



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra ekonomiky

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Diplomová práce

**Zvyšování efektivity podniku pomocí
inovačních aktivit**

Vypracoval: Bc. Martina Kaňková
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph. D.

České Budějovice, 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina KAŇKOVÁ**
Osobní číslo: **E16609**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zvyšování efektivity podniku prostřednictvím inovačních aktivit**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je vymezit jednotlivé možnosti inovací v podniku a dále analyzovat ve vybraném podniku vliv konkrétních inovačních aktivit na podnikovou efektivnost.

Osnova:

1. Efektivnost podniku - význam měření
2. Vymezení pojmu inovace
3. Souvislosti inovací s efektivností podniku
4. Charakteristika vývoje zvoleného podniku
5. Inovační aktivity podniku
6. Vliv inovací na podnikovou efektivnost

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (Third edition). Chichester: John Wiley.
- Locke, R. M., & Wellhausen, R. L. (2014). Production in the innovation economy. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kislingerová, E. (2008). Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. V Praze: C. H. Beck.
- Košturiak, J., & Chal, J. (2008). Inovace: vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press.
- Jáč, I., Rydvalová, P., & Žižka, M. (2005). Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press.
- Mlčoch, J. (2002). Inovace a výnosnost podniku. Praha: Linde.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Novotná, Ph.D.**


Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
270 35 Česká Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě zdrojů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích 10. 4. 2018

Bc. Martina Kaňková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí mé práce Ing. Martině Novotné, Ph.D. za pomoc, odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti XY za vstřícnost a poskytnutí potřebných údajů. Poslední poděkování bych věnovala své rodině za její podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Efektivnost podniku – význam měření	5
2.1	Ekonomická efektivnost investic	6
2.2	Metody hodnocení efektivnosti investic	6
3	Vymezení pojmu inovace	8
3.1	Vlastnosti inovací.....	9
3.2	Konkurenceschopnost	10
3.3	Fáze inovačního procesu	10
3.4	Inovační podnikání.....	11
3.5	Zdroje inovací	12
3.6	Pyramida inovací dle G. Hamela	13
3.7	Druhy inovací.....	14
3.7.1	Z věcného hlediska	14
3.7.2	Členění inovací podle intenzity	19
3.8	Inovativní marketing	20
3.9	Ochrana duševního a průmyslového vlastnictví	20
4	Souvislosti inovací s efektivností podniku	22
4.1	Financování inovací	24
4.2	Hodnocení investic.....	25
4.2.1	Metoda výnosnosti investic	25
4.2.2	Doba návratnosti	26
4.2.3	Čistá současná hodnota	26
4.2.4	Metoda vnitřního výnosového procenta	26

4.2.5	Nákladové metody	27
4.2.6	Ekonomická přidaná hodnota	28
4.3	Hodnocení efektivnosti podniku	28
4.3.1	Ukazatele rentability	28
4.3.2	Analýza vlivu příspěvků faktorů k růstu celkových tržeb	30
5	Metodika a cíl práce.....	31
6	Charakteristika společnosti XY	33
7	Inovační aktivity společnosti XY	36
8	Prodej chovatelských potřeb	38
8.1	Internetový obchod.....	38
9	Vývoj tržeb společnosti XY	40
9.1	Tempo růstu tržeb	41
9.2	Vývoj tržeb internetového obchodu	42
9.3	Tempo růstu tržeb z internetového obchodu	44
9.4	Příspěvky jednotlivých druhů tržeb	44
9.5	Zisk internetového obchodu	45
10	Objednávky chovatelských potřeb.....	46
11	Náklady spojené s internetovým obchodem	48
11.1	Náklady přímo související s internetovým obchodem	48
11.2	Náklady nepřímo související s internetovým obchodem.....	49
11.3	Celkové náklady internetového obchodu	50
12	Náklady společnosti XY	51
12.1	Porovnání nákladů	51
13	Efektivnost podniku	53

13.1	Ukazatele rentability celé společnosti XY	53
13.2	Pyramidový rozklad.....	54
14	Závěr a doporučení	56
15	Summary.....	58
16	Seznam použitých zdrojů.....	59
17	Seznam tabulek	61
18	Seznam grafů	62
19	Seznam obrázků.....	63
20	Seznam příloh	64

1 Úvod

Svět kolem nás se neustále vyvíjí a stejně tak i ekonomika. Aby podnik obstál v moderní době, zvládl konkurenční boj na stále rostoucím trhu, udržel si své zákazníky, získal nové a udržel si svou pozici i v ne zrovna příjemných chvílích musí se vyvíjet spolu se svým okolím. Jedním z předních cílů vedení podniku je sledování efektivnosti firmy, tedy způsob, jakým využívá své ekonomické prostředky, a její zvyšování.

Výrazným pomocníkem pro zvyšování efektivnosti podniku jsou inovace. Problematika inovací je již důkladně zmapována a popsána. Inovace může podnik provádět několika způsoby. V podstatě se může jednat o inovování zásadním způsobem, který bude představovat výrazný zásah do běhu společnosti, ale i o inovování postupné, kterým budou jednotlivé činnosti pouze vylepšovány. V podstatě můžeme říci, že inovace buď vytváří nové zdroje bohatství podniku, nebo tyto zdroje významně obnovují. V současné době mnoho podniků jde tímto směrem, směrem inovací, a využívá příznivé ekonomické situace ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

Cílem mé práce je vymezit jednotlivé možnosti inovací v podniku a popsat je. Vysvětlit pojem efektivnosti a popsat její hodnocení a důležitost měření. Dále pak v praktické části analyzovat ve vybraném podniku vliv konkrétních inovačních aktivit na podnikovou efektivnost.

2 Efektivnost podniku – význam měření

Efektivnost, také účinnost nebo efektivita, je vrcholové kritérium racionálního vynakládání ekonomických prostředků, výrobních faktorů, na výrobu. Jedná se o užitek, na konci produkčního procesu, získaný vloženými zdroji a jejich účinností. Můžeme říci, že jde o poměr, do nějaké činnosti či systému, vložených vstupů a jimi vyvolaných výstupů. Správně nastavený, efektivní, systém má minimální ztráty. (Mikan; 2010)

Budeme-li posuzovat efektivnost z hlediska řízení podniku, budeme se také zaměřovat na kvalitu konečných produktů, dále pak na objem zdrojů vložených do výrobního procesu v porovnání s objemem konečné produkce. Efektivním výsledkem procesu je správné využití zdrojů za účelem dosažení maximálního objemu, ale také kvality produktů. (Synek; 2003)

V souvislosti s efektivností se dále setkáváme i s pojmem produktivita, kdy se jedná o účinnost ve vztahu k výrobě. Častým obratem je i hospodárnost, která znamená vynaložení co nejmenších výrobních faktorů za účelem dosažení požadovaných výnosů. Nesmíme tedy zapomínat na úspornost a maximální výtěžnost zdrojů. (managementmania.com; 2017)

Efektivnost a hospodárnost jsou hlavními ukazateli úspěchu, sledovaného projektu nebo i celého podniku. Z pohledu výrobce je ale nejdůležitějším ukazatelem úspěšnosti finanční výkonnost. Obdobnou možností, jako finanční výkonnost, je i využití ukazatele návratnosti aktiv nebo návratnosti vlastního kapitálu. (Fried, Lovell, & Schmidt; 2008)

Dáme-li si práci a dohledáme si vysvětlení pojmu efektivnost, od různých autorů zjistíme, že často bývá chápán odlišně. V mnoha případech je nazýván i produktivitou, účinností a výkonností. V této práci budu uvažovat o efektivnosti podniku, nicméně na činnost podniku mají vliv i další efekty, např. ekologický, sociální, politický nebo etický. S ohledem na tuto práci nás bude zajímat pouze ekonomická efektivnost. Efektivnost ze strany ekonomické je rozdílná, než jak ji vnímají technické vědy, které ji označují za jistou míru využití vynaložené energie. Tuto míru využití určíme jako podíl využití energie a vynaložené energie za danou dobu, žádoucí výsledek tedy musí být vždy menší než 1. (Synek & Kislingerová, Podniková ekonomika, 2010)

Mnoho ekonomů se během posledních několika desítek let zaměřovalo na sledování a výzkum efektivity. Cílem hospodářské politiky by měla být hospodárnost. Z tohoto důvodu můžeme efektivitu souhrnně označit jako proces, kdy je požadovaný výsledek vyroben s minimem vložených zdrojů. Efektivnost můžeme označit i jako metodu, kdy jsou dostupné prostředky využity zcela bez plýtvání. (Goodwin; 2009)

2.1 Ekonomická efektivnost investic

Každá z plánovaných nebo již uskutečněných inovací je pro podnik investicí, často velmi podstatnou investicí. Existují podniky, které dokážou nepovedenou investici přejít a pokračovat ve své činnosti dále, ale stejně tak máme i podniky, pro které by její neúspěch mohl mít nepříjemný dopad. Investici můžeme definovat jako cílevědomou kapitalizace finančního aktiva, které podniku zajistí očekávané zhodnocení finančních prostředků vynaložených na jeho pořízení. Jedná se o peněžní prostředky, které nejsou primárně určeny k bezprostřední spotřebě, ale jsou shromažďovány s cílem získání budoucího zhodnocení po jejich vynaložení. Při hodnocení efektivnosti posuzujeme výnosnost investice, její likviditu a rizikovost. (Mikan; 2010)

2.2 Metody hodnocení efektivnosti investic

Abychom mohli efektivnost správně ohodnotit, musíme si vybrat vhodné kritérium, podle kterého ji budeme posuzovat. Kritérium vybereme podle cíle, s kterým je každý investiční projekt realizován. Mezi cíle řadíme snížení nákladů, zvýšení výroby nebo třeba zisku. Jako kritérium hodnocení těchto cílů v podstatě poslouží míra jejich splnění. Je potřeba celkovou efektivnost investičních projektů posuzovat podle toho, jakou mírou přispívají k dosažení cíle podnikání. Pokud je cílem investice snížení výrobních nákladů, použijeme nákladové kritérium, pokud má zvýšit zisk, využijeme ziskového kritéria. Nákladové kritérium má jistou nedokonalost, protože obvykle nedokáže obsáhnout komplexní efektivnost, při porovnávání různých investičních projektů se proto využívá častěji ziskového kritéria, které bere efektivnost komplexněji. Investice je efektivní v případě, kdy příjmy převyšují náklady na ni vydané. Výnosnost, občas uváděnou také jako míru výnosnosti určíme jako:

$$\text{výnosnost (míra výnosnosti)} = \frac{\text{částka obdržená} - \text{částka investovaná}}{\text{částka investovaná}}$$

Výnosnost vyjadřuje, kolik korun podniku přinese jedna investovaná koruna, pokud výsledek vynásobíme stem, dostaneme ho v procentech. Dále pak můžeme ještě vybrat metodu, která jako kritérium využívá peněžní příjem z projektu, lépe řečeno čistý peněžní příjem z projektu. (Synek; 2003)

3 Vymezení pojmu inovace

Získat obecně uznávanou a přesnou definici inovací je velmi obtížné. Podle původu slova, jehož základ tvoří latinské *innovare* neboli obnovovat, můžeme usuzovat, že se jedná o nějakou změnu nebo novinku. Většina autorů zabývajících se touto problematikou přichází se svým vlastním přístupem a definicí. Zároveň však vnímání pojmu inovace je velmi subjektivní a je tedy potřeba, aby každý, který se chce inovacemi zabývat, získal své vlastní zkušenosti a znalosti.

Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelské činnosti. Jsou základem, který vytváří nové zdroje bohatství nebo u těchto zdrojů obnovuje schopnost tvorby bohatství. Na začátku žádný zdroj neexistuje, až ve chvíli, kdy člověk něco objeví, najde a začne používat, získává tak zdroj svou ekonomickou hodnotu. (Drucker; 1993)

Již v období před první světovou válkou byl termín inovace vymezen J. A. Schumpeterem, jeho definice je i v současnosti uznávána za základní přístup k inovacím, jako výroba nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě. Dále pak i jako zavedení nového výrobního procesu do výroby, použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů, ale i získání nového trhu nebo změna v řízení a organizaci výroby. Schumpeter uznával za inovace jenom naprosto nové věci, které vznikají pomocí nových přístupů a kombinací.

Schumpeter vkládá do významné souvislosti s inovacemi úlohu podnikatele a peněz v ekonomice. Dle systému inovací sestavil teorii *Vývoje a hospodářského cyklu*, kde uvádí, že příčinou vzniku cyklických výkyvů ekonomiky je časová nerovnoměrnost vzniku inovací. Inovace vznikají ve vlnách, vždy když do ekonomiky vstoupí vlna inovací, vzniká hospodářský rozmach a po vyčerpání inovací upadá ekonomika do recese. (Mlčoch; 2002)

Základem je však uvědomit si, proč dochází k technickým změnám, tedy proč firmy inovují. Hlavním důvodem je dosažení trvalého příjmu, protože nově využívané materiály, technologické postupy a procesy přinášejí podnikateli zdroje výhod. Žádaným výsledkem inovačních aktivit jsou nižší náklady v souvislosti s vyšší produktivitou plynoucí z procesní inovace. Pokud se firmě podaří patentovat inovovaný

produkt může si tak zajistit i monopolní postavení a získává možnost stanovovat vyšší cenu.

Dalším důvodem, kromě trvalého příjmu, proč podnik aplikuje vhodnou inovační politiku, je snaha udržet se a upevnit si svoji pozici na trhu, pokud možno výhodnější pozici, než zaujímá konkurence. Toto zvýhodnění může nabídku diferencovat, stává se tak dokonalejší případně rozmanitější a více vyhovuje přání zákazníka. (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005)

Inovace jsou zakončením vědeckých, organizačních, technických, obchodních a v neposlední řadě i finančních činností, které souhrnně můžeme označit jako inovační proces sestávající ze dvou fází.

Jednou z hlavních schopností organizace je schopnost řídit potřebnou adaptaci, změnu a inovaci, která se přizpůsobuje svému prostředí. Tato organizační schopnost se časem stává důležitá, neboť zajišťuje přežití na konkurenčním trhu. (Dooley & O'Sullivan; 2001)

Schopnost řídit potřebnou změnu přivádí firmě do života neustálý tok organizačních inovací na pevné úrovni. Tyto organizační inovace se mohou objevit v řadě organizačních struktur společnosti, např. ve vedení lidí nebo v podnikové kultuře. (Munshi et al.; 2005)

3.1 Vlastnosti inovací

Důležitá je **hloubka inovace**, která znamená míru převratnosti celé změny. S hloubkou úzce souvisí i rozsah a dosah inovace.

Určujeme **rozsah inovace**, kde rozlišujeme inovace dílčí, které jsou vázány pouze na určité výrobní faktory nebo činnosti, a inovace komplexní, které jsou charakterizovány postupným rozšiřováním na více výrobních faktorů, popřípadě na všechny výrobní faktory i na výsledný produkt. Rozsah inovace můžeme v podstatě definovat jako stupeň komplexnosti a závažnosti inovací v podniku.

Dosah inovace závisí na proniknutí inovace, zahrnujeme sem změny u konečných spotřebitelů, dodavatelů, odběratelů, státních orgánů nebo také veřejnosti.

