je součástí bakalářské práce.

Jako první Lean Canvas vymezí zákazníky. Vzhledem k tomu, že je celá práce psaná na fitness club Contours, koncovými zákazníky jsou právě zákazníci fitness klubu. Jedná se tedy o ženy – průměrný věk členky je 47 let. Věkové rozhraní na pobočkách je dvacetpět až sedmdesát let. Aplikace je navržena jak pro mladší, tak i pro starší generaci. Zároveň je aplikace pro nové zájemkyně o cvičení, které chtějí začít cvičit u sebe doma nebo na pobočkách fitness klubu. Prvními vlašťovkami, na které inovace cílí, jsou členky fitness klubu.

Nejpalčivější problém, které členky nyní řeší je minimální komunikace mezi nimi a trenérkami, zároveň i komunikace mezi členkami. Často si chtějí domluvit s trenérkou na vedených lekcích nebo osobním setkáním. Každá členka má svou oblíbenou trenérku, se kterou většinou měla úvodní hodinu, a proto chce primárně řešit věci s ní. Nyní svůj problém řeší na pobočce a čekají, než se jejich oblíbenkyně objeví na pobočce nebo se ptají ostatních trenérek, kdy bude jejich oblíbenkyně na pobočce. Členky se často domlouvají na pobočkách, kdy půjdou společně cvičit nebo jestli půjdou společně na vedenou lekci. Pokud jedna onemocní nebo nemůže z rodinných důvodů dorazit, nemají šanci dát si tom vědět. Řešení si členky nachází ve výměně telefonního čísla nebo sociálních sítí.

Dalším problémem, se kterým se trenérky na pobočkách často setkávají je nenapádivost členek na zdravé jídlo. Často jedí jen neznámější „fitness jídlo“ a tím je rýže s masem a zeleninou. Nápadivých jídel je více a v aplikaci se také objevují. V aplikaci se nově objeví i blog, kde trenérky předají své oblíbené vyvážené recepty nebo typy na potraviny a kde je sehnat. Nyní si členky mohou hledat recepty na jiných platformách nebo navštívit nutriční terapeutku, kterou nabízí fitness club na jedné ze svých poboček. Dle dotazníku používají nejčastěji aplikace, jako například Kalorické Tabulky. Vzhledem k tomu, že celý tým trenérek není zastáncem počítání kalorií a maker, nebudou se u receptů objevovat tyto hodnoty. Tým trenérek chce, aby se ženy naučily jíst zdravě, ale také, aby se naučily mít rády jídlo. Zkrátka je cílem, aby se ženy naučily mít kladný vztah k jídlu.

Aplikace je tedy byla komunikačním kanálem mezi členkami a trenérkami. Zároveň se zde nachází recepty od trenérek nebo nutriční terapeutky. Unikátní nabídkou je pro aplikaci mimo jiné i natočení cviků s vysvětlením, jak se cvik správně provádí. Lean Canvas uvádí, že členky mají po inovaci ve fitness aplikaci tréninkový plán od trenérky se všemi podrobnostmi. Jako srozumitelný popis, uvádí Lean Canvas, že se jedná o vylepšený Facebook pro členky fitness klubu s rozšířením o fitness recepty.

V prvním návrhu Lean Canvasu nebyl zohledněn problém trenérských plánů. Dle odpovědí členek, si přejí mít v aplikaci aktualizované tréninkové plány. Nyní se v osobní složce nachází tréninkové plány, kde je vždy cvik vyfocen, popsán a dále k němu trenérky dopisují počet opakování a série. Již nyní se vedení shodlo na natočení provedení cviků, které je dle návrhu Lean Canvasu součástí tréninkového plánu.

Cenový model rozšířené osobní složky, aplikace, je rozdělen na dvě části, neboli na dvě členství. Prvním z nich je členství Basic, druhým potom členství Premium. Basic je za nižší cenu, ale má omezené funkce. Zde mají členky přístup pouze do komunikačního kanálu mezi sebou. Mezi sebou členky mohou kumikovat bez omezení, ale s trenérkou mají komunikaci omezenou. Přístup jim není umožněn do složky s recepty a do složky se cviky. Druhé členství – Premium, je hrazeno větším měsíčním poplatkem a členky mají přístup do všech složek. Komunikace mezi sebou je stejná, ale dotazy na trenérku jsou bez omezení. Zároveň mají trenérku více k dispozici, protože trenérka musí odpovídat v co nejkratším čase. Ze začátku je čas trenérky na aplikaci předpokládán na jednu hodinu denně ve všední dny.

Distribučními kanály neboli cestou k zákazníkovi, jsou také dva. Hlavním distribučním kanálem je doporučení trenérky členkám a informování členkám o inovaci osobní složky

na aplikaci. Trenérka tak dle inovace zajišťuje kompletní vysvětlení aplikace. Druhým distribučním kanálem jsou sociální sítě – přesněji facebooková stránka fitness clubu Contours a instagramový účet. Na obou sociálních sítích se týden dopředu, každý den, objeví příspěvek s odpočtem, kdy se osobní složka změní na aplikaci. Každý den se odhalí jedna indicie, aby členky přemýšlely, o co by mohlo jít. Příspěvky se nachází pouze v Příběhu. Na halvní stránce se příspěvek objeví až po zveřejnění aplikace členkám. Na webových stránkách fitness clubu se aplikace začne propagovat u ceny členství, také až po konci odečtu. Webové stránky se stanou cestou k zákazníkovi až později, jelikož se jako první vlašťovky považují členky fitness clubu. Členky fitness clubu nyní navštěvují webové stránky minimálně, pouze ke zjištění vedených lekcí na vybrané pobočce.

Návštěvnost osobních složek v březnu 2023 byla pouze 20 žen. To není ani jedna žena denně. Po rozšíření osobní složky o výše uvedené prvky je hlavním indikátorem úspěchu hlavně návštěvnost v aplikaci. Dalším indikátorem je měsíční prodej členství Basic a Premium a tím i zvýšení zisku. S tím je spojen i prodej členství na pobočkách a příchod nových potencionálních členek.

Struktura nákladů je předposledním stavebním kamenem, který je nutný vyplnit. Zde se dle teoretické části zapisují náklady, které jsou spojené s prvotními náklady a náklady spojené s udržením produktu natrhu. V případě fitness aplikace se jedná o prvotní vklad 150.000Kč. Měsíční náklady, které je nutné platit, jsou nájem, kancelářské potřeby, internet, pojištění, reklama a mzda trenérce. Mzda je placena na základě odpracovaných hodin v aplikaci.

Posledním, čím se Lean Canvas zabývá je neférová výhoda. Jedná se o přidanou hodnotu, kterou nelze jen tak okopírovat nebo koupit. V tomto případě je neférovou výhodou know-how trenérek a jejich důkladné proškolení. Trenérky se školí alespoň jednou do půl roku, proto jsou velmi znalé ve svém oboru. Dále probíhá interní školení mezi trenérkami, aby si předaly své znalosti a know-how. Další neférovou výhodou jsou i recepty, které jsou v aplikaci aktualizovány. Vzhledem k tomu, že půjde o recepty přímo od trenérek nebo nutriční terapeutky, jsou recepty originální. Zde se ovšem nabízí otázka, jak docílit toho, aby se recepty nedostaly k široké veřejnosti? Jediným návrhem, který je uvedeno v návrhu inovace je naprogramování aplikace, aby se nedala obzovka vyfotit – ScreenShot.

### 3.3 Výzkum

Jak je zmíněno i v teoreticko-metodologické části, po vytvoření Lean Canvasu je vhodné zeptat se koncových zákazníků a prvních vlašťovek, jak by se jim inovace líbila, zda s ní souhlasí a zjistit, zda o ni mají vůbec zájem. Na základě Muarayho doporučení je vytvořen dotazník, který je poslán náhodným 623 členkám fitness clubu Contours na pražských pobočkách. Z 623 členek poslalo dotazník pět 144 členek.

První otázkou, na kterou se dotazník ptal, je, zda členka svou osobní složku používá či nikoli. Navazující otázkou je důvod, proč svou osobní složku navštěvují. Devadesát dva žen uvádí, že svou osobní složku nepoužívá, ale poté čtyři z nich uvádí, že se do osobní složky někdy přihlásí. Z tohoto důvodu se liší graf 1 a graf 2, které se nachází v přílohách, v procentech ohledně nepoužívání osobní složky.

Dle odpovědí 65,2% členek svou osobní složku nepoužívá a zbylých 34,8% ano. Z nich 17% členek navštěvuje osobní složku z důvodu hlídání návštěvnosti, 15,6% členek zde kontrolují svá vážení a měření na TANITA váze a pouze 5% hledá v osobní složce svůj tréninkový plán. Jak je již zmíněno výše, čtyři ženy odpověděly jinak v otázce číslo jedna a dva ohledně nepoužívání osobní složky a proto jsou procenta jiná.

Další otázkou je komunikace mezi členkami a trenérkami. Zde se potvrzuje tvrzení z Lean Canvasu. Pouze pět členek si vyměnilo s trenérkou telefonní čísla a dvě členky komunikují s trenérkou přes sociální síť. Zbylých 95% členek komunikuje s trenérkou pouze na pobočkách fitness klubu.

Na to dotazník navazuje otázka komunikace mezi členkami. I zde členky v 88,7% společně komunikují pouze na pobočkách. Devět členek si vyměnily telefonní číslo a zbylých sedm členek společně komunikují na sociálních sítích.

Na další otázku, zda členky používají aplikaci na stravování, odpovědělo 79,6% členek, že žádnou nepoužívají. Zbylé ženy uvádí aplikace nebo knihy, kde se inspirují jídlou a kde si počítají kalorie. Mezi nejčastější patří kalorické tabulky, Instagram a kniha Jíme zdravě.

Níže práce uvádí odpovědi členek na otázku využitelnosti inovačních prvků v osobní složce a předělaní osobní složky na fitness aplikaci. Zde jsou postaveny na miskách vah komunikace mezi trenérkou a členkou, komunikace mezi členkami a v poslední řadě inspirace jídel. Každá z možností má ohodnocení od jedné do tří, kdy jedna znamenala „nejvíce bych využívala“ a trojka znamenala „vůbec bych nevyužívala“. Členky se shodují, že nejvíce by využívaly inovaci v oblasti jídla – inspirace jídel v aplikaci. Zde 52,1% uvádí jedničku, 23,2% uvádí dvojku a 24,6% uvádí trojku. Naopak nejméně by členky v aplikaci používaly komunikaci mezi sebou. V této odpovědi dávají 64,1% trojku, 24,6% uvádí dvojku a pouze 11,3% udává jedničku. Velice spekulativní je komunikace členky s trenérkou. Zde 43,7% členek uvádí jedničku, 35,9% uvádí dvojku a 20,4% uvádí trojku.

V předposlední otázce se členky vyjadřují, jestli jim v osobní složce něco chybí a přejí si to v aplikaci změnit či mít. Zde se ovšem neobjevuje nic, co by bylo nové. Naopak si přejí, aby byla v aplikaci vidět aktivita trenérek – aktualizace tréninkových plánů, jídla, větší přehlednost v měření a vážení, přehlednost v návštěvnosti poboček.

Poslední otázkou dotazníku je, zda by členky změnilly svůj názor a aplikaci by začaly používat, kdyby byla rozšířena o inovace. Podle odpovědí je vidět, že by se inovace a rozšíření vyplatilo, jelikož 69,7% odpovídá kladně a 30,3% by aplikaci i tak nepoužívalo.

