

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozhodování o novém produktu

Deciding on a New Product

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. Ing. Beran Theodor Ph.D.

QIU

JIAN WEI

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Qiu** Jméno: **Jian Wei** Osobní číslo: **492808**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Rozhodování o novém produktu

Název bakalářské práce anglicky:

Deciding on a New Product

Pokyny pro vypracování:

Cíl Práce: identifikace dvou základních stránek rozhodování o novém produktu.
Úvod: Zdůvodnění zvoleného tématu
Část teoretická: Východiska k určování klíčových užitečných vlastností produktů a posouzení ekonomické stránky.
Část praktická: Charakteristika vybrané společnosti, její organizace a výrobní program. Aplikace postupu hodnocení vztahu mezi společenskými požadavky a kvalitou produktu, metoda cílových nákladů, jako nástroj ekonomický.
Závěr: Zhodnocení návrhu, doporučení společnosti

Seznam doporučené literatury:

BERAN, Theodor a Karel VLÁŠEK. Analýza a hodnocení souvislostí mezi společenskými požadavky a kvalitou produktů s dlouhodobým životním cyklem. V Praze: ČVUT, Fakulta stavební, 2010. ISBN 978-80-01-04658-6.
MACÍK, Karel. Kalkulace a rozpočetnictví. Vyd. 3. přeprac. vydání, Praha, České vysoké učení technické, 2008, 213 s.
KRÁL, B., Manažerské účetnictví, Praha: 2010, Management Press, 3., dopl. a aktualiz. vyd., 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19.08.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

QIU, Jian Wei. *Rozhodování o novém produktu*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Theodorovi Beranu, Ph.D. za trpělivost a vstřícnost při vypracování. Dále děkuji mé rodině a přátelům, kteří mi poskytli podporu v průběhu psaní této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá procesem rozhodování o novém produktu v podniku. Jejím cílem je identifikace dvou základních stránek rozhodování o novém produktu a návrh nového produktu ve vybraném rodinném restauračním zařízení za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část pojednává o produktu jako takovém, stručně se zmiňuje o segmentaci trhu, charakterizuje náklady a jeho druhy členění. Dále jsou popsány nástroje, které jsou aplikované v části praktické. Samotná část praktická se skládá z charakteristiky vybraného podniku, analýzou jeho prostředí za použitím metod SWOT, PEST a Benchmarkingu, na základě kterých je následně navržen nový produkt a jeho náklady kalkulovány metodou cílových nákladů. Práce vybranému podniku přináší strukturovaný náhled na její pozici na trhu, kterou může využít pro další vývoj.

Klíčová slova

Manažerské rozhodování, produkt, cenotvorba, náklady, vývoj nového produktu.

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the process of deciding on a new product in a company. Its goal is to identify the two basic sides of a new product's decision making and design a new product for a selected family restaurant to increase its competitiveness. Thesis is divided into a theoretical and practical part, whereas the theoretical part discusses the product as it is, briefly mentions market segmentation, characterizes costs and its classification. Further, the tools used in the practical part are described. The theoretical part itself contains characterisation of the selected company, analysis of its surrounding using SWOT, PEST and Benchmarking based on which is the new product designed and costs are calculated through target costing. Thesis provides a structured view of the company's position on the market which can be helpful for the company for future development.

Key words

Managerial decision, product, pricing, costs, development of a new product.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Produkt | 7 |
| 1.1 Úrovně produktu..... | 7 |
| 1.2 Klasifikace produktu..... | 9 |
| 1.3 Životní cyklus produktu..... | 10 |
| 1.4 Produktové strategie | 11 |
| 1.5 Vývoj nového produktu..... | 12 |
| 2 Segmentace trhu | 18 |
| 3 Náklady | 19 |
| 3.1 Členění nákladů | 19 |
| 4 Cena | 21 |
| 4.1 Cenotvorba | 21 |
| 5 Kalkulace cílových nákladů | 23 |
| 6 Analýza podniku a okolí | 23 |
| 6.1 SWOT | 23 |
| 6.2 PEST..... | 24 |
| 6.3 Benchmarking..... | 24 |
| 7 Charakteristika společnosti | 26 |
| 7.1 Založení společnosti | 26 |
| 7.2 Produktové portfolio | 27 |
| 7.3 Popis stávajícího problému..... | 27 |
| 8 Analýza vybraného podniku a okolí | 28 |
| 8.1 SWOT | 28 |
| 8.2 PEST..... | 29 |
| 8.3 Benchmarking..... | 30 |
| 9 Rozhodování o novém produktu | 32 |
| 10 Návrh nového produktu | 33 |
| Závěr | 35 |
| Seznam použité literatury | 36 |
| Seznam obrázků | 38 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Seznam tabulek | 39 |
|-----------------------------|-----------|

Úvod

Mít konkurenceschopný, atraktivní a zároveň produkt na současném přesyceném trhu obnáší spojení mnoho faktorů jako je pečlivá analýza cílového trhu, správné nastavení ceny, efektivní testování produktu a mnoho dalších metodických postupů, ale i štěstí.

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku rozhodování o novém produktu v prostředí malém rodinném restauračním podniku QIU JIA REST s.r.o. Důvod zvolení tématu spočívá ve snaze podniku poskytnout řešení pro stávající problém a také pohled na prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Podnik zpracování práce odsouhlasil a má zájem o návrh nového produktu, který by mu napomohl k získání nových a mladých zákazníků, s kterými má podnik potíže oslovit. Z důvodu, že je podnik malou firmou nemá mnoho statických dat, ale jen poznatky z každodenní činnosti, které jsem jako brigádník v podniku také pozorovala.

Bakalářská práce je rozdělená do dvou částí – teoretická a praktická.

Teoretická část má za účel vyjasnit pojmy vztahující se k produktu, nákladům, ceně a metodám analýz využitě v praktické části. Shrnují se zde poznatky pochycené z rešerše dostupné literatury.

Obsahem praktické části jsou již konkrétní metody analýzy aplikované na vybraný podnik a poznatky z nich se stávají oporou pro rozhodování o novém produktu.

Cíle této práce jsou:

- Identifikovat dvě základní strany při rozhodování o novém produktu.
- Navrhnout pro podnik produkt, který by stávající problém řešil

TEORETICKÁ ČÁST

1 Produkt

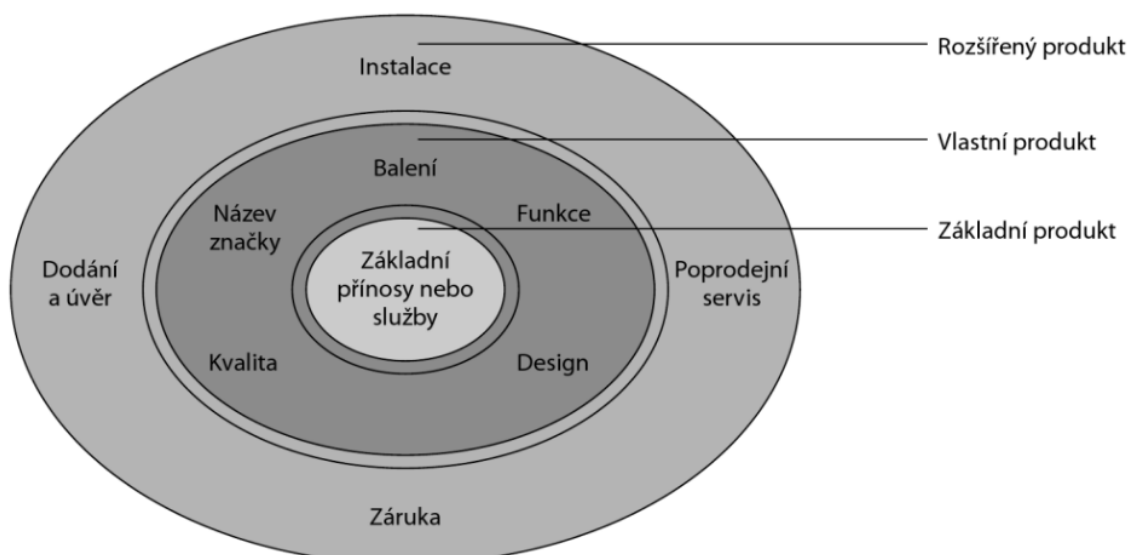
Na začátku teoretické části bych ráda čtenářům přiblížila klíčový předmět této bakalářské práce, čímž je produkt neboli výrobek. Produkt je jádrem ekonomiky podniku, tedy hlavním zdrojem finančních prostředků pro náklady, jak provozní, tak investiční. (Švecová & Veber, 2021)

Beran ve své knize používá převážně výraz „výrobek“ a popisuje ho jako „proces realizace jednotlivých subprocessů, které nabízejí řadu externalit.“ Výrobky dále dělí na výrobky běžné spotřeby a výrobky s dlouhodobým životním cyklem. Zatímco výrobky běžné spotřeby jsou zdrojem pouze omezených druhů externalit (servis, likvidace), ty s dlouhodobým životním cyklem jsou však zdrojem daleko širšího spektra externalit (kladný či záporný vliv na životní prostředí, snížení nezaměstnanosti, rozvoj regionu a další). (Beran & Vlášek, 2010)

Kotler definuje produkt jako „cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby“. Může se jednat o fyzické předměty, služby, ale i místa, organizace, myšlenky nebo i jejich kombinace. (Kotler, 2007)

1.1 Úrovně produktu

Podle Kotlera je ke zvýšení hodnoty produktů pro zákazníky, potřeba při plánování přemýšlet nad nimi na třech úrovních. Těmi úrovněmi jsou základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt. (Kotler, 2007)



Obrázek 1 Tři úrovně produktu
Zdroj: Kotler, 2007.

