

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Inovace výrobního portfolia ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Markéta Hlavničková

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta HLAVNÍČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Inovace výrobního portfolia ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

Charakteristika:

Reálně a pečlivě vypracovaná inovace výrobního portfolia může pomoci podniku dobře se připravit na možná podnikatelská rizika a zvýšit konkurenceschopnost daného subjektu na trhu.

Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je na základě zhodnocení současného stavu vybraného podniku inovovat jeho výrobní portfolio, čímž by mělo dojít ke zvýšení jeho podílu na trhu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Zhodnocení současného stavu a finanční situace podniku (SWOT analýza, analýza konkurence v odvětví, finanční analýza), 4. Vypracování inovačního záměru - popis, harmonogram realizace plánu, silné a slabé stránky, zdroje financování, odběratelské zabezpečení, návratnost investic.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuze, návrh záměru, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F. Inovace v podniku. 1 vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 133 s. ISBN 80-214-3086-9.
JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2005, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1 vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
ADAIR, J.E. Efektivní inovace. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
MOZGA, J. Inovace a nový produkt. 1 vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 168 s. ISBN 80-7041-701-3.
PITRA, Z. Inovační strategie. 1 vyd. Praha: Grada, 1997, 177 s. ISBN 80-7169-461-4

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že celou bakalářskou práci na téma Inovace výrobního portfolia ve vybraném podniku jsem zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsem uvedla v seznamu použité literatury. Souhlasím s uveřejněním své bakalářské práce ve Stagu.

V Kasejovicích 15. 4 2009

Markéta Hlavničková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mojí bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D.

Dále bych chtěla poděkovat vedení a pracovníkům společnosti KOVO KASEJOVICE za pomoc a připomínky při vypracování bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Literární přehled	8
2.1 Inovace.....	8
2.1.1 Inovační podnikání	8
2.1.2 Inovační teorie	9
2.1.2.1 Teorie inovací dle prof. Valenty	9
2.1.2.2 Inovační teorie dle prof. Gutenberga	9
2.1.2.3 Klasifikace změn podle prof. Vlčka	10
2.1.3 Inovační pojetí	10
2.1.4 Zdroje inovačních příležitostí	11
2.1.4.1 Změny uvnitř oboru	12
2.1.4.2 Změny mimo obor	13
2.1.5 Proces řízení inovací.....	13
2.1.5.1 Míra novosti	13
2.1.5.2 Typy inovací	14
2.1.5.3 Inovační proces	14
2.1.6 Principy realizace inovací.....	16
2.1.7 Prostředí podporující týmovou práci a inovace	17
2.2 Podnikatelský záměr	17
2.2.1 Definice.....	17
2.2.2 Požadavky na podnikatelský záměr.....	18
2.3 Pojetí konkurence	19
2.3.1 Konkurence dle hlavních proudů mikroekonomie:	19
2.3.2 Cenová a necenová konkurence.....	20
2.3.3 Dokonalá a nedokonalá konkurence	20
2.3.4 Analýza konkurence konkrétního odvětví	22
2.4 Výrobek	22
2.4.1 Životní cyklus výrobku.....	24
2.4.1.1 Charakteristiky jednotlivých etap životních cyklů výrobků	24

2.4.2 Inovace výrobku	26
2.4.3 Vývoj a zavádění nových výrobků	26
2.4.3.1 Řízení a proces tvorby nového výrobku	26
3 Metodika	29
4 Charakteristika vybrané organizace	32
4.1 Historický vývoj	32
4.2. Zaměření společnosti	32
5 Analýzy a zhodnocení současného stavu	34
5. 1 Analýza konkurence v odvětví	34
5.2 Finanční analýza	35
5.3 SWOT analýza	40
6 Diskuse – návrh záměru	44
6.1 Popis inovačního záměru	44
6.2 Harmonogram realizace plánu	46
6.3 Silné a slabé stránky zařízení	47
6.4 Zdroje financování	48
6.5 Odběratelské zabezpečení	49
6.6 Návratnost investice	49
6.6.1 Rozbor stávající výroby hranatého vzduchotechnického potrubí ve srovnání s budoucí výrobou inovovaných výrobků na nové lince	50
6.6.1.1 Tržby – odbytový rozbor výrobkového sortimentu hranatého potrubí... 50	
6.6.1.2 Náběhový ukazatel nákladů – „přímý materiál“	52
6.6.1.3 Nákladový ukazatel – „přímé mzdy“	53
6.6.1.4 Dosazení do kalkulačního vzorce	54
6.6.2 Návratnost investice	57
6.6.2.1 Návratnost investice za předpokladu ročních tržeb ve výši 35 000 tis... 57	
6.6.2.2 Návratnost investice za mezního objemu výroby	58
7 Závěr	59
8 Přehled použité literatury	61
9 Přílohy	

1 Úvod

V současném tržním hospodářství je inovace veličina, která je nutná pro přežití a další růst podnikatelského subjektu. Pokud chce podnik zvyšovat zisky v silném konkurenčním prostředí, potom musí své výrobky, služby, výrobní procesy, dodávky a distribuce, technologie ale také systémy řízení stále zlepšovat a vyvíjet, přicházet s něčím novým, tzn. musí inovovat. Musí sledovat změny ve svém okolí, ať jde o demografické změny, změny v ekonomickém prostředí či změny v životním prostředí a musí být schopen na tyto změny včas a správně reagovat. Podnikatel má být schopen vyhledávat na trhu příležitosti, které by mohl využít ve svůj prospěch, to znamená k růstu podniku a růstu zisku.

Musí umět vyvinout produkt, který je konkurenceschopný, který má šanci na konkurenčním trhu uspět. Nejprve tedy musí důkladně prozkoumat trh, shromáždit potřebné informace a poté vybrat nejlepší koncepci nového produktu. V dalším kroku je třeba posoudit, zda nový produkt bude schopen dosáhnout tržeb a zda dosáhne žádoucího poměru mezi náklady a ziskovými cíli podniku, tzn. udělal ekonomickou analýzu. Pak následuje fáze technického a marketingového vývoje výrobku. Na konec je potřeba provést kontrolní fázi, kde srovnáváme cílové hodnoty s dosaženými hodnotami.

Aby tedy podnik zlepšil svoji konkurenceschopnost a zajistil si tak i růst podniku, musí být neustále ve střehu. Musí hledat stále nové a nové příležitosti, jak by se mohl uplatnit a získat přízeň většiny potencionálních zákazníků a být tak pořád krůček před svoji konkurencí.

V mojí bakalářské práci se budu zabývat zavedením nové výrobní technologie. Tato výrobní linka by měla podniku pomoci zvětšit tržní podíl. V mé bakalářské práci budu muset nejprve provést zhodnocení současného stavu firmy pomocí třech analýz, kde se budu zabývat finanční situací podniku, konkurenčním prostředím podniku a také zhodnocením silných a slabých stránek tohoto podniku. Následně se budu zabývat popisem nového zařízení, jeho silnými a slabými stránkami, financováním a odběratelským zabezpečením. V závěru své práce se budu zabývat ekonomickým rozbohem stávající výroby s porovnáním s výrobou za použití nové výrobní linky.

2 Literární přehled

2.1 Inovace

Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

Inovace je více než pouhá idea nebo nápad, je to implementace, uvedení nápadu v život. Rovněž se nedá zaměňovat s kreativitou. Kreativita je v podstatě dovednost, zatímco inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou, následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Jak idea, tak kreativita jsou jistě nedílnými součástmi inovace, nicméně ani jedna z nich sama o sobě nepostačuje podniku či organizaci úspěšně rozvinout tvůrčí myšlenky k naplnění inovace (Bartes, 2005).

Inovace je rozhodující pro úspěch na dynamickém trhu a jedním z jejich hlavních cílů je snaha o zvýšení konkurenceschopnosti výrobků a tím zlepšování konkurenční pozice na trhu. Stručně řečeno, inovaci lze chápat jako centrální jev průmyslové dynamiky. Inovace mohou být technologické, materiálové, výrobové, organizační (Ing. Jaroslav Jasanský, 2008).

2.1.1 Inovační podnikání

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trhu. Významným nástrojem k tomu je transfer technologií. Mezi inovační firmy zpravidla patří malé a střední podniky, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění. Takové firmy mohou vznikat např. v tzv. podnikatelských inkubátorech (Jáč, 2005).

2.1.2 Inovační teorie

Za zakladatele moderního pojetí inovací je považován J.A. Schumpeter, který za hnací sílu vlnění hospodářského pohybu považoval právě inovace. Tyto cykly (dlouhé vlny) začal odvozovat do „**shluků inovací**“, ke kterému dochází každých 45 – 50 let (Bartes, 2005).

2.1.2.1 Teorie inovací dle prof. Valenty

Inovace je zde chápána jako jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Pojem „výrobní organismus“ zde představuje obecné označení pro organizační jednotku, v níž se realizuje proces s uplatněním techniky. Výrobním organismem může být dílna, provoz, podnik, výzkumný ústav, apod.

Dojde-li ke změně ve vnitřní struktuře výrobního programu, nastává **inovace**. Do této inovace přísluší jak změny žádané, vědomě připravované, tak změny samovolné, ve většině případů nechtěné (Bartes, 2005).

2.1.2.2 Inovační teorie dle prof. Gutenberga

Tato teorie německého ekonomy E. Gutenberga je založena jednak na charakteru inovací, jednak na změnách ve vztahu k pohybu nákladů, jež inovace po svém zavedení vyvolá. Rozlišuje celkem čtyři různé druhy inovací:

1. Změna oscilativního typu

Podstatou této změny je přizpůsobení se okamžité situaci výrobního procesu. Jsou to změny krátkodobého charakteru.

2. Změna pravidelná, kontinuální

Jedná se o změnu, která vyplývá ze stále dokonalejšího osvojování používané technologie a jejího zdokonalování. V praxi se většinou projevuje jako běžné racionalizační opatření ve výrobním procesu. Efekt se v převážné míře projevuje především v oblasti nákladů.

3. Změna kvantitativní

Jedná se o změnu vyvolanou prostým rozšiřováním výrobní kapacity firmy a podmínek zvyšování její výroby, která zůstává realizována na stávající kvalitativní úrovni.

4. Změna mutativního charakteru

Jedná se o změnu, kterou je možno charakterizovat jako změnu v druzích a kvalitě výrobků nebo objemu vyráběné produkce a zároveň si vynucuje zásadní změnu v technologii výroby, konstrukci výrobku apod. U inovace tohoto typu dochází k tomu, že pro její realizaci musí být buď část nebo dokonce celý výrobní proces nahrazen novým (Bartes, 2005).

2.1.2.3 Klasifikace změn podle prof. Vlčka

Prof. Vlček vychází z teorie prof. Valenty, považuje inovaci za „tvůrčí lidskou aktivitu vyvolávající pozitivní změnu ve struktuře podnikatelských objektů, která má za následek požadovaný a očekávaný pozitivní efekt“. Za progresivnější přístup k řešení managementu inovací považuje funkčně nákladový přístup, který se rozvinul v tzv. hodnotový management. Vlčkovu pojetí klasifikace změn je východiskem pro hodnocení „hierarchie výrobních faktorů“. Také vytvořil strategii inovační dominancy (Bartes, 2005).

2.1.3 Inovační pojetí

Dle Pitry, 1997 obecně existuje šest základních **inovačních pojetí**:

1. Produkt je koncepčně zcela nový, využívá nové technické objevy a v tomto pojetí nebyly ve světě žádné produkty dosud vytvořeny (asi 10% veškerého objemu inovací)
2. Nová řada výrobků (20%) – nemusí se jednat o zcela nové produkty, analogické již mohou na trhu existovat, ale pro výrobce představují kvalitativní změnu v dosavadní nabídce. Výhodou je, že výrobce se v první fázi může orientovat natrh, kde je jeho postavení dostatečně stabilní a může tímto způsobem udržet jak svou image, tak především stávající zákazníky.

3. Rozšíření existující řady produktů (26%) – z hlediska výrobce se jedná o nový produkt, rozšiřující spektrum stávající nabídky. Přitom tento produkt může být pro trh dosud neznámou novinkou.
4. Vylepšení anebo změna některých výrobků v existující řadě nabízených produktů (26%) – je to v podstatě náhrada nabízených produktů novými se stejnou koncepcí řešení. Často se jedná o zvýšení provozuschopnosti anebo o vylepšení funkčních parametrů „starších“ výrobků.
5. Nalezení nových možností uplatnění pro existující výrobky (7%) – vznik příležitosti pro substituci výrobků jiných výrobců v jiném odvětví. Mění se cílové trhy spolu s aplikačním nasazením těchto produktů v jiných (podstatně) provozních podmínkách.
6. Snížení cen- (11%) – aniž by došlo ke změně koncepce či technického řešení výrobku, snižují se jeho výrobní náklady. Nový produkt nabízí stejné provozní a funkční vlastnosti jako „starý“, ale za nižší cenu.

Výrobci se nemusejí orientovat pouze na jediný typ inovací. Naopak! Je pro ně výhodné, mají-li v portfoliu svých inovačních projektů rovnoměrně zastoupeny všechny inovační typy.