Často mluvíme o celém inovačním cyklu, který představuje posloupnost procesů od nápadu (invence) k přípravě a realizaci inovace a závěrem je samotné ekonomické využití inovace. Poté určujeme průběžnou délku inovačního cyklu, jde o celkovou dobu od invence až k ukončení životnosti. Délku inovačního cyklu ovlivňuje mnoho faktorů, především tlak konkurence, zvláštnosti odvětví a hloubka inovačních změn. Zkracuje ji pouze technický pokrok. Období, během kterého inovaci nahradí inovace nová, nazýváme frekvence inovací. Inovace s větší hloubkou mají zpravidla tuto frekvenci delší, zatímco u jednodušších inovací je frekvence kratší.

3.2 Konkurenceschopnost

V předcházejících odstavcích jsem již zmiňovala zvyšování konkurenceschopnosti, která úzce souvisí s inovacemi. Pro úplnost si definujeme i tento pojem. Konkurenceschopnost vychází z pozice, kdy podnik využívá dostupných konkurenčních výhod, kterými získá nové zákazníky a snadněji si je udrží. Podstatou konkurenceschopnosti je vytvoření takového celku, který se pro získání konkurenční výhody musí neustále inovovat a dále rozvíjet. Nejčastější jsou tři cesty získání konkurenční výhody. Stanovení nižší ceny než konkurence, jde pouze o krátkodobý způsob vzhledem k udržitelnosti nejnižších nákladů. Další možností je pomoc zákazníkovi se snížením jeho vlastních nákladů, tedy pokud je nabízená cena vyšší než konkurenční, celkové náklady zákazníka budou nižší, tohoto docílíme např. delší životností nebo kvalitnějším servisem. A poslední možností je snaha zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka pomocí přidané hodnoty výrobku nebo služby. (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005)

3.3 Fáze inovačního procesu

První fází je fáze invenční. Předchůdkyní inovace je vždy tvůrčí aktivita. Např. zlepšovací návrh, projekt, průmyslový vzor nebo vynález. Této tvůrčí aktivitě říkáme invence. Platí však, že ne každý nápad, projekt nebo vynález, který zahrneme do invenční části celého inovačního procesu, se podaří zrealizovat. Důvodů k tomuto závěru může být mnoho. Některý z nápadů může vést do slepé uličky a nepřinášet pro podnik žádné vylepšení nebo možnost zvýšení zisku, některé invence jsou také určeny

pouze pro rozvoj vědy. Jako invenci můžeme tedy nazývat pouze výsledky výzkumných a vývojových činností, které na konci společnost zrealizuje a tedy druhou fází inovačního procesu je část inovační.

Postupem doby dochází k odlišení pohledu na rozlišování inovací a invencí. Jedním z prvních ekonomů, který se pochopil a důkladně se inovacemi zabýval, byl J. A. Schumpeter, který je označil jako hnací motor podnikatelské aktivity. Tento ekonom uznával za inovaci pouze první uvedení výrobku na trh (mohlo se jednat jak o technologický postup, surovinu, tak i o koncový výrobek), v podstatě zhmotnění jisté myšlenky neboli invence. Všechny další výrobce nazýval imitátory. Jedná se o tzv. Schumpeterovu triádu: invence – inovace – imitace. V poslední době je od myšlenky této triády postupně odstupováno a za inovaci považujeme jakoukoliv situaci, kdy je výrobek nový v rámci jeho výrobce. V podstatě situaci, když je jako nový někým subjektivně považován. (Synek; 2003)

3.4 Inovační podnikání

Jde o soubor podnikatelských aktivit zaměřující se na systémovou realizaci inovací. Ve většině případů mezi nejvíce inovační firmy řadíme malé a střední podniky, které se zabývají především uskutečněním projektu nového produktu, ať už jde o výrobek, technologii nebo službu. Nejnovějším trendem pro vznik takovýchto firem jsou podnikatelské inkubátory, kde mají nově vznikající podniky vhodné prostředí.

Pokud se podnik snaží být úspěšný v podmínkách současného světa a stále se zvyšující konkurence, musí se inovační aktivity stát neodmyslitelnou součástí jeho podnikatelské strategie. Základem dobré inovační strategie je kreativita pracovníků, která zahrnuje vývojový proces, na jehož začátku nalezneme stanovení užitku pro zákazníka a končí určením přesné technologické náročnosti pro producenta.

V podnicích, které dobře využívají možností inovací, se setkáváme s několika vlastnostmi. Na strategické úrovni se jedná především o dlouhodobý přístup ke správnému řízení firmy a zahrnování inovací do strategií. Vedení podniku se snaží stanovovat dlouhodobé cíle, jejichž součástí jsou i inovace, a způsoby jejich dosažení

podle odhadu vývoje trhu. Z pohledu střední úrovně je důležitý systematický postup při naplňování dané strategie.

Pokud chce podnik opravdu významně inovovat, měl by splňovat následující kritéria. Prvním z nich je systematické shromažďování všech podmětů, které by ho mohly přivést ke správné inovaci, dále je to již zmiňovaná kreativita pracovníků a především jejich schopnost posoudit reálnost inovačního plánu a v případě kladného posouzení i schopnost týmové spolupráce. Během inovačních procesů je i vhodná spolupráce s externími odbornými kapacitami, jako jsou například vysoké školy nebo různá výzkumná pracoviště. Vedení podniku by si mělo osvojit schopnost řídit projekty, přijímat zdravou míru rizika a motivovat své zaměstnance, kteří by měli být i nadále vzděláváni. Nesmíme však zapomenout na to nejdůležitější, a sice na dobrou finanční základnu pro financování inovací. (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005)

3.5 Zdroje inovací

Často bývá inovace ztotožňována s high-technologemi a přitom jenom některé inovace jsou ve spojení s novou technologií. Můžeme vymezit sedm příčin nebo chceme-li zdrojů inovací.

První a nejčastější příčinou je neočekávaný úspěch nebo naopak neúspěch, případně nějaká událost přicházející z vnějšího prostředí podniku. Tyto skutečnosti můžeme brát jako vhodnou příležitost, je však důležité, aby vedení podniku bylo na takovou situaci připraveno. Vždy je nutné vytvořit analýzu nastalé situace a případnou inovaci vhodně zrealizovat.

Dalším zdrojem je rozpor, který vzniká v případě nesouhlasu s ekonomickou realitou. Projevem může být ztráta ziskovosti, která se zároveň může stát příležitostí pro nový postup, službu nebo dokonce i pro nový podnik. K projevům rozporu řadíme i nevhodnou volbu strategie nebo například špatné pochopení zákaznickova chování.

Důležitým zdrojem inovací je i změna výrobního systému. Změnu výrobního systému považujeme za zdroj inovací v případě, kdy dojde k přizpůsobení původního (starého) procesu podle nově získaných znalostí.

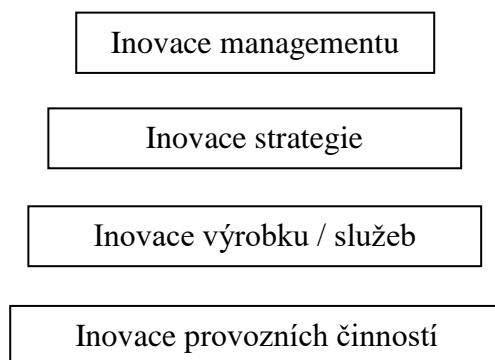
Neposlední příčinou inovací je i struktura průmyslu a trhu. Mezi hlavní ukazatele změn zde patří změna oborů, nové segmenty trhu, rychlý růst odvětví nebo propojování nových technologií.

Významným zdrojem jsou demografické změny, které mají vliv na to, co, kdo, kde, kdy a v jak velkém množství bude nakupovat. Podnik chtějící si udržet svou konkurenční výhodu na trhu se musí umět těmto změnám pružně přizpůsobovat. Vždy je vhodné průběžně zpracovávat analýzy vnějšího prostředí, především analýzy předpovídající chování zákazníků.

Předposlední příčinou je změna postoje, pro kterou je primární dobré načasování.

A jako poslední zdroj uvedu inovační aktivity zakládající se na nových znalostech. Především jde o znalosti vycházející z vědeckých, technických a také společenských poznatků. Tyto inovační aktivity jsou nejrizikovější. (Drucker; 1993)

3.6 Pyramida inovací dle G. Hamela



Zdroj: Hamel, 2008

Zdrojem pojmosloví je i struktura inovací do „pyramidy inovací“ dle Garyho Hamela. Vše, co zásadně mění způsoby fungování managementu, tedy změna toho, co manažeři dělají a jak to dělají, a zároveň dochází k zvyšování výkonnosti organizace, nazýváme **inovací managementu**, někdy také označováno jako organizační inovace. Významné změny v přístupu managementu mohou vést k dlouhodobému zlepšení konkurenceschopnosti. Aby inovace v managementu byly úspěšné a přinášely již zmíněnou konkurenční výhodu, je třeba, aby splňovaly následující tři podmínky. Musí být založeny na nové zásadě managementu, která bude zpochybňovat původní názor,

zároveň je systémová a je začleněna do rychlého sledu objevů a za její pomoci pokrok postupem času vzrůstá. Druhou úrovní jsou inovace strategické, často označovány také jako podnikatelské, jejich podstatou je manažerský model. Podnikatelský model je jakýmsi vzorem pro chování organizace, jejímž hlavním cílem je vytvářet hodnotu jak pro vlastníky, tak i pro zákazníky, zaměstnance a celé široké okolí. Zahrnuje především upřesnění strategických záměrů propojených s podnikatelským plánem, řízení výkonnosti a jejího zvyšování, a také zlepšení podnikové kultury. (Veber; 2016)

3.7 Druhy inovací

3.7.1 Z věcného hlediska

Jedná se o nejčastěji využívané členění inovací, a sice podle třetí verze Oslo manuálu, aktualizované v roce 2005. Tato verze byla oproti původní rozšířena především o sektor služeb a marketingové a organizační inovace. Původní verze obsahovala pouze inovace technické, tedy inovace procesní a produktové.

Firma může učinit mnoho typů změn ve svých způsobech práce, použití výrobních faktorů a typů výstupů, které zvyšují její produktivitu a / nebo komerční výkon. Manuál definuje čtyři typy inovací, které zahrnují širokou škálu změn v činnostech firem: produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace a marketingové inovace. (Oslo manuál; 2005)

Produktové inovace

První druh, produktové inovace, zobrazují změny, které úzce souvisí s výrobkem. Mají za hlavní cíl vylepšit parametry a vlastnosti již zavedených výrobků a služeb nebo na zavedení výrobků naprosto nových, jejichž podstatou budou nové konstrukční koncepce a principy, které dokážou uspokojit nové potřeby. Zahrnují významná zlepšení technických specifikací, součástí a materiálů, zabudovaného softwaru, uživatelské přívětivosti nebo jiných funkčních vlastností. Jako cíl výrobních inovací můžeme uvést nahrazení zastaralých výrobků výrobky propracovanějšími a dokonalejšími. Dalším cílem může být i příprava nových modelů, variant a modifikací. Tímto jsou

inovace jednou z příčin zachování a postupného zvětšování tržního podílu a také získávání nových trhů. (Synek; 2003)

Inovace produktů mohou využívat nové znalosti nebo technologie, nebo mohou být založeny na nových způsobech využití nebo kombinacích stávajících znalostí nebo technologií. Pojem "produkt" je používán jak pro zboží, tak pro služby. Inovace produktů zahrnují jak zavedení nových výrobků a služeb, tak výrazné zlepšení funkčních nebo uživatelských vlastností stávajících výrobků a služeb. Nové výrobky jsou zboží a služby, které se významně liší podle vlastností nebo zamýšleného použití od výrobků, které firma vyráběla dříve. Jako příklad si můžeme uvést první mikroprocesory a digitální fotoaparáty jako produkty využívající nové technologie. Významné zlepšení stávajících produktů může nastat díky změnám v materiálech, součástech a dalších vlastnostech, které zlepšují výkon. Např. použití prodyšné textilie v oděvu je příkladem inovace produktu zahrnující použití nových materiálů, které zlepšují výkon výrobku.

Inovace produktů ve službách mohou zahrnovat významná zlepšení, jak jsou poskytovány (například pokud jde o jejich účinnost nebo rychlost), přidání nových funkcí nebo vlastností existujícím službám nebo zavedení zcela nových služeb. Příkladem jsou významná zlepšení ve službách internetového bankovníctví, jako je výrazně zlepšená rychlost a snadné používání. (Oslo manuál; 2005)

Výrobové inovace jsou většinou založeny na specifických znalostech, především o přírodních zdrojích nebo ze strojírenství. Tyto znalosti nebyly až do chvíle invence společnosti známy. (Bullinger; 2008)

V rámci produktových inovací za ně nemůžeme považovat drobné změny výrobku, které byly vytvořeny pro přizpůsobení konkrétnímu zákazníkovi. Tyto drobné změny nemění funkční technické charakteristiky výrobku nebo služby, nemění design (např. změny dle módy nebo sezóny) a celkově podstatu výrobku. (Veber; 2016)

Procesní inovace

Dále se zaměřujeme na inovace procesní, které znamenají změnu v technologických procesech výroby nebo v jiném uspořádání dodavatelských sítí. Inovace procesu je

implementace nové nebo výrazně vylepšené metody výroby nebo dodávání. To zahrnuje významné změny v technice, vybavení nebo softwaru. Procesní inovace mohou být zaměřeny na snížení jednotkových nákladů na materiál, mzdových nákladů, energetické spotřeby, zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a pracovního prostředí, příznivého působení na životní prostředí a také snižování zmetkovosti ke zvýšení kvality nebo k dodávání nových nebo výrazně vylepšených výrobků. Zahrnujeme sem i metody doručování, logistiku firmy, které zahrnují vybavení, software. Příkladem je zavedení čárových kódů nebo RFID sledování zboží. (Oslo manuál; 2005)

Procesní inovace jsou důležité především u výrobků založených na nových technologických koncepcích a principech, zde může pokles výrobních nákladů nabývat velkých částek. Jako příklad si můžeme uvést významné snížení výrobních nákladů během několika let při výrobě elektroniky. Tato skutečnost vede především k růstu zisku, ale zároveň nám dává prostor k nové marketingové strategii, snížení nákladů nám umožňuje i upravovat cenu a zvyšovat svůj podíl na trhu v neprospěch konkurence. (Synek; 2003)

Do procesních inovací nemůžeme zahrnout malá zlepšení v zvyšování schopnosti a produktivnosti výroby. Např. začleněním dalšího výrobního systému, který je velmi podoben systému doposud využívanému. (Veber; 2016)

Organizační inovace

Organizační inovace je implementace nové organizační metody ve firemních praktikách, organizaci pracovišť nebo v externích vztazích. Organizační inovace mohou být zaměřeny na zvýšení výkonnosti firmy snížením administrativních nákladů nebo transakčních nákladů, zlepšením spokojenosti na pracovišti (a tím produktivity práce), získáním přístupu k neobchodovatelným aktivům (jako nekódované externí znalosti) nebo snížením nákladů na dodávky. Rozlišující znaky organizační inovace ve srovnání s dalšími organizačními změnami ve firmě je implementace organizačních metod (v obchodních praktikách, organizace pracovišť nebo vnějších vztahů), které nebyly ve firmě dříve použity.