- Základní produkt

Otázka pro nejnižší úroveň produktu je: Co doopravdy zákazník kupuje? Tato úroveň definuje základní přínosy produktu, které přinášejí řešení pro problémy kupujících a jsou hlavním důvodem nákupu.

- Vlastní produkt

Druhá úroveň produktu přiřazuje základnímu produktu atributy, pomocí jejichž kombinace poskytují výše zmíněný základní přínos. Jedná se o úroveň kvality, funkce, design, název, balení a další atributy.

- Rozšířený produkt

Poslední úroveň, nad kterou je potřeba se zamyslet, je rozšíření produktu. Jedná se o doplňkové služby a přínosy, které spotřebitelům přináší přidanou hodnotu. Konkurence se odehrává hlavně na této úrovni, kde je cílem uspokojení potřeb a také potěšení zákazníka těmito výhodami navíc.

Nicméně o pár let poději Kotler a Keller definují pět úrovní místo tří a uvádí hotel jako příklad. Původní první úroveň základního produktu rozděluje na dvě úrovně: klíčový přínos (návštěvník hotelu si primárně kupuje odpočinek a spánek) a následné jeho přetvoření v základní produkt (hotelový pokoj je vybaven postelí, koupelnou, stolem, skříní atd.). Dále bývalou druhou úroveň vlastní produkt, zde označuje jako třetí úroveň očekávaný produkt. Definuje jí jako sadu vlastností a podmínek, které kupující očekává při koupě podobného produktu (host očekává funkční a relativně tiché prostředí s čistým nábytkem a potřebami). Jako čtvrtou úroveň popisuje rozšířený produkt, který má překonávat očekávání kupujících. V poslední řadě pak charakterizuje potenciální výrobek, kam spadá veškerá rozšíření a transformace, která by v budoucnosti mohla být na produkt aplikována. Podniky se snaží odhalit nové metody uspokojování potřeb zákazníků a diferenciaci svých produktů. (Kotler & Keller, 2013)

Konečný cíl tohoto myšlenkového procesu je tedy zákazníkům přinést balíček přínosů, který co nejlépe uspokojí jejich potřeby. (Kotler, 2007)

Tento koncept je však dynamický a změnou doby se mění i požadavky zákazníků, stávají se náročnějšími. To, co v minulosti spadalo pod rozšířený produkt, dnes může být součástí očekávaného produktu. Konkurenční výhoda se tím pádem stává standardem. A právě důsledkem toho je nutné produkty neustále zlepšovat. S vylepšováním jsou však spojené i rostoucí investiční náklady, které si nemusí každý podnik dovolit. Proto jsou také firmy, které místo inovací zvolí redukci produktů, tak aby uspokojovaly potřeby zákazníků pouze na základní úrovni. Tím si sníží náklady a zároveň umožní nabízení produktů za nižší cenu, která zapůsobí na určitý segment zákazníků. (Karlíček, 2018)

1.2 Klasifikace produktu

Kotler v první řadě kategorizuje produkty dle jejich trvanlivosti a hmatatelnosti (Kotler & Keller, 2013) na následující:

- Netrvanlivé

Tyto produkty definuje jako hmotné věci, které se spotřebují jedním nebo několika použití. Jsou to tedy například, různé potraviny, pití nebo spotřební zboží.

- Trvanlivé

Za trvanlivé se považují hmotné produkty, které za normálních okolností odolají mnohem víc opotřebení než netrvanlivé produkty. Jedná se o spotřebiče, nástroje nebo oblečení.

- Služby

Jako služby popisuje nehmotné a přechodné produkty, které se vyznačují tím, že potřebují větší kontrolu kvality, důvěryhodnost dodavatele a přizpůsobivost. Patří mezi ně například právní služby, kadeřnické služby nebo různé opravy.

Dále je dělí dle způsobu využití na spotřební a průmyslové:

- Spotřební zboží dělíme do čtyř kategorií na základě nákupních zvyklostí:
 - o Zboží každodenní spotřeby je takové zboží, které zákazník kupuje nejčastěji (běžné zboží), bez zdlouhavého rozmýšlení (v případě nouze, třeba deštník) a s vynaložením minimálního úsilí (impulzivní nákup).
 - o Nakupované zboží kupující obvykle porovnává mezi sebou podle kvality, ceny, vzhledu a vhodnosti. Typicky se jedná o nábytek, oděvy a různé spotřebiče. Zde rozlišujeme homogenní a heterogenní zboží, kde homogenní mají porovnatelnou kvalitu, ale cenově jsou velmi odlišné, a proto se vyplatí je navzájem porovnávat. Heterogenní zboží mají naopak odlišné vlastnosti, čímž cena ustupuje na druhé místo při rozhodování.
 - o Speciální zboží se vyznačuje jedinečnými vlastnostmi nebo značkou, kvůli kterým jsou si je zákazníci ochotni sami vyhledat. Příkladem jsou služby spojené s trávením volného času, pánské obleky, automobily atd.
 - o Nehledané zboží je většinou mimo povědomí zákazníků, a i kdyby o jeho existenci věděli, za běžných okolností ho nekupují. Jako příklad můžeme uvést životní pojištění nebo náhrobní kameny.
- Průmyslové zboží
 - o Materiál a součástky
 - o Kapitálové položky a zásoby
 - o Profesionální služby

1.3 Životní cyklus produktu

Podle autora Karlíčka, model životního cyklu produktu je velmi podobný životu člověka. Každý produkt má svůj začátek i konec a mezi tím si dříve či později projde čtyřmi fázemi, které jsou od sebe velmi odlišné, a proto vyžadují i individuální přístup při řešení problémů. Jedná se o fáze uvedení produktu na trh, jeho růst, zralost a následně úpadek. (Karlíček, 2018)



Obrázek 2 Životní cyklus produktu
Zdroj: Karlíček, 2018

1. Uvedení na trh

V této fázi je produkt již vyvinut, a čerstvě představen potencionálním zákazníkům tak i distributorům. Kvůli investičním nákladům jako je třeba počáteční marketingová komunikace při zavádění produktu, bývá růst tržeb pomalý a z počátku je zisk záporný. Tyto náklady jsou však velmi podstatné k tomu, aby byl produkt efektivně prezentován o jeho přednostech. (Karlíček, 2018)

2. Růstová fáze

V případě, že je produkt úspěšně uveden na trh, což se nestává často, nastává růstová fáze. Tato fáze je charakteristická rychle rostoucí poptávkou čili rostou tržby, a tak i zisk. Kvůli patrné pozitivní reakce zákazníků přibývá konkurence, a proto jsou firmy nuceny k inovaci a zdokonalování svých produktů. S tím souvisí i neustálá investice do marketingové komunikace, která se nejen soustředí na prezentování samotného produktu, ale také diferenciaci od konkurence. (Karlíček, 2018)

3. Fáze zralosti

Dále následuje fáze zralosti, která bývá nejdelší. Produkt je v této fázi přijat a trh je nasycen. Důsledkem intenzivní konkurence tržby rostou pomaleji a klesá zisk. Firmy se tedy stále snaží své produkty zlepšovat, ale také začínají snižovat ceny, aby získali konkurenční výhodu. Na druhé straně jsou i méně úspěšné firmy, které tlak konkurence neustojí a trh opouštějí. (Karlíček, 2018)

Velmi často se během této fáze objeví nový produkt, který substituuje stávající produkt a v důsledku vede stávající produkt do fáze úpadku. (Karlíček, 2018)

4. Fáze úpadku

Vlivem přechodu zákazníků na substitut, v této fázi prudce klesají tržby produktu a s tím i ziskovost produktu. Proto velké množství firem přestávají produkt nabízet a konkurence se rapidně snižuje. Nicméně firmy, které na trhu zůstaly jsou stále ziskové právě kvůli snížené konkurenci. (Karlíček, 2018)

Stojí také za zmínku, že každý produkt je odlišný a tím pádem se jejich životní cyklus také liší, ať už délkou cyklu nebo samotným průběhem. Může se stát, že produkt ve fázi úpadku se díky inovaci vrátí do fáze růstu. (Karlíček, 2018)

Nicméně Kotler a Armstrong do životního cyklu produktu ještě zařazují fázi vývoje, která stojí ještě před samotným uvedením produktu. Tato fáze začíná se vznikem nápadu na nový produkt a po celou dobu jejího trvání jsou tržby nulové a zároveň narůstají investiční náklady. (Kotler & Armstrong, 2017)

Autoři Baker a Hart definují dokonce rozšířený životního cyklus se sedmi fázemi, které jsou analogií životu organismů (Baker & Hart, 2007). Jedná se o následující:

1. Gestation – v překladu fáze březosti, tedy vývojová.
2. Introduction – fáze uvedení produktu na trh.
3. Growth – fáze růstu
4. Maturity – fáze zralosti.
5. Saturation – fáze saturace trhu.
6. Decline – fáze úpadku.
7. Elimination – fáze eliminace.