2.1.4 Zdroje inovačních příležitostí

Skutečný podnikatel vytváří ve své činnosti něco nového nebo odlišného. A to, ať se jedná o činnost na trhu či uvnitř vlastní firmy. Tato nová činnost se odvíjí od využívání změn, které sice podnikatel ve většině případů sám nevyvolá, ale dokáže je úspěšně využít.

Ale, aby podnikatelé měli čemu přiřazovat nové hodnoty a vytvářet z toho nové zdroje, musí to něco mít, musí to něco hledat!

Tedy využívání existujících změn nesmí být ale založeno na pouhé náhodě nebo onom příslovečném štěstí. Vyhledávání změn musí být založeno na cílevědomém a organizovaném vyhledávání a systematické analýze těchto příležitostí.

Tato činnost v praxi vyžaduje sledování a analýzu sedmi následujících změn – zdrojů inovačních příležitostí. Tyto změny je možno dle Druckera rozdělit do dvou následujících skupin, a to na změny ke kterým dochází:

- **uvnitř oboru (potažmo uvnitř firmy)**
- **mimo obor** (Bartes, 2005).

2.1.4.1 Změny uvnitř oboru

Změny, ke kterým dochází uvnitř oboru, potažmo uvnitř firmy, může identifikovat ve většině případů pouze odborník – profesionál. Pracovník pracující mimo tento obor může takovou změnu identifikovat pouze náhodou. Tuto skutečnost je třeba si uvědomit neboť nám identifikace této změny charakterizuje i možnou konkurenci, které může přijít s jejím využitím na trh dříve než naše firma.

K těmto změnám patří:

1. Nečekané události
 - a. Nečekaný úspěch
 - b. Nečekaný neúspěch
2. Rozpory
 - a. Rozpor mezi ekonomickými realitami
 - b. Rozpor mezi existující reálnou situací a situací předpokládanou
 - c. Rozpor mezi úsilím vynakládaným v určitém oboru a hodnotami a očekáváním zákazníků
 - d. Vnitřní rozpor v rytmu nebo logice procesu (Bartes, 2005)

3. Potřeby procesu

Jsou potřebami velice specifickými. Nejsou nijak vágní či obecné, naopak jsou zcela konkrétní. Stejně jako nečekaní události nebo rozpory existují v rámci nějakého procesu v podniku, průmyslovém oboru či sektoru služeb. Některé inovace založené na potřebách procesu využívají rozporů, jiné zase demografických faktorů. Lze říci, že potřeba procesu na rozdíl od ostatních zdrojů inovací nezačíná žádnou událostí ve vnitřním ani vnějším prostředí. Začíná od práce, kterou je třeba udělat. Je zaměřená spíše na konkrétní úkoly než na všeobecnou situaci. Zdokonaluje určitý už existující proces, nahrazuje nějaký slabý článek, přeprojektovává existující starý proces na základě nově dostupných znalostí (Drucker, 1993).

4. Oborové a tržní struktury

Oborové a tržní infrastruktury někdy přetrvávají mnoho let a zdají se být naprosto stabilní. Ve skutečnosti jsou však velice křehké. Stačí jedno drobné škrábnutí a úplně se rozpadnou, často velice rychle. Změna oborové struktury vyžaduje podnikavost od každého člověka pracujícího v daném oboru. Vyžaduje, aby si každý znovu položil otázku: „Co je naším oborem podnikání?“ A každý z těchto lidí bude muset na uvedenou otázku dát jasnou, ale především novou odpověď (Drucker, 1993).

2.1.4.2 Změny mimo obor

1. Demografické faktory
2. Změny v pohledu na svět
3. Nové znalosti (Bartes, 2005).

2.1.5 Proces řízení inovací

Inovace jako taková má tyto charakteristiky: stupeň inovace (míra novosti), typ inovace (co je nového), subjektivita inovace (novost pro koho), inovační proces (kde začíná a kde končí), role inovací (inovace vyvolaná zákazníkem, výrobou apod.) a úspěšnost inovace (přijetí trhem, dopady na trh, soulad s cíli, etická hodnota inovace).

2.1.5.1 Míra novosti

Novost spočívá jednak v novosti produktu a jednak v novosti procesu. Tyto dva základní typy novosti se ještě dělí na novost pro trh a pro firmu. Novost pro trh se týká technologie (technologické principy, technologická rizika, standardy), zákazníků (riziko přijetí novosti, změna postojů), konkurence a prostředí (regulační opatření, infrastruktura, sociálně kulturní inovace). Novost pro firmu spočívá v obeznámenosti firmy s inovací a v souladu s firemní strategií. Novost má ve vztahu k zákazníkovi dva rozměry, a to konceptuální novost a novost vnímanou, a je úměrná technologickému riziku (Mozga, 2003).

2.1.5.2 Typy inovací

Mluví se sice o inovacích, ty však jsou dvojího druhu – inovace produktu a inovace procesu. A jelikož inovace vždy probíhají v čase, lze proces inovací produktu a procesu rozdělit na tři hlavní etapy:

Etapa nestability a proměnlivosti: zlepšují se charakteristiky produktu, systém výroby je pružný (proces) a přizpůsobuje se změnám produktu, klade se důraz na funkční návrh produktu, což má za následek nákladovou neúčinnost. Převládají inovace produktu.

Etapa přechodu: navrhuje se standard produktu a vytváří se stabilnější výrobní struktury s pomocí inovací procesů. Převládají inovace procesu.

Etapa stabilizace: koncept produktu se nemění, systém výroby je stabilizován a je účinný, důraz se klade na snižování nákladů a na zlepšování kvality, vertikální integrace s dodavateli je možná.

Z etap vyplývá, že cíli technických/technologických inovací jsou náhrada produktu, rozšíření produktové řady, otevření nových trhů, zlepšení kvality, zlepšení pružnosti výroby, snížení nákladů a zlepšení výtěžnosti.

Přírůstkové inovace se zaměřují na produkt a rozšiřují a rozvíjejí jeho vlastnosti (větší výkonnost, menší rozměry, přívětivost vůči životnímu prostředí, energetická účinnost, bezpečnost užívání apod.).

Technické/technologické inovace rozvíjejí existující vlastnosti technologií, aplikační inovace jsou vedeny potřebami uživatele a radikální inovace jsou zaměřeny na novost.

Technologická inovace se může rovněž klasifikovat podle úspěšnosti komerčního využití nápadu či vynálezu ztělesněného v novém produktu (explorativní inovace) a novém procesu (exploatační inovace), anebo se dají dělit na evoluční (změny v krátkém časovém období) a na revoluční inovace vycházející z technologických diskontinuit (Mozga,2003).

2.1.5.3 Inovační proces

Struktura inovačního procesu

Struktura je v podstatě dvojitá a v obecné rovině se popisuje vznikem a šířením technologií, ve vztahu k lidským potřebám, přáním a preferencím. Technologie vznikají na vědecké úrovni a na šíření inovace mají vliv sledování technologií (identifikace

technologickém potřeb, zjišťování technologickým trendů, zjišťování slibných technologií a technologická předvídatost) a transfer technologií (patenty a licence, přenos nejlepších technologických postupů) (Mozga, 2003).

Inovační procesy jsou velmi nákladné a po delší dobu váží podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Vynaložené úsilí a prostředky se musí organizaci vrátit, má-li mít šanci na přežití v silně konkurenčním prostředí. Bohužel smutnou skutečností zůstává, že téměř 35% inovací buď není ukončeno vstupem nového produktu na trh anebo (což je ještě mnohem horší) se nový produkt nesetká s úspěchem. Příčiny těchto neradostných výsledků přitom spočívají v chybných rozhodnutích již v prvních fázích inovačního projektu. Tedy v chybách, jimž bylo možné relativně snadno zabránit.

Inovační proces je rozdělen do pěti stádií, jimž předchází určitý rozhodovací krok, který otvírá nebo zavírá „bránu“ k pokračování v tomto procesu. V průběhu jednotlivých stádií popisovaného procesu dochází k snižování nejistoty o dalším osudu nového produktu, ovšem za cenu trvale rostoucích nákladů (Pitra, 1997).

Měření efektu inovačního procesu

Při řízení firmy je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti a to jak přírůstkové tak radikální inovace. V případě přírůstkové inovace postupujeme při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení, tedy:

- odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme tzv. cash flow,
- provádíme odhad návratnosti vložených prostředků,
- porovnáváme odhadované přínosy s daným kritériem.

Hodnocení efektu radikální inovace by mělo podnikateli přinést zjištění, zda daný poznatek z výzkumu přinese dostatečný pokrok – stupeň novosti a zda existuje trh pro budoucí aplikaci poznatku a jeho následný transfer do praxe, zda přinese kýžené monopolní postavení a monopolní cestu. Dále pak musí zodpovědět otázku výše (nebo spíš níže) nákladů na vyrobení dané technologie a zda existuje zájem zákazníků o danou technologii. Hodnotit návratnost pomocí ekonomických kritérií můžeme u daného poznatku až ve fázi jeho komercializace. Potom postupujeme jako při měření efektu z přírůstkové inovace (Jáč, 2005).

Řízení inovací je procesem zaměřeným vždy na vnější prostředí (trh a životní prostředí). (Mozga, 2003)

2.1.6 Principy realizace inovací

Inovační principy se dají ve své podstatě shrnout do pěti následujících bodu, a to:

1. Analýza příležitostí
2. Koncepční a percepční charakter inovace
3. Jednoduchost inovace
4. Vznik inovace v malém měřítku
5. Cílem každé inovace je získání vedoucího postavení na trhu (Bartes, 2005).

Ad 1) Analýza příležitosti

Máme-li zájem realizovat nějakou změnu či přijít na trh s něčím novým, je zapotřebí vyjít ze základního podnikatelského pohledu na inovace, a to takového, že inovace je ve své podstatě změna zdroje. To znamená, že musíme systematicky vyhledávat a analyzovat všechno možné zdroje inovací.

Ad 2) Koncepční a percepční charakter inovace

Tento inovační princip ve své podstatě znamená zajistit navrhované inovaci pozitivní přijetí na trhu.

Ad 3) Jednoduchost inovace

Vzhledem k tomu, že každá nová věc může mít své nedostatky nebo své problémy, tak je zřejmé, že je snazší jejich odstranění v případě jednoduchých inovací, než když navíc jsou tyto změny ještě velmi složité.

Ad 4) Vznik inovace v malém měřítku

Špičkoví manažeři doporučují, aby nově zaváděné inovace byly nejdříve realizovány v malém měřítku. Důvodem je opět existence různých nedostatků či nutnost dodatečné přípravy zamýšlené inovace. Všechny tyto změny se dají na nově zaváděné inovaci

realizovat mnohem snadněji, když začíná v malém měřítku. Je dostatek času na její vylepšení, různé úpravy apod.

Ad 5) Cílem každé inovace je získání vedoucího postavení na trhu

Vedení firmy by mělo ke každé nové inovaci přistupovat tak, jako by tato inovace měla po svém uvedení na trh dosáhnout vedoucího postavení. I když to samozřejmě nemůže být vždy reálné, přesto je známou skutečností, že taková to inovace přináší od 10% do 30% větší efekty, než když se takto k ní nepřistupuje (Bartes, 2005).

2.1.7 Prostředí podporující týmovou práci a inovace

Důležitost kultury, prostředí, atmosféry či charakteru, které přejí tvořivosti, je všeobecně uznávána. V procesu vytváření inovací není jednotlivec tak dobrý jako celek. Prostředí v organizaci by mělo být otevřené a mělo by podporovat účast zaměstnanců. Současně zde musí panovat ochota poskytovat zaměstnancům relevantní údaje a informace, což se projeví v tom, že zaměstnanci budou schopni zasvěceně přispívat k vykonávané činnosti. Tyto prvky ve svém celku přispívají k vytvoření správného prostředí. Takového prostředí v němž se mohou líhnout nové myšlenky a v němž se daří realizovat významné změny. Kromě toho, že inovativní organizace mívají formu spíše proměnlivou a organickou než rigidní a mechanickou, podporují také účast v přijímání rozhodnutí, v řešení problémů a v tvůrčím myšlení (Adair, 2004).

2.2 Podnikatelský záměr

2.2.1 Definice

Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejich cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,

- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- přílohy (Fotr, 2005).

2.2.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- **být stručný a přehledný** (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek),
- být **jednoduchý** a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů),
- **demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka** (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- **orientovat se na budoucnost**, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,
- **být co nejvěrohodnější a realistický** (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru),
- **nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu**, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- **nebýt však ani příliš pesimistický**, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila); jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu – naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu**, a to nejen z hlediska nezbytných

manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu,

- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením,
- **být zpracován kvalitně i po formální stránce.**

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt (Fotr, 2005).

2.3 Pojetí konkurence

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Hlavní proud soudobé obecné ekonomie dovozuje, že „reálná (skutečná) ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství.

Avšak konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a projevů. V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Někde si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy atd., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod (Mikoláš, 2005).