### **3.4 Analýza bodu zvratu a cenotvorba**

Další kapitolou analytické části je analýza bodu zvratu a cenotvorba. Analýza bodu zvratu je vytvořena pomocí vzorce, který je uveden v teoretické části práce. Podle teoretické rešerže je pro výpočet znát fixní náklady, dále cenu produktu a variabilní náklady na výrobu jednoho produktu. Jak je i doporučeno dle autorů v teoretické části, je analýza bodu zvratu vytvořena na tři scénáře – realistický, optimistický a pesimistický. Zároveň je bod zvratu vytvořen na obě členství aplikace – Basic a Premium. Vzhledem k prvotní investici 150.000Kč, je ve výpočtu zohledněna návratnost po 1; 2 a 3 letech.

#### **3.4.1 Realistický scénář**

Jako první práce uvede realistický scénář. Jako první je důležité vymezení důležitých částek. Při tomto scénáři práce předpokládá, že každý měsíc by si aplikaci monlo koupit či prodloužit 300 žen. Práce rozděluje scénář podle návratnosti po jednom, dvou a třech letech u členství Basic a Premium.



## Návratnost po 1 roce, členství Basic

Prvnotní investice 150.000 Kč je narácena po jednom roce. To znamená, že při výpočtu práce počítá s přičtením 12.500 Kč měsíčně, aby se částka vrátila za dvanáct měsíců. V tomto případě se jedná o členství Basic. To znamená, že v členství se nachází pouze to, co je nyní v osobní složce – návštěvnost, měření a vážení, apod.

Obrázek 6 Tabulka realistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	45 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	49 500 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	165 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	35 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>206 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>240,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Jako první se určí realistická koupě či prodloužení aplikace. Jedná se o očekávání 300 žen, které si členství koupí nově či si proslouží své stávající. Další jsou v tabulce uvedeny náklady související s firmou. Zde se jedná o pronájem, který je určen na 15.000 Kč. Jedná se o část celkové částky, jelikož aplikace není jediným příjmem fitness klubu. Dále je k nákladům přidán internet, který musí fitma platit na pobočce. Tuto částku práce je definuje na 1.200 Kč. Kancelářské potřeby jsou vúčtovány na 800 Kč – příprava trenérky na vytvoření tréninkového plánu, apod. Pojištění, jako další náklad, je v tabulce vystaven s částkou 3.500Kč. Relama, která je na sociálních sítích je vúčtována na 2.000 Kč. Celkové náklady spojené s fitness klubem vychází na 35.000 Kč.

Jako další jsou v tabulce zobrazeny osobní náklady za 10.000 Kč. Jedná se o finanční odměnu autora bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že je práce podkladem pro rozšíření osobní složky a jedná se o vlastní nápad autorky, žádá autorka měsíční odměnu. Tato částka je dle autorky relevantní, jelikož se u konkurence uvádí větší částka, kde jsou zohledněny celkové výdaje autora – nájem, jídlo, ošacení, pojištění, volný čas, spoření a jiné. Autorka toto nežadá, jelikož je zaměstnanem fitness klubu a na tyto potřeby si vydělává jiným způsobem a částka 10.000 Kč je pouze měsíční odměnou za předání nápadu.

Celkové měsíční náklady na výrobu jsou 45.000 Kč. Poté se částka zvedá o měsíční rezervu. Ta je v práci nastavena na 10%. Měsíční rezerva je 4.500Kč. Tato částka se přičítá k celkovým nákladům. Podle tabulky jsou celkové měsíční náklady zvýšené o rezeru 49.500 Kč. Pro získání nákladové ceny práce vydělila náklady zvýšené o rezevu počtem žen, které si členství nově koupí či prodlouží. Nákladová cena se rovná 165Kč.

Tuto částku je nutné zvýšit o marži, která se u Basic členství rovná 25%. Po výpočtu procent a přičtení k nákladové ceny vychází cena měsíčního Basic členství po zakrouhlení na 206Kč. Bod zvratu neboli počet prodaných členství za jeden měsíc vychází na 240ks.

## Návratnost po 1 roce, členství Premium

Nyní se práce zabývá návratnostní prvnostní investice 150.000 Kč také po jednom roce. Rozdílem je měsíční členství, které je nazváno jako Premium. Zde se bude jednat o plné rozšíření aplikace. Členka zde tedy má i komunikaci s trenérkou, kterou si určí. Práce zde počítá se mzdou pro trenérky. Další změnou, je možnost jídelníčku a nákupního seznamu. Hlavní rozdíly členství se nachází v kapitole výše – Lean Canas.

Obrázek 7 Tabulka realistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	54 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	59 400 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	198 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
CELKEM	44 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>396 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>150,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce se opět jako první určí počet prodaných členství, které je očekávaný v realistickém scénáři. V tomto scénáři se jedná o 300 nově přichozích nebo prodloužení za jeden měsíc. I zde se jedná o vrácení prvnostní investice 150.000 Kč za jeden rok a proto je zde v kolonce měsíčních splátek uvedeno 12.500 Kč měsíčně. Měsíční náklady spojené s firmou jsou stejné jako výše. Nájem, který je uveden pouze, jako část z celkového nájmu činí 15.000 Kč. Dále internet, který je také vymezena na 1.200 Kč. Kancelářské potřeby, které jsou potřeba pro práci trenérky vychází na 800 Kč. Pojištění je vymezeno, stejně jako u Basic členství, na 3.500 Kč. Stejně tak reklama, která je vymezena na 2.000 Kč. Vyjímkou jsou zde mzdy, které činí 9.000 Kč. Jedná se o výplatu pro trenérku, která je pro členku individuálně k dispozici. Práce počítá s jednou hodinou denně a to pouze v pracovní dny. Jedná se tedy o 150 Kč za hodinu, stejně jako je hodinová mzda trenérky. Mzda je pouze odhadem. Celkové náklady spojené s firmou jsou tedy 44.000 Kč.

K nákladům spojené s firmou je nutné připsat také odměnu autorce bakalářské práce. Tato odměna je odvozena od konkurence. Z odměny jsou odečteny osobní částky, protože si je autorka vydělá ve fitness klubu jako zaměstnanec. Odměnou pro autorku je 10.000 Kč, které jsou za nápad inovace a předání bakalářské práce majitelovi firmy.

Celkové měsíční náklady, které jsou vypočteny z nákladů spojené s firmou a přičtením odměny autorce této práce činí 54.000 Kč. Tuto částku práce zvýší o rezervy, které jsou stejně jako u Basic členství nastaveny na 10%. Jedná se tedy o navášení o 5.400Kč, které když práce přičte k celkovým měsíčním nákladům, vyjde částka 59.400 Kč. Když částku 59.400Kč práce vydělí 300 potencionálních prodejů, vyjde nákladová cena výrobku. Ta se zde rovná 198Kč po zaokrouhlení.

Následně je tato částka práci zvýšená o 100% marži. Vzhledem k tomu, že členství Premium je rozšířeno o individuální přítomnost trenérky, práce uvádí i marži navýšit oproti Basic

členství. Po zvýšení o marži se tedy cena jednoho měsíce dle výpočtů dostává na 396Kč. V tomto případě je nutné prodat či prodloužit 150 členství v aplikaci.

### Návratnost po 2 letech, členství Basic

Nyní se práce zabývá bodem zvratu a cenou produktu při návratnosti 150.000 Kč za dva roky u členství Basic při realistickém scénáři. Při návratnosti po dvou letech vychází měsíční splátka na 6.250 Kč. I zde se jedná o realistický scénář prodeje, tedy 300 nových prodejů či prodloužení. Opět se jako první práce zabývá členstvím Basic a následně členstvím Premium.

Obrázek 8 Tabulka realistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	38 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	42 625 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	142 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	28 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>178 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>240,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Stejně jako v případě návratnosti po 1 roce u členství Basic, zde práce předpokládá 300 nových prodejů či prodloužení. Vzhledem k tomu, že částka 150.000 Kč je vydělena 24 měsíci, měsíční splátka je 6.250 Kč. Dalším nákladem spojeným s fitness clubem Contours je nájem, který činí 15.000 Kč. Opět se jedná pouze o část nájmu, protože hlavní část je placena z jiných produktů produktového portfolia. Jako další je zde opět vyčíslen internet za 1.200 Kč, pojištění za 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklama za 2.000 Kč. Celkové náklady spojené s firmou činí 28.750 Kč.

Jak je již zmíněno výše, autorky odměna je ve výši 10.000 Kč. Jedná se odměnu za myšlenku inovace a její předběžnému návrhu v podobě této bakalářské práce. Po sečtení celkových nákladů, které jsou spojené s firmou a finanční odměně autorce, vyjdou celkové měsíční náklady na výrobu. Zde se jedná o částku 38.750 Kč.

Celkové měsíční náklady na výrobu práce zvyšuje o rezervu. Ta je v tomto případě nastavena na 10%. Z částky 37.950Kč se jedná o zvýšení o 3.875 Kč. Celková částka, kterou musí minimálně měsíčně fitness aplikace vydělat je tedy 41.745 Kč. Po vydělení realistickým počtem prodejů členství vychází nákladová cena členství na 142 Kč po zaokrouhlení.

Nákladová cena je v členství Basic navýšena o marži 25%. Při nákladové ceně 142 Kč vychází konečná cena členství na měsíc po zaokrouhlení na cenu 178 Kč za měsíc. Po vypočtení bodu zvratu při této ceně vychází 240 členství, které musí fitness club prodat novým členskám nebo prodloužit.

## Návratnost po 2 letech, členství Premium

I v tomto výpočtu bodu zvratu a ceny výrobku se práce zabývá o dvouletou návratnost částky 150.000 Kč. Rozdíl je členství Premium, které je rozšířeno od Basic o individuální přístup vybrané trenérky, apod. Všechny výhody členství jsou uvedeny v části Lean Canvas.

Obrázek 9 Tabulka realistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	47 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	52 525 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	175 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
CELKEM	37 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>350 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>150,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je již zmíněno výše, po vydělení vstupní částky 150.000 Kč počtem 24 měsíců, vychází měsíční splátka na 6.250 Kč. V realistickém scénáři se počítá s prodejem 300 nových členství či prodloužím. Náklady, které jsou dále v tabulce uvedeny, jsou náklady spojené s fitness clubem. Jedná se o nájem, který je ve výši 15.000 Kč a jedná se pouze o jeho část, protože největší podíl na platbě nájmu má za úkoldojná kráva – členství ve fitness klubu na určitou omezenou dobu. Dalším nákladem je již zmínovaný internet v ceně 1.200 Kč, pojištěním ve výši 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklamou ve výši 2.000 Kč. Vzhledem ke členství Premium, kde je aktivní trenérka, je nutné přičíst i její mzdu. Ta je ve výši 9.000 Kč, tedy 150Kč za hodinu. Práce počítá, že trenérka bude aktivní vždy jednu hodinu denně v pracovní dny. Celkové náklady spojené s firmou činí 37.750 Kč.

K výše uvedeným nákladům se musí přičíst i osobní náklady. V případě této práce se jedná o 10.000 Kč autorce za předání práce majitelovi firmy a předání myšlenky inovace. Tato odměna je pouze symbolickou částkou, kterou si autorka přeje. Autorka je zaměstnancem fitness clubu, a proto není na aplikaci závislá finančně. Po přičtení 10.000 Kč jsou celkové náklady ve výši 47.750 Kč.

Nyní se celkové měsíční náklady zvýší o 10%. Jedná se o zvýšení o rezervy. Celková částka, která se musí měsíčně vydělat, vychází na 52.525 Kč. Nákladová cena jednoho členství v aplikaci vychází po zaokrouhlení na 175 Kč. Vzhledem ke členství Premium, je zde zvýšení o marži 100%. Cena členství Premium na jeden měsíc vychází po zaokrouhlení na 350 Kč. Měsíčně se musí prodat 150 členství, aby aplikace neprodělávala.