1.4 Produktové strategie

Jak vyplývá z předchozích kapitol, tak je pro podnik velmi důležité, aby jejich produkty byly konkurenceschopné. Proto je potřeba pro úspěch aplikovat vhodné strategie. (Jakubíková, 2008)

Strategie snižování nákladů

- Odstranění produktu
- Hodnotová analýza
- Zúžení sortimentu

Produktové zlepšení

- Zvýšení atraktivnosti
- Změna kvality
- Změna stylu

Rozvoj produktové řady

- Změny v produktových řadách (individuální modifikace)
- Výroba podle zadaných parametrů

Vývoj nových produktů

- Celosvětové novinky
- Nové produktové řady
- Rozšíření produktové řady

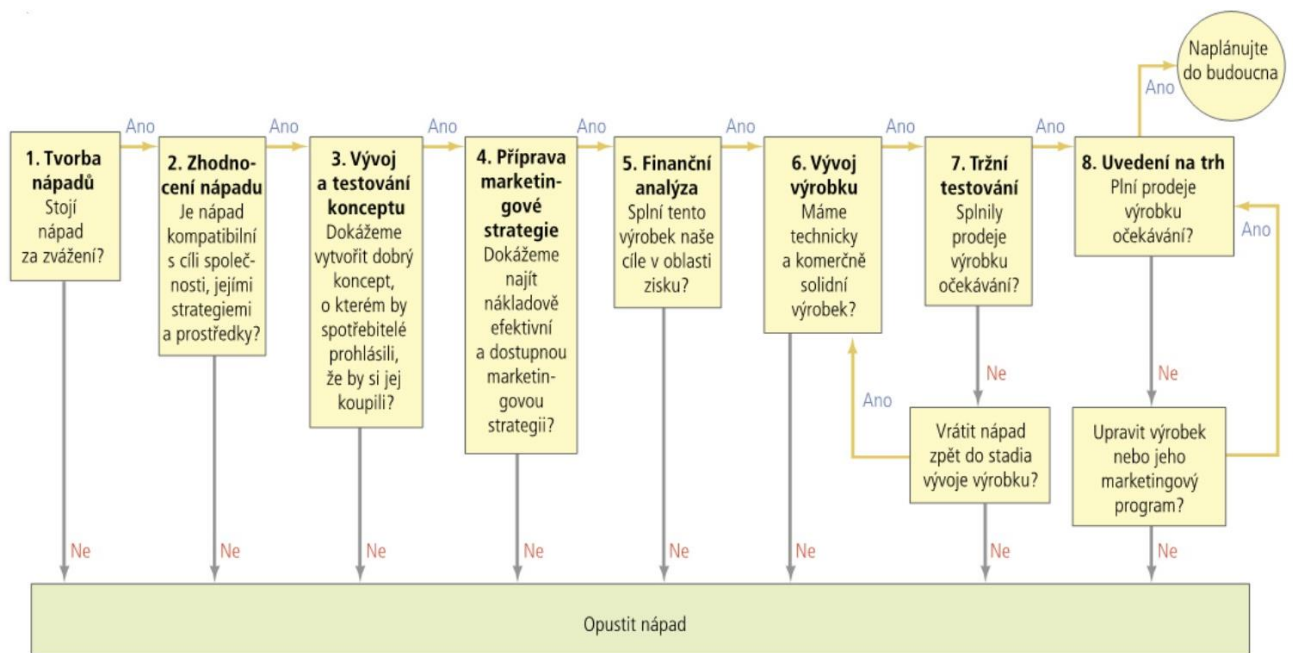
1.5 Vývoj nového produktu

Autoři Kotler a Keller ve své knize definují mnoho způsobů a postupů, jak k novým produktům dojít.

Jako dvě základní možnosti zařazení nového produktu do portfolia firmy definují buď cestu akvizice nebo vlastního vývoje. Akvizice znamená získání nového produktu nákupem. Předmět koupě může být patent, licence nebo i celá společnost. (Kotler & Keller, 2013) V této kapitole se však budeme soustředit jen na druhý zmíněný postup, vlastní vývoj.

Popisují zde systém kontrolních bran, který využívají mnoho úspěšných firem. Proces je rozdělen do stádií, které mají vždy na konci kontrolní bránu či bod určující další postup. Rozhodnutí o těchto postupech činí výše postavený manažer na základě vyhodnocení kritérií u každých z bran. Manažer může učinit jedno z následujících čtyř rozhodnutí: pokračovat, zaříznout, pozdržet nebo recyklovat. (Kotler & Keller, 2013)

Jednotlivá stádia procesu můžeme vidět na obrázku 3.



Obrázek 3 Rozhodovací proces při vývoji nového produktu
Zdroj: Kotler & Keller, 2013

1. Tvorba nápadů

Na začátku každého procesu vývoje nového produktu stojí nápady. Existuje mnoho způsobů, jak je generovat. Může je jednat o brainstorming, dotazování zákazníků, pozorování konkurence, zřízení firemní schránky na nápady, která je přístupná všem zaměstnancům, návštěva a tázání dodavatelů o novinkách a další. (Kotler & Keller, 2013)

Vedle zmíněné metody brainstorming ještě definujeme trystorming, který má za cíl rozvinout brainstorming a co nejrychleji vytvořit vhodný model produktu prostřednictvím pokusů a následného přepracování. Záměrem je se v procesu zkoušení učit, nabíráni zkušenosti a snažit se dosáhnout jednoduchého řešení, které je v první řadě praktické. V tomto procesu se nápadům meze nekladou a není zatím potřeba se soustředit na technickou stránku produktu. (Jakubíková, 2013)

Mnoho lidí se domnívá, že zákazníci jsou nejlepším zdrojem nápadů na nový produkty. Ale vezmeme-li si prohlášení Henry Forda: „Pokud by se ptal lidí, co chtějí, pravděpodobně by to byl rychlejší kůň.“ Zákazníci si totiž často neuvědomují svých přání a toho co je technicky realizovatelné. (Kotler & Keller, 2013)

Malé firmy mají oproti velkým firmám výhodu lokálnosti, která jim umožňuje konzultovat nápady s dalšími podobnými firmami, s výjimkou její blízké konkurence. Také se doporučuje při fázi tvorby nápadu dát šanci se vyjádřit každému pracovníku firmy. (Srpková & Řehoř, 2010)

2. Zhodnocení nápadu

V této fázi je zásadní se vyhnout dvěma chybám: chyba zamítnutí a chyba přijetí. Chyba zamítnutí dobrého nápadu nastává v důsledku toho, jak jednoduché je najít pochybnosti v nápadech druhých. Chyba přijetí špatného nápadu může mít fatální výsledky pro firmu kvůli vysokým nákladům, jakmile produkt přejde do fáze vývoje.

Aby se co nejefektivněji těmto chybám předcházelo, je potřeba nápad vypracovat, tak aby obsahoval kompletní předpoklad jeho potenciálu. Návrh by měl popisovat samotný nápad, cílový trh, konkurence, odhad velikosti trhu, cenu výrobku, trvání a nákladnost jeho vývoje, výrobní náklady a předpokládanou návratnost.

Po zpracování návrhu je třeba posoudit, jestli splňuje kritéria, která firma požaduje. Může se jednat o to, zda výrobek uspokojuje určitou potřebu nebo jestli má firmy potřebné know-how a kapitál, a další.