2.3.1 Konkurence dle hlavních proudů mikroekonomie:

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Tedy jde o protichůdné postoje. Rovnovážný stav je tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Pro nabídku je např. cena nízká, pro poptávku vysoká – ovšem chtějí-li plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomu bodu přiblížit.

Konkurence na straně poptávky

Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů (podíl na trhu). Velmi výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, kdy nabídka je menší než poptávka. Pak konkurence mezi výrobci vede obvykle k poklesu ceny (Mikoláš, 2005).

Konkurenci na straně nabídky mikroekonomie dále rozlišuje cenovou, či necenovou a dokonalou, či nedokonalou (Mikoláš, 2005).

2.3.2 Cenová a necenová konkurence

Cenová konkurence

Podstatou cenové konkurence je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. To znamená, že jde o snahu výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.

Necenová konkurence

Je založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Jde především o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image apod.

V praxi na straně nabídky se setkáváme obvykle s propojením obou základních forem konkurence, tedy cenová i necenová (Mikoláš, 2005).

2.3.3 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, rozlišujeme dokonalou a nedokonalou konkurenci.

Dokonalá konkurence je do značné míry ideálním stavem, resp. teoretickým východiskem pro další reálné úvahy. Je charakterizovaná existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a rovněž napříč trhem (Mikoláš, 2005).

Stav dokonalé konkurence v praxi je téměř nedosažitelný. Výrobci, strana nabídky, se chovají racionálně a tam, kde svou konkurenci nemohou porazit, logicky se s ní spojí. Tím ovšem dochází častokrát ke vzniku různých forem monopolu, konkurenční prostředí zaznamenává trhliny a mechanismus tvorby ceny prostřednictvím zákona nabídky a poptávky také (Švarcová, 2002).

V reálném ekonomickém světě se můžeme setkat většinou s různými formami **nedokonalé konkurence**. Ekonomická teorie rozlišuje tzv. monopolní konkurenci, oligopol a monopol (Mikoláš, 2005).

Formy nedokonalé konkurence:

Monopolní konkurence – jde o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh.

Oligopol – je to situace na trhu, na kterém je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících.

Monopol – je to tržní situace, při které pouze jeden dodavatel (monopolista) dodává jeden výrobek řadě zákazníků (Mikoláš, 2005) .

Členění monopolů

Dle Švarcové, 2002 můžeme členit vznikající monopoly následovně:

1. **Kartel** – Dohoda mezi samostatnými konkurenty o cenách, dělení teritorií působnosti apod.;
2. **Syndikát** – dohoda o společném nákupu nebo prodeji. Konkurenti zůstávají právně samostatní, ale k získání lepších vyjednávacích podmínek s dodavateli či odběrateli vystupují jako jeden celek. Typickým příkladem je spolupráce samostatných obchodních firem sdružených dobrovolných nákupních

či prodejních řetězců. Firmy mohou ze skružení vystoupit, nejedná se tedy o vznik nového právního subjektu;

3. **Trust** – vyšší forma propojení konkurentů. Zde již dochází k propojování i v oblasti výrobní kooperace a bývalé konkurenční firmy jsou na sobě již velmi závislé. Přesto si ještě zachovávají právní subjektivitu;
4. **Koncern** – nejvyšší forma existence monopolu. Firmy se propojují v celé oblasti činnosti, ztrácí právní subjektivitu. Většinou hovoříme o fúzích (spojení dvou rovnocenných partnerů) nebo akvizicích (větší koupí menší).

2.3.4 Analýza konkurence konkrétního odvětví

Úroveň konkurence v odvětví závisí dle Porterova modelu na pěti konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, měřeno z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Těmito silami se rozumí:

- ohrožení nově příchozími firmami do odvětví bude záležet na míře bariér (liší se podle druhu průmyslu a produktu),
- síla odběratelů (kupní síla),
- síla dodavatelů,
- ohrožení substitucí,
- soutěživá konkurence (rivalita).

(Jáč, 2005)

2.4 Výrobek

Výrobek je jakýkoliv statek nebo služba, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení potřeb zákazníka. Marketing hovoří o tzv. komplexním výrobku (totálním výrobku), který se skládá z:

- „jádra výrobku“ – výrobek samotný
- první „slupky“ – obal, kvalita, značka, atd.,
- druhá „slupka“ – rychlost dodávky, instalace, servis, záruka, dodavatelský úvěr atd.

Marketing se velmi podrobně zabývá každou z těchto charakteristik výrobku a sladuje je do vzájemného celku i s ostatními prvky marketingového mixu (cena, propagace, distribuce), protože zákazník vidí a hodnotí výrobek také komplexně (Švarcová, 2002).

Z hlediska řízení marketingové politiky je důležité rozlišovat několik úrovní pojmu výrobek

A – Základní úroveň výrobku, zajišťující uspokojení základní potřeby

B – Druhá úroveň výrobku – formální výrobek

C – Třetí úroveň výrobku – rozšířený výrobek

D – Čtvrtá úroveň výrobku – psychologické vnímání úplného výrobku

Základní úroveň výrobku je totožná s jeho hlavní funkcí. Odpovídá na otázku zákazníka: co kupuji? Jakou rozhodující službu mi výrobek poskytne?

Druhá úroveň výrobku určuje způsob uspokojení potřeby, který má většinou určitý objektivní základ, současně je však kupujícími subjektivně vnímán.

Třetí úroveň výrobku (tzv. rozšířený výrobek) – možnost dokompletovat nákup různými doplňky a zlepšeními.

Čtvrtá úroveň výrobku je utvářena subjektivním psychologickým vnímáním výrobku. Zahrnuje symboly ostatních úrovní výrobku a jejich prožívání zákazníky. Jsou syntetizovány do určité značky výrobku a jejího image nebo do vnímání goodwillu (dobrého jména, pověsti) producenta. S pomocí příznivého image nebo goodwillu lze překlenout i některá krátkodobá období celkového poklesu poptávky na trhu (Vysekalová, 1999).

Teprve spojením všech čtyř úrovní vzniká úplný marketingový produkt, který je v dnešních podmínkách schopen konkurenčního boje. Současný konkurenční boj probíhá zejména „na kolbišti“ rozšířeného výrobku a image značek a firem (Vysekalová, 1999).

2.4.1 Životní cyklus výrobku

Pojem komplexního výrobku nám ukazuje výrobek v jeho statické podobě. V praxi se však výrobek na trhu vyskytuje v různých stádiích zralosti. Tento časový vývoj nazýváme životní cyklus výrobku. Má tyto fáze:

- **uvedení na trh** – v této fázi firma do výrobku a jeho prosazení na trhu hodně investuje a je ztrátová,
- **růst** – objem prodeje se zvětšuje a firma začíná dosahovat zisky,
- **zralost** – prodej a zisk již tolik nerostou, dosahují vrcholu a začínají stagnovat. Pro firmu je výhodné, aby tato fáze trvala co nejdéle,
- **pokles** – kdy již zájem zákazníků o výrobek slábne a firma, chce-li přežít, musí přijít s výrobkem inovovaným (Švarcová, 2002).

2.4.1.1 Charakteristiky jednotlivých etap životních cyklů výrobků

Etapa zaváděcí

Vstup výrobku na trh je obdobím, při kterém se spotřebitel nebo uživatel s výrobkem seznamuje, poznává jeho přednosti (event. i nedostatky), překonává svůj konzervatismus, svou nedůvěru. Do určité míry podobná situace vzniká u výrobků, které sice již byly na určitém trhu zavedeny, ale podnik s nimi proniká na zcela nový trh.

Toto stádium je spojeno s nezbytností pokrýt vysoké náklady na předcházející výzkum, vývoj, přípravu produkce a na uváděcí náklady, na propagaci a podporu prodeje. Rozsah prodeje, a tedy i zisk jsou nízké, někdy jsou nezbytné i ztráty.

Jde-li zcela o nové výrobky, uspokojující podstatně lépe nebo nově určené potřeby, může se podnik zaměřit na ekonomicky nejsilnější tržní segmenty a kompenzovat tak své vysoké náklady relativně vysokou cenou. Rychlost a šíře pronikání nového výrobku na trh záleží na použitém marketingovém mixu – kromě ceny zejména na komunikačním mixu a na distribuční politice. Při pomalém pronikání se zvyšuje riziko, že se vložené prostředky nevrátí; rychlé pronikání je finančně náročné (Vysekalová, 1999).

Etapa růstu

V této fázi se poptávka rozšiřuje na další skupiny zákazníků, proto stoupá prodané množství i zisk. Úspěšnost této fáze závisí mimo jiné na spokojenosti „předvoje“ zákazníků, kteří se pak stávají šířiteli propagace „ústním podáním“. V této etapě je možné většinou udržovat cenovou výši a do doby, kdy se začne objevovat konkurence.

Aby výrobce udržel a podpořil rostoucí tendenci poptávky a aby byl též schopen čelit eventuální konkurenci, musí zintenzivnit propagaci, zvyšovat úroveň produktu, rozšířit škálu nabízených variant, nabízet doprovodné služby atd. Získaná pozice umožňuje pronikat do dalších tržních segmentů a využívat i dalších distribučních kanálů. Vývoj poptávky se pozorně sleduje a podle potřeby se orientuje i cenová politika (Vysekalová, 1999).

Etapa zralosti (dospělosti, nasycenosti)

V tomto období se růst prodeje zpomaluje, dosahuje však největšího rozsahu. Na trhu sílí konkurenční boj.

Etapu zralosti bývá často účelné rozdělit ještě na etapu dospělosti, kdy prodeje stále ještě rostou, přírůstky zisku však již stagnují, a na etapu nasycenosti, kdy křivka prodeje dosahuje svého vrcholu a zisk začíná v důsledku poklesu ceny nebo růstu rabatů klesat.

V zásadě lze říci, že podíl zisku na jednotku výrobku bývá nejvyšší ve fázi růstu, masa zisku pak v období zralosti. O délce etapy zralosti a o ekonomickém využití zralého výrobku rozhodne nápaditost a důslednost marketingového mixu (Vysekalová, 1999).

Etapa útlumu

Tato etapa je charakterizována výrazným a trvalým poklesem prodeje a dosažitelné ceny. Vedení podniku stojí před rozhodnutím, zda se vyplatí na trhu vyčkat, až jej vyklidí konkurenti, a pak vytěžit zbytkový potenciál trhu nebo skončit s výrobou produktu a stávající produkt „omladit“ a dosáhnout nového oživení obratu.

Zanechat výroby stávajícího výrobku je samozřejmě vždy kontroverzní záležitostí. Je přirozeným lidským konzervatismem snažit se co nejdéle setrvat ve „vyjetých kolejích“. Příliš zdlouhavý odchod výrobku z trhu však podnik finančně oslabuje

a nepřijme-li účinné opatření nebo nemá-li připraveny inovované výrobky, může vést i k zániku firmy (Vysekalová, 1999)

2.4.2 Inovace výrobku

S životním cyklem výrobku a jeho znalostí souvisí především správné načasování přípravy inovace výrobku, protože tato příprava je časově i finančně náročná. Z těchto důvodů je potřeba zahájit tyto práce nejpozději ve fázi růstu výrobku, kdy už je firma zisková. Ale musíme počítat i s časovým prostorem tak, aby inovovaný výrobek byl uveden na trh už na začátku etapy zralosti výrobku běžného, aby stačil dosáhnout dostatečného růstu do okamžiku, kdy původní výrobek přechází do fáze poklesu. To proto, aby firma neustupovala z již vybojovaných pozic na trhu a konkurence ji toto místo nezabrala (Švarcová, 2002).

2.4.3 Vývoj a zavádění nových výrobků

Inovace patří k základním motorům soudobých tržních ekonomik. Bez alespoň částečné inovace se nemůže dnes již obejít žádný podnikatelský subjekt, nechce-li riskovat svůj zánik.

Rozhodnutí o přípravě zcela nového výrobku je ovšem rozhodnutím závažným. Vytváří nové šance na trhu, ale je též spojeno se značnými finančními nároky a četnými riziky. Jak ukazují průzkumy, převaha nových výrobků skončí často tržním neúspěchem. Připravit úspěšně nový výrobek proto znamená:

- Mít dostatečné kapitálové krytí (zejména díky úspěšnému prodeji výrobků, nacházejících se ve stadiu růstu a zralosti),
- Minimalizovat rizika důslednou marketingovou přípravou (Vysekalová, 1999).

2.4.3.1 Řízení a proces tvorby nového výrobku

Fáze informační a inspirační

Je náročná jednak na informační vstupy a jednak na tvořivost. Má-li být výzkum a vývoj efektivní, musí být maximum podnětů a informací shromážděno a vyhodnoceno

před jejich zahájením. Významné jsou jak podněty z vlastního podniku, tak – a to především – z obchodních článků, současných i potencionálních kupujících.

I když v této fázi vznikla řada zajímavých námětů, nevyplatí se rozhodovat o zavedení nového výrobku bez důkladné znalosti trhu. Užitečným zdrojem při hledání nových tržních příležitostí je tzv. poziční mapa. Ta zachycuje rozložení určitých značek nebo výrobků na trhu podle jejich nejvýznamnějších vlastností tak, jak je kupující vnímají (Vysekalová, 1999).