### Návratnost po 3 letech, členství Basic

Nyní se práce podívá na možnost návratnosti vkladu 150.000Kč po dobu 3 let. Pořád se práce nachází v realistickém scénáři. To znamená, že práce předpokládá, že si členství měsíčně koupí či prodlouží až 300žen.

Obrázek 10 Tabulka realistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	36 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	40 334 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	134 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	26 667 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>168 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>240,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce výše je vidět, že práce počítá s prodejem 300 členství měsíčně. Počáteční vklad 150.000 Kč je rozdělen do tří let, tedy na měsíční splátku 4.167 Kč. K této částce jsou přičteny dle tabulky náklady spojené s provozem fitness clubu. V tomto případě, stejně jako výše se jedná o pronájem 15.000 Kč. Jedná se o poměrnou část, protože většinu pronájmu prostor je v cenotvorbě na členství ve fitness clubu. Další položkou v nákladech je internet. Ten je vyčíslen na 1.200 Kč. Jako další je zde pojištění, které vychází na 3.500 Kč a kancelářské potřeby za 800 Kč. S cenou na reklamu 2.000 Kč jsou celkové náklady související s firmou vyčísleny na 26.667 Kč.

K této částce je nutné přičíst odměnu v podobě osobních výdajů. V tomto případě se jedná o 10.000 Kč, které si autorka práce účtuje. Jde o odměnu za nápad a předání práce fitness clubu. Cena je symbolická a odvozená od konkurenčních cen. Cena je nižší než konkurence z důvodu zaměstnanosti autorky ve fitness clubu. Po přičtení této odměny k nákladům jsou celkové měsíční náklady 36.667 Kč.

K celkovým nákladům je nutné přičíst rezervu ve výši 10%. V tomto případě se jedná o zaokrouhlené navýšení 3.567 Kč. Celková částka, která je nutná měsíčně vydělat je po zaokrouhlení 40.333 Kč. Tato částka byla poté vydělena očekávaným měsíčním prodejem 300 ks. Nákladová cena jednoho výrobku tak vychází po zaokrouhlení na 134 Kč.

Po zjištění nákladové ceny se práce zabývá výpočtem bodu zvratu a určení ceny za jeden měsíc při Basic členství. Jako první práce zvyšuje nákladovou cenu o marži 25%. Cena produktu tak vychází po zaokrouhlení na 168 Kč měsíčně. Při výpočtu bodu zvratu poté vychází, že při této ceně je nutné prodat 240 ks členství.

### Návratnost po 3 letech, členství Premium

Jako poslední práce představuje variantu návratnosti 150.000 Kč po třech letech se členstvím Premium. I zde se práce představuje realistický scénář. Tedy očekávaný měsíční prodej 300 ks členství. V tabulce níže se nachází celý přehled a výpočet ceny a bodu zvratu.

Obrázek 11 Tabulka realistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	300
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	45 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	50 234 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	167 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
CELKEM	35 667 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>335 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>150,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Počáteční vklad 150.000 Kč, který je nutný pro inovaci osobní složky na aplikaci je vydělen 36 měsíci. Měsíční splátkou je tedy stejně jako výše zakrouhlen na 4.167 Kč. K této částce práce přičítá i náklady spojené s provozem fitness klubu. K těmto nákladům patří stejně jako výše pronájem prostor za 15.000 Kč. Jedná se opět za část částky. Jako další je v tabulce uveden internet, který je ve výši 1.200 Kč. Další položkou je pojištění, které vychází na 3.500 Kč. I nyní se práce nachází v členství Premium, kde je nutné zaplatit trenérce, která bude pro členku aktivní. V práci se předpokládá, že trenérka bude aktivní vždy jednu hodinu denně a to pouze ve všední dny. V tomto případě se jedná o 9.000 Kč. Dále práce předpokládá nákup základních kancelářských potřeby za 800 Kč. Jako poslední je tabulka uvádí náklady za reklamu, která vychází na 2.000 Kč.

Celkové náklady, které vychází na 35.667 Kč, práce nyní zvýší o 10.000 Kč pro autorku práce. Jak je již zmíněno výše, jedná se o odměnu pro autorku, za myšlenku inovace a vytvoření této práce, která je předána majitelvi fitness klubu. Celkové náklady, se kterými tabulka dále pracuje, vychází na 45.667 Kč.

Rezerva je opět nastavena na 10% a tak minimální částka, kterou musí aplikace vydělat fitness klubu vychází na 50.233 Kč. Nákladová cena jednoho Premiového členství při návratnosti po třech letech vychází po zaokrouhlení na 167 Kč. Ve členství Premium je marže 100%, a proto je cena jednoho měsíce Premiového členství za 335 Kč. Bod zvratu vychází na 150 ks prodaných měsíců.

#### 3.4.2 Optimistický scénář

Dalším scénářem, který práce představí je scénář optimistický. Zde práce předpokládá, že prodeje jsou vyšší o 250ks za měsíc. Celkový počet prodaných členství v aplikaci vychází tedy 550 ks. Práce pracuje s možností návratnosti počátečního vkladu 150.000 Kč po jednom, dvou a třech letech. Zároveň je práce rozdělena na členství Basic a Premium, u kterých je vždy spočtena cena za měsíční členství a bod zvratu.

### Návratnost po 1 roce, členství Basic

Jako první se práce zabývá návratností počátečního vkladu 150.000 Kč na jeden rok. Zároveň se jako první práce zabývá pouze členstvím Basic. V tomto případě se tedy jedná o členství, které nemá plnou verzi aplikace a členky mají pouze omezené funkce – přesné omezení je popsáno v kapitolách výše Lean Canvas.

Obrázek 12 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	45 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	49 500 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	90 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	35 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>113 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>440,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka jako první určuje maximální možný počet prodaných členství za měsíc – tedy optimistických 550 ks. Jako další tabulka vymezuje náklady fitness aplikace. Jako první tabulak udává měsíční částku, která je nutná pro splacení 150.000 Kč za jeden rok. V tomto případě se jedná o 12.500 Kč měsíčně. Dalším nákladem jedle tabulky pronájem, který je v tomto případě 15.000 Kč. Nejedná se o plnou cenu nájmu, která je nutná zaplatiti, protože větší část je placena z členství ve fitness klubu. Dalším nákladem, který tabulka udává je internet za 1.200 Kč a kancelářské potřeby v hodnotě 800 Kč. V tabulce je také uvedeno pojištění za 3.500Kč. Tabulka nezapomíná ani na reklamu, která činí 2.000 Kč. Dohormady jsou náklady spojené s firmou sečteny na 35.000 Kč.

Další položkou, která je v tabulce přičtena k nákladům jsou osobní náklady. Zde se jedná o odměnu pro autorku bakalářské práce v hodnotě 10.000 Kč. Částka byla odvozena z cen konkurence a optimalizována vzhledem k zaměstnání autorky ve fitness klubu. Celkové náklady jsou po sečtení 44.200 Kč.

I v optimickém scénáři je rezerva 10%. Pokud se k 45.000 Kč přičte reverva , vychází celková částka, která je nutná vyndělat 49.500 Kč. Tuto částku práce vydělí počtem optimistickým možným prodejem, který je 550 ks a vyjde nákladová cena výrobku po zaokrouhlení na 90 Kč. V Basic členství je marže nastavena na 25% z důvodu omezení trenérky v aplikace. Celková cena měsíce vychází po zaokrouhlení na 113 Kč za měsíc. S tousto cenou je nutné prodat 440 ks měsíců, aby byla aplikace na bodu zvratu.

## Návratnost po 1 roce, členství Premium

Práce se nyní pořád nachází v návratnosti investice po jednom roce. Nyní se ale práce zabývá členstvím Premium. Vzhledem k tomu, že se jedná o členství Premium, je zde jiná marže vzhledem k individuálním službám v aplikaci. Optimisticky práce opět předpokládá, že maximální měsíční prodej členství bude 550ks.

Obrázek 13 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	45 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	59 400 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	108 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
<b>CELKEM</b>	44 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>216 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>275,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Jako první tabulka zobrazuje maximální možný prodej, který je pro firmu definován jako optimistický scénář. V tomto případě se jedná o 550 prodejů nových nebo prodloužených měsíčních členství ve fitness aplikaci. Jako další tabulka uvádí měsíční splátku 12.500 Kč, aby byl počáteční vklad 150.000 Kč naráčen. Poté taulka zobrazuje náklady spojené s firmou. Jedná se o pronájem, kde je uvedena pouze poměrná část. Největší podíl pronájmu je vymezen ve členství ve fitness klubu. Poměrná část nájmu je zde vymeza na 15.000 Kč. Jako další je v tabulce uveden internet, který je potřeba k provozu a je vyčíslen na 1.200 Kč. Dalším nákladem je pojištění, které je v celkové částce 3.500 Kč. Dále kancelářské potřeby za 800 Kč. Vzhledem k členství Premium je zde i nákladem mzda trenérce. Tato mzda je vypočtena s předpokladem jedné hodiny práce denně. Práce očekává se, že trenérka bude přítomna pouze ve všední dny a proto je částka mzdy uvedena na 9.000 Kč. Posledním nákladem je reklama, které je dle tabulky vyčíslena na 2.000 Kč. Celkové náklady spojené s firmou, plus měsíční navrácení vkladové částky vychází na 44.000 Kč.

K celkovým nákladům je nutné del tabulky připočíst osobní odměnu pro autorku. Jedná se o částku 10.000 Kč. Částka je zde uvedena z důvodu předání inovace a práce majitelovi firmy. Částka byla odvozena od konkurence a přizpůsobená zaměstnáním autorky ve firmě. Celkové náklady vychází po přičtení osobní odměny na 54.000 Kč.

Nyní se dle tabulky k celkovým nákladům přičte rezera 10%. Po přičtení 5.400 Kč, vychází minimální měsíční příjem aplikace na 59.400 Kč. Tato částka se vydělí počtem očekávaných prodejů, tedy 550 prodejů. Vychází nákladová cena jednoho měsíce členství v aplikaci, která je po zaokrouhlení 108 Kč. Tato cena je zvýšená o marži 100%, jelikož se jedná o členství Premium. Částka, která je účtována, vychází po zaokrouhlení na 216 Kč a bod zvratu se nachází při prodeji 275 členství Premium.



## Návratnost po 2 letech, členství Basic

Nyní se práce zabývá návratností po dvou letech. Jako první se práce opět zabývá členstvím Basic. Vzhledem k návratnosti 150.000 Kč po dvou letech, práce počítá s měsíční částkou 6.250 Kč a u členství Basic je marže nastavena na 25%. Dalším rozdílem ve výpočtu oproti členství Premium je nepřítomnost trenérky a tím pádem zde není počítáno s její mzdou.

Obrázek 14 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost (měs.)	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	38 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	52 525 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	78 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	28 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>97 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>440,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Optimistický scénář v prodeji měsíčního členství je nastaven na 550 ks. Prvotní investice do aplikace byla dle tabulky vyčíslena na 150.000 Kč a je nutné tuto částku vydělit 24 měsíci, kdy se práce dostává k částce 6.250 Kč. Dle tabulky se jedná o nutnou částku pro navrácení investice. K této částce tabulka přičítá nájem, který jak je již vysvětleno výše, je nastaven na 15.000 Kč. Jako další je v nákladech na firmu vyčíslen internet za 1.200 Kč. K nákladům je nutné přičíst i pojištění za 3.500 Kč a kancelářské potřeby za 800 Kč. V poslední řadě je zde reklama s cenou 2.00 Kč. Celkové náklady spojené s firmou vychází na 28.750 Kč.