Nápady mohou firmy také podle stanovených kritérií ohodnotit bodově prostřednictvím metody vážených indexů. Příklad je uveden v následující tabulce. V prvním sloupci se uvádí faktory slibného produktu a v druhém se jim přiděluje míra důležitosti v podobě relativních vah. Třetí sloupec následně produkt známkuje podle jednotlivých faktorů na škále od 0 do 1, kde 1 představuje nejlepší hodnocení. Konečné hodnocení produktu se provádí vynásobením jednotlivých vah se známkami a následně jejich součet. U tohoto příkladu se došlo ke skóre 0,69, což nápad zařazuje mezi „dobré“, ale i přesto to neznamená, že nápad bude na základě tohoto hodnocení přijat. Hlavním účelem této metody je zavést systematický způsob hodnocení a podpořit diskusi. (Kotler & Keller, 2103)

*Tabulka 1 Metoda hodnocení nápadů na nové výrobky
Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera, 2013*

| Předpoklad úspěchu výrobku | Relativní váha (a) | Známka výrobku (b) | Hodnocení výrobku (c = a * b) |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|
| Jedinečnost výrobku | 40 % | 0,8 | 0,32 |
| Vysoký poměr výkonu a nákladů | 30 % | 0,6 | 0,18 |
| Vysoká podpora marketingu | 20 % | 0,7 | 0,14 |
| Slabá konkurence | 10 % | 0,5 | 0,05 |
| Celkem | 100 % | | 0,68 |

Škála hodnocení: 0,00-0,30 špatný; 0,31-0,60 ucházející; 0,61-0,80 dobrý.
Minimální hodnocení pro přijetí: 0,61

Mimo analytické aspekty je také doporučeno zhodnotit, zda je nápad v souladu s posláním a celkovými cíli firmy. (Jakubíková, 2013)

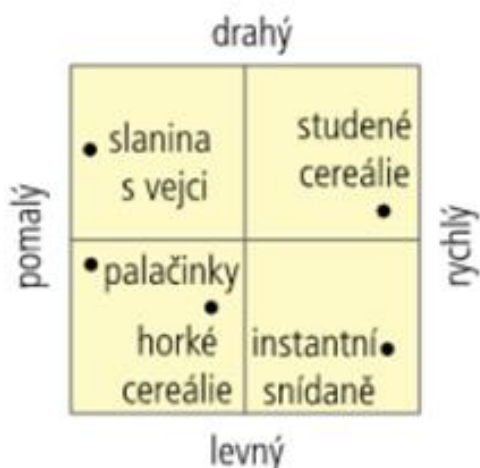
3. Vývoj a testování konceptu

Po přijetí nápadu nastává fáze vývoje a testování konceptu. Pro jeden samotný nápad je však možné vyvinout několik konceptů prostřednictvím pár otázek, které jsou pro daný nápad rozhodující. Kotler a Keller uvádí příklad nápadu, který spočívá ve výrobě prášku zvyšující výživnou hodnotu a zlepšení chuti mléka po jeho přidání. Podnik si pokládá následující otázky: 1) Kdo bude výrobek používat? Tedy je třeba rozhodnout na jakou věkovou skupinu výrobek zacílit. 2) Jaký bude primární přínos výrobku? Zda se soustředit na chuť, výživové hodnoty nebo energetickou hodnotu? 3) Kdy budou lidé nápoj konzumovat? Ráno, odpoledne nebo večer? Na základě odpovědí na tyto otázky dojde podnik k několika možným konceptům:

- Koncept 1: instantní nápoj pro dospělé bez potřeby vaření, který nahradí výživnou snídani v době potřeby.
- Koncept 2: svačina pro děti, která je v poledne občerství
- Koncept 3: doplněk stravy pro starší lidi

Následně je potřeba definovat konkurenci ke každému konceptu. V tomto případě nejvíc připadá v úvahu koncept 1, což je instantní nápoj, protože zbývající dva mají velmi silnou konkurenci. V tuto chvíli je tedy potřeba podrobněji konkurenci analyzovat ve vztahu k vybranému konceptu, a to pomocí procentuálního mapování. Na obrázcích níže je zobrazené mapování trhu snídaně a poté konkrétní značky na trhu instantních nápojů. Z mapy positioningu značky logicky vyplývá, že se firmy může zaměřit na segment 4, kde prozatím velká konkurence neexistuje. (Kotler & Keller, 2013)

a) Mapa positioningu výrobku (trh snídaní)



b) Mapa positioningu značky (trh instantních snídaní)



Obrázek 4 Positioning výrobku a značky
Zdroj: Kotler a Keller, 2013

Po úspěšném vývoji konceptu nastává testování, kdy se podnik zaměřuje na představení produktu cílovým zákazníkům, za účelu získání reakce. Historicky bylo vytváření prototypu velmi nákladnou činností jako časově tak finančně. Dnes však firmy mají možnost využití technologie rapid prototyping, kdy produkt navrhnout prostřednictvím počítače. Nabízí se také možnost využití virtuální reality

Pokud firma produkt spotřebitelům představí, musí od nich dostat zpětnou vazbu. V uvedeném příkladě se může jednat třeba o odpovědi na následující otázky: „Přidají vám přínosy tohoto produktu jasné a uvěřitelné?“ nebo „Řeší tenhle produkt váš problém nebo uspokojuje vaši potřebu?“ a další. Primárním cílem je zjistit, zda je produkt dostatečně působivý, jakou bude mít konkurenci a jaká bude jejich cílová skupina spotřebitelů. (Kotler & Keller, 2013)

4. Příprava marketingové strategie

Pokud testování konceptu proběhne úspěšně, přichází řada na předběžnou přípravu plánu marketingové strategie. Plán se většinou skládá ze tří částí. První popisuje velikost cílového trhu, její strukturu a chování. Do této části patří také plánování positioningu produktu, cíle tržeb, tržního podílu a zisku pro nadcházejících pár let. Druhá část obsahuje plánovanou cenu, distribuční strategii a marketingový rozpočet po průběhu prvního roku. Finálně třetí část definuje dlouhodobé cíle prodeje a zisku a plánuje strategii marketingového mixu v průběhu času. (Kotler & Keller, 2013)

5. Finanční analýza

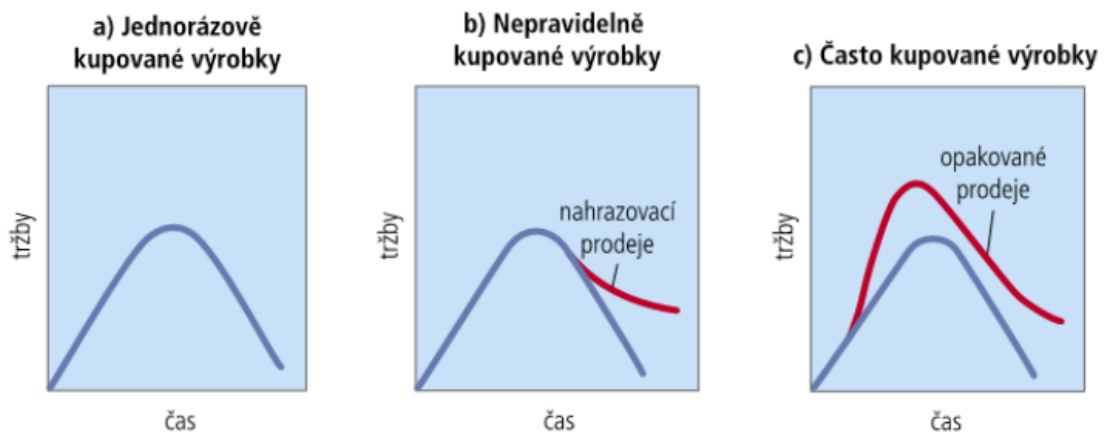
Jakmile je vyvinut koncept produktu a zároveň připravena marketingová strategie, je na místě provést analýzu finanční stránky návrhu. V této fázi je potřeba odhadnout tržby, náklady a zisk, aby se zjistilo, zda je možné vyhovět cílům, které si firma v předchozí fázi stanovila. Tržby se odhadují podle toho, zda produkt spadá pod jed-

norázově kupované, nepravidelně kupované nebo často kupované výrobky. Životní cyklus každého z nich se liší.

Jednorázově kupované výrobky jsou ty, které se kupují jen jednou nebo párkrát za život. Může se jednat o snubní prsten nebo bydlení na důchod a další. S předpokladem, že na trh stále vstupují noví zákazníci, tržby těchto produktů nikdy neklesne na nulu.

Nepravidelně kupované výrobky jsou například auta a různé domácí spotřebiče, které je v důsledku opotřebení a neustálých změn ve výkonu nebo vlastností potřeba nahrazovat. U těchto výrobků se zvláště odhadují prodeje prvotní a nahrazovací.

Mezi často kupované výrobky patří jakékoliv spotřební zboží nebo průmyslové netrvanlivé zboží. Mimo prvotní prodeje zde sledujeme opakované prodeje, které přicházejí díky spokojenosti zákazníků. (Kotler & Keller, 2013)



Obrázek 5 Vývoj tržeb v různých stádiích životního cyklu výrobku pro tři typy výrobků
Zdroj: Kotler a Keller, 2013

6. Vývoj výrobku

Začátkem fáze vývoje produktu rapidně stoupají investiční náklady, které doposud nehrály příliš velkou roli.

Cílem tohoto stádia je zdokonalování zmíněného prototypu a zajistit jeho funkčnost za normálních podmínek, tak aby se vešel do rozpočtovaných výrobních nákladů. Takto navržený produkt musí následně projít různými testy, aby se zjistilo, zda je připravený na uvedení na trh.