Organizační inovace v obchodních praktikách zahrnují zavedení nových metod pro organizování rutin a postupů. Jde například o zavedení nových postupů ke zlepšení učení a sdílení znalostí uvnitř firmy. Např. vytváření databází osvědčených postupů, lekcí a dalších znalostí, aby byly snadněji přístupné ostatním. Dalším příkladem je první implementace postupů pro rozvoj zaměstnanců a zlepšení udržení pracovníků, jako jsou systémy vzdělávání a odborné přípravy. Dalšími příklady jsou první zavedení řídicích systémů pro obecné výrobní nebo dodavatelské operace, jako jsou systémy řízení dodavatelského řetězce, reengineering podniku, štíhlá výroba a systémy řízení kvality.

Inovace v organizaci pracovišť zahrnují implementaci nové metody rozdělení odpovědnosti a rozhodování mezi zaměstnanci o rozdělení práce mezi organizačními jednotkami, stejně jako nové koncepce pro strukturování aktivit, jako je integrace různých podnikatelských aktivit. Příklad organizační inovace v organizaci pracovišť je první implementace organizačního modelu, který dává zaměstnancům firmy větší autonomii při rozhodování a povzbuzuje je k tomu, aby přispěli svými nápady. Toho lze dosáhnout decentralizací skupinové činnosti a vytvořením formálních nebo neformálních pracovních týmů, v nichž mají jednotliví pracovníci pružnější pracovní povinnosti. Nicméně, organizační inovace mohou také zahrnovat centralizaci činnosti a větší odpovědnost za rozhodování. Příklad organizační inovací při strukturování podnikatelských aktivit je první zavedení výrobních systémů postavených na zakázku (integrace prodeje a výroby).

Nové organizační metody ve vnějších vztazích firmy zahrnují zavádění nových způsobů organizování vztahů s jinými firmami či veřejností.

Změny v obchodních praktikách, organizace na pracovišti nebo externí vztahy založené na organizačních metodách, které se ve firmě již používají, nejsou organizačními inovacemi. Ani formulace manažerských strategií sama o sobě není inovace. Organizační změny, které jsou implementovány v reakci na novou manažerskou strategii, však představují inovace, pokud představují první implementaci nové organizační metody. Například, zavedení písemného strategického dokumentu pro zlepšení efektivního využívání znalostí firmy, samo o sobě není inovace. (Oslo manuál; 2005)

Marketingové inovace

Marketingovou inovací je zavedení nové marketingové metody včetně významných změn v návrhu nebo balení výrobku, umístění produktu, propagace produktů nebo ceny. Marketingové inovace jsou zaměřeny na lepší řešení potřeb zákazníků, otevřením nových trhů nebo novým uvedením produktu firmy na trh, s cílem zvýšit prodej firmy. Marketingové inovace mají za cíl lépe řešit potřeby zákazníků, otevírat nové trhy nebo nově umisťovat produkt firmy na trh s cílem zvýšit prodej firmy.

Rozlišující rys marketingové inovace ve srovnání s dalšími změnami v marketingových nástrojích firmy je implementace a marketingová metoda, kterou firma dříve nepoužívala. Vše musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která představuje významný odklon od stávajících marketingových metod firmy. Nová marketingová metoda může být buď vyvinuta inovační firmou, přijata od jiných firem nebo organizací. Pro nové i stávající produkty mohou být zavedeny nové marketingové metody.

Marketingové inovace zahrnují také významné změny v návrhu výrobku, které jsou součástí nového marketingového konceptu obalu, výrobků, jako jsou potraviny, nápoje a detergenty, kde je balení hlavním determinantem vzhledu produktu. Příkladem marketingové inovace v obalech je použití zásadně nového designu lahví pro tělové mléko, které má poskytnout výrobku výrazný vzhled a přitažlivost k novému segmentu trhu

Nové marketingové metody při umístění produktů zahrnují především zavedení nových prodejních kanálů. Prodejními kanály zde myslíme metody použité k prodeji zboží a služeb zákazníkům, a nikoliv logistické metody (doprava, skladování a manipulace s výrobky), které se zabývají hlavně účinností. Příklady marketingových inovací v oblasti umístění produktu jsou např. zavedení franšizového systému, přímého prodeje, nabídka zboží pomocí e-shopu nebo výhradní zastoupení maloobchodním prodejcem. Inovace v umístění produktu může také zahrnovat použití nových konceptů pro prezentaci produktů.

Marketingovou inovací jsou také nové metody marketingu při propagaci produktů, zahrnují použití nových koncepcí propagace zboží a služeb firmy. Můžeme si uvést třeba první použití výrazně odlišného média nebo techniky - například umístění produktu ve filmech nebo televizních programech nebo použití celebritních doložení. Dalším příkladem je branding, například vývoj a zavedení zásadně nového značkového symbolu (odlišení od pravidelné aktualizace vzhledu značky), jehož cílem je umístit produkt firmy na nový trh nebo dát produktu nový obrázek. Zavedení personalizovaného informačního systému, např. dle údajů získaných z věrnostních karet. Jako marketingovou inovaci lze také považovat přizpůsobení prezentace produktů specifickým potřebám jednotlivých zákazníků.

Inovace v tvorbě cen zahrnují použití nových cenových strategií. Jedná se o změnu ceny dle změny poptávky po produktu nebo zavedení nové metody, která zákazníkům umožňuje zvolit požadované specifikace produktu, tato metoda je většinou využívána pomocí webových nástrojů. Nové ceny, jejichž jediným účelem je odlišit ceny podle segmentů zákazníků nejsou považovány za inovace. (Oslo manuál; 2005)

Častým jevem, který nemůžeme do marketingových inovací zahrnout, jsou propagační akce, pokud již byly zavedeny a nejedná se o první využití mediálního prostředku. Sezónní, pravidelné a jiné rutinní změny v marketingových nástrojích obecně také nejsou marketingové inovace. Aby tyto změny mohly být marketingovými inovacemi, musí zahrnovat metody marketingu, které firma dříve nepoužívala. (Veber; 2016)

3.7.2 Členění inovací podle intenzity

Dle intenzity změny rozlišujeme dva typy inovací, inkrementální a radikální neboli diskontinuální. Podstatou inovace inkrementální je malá změna, jedná se o postupné zlepšování produktů a procesů. Pro realizace inovací inkrementálních nepotřebuje podnik velké investice, nedochází ani k velké změně dosavadních zdrojů a využívá se i současných pracovníků. Důsledkem těchto inovací je především zvýšení produktivity práce a snížení nákladů, zároveň však nezaručí markantní nárůst zisku. Jasnou nevýhodou pro podnik, který aplikuje pouze tento typ inovací, je jeho strnulost a prohlubování propasti mezi ním a ostatními podniky, které využívají inovací radikálních. Podstatou radikálních inovací jsou radikální změny v používaných

technologiích. Je zde zapotřebí velkých investic, především na výzkum a vývoj. Tyto náklady jsou dále spojeny ještě s rizikem, protože výsledkem může být nerealizovatelný výrobek, případně výrobek na trhu neúspěšný. Riziko představuje především fakt, že tyto inovace svou poptávku teprve samy vytváří, protože dosud jejich podoba ještě nemusela existovat. (Valenta; 2001)

3.8 Inovativní marketing

Pod pojmem inovativní marketing si můžeme představit posloupnost pracovních činností aplikovaných na dosavadních produktech nebo službách, jejímž výsledkem je vytvoření nových výrobků či služeb, které naplní nové potřeby zákazníků, objeví nové situace a oblasti pro jejich využití nebo zacílí na novou skupinu spotřebitelů. Vždy musíme mít na zřeteli, že inovativní marketing probíhá formou procesu, při kterém je nutný metodický přístup a vysoký stupeň organizovanosti jednotlivých činností. Zároveň pro tento proces využívá již existující předmět podnikání, výrobek.

Předmětem inovativního marketingu je hned několik otázek, které si vedení společnosti při jeho aplikaci může položit. Základem je odpovědět si, jakou další potřebu můžeme uspokojit s již existujícím výrobkem nebo jaké potřeby by produkt mohl uspokojovat, aby byl zákazníkem vnímán odlišně. Další otázka se zabývá získáním zcela nových zákazníků, které firma osloví změnou produktu. Otázkou také je, co zcela nového můžeme v rámci stávajícího produktu nabídnout zákazníkům současným. V inovativním marketingu je také potřeba přemýšlet o nových situacích, ve kterých by produkt mohl být využit po inovaci, a které další výrobky mohou být v těchto situacích použity, čímž se dostáváme k myšlence substitutů, případně dalšího vylepšování produktu. Ještě můžeme u produktu najít i další činnost, kromě té dosavadní, ke které může být výrobek využit. (Kotler; 2005)

3.9 Ochrana duševního a průmyslového vlastnictví

K uskutečnění jakékoliv inovace v praktickém využití neodmyslitelně patří i ochrana duševního vlastnictví. Duševní vlastnictví můžeme charakterizovat jako nehmotné statky, které jsou přímo tvůrčí činností člověka. Podstatou této ochrany jsou především výsledky výzkumů, které můžeme komercializovat.

Velké firmy mají většinou pro ochranu svých výsledků již zaběhlé systémy naopak malé a střední podniky, popř. i výzkumníci z univerzit, jsou v této oblasti často nejisté. Vznik inovačního prvku je poměrně finančně nákladný a jeho předčasným zveřejněním ať už publikováním na konferenci nebo třeba v diplomové práci může inovátor ztratit počáteční konkurenční výhodu a kontrolu nad využíváním jeho nového poznatku.

Svůj poznatek můžeme např. UTAJIT. Inovace se tak stává obchodním tajemstvím a je nutné nastavit vhodný systém ochrany, ve kterém především zaměstnanci musí být o jeho existenci a nakládání s ním řádně informováni. Další možností je jeho ZPŘÍSTUPNĚNÍ, kdy původce má přirozené vlastnické právo a k správné ochraně objevu musí dojít k určení způsobu využití autorovy myšlenky. Poslední možností je ještě využití AUTORSKÉHO PRÁVA, které se ale většinou váže k nějakému konkrétnímu dílu, např. hudebnímu, dramatickému nebo i k počítačovému programu. (Jáč, Rydvalová, Žižka; 2005)

4 Souvislosti inovací s efektivností podniku

Otázku zkoumání efektivnosti a hospodárnosti způsobují velké sumy, potřebné jako investice při každé z inovací, ať už na úrovni podniku nebo v národním hospodářství. V rámci inovací je zapotřebí prozkoumat, jaký ekonomický přínos znamenaly pro firmu výrobky, případně zjistit výši úspor způsobenou zavedením procesních inovací, dále pak určit poměr v jakém jsou tyto inovační přínosy vůči vynaloženým nákladům. Náklady pro účely výzkumu a vývoje v nejdůležitějších odvětvích zpracovatelského průmyslu činí 4-10% z obrátu, v odvětvích technologicky intenzivních se toto procento ještě mnohem zvyšuje. Je velmi důležité zjišťovat ukazatel celkových nákladů na inovace (Total Cost of Innovation), protože s realizací samotných inovací jsou spojeny i další náklady. Tyto náklady, dle zvoleného odvětví, dělají 10-20% z obrátu. V evropském zpracovatelském odvětví je uváděn průměrný podíl nákladů vynaložených na inovační aktivity v porovnání s investičními výdaji zhruba 32%. (Gerybadze; 2004)

Určení efektivnosti inovací úzce souvisí se zjišťováním efektivnosti investic. Většina inovací vyžaduje vynaložení, tedy investování, vysokých částek, jejichž zhodnocení a žádoucí efekt přichází většinou až po určité době. Jejich efekt, opět podobně jako u běžných investic, je navázán na ostatní podnikové faktory.

Posuzování investic má hned několik specifíků. Základním z nich je fakt, že až do momentu vytvoření prototypu mají inovace nemateriální podobu a stávají se tak většinou předmětem zvláštní právní ochrany (patenty, ochranné známky, atd.). Samotné investice znamenají pro podnik jistou míru rizika a nejistoty, ovšem inovace, tento stav ještě mnohonásobně zvyšují. Především u inovačních plánů zakládajících se na výzkumu a vývoji, není v prvních fázích jasná konečná podoba, směr jakým se vývoj bude ubírat nebo která z variant bude vybrána a realizována, v některých případech může být realizace projektu zastavena, kvůli dodatečně zjištěným informacím. Tento nejistý vývoj zvyšuje riziko, které zahrnuje jak uvážení, jestli bude projekt včas ukončen, ale i možnost, že jeho výsledky vůbec nebudou realizovatelné.

Druhým specifíkem je etapovitou inovačních projektů. Etap je celkem pět, začínáme shromažďováním podmětů a návrhů pro nový výrobek a službu, pokračujeme pak jejich

tříděním, výzkumem, vývojem a inovační projekt zakončuje jejich uvedení na trh. Na otázku, zda má projekt smysl a máme v něm pokračovat, si musíme odpovídat v každé etapě. Při této otázce musíme zohledňovat nejenom technologické hledisko (dosažení stanovených parametrů) ale i hledisko marketingové, tedy šanci produktu, vzniklého inovací, prosadit se na trhu. Rizikem v tomto případě je, že šance uplatnění nového výrobku na trhu se může v průběhu inovačního projektu snižovat a potenciální zákazníci o vyvíjený výrobek ztratí zájem. Průběžné posuzování projektu postupuje tzv. branami. První z bran se nachází na konci výběru návrhů na inovace (v tomto momentě bývá proinvestováno zhruba 15-20% plánovaných nákladů). Další z bran vymezuje stádium prototypu, po projití touto branou následuje uvedení na trh (tzv. exploatace), kdy tato část procesu zaobírá 40-60% celkově plánovaných nákladů. (Kislingerová; 2008)

Důležitým tématem je věc přiřaditelnosti konkrétního inovačního projektu s náklady a efekty. Jako zásadní problém zde vystupují účetní systémy, které ve většině případů nedokážou plně postihnout oblast výnosů a nákladů a zobrazit je u konkrétní inovační akce, ke které náleží. Inovační projekt často trvá i několik let v různých etapách, rozporem zde tedy je, že účetní období nejsou totožná s etapami inovačního procesu. Dále jsou potřebné i nehmotné inovační statky, které se neodepisují, a jejich cena se složitě promítá do nákladů. Věcná a časová definice projektu, už od jeho začátku, je základním požadavkem pro přiřazení nákladů a efektů projektu. (Drucker; 2008)

V souvislosti s určováním nákladů je v prostředí České republiky důležitý zákon č. 669/2004 Sb., který podnikům umožňuje uplatnění odpočtů od základu daně z příjmu a to ve výši 100% výdajů vložených do realizace projektů výzkumu a vývoje.