Jako další jsou vymyzeny osobní náklady. V případě této práce je zde vyčíslena odměna autorce práce za myšlenku, inovaci a čas, který investovala k vytvoření této práce. Finanční odměna, kterou si autorka zjistila u konkurence je vyčíslena na 10.000 Kč. Tato částka je dle tabulky přičtena k celkovým nákladům na firmu a celkové náklady poté vyháží na 38.750 Kč.

K celkovým nákladům se následně přičítá 10 % rezerva, která je při těchto nákladech spočtena na 3.750 Kč. Minimální částka, kterou musí aplikace vydělat je vyčíslena na 42.625 Kč. Tato částka se následně vydělí maximálním možným prodejem, který je v optimistickém scénáři vymezen na 550 ks. Nákladová cena měsíčního členství vychází dle tabulky po zaokrouhlení na 78 Kč. Tato částka je zvýšená o marži, která je nastavena na 25% a vychází měsíční členství Basic po zaokrouhlení na 97Kč. Při této ceně je nutné prodávat či prodloužit 440 měsíců.

## Návratnost po 2 letech, členství Prémium

Stejně jako v předchozích případech, i v tomto případě u návratnosti po 2 letech práce zjišťuje cenu měsíčního členství a zároveň bod zvratu u členství Premium. V tomto členství, práce u nákladů přičítá mzdu trenérky a marži zvýšit 100%. V návratnosti 150.000 Kč je na dobu dvou let spočtena po měsíčních splátkách 6.250 Kč.

Obrázek 15 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost (měs.)	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	47 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	52 525 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	96 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
<b>CELKEM</b>	37 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>191 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>275,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Maximální optimistický prodej členství aplikace je stanoven na 550 měsíců. Investice, která je do aplikace vložena pro spuštění, je vydělena 24 měsíci. Tímto způsobem vyšla měsíční splátka na 6.250 Kč. Dalším nákladem je del tabulky nájem, který je vymezen stejně jako u výše uvedených variantách na 15.000 Kč. Internet je za cenu 1.200 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč, pojištění je za 3.500 Kč a mzda trenérce je za 9.000 Kč. I zde je mzda vypočtena stejným způsobem, jako výše. Posledním výdajem je reklama s částkou 2.000 Kč. Celkovými náklady na firmu je tedy vypočtena na 37.750Kč.

K částce je opět přičtena osobní odměna ve výši 10.000Kč. Jak je již zmíněno výše, jedná se o finanční odměnu autora za předání nápadu majitelovi firmy. Při sečtení osobních nákladů s celkovými náklady na firmu, vychází celkové náklady na 47.750Kč.

Následně je nutné celkové náklady zvýšit o 10% rezervu. V tomto příkladu je rezerva vypočtena na částku 4.775 Kč. Tato částka je přičtena k celkovým nákladům a vychází částka, která je nutná vydělat. Částka po sečtení vychází na 52.525 Kč. Tato částka je následně vydělena počtem maximálním očekávaným prodejem, tedy 550 prodanými měsíci. Výsledkem je nákladová cena produktu, která vychází po zaokrouhlení na 96 Kč. Tuto nákladovou cenu je nutné zvýšit o marži 100%. Konečná cena měsíčního členství Premium vychází po zaokrouhlení na 191 Kč a bodem zvratu je 275 prodeju či prodloužení.

### Návratnost po 3 letech, členství Basic

Nyní se práce zabývá návratností prvnostní investice 150.000 Kč po dobu tří let. I zde se nyní práce podívá na členství Basic a dále členstvím Premium. Při optimistickém scénáři práce předpokládá, že měsíčně se prodá 550 členství.

Obrázek 16 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost (měs.)	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	36 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	40 333 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	73 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	26 667 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>92 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>440,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Jako první si práce opět určí měsíční částku, které je nutná platit, aby se za tři roky fitness klubu vrátilo 150.000 Kč. Tato částka vychází na 4.167 Kč. Optimistický scénář uvádí 550 prodaných členství. Mezi náklady na provoz fitness klubu jsou pronájem za 15.000 Kč, internet za 1.200 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a pojištění za 3.500 Kč. Mezi náklady u členství Basic není započtena mzda pro trenérku ve výši 9.000 Kč. Reklama na aplikaci vychází na 2.000 Kč. Celkové náklady práce sčítá a náklady tak vychází na 26.667 Kč.

K celkovým nákladům se přičítá osobní finanční ohodnocení autorce práce. Jedná se o odměnu autorce za předání inovačního nápadu a vytvoření podkladů pro aplikaci. K celkovým nákladům firmy se přičtou osobní finanční odměna 10.000 Kč. Vychází celkové náklady, které činí 36.667 Kč.

Následně se celkové náklady zvýší o rezervu, která činí 10%. Celková částka, kterou musí minimálně firma vydělat z aplikace je 40.333 Kč. Nákladová cena měsíčního členství je poté zjištěna pomocí vydělení 39.454 Kč optimistickými 550 ks. Nákladová cena tímto způsobem vyšla na 73 Kč. Tato částka je následně zvýšena o marži, která je u Basic členství nastavena na 25%. Cena jednoho měsíčního členství Basic vychází na necelých 92 Kč a minimální počet prodaných měsíčních členství vyšel na počet 440 ks.

### Návratnost po 3 letech, členství Premium

Poslední variantou, která připadá v úvahu v optimistickém scénáři je návratnost 150.000 Kč po třech letech u členství Premium. Při optimistickém scénáři se předpokládají prodeje 550 členství Premium za měsíc. Níže je uvedena tabulka, pomocí které je vypočtena cena měsíčního členství a bod zvratu.

Obrázek 17 Tabulka optimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost (měs.)	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	550
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	45 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	50 233 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	73 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
<b>CELKEM</b>	<b>35 667 Kč</b>	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>183 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>275,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

I v tomto případě práce uvádí měsíční částku pro splacení 150.000 Kč během tří let 4.167 Kč. Dalším nákladem je stejně jako u výše uvedených případech 15.000 Kč nájem, 1.200 Kč internet, pojištění 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklama za 2.000 Kč. Ke členství Premium patří i náklad na mzdu trenérky, která je dle tabulky vyčíslena na 9.000 Kč. Celkové náklady na firmu jsou spočteny na 35.667 Kč.

K celkovým nákladům na firmu je následně přičtena finanční odměna autorce bakalářské práce. Tato částka je vyčíslena na 10.000 Kč měsíčně. Po sečtení vychází náklady celkově na 45.667 Kč.

Částka 45.667 Kč je zvýšena o rezervu, která je nastavena na 10%. Rezerva, která je zaokrouhlena na 4.567 Kč se přičítá k celkovým nákladům. Minimální částka, která je potřeba vydělat pomocí fitness aplikace je po zaokrouhlení 50.233 Kč. Nákladová cena měsíčního členství je po zaokrouhlení 91 Kč. U 100% marže, která je takto nastavena u členství Premium vychází měsíční členství po zaokrouhlení na 183 Kč. Při této ceně je nutné prodat za měsíc 275 členství Premium.

#### 3.4.3 Pesimistický scénář

Posledním scénářem, který práce představuje, je scénář pesimistický. Zde práce počítá s nejnižším měsíčním prodejem členství. Počet prodaných členství se v pesimistickém scénáři je 100 ks. Kapitola je rozdělena na návratnost počátečního vkladu 150.000 Kč na jeden, dva a tři roky. Zároveň je níže spočten bod zvratu a cena za měsíční členství v aplikaci pro členství Basic a Premium.

## Návratnost po 1 roce, členství Basic

V scénáři pesimistickém práce pracuje s očekávaným počtem prodaných měsíčních členství 100 ks. Návratnost 150.000 Kč práce opět počítá v jednom roce se členstvím Basic. Měsíční splátka je tedy opět 12.500Kč.

Obrázek 18 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Basic

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	45 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	49 500 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	495 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	35 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>619 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>80,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Náklady spojené s firmou jsou opět stejné jako ve výše uvedených možnostech a scénářích. Jako první je v tabulce definován náklad na nájem 15.000 Kč, internet na 1.200 Kč, pojištění 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a měsíční splátka návratnosti 150.000 Kč je již výše zmíněných 12.500 Kč. Po sečtení jsou náklady spojené s firmou 35.000 Kč. K této částce je opět, stejně jako ve výše uvedených případech, přičtena finanční odměna sutoce 10.000 Kč.

Celkové náklady jsou spočteny na 45.000 Kč. K nim je přičtena 10% rezerva. Celková částka, kterou musí fitness aplikace vydělat za jeden měsíc je spočtena na 49.500 Kč. Tato částka je vydělena pesimistickým počtem prodejů, tedy 100 ks. Nákladová cena jednoho měsíční členství vychází na 495 Kč. K nákladové ceně je přičtena marže ve výši 25%. Cena měsíčního členství Basic je spočtena a zaokrouhlena na 619 Kč. Bod zvratu s touto cenou je nutné 80 měsíčních členství.

## Návratnost po 1 roce, členství Premium

Opět se výpočty nachází v pesimistickém scénáři, kde se očekává 100 prodejů členství za měsíc. Návratnost počáteční investice 150.000 Kč práce očekává za jeden rok. Práce opět rozdělujeme částku do dvanácti měsíců.

Obrázek 19 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 1 roce pro členství Premium

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	12	12 500,00 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	12 500,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	54 000 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	59 400 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	594 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
CELKEM	44 000 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>1 188 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>50,00</b>

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce je uveden počet očekávaných 100 prodejů maximálně. V nákladech je zobrazen nájem za 15.000 Kč, internet za 1.200 Kč, pojištění za 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklama za 2.000 Kč stejně jako v Basic členství. Vzhledem k tomu, že práce nyní počítá náklady týkající se členství Premium je zde v nákladech ještě započtena mzda trenérce za 9.000 Kč. Celkové náklady na firmu se tedy rovnají 44.000 Kč. K této částce práce také přičítá osobní finanční odměna autorce ve výši 10.000 Kč. Celkové náklady jsou 54.000 Kč.

Tyto náklady se dle tabulky zvýší o rezervu 10%. Celková částka, která se musí pomocí aplikace vydělat je dle výpočtů v tabulce 59.400 Kč. Nákladová cena měsíčního členství je vyčíslena na 594 Kč. Tato cena je zvýšena o 100% marži, takže cena měsíčního členství Premium je 1.188 Kč. S touto cenou členství je bod zvratu určen na 50 prodejů členství.

## Návratnost po 2 letech, členství Basic

Při pesimistickém scénáři, stejně jako u realistického a optimistického, je cena měsíčního členství a bodu zvratu zohledněna při návratnosti 150.000 Kč po uplynutí dvou let. Při tomto výpočtu bude také zohledněn pesimistický scénář 100 prodejů. Rozdílem je měsíční splátka 6.250 Kč.

Obrázek 20 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Basic

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	38 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	42 625 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	426 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	28 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>533 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>80,05</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Stejně jako u realistického a optimistického scénáře, i zde práce sčítá náklady, které jsou vypočteny na 28.750 Kč. V tabulce je součet nájmu, internetu, pojištění, kancelářské potřeby a reklamy. Jelikož se jedná o členství Basic, je výpočet bez nákladu na mzdu trenérce ve výši 9.000 Kč. Při výpočtu práce zapoměla na finanční odměnu autorce ve výši 10.000 Kč.

Náklady v ceně 38.750 Kč jsou následně zvýšeny o 10 % rezervu. Cena nákladu se tedy dostává na 42.625 Kč. Nákladová cena produktu je pozaokrouhlena na 426 Kč. Tato nákladová cena je zvýšena o marži 25% a cena měsíčního členství Basic se proto dostává dle tabulky na zaokrouhlených 533 Kč. S touto cenou je bod zvratu na 80 prodaných členství Basic za měsíc.

