

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Katedra: Ekonomiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ekonomický vývoj firmy v kontextu zavádění inovací

Vedoucí bakalářské práce:

Autor:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Michal Matyáš

2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Michal MATYÁŠ
Osobní číslo: E17739
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Ekonomický vývoj firmy v kontextu zavádění inovací
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit ekonomický vývoj vybrané firmy s ohledem na fázi životního cyklu a jeho inovační aktivity
Osnova:

1. Podnik a jeho cíle
2. Životní cyklus podniku
3. Inovace v podniku a jejich ekonomické hodnocení
4. Charakteristika ekonomického vývoje vybraného podniku
5. Inovační aktivity podniku ve vztahu k podnikové výkonnosti
6. Náměty, doporučení

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (Third edition). Chichester: John Wiley.
Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2016). Analysis for financial management (Eleventh edition). New York: McGraw-Hill Education.
• Košťuriak, J., & Chaf, J. (2008). Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press.
• Kislingerová, E. (2014). Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky; v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck.
• Synek, M. & kol. (2011). Manažerská ekonomika. S., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.
• Sedláček, J. (2007). Finanční analýza podniku. Vyd. 1. vyd. Brno: Computer Press
• Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 21. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 21. ledna 2019


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (4)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Martině Novotné, Ph.D. za vstřícný přístup a ochotu, dále za metodické vedení, cenné rady a připomínky, kterých jsem využil při psaní této bakalářské práce.

Dále děkuji vedení sledovaného podniku, že mi umožnilo využít interních dat k vyhotovení této práce. Jmenovitě děkuji Ing. Haně Matyášové za její čas a ochotu během celé doby sepisování této práce, Ing. Jitce Novákové za její pomoc, vstřícnost a znalosti, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji Ing. Ivanu Olšanovi, jednateli a majiteli společnosti, který mi umožnil vyhotovit tuto práci ve svém podniku.

Obsah

1. ÚVOD.....	4
2. PODNIK A JEHO CÍLE.....	5
2.1. DRUHY CÍLŮ.....	6
2.1.1. DLE VÝZNAMU.....	6
2.1.2. DLE ROZSAHU.....	7
2.1.3. DLE ČASOVÉHO HLEDISKA	7
2.1.4. DLE VZTAHU MEZI CÍLI	8
2.1.5. DLE OBSAHU	8
3. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	9
3.1. ŽIVOTNÍ CYKLY PODNIKU.....	9
3.1.1. ZALOŽENÍ PODNIKU	12
3.1.2. RŮST PODNIKU	13
3.1.3. FÁZE STABILIZACE.....	16
3.1.4. DALŠÍ FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU	16
4. INOVACE V PODNIKU A JEJICH EKONOMICKÉ HODNOCENÍ.....	17
4.1. VÝROBKOVÉ INOVACE	17
4.2. PROCESNÍ INOVACE	18
4.3. KOMBINOVANÉ INOVACE.....	18
4.4. INOVAČNÍ PROCES.....	19

4.5.	KVANTIFIKACE INOVAČNÍCH PROCESŮ.....	20
4.6.	FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU.....	20
4.7.	KVANTIFIKACE PŘÍNOSŮ INOVACÍ.....	21
4.8.	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ INOVACÍ.....	21
4.8.1.	ROA – RETURN ON ASSETS (RENTABILITA AKTIV).....	22
4.8.2.	ROE – RETURN ON EQUITY.....	22
4.8.3.	ROS – RETURN ON SALES.....	22
5.	METODIKA.....	23
6.	CHARAKTERISTIKA EKONOMICKÉHO VÝVOJE FIRMY AGRIO MZS, S.R.O.	25
6.1.	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	25
6.2.	EKONOMICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	27
7.	INOVAČNÍ AKTIVITY PODNIKU VE VZTAHU K PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	33
7.1.	ÚVOD DO INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKU.....	33
7.2.	INOVAČNÍ AKTIVITY DLE ŽIVOTNÍ FÁZE PODNIKU.....	34
7.3.	PŘÍKLADY ZAVEDENÝCH INOVACÍ A JEJICH EKONOMICKÝ PŘÍNOS.....	36
7.3.1.	INOVACE V REKLAMĚ.....	36
7.3.2.	VENKOVNÍ ASFALTOVÉ PARKOVIŠTĚ.....	37
7.3.3.	VÝROBNÍ HALA.....	38
7.3.4.	TRYSKACÍ BOX.....	39
7.3.5.	MÍCHACÍ JEDNOTKA V LAKOVNĚ.....	40
7.3.6.	SVAŘOVACÍ STOLY.....	40
7.3.7.	SAMOJÍZDNÝ POSTŘIKOVAČ DINO.....	41