Vyčíslení přínosů konkrétní realizované inovace je závislé na její hloubce. K posouzení úspěšného řešení inovačních projektů musíme popsat existující bariéry inovačního procesu, které by mohly jeho úspěšnost ohrozit. (Kislingerová; 2008)

Při hodnocení úspěšnosti inovačních projektů a jejich přínosů a efektivnosti pro podnik je důležité zaměřit se také na bariéry inovačního procesu. Bariéry mohou výrazně snížit úspěšnost projektů, v horších případech je mohou dokonce ukončit. Bariéry inovačních procesů jsou obsaženy především ve fázi výzkumu a vývoje, v oblasti lidských zdrojů,

podmínkách financování, v právních podmínkách, případně v oblasti společensko-politické. Další bariéry mohou vzniknout neochotou vedení podniku (majiteli) realizovat inovace. (Klusáček & Kučera, Pazour; 2008)

4.1 *Financování inovací*

Důležitým tématem při plánování inovací je problematika financování inovačního procesu, ať už se jedná o fázi invenční nebo inovační. Hlavním aspektem jsou zde omezené prostředky, které může společnost na inovace uvolnit. Pouze v některých případech se předmětem financování stává celý inovační proces, většinou probíhá odděleně financování výzkumu a vývoje spolu s uvedením výrobku do praxe. Základním činitelem financování musí být podnik, nicméně častou a nezastupitelnou úlohu zde hrají i zdroje cizí, jak banky, tak i veřejné prostředky jako jsou například dotační programy. Zdroje podnikové členíme na interní a externí. Hlavním interním zdrojem je zisk, tedy tzv. samofinancování, tento způsob je využíván především v raných fázích inovací. Další možností, externím zdrojem podniku, jsou finance získané emisí akcií, především u tohoto zdroje je předpokládám, že bude v budoucnu podniky častěji využíván.

Hlavní pozici mezi cizími zdroji rozhodně zauímají banky, které firmám nabízí dlouhodobé bankovní úvěry. S faktorem vysokého rizika, spojeného s financováním inovací, nejsou banky vždy nejochotnější při poskytování úvěrů. Tato neochota se projevuje především vzhledem k MSP (malým a středním podnikům), které málokdy mohou nabídnout dostatečnou záruku vůči úvěru. Následujícími dvěma možnostmi jsou zdroje modernější. Prvním z nich je Venture Capital, tento pojem v překladu znamená projekt nebo dobrodružství (v českém prostředí často označován také jako rizikový, případně rozvojový, kapitál). Jedná se o formu vložení finančních prostředků, pomocí rizikového fondu, do základního kapitálu. Další jsou tzv. Business angels (občas nazývaných „kmotry podnikatelů“). Pod tímto názvem si můžeme představit kapitálově silné jedince, většinou s rozsáhlými zkušenostmi z vlastního podnikání, kteří nabízejí využití vlastního kapitálu a chtějí ho investovat do, pro ně zajímavých, inovačních projektů. Financování zde probíhá prostřednictvím koupě minoritního podílu ve společnosti, s výhledem na lukrativní odprodej, zpravidla po 3-5 letech fungování.

Výraznou přidanou hodnotou tohoto způsobu financování je možnost zaměstnání business angela případně jeho role poradce pro podnik a využití tak jeho mnohaletých podnikatelských zkušeností. Právě absence manažerských zkušeností se totiž často stává počátkem konce krachujících firem. (Kislingerová; 2008)

4.2 Hodnocení investic

Pro posouzení efektivnosti investic máme na výběr hned z několika metod. Rozdíly mezi některými jsou diametrální, některé jsou naopak odlišné pouze malými odchylkami v postupech. Metody hodnocení investic rozlišujeme dle toho, zda zohledňují nebo nezohledňují faktor času. Dělíme je na metody statické, které nepřihlíží k časovému zohlednění, jako např. prostá doba návratnosti, druhou kategorií jsou dynamické metody, které faktor času respektují, pro ukázkou si můžeme uvést například vnitřní výnosové procento. Statické metody můžeme použít pouze v případě, kdy faktor času nemá zásadní vliv na rozhodnutí ohledně investice. Jedná se o projekty s krátkou životností investice nebo o jednorázovou koupi fixního majetku. Tyto metody nejsou rozsáhlé a nehodnotí investici v komplexním pohledu, slouží jako první krok ke konečnému rozhodnutí, v praxi jsou však využívány často, zejména pro jejich jednoduchost.

Pokud vedení podniku uvažuje o delším využívání investice, je k jejímu zhodnocení vhodné využít metod dynamických. Zohlednění času ve výpočtech efektivnosti je důležitým aspektem při rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu nebo o jeho variantě. Bez zahrnutí časových dimenzí do výpočtů dochází ke zkreslení výsledné efektivnosti a k chybovosti při rozhodování. (Valach; 2010)

4.2.1 Metoda výnosnosti investic

Je jedna z metod, jejichž kritériem hodnocení je zisk. Jejím základem je myšlenka, že investici a její přínos dostatečně charakterizuje zisk, ve kterém se zobrazí změny v nákladech i v objemu výroby.

Tímto ukazatelem můžeme porovnávat projekty s odlišnou dobou životnosti, výší nákladů na investici a objemem výroby, a to díky použití průměrného ročního zisku. Vypočtenou hodnotu rentability srovnáme s původní požadovanou mírou zúročení

vloženého kapitálu. Pokud je hodnota vyšší, investice je výhodná, naopak pokud je nižší, investice by neměla být realizována. Nevýhodou této metody je fakt, že nezohledňuje všechny peněžní příjmy, ale pouze zisk, vynechává odpisy a opomíná i faktor času. (Synek; 2003)

4.2.2 Doba návratnosti

Tato metoda patří mezi tradiční kritéria hodnocení projektu. Jedná se o dobu, během které se inovační projekt splatí z příjmů, které vyprodukuje, můžeme hovořit o době, kdy se splatí ze svých zisků po zdanění a odpisech. Projekt má vždy lepší hodnocení, pokud je jeho doba návratnosti co nejkratší. Pro firmu je projekt akceptovatelný v případě, že získaná doba návratnosti je menší, než předem určená kritériální doba návratnosti. Ovšem stanovení této kritériální doby návratnosti je poněkud náročné a má velmi subjektivní charakter a tedy může dojít k neobjektivnímu rozhodování při výběru projektu.

I tato metoda má své nevýhody a sice je to opětovná absence faktoru času, dále pak nezohledňuje příjmy z projektu, které vzniknou až po době návratnosti. (Valach; 2010)

4.2.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je poměrně často využívanou metodou hodnocení, zobrazuje nám rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (přímo cash flow) a náklady na investici.

Pokud je výsledkem kladná čistá současná hodnota investice, je pro podnik vhodné investici přijmout, naopak v případě hodnoty záporné, je nutné investici nerealizovat. Tato metoda je většinou rozšiřována o index současné hodnoty (často také index výnosnosti), který získáme vydělením současné hodnoty cash flow náklady na investici. Pokud je výsledek větší nežli 1, můžeme investici akceptovat. Index výnosnosti je často využíván i při srovnávání více variant investičních projektů. (Synek; 2003)

4.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta

Základem této metody je opět současná hodnota. Jejím výsledkem je v podstatě diskontní míra, při které je současná hodnota očekávaných investičních výnosů (cash

flow) rovna současné hodnotě kapitálových nákladů na investici. Tedy jde o diskontní míru, kdy čistá současná hodnota je rovna nule.

Jedná se o, v praxi, často využívanou metodu, protože jejím výsledkem je předpokládaná výnosnost investice, kterou srovnáme s požadovanou výnosností. Pokud je vnitřní výnosové procento (IRR) vyšší než stanovená minimální míra návratnosti, tak investice firmě přináší přidanou hodnotu a můžeme ji akceptovat. Naopak pokud je IRR nižší než stanovená minimální míra návratnosti musíme projekt zamítnout. Metoda čistého výnosového procenta je vhodná k posuzování pouze pokud mají peněžní toky typický průběh, tj. výdaj na začátku a příjmy v průběhu projektu. Ale netypický průběh (např. negativní cash-flow i v průběhu projektu) může vést k existenci více IRR, které mohou mít za následek provedení nesprávného rozhodnutí. V tomto případě je pro rozhodování lepší metoda čisté současné hodnoty. (febmat.com; 2017)

4.2.5 Nákladové metody

Nákladové metody nepatří mezi nejčastěji používané, protože projekt hodnotí pouze dle výše investičních a provozních nákladů, nikoliv dle peněžních toků a hodnocení tak není komplexní.

První nákladovou metodou je **metoda průměrných ročních nákladů**, při které se srovnávají průměrné roční náklady jednotlivých variant investičních projektů. Pro srovnávání je třeba vybrat projekty s podobným rozsahem produkce a cen, poté je vybrána varianta s nejnižšími průměrnými ročními náklady. Průměrné roční náklady vypočítáme jako součet ročních odpisů, ostatních ročních provozních nákladů a součinu požadované výnosnosti s investičním nákladem. Pokud máme s dlouhodobým majetkem po jeho době životnosti další plány, např. jeho prodej, musíme tuto skutečnost zohlednit i při výpočtu, kdy od výsledku odečteme ještě součin likvidační ceny a doby životnosti.

Dále využíváme i **metodu diskontovaných nákladů**, která má obdobný základ, jako metoda předchozí. Pouze náklady na jeden rok jsou zde nahrazeny souhrnem všech nákladů, které jsou s celým inovačním procesem spojeny během celé jeho doby životnosti. U nákladů je potřeba zohlednit faktor času, a abychom je mohli sčítat, je

třeba je diskontovat. I pomocí této metody můžeme srovnávat i varianty s různou dobou životnosti. Projekty převedeme na jednotnou délku životnosti, kterou představuje nejmenší společný násobek životností všech vybraných variant. (Valach; 2010)

4.2.6 Ekonomická přidaná hodnota

Hlavní podstatou modelu EVA je myšlenka, že investice vytváří investorům hodnotu, jenom za předpokladu kdy její očekávaná výnosnost přesahuje kapitálovou nákladovost. V podstatě pokud provozní zisk převyšuje náklady na vynaložený kapitál, firma vytváří pro své vlastníky hodnotu. Je založena na základní mikroekonomické myšlence maximalizace zisku, nejedná se o zisk účetní, ale zisk ekonomický (určen jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, ke kterým se, oproti účetním nákladům, zahrnují i náklady ušlých příležitostí.

$$\text{účetní zisk} = \text{výnosy} - \text{účetní náklady}$$

$$\text{ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady na kapitál}$$

Model EVA je počítán ze tří základních údajů. Prvním je NOPAT – hodnota čistého provozního zisku, dále C neboli celkový investovaný kapitál a WACC, které představují průměrné náklady kapitálu.

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

(Holečková; 2008)

4.3 Hodnocení efektivnosti podniku

4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability porovnávají zisk, kterého společnost ze svého podnikání dosáhla, s velikostí zdrojů, které při tom vynaložila. Zisk je těchto ukazatelů považován za hlavní ukazatel efektivnosti podniku. (Grünwald et Holečková, 2009)

ROI – rentabilita vloženého kapitálu. Jedná se o základní ukazatel pro hodnocení efektivnosti podniku

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} * 100\%$$

Výsledkem je zhodnocení účinnosti vloženého celkového kapitálu do podniku, bez zohlednění zdrojů využitých pro financování. Ve jmenovateli zlomku nalezneme celkový kapitál (ten je však veličinou stavovou, většinou je potřeba zohlednit i určité časové období a počítá se tedy s průměrným kapitálem z částek na začátku a konci období. Ani čítec zlomku není tak jasný, jak by se mohlo zdát, můžeme za něj dosadit EBIT – zisk před úhradou všech úroků a daně z příjmů, nebo EBT – zisk před zdaněním, popřípadě i EAT – zisk po zdanění.

ROA – rentabilita celkových vložených aktiv. Vyjádřením tohoto ukazatele je poměr zisku na celkových aktivech, které společnost do své činnosti investovala, opět nezávisle na použitých zdrojích.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} * 100\%$$

V čitateli tohoto ukazatele využijeme zisk před úhradou úroků a daně z příjmů (EBIT), a do jmenovatele dosadíme hrubou produkční sílu aktiv. Tento ukazatel můžeme využít, pokud budeme porovnávat firmy s odlišnými daňovými podmínkami a velikostí dluhů ve finančních zdrojích.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel pomůže firmě zjistit, zda jim vlastní kapitál zajistí očekávaný výnos a zda je odpovídající velikosti investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100\%$$

Vyjádřen je podílem čistého zisku a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je pro podnik důležitý, protože potřebujeme, aby jeho výsledek byl vyšší než úroky, které bychom získali při jiné formě investování našich zdrojů. Tato okolnost je podporována i výší rizika, které neseme, v případě špatného rozhodnutí a neziskovosti podniku. Proto je všeobecným pravidlem, že cena vlastního kapitálu vyjádřena například dividendami je vyšší než cena cizího kapitálu, za který platíme úroky.

ROS – rentabilita tržeb. Poměří zisk a tržby, do jmenovatele dosazujeme tržby, které vyjadřují tržní zhodnocení našich výkonů za sledované časové období.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100\%$$

(Sedláček, 2009; Synek, 1999)

4.3.2 Analýza vlivu příspěvků faktorů k růstu celkových tržeb

Tato analýza je vhodná pro využití v případě existence aditivní vazby mezi jednotlivými částmi. Pro potřeby této analýzy využíváme přírůstků tržeb a jejich částí pro základní rovnici zobrazující jejich strukturu. Tato rovnice znázorní přínos každé z částí tržeb. Lze tedy hlouběji analyzovat faktory, které působí na dynamiku tržeb.

$$\left(\frac{T_x}{T_{x-1}} - 1\right) * 100 = \left(\frac{E_x}{E_{x-1}} - 1\right) * \frac{E_{x-1}}{T_{x-1}} + \left(\frac{D_x}{D_{x-1}} - 1\right) * \frac{D_{x-1}}{T_{x-1}} + \left(\frac{O_x}{O_{x-1}} - 1\right) * \frac{O_{x-1}}{T_{x-1}}$$

Kde T jsou celkové tržby, E tržby z internetového obchodu, D tržby z prodeje dojící techniky a O tržby z prodeje zboží v kamenné prodejně. (Jílek, 2005)

5 Metodika a cíl práce

Cílem mé diplomové práce je použít postupy, popisované v její teoretické části, ve vybraném podniku a zhodnotit tak efektivnost podniku a inovační aktivity společnosti XY.

Na základě analýzy inovační aktivity, internetového obchodu, a jejím následném zhodnocení posoudit zvyšování výkonnosti podniku pomocí této inovační aktivity, případně navrhnout řešení, které by zlepšilo jeho situaci.

Pro získání potřebných údajů jsem využila finanční výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty z let 2010 až 2016 (uvedené v přílohách této práce) a další informace týkající se internetového obchodu poskytnuté společností XY.

Všechny finanční ukazatele jsou vypočítané podle vztahů uvedených v tabulce č. 1 a využitě zkratky jsou uvedené v tabulce č. 2.