Produkt se často testuje jak uvnitř firmy (alfa testování) tak na zákaznících (beta testování). Nejběžněji beta testování probíhá prostřednictvím testování produktu zákazníky v laboratoři nebo rozdáváním vzorků. (Kotler & Keller, 2013)

7. Tržní testování

Tržní testování využívají převážně jen velké firmy a podstupují ho hlavně produkty s vyšší hodnotou investice a vyšším rizikem.

8. Uvedení na trh

Tato finální fáze vývoje nového produktu je dosud pro firmu nejnákladnější. Firma musí spustit masovou výrobu, nebo pronajmout či koupit prostor pro výrobu a odbyt. Je klíčové si položit otázky: Kdy produkt uvést na trh? Kde ho uvést? Komu chci produkt primárně prodávat? A jak ho prodám? (Kotler & Keller, 2013)

V případě malých firem však většinou není potřeba procházet všemi fázemi a jednotlivé fáze také trvají kratší dobu v porovnání s velkými firmami. (Srpová & Řehoř, 2010)

2 Segmentace trhu

Segmentace trhu rozděluje spotřebitele do homogenních skupin, které sdílejí aspoň jednu společnou vlastnost. Jednotlivé segmenty se liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. (Jakubíková, 2013)

Karlíček a Jakubíková rozlišují tyto způsoby segmentace (Karlíček, 2018; Jakubíková, 2013):

- Geografická

Trh rozdělujeme na určité geografické oblasti, ať je to kontinent, stát, město nebo obec s předpokladem, že poloha spotřebitele do určité míry determinuje jeho potřeby.

- Demografická

Spotřebitelé jsou členěni na základě věku, pohlaví, výši příjmu, fáze životního cyklu rodiny, rasové a národní příslušnosti, náboženského vyznání, sexuální orientace, povolání, dosaženého vzdělání, sociální postavení a další.

- Psychografická

Při této segmentaci jsou spotřebitelé kategorizováni podle jejich životního stylu, hodnot nebo osobnostního profilu. Předpokladem je to, že lidé, co sdílejí stejný zájem a způsob trávení času, sdílí také styl utrácení peněz. (Karlíček, 2018)

- Behaviorální

Spotřebitele rozlišujeme podle toho, jak se vůči danému produktu chovají. Tedy jestli vůbec nakupují nebo ne, jestli ano, jakým způsobem produkt užívají, jak často ho nakupují, jaký užitek očekávají, jak loajální jsou vůči značce a další.

Někdy se také využívají kombinace více kritérií:

- Geodemografická segmentace
- Sociaodemografická segmentace

3 Náklady

Král definuje náklady ze dvou hledisek: finančního a manažerského účetnictví. Z pohledu finančního účetnictví popisuje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu. Projevuje se snížením aktiv nebo přírůstkem závazků a vede ke snížení vlastního kapitálu. Jednoduše řečeno je jedná o zdroje, které jsou obětované v prospěch výnosu. V manažerském účetnictví naopak charakterizuje náklady jako účelově vynaložený ekonomický zdroj podniku, který účelově souvisí s její ekonomickou činností a je hodnotově vyjádřený. (Král, 2010)

3.1 Členění nákladů

Následný systém členění nákladů byl vytvořen za účelem vyjádření ekonomické podstaty nákladů, přístupy jejich zjišťování, nástroje jejich řízení a další. (Fibírová, Soljaková & Wagner, 2007)

Mnoho autorů (Fibírová, Soljaková & Wagner, 2007; Hradecký, Lanča & Šiška, 2008; Král, 2010) se ve svých knihách věnují popisování různých způsobů členění nákladů. Každý z nich člení náklady trochu jinak, ale Král nabízí jedno z nejkompletnějších rozdělení mezi vybranými autory. Náklady člení následovně:

1. Druhovému členění

Druhovému členění vysvětluje ekonomickou podstatu nákladů vynaložené externě. Z pohledu účetnictví jsou tyto náklady prvotní, což znamená, že jsou zobrazeny hned co do podniku vstoupí. Jelikož není možné je dále dělit, považujeme je za jednoduché. (Král, 2010)

Rozlišujeme zde tyto základní nákladové druhy (Král, 2010):

- Spotřeba materiálu a energie
- Spotřeba a použití externích prací a služeb
- Mzdové a ostatní osobní náklady
- Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- Finanční náklady

Autor Macík však druhové členění zpracoval podle účtové osnovy mnohem podrobněji a nákladové druhy člení následujícím způsobem (Macík, 2008):

- Provozní náklady
 - Spotřeba materiálů a energie
 - Služby
 - Osobní náklady
 - Daně a poplatky
 - Odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku a materiálu
 - Rezervy a opravné položky k provozním nákladům
 - Ostatní provozní náklady

- Finanční náklady
 - o Prodané cenné papíry a vklady
 - o Úroky
 - o Tvorba rezervy na finanční náklady
 - o Ostatní finanční náklady
 - o Daň z příjmu za běžnou činnost
- Mimořádné náklady
 - o Manka a škody
 - o Tvorba rezervy
 - o Ostatní mimořádné náklady
 - o Tvorba opravných položek
- Daň z příjmu z mimořádné činnosti

Členění je zpracováno podle účtovacích tříd 5 a 8. (Macík, 2008)

2. Účelové členění

Účelové členění rozděluje náklady podle toho, jaká činnost je vyvolává. Členíme zde náklady podle vztahu k činnosti na:

- o Náklady technologické
- o Náklady na obsluhu a řízení

Následně je podrobněji členíme podle jejich nákladového úkolu na:

- o Náklady jednicové
- o Náklady režijní

Náklady technologické jsou vždy režijní, ale u nákladů na obsluhu a řízení rozlišujeme jednicové a režijní

3. Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Tento způsob členění nákladů nám řekne, kdy přesně náklady vznikly a kdo zodpovídá za jeho vznik. (Král, 2008)

Rozlišujeme následující základní typy odpovědnostních středisek:

- Nákladové
- Ziskové
- Rentabilní
- Investiční
- Výnosové
- Výdajové

4. Kalkulační členění

Kalkulační členění nákladů vychází z toho, zda náklad přímo souvisí s určitým výkonem v rámci podniku či nikoliv. Dělíme je na:

- Přímé
- Nepřímé

Přímé náklady bezprostředně souvisí s konkrétním výkonem, zatímco nepřímé zajišťují průběh procesů ve firmě v širším slova smyslu. (Král, 2008)

5. Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Tento způsob členění nákladu rozděluje náklady podle toho, jak závisí na objemu výkonu. Rozlišujeme:

- Variabilní
- Fixní

Variabilní jsou ty, které se v závislosti na objemu výroby mění a fixní naopak ty, co se při změnách určitých výkonů nebo využití kapacity nemění.

4 Cena

Karlíček a Srpková & Řehoř se shodují v definici ceny jako peněžní vyjádření hodnoty přidělenou produktu. (Karlíček, 2018 a Srpková & Řehoř, 2010) V širším slova smyslu je to soubor všech hodnot, kterých se zákazník vzdá pro to, aby získal užitek z daného produktu. Má mnoho podob a funkcí, například nájemné, školné, jízdné, zálohy nebo mzdy a další. Cena však trhu nesděljuje pouze peněžitou hodnotu produktu, ale i jeho positioning. (Kotler & Keller, 2013) Proto je stanovení správné ceny jedním z nejdůležitějších a nejtěžších úkolů při vývoji produktu, který často determinuje jeho úspěch či neúspěch. Je tedy zásadní pro firmu, aby zvolila správnou strategii při její tvorbě. (Kotler & Armstrong, 2017)

4.1 Cenotvorba

Historicky byla cenotvorba neboli „pricing“ subjektem domluvy mezi prodávajícím a kupujícím. Tento způsob stanovení ceny je stále využíván v některých oblastech. Ve skutečnosti je stanovení jednotné ceny pro všechny zákazníky poměrně moderní záležitostí, která se rozšířila koncem 19. století, kam se zapisují počátky hromadného maloobchodu. Tuto „politiku jediné ceny“ inzerovali například Tiffany & Co., John Wanamaker a další z důvodu široké nabídky a velkého počtu zaměstnanců. (Kotler & Keller, 2013)

Cena se tradičně vytváří buď podle konkurence nebo poptávky.

Podle Kotlera a Kellera by se měl při cenotvorbě aplikovat následující postup (Kotler & Keller, 2013):

1. Stanovení cíle pricingu

Jak již bylo zmíněno výše, cena sděljuje trhu positioning produktu. V tomto kroku je zásadní, aby firma měla stanovený jasný cíl a s tím i vhodně vybranou metodu pricingu, která umožní tohoto cíle dosáhnout.

Cíle mohou být přežití firmy, maximalizace zisku a maximalizace podílu na trhu.

Pokud je prioritou firmy přežití, stanovuje cenu na základě nákladu, který představuje její spodní hranici. Firma tak určuje cenu, při které je schopna buď dlouhodobě nebo krátkodobě fungovat. Proto rozlišujeme dlouhodobou a krátkodobou spodní hranici ceny.