## Návratnost po 2 letech, členství Prémium

Nyní se práce zabývá stejným scénářem, jako je uveden výše s rozdílem, že se jedná o členství Premium. Návratnost 150.000 Kč je opět po dobu 24 měsíců a je zde maximální počet prodaných členství za měsíc bráno pesimisticky, tedy maximálně 100 prodejů. Měsíční splátka tedy opět vychází na 6.250 Kč.

Obrázek 21 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 2 letech pro členství Premium

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	24	6 250,00 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	6 250,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	47 750 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	52 525 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	525 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
CELKEM	37 750 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>1 050 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>50,02</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Náklady jsou zde stejné jako výše. Nájem 15.000 Kč, internet 1.200 Kč, pojištění 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklama 2.000 Kč. K těmto nákladům se přičítá i mzda trenérce ve výši 9.000Kč. Náklady jsou tedy 37.750 Kč za měsíc. Náklady se zvýší o 10.000 Kč finanční odměny autorce.

Náklady 47.750 Kč jsou zvýšeny o 10%, které určuje rezerva. Měsíční částka, která musí být vydělána je 52.525 Kč. Ta je vydělena pesimistickým počtem prodaných členství, tedy 100 ks. Nákladová cena vychází na zaokrouhlených 525 Kč. Tato cena je zvýšena o 100% marži a cena měsíčního členství Premium vychází na zaokrouhlenýc 1.051 Kč. Při této ceně je bod zvratu vypočten na 50 prodejů členství za měsíc.



### Návratnost po 3 letech, členství Basic

Jako další práce uvádí cenu výrobku a bod zvratu v návratnosti tří let se členstvím Basic. I zde je pesimistický scénář maximálního měsíčního prodeje členství stanoven na 100 ks. Návratnost 150.000 Kč je vydělena 36 měsíci a vychází tak na měsíční zaokrouhlenou částku 4.167 Kč.

Obrázek 22 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Basic

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - BASIC			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Internet	1 200 Kč	Celkem náklady	36 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	40 334 Kč
Mzda trenérkám	- Kč	Cena 1M	403 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	25%
CELKEM	26 667 Kč	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>504 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>80,07</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Náklady, které je potřeba pokrýt jsou nájem za 15.000 Kč, internet za 1.200 Kč, pojištění za 3.500 Kč, kancelářské potřeby za 800 Kč a reklama za 2.000 Kč. K těmto nákladům není připočtena mzda trenérce, takže jsou náklady sečteny na částku 26.667 Kč. K nákladům je přičtena cena finančního ohodnocení autorky ve výši 10.000 Kč. Náklady jsou sečteny na 36.667 Kč měsíčně.

Po zvýšení nákladů o rezeru se jedná o zaokrouhlenou částku 40.333 Kč. Tato částka je vydělena počtem maximálního prodeje členství, tedy 100 ks. Nákladová cena jednoho prodaného členství Basic vychází na zaokrouhlených 403 Kč. Po zvýšení o marži, která je v členství Basic stanovena na 25%, je cena měsíčního členství Basic po zaokrouhlení 504 Kč s bodem zvratu 80 prodejů měsíčně.

### Návratnost po 3 letech, členství Premium

Jako poslední práce uvádí výpočet cenotvorby a bodu zvratu u návratnosti po třech letech s pesimistickým scénářem maximálně 100 prodaných členství za měsíc. Zde se jedná o členství Premium. Návratnost 150.000 Kč je vydělána také 36 měsíci, takže měsíční splátka je po zaokrouhlení 4.167 Kč.

Obrázek 23 Tabulka pesimistického scénáře s návratností po 3 letech pro členství Premium

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ - PREMIUM			
Počáteční vklad	Návratnost	Měsíční splátka	Očekávané prodeje (ks)
150 000,00 Kč	36	4 166,67 Kč	100
<b>Cenotvorba</b>			
Měsíční splátka	4 167,00 Kč	Odměna	10 000 Kč
Pronájem	15 000 Kč		
Interent	1 200 Kč	Celkem náklady	45 667 Kč
Kancel. potřeby	800 Kč	Výše rezervy	10%
Pojištění	3 500 Kč	Nákl. o rezervu	50 234 Kč
Mzda trenérkám	9 000 Kč	Cena 1M	502 Kč
Reklama	2 000 Kč	Výše marže	100%
<b>CELKEM</b>	<b>35 667 Kč</b>	<b>KONEČNÁ CENA</b>	<b>1 004 Kč</b>
		<b>BOD ZVRATU</b>	<b>50,03</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Zde jsou náklady stejné jako u členství Basic výše. Náklady včetně finanční odměny autorce jsou 35.667 Kč měsíčně. V tomto případě je nutné k nákladům přičíst ještě mzdu trenérky, které je 9.000 Kč měsíčně. Náklady jsou tedy sečteny a zvýšeny o marži na zaokrouhlenou částku 50.233 Kč. Tato částka je následně vydělána 100 ks očekávaného prodeje členství měsíčně. Vchází nákladová cena jednoho měsíčního členství Premium na zaokrouhlených 502 Kč. Tato částka je poté zvýšena o marži 100% a cena za měsíční členství Premium vychází na 1.005 Kč. Při této ceně je bod zvratu na 50 členství měsíčně.

#### 3.4.4 Zhodnocení a doporučení

Následující podkapitola je věnována zhodnocení cenotvorby a analýze bodu zvratu. Kapitola je rozdělena podle scénáře – optimistický, realitický a pesimistický. Před zhodnocením vždy kapitola připomíná, jak se scénáře definují. Zároveň kapitola uvádí doporučení, které autorka má.

Realistický scénář je vytvořen na základě očekávaných prodejů. Vzhledem k tomu, že je nyní na pražských pobočkách kolem šesceti členek, očekává se, že si členství v aplikaci koupí alespoň polovina. To znamená, že práce očekává přibližně tři sta prodejů měsíčně.

Tabulka 1 Souhrn realistického scénáře

Návratnost	Členství Basic		Členství Premium	
	Cena	Bod zvratu	Cena	Bod zvratu
<b>po 1 roce</b>	206 Kč	240 ks	396 Kč	150 ks
<b>po 2 letech</b>	178 Kč	240 ks	350 Kč	150 ks
<b>po 3 letech</b>	168 Kč	240 ks	236 Kč	150 ks

Zdroj: vlastní výzkum

V tomto scénáři je dle autorky nejvýhodnější vybrat si návratnost do dvou let. Cena členství je vhodná s porovnáním aplikací, které autorka používá, a jsou určitou konkurencí. U členství Basic by autorka doporučila cenu upravit na 179 Kč nebo rovných 180 Kč. U členství Premium by autorka nechala cenu 350 Kč. Očekávaný bod zvratu 240 měsíčních členství a 150 měsíčních členství je dle autorky přijatelné.

Bod zvratu je spočten vždy pouze u jednoho členství a práce výše nepředpokládá, že by se prodeje členství mohly prolínat. Pokud by práce počítala s náklady, které firma musí pokrýt, vybarala by modelovou situaci u členství Premium – tedy 52.525 Kč/měsíčně. V tomto případě by stačilo prodat pouze 143 měsíčních členství Basic a 77 členství Premium. Druhou variantou, která by mohl nastat v prodejkách je situace opačná – tedy více prodejů členství Premium a méně členství Basic. V tomto případě by se jednalo o 98 členství Basic a 100 členství Premium. Variant je ovšem mnoho a je jen na distribučních kanálech, jak přesvědčí členky o koupi. Dalším faktorem, který členky přesvědčí o koupi je přidaná hodnota a celkové zlepšení aplikace. Je proto více než důležité, aby aplikace běžela od začátku tak jak má.

Optimistický scénář je vytvořen na základě předpokladu, že prodeje budou lepší o 250 měsíčních členství. Celkem práce tedy opředpokládá, že aplikaci měsíčně koupí či prodlouží 550 žen. Na základě tohoto předpokladu byla vytvořena cena a z té následně bod zratu, které jsou uvedeny níže v tabulace.

Tabulka 2 Souhrn optimistického scénáře

Návratnost	Členství Basic		Členství Premium	
	Cena	Bod zvratu	Cena	Bod zvratu
<b>po 1 roce</b>	133 Kč	440 ks	216 Kč	275 ks
<b>po 2 letech</b>	97 Kč	440 ks	191 Kč	275 Ks
<b>po 3 letech</b>	92 Kč	440 ks	183 Kč	275 Ks

Zdroj: vlastní výzkum

V optimistickém scénáři práce uvádí, jako nejlepší varianta návratnosti po jednom roce. Důvodem je, že není vhodné, aby firma měla dlouhodobě nesplacené peníze. Pokud to situace dovolí a členky si budou chtít aplikaci kupovat, je vhodné splatit „dluh“, co nejdříve. I zde by autorka upravila ceny u obou členství. U Basic členství by nastavila cenu na 135Kč, u Premium členství poté 220Kč.

Bod zvratu je opět spočten u každého členství zvlášť a práce nepočítala, že by se členství mohlo prolínat. Každá členka si tak může koupit jiné členství. Měsíčně fitness club musí z aplikace vydělat 59.400Kč. Jedním z možností, kerý by mohl nastat, je více prodejů členství Bacis než Premium. V tomto případě by mohlo být 250 prodejů u členství Basic a 145 u členství Premium. Jak je uvedeno i u realistického scénáře, může nastat i obrácená možnost, kdy si členky budou více kupovat členství Premium než Basic. Z jedním z možností, které by mohly nastat je 144 prodejů členství Basic a 200 prodejů Premium. Vše ovšem záleží na reálných prejkách.

Posledním scénářem, který je v práci představen, je scénář pesimistický. Zde práce předpokládá, že prodeje budou špatné. Měsíčně se proto očekává, že členství si koupí či prodlouží pouze 100 žen. Pomocí tohoto předpokladu byla v práci spočtena cena za jeden měsíc a následně k ceně i bod zvratu.

Tabulka 3 Souhrn pesimistického scénáře

Návratnost	Členství Basic		Členství Premium	
	Cena	Bod zvratu	Cena	Bod zvratu
<b>po 1 roce</b>	619 Kč	80 ks	1.188 Kč	50 ks
<b>po 2 letech</b>	533 Kč	80 ks	1.051 Kč	50 Ks
<b>po 3 letech</b>	504 Kč	80 ks	1.005 Kč	50 Ks

Zdroj: vlastní výzkum

I přesto, že u optimistického a realistického členství se autorka rozhodla vrátit investici do jednoho až dvou let, v pesimistickém scénáři je nutné se zamyslet. Je lepší navrátit peníze dříve, ale dát vysokou cenu? Nebo dát nižší cenu a počkat na návratnost tři roky? Autorka se dle konkurenčních cen rozhodla doporučit návratnost po třech letech, jelikož zde jsou lepší ceny za členství. Jedná se o cenu 504 Kč u členství Basic a 1.005 Kč u členství Premium.

Když se opět práce zaměřené na možné body zvratu, pokud se členství promýchají nastávají opět dvě možné varianty. Vzhledem k tomu, že každý měsíc bude nutné vydělat 50.233 Kč, může nastat situace, kdy se prodá buď více členství Basic nebo více členství Premium. Vzhledem k ceně lze očekávat, že si členky raději vyberou levnější měsíční členství. V takovém případě by stačilo prodat 48 členství Basic a 29 členství Premium. U obrácené varianty se jedná o prodej 40 členství Premium a 20 členství Basic. Jak je, ale již zmíněno – autorka nepředpokládá, že by členky kupovaly dražší členství s touto cenou.