Tabulka 1 Použité vzorce

Název	Výpočet	
UKAZATELE RENTABILITY		
Rentabilita vložených aktiv	ROA	EBIT / aktiva celkem * 100%
Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	ČZ / VK * 100%
Rentabilita tržeb	ROS	EBIT/ TR * 100%
UKAZATELE AKTIVITY		
Obrat aktiv	aktiva celkem / tržby	
OSTATNÍ		
Tempo růstu tržeb	Tržby v roce x / tržby v roce x-1 * 100%	
Vliv jednotlivých částí tržeb na celkové tržby	$\left(\frac{T_x}{T_{x-1}} - 1\right) * 100 = \left(\frac{E_x}{E_{x-1}} - 1\right) * \frac{E_{x-1}}{T_{x-1}} + \left(\frac{D_x}{D_{x-1}} - 1\right) * \frac{D_{x-1}}{T_{x-1}} + \left(\frac{O_x}{O_{x-1}} - 1\right) * \frac{O_{x-1}}{T_{x-1}}$	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Tabulka využití zkratk

Zkratka	Název	Zdroj
R	Rozvaha	
VZZ	Výkaz zisku a ztráty	
EBT	zisk před zdaněním	VZZ řádek č. 61
EBIT	zisk před zdaněním a odečtem úroků	EBT + NÚ
NÚ	nákladové úroky	VZZ řádek č. 43
CK	celkový kapitál	R řádek č. 68 + č. 85
ČZ	čistý zisk	VZZ řádek č. 60
VK	vlastní kapitál	R řádek č. 68
TR	tržby	VZZ řádek č. 1 + č. 5
OA	oběžná aktiva	R řádek č. 31

Zdroj: vlastní zpracování

6 Charakteristika společnosti XY

Pro vypracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost XY, vedení této společnosti si nepřeje, aby zde bylo její jméno zveřejněno. Z tohoto důvodu budou částečně upravena i jména jejich obchodních partnerů. Tato společnost vznikla na konci roku 1991.

Od počátku jde o rodinnou firmu, jejímiž zakladateli jsou tři bratři, s podílem čtvrtého společníka, občana Rakouské republiky, jehož podíl byl z firmy vyplacen po vzájemné dohodě. Původní činností, kterou se podnik zabýval, byl dovoz zemědělských strojů právě z Rakouska, jednalo se především o kombajny, sečky, krmné vozy nebo třeba valníky. Kdy nákup strojů v Rakousku, od zdejších zemědělců, zprostředkoval právě rakouský společník.

K rozšíření činnosti dochází po prvním roce působení na trhu. Firma nabízí služby údržby dojíčích zařízení pro JZD a státní statky. Původně tuto činnost v oblasti působení společnosti XY zajišťovala firma STS Město, která byla později transformována na společnost, kde následně firma XY v roce 1995 zakoupila podíl 50 %. V dalším roce přišla nabídka spolupráce s rakouskou pobočkou německé společnosti Westfalia***** GmbH, dnes spadající pod firmu GEA Abcd Technologies GmbH. Předmětem této spolupráce bylo nabízení technologie dojení, vyráběné právě firmou Wetsfalia, na území České republiky. V závěru této nabídky byla podepsána smlouva o výhradním zastoupení na služby údržby dojíren firmy Westfalia na území ČR a na prodej a následnou montáž nových technologií nového německého partnera.

Po čtyřech letech spokojené činnosti se firma XY rozhodla změnit svou dosavadní strategii. Hlavní změnou bylo odstoupení od dovozu použité zemědělské techniky, a to převážně ze dvou důvodů – nasycení trhu drobných zemědělců, kteří byli hlavními odběrateli a nárůst nových možností, kdy si drobní zemědělci mohli již zakoupit stroje nové. Firma naopak, díky koníčku jednoho z bratrů, objevila nový prostor, který byl na českém trhu třeba zaplnit a začala podnikat v oblasti drobné zemědělské techniky a potřeb pro zemědělce a chovatele. Nejprve začala dovážet KG elektrické ohradníky a

příslušenství od německé firmy ZX-Agrartechnik GmbH a Co následně pak stříhací stojky, napáječky a žlaby od firmy LISTER GmbH.

V následujících letech došlo k rozšíření nabízeného sortimentu drobné zemědělské techniky a potřeb pro chovatele. Firma začala nabízet zaslání zboží na dobírku a navázala spolupráci s dalšími dodavateli převážně z Německa, Nizozemí, Francie nebo třeba z Itálie, ale i z tuzemska, kde díky příznivému podnikatelskému prostředí začali vznikat nové firmy, které mohli konkurovat těm zahraničním.

Důležitým krokem, kterým se v této práci budu zabývat, bylo v roce 2006 zřízení e-shopu na již existujících internetových stránkách, následující většími investicemi do internetového marketingu. Tento krok se později ukázal jako nanejvýš prozíravý, protože firma nebyla ohrožena ekonomickou krizí v roce 2008, naopak v roce 2009 byl e-shop modernizován a prodej stále rostl.

V roce 2006 došlo k další velké investici, kdy společnost XY zakoupila zbývající podíl v bývalé společnosti STS Město a v roce 2009 nakoupila 100% podíl v další společnosti, v jejímž majetku se nacházela i budova s rozsáhlými skladovacími prostory a pozemky, kam se společnost XY o rok později přestěhovala. Hodnota tohoto podílu ke konci roku 2016 činila 151 389 tis. Kč.

V dnešní době společnost provozuje e-shop, který nabízí přes 4 000 produktů. Tato činnost společnosti bude podrobněji rozebrána v další části této diplomové práce. V široké nabídce e-shopu můžeme najít chovatelské potřeby pro domácí mazlíčky, drůbež, králíky, kachny a husy, ovce, kozy, prasata a především pro koně. Další část zahrnuje elektrické ohradníky a fotopasti, napáječky, příkrmíště nebo nářadí. Společnost má jednu hlavní prodejnu a dále pak čtyři prodejní střediska a to v Plzni, Jaroměři, Krumlově a Litomyšli.

Další velkou částí podnikové činnosti je i prodej komponent pro dojírny a celých dojírenských komplexů samozřejmě i se servisními a montážními službami veškerých dojíren firmy GLOBES Farm Technologies GmbH nacházejících se na území ČR. Smluvně se společnost stará o zhruba 220 dojících zařízení (příležitostných – nesmluvních – zákazníků má firma několik desítek).

V současné době má společnost následující předměty podnikání:

- Vodoinstalatérství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

V současnosti se největší investiční činnost zaměřuje na obnovu vozového parku zahrnující převážně servisní vozy. V roce 2016 byla velká část investičních prostředků věnována na přestavbu budovy kanceláří. Celková částka nově zařazených investic tvořila 6 790 tis. Kč.

Firma zaměstnává přes 50 zaměstnanců, jejichž počet se stále rozšiřuje spolu s rostoucím sortimentem skladu a počtem zákazníků, zároveň tak dochází i k zvýšení administrativní náročnosti. Touto záležitostí se firma intenzivně zabývá, cestou inovací informačního systému dochází k jeho neustálému zlepšování a tak zjednodušení práce administrativních pracovníků.

7 Inovační aktivity společnosti XY

Vedení společnosti si uvědomuje potřebu posouvat podnik dále, upevňovat svou pozici na trhu, získávat nové a především udržet si stávající zákazníky. Z těchto důvodů se nebrání novým věcem a investuje do různých částí společnosti.

Pravděpodobně nejvýznamnější, v podstatě produktovou inovací, a finančně nejrozsáhlejší inovací v posledních letech bylo zakoupení nové budovy. Zakoupena byla budova bezprostředně sousedící se současným areálem podniku. Po rozsáhlé moderní rekonstrukci bylo do této budovy přestěhováno vedení společnosti a její administrativní zázemí. V budově původní vznikl tak větší prostor pro ziskové aktivity firmy, zůstalo zde zázemí skladu dojící techniky a především pak zázemí pro kamennou prodejnu a sklad chovatelských potřeb. Samotné prostory v původní budově prochází v současnosti také rozsáhlou rekonstrukcí, která částečně limituje prodej chovatelských potřeb. Nicméně po rekonstrukci dojde k lepšímu využití skladových a prodejních prostor a vzniku příjemnějšího prostředí pro zákazníky.

Rozsáhlá a můžeme říci i pravidelná je procesní inovační aktivita týkající se servisních vozů. Vedení firmy přistupuje k postupnému obměňování vozového parku za novější typy automobilů a k dovybavování vozů stávajících modernějšími zařízeními.

Významnou procesní inovací je také inovace vnitřního informačního systému firmy. IS je postupně upravován za účelem zjednodušení a zrychlení práce zaměstnanců v souladu s růstem celé firmy a tedy i nárůstem celkové administrativy. Cílem je jeho další vylepšování tak, aby postačil stávající počet administrativních pracovníků. Spolu s rozrůstající se firmou vznikla i potřeba vybudovávat vlastní IT oddělení, společnost tak přechází na využívání vlastních zdrojů oproti externím.

V této práci se nadále budu zabývat inovací, kterou můžeme nazvat především inovací marketingovou. Jedná se o budování a rozšiřování internetového obchodu společnosti. V průběhu několika posledních let firma vynaložila značné prostředky na jeho propagaci a také na celkovou rekonstrukci jeho podoby, tak aby zákazníkům dokázala přehledně nabídnout rozsáhlejší nabídku zboží (chovatelských potřeb) v uživatelsky příjemném prostředí. E - shop je ve své podstatě marketingovým nástrojem, pomocí

kterého se firma dostává do širšího podvědomí veřejnosti. V tomto případě jde o inovaci postupnou. Firma tak docílí stálého rozvoje internetového obchodu a s tím spojeného i růstu tržeb z prodeje zboží v e-shopu.

Celkově můžeme říci, že společnost XY inovuje vždy do předem plánovaných činností. Téměř nevyužívá cizích zdrojů a hlavním zdrojem finančních prostředků pro tyto činnosti je zisk z předchozích let.

8 Prodej chovatelských potřeb

Prodej chovatelských potřeb můžeme rozdělit do dvou částí. Firma disponuje rozsáhlými skladovými prostory náležitých k podnikové prodejně v sídle firmy. V této prodejně a především ve skladu firmy pracuje nyní 15 zaměstnanců na plný pracovní úvazek a 6 zaměstnanců na zkrácený úvazek (tedy 18 přepočtených zaměstnanců), sklad zboží je společný i pro internetový obchod.

Firma spolupracuje pouze s dodavateli z Evropské unie, mezi zahraničními můžeme jmenovat např. Albert ABC GmbH, L*C*E GmbH, J**O Agrartechnik GmbH, patří k nim i ten největší GEA Farm Technologies GmbH, tuzemskými dodavateli jsou např. V. R*c*k – zemědělské technologie s.r.o., Srbek V. nebo Impregnace Město a Lan** a.s.

V nabídce chovatelských potřeb můžeme najít chovatelské potřeby pro domácí mazlíčky, drůbež, králíky, kachny a husy, ovce, kozy, prasata a především pro koně. Další část zahrnuje elektrické ohradníky a fotopasti, napáječky, příkrmiště nebo nářadí.

8.1 Internetový obchod

Provoz internetového obchodu firma spustila v roce 2008.

Internetový obchod disponuje šesti základními kategoriemi zboží. Patří mezi ně Elektrické ohradníky, Chov koní a jezdecké potřeby, Potřeby pro chov skotu, ovcí a prasat, Napáječky, příkrmiště a žlaby, Chov psů, koček a králíků a Dílna, kancelář, fotopasti. Tyto kategorie se nadále dělí na mnoho podkategorií, ve kterých můžeme najít např. i pracovní oblečení.

V posledních letech významně roste počet druhů a kusů zboží zaslaného odběratelům na dobírku. Pravidelně se zvyšuje počet zákazníků, kteří využijí možnost objednat si zboží elektronickou formou a nyní i možnost platby přes bránu GoPay. Stránky internetového obchodu prošly v nedávné době modernizací. Zlepšila se především přehlednost stránek a pohodlnější nákup odběratelů přes internet. Vzhledem ke zvýšení objemu prodeje a s ním spojených objednávek v elektronické podobě došlo k značnému zpřesnění a zrychlení skladové evidence celé firmy.

Jedním z hlavních rozvojových záměrů pro následující roky je i struktura prodeje. Firma se bude snažit pokračovat v zaměření firmy na prodej zboží do zemědělství a rozšiřování sortimentu chovatelských potřeb.

Internetový obchod je pro firmu významným marketingovým nástrojem. Pomáhá rozšířit povědomí o firmě mezi širší okruh potencionálních zákazníků. Díky opravdu pestré nabídce si v obchodě vybere téměř každý a je potěšující skutečností, že mnoho zákazníků se vrací k uskutečnění dalšího nákupu a utěšeně tak roste počet spokojených zákazníků.

Firma velmi využívá i svého facebookového profilu, na kterém informuje nejen o aktivitách firmy samotné, ale i o novinkách a akcích internetového obchodu. Objeví se zde každé rozšíření nabídky nebo například akce „Happy days“. Happy days jsou časově omezené nabídky, kdy mohou zákazníci zakoupit vybrané zboží s výraznou slevou, ať už vyjádřenou v procentech nebo určitou částkou, jak již z názvu vyplývá tato nabídka je každý den obměňována.

S nabídkou internetového obchodu souvisí i další krok, který také podporuje marketing společnosti. Jedná se o podporu jezdeckých závodů, které firma sponzoruje.

9 Vývoj tržeb společnosti XY

Od svého založení se společnost XY orientovala na prodej a servis dojící techniky. K této činnosti se postupem času přizpůsobila i organizační struktura společnosti, především díky potřebě rychlého a kvalitního servisu.

V posledních deseti letech se firma, mimo dojící techniku, zaměřila i na specializovaný prodej potřeb pro zemědělce a pro chovatele všeho druhu. Postupem času tato novější činnost převládá nad prodejem a servisem dojící techniky a firma dále pracuje na rozšiřování sortimentu k většímu uspokojení zákazníků.

V oboru servisu dojících technologií má firma pevné postavení na trhu a v oboru prodeje chovatelských potřeb a potřeb pro zemědělce si svou pozici každým rokem upevňuje.

Tabulka č. 3 zobrazuje srovnání tržeb z prodeje chovatelských potřeb a dojící techniky v letech 2007 až 2016. Zbytek tvoří příjmy z finanční činnosti, které jsou však oproti těmto dvěma hlavním činnostem zanedbatelné. Významný je nárůst tržeb za chovatelské potřeby, ve sledovaném období činí více jak sto milionů korun. Tržby vzrostly i v oblasti dojící techniky, nicméně nejedná se o tak významný růst jako u prodeje chovatelských potřeb.