Dlouhodobá spodní hranice ceny se určuje na základě průměru jednotkových nákladů produktu (fixní a variabilní). Při stanovení této ceny podnik dosahuje nulového zisku, čímž se vzdává potenciálního rozvoje.

Vzorec:

$$C_j = N_{vj} + \frac{N_f}{Q}$$

C_j = dlouhodobá spodní hranice ceny produktu

N_{vj} = náklady variabilní jednotkové

N_f = náklady fixní

Q = předpokládaný objem výroby/prodeje

Za normálních okolností firma stanovuje cenu, která pokrývá veškeré náklady a zároveň přináší požadovaný zisk. Hovoříme zde o přírážkové metodě tvorby ceny.

Vzorec:

$$C_j = N_j + Z_j$$

C_j = cena produktu

N_j = jednotkové náklady

Z_j = jednotková zisk

Do krátkodobé spodní hranice ceny se nezahrnují náklady fixní, pouze variabilní.

Vzorec:

$$C_j = N_{vj}$$

C_j = krátkodobá spodní hranice ceny produktu

N_{vj} = náklady variabilní jednotkové

Takto stanovené ceny mají však spíše krátkodobé využití za mimořádných situací jako je eliminace konkurence, odbytové problémy a další. (Srbová & Řehoř, 2010)

2. Určení poptávky

Výška ceny produktu bude determinovat poptávku po něm. Obecně platí, že čím vyšší cena tím nižší je poptávka. Toto pravidlo však neplatí u některých luxusních produktů, jako jsou třeba parfémy nebo šperky. U těchto produktů lidé kupují spíše dražší produkty, protože se domnívají, že cena je ukazatelem kvality. (Kotler & Keller, 2013)

3. Odhad nákladů
4. Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence
5. Zvolení principové metody
6. Rozhodnutí o konečné ceně

5 Kalkulace cílových nákladů

Existuje mnoho metod kalkulací, ale zde se budu věnovat pouze metodě cílových nákladů, která je aplikována v praktické části této práce.

Tato metoda kalkulace určuje náklady na základě předpokládané ceny produktu na trhu, od které odečte požadovaný zisk a tím získá maximální přípustné náklady, které může podnik na produkci vynaložit. (Král, 2010)

Cílová cena

– Cílový zisk

Cílové celkové náklady na jednotku výkonu

– Cílový příspěvek na úhradu strategických a správních nákladů

Cílové náklady na produkci a distribuci výkonu

– Cílový příspěvek na úhradu fixních nákladů

Cílové variabilní náklady

*Obrázek 6 Struktura cílových nákladů
Zdroj: vlastní zpracování na základě Krále, 2010*

6 Analýza podniku a okolí

V této kapitole si popíšeme několik metod analýz až už vnějšího nebo vnitřního prostředí podniku, které jsou aplikovány v praktické části práce.

6.1 SWOT

SWOT analýza se zabývá identifikací silných (S) a slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T) podniku. Jedná se o jednu z nejvyužívanějších metod analýzy prostředí. Skládá se ze analýzy SW, která je výsledkem interní analýzy a z analýzy OT vycházející z externí analýzy.

Účelem této analýzy není vyjmenovat co nejvíce silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale identifikovat ty nejdůležitější, ideálně v maximálním počtu pěti. (Veber & Srpová, 2012)

Je doporučeno začít s analýzou OT, která zahrnuje jak makroprostředí (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a další), tak mikroprostředí (konkurence, do-

davatelé, zákazníci a další). Až poté začít s analýzou SW zabývající se firemními cíli, procedury, kulturou, strukturou a dalšími vlastnostmi. (Jakubíková, 2013)

| | |
|--|---|
| <p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p> | <p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p> |
| <p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

Obrázek 7 SWOT analýza
Zdroj: Jakubíková, 2013

Největších nevýhody analýzy SWOT je její subjektivita a staticnost.

6.2 PEST

Analýza PEST se zabývá popisem makroprostředí, ve kterém se podnik nachází.

Zkoumají se tyto faktory (Jakubíková, 2013):

- P = politické (politická stabilita, právní omezení, regulace atd.)
- E = ekonomické (míra inflace, úroková míra, ekonomický růst či úpadek a další makroekonomické indikátory)
- S = sociální (změna životního stylu, zlepšování životního prostředí atd.)
- T = technologické (technologické změny/pokroky)

6.3 Benchmarking

Benchmarking obnáší dlouhodobé sledování a porovnávání subjektů, které v daném oboru vyčnívají nebo jsou přímou konkurencí a další. (Jakubíková, 2013)

Funkce benchmarkingu:

- Zjištění vlastní pozice
- Poznávání pozice konkurence
- Identifikace faktorů úspěchu
- Získání konkurenční výhody

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost je malým rodinným podnikem „Čínské bistro Leknín“. Jak už napovídá název, jedná se o podnik servírující primárně čínskou kuchyni, kterou si jistě většina z nás dokáže okamžitě vybavit. Sice podnik nemusí na každého zákazníka zapůsobit na první pohled, ale majitelé disponují dlouholetými zkušenostmi v tomto oboru, a to od roku 2003, čili tuto činnost již vykonávají téměř 20 let.



Obrázek 8 Logo/profilový obrázek firmy na google maps
Zdroj: Design autorky práce, 2019

- Rozsah služeb:

Podnik nabízí pokrmy jak na provozovně, tak s sebou. Jídlo je možné si také předem telefonicky objednat, aby se předešlo dlouhému čekání. Podnik v tomto roce navázal spolupráci s donáškovými službami (Dáme jídlo a Bolt), které umožňují zákazníkům si objednávat jídlo z pohodlí domova.

Mimo hlavních jídel bistro nabízí nápoje (alkoholické i nealkoholické, teplé i studené, čepované je k dispozici pivo nebo kofola), polévky a předkrmy.

- Umístění:

Bistro je umístěno v lukrativní lokalitě na pražském Žižkově v bezprostřední blízkost k tramvajové zastávce Nákladové nádraží Žižkov. V blízkosti se nachází velký počet kanceláří a v pěší vzdálenosti se zde nachází pošta a poliklinika. Jedinou nevýhodou tohoto umístění je konkurence, která je jen o 20 metrů dál. Jedná se o Čínskou restauraci, která je přímou konkurencí.

7.1 Založení společnosti

Datum zápisu společnosti: 12. května 2014

Obchodní název: QIU JIA REST s.r.o.

Sídlo společnosti: Kabešova 943/2, Vysočany, 190 00 Praha 9

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání společnosti:

- Hostinská činnost

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Platné údaje získané z internetového portálu Justice.cz

7.2 Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti nabízí svým zákazníkům pestrý výběr z 6 polévek, 10 předkrmů a 114 hlavních jídel. Pro donáškové služby je nabídka modifikována a nezahrnuje veškeré produkty, co podnik nabízí na provozovně.

Hlavní jídla můžeme rozdělit podle druhu masa, které obsahuje a na vegetariánské. V nabídce podnik má kuřecí, vepřové, hovězí, kachní maso a krevety. Každé z nich je upravováno čtyřmi (krevety) až třiceti pěti (kuřecí maso) způsoby.

Nejoblíbenější a nejprodávanější položkami z nabídky jsou:

- Pikantní polévka
Sice tuto polévku má téměř každá čínská restaurace, vybraný podnik však ohledně ní dlouhodobě dostává kladnou zpětnou vazbu a mnoho zákazníků tvrdí, že je jedna z nejlepších, co ochutnali.
- Smažené nudle s kuřecím masem
- Kuřecí Kung-Pao
Mnoho lidí si zamilovalo její pikantní a zároveň jemně nasládlou chuť s oříšky na vrchu.
- Sladkokyselé kuře
Sladkokyselou chuť tohoto pokrmu si zamilovali nejen děti, ale celé věková škála zákazníků.
- Voňavé a křehké kuře
Kuře obalované v křupavém těstu, podložené salátem a obohaceno domácí sójovou omáčkou je již dlouhodobým favoritem zákazníků podniku.
- Voňavá a křehká kachna

Jedinečný produkt podniku:

- Sladkokyselé Kung-Pao
Je to kombinací dvou nejprodávanějších pokrmů podniků a zákazníci si poměrně rychle oblíbili i tento.

7.3 Popis stávajícího problému

Podniku se nedaří v oblasti získávání nových a mladých zákazníků a jako jedno z možných řešení vidí uvedení vhodného nového produktu do stávající nabídky.

8 Analýza vybraného podniku a okolí

Pro to, aby se mohlo rozhodnout o potencionálním novém produktu je třeba analyzovat interní a externí prostředí firmy vhodnými nástroji.

8.1 SWOT

Jako první provedeme analýzu silných a slabých stran podniku a určíme její hrozby a příležitosti.