Doporučením autorky pro fitness club Contours je zainvestovat více do marketingu a větší komunikaci mezi vedením a členkami, aby se o inovaci osobní složky na fitness aplikaci dozvědělo, co nejvíce členek. Pokud by marketing před a po uvedení aplikace na trh, byl aktivní, jsou optimistické prodeje, podle autorky reálné. Fitness club Contours nyní všechny novinky posílá e-mail. Autorka navrhuje další výzkum v podobě marketingové komunikace pro fitness club Contours.

Po rychlém náhledu do reportu, autorka zjistila, že se významně snížily pordeje členství s porovnáním před covidovou dobou. Vhledem k tomu, že autorka byla zaměstnancem fitness clubu i před covidem, dává to za vinu marketingu. Ten podle ní, byl více aktivní, než je nyní. Na základě toho autorka doporučuje, aby firma udělala další analýzu trhu. Díky této analýze, by fitness club mohl zjistit, proč se některé historické členky do fitness clubu nevrátily a zajistit podmínky k jejich navrácení. Autorka předpokládá, že právě tyto historické členky, již nechtějí cvičit mimo pohodlí svého domova. Autorka předpokládá, že aplikace by se těmto historickým zákaznicím mohla líbit a vrátily by se v podobě členek fitness aplikace.

## 4 Závěr

Hlavními body, které práce řeší, jsou analýza produktového portfolia a jeho rozšíření pro fitness club Contours. Dále práce řeší, jak produktové portfolio rozšířit a jak produkt nacenit. Jako první práce definovala základní pojmy, které byly důležité pro praktickou část práce. V teoretické části práce vymezila pojmy – produkt, produktové portfolio a jak udělat jeho analýzu. Posledním vymezeným pojmem byla inovace, a jak se inovace dělí. Další kapitolou teoretické části byly Canvas modely. Zde práce vymezila Business model Canvas. Uvedla, jak se model vytváří, kde se nejčastěji používá a vymezila jeho výhody a nevýhody. Dalším Canvas modelem byl Lean Canvas. I zde práce uvedla, jak se Canvas tvoří, jeho použití a výhody s nevýhodami. Dále se v teoretické části objevuje kapitola, která řeší bod zvrátání a oceňování produktu. Zde práce představila, jak se bod zvrátání spočítá. Dále dle knižních zdrojů uvedla, jak se tvoří cena k produktu pomocí realistického, optimistického a pesimistického scénáře. Jako poslední práce představila hlavní cíl bakalářské práce a metodiku, jak cíle dosáhnout. Také představila dva vedlejší cíle s jejich metodikou.

Cílem bakalářské práce byl návrh a následné doporučení pro rozšíření produktového portfolia pomocí inovace osobní složky na fitness aplikaci. Pro analýzu produktového portfolia byla použita BCG matice. Díky ní bylo zjištěno, že osobní složky se nyní nachází na pozici otazníku a je možné je přesunout na pozici hvězd. Na základě analýzy produktového portfolia byl vytvořen návrh na inovaci a tím i rozšíření produktového portfolia. Inovace byla navržena pomocí Lean Canvasu. Zde práce představila zákazníky a první vlastnosti, problém a existující alternativy, unikátní nabídku hodnot a srozumitelný opis, řešení, cesty k zákazníkům, cenový model, strukturu nákladů, indikátory a neférovou výhodu. Po návrhu Lean Canvasu byl vytvořen dotazník, který byl poslán pražským členkám fitness klubu Contours. Díky dotazníku se vrátily zpětné vazby od členek a Lean Canvas byl upraven dle jejich požadavků.

Po vytvoření Lean Canvasu a zjištění zpětné vazby, byla k fitness aplikaci vytvořena analýza bodu zvrátání a cenotvorba. Podle teoretické části byla cenotvorba rozdělena na realistickou, optimistickou a pesimistickou. U realistického scénáře, práce předpokládá 300 měsíčních prodejů členství. Optimistická je navýšená o 250 prodejů, tedy 550 měsíčních prodejů členství. Pesimistická je naopak snížena o 200 prodejů a počítá tedy s pouze 100 měsíčních prodejů členství. Celkový počet členek v březnu 2023 byl 623, a proto byli scénáře rozděleny, jak je výše uvedeno. Návratnost byla také rozdělena na tři skupiny – po jednom, dvou a třech letech. Cenotvorba a bod zvrátání byl vytvořen an obě členství – Basic a Premium.

Dle výpočtů bodu zvrátání odvozené od ceny členství, práce doporučuje návratnost počátečního vkladu 150.000 Kč po dvou letech, když budeme brát realistický scénář cenotvorby. Hlavním důvodem je, aby aplikace co nejdříve vydělávala. Z realistického hlediska jsou i ceny přijatelné. Basic členství v aplikaci na jeden měsíc vychází na 178 Kč a bod zvrátání je určen na 240 prodejů. U členství Premium je cena 350 Kč a bod zvrátání spočten na 150 prodejů. Pokud prodeje nepůjdou a scénář bude muset být pesimistický, doporučená návratnost by byla po třech letech. Důvodem je nižší cena, která činí u členství Basic 504 Kč a bod zvrátání nastává u 80 prodejů. U členství Premium je cena 1.005 Kč a bod zvrátání je 50 prodejů. Pokud by prodeje šly dobře a nastal by scénář optimistický, návratnost by mohla být po jednom roce. V optimistickém scénáři je nastavena cena členství Basic na 113 Kč s bodem zvrátání 440 prodaných měsíčních členství. U členství Premium je nastavena cena 216 Kč a bod zvrátání je na 275 měsíčních členství.

Omezením v práci byl pouze odhad vkladové částky, která byla odvozena z jiné podobné aplikace. Vzhledem k tomu, že již existuje portál, kde je nyní osobní složka, je možné, že počáteční vklad nebude tak nákladný. Dalším faktorem, který může ovlivnit cenu členství v aplikaci je čas trenérek na přetočení cviků do tréninkových plánů. Práce počítá s tím, že tyto videa budou trenérky natáčet v zájmu fitness klubu a nebudou očekávat finanční odměnu.

Do začátku by autorka doporučila udělat výhodný balíček k prodeji členství na pobočkách s členstvím v aplikaci. Například by mohla být nabídka prodeje ročního členství na pobočce se slevou na měsíční členství v aplikaci. Dalším doporučením, je udělat na aplikaci možnost předplatit si rovnou celý rok se slevou – pokud by si členka zakoupila rovnou dvanáct měsíců, celé členství by měla se slevou například 20%, ale musela by část uhradit najednou.

Vzhledem k tomu, že oblas fitness se rychle mění, je vhodné fitness aplikaci nenechat do budoucna chátrat. Po době covidé se vše mění a pokud se fitness club nebude posouvat z dobou, je možný jeho zánik. Dalším doporučením je proto do budoucna nepřestávat inovovat a přicházet s novými nápady. Nemusí se jednat pouze o fitness aplikace, ale celkově o oblast fitness a služeb, které nyní fitness club nabízí.

# Literatura

## Primární zdroje

COLLINS, J. HANSEN, H. T. *Firmy, které se rozhodly být skvělé*. Praha: Grada, 2021. 304 s. ISBN 9788027130269.

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. 240s. ISBN 978-80-271-0194-8

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, J, VACÍK, E, ŠPAČEK, M a SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 362 s. ISBN 9788024746708.

JUREČKA, V. *Makroekonomie 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 326 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, M a kol. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788024758695.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). 200 s. ISBN 9788024753669.

MAURYA, A. *Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works*. Third edition. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240s. ISBN 1098108779.

MCCARTHY, R. *How to Start a Business: An Essential Guide to Starting a Small Business from Scratch and Going from Business Idea and Plan to Scaling Up and Hiring*. USA: Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2020. 124 s. ISBN 9781952559105.

MCGRATH, J. BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 9788072613823.

MIR, C. R. *Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models*. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 s. ISBN 978-3752669190.

NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 9788027103331.

OSTERWALDER, A. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. 320 s. ISBN 978-80-265-0452-8.

SIEGLOVÁ, D. *Cesta k cizím jazykům: 100 + 10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1382-8.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, J. a kol. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 9788027115280.

ŠVECOVÁ, L, VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 344s. ISBN 978-80-271-1385-9

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P, JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. 256 s. ISBN 9788027109456.

VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

### **Monografie**

SIEGLOVÁ, D. *Cesta k cizím jazykům: 100+10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Praha: Grada Publishing, 2020. 272 s. ISBN 9788027140077.

### **Internetové zdroje**

MAURYA, A. *How To Interview Your Users And Get Useful Feedback*. *Leanstack* [online]. 2013. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/how-to-interview-your-users-and-get-useful-feedback/>

PEREIRA, D. *The business model analyst: Business Model Canvas: The Definitive Guide and Examples*. [online]. USA, 2021 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z WWW: <https://businessmodelanalyst.com/business-model-canvas/>

PEREIRA, D. *The business model analyst: What is Lean Canvas?* [online]. USA, 2022 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z WWW: <https://businessmodelanalyst.com/lean-canvas/>



## Seznam zkratk

Příloha 1 Lean Canvas - verze 2.....	I
Příloha 2 Graf k otázce č. 1 .....	II
Příloha 3 Graf k otázce č. 2 .....	II
Příloha 4 Graf k otázce č. 3 .....	II
Příloha 5 Graf k otázce č. 4 .....	II
Příloha 6 Graf k otázce č. 5 .....	II
Příloha 7 Graf k otázce č. 6 .....	II
Příloha 8 Graf k otázce č. 8 .....	II
Příloha 9 Odpovědi na otevřenou otázku dotazníku .....	II

# Přílohy

Příloha 1 Lean Canvas - verze 2

<b>Jméno a příjmení</b> Iveta Veselá	<b>Verze</b> 2 – po doplnění zpětné vazby	<b>Název projektu</b> Inovace osobní složky na fitness apliakci	<b>Bakalářská práce</b> Rozšíření produktového portfolia	<b>Datum</b> 15. 4. 2023
-----------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------

<b>Problém</b> - nízká komunikace členky s trenérkou - nízká komunikace mezi členkami - nápadivost členek na zdravé recepty	<b>Řešení</b> - inovace osobní složky na aplikaci - propojení členek a trenérek - vytvoření „blogu“ na zdravé recepty	<b>Unikátní nabídka hodnot</b> - natočené cviky od trenérek a vytvořené tréninkové plány - zdravé recepty a naučení členek kladnému vztahu k jídlu	<b>Neférová výhoda</b> - know-how trenérky - školení trenérek - vlastní recepty trenérek	<b>Zákazník</b> - členky fitness klubu Contours - věkový průměr 47 let - ženy, které nemají čas na cvičení ve fitness clubech
<b>Existující alternativy</b> - komunikace s trenérkou nebo mezi členkami na soc.sítích - zdravé recepty na jiných aplikacích	<b>Indikátory</b> - návštěvnost na aplikaci - prodej členství	<b>Srozumitelný opis</b> - Facebook pro členky fitness klubu s rozšířením ozdravé recepty	<b>Distribuční kanály</b> - Facebook fitness klubu, instgram fitness klubu - doporučení trenérek	<b>První vlašťovky</b> - členky ve fitness clubech Contours
<b>Struktura nákladů</b> - počáteční vklad na vývoj aplikace - zaplacení hodinové mzdy trenérecena aplikaci - reklama		<b>Cenový model</b> - členství Basic (omezené funkce) nižší cen - členství Premium (všechny funkce) vyšší cena - členství vždy na 1 měsíc		