Tabulka 3 Struktura tržeb společnosti XY

Rok:	Tržby za dojící techniku		Tržby za chovatelské potřeby	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
2007	38 268	36	67 459	64
2008	58 290	49	69 109	51
2009	46 599	40	70 729	60
2010	35 016	30	81 685	70
2011	43 576	30	102 475	70
2012	41 378	26	116 827	74

2013	59 158	32	125 764	68
2014	33 691	18	150 818	68
2015	49 327	23	166 061	77
2016	66 808	28	167 704	72

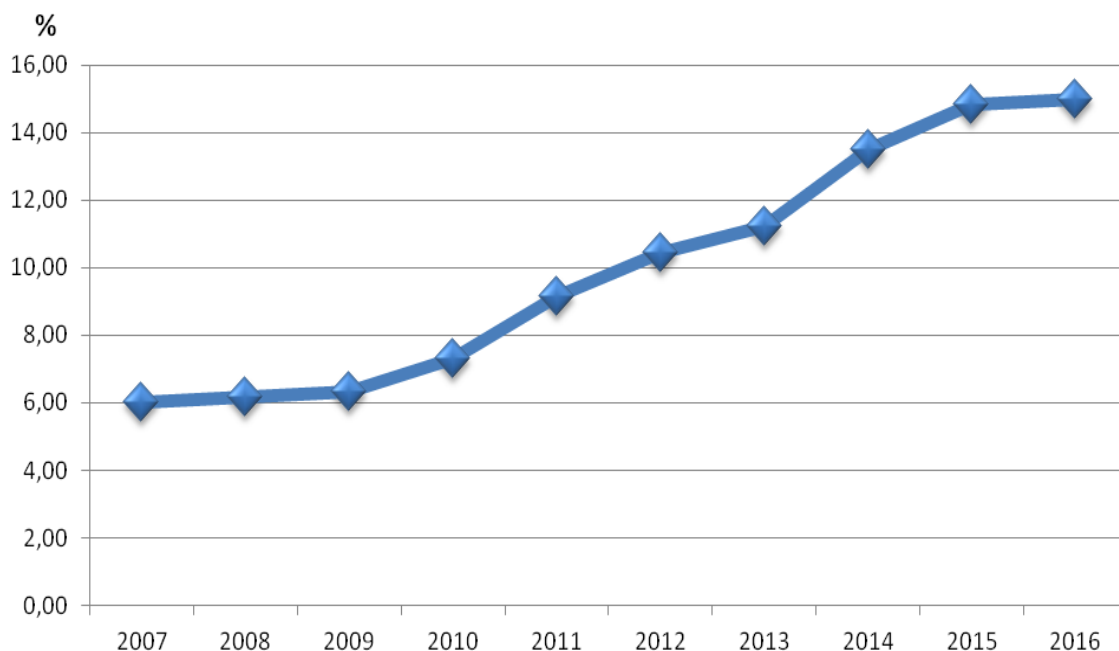
Zdroj: Výroční zpráva za rok 2016 společnosti XY

Podíl tržeb dojící techniky je dán současným stavem ekonomiky. V období ekonomického růstu mnoho společností investuje do nových dojících zařízení a tato část tedy roste. Z výsledků roku 2017 se očekává nárůst podílu tržeb právě z prodeje a servisu dojící techniky. Vliv na podíl dojící techniky mají také dostupné dotační prostředky z jednotlivých zdrojů (EU, kraje, ...), které mohou zákazníci využít.

9.1 Tempo růstu tržeb

Vzhledem k předmětu zkoumání praktické části mé diplomové práce, kterým je internetový obchod společnosti XY, se nadále zaměříme pouze na tržby plynoucí z prodeje chovatelských potřeb. Můžeme jednoznačně říci, že se firmě daří dosahovat jednoho ze svých dlouhodobých cílů, a sice dlouhotrvajícího růstu tržeb (s tím i spojeného růstu počtu objednávek). Zanalyzujeme-li si tempo růstu tržeb z prodeje chovatelských potřeb, které zobrazuje graf č. 1, vidíme jeho rostoucí tendenci. Tato skutečnost je příjemným faktem a společnost by měla i nadále zapracovat na udržení vzrůstající tendence tempa růstu tržeb.

Graf 1 Tempo růstu tržeb v letech 2007 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

9.2 Vývoj tržeb internetového obchodu

V tabulce č. 4 je rozepsáno rozložení tržeb z prodeje chovatelských potřeb. Vidíme, že tržby z původního obchodu jsou stále dominantní, nicméně tržby z prodeje zboží v internetovém obchodě neustále vzrůstají a můžeme říci, že při jeho dalším rozvoji lze očekávat upevnění jeho pozice v hlavní výnosovou složku společnosti XY.

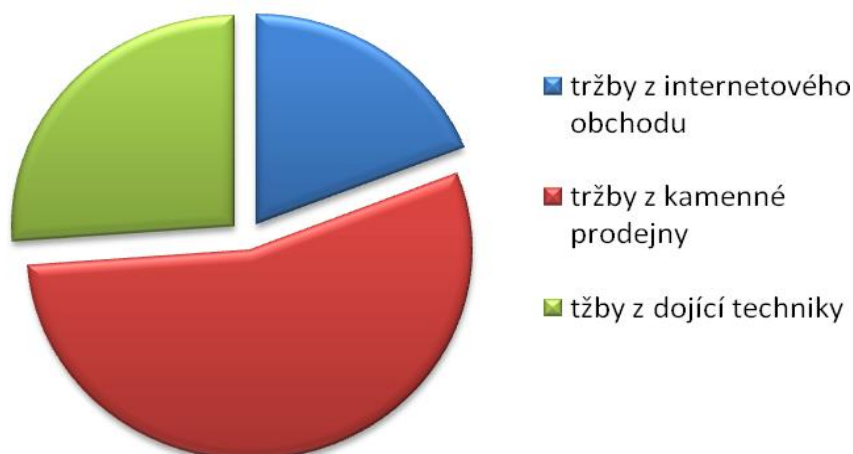
Tabulka 4 Struktura tržeb z prodeje chovatelských potřeb v letech 2012 - 2016

Rok:	Tržby z prodeje zboží v kamenné prodejně		Tržby z internetového obchodu	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
2012	86 702	74	30 125	26
2013	91 687	73	34 077	27
2014	102 652	68	48 166	32
2015	108 592	65	57 469	35
2016	106 652	64	61 052	36

Zdroj: vlastní zpracování

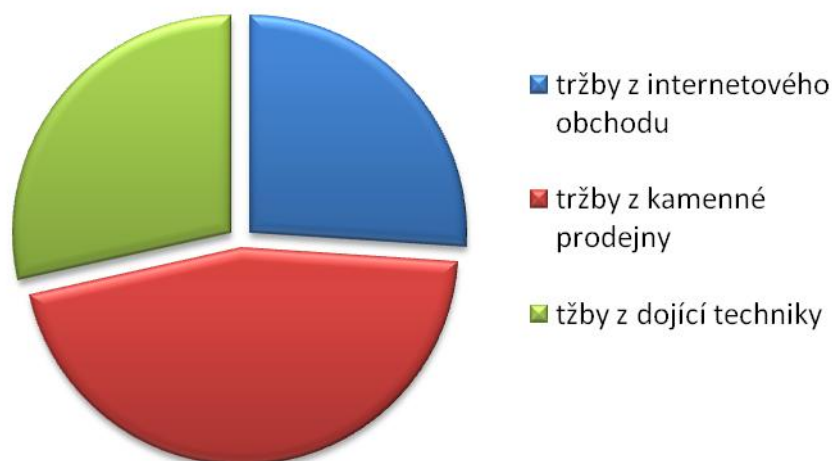
Rozdíl v tržbách plynoucích z jednotlivých činností podniku zobrazují následující dva grafy, graf č. 2 tržby v roce 2012 a graf č. 3 v roce 2016. Jejich porovnáním je jasně viditelný rozdíl, kdy tržby z prodeje zboží v kamenné prodejně se snižují na rozdíl od tržeb z internetového obchodu. U tržeb z internetového obchodu došlo k více jak zdvojnásobení. Ke zvýšení došlo i u tržeb z prodeje dojící techniky.

Graf 2 Podíl tržeb společnosti XY v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Podíl tržeb společnosti XY v roce 2016

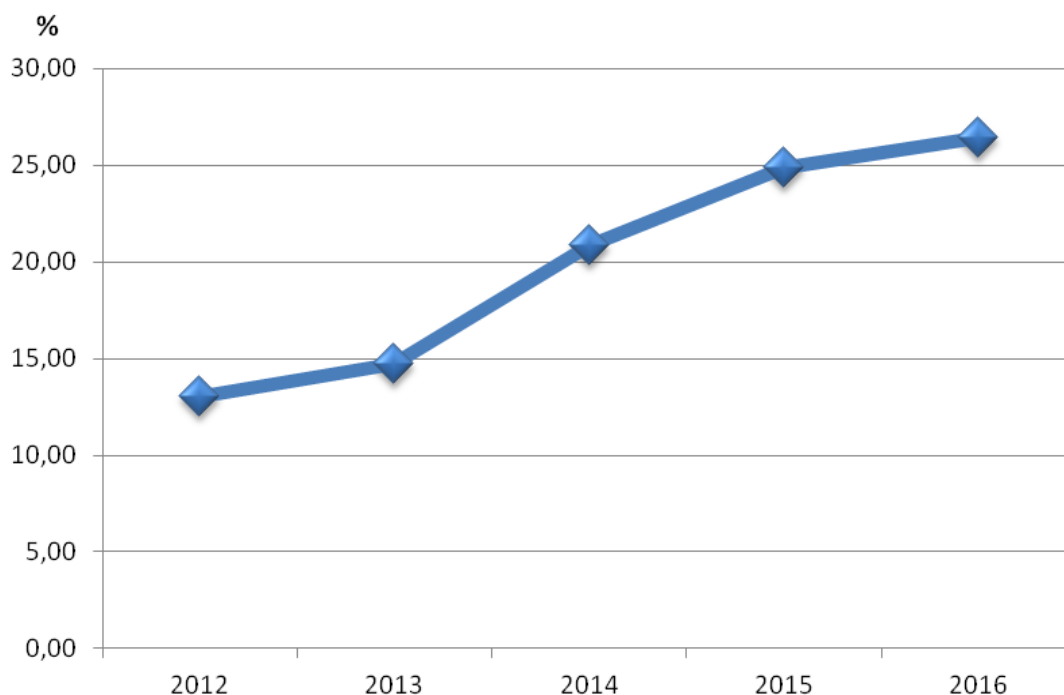


Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Tempo růstu tržeb z internetového obchodu

Pro lepší znázornění si uvedeme i tempo růstu samotných tržeb z internetového obchodu ve sledovaném období, který zobrazuje graf č. 4. Vidíme, že tempo spolu s tržbami roste a to velmi výrazně. Především od roku 2014. Oproti roku 2012 se v roce 2016 tempo růstu tržeb (samozřejmě i samotné tržby) více jak zdvojnásobilo.

Graf 4 Tempo růstu tržeb z internetového obchodu v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

9.4 Příspěvky jednotlivých druhů tržeb

Tabulka č. 5 zobrazuje vliv jednotlivých částí tržeb na tržby celkové. Záporné hodnoty v roce 2014 jsou způsobené mírným poklesem tržeb, především díky nižším tržbám z prodeje dojící techniky. Vliv tržeb z internetového obchodu je podstatný, postupem let roste. Oproti tržbám z prodeje zboží v kamenné prodejně mají tržby z prodeje zboží v e-shopu na celkové tržby větší vliv. Zhodnotíme-li poslední rok, rok 2016, je vidět snížení vlivu internetového obchodu. Firma musí i nadále e-shop inovovat a rozvíjet dále, tak aby nedošlo k další stagnaci.

Tabulka 5 Vliv jednotlivých částí na celkové tržby v letech 2013 - 2016

Rok	Meziroční změna tržeb v letech v %	Vliv tržeb z internetového obchodu v %	Vliv tržeb z kamenné prodejny v %	Vliv tržeb z prodeje dojící techniky v %
2013	16,89	2,50	3,15	11,24
2014	-0,22	7,62	5,93	-13,77
2015	16,74	5,04	3,22	8,47
2016	8,88	1,66	-0,90	8,12

Zdroj: vlastní zpracování

9.5 Zisk internetového obchodu

Při analýze internetového obchodu je důležitý i jeho samotný zisk a jeho vývoj. Přehled jeho růstu zobrazuje tabulka č. 6. Vývoj zisku v podstatě kopíruje růst tržeb, kdy v roce 2016, ve srovnání s rokem 2012, došlo k více jak jeho zdvojnásobení.

Tabulka 6 Zisk z internetového obchodu v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v tis. Kč
2012	21 087
2013	23 854
2014	33 716
2015	40 229
2016	44 041

Zdroj: vlastní zpracování

10 Objednávky chovatelských potřeb

Společnost XY má jak přímé zákazníky tak přijímá objednávky i od obchodníků, kteří se zbožím dále obchodují. Jednotlivé položky chovatelských potřeb jsou rozděleny do třech základních skupin ABC a dále pak do dalších třech podpůrných skupin, viz tabulka č. 7.

Tabulka 7 Rozřazení zboží do skupin

Skupina	Druh zboží
A	ohradníky a hospodářské potřeby
B	koňské potřeby a potřeby pro drobná zvířata
C	doplňkový sortiment
Podskupina	Druh zboží
CH	položky speciální chemie vyžadující speciální zacházení
W	zboží související se službou dojení (především náhradní díly pro servis a montáž)
X	zboží ve výprodeji a sezónní zboží

Zdroj: vlastní zpracování

Obchodníkům jsou ceny stanoveny dle uzavřených smluv a jednotlivých skupin zboží, koncový zákazník má možnost získat jednou ročně slevu 10%. Tuto slevu lze uplatnit po zaregistrování v internetovém obchodě na zboží zařazené do skupiny A (rozřazení zboží do skupin je uvedeno v ceníku firmy, hned za cenou s DPH, přímo v internetovém obchodě je skupina zaznamenána u popisu výrobku). Jediným požadavkem pro uplatnění slevy je skutečnost uhrazených všech dosavadních závazků. Mnoho různých slevových akcí je v internetovém obchodě organizováno v průběhu celého roku, ať už se jedná o sezónní záležitosti nebo nárazové slevové akce.

V tabulce č. 8 si můžeme prohlédnout vývoj objednávek v jednotlivých letech.

Tabulka 8 Přehled tuzemských objednávek v letech 2012 - 2016

Rok	Kusy	Tržby v tis. Kč
2012	8 849	30 056
2013	10 759	33 991
2014	14 148	48 332
2015	14 753	56 168
2016	15 579	47 389

Zdroj: vlastní zpracování

Mimo tuzemských objednávek má firma i zahraniční odběratele. Objem zahraničních objednávek zobrazuje tabulka č. 9.

Tabulka 9 Přehled zahraničních objednávek v letech 2012 - 2016

Rok	Kusy	Tržby v tis. Kč
2012	95	123
2013	83	143
2014	98	133
2015	115	143
2016	138	153

Zdroj: vlastní zpracování

Firma v roce 2017 eviduje celkem 54 650 obchodních partnerů, jejichž obchodní partnerství nevzniklo na základně internetového obchodu, s celkovými pohledávkami 1 577 599 tis. Kč.

Pro porovnání firma disponuje 11 176 obchodními partnery, se kterými navázala obchodní spolupráci pomocí internetového obchodu, s celkovými pohledávkami 473 902 tis. Kč. Nyní již můžeme s jistotou říci, že za rok 2017 bylo aktivních 4 300 partnerů a vytvořili téměř 395 000 tis. Kč pohledávek. Při pohledu na objem pohledávek vytvořených v roce 2017 je jasné, že internetový obchod je pro firmu rozhodně přínosný.

11 Náklady spojené s internetovým obchodem

Ve spojitosti s e-shopem evidujeme několik přímo i nepřímo souvisejících druhů nákladů. Přímo související náklady vede firma analyticky od června roku 2012. Jednotlivé částky nákladů můžeme z firemního účetnictví získat za jednotlivé měsíce, pro větší přehlednost však budou uvedeny v ročních částkách.

11.1 Náklady přímo související s internetovým obchodem

Nedostatkem evidence přímých nákladů je skutečnost, že firma začala vést analytickou evidenci až od poloviny roku 2012 (od června).

Mezi hlavní přímo související náklady patří Služby na reklamu e-shopu, evidované na účtu 518/548. Tyto služby zahrnují především prokliky SEO a SEM, obě zkratky vznikly z anglických názvů. SEO - Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače) znamená, že se na webových stránkách, e-shopech a portálech dělají takové práce, které pomáhají vyhledávačům nabízet právě naše stránky právě vybrané cílové skupině uživatelů. SEM - Search Engine Marketing je nástroj internetového marketingu, kdy firma platí za kliknutí na zpravidla textový odkaz nebo banner umístěný v síti serverů, které takové způsoby propagace nabízejí, častým způsobem SEM propagace je zakoupení lepších pozic ve výsledcích vyhledávání na velkých portálech. Tyto dvě optimalizace mají za úkol zvýšit viditelnost stránek v internetových prohlížečích, které uživatelé běžně navštěvují. Přehled vynaložených nákladů je uveden v přílohách této práce.