7.3.8.	VLIV INOVACÍ NA EXPANZI NA NOVÉ TRHY.....	42
7.4.	VÝKONNOST PODNIKU VE VZTAHU K INOVACÍM	44
7.5.	PŘEHLED ZAVEDENÝCH INOVACÍ.....	47
8.	NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	49
8.1.	ROZŠÍŘENÍ PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ.....	49
8.2.	SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ ZAVEDENÝCH INOVACÍ	49
8.3.	DIVERZIFIKACE RIZIKA SPOJENÁ S VÝVOJEM NOVÝCH POSTŘIKOVAČŮ.....	50
8.4.	VYTVOŘENÍ NOREM PRÁCE.....	50
	ZÁVĚR	51
	SUMMARY	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1. Úvod

Současný trend ve světové ekonomice se nazývá ekonomická globalizace. Díky moderním technologiím, sociálním sítím a online obchodování se jednotlivé ekonomiky přestávají diverzifikovat a začínají být jednou globální ekonomickou sítí. Co se týče příležitostí pro jednotlivé firmy – nikdy nebyly lepší. S tím jsou ovšem spojena také rizika – světová krize nebo světová konkurence. Podniky, které nesledují počínání konkurence, nebo nejsou schopny s konkurencí držet krok, jsou jak na globálním, tak evropském i českém trhu znevýhodněny. To je důvodem, proč podniky přikládají stále větší pozornost inovacím výrobků či služeb, a s tím jsou spojeny rostoucí náklady na ně.

Cílem této práce je zhodnotit ekonomický vývoj vybraného podniku s ohledem na fáze životního cyklu a jeho inovační aktivity. Zdůraznit význam inovací a zároveň zdůraznit důležitost finančního sledování plánovaných, resp. zavedených inovací. Sledování výkonnosti podniku dle jeho ekonomických výkazů může být z pohledu inovací zavádějící. Náklady na inovace jsou zachyceny ve výsledku hospodaření aktuálního hospodářského roku. Kdežto výnosy jsou otázkou budoucnosti, tím pádem nelze přesně vyčíslit a zachytit přidanou hodnotu inovace v aktuálním hospodářském roce. Nelze tedy pouze z pohledu na výsledek hospodaření dospět k závěru, zdali podnik úspěšně inovuje či nikoli.

Práce je rozdělena do osmi částí – do úvodu a sedmi kapitol.

První kapitola definuje pojem podnik a jeho cíle.

Druhá kapitola je věnována životnímu cyklu podniku.

Ve třetí kapitole jsou popsány inovace v podniku a jejich ekonomické hodnocení.

Čtvrtá kapitola je věnována charakteristice ekonomického vývoje společnosti.

Pátá kapitola je věnována metodice.

Šestá kapitola je zaměřena na inovační aktivity podniku ve vztahu k podnikové výkonnosti.

Závěrečná kapitola obsahuje náměty a doporučení.