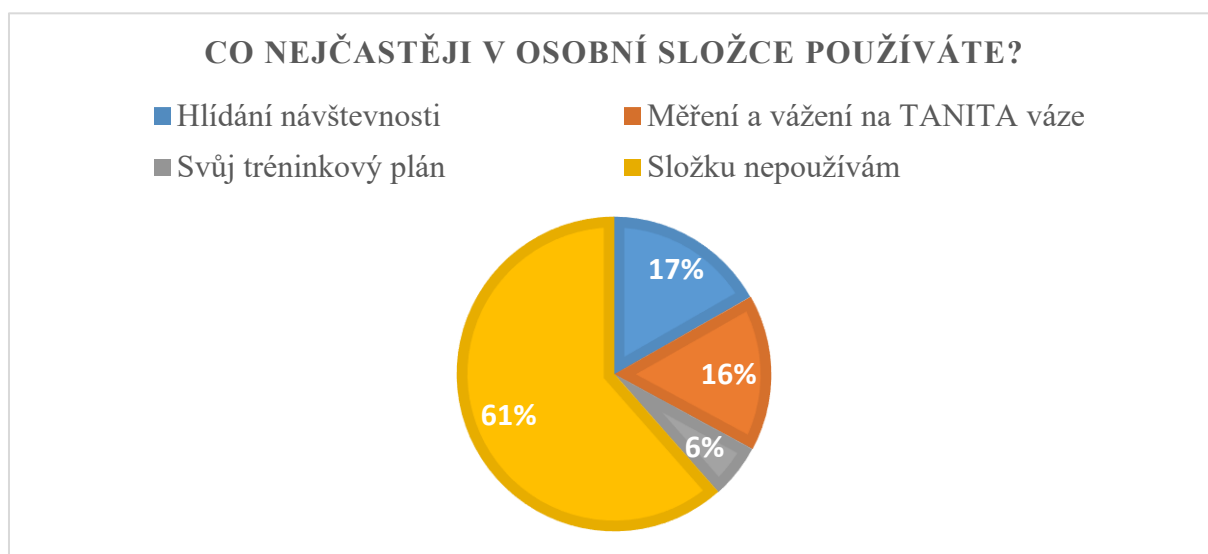
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 2 Graf k otázce č. 1



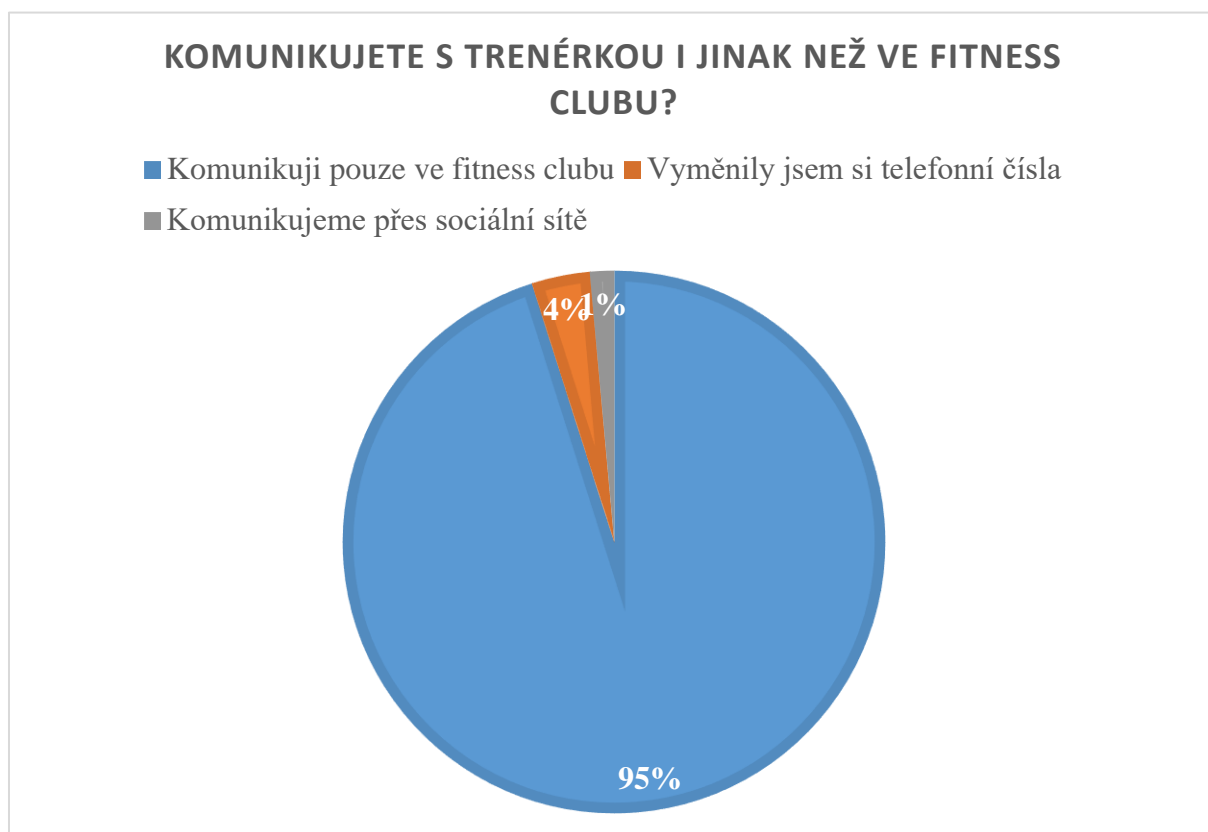
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 3 Graf k otázce č. 2



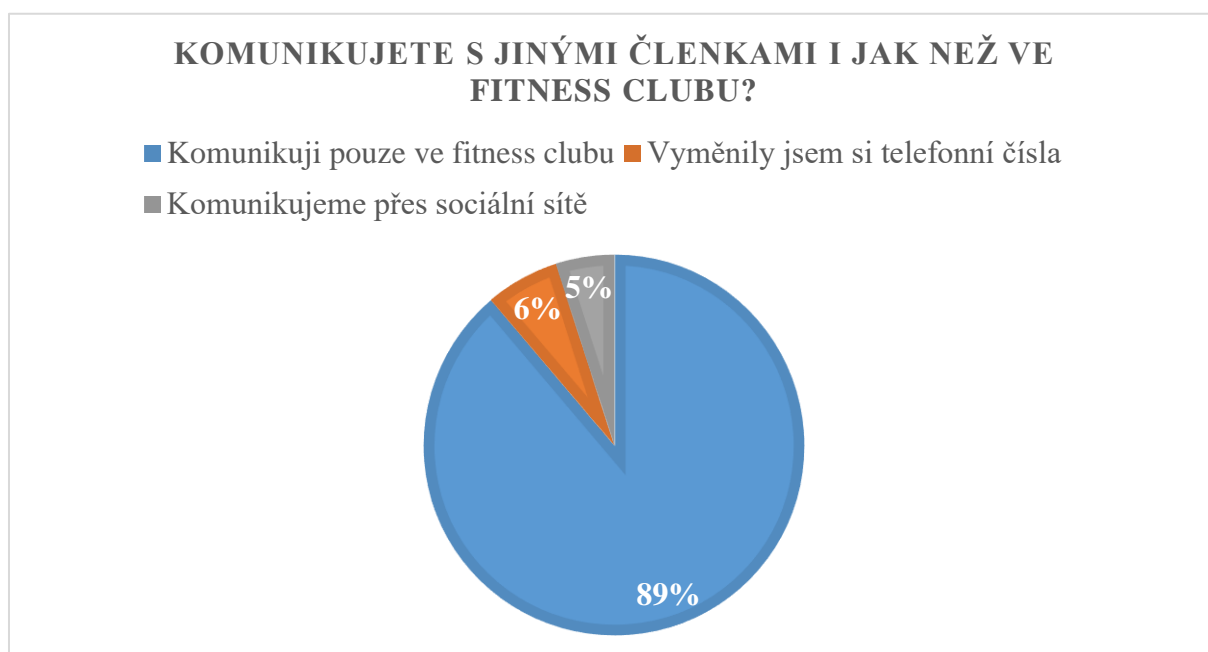
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 4 Graf k otázce č. 3



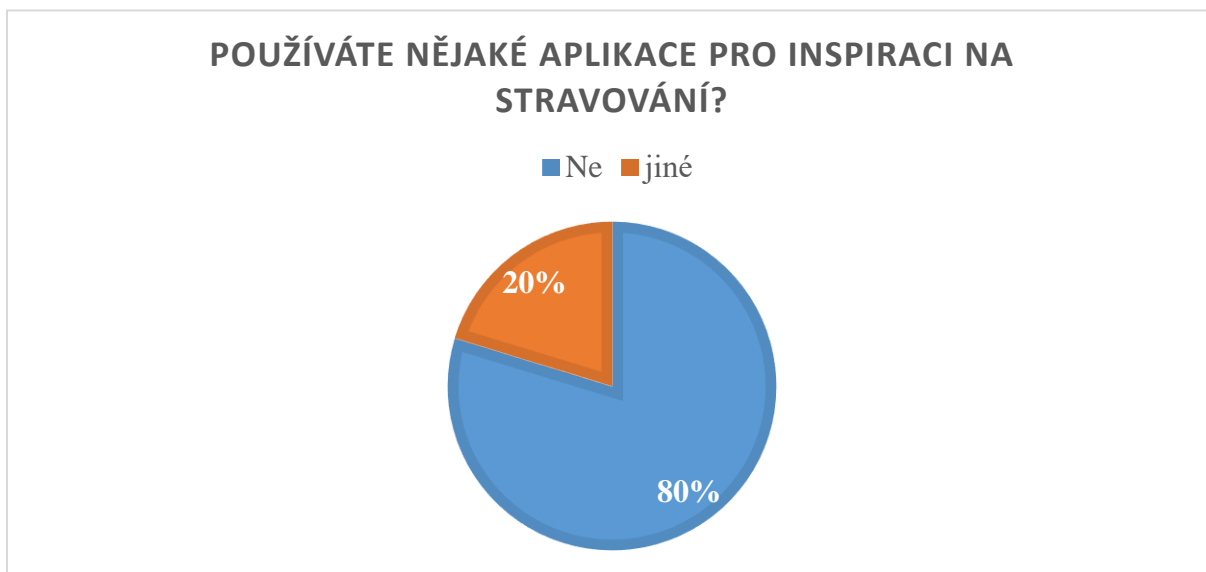
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 5 Graf k otázce č. 4



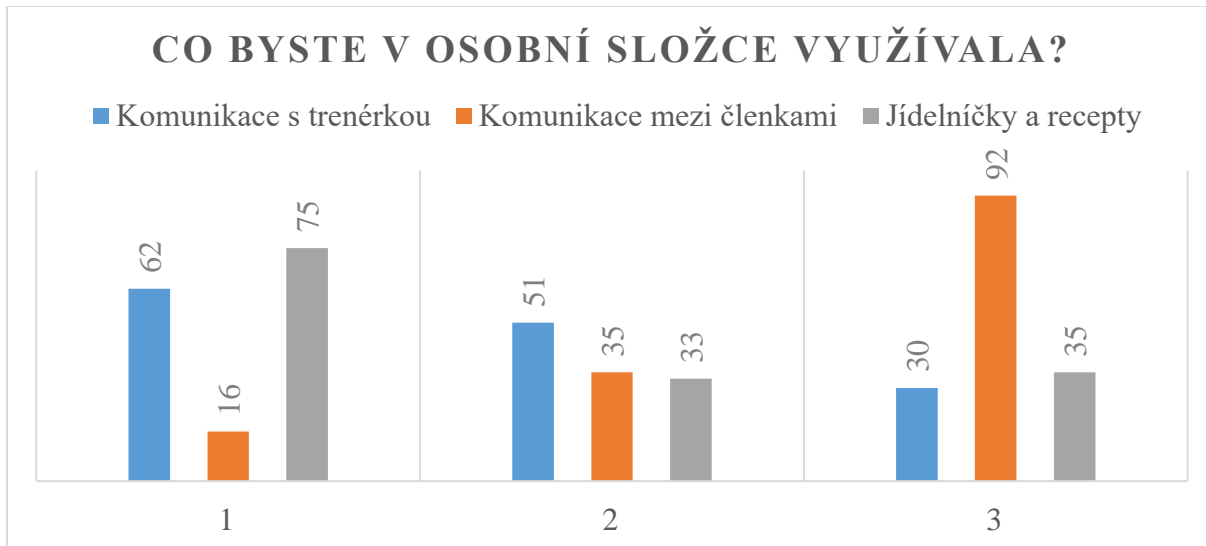
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 6 Graf k otázce č. 5



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 7 Graf k otázce č. 6





Zdroj: Vlastní výzkum

## Příloha 9 Odpovědi na otevřenou otázku dotazníku

Napadá Vás ještě něco, co Vám v osobní složce chybí?