Tabulka 2 SWOT analýza vybraného podniku
Zdroj: vlastní vypracování

| | |
|---|--|
| S <ul style="list-style-type: none">- Rodinný podnik- Lukrativní umístění- Nižší nájemné- Příznivé ceny- Otevřenost vůči inovacím | W <ul style="list-style-type: none">- Malý prostor- Limitovaná pracovní síla- Vezení jídla z kuchyně výtahem- Nižší teplota v zimě- Slabý marketing |
| O <ul style="list-style-type: none">- Budování parkové čtvrti v blízkosti- Rostoucí závislost lidí na restauračních zařízeních- Snížení přímé konkurence | T <ul style="list-style-type: none">- Silná přímá konkurence v blízkosti- Neustálý růst nepřímé konkurence do budoucna |

- Silné stránky:

Podnik si zakládá na tom, aby byla pracovní silou soběstačná, protože jí umožňuje větší svobodu v rozhodování a flexibilitu. Také se tímto vyhýbá krádeže ze strany pracovníků, kterou již v minulosti mnohokrát nastala.

Umístění provozovny je nejen lukrativní, ale také cenově příznivé zejména oproti blízké konkurenci. Dokonce i pronajímatelé jsou velmi přátelští a v případě nouzi vždy majitelům podniku vyjdou vstříc. Sice se to nemusí zdát na první pohled jako silná stránka podniku, ale ze zkušenosti mnoha jiných majitelů podobných podniků je to velmi vzácná příležitost.

- Slabé stránky:

Jak již bylo řečeno – jedná se o malý rodinný podnik čili prostorová kapacita není silnou stránkou podniku. Z toho se odvíjí i další slabá stránka, čímž je limitovaná pracovní síla.

Jedinečností podniku je vestavený výtah, který slouží k převážení pokrmů z kuchyně do jídelny, protože se nacházejí na jiném patře. Je to velká nevýhoda oproti provozoven, které mají jídelnu i kuchyň na stejném patře z důvodu omezené komunikace, kapacity a rychlosti. Dalším specifickým atributem podniku jsou velká okna, která v zimě způsobují nižší teplotu v provozovně.

- Příležitosti

Největší příležitost podniku spočívá v probíhající stavbě parkové čtvrti přímo naproti provozovny. Parková čtvrť s sebou přinese více potenciálních zákazníků, ale i v současné době podnik navštěvuje velké množství dělníků, kteří na stavbě pracují.

Příležitost podniku se také jeví c postupným snižování přímé konkurence. Během pandemie COVID mnoho podobných podniků hlavně v centru města přerušilo jejich činnost a dá se předpokládat, že tento trend bude stále pokračovat.

- Hrozby

I přes snižující se celkový počet přímé konkurence čelí podnik již zmíněné konkurenci v bezprostřední vzdálenosti. Konkurence již v minulosti použila mnoho strategií za účelem vytvoření konkurenční výhody. Jedna z nich je cenová strategie, kdy měla konkurence celou nabídku o jednu korunu nižší než vybraný podnik.

8.2 PEST

Následně podrobněji analyzujeme příležitosti a hrozby v podobě analýzy PEST, kde je rozdělíme do čtyř kategorií.

*Tabulka 3 PEST analýza vybraného podniku
Zdroj: vlastní vypracování*

| | |
|--|---|
| <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zákaz vybraných jednorázových výrobků z plastu - Regulace vytápění | <p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflace - Snižovaný disponibilní příjem spotřebitelů |
| <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Změna životního stylu mladých - Diety | <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bezpečnostní kamery - Technologie pro urychlení procesů |

- Politické faktory:

Legislativa se neustále mění a pro restaurační zařízení jsou hlavní ty týkající se zdraví, hygieny, ekologie a financí. V nejbližší době velkou pozornost získává legislativa pro omezení vybraných jednorázových výrobků z plastů, jako jsou plastové přístroje, talíře, brčka a další. Dále také kelímky, nádoby na jídlo a pití vyrobené z expandovaného polystyrenu a v poslední řadě výrobky z oxo-rozložitelného plastu. Tyto omezení velmi

pravděpodobně zvýší náklady podniku. Další potencionální legislativa, co se týká nejen restauračních zařízení, ale i dalších veřejných prostorů, dokonce možná i domácností, je regulace vytápění.

- Ekonomické faktory:

S inflací rostou veškeré náklady a lidé se snaží snížit své výdaje co nejvíce a většinou to první, na čem se rozhodnou ušetřit, jsou návštěvy restauračních zařízení.

- Sociální faktory:

Postupem času si víc a víc lidí uvědomují důležitost zdravého těla, protože mají čím dál tím méně času se o sebe starat. V důsledku toho mnohem víc lidí se snaží jíst zdravěji a vyhýbají se podnikům, které působí nezdravě.

- Technologické faktory:

Náš vybraný podnik není velký, tudíž je většina procesů vykonávána čistě ručně, protože se nevyplatí investovat do technologických vymožeností. S postupným technologickým vývojem mnohem vyspělejších zařízení se ty starší, a přesto výkonné se stávají dostupnějšími a podnik by mohl přemýšlet o investování třeba do automatického kráječe na maso nebo zeleninu, čímž by se proces mnohokrát zrychlil a mohl by se tak ušetřený čas využít efektivněji.

8.3 Benchmarking

Srovnávané podniky byly vybrány podle jejich geografické polohy, tak aby byly co nejbližší k vybranému podniku.

Při srovnávání cen byly vybrány pá nejčastěji objednávaných pokrmů, které mají všechny podniky v nabídce

Tabulka 4 Benchmarking vybraného podniku
Zdroj: vlastní vypracování

| | Čínské bistro Leknín | Čínská restaurace Hong | Hui Bin Ge |
|----------------------------------|--|---|---|
| Nabídka | Polévky Předkrmy Čínská kuchyně Thajská kuchyně Nealkoholické nápoje Alkoholické nápoje Teplé nápoje | Polévky Předkrmy Čínská kuchyně Thajská kuchyně Sushi Nealkoholické nápoje Alkoholické nápoje Teplé nápoje | Polévky Předkrmy Čínská kuchyně Thajská kuchyně Vietnamská kuchyně Sushi Nealkoholické nápoje Alkoholické nápoje Teplé nápoje |
| Cenové srovnání vybraných pokrmů | | | |
| Kuřecí Kung-Pao s rýží | 99 Kč | 99 Kč | 99 Kč |
| Smažená nudle s kuřecím masem | 89 Kč | 89 Kč | 89 Kč |
| Voňavá a křehká kachna s rýží | 139 Kč | 139 Kč | 149 Kč |
| Voňavé a křehké kuře s rýží | 119 Kč | 119 Kč | 109 Kč |
| Pikantní polévka | 33 Kč | 35 Kč | 35 Kč |
| Dostupnost | Na pobočce S sebou Bolt food Dáme jídlo | Na pobočce S sebou Bolt food Dáme jídlo Wolt | Na pobočce S sebou Bolt food Dáme jídlo Wolt |
| Kapacita | 26 míst | 28 míst | cca 40 míst |
| Prostředí | Neformální | Neformální, ale útulné | Neformální |
| Otevírací doba | PO – PÁ: 10:00 – 22:00 SO – NE: 10:30 – 22:00 | PO – NE: 10:00 – 22:30 | PO – NE: 10:30 – 22:30 |

Na základě benchmarkingu jsme došli k následujícím závěrům:

- Náš vybraný podnik má menší nabídku v porovnání s konkurencí, nenabízí sushi ani vietnamskou kuchyni jako její konkurence.
- Ceny pokrmů vybraných podniků se až na pár výjimek téměř neliší (platí jen pro pokrmy, které mají všechny podniky společně).
- Všechny podniky spolupracují s více než jednou donáškovou službou, ale náš vybraný podnik na rozdíl od konkurence nespolupracuje s Wolt.
- Kapacitou se podniky velmi výrazně neodlišují, ale restaurace Hui Bin Ge má z porovnávaných největší kapacitu.
- Nejdelší otevírací dobu má restaurace Hong, díky které získává zákazníky, které chodí jak před, tak po otevírací době konkurence.

9 Rozhodování o novém produktu

Na základě analýz jsem se při návrhu nového produktu zaměřila na odlišení od konkurence a technologické a technické možnosti podniku.

Z benchmarkingu je na první pohled vidět, že obě konkurence vybraného podniku mají v nabídce sushi, které vybraný podnik nemá. Jelikož kuchař ve vybraném podniku má zkušenost s přípravou sushi a technologicky je kuchyně také dostatečně vybavená, rozhodla jsem se pro návrh sushi jako nový produkt.