Fáze výběru a přípravy první koncepční verze

Informační fáze vyústí ve formulaci různých výrobních ideí. Pak je nutno rozhodnout o tom, která z nich bude nejlépe zapadat do podnikových a marketingových cílů a strategií a jaká by měla být v zásadě konkrétní koncepce nového produktu.

K nejdůležitějším vstupním informacím patří:

- typ a velikost potencionálního trhu a jeho možné trendy,
- šance na získání tržního podílu,
- vliv na pozici v konkurenci,
- diferenciaci nebo diverzifikaci výrobku,
- vztah výrobku k podnikovému potencionálu.

Při rozhodování o výběru konkrétního námětu na nový výrobek se žádný podnik neubrání subjektivnímu posuzování. Proto se osvědčují různé postupy hodnocení dle určených kritérií.

Z navržených výrobních námětů se nakonec vybere jeden nebo několik málo námětů. Posoudit, který má největší tržní šanci je tím obtížnější, čím je inovace převratnější (Vysekalová, 1999).

Fáze ekonomické analýzy

V dalším kroku koncipování nového výrobku je třeba posoudit:

1. bude-li možno dosáhnout žádoucího poměru mezi náklady na nový produkt, ziskovými cíli podniku a limitní cenou vzhledem ke koupěschopnosti cílových skupin,

2. pravděpodobnou (dosažitelnou) výši tržeb (Vysekalová, 1999).

Fáze technického a marketingového vývoje výrobku

Technický vývoj

V této fázi je třeba převést marketingové výrobní cíle do technických vlastností výrobku, přezkoumat výrobní možnosti, vyvinout model výrobku a uskutečnit potřebné technické testy.

Marketingový vývoj výrobku zahrnuje:

1. upřesnění marketingové koncepce,
2. zpracování plánu marketingového mixu a zavádění výrobku (Vysekalová, 1999).

Fáze prováděcí a kontrolní

Součástí prováděcí fáze je plán nákladů. Mnohé podniky se snaží sledovat vývoj marketingových nákladů ve vztahu k dosaženým efektům. Naráží se přitom na problém, že mezi těmito veličinami často neexistuje přímá úměra. Osvědčuje se sledování těchto nákladů v určitých limitech. Pro účinnou kontrolu je nutné splnit těchto pět kroků:

1. stanovit kontrolní veličiny, tzn. čeho má být dosaženo,
2. zjistit dosahované hodnoty,
3. srovnat cílové hodnoty s dosaženými,
4. analyzovat příčiny odchylek,
5. učinit opatření podle zjištěných odchylek (Vysekalová, 1999).

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je na základě zhodnocení současného stavu vybraného podniku inovovat jeho výrobní portfolio, čímž by mělo dojít ke zvýšení jeho podílu na trhu.

Než jsem začala zpracovávat praktickou část své bakalářské práce, tak jsem vypracovala literární přehled o zvoleném tématu. Potřebnou literaturu jsem získala z Vědecké knihovny v Českých Budějovicích a z knihovny Jihočeské univerzity.

Ve své praktické části jsem nejprve zpracovala charakteristiku daného podniku. Informace k této kapitole jsem získala z interních materiálů, které mi byly poskytnuty v podniku.

Dále jsem se zaměřila na zhodnocení současného stavu a finanční situace podniku. V této části jsem vypracovala tři analýzy. Analýzu konkurence v odvětví, finanční analýzu a SWOT analýzu. Nejdříve jsem si v podniku získala informace potřebné k vypracování těchto analýz. Nejprve jsem vypracovala Porterův model, který vypovídá o konkurenci v odvětví vzduchotechniky a klimatizace. Popsala jsem zde působení všech pěti sil – tj. ohrožení ze strany nových konkurentů, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, rivalitu mezi existujícími podniky a ohrožení substituty. Následně jsem vyhotovila finanční analýzu. Ve finanční analýze jsem srovnávala údaje ve třech po sobě jdoucích letech. Údaje jsem čerpala z rozvahy a výsledovky, které mi poskytli pracovníci společnosti. K vypracování finanční analýzy jsem potřebovala tyto následující vzorce:

Ukazatelé rentability:

- Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \text{ČZ} / \text{celková aktiva}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \text{ČZ} / \text{vlastní kapitál}$$

- Rentabilita tržeb
 $ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

Ukazatelé aktivity:

- Rychlost obratu zásob
 $\text{Rychlost obratu} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$
- Vázanost aktiv
 $\text{Vázanost aktiv} = \text{celková aktiva} / \text{tržby}$
- Doba obratu zásob
 $\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} / \text{tržby}) * 356$

Ukazatelé zadluženosti:

- Celková zadluženost
 $\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$
- Finanční samostatnost
 $\text{Finanční samostatnost} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$

Ukazatelé likvidity:

- Peněžní likvidita
 $\text{Peněžní likvidita} = (\text{peníze} + \text{pen. Ekvivalenty}) / \text{krátkodobé závazky}$
- Pohotová likvidita
 $\text{Pohotová likvidita} = (\text{peníze} + \text{pohledávky}) / \text{krátkodobé závazky}$
- Běžná likvidita
 $\text{Běžná likvidita} = \text{oběžný majetek} / \text{krátkodobé závazky}$

Na základě údajů z Porterova modelu a finanční analýzy jsem vypracovala SWOT analýzu, která analyzuje vnější i vnitřní prostředí podniku – tj. silné a slabé stránky (vnitřní analýza) a příležitosti a ohrožení (vnější analýza).

Po vypracování analýz jsem si ve firmě obstarala potřebné informace k vypracování inovačního záměru. Na základě poskytnutých materiálů a rozhovorů s pracovníkem ekonomického sektoru podniku jsem vypracovávala tento inovační záměr. Ke zhodnocení zamýšlené investice mě ve firmě poskytnuli přehled jednotlivých výrob, podle kterého jsem vytvořila rozbor stávající výroby výrobků a následný odhad tržeb, kterých by mohla dosáhnout nová linka při výrobě inovovaných výrobků. Dále jsem potřebovala kalkulační vzorec, do kterého jsem dosazovala zjištěné informace a následným porovnáním těchto vzorců jsem zjistila, že za předpokladu odhadnutých tržeb by firma dosáhla zvětšení svého tržního podílu. Zisky, které jsem vypočítala v kalkulacích, jsem dále použila pro vypočítání návratnosti investice.

- Návratnost investice se vypočítá:

$$\text{Návratnost investice} = \text{zisky z investice} / \text{pořizovací cena investice}$$

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historický vývoj

Historii firmy a její vznik lze datovat do padesátých let minulého století, kdy byl subjekt budován jako uranový důl podniku „Jáchymovské doly – Horní Slavkov“. Později byl subjekt různě převáděn se vznikem nových společností. Zásadní změny v historii podniku byly tyto:

- 1. 1. 1959 převedení na Kovopodnik Plzeň
- 1. 7. 1960 převedení na provozovnu 01 kovovýroba podniku OP MP Plzeň-jih
- 1. 1. 1975 převedení na závod 06 n. p. Silnice Plzeň
- 1. 10.1990 vyčlenění závodu na samostatný podnik KOVO Kasejovice s. p.
- 7. 12. 1992 vznik společnosti KOVO Kasejovice, spol. s r. o. založené 15. 6. 1992 za účelem privatizace
- 1. 6. 1994 odkoupení majetku státního podniku z Fondu národního majetku ČR
- 14. 11. 2000 založena dceřiná společnost KOVO KASEJOVICE MONT s. r. o.

Dnes patří společnost svojí velikostí, ekonomickými ukazateli, cca 100 zaměstnanci a ročním obratem okolo 100 mil. Kč k největším dodavatelsko-montážním firmám vzduchotechniky a klimatizace v naší republice. Společnost realizuje jak montáže v průmyslových objektech (těžká vzduchotechnika), tak i v celém spektru občanské vybavenosti (lehká vzduchotechnika).

4.2. Zaměření společnosti

V současné době je tandem společnosti KOVO Kasejovice zaměřen na dva základní výrobní programy, a to:

- vzduchotechniku a klimatizaci (vazba na stavebnictví)
- zámečnickou výrobu (vazba na strojírenství).

Zhruba 30% produkce společnosti připadá na výrobu zámečnických a klempířských prvků. Jedná se zpravidla o specializované součásti pro důlní, transportní, zemědělskou techniku apod. Část této produkce je dodávána přímo do států EU.

a) vzduchotechnika a klimatizace

Výroba a dodávky se rozkládají na tři základní prvky: vlastní výroba zařízení, subdodávky, montáž a kompletace. Technologicky obchodně je tento program vázán na stavebnictví, které je do určité míry citlivé na výkyvy ekonomiky ve společnosti.

b) zámečnická výroba

Výroba je zaměřena na výrobky zámečnického charakteru jako jsou díly k dopravníkům, speciální přípravky, násypky, nosné konstrukce a další. Objemově představuje zámečnická výroba zhruba 30 – 35% celkové výroby organizace.

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

5.1 Analýza konkurence v odvětví

Ohrožení ze strany nových konkurentů

V oblasti vzduchotechnického podnikání je možnost vstupu nových konkurentů na trh omezena. Výroba v tomto odvětví je charakteristická složitou technologickou výrobou. Každý díl je jedinečný a vyžaduje svoji individuální projektovou přípravu a udržení kvality výrobků je velice náročné. Z tohoto důvodu je toto odvětví chráněno před možnostmi vstupu nových konkurentů.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou článek, který v nemalé míře ovlivňuje odvětví vzduchotechniky, jak tlakem na cenu poskytovaných výrobků, tak požadavkem na jeho kvalitu. Zákazníci vytvářejí veliký tlak na kvalitu poskytovaných výrobků. Výrobky musí mít vysokou kvalitu, aby zákazníci vůbec uvažovali o možnosti zařazení firmy do svého výběrového řízení a pak o následném výběru společnosti k vypracování konkrétní zakázky. Proto je tato oblast velice ovlivňována vyjednávací silou odběratelů. Nejbližším odběratelem firmy Kovo Kasejovice je společnost Javo Klima Kasejovice. Mezi další odběratele v rámci České republiky patří Klima Elektron Karlovy Vary, Brejcha S.T.E, Plusklima Liberec a Prokat Invest se sídlem v Domažlicích. Společnost má též možnost vývozu do zahraničí (do Německa). Zde jsou odběrateli firma M-U-T se sídlem ve Spiegelau a R. Scheuchel se sídlem v Ingelheimu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako je oblast vzduchotechniky ovlivňována vyjednávací silou odběratelů, je ovlivňována i svými dodavateli, i když ne v takové míře. V této oblasti je dostatek dodavatelů kulatého potrubí, zde tedy nemají firmy problémy se získáním potřebných materiálů, nejsou závislé na jednom dodavateli. Horší je to v oblasti hranatého potrubí, kde je na trhu méně dodavatelských firem, neboť hranaté potrubí je náročnější na výrobu. Při výběru dodavatelů je kladen důraz na kvalitu pořizovaného materiálu.

Nejvýznamnější dodavatelé jsou: Firma Mart v Hodoníně, Ekomap se sídlem v Praze.

Rivalita mezi existujícími podniky

Odvětví vzduchotechniky má obrovskou konkurenci na území celé České republiky. I v oblasti západních Čech – Nepomuk, Plzeň i Karlovy Vary, kde působí firma Kovo Kasejovice, je konkurence značná. Nejbližší konkurence podniku je už ve 12 km vzdáleném Nepomuku (firma Klimex-N), dále mohu jmenovat firmu ZVVZ Milevsko a Lindab se sídlem v Praze. Tyto firmy však mohou být zároveň i odběrateli společnosti podle situace na trhu.

Ohrožení substituty

V oblasti vzduchotechniky je téměř nemožné něčím nahradit vzduchotechnické zařízení. Když chce subjekt opatřit svoji budovu klimatizací nebo vzduchotechnikou, tak nemůže jinak než si nechat namontovat odpovídající vzduchotechnické zařízení. Neexistuje tedy velké ohrožení ze strany substitutů.

5.2 Finanční analýza

Analýza poměrových ukazatelů

Pro výpočty jsem používala rozvahu a výsledovku firmy, které jsem uvedeny v přílohách č. 1, 2 a 3.

Rentabilita

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu vypovídá o tom, kolik korun čistého zisku nám přinese jedna koruna aktiv. Z tabulky č. 1 vyplývá, že v průběhu sledovaných let rentabilita celkového kapitálu v podniku roste. To znamená, že zhodnocení celkového kapitálu podniku v průběhu let roste.

Tabulka č. 1 ROA – Rentabilita celkového kapitálu (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Čistý zisk	5 704	10 521	17 493
Celková aktiva	61 778	64 071	75 569
ROA	9,23%	16,42%	23,15%

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nám říká, jak je zhodnocován vlastní kapitál podniku. Tento údaj je důležitý pro investory, kteří se rozhodují, zda investovat do podniku své prostředky. Z tabulky č. 2 je vidět, že ve sledovaných letech zhodnocení vlastního kapitálu podniku roste.