Dalším přímo souvisejícím nákladem, který je potřeba zmínit jsou náklady na Správu stránek e-shopu evidované na účtu č. 518/549. Správu internetových stránek, služby spojené se správou jejich provozu, a dodávku reklam na internetových stránkách firmy zajišťuje externí společnost. Náplní její činnosti je například responzivní design nebo zadávání sezónních nabídek a aktuálních slevových balíčků. Přehled vynaložených nákladů je uveden v přílohách této práce.

V obou případech těchto nákladů můžeme pozorovat jejich značný nárůst, za pět let je nárůst více jak trojnásobný. Malou výjimku tvoří roky 2013 a 2014 u nákladů na Služby na reklamu e-shopu, kdy firma investovala do jeho vývoje a především zviditelnění.

Posledním nákladem, který s e-shopem přímo souvisí, jsou osobní náklady. Přímými zaměstnanci jsou v tomto případě pouze osoby zabývající se administrací internetového obchodu. Expedici jednotlivých objednávek (balení a předání dopravní společnosti) mají na starosti zaměstnanci obchodu s chovatelskými potřebami, kdy kamenná prodejna slouží v podstatě i jako sklad pro internetový obchod. Přehled vynaložených nákladů je uveden v přílohách této práce.

Významnou položkou při provozu internetového obchodu jsou také **náklady na pořízení zboží**, které je následně prodáváno. Tato částka je velmi těžko vyčíslitelná. Nicméně v předchozí kapitole, kde je uváděn zisk z prodeje zboží v e-shopu v jednotlivých letech, je již zahrnuta (informace jsou získané z interního informačního systému společnosti XY).

11.2 Náklady nepřímou související s internetovým obchodem

Druhou skupinu nákladů tvoří náklady, které nemůžeme pro internetový obchod vyčíslit přesně. Tyto náklady budou rozpočítány na principu režijní základny. Zde jsme ji určili jako osobní náklady.

Prvním nepřímou souvisejícím nákladem je Spotřeba režijního materiálu zaznamenanou na účtu 501. Přehled vynaložených nákladů je uveden v tabulce v přílohách této práce.

Druhým nepřímou souvisejícím nákladem je Spotřeba kancelářských potřeb a tiskopisů evidována na účtu 501/506. Tyto náklady v jednotlivých letech najdeme v tabulce v přílohách této práce.

Dále mezi tyto náklady můžeme zahrnout i Spotřebu drobného majetku do 5 000, který firma eviduje na účtu 501/508. Náklady za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce v přílohách této práce.

K těmto nákladům řadíme i Spotřebu drobného hmotného majetku nad 5000, kterou ve firemním účetnictví najdeme na účtu 501/518. Náklady za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce v přílohách této práce.

Nesmíme zapomenout ani na náklady zahrnuté jako Služby výpočetní techniky, které ve firemní účetnictví najdeme na účtu 518/541. I tyto náklady jsou zaznamenány v tabulce v přílohách této práce.

Při analýze nákladů nesmíme opomenout ani na spotřebu energií. Do nich zahrneme účty 502/501 Spotřeba elektrické energie, 502/502 Spotřeba plynu, 502/503 Spotřeba vody, 502/504 Spotřeba ostatních energií a 502/506 Spotřeba lehkého topného oleje. Náklady na energie za jednotlivé roky zobrazuje tabulka v přílohách této práce.

Jako poslední částku nákladů uvedeme odpisy strojů, dopravních prostředků a budov, které firma zaznamenává na účty 551/200, 551/581, 551/582 a 551/583. Odpisy v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce v přílohách této práce.

11.3 Celkové náklady internetového obchodu

Tabulka č. 10 zobrazuje přehled celkových nákladů (přímo i nepřímo souvisejících) vztahujících se k e-shopu.

Tabulka 10 Celkové náklady na internetový obchod v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	527 110
2013	1 449 117
2014	1 536 383
2015	1 348 953
2016	1 357 427

Zdroj: vlastní zpracování

12 Náklady společnosti XY

Pro získání představy o celkovém hospodaření firmy a možnosti zjištění celkové výkonnosti si musíme uvést i přehled nákladů celé společnosti. Tento přehled si můžeme prohlédnout v tabulce č. 11.

Při důkladné analýze bychom zjistili, že největší částky firma vynaloží na nákup zboží za účelem dalšího prodeje, na spotřebu materiálu a energií. Poslední větší položku nákladů pak tvoří náklady osobní, ve kterých jsou zahrnuty mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 11 Přehled nákladů společnosti XY v letech 2009 - 2016

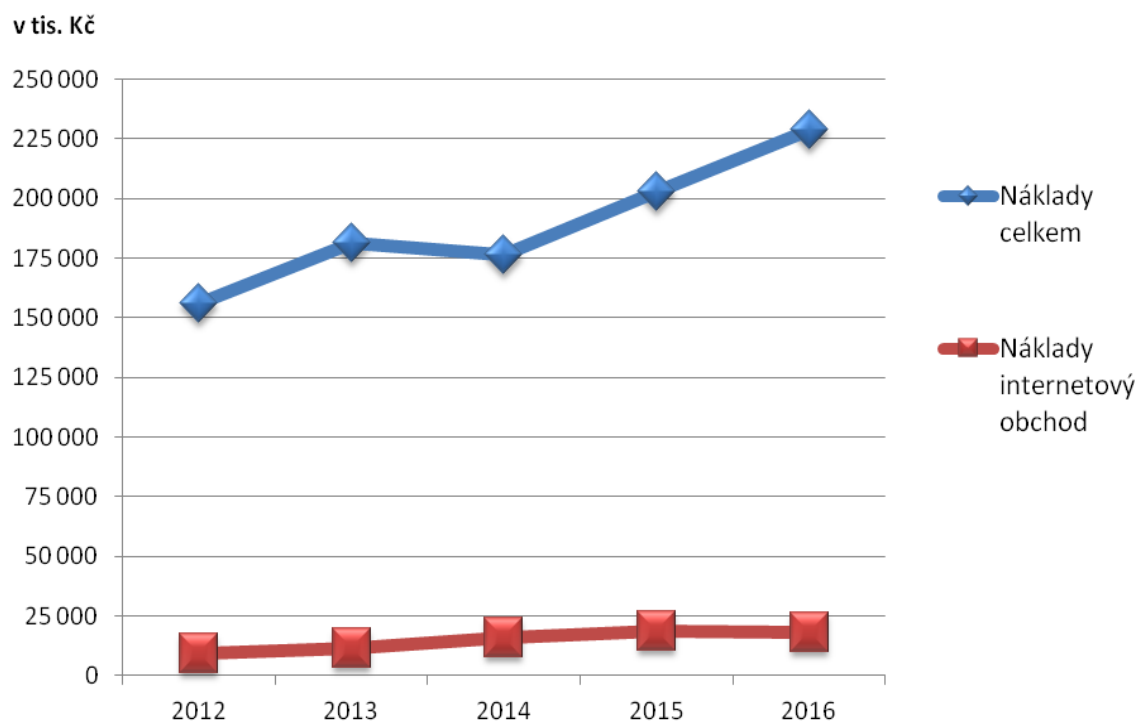
Rok	Částka v tis. Kč
2009	113 265
2010	114 415
2011	139 597
2012	156 116
2013	181 208
2014	176 175
2015	202 676
2016	228 549

Zdroj: vlastní zpracování

12.1 Porovnání nákladů

Graf č. 5 znázorňuje porovnání nákladů celé společnosti XY a nákladů na internetový obchod (do těchto nákladů jsou, po konzultaci s kompetentní osobou z podniku, započítány i náklady na pořízené zboží, které je následně v e-shopu prodáváno). Můžeme vidět, že náklady na internetový obchod jsou v porovnání s náklady celé společnosti minimální. V průběhu sledovaných let mírně rostou spolu s rostoucím objemem objednávek a tržeb.

Graf 5 Porovnání celkových nákladů společnosti XY a nákladů na internetový obchod



Zdroj: vlastní zpracování

13 Efektivnost podniku

Efektivnost podniku můžeme určit jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice, které vložila do svých podnikatelských aktivit.

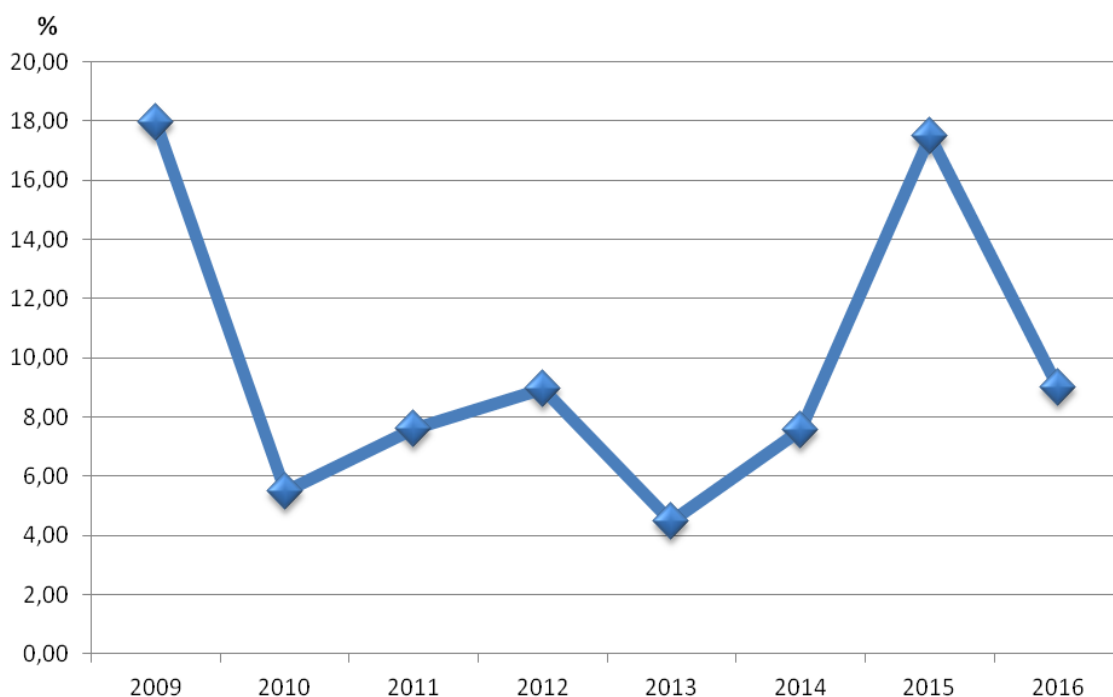
Pro zhodnocení efektivnosti společnosti XY jsme vybrali následující ukazatele.

13.1 Ukazatele rentability celé společnosti XY

Rentabilita tržeb

Rentabilitu tržeb jsme vybrali pro její vypovídající hodnotu, kdy naším cílem je zkoumání především oblasti prodeje chovatelských potřeb. Vývoj rentability tržeb si můžeme prohlédnout v grafu č. 6. Kolísání těchto hodnot má na svědomí různorodý výsledek hospodaření, především vlivem snížení nákladů v letech 2009 a 2015, přičemž vývoj tržeb se drží trvalého vzrůstajícího trendu.

Graf 6 Rentabilita tržeb v letech 2009 - 2016

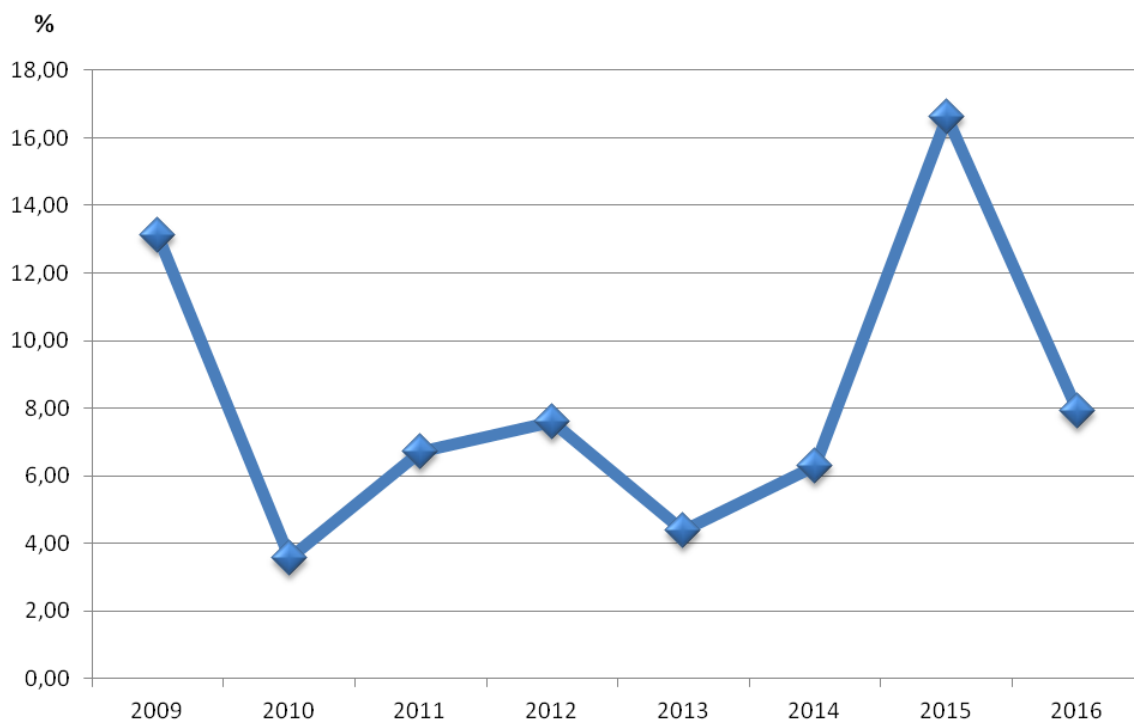


Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vloženého kapitálu

Tento ukazatel je pro hodnocení podnikatelské činnosti jeden z nejdůležitějších, nemůžeme ho tedy v naší analýze vynechat. Vývoj rentability vloženého kapitálu si můžeme prohlédnout v grafu č. 7, vidíme, že průběh je velmi podobný jako u rentability tržeb, je ovlivněn stejnými vlivy.