Pokud několik konkurencí již nabízí určitý produkt a podnik nemá předpoklady k nabízení stejného produktu ve vyšší kvalitě nebo s nižší cenou, není efektivní tento produkt nabízet. Proto jsem se produkt rozhodla modifikovat tak, aby se odlišil a zároveň působil na mladé zákazníky. V případě produktu jako je sushi se dá modifikovat hned několika způsoby jako je třeba změna, přidání nebo odebrání určitých ingrediencí, změna způsobu přípravy a další. Jelikož je našim cílem se odlišit od konkurence, mojí první myšlenkou je zakomponování netradiční ingredience, která se v sushi hojně nevyužívá. Zároveň nesmíme zapomenout, že produkt musí zapůsobit na mladé zákazníky. Tato modifikace sushi by tedy měla být zdravá a na první pohled chutná.

Podle pozorování majitelů jsou mezi mladé zákazníky více populární smažené pokrmy, ale to jde přímo naproti zdravému pokrmu. V tomto případě je zde možnost přidání ingrediencí jako je mrkev, avokádo nebo okurky, které jsou běžnými ingrediencemi sushi.

Pokud se rozhodujeme pro zahrnutí smažené ingredience je třeba upřesnit jaké. V případě masa máme k dispozici kuřecí, vepřové, hovězí, kachní a krevety. Jelikož vepřové a hovězí není ideální pro sushi kvůli jejich žvýkavé až tvrdé textuře. Sushi plněné smaženými krevetami konkurence již nabízí, čímž nám zbývá na výběr kuřecí maso. Sushi plněné smaženým kuřecím masem je běžně dostupné v asijských zemích, ale není příliš popularizované tady v Evropě, tudíž i v České republice.

Podnik většinu ingrediencí již ve skladě má, tudíž není potřeba ve velkém množství dokupovat a technologicky je podnik taky dostatečně vybavené pro přípravu tohoto pokrmu.

Naším závěrem tohoto procesu rozhodování je tedy návrh uvedení sushi plněné smaženým kuřecím masem a zelenou na trh. Byl by to potenciálně první produkt svého druhu na českém trhu a se správnou marketingovou strategií je úspěch tohoto produktu velmi slibný.

Přesný název produktů bude záležet na rozhodnutí majitelů, ale pro účely využití v této práci ho nazvěme provizorně „Sushi Zha Ji“ (Zha Ji neboli 炸鸡 znamená v čínštině smažené kuřecí).

10 Návrh nového produktu

Návrhem nového produktu je „Sushi Zha Ji“, kde místo tradičních ingrediencí je použito smažené kuřecí v kombinaci s okurkou a mrkví. Porce budou servírované buď po 8 kusech nebo 16 kusech.

Náklady budeme kalkulovat metodou cílových nákladů.

V prvním kroku je třeba odhadnout prodejní cenu a jelikož totožný produkt zatím na lokálním trhu neexistuje, můžeme cenu jen odhadnout na základě podobných produktů. 8 kusů sushi u konkurence stojí v rozmezí 69 Kč až 149 Kč a 16 kusů v rozmezí 139 Kč až 259 Kč. Pro odhad použijeme průměrnou cenu.

Výpočet: $(\text{nejnižší cena} + \text{nejvyšší cena}) / 2$

Odhadovaná cena 8 kusů Sushi Zha Ji = 109 Kč

Odhadovaná cena 16 kusů Sushi Zha Ji = 199 Kč

Po odhadu prodejní ceny stanovujeme požadovanou ziskovou marži.

Požadovaná zisková marže = 50 %

Cílové náklady vypočítáme odečtením požadované marže od odhadované prodejní ceny.

Cílové náklady 8 kusů Sushi Zha Ji: 54,5 Kč

Cílové náklady 16 kusů Sushi Zha Ji: 99,5 Kč

Jakmile máme stanovené naše cílové náklady, výpočtem reálných nákladů produktu zjistíme, jak moc se čísla od sebe liší a zda je potřebná korekce.

Níže jsou vypočteny pouze náklady jednicové (na 16 kusů sushi) a neobsahují režii, proto počítáme s tím, že celkové náklady budou vyšší, než je vypočtená částka.

Cena celkem = Cena za jednotku / Jednotka * Celkem surovin

Tabulka 5 Kalkulace nákladů nového produktu
Zdroj: vlastní zpracování

| Druh surovin | Jednotka (g, ml, ks) | Cena za jednotku (Kč) | Celkem surovin (g, ml, ks) | Cena celkem (Kč) |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Sushi rýže | 10 000 | 515 | 150 | 7,73 |
| Rýžový ocet | 500 | 41 | 27 | 2,21 |
| Moučkový cukr | 1 000 | 21,9 | 5 | 0,11 |
| Sůl | 1 000 | 6 | 2 | 0,01 |
| Mořské řasy | 50 | 220 | 2 | 8,80 |
| Okurka | 1 | 16,9 | 0,5 | 8,45 |
| Mrkev | 1 000 | 17 | 50 | 0,85 |
| Kuřecí prsa | 1 000 | 150 | 150 | 22,50 |
| Bramborový škrob | 25 000 | 1319 | 30 | 1,58 |
| Vejce | 30 | 89,9 | 1 | 3,00 |
| Nakládaný zázvor | 1 500 | 99 | 10 | 0,66 |
| Wasabi | 43 | 24 | 5 | 2,79 |
| Unagi omáčka | 1 800 | 329 | 10 | 1,83 |
| Sushi mayonéza | 500 | 195 | 10 | 3,90 |
| Sesamové semínka | 1 000 | 99 | 10 | 0,99 |
| Sušený tuňák Katsu-obushi | 500 | 1150 | 5 | 11,50 |
| | | | | 76,91 |

Rozdíl mezi skutečnými a cílovými náklady je následující:

Rozdíl nákladů u 8 kusů sushi = 16,05 Kč

Rozdíl nákladů u 16 kusů sushi = 22,59 Kč

Vzhledem k tomu, že rozdíl není příliš velký a ve skutečných nákladech nejsou zobrazeny režijní náklady, není potřeba rozdíl eliminovat či snížit.

Finální cenu bude však stanovovat podnik sám.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na proces rozhodování o novém produktu pro malý restaurační podnik QIU JIA REST s.r.o

V praktické části práce na prvním místě seznámila čtenáře s vybraným podnikem, jeho poskytovanými službami a produktovým portfoliem. Pro analýzu podniku a jeho okolí se využily následující metody analýzy: SWOT, PEST a Benchmarking. Díky, kterým jsme dostali obraz charakterizující jak pozitivní, tak negativní stránky podniku a prostředí, ve kterém se nachází. Na základě poznatků z nich byl navržen nový produkt pro podnik a kalkulovány jeho náklady metodou cílových nákladů. Při rozhodování byla hlavně brána v potaz konkurenceschopnost potenciálního produktu, technologické možnosti podniku a zda produkt bude atraktivní pro mladou generaci.

Identifikovali jsme tedy dvě (možná více) stránky rozhodování o novém produktu, která hráli největší roli při rozhodování v rámci vybraného podniku. První je konkurence a druhý je zákazník (dalším mohou být vlastnosti firmy, cena, náklady a další).

Další doporučení pro firmu na základě analýz:

- Redukce nabídky o pokrmy, které zákazníci nekupují.
- Spolupráce s Wolt pokud kapacita dovoluje.
- Pokud se nadaří do nabídky produkty uvést trvale, místo toho zavádět sezonní novinky.

Seznam použité literatury

BAKER, Michael a Susan HART, 2007. *Product strategy and management*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-69450-2.

BERAN, Theodor a Karel VLÁSEK, 2010. *Analýza a hodnocení souvislostí mezi společenskými požadavky a kvalitou produktů s dlouhodobým životním cyklem*. Praha: ČVUT, Fakulta stavební. ISBN 978-80-0104658-6.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a. s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšíření vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4670-8

KRÁL, Bohumír, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., doplněné a aktualizované. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG and Mark OPRESNIK, 2018. *Principles of Marketing*. 17th edition, Global edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACÍK, Karel, 2008. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vydání 3., přepracované. Praha: ČVUT, Fakulta strojní. ISBN 978-80-01-03926-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3339-5.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1385-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Online zdroje a články

Justice.cz. Veřejný rejstřík a Sbírka listin: QIU JIA REST s.r.o. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=866203&typ=UPLNY>

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Tři úrovně produktu..... | 7 |
| Obrázek 2 Životní cyklus produktu | 10 |
| Obrázek 3 Rozhodovací proces při vývoji nového produktu..... | 13 |
| Obrázek 4 Positioning výrobku a značky..... | 16 |
| Obrázek 5 Vývoj tržeb v různých stádiích životního cyklu výrobku pro tři typy výrobků . | 17 |
| Obrázek 6 Struktura cílových nákladů..... | 23 |
| Obrázek 7 SWOT analýza | 24 |
| Obrázek 8 Logo/profilový obrázek firmy na google maps | 26 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Metoda hodnocení nápadů na nové výrobky | 14 |
| Tabulka 2 SWOT analýza vybraného podniku..... | 28 |
| Tabulka 3 PEST analýza vybraného podniku | 29 |
| Tabulka 4 Benchmarking vybraného podniku | 31 |
| Tabulka 5 Kalkulace nákladů nového produktu..... | 34 |