Tabulka č. 2 ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Čistý zisk	5 704	10 521	17 493
Vlastní kapitál	34 996	41 239	54 413
ROE	16,31%	25,51%	32,15%

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb nám vyjadřuje, kolik korun čistého zisku nám připadá na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel má závislost na efektivnosti vynaložení nákladů. Z tabulky č. 3 je zřejmé, že efektivnost vynaložených nákladů ve sledovaných letech roste, což je pro společnost dobré.

Tabulka č. 3 ROS - Rentabilita tržeb (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Čistý zisk	5 704	10 521	17 493
Tržby	112 903	126 820	143 669
ROS	5,05%	8,3%	12,18%

Zdroj: autorka, firemní materiál

Aktivita

- Rychlost obratu zásob

Ukazatel rychlosti obratu nám říká kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej výrobků a následný nový nákup zásob. Čím vyšší je číslo tohoto ukazatele, tak tím lepší je to pro podnik. Z tabulky č. 4 vyplývá, že firma využívá svá aktiva se stále stejnou intenzitou.

Tabulka č. 4 – Rychlost obratu zásob (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Tržby	112 903	126 820	143 996
Celková aktiva	61 778	64 071	75 569
Rychlost obratu zásob	1,83	1,98	1,9

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Vázanost aktiv

Ukazatel vázanosti aktiv nám určuje, jak dlouho je majetek vázán v určité podobě. Například, jak dlouho je majetek v podobě nedokončené výroby nebo polotovarů. Obecně je žádoucí, aby byla vázanost aktiv ve firmě co nejnižší. Z tabulky č. 5 je zřejmé, že vázanost aktiv ve firmě stále kolísá kolem jedné hodnoty, tzn. že firma využívá aktiva se stále stejnou intenzitou.

Tabulka č. 5 Vázanost aktiv (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Celková aktiva	61 778	64 071	75 569
Tržby	112 903	126 820	143 669
Vázanost aktiv	0,53	0,51	0,53

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám vyjadřuje, jak dlouho (kolik dní) zůstanou oběžná aktiva ve formě zásob, to znamená, za jak dlouho trvá, než se zásoby prodají nebo spotřebují. Mělo by platit, že doba obratu zásob by měla být co nejmenší. Z tabulky č. 6 je možno vidět, že v podniku se doba obratu zásob rok od roku snižuje.

Tabulka č. 6 Doba obratu zásob (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Zásoby	8 388	7 972	6 287
Tržby	112 903	126 820	143 669
	* 365	* 365	* 365
Doba obratu zásob	27,11	22,94	15,97

Zdroj: autorka, firemní materiál

Zadluženost

- Celková zadluženost

Celková zadluženost nám určuje kolik % majetku je kryto z cizích zdrojů. Z tabulky č 7 je zřejmé, že zadluženost společnosti se rok od roku snižuje.

Tabulka č. 7 Celková zadluženost (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Cizí kapitál	26 845	22 864	21 156
Celková aktiva	61 778	64 071	75 569
Celková zadluženost	43,45%	35,68%	28%

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Finanční samostatnost

Tento ukazatel nám vyjadřuje z kolika % je majetek společnosti kryt z vlastních zdrojů společnosti. Ukazatel finanční samostatnosti je doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti podniku. Oba ukazatelé by měly dávat dohromady 100% - viz. tabulka č.8.

Tabulka č. 8 Finanční samostatnost (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Vlastní kapitál	34 966	41 239	54 413
Celková aktiva	61 788	64 071	75 569
Finanční samostatnost	56,55%	64,32%	72%

Zdroj: autorka, firemní materiál

Likvidita

- Peněžní likvidita

Hodnota této likvidity by se měla pohybovat pod 1. Z tabulky č. 9 tedy vyplývá, že pokud by byl podnik nucen uhradit z nějakého důvodu dříve své závazky, tak by s tím neměl mít žádný problém protože má vysokou peněžní (okamžitou) likviditu.

Tabulka č. 9 – Peněžní likvidita (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Peníze	15 201	17 435	30 479
Krátkodobé závazky	23 329	21 182	17 589
Peněžní likvidita	0,65	0,82	1,73

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Pohotovává likvidita

Doporučená hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Vypočítané hodnoty v tabulce č 10 vypovídají o tom, že podnik toto optimum o dost přesahuje. Vypovídá to tedy o tom, že podnik je vysoce likvidní a neměl by mít problém s hrazením svých závazků. Na druhou stranu je ale tato vysoká likvidita nepříznivá

z hlediska vedení společnosti, protože z pohotových prostředků plyne malý nebo žádný úrok.

Tabulka č. 10 Pohotová likvidita (v tis. Kč)

Rok	2005	2006	2007
Peníze + pohledávky	44 395	48 338	59 810
Krátkodobé závazky	23 329	21 182	17 589
Pohotová likvidita	1,9	2,28	3,4

Zdroj: autorka, firemní materiál

- Běžná likvidita

Tento ukazatel nám udává kolikrát by byl podnik schopen uspokojit svoje věřitele, kdyby veškerý svůj oběžný majetek přeměnil na peněžní hotovost. Tento ukazatel by měl nabývat hodnot 2 – 2,5. Z tabulky č. 11 je tedy zřejmé, že likvidita společnosti v roce 2005 a 2006 je v optimální rovině a v roce 2007 tuto optimální hodnotu převyšuje. Dle mého názoru drží podnik zbytečně mnoho likvidních prostředků a tyto prostředky by mohl raději někam investovat.

Tabulka č. 11 Běžná likvidita (v tis Kč)

Rok	2005	2006	2007
Oběžný majetek	52 783	56 310	66 097
Krátkodobé závazky	23 329	21 182	17 589
Běžná likvidita	2,26	2,66	3,76

Zdroj: autorka, firemní materiál

5.3 SWOT analýza

Silné stránky podniku

- **dlouholetá tradice** – firma má dlouholetou výrobní tradici v oblasti vzduchotechniky, touto činností se zabývá již od roku 1959 a na trhu působí tedy již padesát let. Za dobu své existence si firma vychovávala i své vlastní učně, kteří v budoucnosti předávali své zkušenosti novým pracovníkům.

- **velký počet odběratelů** – z analýzy konkurenceschopnosti v odvětví vyplývá, že společnost má velký počet odběratelů, jak na území České republiky, tak má i možnost vývozu svých výrobků pro zahraniční odběratele
- **možnost rozložení rizika na menší části** – firma přijímá raději více menších zakázek, kde v případě nezaplacení prodaných výrobků nehrozí společnosti finanční problémy, jak by to mohlo být v případě velkých zakázek. Vymáhání pohledávek je téměř nulové.
- **firma vlastní certifikát ISO 9001:2001** – viz příloha č. 4
- **kvalita výrobních dělníků** – podle mého názoru spočívá kvalita výrobních dělníků v jejich pravidelném doškolování, které jim zařizuje společnost a jejich vlastní seberealizace
- **krytí investic vlastními zdroji (malá zadluženost)** – z vypracované finanční analýzy vyplývá, že podnik má svůj majetek kryt z velké části svými vlastními prostředky, což je pro společnost velice výhodné zvláště v případě, kdyby chtěla žádat banku o úvěr

Slabé stránky podniku

- **vysoká režie** – společnost potřebuje při zastaralé výrobě mnoho pracovníků na jeden pracovní úkol a tím se zvyšuje mzdová režie firmy. Právě tato inovace by dle mého názoru měla tuto vysokou režii snížit.
- **zastaralá technologie** – do této doby podnik moc neinovoval svoje výrobní technologie, ale dle mého názoru tlak vyvíjený na zvyšování kvality výrobků vedl k rozhodnutí tuto zastaralou výrobní technologii inovovat a tím zvýšit svůj podíl na trhu

- **těžké je dodržení kvality výrobků** - jak jsem již uvedla v analýze konkurence v odvětví, tak odběratelé tlačí stále více na kvalitu poskytovaných výrobků, což bylo problematické, a proto se podle mého názoru společnost rozhodla inovovat svoji technologii
- **možnost chybných projektů** – oproti kvalitě výrobních dělníků je zde problém s kvalitou projektových pracovníků. Myslím si, že hlavní problém je v nepozornosti těchto pracovníků a ve špatné komunikaci se zákazníky. Mnohdy dochází během stavby ke změnám v projektu, které způsobují větší náklady na výrobu a ne vždy je investor ochoten tyto změny akceptovat.
- **poloha firmy mimo hlavní dopravní tepny** – podnik vznikl v ústraní na území bývalých uranových dolů a z tohoto důvodu je k podniku špatná přístupová cesta, zvláště v zimních obdobích

Příležitosti

- **inovace výrobního portfolia firmy** – právě zamýšlená inovace je příležitostí pro firmu
- **možnost exportu** – společnost vyváží hlavně do Německa, Švýcarska a v nejbližší době možnost vyvážení výrobků i do Rakouska
- **rozšiřování výrobních prostor na okolní pozemky** – jak již bylo řečeno firma vznikla na území bývalých uranových dolů a okolo podniku je mnoho volných pozemků, na které může firma rozšiřovat své výrobní prostory

Ohrožení

- **silná konkurence** – jak je zřejmé z analýzy konkurence v odvětví firma má velkou konkurenci jak ve svém okolí, tak i v celé České republice

- **vyjednávací síla odběratelů** – ze stejné analýzy vyplývá, že velký vliv má i vyjednávací síla odběratelů, jak jejich tlak na cenu, tak i tlak na kvalitu, které se firmy musí přizpůsobit
- **závislost firmy na oblasti stavebnictví** – firma je závislá na vývoji stavebnictví, neboť její výrobky jsou určeny právě pro tuto oblast
- **odliv kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci** – dle mého názoru je velkým ohrožením pro podnik odliv kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami a vidinou lepšího výdělků, které ne vždy splní jejich představy
- **zdražování vstupů (energie, materiálů)**

Z vypracovaných analýz o zhodnocení současného stavu podniku lze vyčíst, že podnik má dobré finanční zdraví. Ukazatelé rentability se rok od roku zvyšují, zadluženost podniku naopak rok od roku klesá, analýza aktivity nám ukazuje, že podnik dokáže dobře využívat svá aktiva a je zřejmé, že podnik má vysokou likviditu. Firma pracuje v odvětví, kde je vysoká konkurence a velký tlak na kvalitu výrobků ze strany odběratelů. Jak jsem také již uvedla ve SWOT analýze, má firma doposud zastaralou technologii. Myslím si, že právě z důvodu vysoké konkurence, tlaku na kvalitu výrobků a dobré finanční situace je rozhodnutí firmy o pořízení nového výrobního zařízení zcela na místě. Dojde ke zkvalitnění výrobků a tím i k možnosti zvětšení tržního podílu.

6 Diskuse – návrh záměru

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že ve firmě se dosud moc neinovovalo a je zde zastaralá výrobní technologie. Dle mého názoru je tato investice velice důležitá, protože díky kvalitnější a rychlejší výrobě bude mít firma větší možnost ke zvětšování svého tržního podílu.

Mezi důvody pořízení nové technologie bych tedy zařadila:

- a) nový výrobek
- b) zlepšení kvality => zlepšením kvality výrobků bude společnost konkurenceschopnější, a proto bude mít možnost ke zvětšování svého tržního podílu
- c) zvýšení obrátu a snížení režie => díky novému zařízení se zmenší výrobní režie, protože nebude potřeba tolik zaměstnanců k výrobě výrobků a uspoří se materiál a v neposlední řadě se zvýší obrat

6.1 Popis inovačního záměru

Automatická linka na výrobu čtyřhranného potrubí

Příloha č. 5

a) Účel

Stroj je určen k výrobě čtyřhranného vzduchotechnického potrubí z ocelových svitků o max. šířce 1500 mm a tloušťce 1,3 mm.

Chod stroje je v maximální míře zautomatizován. Stroj je vybaven automatickým posouvacím zařízením, které dle výrobního taktu posunuje plech ze svitku do stroje, rovná ho, dle potřeby vytváří výztužné prolisy, ohýbá a stříhá požadované rozměry potrubí.

b) Popis

Linka slouží k výrobě čtyřhranného potrubí pro vzduchotechniku. Odvine pás plechu z oboustranně uloženého odvíječícího bubnu, dle potřeby vytvaruje příčné výztuhy

profilu Z pro vyráběné potrubí, provede ohyby hran a vytvarovanou rouru odstříhne s přídávkem na dokončovací rohový spoj.

- **Odvíjecí buben**

Mechanicky rozpínatelný, brzděný odvíjecí buben, určený pro svitky o vnitřním průměru od 460 do 630 mm, max. hmotnosti svitku 5000 kg a max. šířce odvíjeného pasu 1500 mm.