Graf 7 Rentability vloženého kapitálu v letech 2009 - 2016

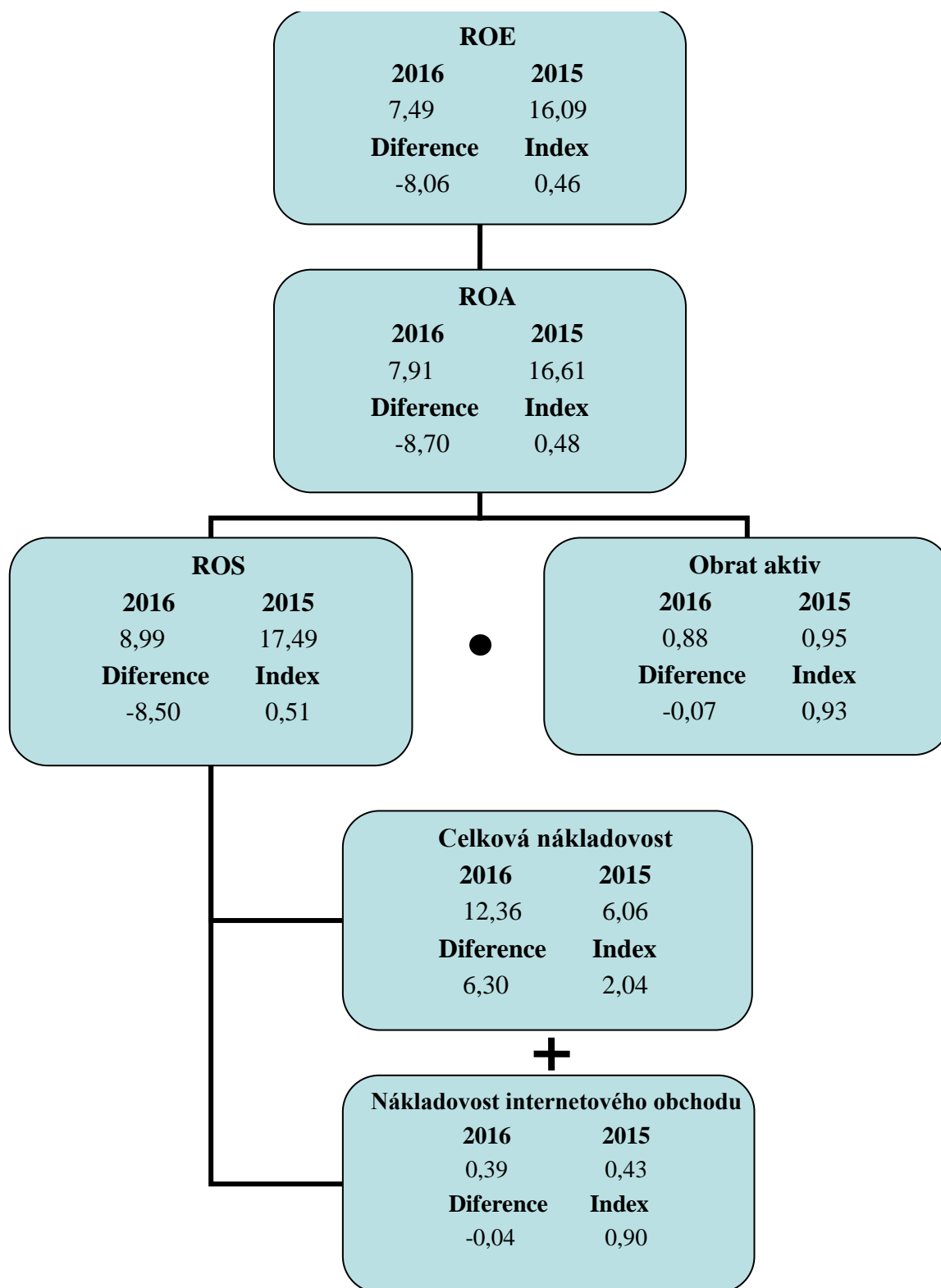


Zdroj: vlastní zpracování

13.2 Pyramidový rozklad

Obrázek č. 1 zobrazuje pyramidový rozklad základního ukazatele rentability vlastního kapitálu. Vzhledem ke klesajícím výsledkům jednotlivých ukazatelů v roce 2016 je většina diferencí záporná. Podnik tedy potřebuje výrazně vylepšit hodnoty ukazatelů, aby nedošlo k výraznému snížení rentability vloženého kapitálu. Důležité je především zlepšení ukazatele rentability služeb a s ní související nákladovosti internetového obchodu, který v roce 2016 zaznamenal mírný pokles oproti roku předchozímu.

Obrázek 1 Pyramidový rozklad



Zdroj: vlastní zpracování

14 Závěr a doporučení

Cílem mé diplomové práce bylo vymezit jednotlivé možnosti inovací v podniku a dále analyzovat ve vybraném podniku vliv konkrétních inovačních aktivit na podnikovou efektivnost. Případně navrhnout další vylepšení těchto aktivit pro zvýšení efektivnosti podniku. Všechna data, použitá v této práci, jsem získala od vedení společnosti, která si přála zůstat v anonymitě. Stejně tak jsou modifikována jména jejich obchodních partnerů, aby nešlo dohledat, o kterou společnost se jedná a nedošlo k využití použitých dat konkurencí.

Vybranou inovační aktivitou společnosti XY je zefektivňování a rozšiřování jejich internetového obchodu, který se zabývá prodejem chovatelských potřeb a zboží je zde dále rozděleno na celkem šest kategorií. E-shop firma založila v roce 2008, od června roku 2012 vede firma pro internetový obchod částečné analytické účetnictví, kde zachycuje stěžejní náklady související s touto aktivitou (jedná se především o náklady na reklamu). Analýzu internetového obchodu jsem tedy provedla v letech 2012 až 2016.

Internetový obchod je jednou ze tří výnosových činností podniku a ve sledovaném období se významně rozšiřuje. V roce 2012 činily jeho tržby 30 125 tis. Kč a v roce 2016 již 61 052 tis. Kč, došlo tak k jejich více jak zdvojnásobení. Obdobný je i vývoj zisku, v roce 2012 tvořil 21 087 tis. Kč a v roce 2016 už 44 041 tis. Kč. Můžeme tedy konstatovat, že se jedná o poměrně významnou výnosovou složku firmy, která v roce 2016 tvořila více jak třetinový podíl z celkových tržeb.

E-shop je v podstatě marketingovou inovací podniku, pomocí něj se firma dostává do širšího podvědomí veřejnosti a získává si tak nové zákazníky. Inovacemi v případě internetového obchodu je především rozšiřování jeho nabídky, zpřehlednění uživatelského prostředí a zviditelňování na internetu.

I přes postupný rozvoj internetového obchodu v posledním roce můžeme vidět mírnou stagnaci. Pro další rozvoj a udržení zákazníků navrhuji nastavení a zavedení věrnostního programu pro zaregistrované zákazníky. V současnosti firma nabízí jednou ročně na nákup slevu 10%. Možností je zavedení věrnostního programu, pomocí kterého se budou zákazníci vracet častěji. Existuje mnoho možností, kterých může firma

využít. Návrhem je věrnostní program, který bude z každé objednávky vracet 5% z částky zpět do „pokladničky“ a zákazník je bude moci využít při dalším nákupu jako slevu, s určitou platností a možností využití (např. půl roku). Jde o využití psychologického efektu, kdy zákazníka bude tato sleva motivovat k dalšímu nákupu a bude ji chtít využít v době její platnosti. 5% je poměrně významná částka, která se ovšem vrátí při dalším opakování nákupů. V současnosti tvoří 5% z tržeb zhruba 3 mil. Kč, za předpokladu, že by došlo k nárůstu tržeb alespoň o čtvrtinu (o 15 mil. Kč), byl by věrnostní program významným pomocníkem pro růst internetového obchodu. Tento předpoklad byl konzultován s odpovědnou osobou ze společnosti XY.

V dnešní moderní době, kdy internetové obchody jsou pro zákazníky takřka nepostradatelné, je důležité tuto aktivitu i nadále považovat pro podnik jako klíčovou a věnovat se jejímu rozvoji.

Diplomová práce byla vytvořena v rámci řešení grantu Grantové agentury Jihočeské univerzity č. GA JU 053/2016/S.

15 Summary

Increasing of Business Efficiency through Innovative Activities

The world around us is constantly evolving and so is economy. To keep the ability for the business to survive in modern times and to cope with competitive struggles in an ever-growing market, it must evolve with its surroundings. One of the top goals of the company's management is to monitor the efficiency of the company, i.e. the way it uses its economic means and its increase.

The aim of this thesis is to describe the efficiency of a company and its increase through innovative techniques, together with the description of different types of innovations. In the following part, the analysis of innovative techniques of an enterprise is presented. The author of this thesis has chosen a company XY for their work (the company's management have not approved stating its name in this work). While analysing the innovation activities of the company, the author focused on their e-shop which is a significant income activity for the company. The innovation in this case is of a marketing field, there is a gradual development and expansion of the e-shop. As a result, the company gets into wider public awareness.

In the theoretical part we can find the description of the efficiency of business. Another crucial chapter deals with the innovation, its types, its financing and its evaluation. In the practical part we can find the description of costs and sales of the whole company and a selected part of company – the Internet store. Furthermore, the evaluation of the importance of the e-shop for company is discussed.

The result of the data analysis, i.e. the costs of the Internet store and the generated sales, have led the author to the conclusion that there was a significant growth in the volume of orders and more than doubling in sales and profit over the reported period. The e-shop is one of three main business activities and in 2016 it represented more than a quarter of the total company's sales. The benefit of this thesis is the evaluation of important business activities and the recommendation for its further development.

16 Seznam použitých zdrojů

1. BULLINGER A., (2008). *Innovation and ontologies*. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
 2. DOOLEY L. & O'SULLIVAN D., (2001). *Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology*, Enterprise & Innovation Management Studies.
 3. DRUCKER P., (1993). *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, a.s...
 4. FEBMAT, (2016) *Vnitřní výnosové procento*. [online]. Dostupné z WWW: <https://www.febmat.com/clanek-vnitri-vynosove-procento-irr/>.
 5. GERYBADZE, A. (2004). *Technologie und Innovationsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
 6. GRÜNWARD R. A HOLEČKOVÁ J., (2009) *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o.
 7. HOLEČKOVÁ J., (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha: Aspi a.s.
 8. JÁČ I., RYDVALOVÁ P., ŽÍŽKA M., (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, a.s.
 9. JÍLEK J., (2005). *Nástin sociálně hospodářské statistiky*, Praha: Vysoká škola ekonomická.
 10. KISLINGEROVÁ E. A KOL., (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
 11. KLUSÁČEK K., KUČERA Z. & PAZOUR M., (2008). *Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice*, Praha: Technologické centrum Akademie věd ČR.
 12. KOŠTURIÁK J., & CHAL J., (2008). *Inovace, Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press, a.s.
- KOTLER P. & TRIAS DE BES F. (2005). *Inovativní marketing, Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

13. MANAGEMENTMANIA, (2017). *Efektivnost, produktivita*. [online]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>
14. MUNSHI N. (2005)., *Leadership for Innovation: Summary Report from an AIM Management Research Forum in Cooperation with the Chartered Management Insititute*, London: AIM Research.
15. OSLO MANUAL, (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
16. SEDLÁČEK J., (2009). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a. s.
17. SYNEK M. a kol., (1999) *Podniková ekonomika*. Brno: C. H. Beck.
18. SYNEK M., (2000). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
19. VALACH J. A KOL., (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, s.r.o.
20. VALENTA F., (2001). *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba.
21. VEBER J. A KOL., (2016). *Management inovací*. Praha: Albatros Media a.s.
22. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU, (2010). *Podniková ekonomika II/1*, Pavel Mikan. Dostupné z WWW: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_ep_II_mikan.pdf

17 Seznam tabulek

Tabulka 1 Použité vzorce.....	31
Tabulka 2 Tabulka využití zkratk	31
Tabulka 3 Struktura tržeb společnosti XY	40
Tabulka 4 Struktura tržeb z prodeje chovatelských potřeb v letech 2012 - 2016.....	42
Tabulka 5 Vliv jednotlivých částí na celkové tržby v letech 2013 - 2016.....	45
Tabulka 6 Zisk z internetového obchodu v letech 2012 - 2016.....	45
Tabulka 7 Rozřazení zboží do skupin.....	46
Tabulka 8 Přehled tuzemských objednávek v letech 2012 - 2016.....	47
Tabulka 9 Přehled zahraničních objednávek v letech 2012 - 2016	47
Tabulka 10 Celkové náklady na internetový obchod v letech 2012 - 2016.....	50
Tabulka 11 Přehled nákladů společnosti XY v letech 2009 - 2016.....	51

18 Seznam grafů

Graf 1 Tempo růstu tržeb v letech 2007 - 2016.....	42
Graf 2 Podíl tržeb společnosti XY v roce 2012	43
Graf 3 Podíl tržeb společnosti XY v roce 2016	43
Graf 4 Tempo růstu tržeb z internetového obchodu v letech 2012 - 2016	44
Graf 5 Porovnání celkových nákladů společnosti XY a nákladů na internetový obchod	52
Graf 6 Rentabilita tržeb v letech 2009 - 2016.....	53
Graf 7 Rentability vloženého kapitálu v letech 2009 - 2016	54

19 Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramidový rozklad	55
------------------------------------	----

20 Seznam příloh

Příloha 1 Náklady Služby na reklamu e-shopu v letech 2012 - 2016

Příloha 2 Náklady na Správu stránek e-shopu v letech 2012 - 2016

Příloha 3 Osobní náklady v letech 2012 - 2016

Příloha 4 Spotřeba režijního materiálu v letech 2012 - 2016

Příloha 5 Spotřeba kancelářských potřeb a tiskopisů v letech 2012 - 2016

Příloha 6 Spotřeba drobného majetku do 5 000 v letech 2012 - 2016

Příloha 7 Spotřeba drobného hmotného majetku nad 5000 v letech 2012 - 2016

Příloha 8 Náklady na Služby výpočetní techniky v letech 2012 - 2016

Příloha 9 Náklady na energie v letech 2012 - 2016

Příloha 10 Odpisy v letech 2012 - 2016

Příloha 1 Náklady Služby na reklamu e-shopu v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	83 700
2013	811 708
2014	658 594
2015	326 835
2016	246 270

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Náklady na Správu stránek e-shopu v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	144 359
2013	214 218
2014	354 933
2015	359 152
2016	483 306

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Osobní náklady v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	234 500
2013	337 680
2014	436 840
2015	549 400
2016	527 960

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Spotřeba režijního materiálu v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	2 732
2013	6 691
2014	7 702
2015	8 713
2016	8 184

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Spotřeba kancelářských potřeb a tiskopisů v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	1 084
2013	1 009
2014	797
2015	780
2016	958

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Spotřeba drobného majetku do 5 000 v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	2 094
2013	2 845
2014	1 786
2015	1 813
2016	2 353

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Spotřeba drobného hmotného majetku nad 5000 v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	8 147
2013	3 645
2014	11 805
2015	10 223
2016	21 576

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Náklady na Služby výpočetní techniky v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	5 185
2013	5 608
2014	8 210
2015	9 703
2016	7 120

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Náklady na energie v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	7 439
2013	11 502
2014	10 151
2015	11 390
2016	11 493

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Odpisy v letech 2012 - 2016

Rok	Částka v Kč
2012	37 869
2013	54 210
2014	45 565
2015	61 985
2016	48 207

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Data použitá z výkazů společnosti XY z let 2009 - 2016

Rok	Výsledek hospodaření před zdaněním	Nákladové úroky	Celkové tržby
2009	20 428	246	115 250
2010	5 584	227	106 208
2011	10 920	190	146 542
2012	13 220	297	150 716
2013	7 815	185	178 638
2014	13 313	234	179 442
2015	36 843	248	212 119
2016	20 715	226	232 861

Zdroj: Výkazy společnosti XY z let 2009 - 2016