- momentálně ne
- Spis bych upravila přehlednost mobilních stránek.Od te doby co je zrusena pobočka na Brevnove temer cvicit nechodím.Spis vubec a osobni složku nepoužívám.
- Aktualizace osobního plánu
- aktualizovat tréninkový plán
- informace o změnách otevírací doby
- ne, v klubu jsem krátce, ještě jsem složku nepoužila
- Složku nepoužívám, protože jsem zapoměla přihlašovací údaje. V době covidové jsem používala ke komunikaci a cvičení skupinu na Facebooku. Určitě bych používala plán doporučených cviků.
- vzorové fitness plány
- Vůbec nevím kde je má osobní složka. Jen při první schůzce mi založili kartu a pak už jsem cvičila sama. Věnování trenérky nebylo skoro žádné být jsem měla mít trenerku celých 7 dní když jsem vyhrála cvičení zdarma a pak se jsem zaregistrovala na rok ale nikdo se mě nevěnoval pokud já sama jsem o to neozadala
- osobní složku používám k přerušení docházky
- Chybí mi cvičení na podložkách mezi cvičebními stroji
- Prodloužení členství přes osobní složku
- Vzhledem k tomu, že byl zcela změněn původní kruhový trénink ,který mě velmi vyhovoval pokud jsem nestihla vedené lekce (po dobu 11 let), tak bych uvítala více motivačních cvičení individuálního na cca 1 hod. Naštěstí většinou stihnu vedené lekce a ty jsou dobré. Ale pokud jsem cvičila individuálně, tak mě to vůbec nebavilo a neměla jsem inspiraci. Točení na několika strojích hned za vchodem a pak se někde "plácát" na malém prostoru v podstatě bez nějakého řádu je zoufalost. Ubylo velké množství cvičebních příležitostí a pomůcek, které byly hned při ruce - např. SM systém, některé stroje, tampolínky s obrázky cviků a pak pomůcky, které jsou nyní uklizené daleko od cvičebního pole, jsme měli hned po ruce a mohli jsme si je během cvičení nechat na place a vracet se k nim. Ten "kruháč" v tomto uspořádání ztratil smysl. A přitom to bylo to, proč jsem si Contours zamilovala a lákala tam všechny známé. Teď bych tam nepozvala nikoho. Ale díky za vedené lekce!!
- náměty na sestavy pro domácí cvičení - nebo i náměty na sestavy ve fitku s méně využívanými pomůckami s ohledem na posílení určitých partií

- Podrobnější cvičební plány, který se stále budou doplňovat, na příklad každý týden, s různými pomůckami.
- Možnost změnit svou pobočku
- aktivní trenérka
- profily jednotlivých trenérek
- tipy na cviky pro posilování a doplňkově k cyklistice (MTBO)
- Já jsem sice členku, ale od covidu jsem v Contours nebyla. Začala jsem cvičit doma podle videí, takže moje odpovědi asi nejsou moc relevantní.
- Místo kalendáře by mi vyhovoval přesný přehled toho na které pobočce, který den a v kolik hodin jsem byla (pro moji vlastní statistiku). Nepotřebuji vůbec komunikovat s trenérkou ani s ostatními členkami mimo fitko.



# Bakalářská



# Práce

## Rozšíření produktového portfolia vybraného podniku

Iveta Veselá, PEMC02

# Řešená problematika

## úvod

Cílem bakalářské práce je návrh a doporučení pro rozšíření produktového portfolia pomocí inovace osobní složky na fitness aplikaci.

## problém

Osobní složka fitness clubu je již zastaralá a nejsou v ní funkce, které by členky clubu využívaly. Proto není osobní složka využívána a pro členky je bezvýznamná.

## přístup

Na základě Lean Canvasu, práce představila inovaci, jak osobní složku předělat na fitness aplikaci a tím i zvýšit zisk pro fitness club.

# Postup řešení

## zdroj

Literární zdroje byly knižní a internetové. V práci se nachází také jedna monografie.

## získávání

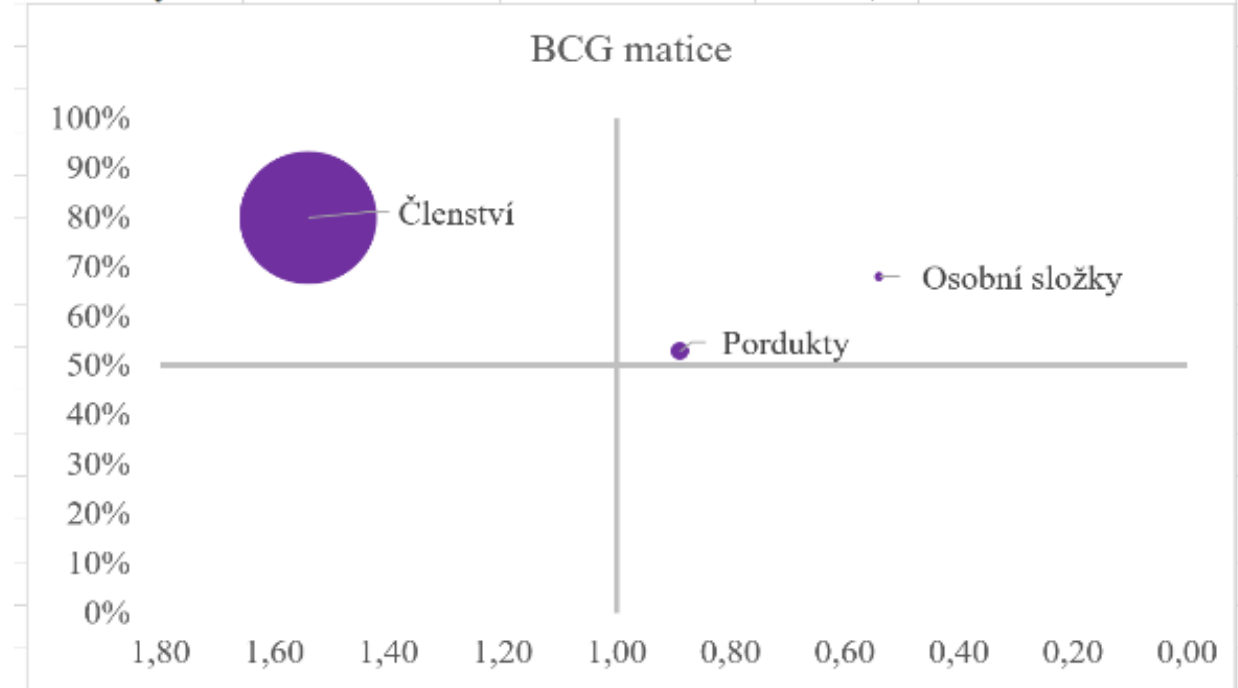
Data pro vytvoření analýzy BCG matice byly získány z reportu fitness clubu Contours a konkurenčního fitness clubu XY.

## zpracování

Práce zpracovala analýzu produktového portfolia, návrh inovace byl zpracován pomocí Lean Canvasu, cenotvorba a analýza bodu zvratu byla zpracována na základě nákladů.

# Analýza BCG matice

	<i>Příjmy Contours</i>	<i>Příjm fitness centra XY</i>	<b>Realtivní tržní podíl</b>	<b>Tempo růstu</b>	<b>Příjmy</b>
<b>Členství</b>	5 168 868 Kč	3 356 876,00 Kč	<b>1,54</b>	<b>80%</b>	<b>5 168 868 Kč</b>
<b>Osobní složky</b>	23 700 Kč	43 900 Kč	<b>0,54</b>	<b>68%</b>	<b>23 700 Kč</b>
<b>Pordukty</b>	90 438 Kč	101 763 Kč	<b>0,89</b>	<b>53%</b>	<b>90 438 Kč</b>



Zdroj: Vlastní výzkum

# Lean Canvas – verze 2

Jméno a příjmení Iveta Veselá		Verze 2 – po doplnění zpětné vazby	Název projektu Inovace osobní složky na fitness apliakci	Bakalářská práce Rozšíření produktového portfolia	Datum 15. 4. 2023
<b>Problém</b> - nízká komunikace členky s trenérkou - nízká komunikace mezi členkami - nápadivost členek na zdravé recepty	<b>Řešení</b> - inovace osobní složky na aplikace - propojení členek a trenérek - vytvoření „blogu“ na zdravé recepty	<b>Unikátní nabídka hodnot</b> - natočené cviky od trenérek a vytvořené tréninkové plány - zdravé recepty a naučení členek kladnému vztahu k jídlu	<b>Neférová výhoda</b> - know-how trenérky - školení trenérek - vlastní recepty trenérek	<b>Zákazník</b> - členky fitness klubu Contours - věkový průměr 47 let - ženy, které nemají čas na cvičení ve fitness clubech	
<b>Existující alternativy</b> - komunikace s trenérkou nebo mezi členkami na soc.sítích - zdravé recepty na jiných aplikacích	<b>Indikátory</b> - návštěvnost na aplikaci - prodej členství	<b>Srozumitelný opis</b> - Facebook pro členky fitness klubu s rozšířením ozdravé recepty	<b>Distribuční kanály</b> - Facebook fitness klubu, instagram fitness klubu - doporučení trenérek	<b>První vlašťovky</b> - členky ve fitness clubech Contours	
<b>Struktura nákladů</b> - počáteční vklad na vývoj aplikace - zaplacení hodinové mzdy trenércena aplikaci - reklama		<b>Cenový model</b> - členství Basic (omezené funkce) nižší cen - členství Premium (všechny funkce) vyšší cena - členství vždy na 1 měsíc			

Zdroj: Vlastní výzkum

# Výsledky cenotvorby a bodu zvratu

Z výsledků práce vyplynulo, že...

- Při realistickém scénáři je vhodná návratnost po 2 letech
  - Cena členství Basic 178 Kč s bodem zvratu 240
  - Cena členství Premium 350 Kč s bodem zvratu 150
- Při optimistickém scénáři je vhodná návratnost po 1 roce
  - Cena členství Basic 133Kč s bodem zvratu 440
  - Cena členství Premium 216Kč s bodem zvratu 275
- Při pesimistickém scénáři je vhodná návratnost po 3 letech
  - Cena členství Basic 504 Kč s bodem zvratu 80
  - Cena členství Premium 1.005Kč s bodem zvratu 50

# Doporučení



**1. Investovat finance na inovaci osobní složky na fitness aplikaci**

---



**2. Návrh analýzy marketingové komunikace**

---



**3. Vytvořit výhodné balíčky na fitness aplikaci**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla nový pohled na osobní složku a díky zpětné vazbě od členek, je inovace žádaná**



Práce je návrhem na inovaci pro fitness club Contours a dle analýzy bodu zvratu je nejvýhodnější optimistický scénář.



Návrh dalšího výzkumu, před uvedením fitness aplikace na trh, autorka doporučuje vytvořit výzkum marketingové komunikace.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**