- **Rovnací jednotka**

Slouží k vyrovnání plechu ze svitku. Ze svitku se plech vede přes veváděcí válečky mezi vodícími pravítky na popotahovací válce, které posouvají plech do rovnací části. V rovnací části stolice jsou použity čtyři pevné a tři pohyblivé páry rovnacích válců. První pár válců musí hýbat plech nejvíce, aby se ztratila tvarová paměť ze svitku, druhé dva páry válců plech dorovnávají. Na konci rovnací stolice jsou umístěny vytahovací válce, které vyrovnaný plech posouvají do profilovací stolice.

- **Profilovací stolice na výztužný Z-profil**

Umožňuje vytvářet prolisy vzduchotechnického potrubí, které tak vykazuje vyšší tuhost a nižší hladinu hluku při proudění vzduchu potrubím.

- **Ohýbací a stříhací jednotka**

Slouží k vytváření jednotlivých ohybů vzduchotechnického potrubí. K přesnému navedení plechu na ohýbací rameno jsou na vstupu umístěny naváděcí válečky.

Stroj je opatřen bezpečnostním vybavením, a to jak na ochranu obsluhy, tak i na ochranu stroje při jeho běžném technologickém využití. Na stroji jsou použity následující bezpečnostní a ochranná zařízení:

- a) mechanické ochranné zařízení – ochranné kryty
- b) elektrické ochranné zařízení

Na stroji jsou dále výstražné štítky označující nebezpečí úrazu elektrickým proudem při sejmutí pevných ochranných krytů elektrických rozvaděčů a informativní štítky vypínačů s označením jejich funkcí.

Zdroj: Materiály společnosti.

6.2 Harmonogram realizace plánu

Celková doba na tento inovační záměr je plánována na dobu jednoho roku a devíti měsíců, včetně její přípravy, realizace i zkušební doby zařízení.

Harmonogram

1. **Svolání valné hromady** – valná hromada měla za úkol rozhodnout, zda investiční záměr podpoří.
2. **Jednání investiční komise**
 - a. **vybrat vhodný typ zařízení** – na evropském trhu jsou pouze dva výrobci tohoto zařízení. Česká společnost SWAH s. r. o., Dobřichovice a firma RAS Reinhardt Maschienbau GmbH, Sindelfingel, Německo. Při porovnání těchto dvou strojů firma zvolila stroj od firmy SWAH, protože má kratší termín dodání a cena je o 65% nižší než od firmy RAS. Dále doprava a uvedení do provozu je započteno v ceně výrobku a firma SWAH má levnější a rychlejší servis stroje. Po technické stránce jsou oba stroje plně srovnatelné.
 - b. **cenový návrh investice** – cenový návrh od firmy SWAH činil zhruba 2 500 000 korun.
 - c. **„předvybrat“ schválené dodavatele materiálu** – společnost pracuje v systému ISO 9001:2001, a proto i dodávky materiálu musí být v prvotřídní kvalitě. Dle mého názoru by měli dodavatelé splňovat hlavně podmínky jakosti, ceny a včasnosti dodávky. Nakonec byla zvolena jako hlavní dodavatel firma ROSSO Steel, a. s., která má sídlo v Mirošově, protože je nejbližší a splňuje uvedené podmínky.
 - d. **příprava výrobních prostor (haly)** – nejprve bude potřeba vystěhovat stávající výrobu a provést dílčí stavební úpravy. Dále je nutno zvážit, zda zakládání materiálu bude řešeno pomocí jeřábu nebo postačí výkonný vysokozdvizný vozík. Linka musí být

rozestavěna tak, aby na sebe operace na lince mohly plynule navazovat.

- e. **příprava smlouvy o dodávce zařízení** – ve smlouvě bylo dohodnuto, že zařízení bude dodáno zkompletizované, včetně zprovoznění a zaškolení personálu. Dle mého názoru je velice důležité vytipovat pracovníky s vhodným pracovním vzděláním a dostačující praxí.
3. **Realizace dodávky** – v dalším kroku se budeme zabývat uzavíráním samotné kupní smlouvy. Myslím si, že ve smlouvě by se ještě mohly upřesnit některé technické detaily, například řešení zakládání materiálu. Dále by se tato etapa měla zaměřit na vlastní zprovoznění zařízení – zkompletizování linky a seřazení komponentů.
4. **Zkušební provoz** – poslední etapou realizace plánu je zkušební provoz. Tato etapa by měla trvat 5 měsíců. Bude potřeba zařadit toto nové zařízení do systému podniku. Bude se sledovat výroba, hlavně kvalita vyráběných výrobků a množství těchto vyráběných výrobků.

6.3 Silné a slabé stránky zařízení

Jako můžeme u každého projektu nalézt jeho silné a slabé stránky tak tomu není jinak ani i u tohoto zařízení.

Mezi silné stránky bych především zařadila:

- Rozšíření výrobního portfolia:
Charakteristika výrobku: Hranaté vzduchotechnické potrubí je výrobek, jež je samostatným komponentem pro kompletaci vzduchotechnického a klimatizačního zařízení. Složitost výroby spočívá ve velké variabilitě rozměrů a to vždy podle požadavků zákazníka ve vztahu ke konkrétnímu realizovanému projektu. Jedná se tedy o kusovou zakázkovou výrobu.
- Výrobu kvalitnějších výrobků.

- Úsporu materiálu – úspora spočívá v tom, že stroj si vezme jen takové množství plechu, které skutečně potřebuje a nevznikají tak žádné zbytky.
- Estetická výhoda – „švy“ u tohoto hranatého potrubí, které linka vyrábí jsou v rozích, takže nejsou tolik viditelné jako je tomu u ručního zpracování.
- Při výrobě na této výrobní lince bude potřeba méně činností než při ručním zpracování. Bude odpadat činnost rýsovače, protože potřebné parametry se zadají přímo do zařízení.
- Celá výroba tohoto potrubí bude přesnější.
- Myslím si, že do silných stránek tohoto zařízení také beze sporu patří to, že se celý výrobní proces urychlí a tím se zvedne i produktivita práce a na výrobu potrubí bude potřeba méně pracovníků, než je tomu v současné době.

Mezi slabé stránky bych zařadila:

- Drahý servis – dle mého názoru patří do slabých stránek zařízení to, že pokud by nastala porucha, tak firma nebude schopna si závadu odstranit sama, ale bude muset volat specializovaný servis. Tím dojde na nějaký čas k zastavení výroby a pozdržení dodávky výrobků.
- Nedostatek zakázek – myslím si, že další nevýhodou je, že pokud by firma neměla v nějakém období dostatek zakázek, tak nebude linka plně vytížená a nebude si v této době na sebe vydělávat a tím dojde i k prodloužení doby na návratnosti investice.

6.4 Zdroje financování

Při uvažování o pořízení výrobní linky firma přemýšlela o různých možnostech financování tohoto záměru. Ve skutečnosti máme tři možnosti, ze kterých lze volit. Buď je to leasing nebo možnost klasického úvěru a pak se také nabízí možnost úvěru s dotací od Českomoravské záruční rozvojové banky. Nebo můžeme využít financování záměru z vlastních prostředků společnosti.

S přihlédnutím k vypracované finanční analýze jsem toho názoru, že firma si může dovolit hradit výdaje spojené s pořízením této výrobní linky z vlastních prostředků a tím

ušetřit prostředky, které by musela vydat v souvislosti s hrazením úroků z úvěru, k čemuž se také firma následně rozhodla.

6.5 Odběratelské zabezpečení

Důležitým krokem k tomu, abychom věděli, zda je investice výhodná skutečně pořídit, je předběžné zjištění toho, zda bude o konkrétní vyráběné výrobky na trhu zájem. Zda bude dostatečné odběratelské zabezpečení, zda se budou výrobky prodávat. Firma proto oslovila několik společností ve svém okolí.

Firma by tyto inovované výrobky vyráběla a prodávala svým odběratelům a část těchto výrobků by také použila pro své zakázky a následnou montáž se vzduchotechnickým zařízením. Dle mého názoru by neměl být problém s prodejem tohoto hranatého potrubí, protože jak již jsem několikrát uvedla, tak zákazníci velice tlačí na kvalitu výrobků, a proto firmy zabývající se tímto podnikáním dle mého názoru velice uvítají, že na trhu bude nějaký dodavatel, který jim může poskytnout tyto výrobky v té nejvyšší kvalitě.

Dále si myslím, že bude i větší šance na uplatnění firmy v zahraničí, což je se současnou kvalitou výrobků velice obtížné.

6.6 Návrh návratnosti investice

Pokud chceme vypočítat ukazatel návratnosti investice, tak potřebujeme znát předpokládaný zisk, který nám investice bude schopna přinést. Abych tento zisk zjistila, tak jsem provedla porovnání stávající výroby s budoucí možnou výrobou inovovaných výrobků. Srovnáním těchto dvou výroby bych chtěla dokázat, že je možné se zavedením inovované výroby dosáhnout většího tržního podílu firmy.

6.6.1 Rozbor stávající výroby hranatého vzduchotechnického potrubí ve srovnání s budoucí výrobou inovovaných výrobků na nové lince

Základním požadavkem zákazníků, jak již jsem uvedla, je kvalita a cena. Právě pro naplnění druhého požadavku je nutný základní ekonomický rozbor dané výroby (včetně řešení návratnosti investice).

Základní výchozí charakteristiky výroby hranatého potrubí (předinvestiční rozbor)

- viz příloha č. 6 (v tis. Kč)

1. Tržby (průměrný roční objem)	19 610
2. Přímý materiál	7 485
3. Kooperační náklady	345
4. Přímé mzdy	2 479
5. Přímé náklady celkem	10 309
6. Podíl materiálu k tržbě	38,17%
7. Podíl materiálu + kooperací k tržbě	39,94%
8. Podíl přímé mzdy k tržbě	12,64%

6.6.1.1 Tržby – odbytový rozbor výrobního sortimentu hranatého potrubí

a) Charakteristika výrobku

Hranaté potrubí efektivně využívá profilů stavby, hlavně při rekonstrukcích starých objektů, ale používá se i v nově budovaných halách. Z toho plyne potřeba přizpůsobit rozměr potrubí konkrétní stavbě a tudíž se zpravidla jedná o zakázkovou výrobu. Ta vyžaduje vyšší nároky na technickou přípravu výroby a současně vyšší nároky na obsluhu výrobních zařízení. Obsluhující pracovníci musí umět číst v technické dokumentaci.

b) Stav na trhu - konkurence

Jak již jsem dříve uvedla, firma má velikou konkurenci v celé České republice. Nyní bych se věnovala těmto konkurenčním firmám podrobněji.

Švédská firma „LINDAB“ – tato firma sídlí v Praze 6 – Ruzyně. Je to specializovaná firma na výrobu vzduchotechnického potrubí. Dává přednost výrobě kruhového potrubí, protože toto potrubí je typizované a může se vyrábět na sklad pro operativní prodej. V období zvýšené poptávky, v sezóně, firma nabízí obchod formou směnného poměru mezi kulatým a hranatým potrubím. To znamená, že v sezóně se stává z dodavatele odběratel.

Firma „ZVVZ Milevsko“ – tato firma patří mezi tradiční výrobce a dodavatele vzduchotechnických zařízení. Specializuje se na tzv. „těžké odprašování“ – tj. lomy, hutě, uhelné elektrárny, teplárny a podobně. Současně firma vlastní podobnou linku na výrobu lehkého hranatého potrubí z pozinkovaného plechu. Vzhledem k režimům je firma KOVO KASEJOVICE MONT schopna konkurovat tomuto dodavateli.

c) Možní odběratelé

S pořízením nové výrobní linky a výrobou inovovaných výrobků je pravděpodobné, že se zvýší i počet odběratelů a tím dojde i ke zvýšení produkce tohoto výrobku. Mezi nejvýznamnější odběratele by měli patřit:

KOVO KASEJOVICE MONT – středisko montáží – předpokládá se, že středisko montáží bude odebírat veškerou svoji potřebu lehkého hranatého potrubí.

KLIMEX-N vzduchotechnika, s. r. o. Nepomuk – tato firma sice významně konkuruje v oblasti montáže (kompletace), ale zabývá se i výrobou hranatého potrubí. Část hranatého potrubí vyrábí sama a část nakupuje. Existuje zde předpoklad, že bude odebírat 20% své potřeby hranatého potrubí od firmy KOVO KASEJOVICE MONT.

LUVEX Milevsko – tato firma se zabývá pouze montáží (kompletací) vzduchotechnických zařízení a projevíla zájem o část produkce hranatého potrubí.

Ostatní odběratelé – zde se jedná hlavně o příležitostné dodávky.

d) Odhad budoucích tržeb

Na základě zvýšení počtu odběratelů bych odhadovala, že by se mohl objem produkce zvýšit o 150%, tj. obrat 50 000 tis. Kč. Ale zároveň musím brát v potaz i současnou světovou krizi, což by mohlo způsobit i snížení odběru tohoto lehkého hranatého potrubí, zvláště do odvětví stavebnictví (byty, novostavby, rekonstrukce). Dále může krize způsobit i horší platební morálku našich odběratelů. Po promítnutí těchto vlivů bych odhadla snížení obratu na 35 000 tis. Kč, což je o 75% více, než při stávající výrobě.

6.6.1.2 Náběhový ukazatel nákladů – „přímý materiál“

a) Způsob zpracování materiálu

Dosavadní způsob výroby spočívá v geometrickém narysování rozvinutého tvaru na tabule plechu 1000x2000 mm a následném vystřižení a dalším zpracování. Při nástřihových plánech vzniká v průměru 14% kilogramového odpadu.

Při novém způsobu zpracování by byl využíván plech navinutý na cívku, který se automaticky vyrovná a podle naprogramovaných parametrů se vyrobí potřebný počet potrubí s minimálním odpadem. V rámci výroby lehkého hranatého potrubí jsou vyráběny tzv. tvarovky (oblouky, odbočky, rozbočky, rouby a přechody). Při použití nové výrobní linky v součinnosti s původní výrobou tvarovek by celková úspora materiálu mohla činit přibližně 9%.

b) Cenový rozdíl výchozích druhů materiálu

Tak jak jsem popsala v předchozím bodě, jsou v současné době výchozím druhem materiálu standardizované tabule pozinkovaného plechu o rozměrech 1000x2000 mm. Tyto tabule se vyrábějí buď u prvovýrobců nebo u obchodních organizací. Prvovýrobci prodávají plech v cívkách, zatímco obchodní organizace tyto cívky ještě rovnají a stříhají. Tyto operace zvyšují cenu tabulového plechu přibližně o 12%. Při používání nové výrobní linky bude moci společnost nakupovat levnější plech ve svitcích, protože výrobní linka si sama plech rovná a nastřihává. V tomto směru tedy bude moci firma ušetřit.

c) Snížení podílu přímého materiálu k výkonům

Jak je zřejmé z předchozích dvou bodů, tak by úspora materiálu činila v souhrnu 21% (9% úspory by činila úspora materiálu a 12% by se uspořilo při nákupu plechu ve svitcích).

V současné době se spotřebuje 7 485 tis. Kč přímého materiálu. Po odečtení úspory ve výši 9% a následně po odečtení 12% by činila spotřeba tohoto materiálu 5 994 tis. Kč, což je 30,60% v závislosti na roční tržbě podniku. Firma by tedy ušetřila 1 491 tis. Kč přímého materiálu, kdyby byla používána tato výrobní linka.

d) Dodavatelé plechu

Společnost KOVO KASEJOVICE MONT pracuje v systému jakosti ISO 9001:2001. Podle interních směrnic je vypracován a hodnocen výběr schválených dodavatelů. I přes v minulosti stanovené množství výroby oceli se předpokládá v následujícím období přetlak nabídky před poptávkou kvalitních druhů hutního materiálu.

6.6.1.3 Nákladový ukazatel – „přímé mzdy“

a) Produktivita práce

Myslím si, že základním cílem firmy v oblasti pracovníků by mělo být zachování stávající zaměstnanosti. Současný stav je takový, že celá produkce se vyrábí v jedné směně. Požadavkem je tedy zvýšení směnnosti a využití strojního vybavení ve druhé směně. Dále by mohla být část pracovníků přesunuta na výrobu tvarovek, které jsou nedílnou součástí hranatého potrubí. Podle kapacitních možností linky bude nutné přepracovat výkonové normy tak, aby zabezpečovaly se stávajícím počtem pracovníků celkový výkon 35 000 tis. Produktivita práce se bude zvyšovat.

b) Podíl přímé mzdy k tržbám

Při dodržení ukazatele produktivity práce vychází podíl přímé mzdy k tržbám na 7,08%. Toto procento jsem vypočítala poměrem přímých mezd (2479 tis.) a předpokládaných tržeb, které by nám měla přinést nová výrobní linka (tj. 35 000tis.).

6.6.1.4 Dosazení do kalkulačního vzorce

a) Kalkulační vzorec platný v době rozhodnutí o investici

viz. příloha č. 7

b) Zhodnocení ziskovosti výroby stávajícím způsobem podle kalkulačního vzorce

- dle skutečných ukazatelů (v tis. Kč)

1. Přímá mzda	2 479
(dle skutečnosti 12,64% k tržbě)	
2. Výrobní režie z přímé mzdy	4 338
(175% dle kalkulačního vzorce)	
3. Správní režie	4 834
(195% dle kalkulačního vzorce)	
4. Zpracovací náklady	11 651
(ř. 1 + 2 + 3)	
5. Zisk z výroby	127
(ř. 7 – 6 – 4)	
6. Přímý materiál	7 832
(dle skutečnosti 39,94% k tržbě)	
7. Tržby	19 610
(skutečnost)	

Pro uplatnění na trhu vychází zisk této stávající výroby na 0,65% (tj. 127/19610).

c) Předpoklad ziskovosti výroby za použití nové linky dosažením do kalkulačního vzorce

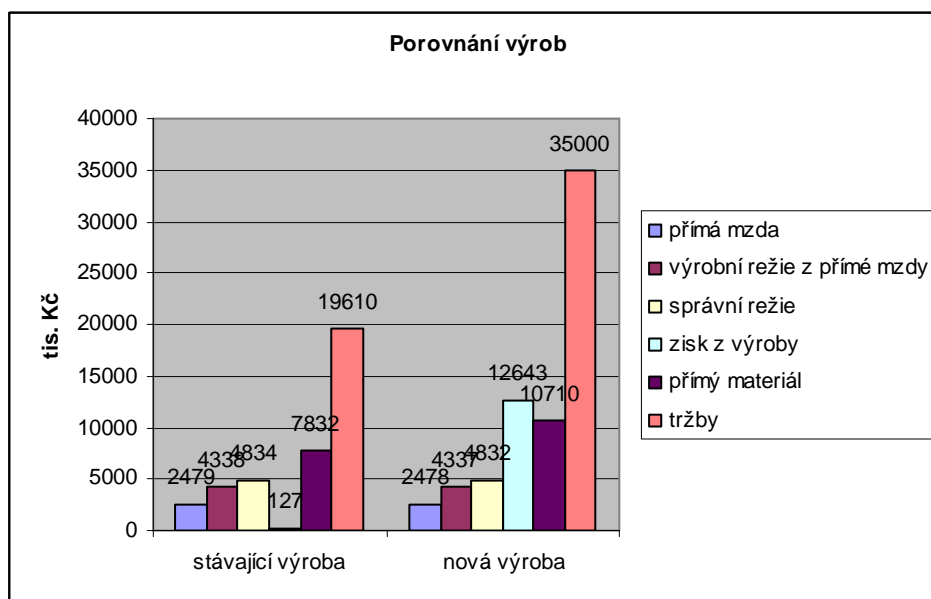
- náklady z odpisů nejsou do kalkulačního vzorce promítnuty, budou hodnoceny samostatně jen k této výrobě

1. Přímá mzda	2 478
(dle odstavce 6.6.1.3 b) – 7,08% z tržeb ř. 7)	
2. Výrobní režie z přímé mzdy	4 337

(175% dle kalkulačního vzorce)	
3. Správní režie	4 832
(195% dle kalkulačního vzorce)	
4. Zpracovací náklady	11 647
(ř. 1 + 2 + 3)	
5. Zisk z výroby	12 643
(ř. 7 – 6 – 4)	
6. Přímý materiál	10 710
(Podíl stanoven dle bodů 6.6.1.2 a), b), c) a je to 30,6% z tržeb)	
7. Tržby	35 000

Při používání nové linky na výrobu lehkého hranatého potrubí a za předpokladu ročních tržeb ve výši 35 000 tis. Kč a při zmíněných úsporách, by ziskovost této výroby činila 36,12% (tj. 12 643/35 000).

Obrázek č. 1 Porovnání výrob



Zdroj: Autorka

Jak je zřejmé z tohoto mého rozboru, tak by nová a hlavně kvalitnější a rychlejší výroba měla za splnění uvedených předpokladů skutečně přinést zvýšení tržního podílu firmy – viz. obrázek č. 1.

d) Dopady do kalkulačních vzorců pro budoucí období

Zvýšením obratu a současným snížením podílu mezd k tržbám se přímo nabízí provést opravu současného kalkulačního vzorce ve správní režii a výrobní režii. Mohli bychom provést snížení reží, protože se nám snížil podíl přímých mezd z 12,64% na 7,08%.

O této otázce jsem podrobně přemýšlela a po následné dohodě s firemním konzultantem jsme dospěli k závěru, že nejlepším řešením by bylo ponechat tuto relativní výhodu na eliminaci vlivů nastupující celosvětové ekonomické krize a na případné negativní dopady do ostatních výrob, kterými se tato společnost zabývá. Současně musíme uvažovat s dopadem do výroby v období zkušebního provozu.

V oblasti náběhu režijních nákladů jsou největší položkou odpisy příslušného zařízení. Tato linka bude zařazena u daňových odpisů do 2. skupiny s celkovou dobou odepisování 5 let. Celková životnost se odhaduje na 10 let. Ale i přesto se předpokládá, že firma bude i účetně odepisovat toto zařízení stejnou dobu, jak je tomu u daňových odpisů, protože rychlost opotřebení může být i rychlejší, zvláště při vytíženosti linky za dvousměnného provozu.

e) Stanovení mezní hodnoty objemu výroby hranatého potrubí

Myslím si, že by nebylo od věci uvést, jak by tomu bylo, kdyby výrobní linka nevydělávala, jak se předpokládá. Chtěla bych zde znázornit, kolik by musela linka minimálně vydělávat, aby pokryla náklady, které vznikají z jejího provozu. Zahrnula bych sem odpisy, které by ročně činily 500 tis. Kč (tj. $2\,500\,000/5$), dále pak ostatní režijní náklady, které by dle mého odhadu mohly činit přibližně 200 tis. Kč ročně. Do těchto ostatních režijních nákladů bych zahrnula údržbu, materiál na opravy, nestandardní servisy atd. Je nutno si uvědomit, že tato výroba na sebe doposud vážala v podstatě fixní správní a výrobní režii v hodnotě přibližně 9 200 tis. Kč, jak vyplývá z předchozích kalkulačních vzorců. Tímto by se změnil i podíl reží ke mzdě, a proto zde nebudu uvádět procentuální částky, ale pouze absolutní hodnotu těchto reží zvýšenou o zmíněné položky. Dále je zde požadavek, aby byl pokryt i zisk, kterého je dosahováno za stávající výroby, což je přibližně 130 tis. Kč, aby se pořízení této linky podniku vůbec vyplatilo.

1. přímá mzda	1 136
(dle odstavce 3. b) – 7,08% z tržeb ř. 7)	
2. Výrobní režie (fixní částka)	4 337
- odpisy	500
- ostatní režijní náklady	200
3. Správní režie (fixní částka)	4 832
4. Zpracovatelské náklady	11 005
(součet ř. 1 + 2 + 3)	
5. Zisk z výroby	130
(ř. 7 – 6 – 4)	
6. Přímý materiál	4 910
(Podíl stanoven dle bodů 2 a), b), c) a je to 30,6% z tržeb)	
7. Tržby	16 045

Z kalkulačního vzorce vyplývá, že výrobní linka by musela mít roční tržby minimálně v hodnotě 16 045 tis. a zisk již zmiňovaných 130 tis. Kč, aby bylo vůbec přijatelné tuto linku pořizovat. Tento výpočet slouží pouze proto, aby firma měla představu, jaké nejmenší výše by měly tržby dosahovat.

6.6.2 Návratnost investice

Myslím si, že důležitým bodem pro zhodnocení připravované investice je také stanovení doby návratnosti uvažované investice. Čím kratší je tato doba, tím výhodnější je to pro podnik, protože to znamená, že podnik dosahuje vyšších zisků než kdyby byla doba návratnosti vyšší. Potřebné údaje pro výpočet tohoto ukazatele jsou zisky z investice a pořizovací cena té určité investice.

6.6.2.1 Návratnost investice za předpokladu ročních tržeb ve výši 35 000 tis.

Jak jsem vypočítala v kalkulačním vzorci, tak by ziskovost z výroby na této výrobní lince za předpokladu tržeb ve výši 35 000 tis. činila Kč 12 643 tis. Kč. Z čehož vyplývá, že by návratnost této investice byla hned v prvním roce používání této linky, neboť pořizovací cena činí pouze 2 500 tis. Kč.

6.6.2.2 Návratnost investice za mezního objemu výroby

Pokud bych vycházela z předpokladu, že by linka vydělávala pouze na svůj provoz a měla tedy roční objem výroby 16 045 tis. Kč se ziskem 130 tis. ročně, tak by byla návratnost této investice podstatně delší.

Návratnost investice = 2 500 tis. Kč/130 tis. Kč = 19 let

Z výpočtu vyplývá, že návratnost investice v tomto případě by byla přibližně 19 let. Tento údaj slouží však jen pro porovnání. Neboť tento předpoklad je pro tuto výrobu zcela nereálný.

Ve vypracovaných rozborech jsem dokázala, že nákup a používání nové výrobní linky na výrobu inovovaných výrobků skutečně může zvýšit podíl firmy na trhu. Linka bude vyrábět kvalitnější výrobky a náklady na výrobu se sníží. Uspoří se materiál (bude minimální odpad a bude se nakupovat levnější plech) a zároveň se zvýší i produktivita práce, protože na výrobu stejného počtu výrobků bude potřeba méně zaměstnanců než je tomu nyní. Těmito úsporami se sníží cena výrobku. Oba aspekty, na které odběratelé vyvíjejí velký tlak budou zlepšeny, a proto se i předpokládá zvýšení prodeje tohoto hranatého potrubí.

7 Závěr

Z výsledků vypracovaných analýz, ve kterých jsem měla za úkol zhodnotit současný stav firmy KOVO KASEJOVICE vyplývá, že firma má dobré důvody k pořízení a používání nové výrobní linky na výrobu lehkého hranatého potrubí. Analýza konkurence v odvětví nám vypovídá o tom, že firma pracuje ve velmi konkurenčním prostředí a je zde ze strany zákazníků veliký tlak na kvalitu vyráběných výrobků a na cenu těchto výrobků. Dále je z výsledku finanční analýzy vidět, že firma má velice dobrou finanční pozici. Její rentabilita rok od roku roste a zadluženost se naopak snižuje. A jak je zřejmé ze SWOT analýzy, firma má doposud zastaralou technologii, kterou je třeba obnovit, aby byla schopna v tomto odvětví konkurovat jiným firmám v kvalitě a ceně výrobků.

Jak je tedy zřejmé z rozboru stávající výroby ve srovnání s budoucím používáním nové výrobní linky, je dle mého názoru velice reálné, že by nové inovované výrobky měly přinášet o dost vyšší zisky a měly by tedy zvyšovat i tržní podíl firmy.

Důvodem tohoto mého závěru je to, že nová linka bude vyrábět nové, kvalitnější a lépe vypadající výrobky než tomu je při dosavadní výrobě. Projeví se zde i veliká úspora materiálu a lidské práce. Pokud se týká materiálu, tak odpad při výrobě bude jen minimální a firma bude moci nakupovat výrobní materiál ve svitcích (od prvovýrobce), které jsou levnější než doposud nakupované tabule plechu, neboť linka si dokáže upravit vstupní materiál tak, jak je nutné pro další výrobu. Se zavedením nové výrobní linky a vyráběním inovovaných výrobků dojde i ke zvýšení produktivity práce a ke snížení podílu přímé mzdy k tržbám. Díky úspoře materiálu a snížení podílu přímé mzdy se sníží i náklady na výrobu a tím i cena výrobku.

Jak již jsem v moji bakalářské práci také mnohokrát uvedla, je v této oblasti podnikání kladen veliký důraz na kvalitu výrobků a na jejich cenu, a to je důkazem, že výroba inovovaných výrobků na nové lince bude moci přilákat více zákazníků a tím zvýšit i tržní podíl firmy.

Summary

Innovation of the product portfolio in selected firm.

The primary focus of my bachelor thesis was the product innovation in KOVO Kasejovice, the air-conditioner manufacturing factory. The goal of my work was to prove that this innovation would increase the company's market share.

I started with description of the necessary analysis methodologies and used them to evaluate the company's current state. Analysis of the competition in the same sector showed that the company faces serious competition in the region as well as the whole of the Czech Republic and demonstrated pressure of customers on the product quality and price. The financial analysis proved that the company has a good financial position and can afford a new manufacturing line.

In my solution proposal I described the equipment the company plans to acquire for a new manufacturing line, and I prepared the project schedule for its realization. I pointed out the strengths and weaknesses of the new line and compared the methods of financing. Further I evaluated customer acquisitions to justify the investment.

The most important part of my bachelor thesis focused on the return on investment. In it I compared the existing and expected fabrication of the angular tubing. My analysis showed that the new manufacturing process would be much more profitable, can save material and increase work productivity. The new production line will manufacture higher-quality products, so both customer requirements would be met. It follows that the investment would be able to increase sales and therefore to increase the company's market share.

Key words: Innovation, Competition, Product, Market Share, Business Plan

8 Přehled použité literatury

1. BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1 vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 133 s. ISBN 80-214-3086-9.
2. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2005, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
3. FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
4. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
5. ADAIR, J.E. *Efektivní inovace*. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 80- 86851-04-4.
6. MOZGA, J. *Inovace a nový produkt*. 1 vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 168 s. ISBN 80-7041-701-3.
7. PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1 vyd. Praha: Grada, 1997, 177s. ISBN 80-7169-461-4.
8. DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
9. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Zlín: CEED, 2002, 279 s. ISBN 80-902552-6-4.
10. VYSEKALOVÁ, J., STRNAD, P., VYDROVÁ, J. *Základy marketingu pro střední školy*. Praha: Fortuna, 1999, 164 s. ISBN 80-7168-668-9.
11. JASANSKÝ, J. Název článku [online], 2006. [cit. 4.11.2008]. Dostupné na: <http://www.mpo.cz/dokument11662.html>
12. Firemní materiály

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1 ROA – Rentabilita celkového kapitálu	str. 36
Tabulka č. 2 ROE – Rentabilita vlastního kapitálu	str. 36
Tabulka č. 3 ROS - Rentabilita tržeb	str. 36
Tabulka č. 4 – Rychlost obratu zásob	str. 37
Tabulka č. 5 Vázanost aktiv	str. 37
Tabulka č. 6 Doba obratu zásob	str. 38
Tabulka č. 7 Celková zadluženost	str. 38
Tabulka č. 8 Finanční samostatnost	str. 39
Tabulka č. 9 – Peněžní likvidita	str. 39
Tabulka č. 10 Pohotová likvidita	str. 40
Tabulka č. 11 Běžná likvidita	str. 40
Obrázek č. 1: Porovnání výrob	str. 55

Seznam příloh

Příloha č. 1 Aktiva
Příloha č. 2 Pasiva
Příloha č. 3 Výkaz zisků s ztrát
Příloha č. 4 Certifikát ISO
Příloha č. 5 Výrobní linka SWAH
Příloha č. 6 Přehled jednotlivých výrob
Příloha č. 7 Kalkulační vzorec

9 Přílohy

Příloha č. 1

Aktiva (v tis. Kč)

Aktiva	2005	2006	2007
Aktiva celkem	61 778	64 071	75 569
Dlouhodobý majetek	8 955	7 744	9 455
DHM	8 755	7 544	9 255
Pozemky	503	503	506
Stavby	4 493	4 367	4 119
Sam. movité věci	3 650	2 024	4 578
Nedokončený DHM	7	9	9
Poskytnuté zálohy na DHM	0	568	0
Oceňovací rozdíl k nabyt. maj.	102	73	43
DFM	200	200	200
Oběžná aktiva	52 783	56 310	66 097
Zásoby	8 388	7 972	6 287
Materiál	3 138	4 414	4 043
Nedok. výroba a polotovary	5 189	3 509	2 211
Výrobky	0	0	18
Zboží	61	49	15
Dlouhodobé pohledávky	2 352	456	1 301
Pohledávky z obch. vztahů	2 352	456	1 301
Krátkodobé pohledávky	26 842	30 447	28 030
Pohledávky z obch. vztahů	25 566	29 004	26 714
Pohl. ovládající a řídicí osoba	732	1 031	226
Pohledávky za společníky	0	0	0
Stát – daňové pohledávky	450	119	928
Krátkodobé poskytnuté zálohy	96	299	129
Dohadné účty aktivní	0	0	44
Jiné pohledávky	- 2	- 6	- 11
Krátkodobý fin. Majetek	15 201	17 435	30 479
Peníze	61	250	295
Účty v bankách	7 140	5 685	15 184
Krátkodobé CP a podíly	8 000	11 500	15 000
Časové rozlišení	40	17	17
Náklady příštích období	40	14	17
Příjmy příštích období	0	3	0

Příloha č. 2**Pasiva (v tis Kč)**

Pasiva	2005	2006	2007
Pasiva celkem	61 778	64 071	75 569
Vlastní kapitál	34 966	41 239	54 413
Základní kapitál	560	560	560
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostat. fondy	56	56	56
Rezervní fond	56	56	56
Výsledek hospodaření minulých let	28 646	30 102	36 304
Nerozdělený zisk minulých let	28 646	30 102	36 304
Výsledek hospodaření běžného úč. období	5 704	10 521	17 493
Cizí zdroje	26 845	22 864	21 156
Rezervy	3 516	1 682	3 567
Rezervy dle zvláštních právních předpisů	3 516	1 682	3 119
Ostatní rezervy	0	0	448
Krátkodobé závazky	22 794	21 182	17 589
Závazky z obchodního styku	14 824	11 480	8 816
Závazky – ovládající a řídicí osoba	3 793	5 071	1 578
Závazky k zaměstnancům	28	18	17
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	916	985	942
Stát – daňové závazky a dotace	801	1 106	3 666
Krátkodobé přijaté zálohy	641	780	903
Dohadné účty pasivní	110	53	16
Jiné závazky	1 681	1 689	1 651
Bankovní úvěry a výpomoci	535	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	535	0	0
Časové rozlišení	- 33	- 32	0
Výdaje příštích období	- 33	- 32	0

Příloha č. 3**Výkaz zisků a ztráty (v tis Kč)**

	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	4 094	961	389
Náklady vynaložené na prodej zboží	3 575	891	716
Obchodní marže	519	70	- 327
Výkony	111 841	123 798	141 320
Tržby za prodej vlastních výrobků	108 019	125 137	142 083
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 363	- 1 680	- 1307
Aktivace	459	341	544
Výkonová spotřeba	72 774	84 466	86 438
Spotřeba materiálu a energie	49 262	49 043	53 302
Služby	23 512	35 423	33 136
Přidaná hodnota	39 586	39 402	54 555
Osobní náklady	28 242	28 887	29 716
Mzdové náklady	20 957	21 438	22 052
Náklady na soc. zabez. a zdrav. poj.	7 285	7 449	7 664
Daně a poplatky	129	123	102
Odpisy DM	2 355	2 073	1 914
Tržby z prodeje DM a materiálu	790	722	1 197
Tržby z prodeje DM	250	0	266
Tržby z prodeje materiálu	540	722	931
Zůstatková cena prodaného DM a mat.	160	65	232
Prodaný materiál	160	65	216
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	16
Změna stavu rezerv a oprav. pol.	1 347	- 1871	3 435
Ostatní provozní výnosy	242	774	417
Ostatní provozní náklady	671	826	780
Provozní výsledek hospodaření	7 714	10 795	19 990
Výnosy z DFM	0	2 124	2 160
Výnosy z ostatního DFM	0	2 124	2 160
Výnosové úroky	135	332	303
Nákladové úroky	91	8	0
Ostatní finanční výnosy	34	42	91
Ostatní finanční náklady	346	282	293
Finanční výsledek hospodaření	- 268	2 208	2 261
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 742	2 482	4 758
- splatná	1 742	2 482	4 758
- odložená	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činn.	5 704	10 521	17 493
Výsledek hospodaření za účetní období	5 704	10 521	17 493
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 446	13 003	22 251

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2004/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

**KOVO KASEJOVICE MONT s.r.o.
335 44 Kasejovice, Česká republika**

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Vzduchotechnika a klimatizace, zámečnická a klempířská výroba**

.....

Platnost certifikátu omezena do: 31. 01. 2010
Datum vydání: 03. 01. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 17. 12. 2003

Marie Šebestová
Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



Příloha č. 5



výroba	tržby	materiál	kooperace	mat+koop	mat/tržba %	mat+koop %	mzda	mzda/tržba %	přímé náklady v %	Podíl z celku
výroba vzt	19610243	7485644	345768	7831412	38,17	39,94	2479157	12,64	52,58	16,06
aktivace mater.	250215	75875	33611	109486	30,32	43,76	31405	12,55	56,31	0,20
montáž	49615465	22230179	18376702	40606881	44,80	81,84	1190664	2,40	84,24	40,63
VZT531+montáž	69475923	29791698	1,9E+07	48547779	42,88	69,88	3701226	5,33	75,20	56,89
zámečnická výr.	52483921	18595215	8876537	27471752	35,43	52,34	4801843	9,15	61,49	42,98
krytina	153772	94117	0	94117	61,21	61,21	770	0,50	61,71	0,13
okapovina	238	41566	0	41566	###	#####	17435	7325,63	24790,34	0,00
střed 521 celkem	52637931	18730898	8876537	27607435	35,58	52,45	4820048	9,16	61,60	43,11
Celkový součet	122113854	48522596	27632618	76155214	39,74	62,36	8521274	6,98	69,34	100

Kalkulační vzorec pro výpočet cen nestandardních výrobků

1. Přímá mzda (základ + pohyblivá složka)	
2. Výrobní režie z přímé mzdy	175%
3. Správní režie z přímé mzdy	195%
4. Zpracování náklady	součet 1 + 2 + 3
5. Zisky ze zpracovacích nákladů	0 – 30%
6. Materiál	
7. Cena bez daně	součet 4 + 5 + 6
8. Daň dle zákona o DPH	
9. Cena s daní	součet 7 + 8

Platnost 5/2008

**Jiří ŽID
KOVO KASEJOVICE MONT
s. r. o.**