2. Podnik a jeho cíle

Dle Synka existují podniky proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a poskytovaly užitek i všem ostatním, kteří jsou s nimi spjati. Tato věta obecně zahrnuje poslání podniku. Podniky svým chováním a jednáním, ostatně stejně jako jednotlivci, sledují určitý cíl. Tento cíl závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je jeho existenční podstatou. Primární cíle podniku odvozuje tzv. teorie firmy. Tato teorie ve své původní verzi za primární cíl firmy považovala maximalizaci zisku. A to bez časové dimenze a bez vlivu rizika. Základními byly celkový zisk a poté ukazatele rentability, např. ukazatel ROI vyvinutý v roce 1919 společností Du Pont, nebo ROE (Return on Equity – výnosnost vlastního jmění). Tyto ukazatele vycházejí obvykle z účetního zisku, nepracují s rizikem a jsou statickými veličinami. Tyto a jim podobné ukazatele sehrály důležitou roli v řízení podniků a pro řadu účelů se používají dodnes. Obecný cíl podnikání bylo nutno dovést do aplikovatelného nástroje řízení podniku, což znamená do víceméně exaktně vyjádřeného kritéria rozhodování, kdy hovoříme o operabilním nástroji řízení. V podnikové sféře se primární cíl maximalizace zisku transformoval do již zmíněného ukazatele ROE a do zisku připadajícího na jednu akcii EPS. Z praxe vyplývá, že manažeři, kteří sledují zájmy vlastníků, by měli spíše dbát na výši zisku připadajícího na jednu akcii než na celkovém zisku podniku. Tento pohled je ovšem velice zúžený. Je zřejmé, že nestačí, aby se manažeři zaměřili jen na zisk připadající na jednu akcii. Důležitějším vyjádřením je růst ceny akcie v čase. Tím pádem začínáme zohledňovat faktor času. Ale ani tento pohled ještě není dostatečně široký. Dalším faktorem, jež ovlivní rozhodování manažerů je riziko. Hovoříme zde o obecném riziku, které v praxi znamená jak individuální, tak tržní riziko. Dále úroveň rizika závisí na způsobu financování podniku. Platí, že čím vyšší je financování podniku cizím kapitálem, tím vyšší je i nebezpečí finanční tísně podniku, bankrotu, a tím vyšší je i riziko podnikání a tím nákladnější je vlastní kapitál. Vyšší použití dluhu může tedy znamenat zvýšení očekávaného zisku na jednu akcii, současně však zvýší rizikovost budoucích zisků a zdraží vlastní kapitál. Existuje totiž přímá úměra mezi rizikem a cenou vlastního kapitálu. Čím vyšší riziko investoři podstupují, tím vyšší zisk za podstupované riziko očekávají. Způsob financování je tedy dalším stěžejním faktorem ovlivňujícím primární cíl podniku. Doposud bylo na zisk pohlíženo jako na jedinou částku. Nezohledňovali jsme, zdali se akcionářům vyplátí celý zisk anebo pouze část, kdy zbylá část bude zadržena v podniku a reinvestována. Akcionáři chtějí jak trvalý proud dividend, tak i růst tržní ceny akcií, jelikož za tržní

cenu je poté mohou dále prodat. Rozhodnutí o tom, kolik procent ze zisku bude vyplaceno a kolik zadrženo v podniku se nazývá dividendová politika podniku. Vývoj vnímání primárního cíle podniku započal tedy statickou maximalizací zisku, poté se postupně přecházelo k poměrovým ukazatelům jako například zisk na jednu akcii, k tržní ceně akcie, poté k zahrnutí rizika do rozhodování a tento trend vývoje pokračoval určitou dynamizací. Ta se projevila především v hodnocení investičních projektů, například metoda čisté současné hodnoty – NPV. Později, v osmdesátých letech, byly vytvořeny složitější modely zaměřující se na řízení podniků, které za primární cíl považují maximalizaci hodnoty podniku. Tento primární cíl podnikání převládá v teorii i podnikové praxi dosud a je základem i nejnovějších modelů považujících za cíl podnikání maximalizaci hodnoty pro akcionáře, tzv. shareholder value.

2.1. Druhy cílů

V praxi si nelze vystačit pouze s primárním cílem. Ve skutečnosti musí manažeři sledovat celé svazky cílů – uspokojit vlastníky i zájmové skupiny podniku. Řada těchto svazků je dále rozpracovávána do dílčích cílů nebo do cílů organizačních jednotek podniku. Vystává tak nová potřeba cíle podniku třídit, kategorizovat a prioritizovat. Cíle podniku můžeme třídit podle různých kritérií, kde za hlavní můžeme považovat třídění cílů podle (Synek a kol., 2007):

- významu
- rozsahu
- časového hlediska
- vztahu mezi cíli
- obsahu

2.1.1. Dle významu

Podle významu můžeme cíle rozdělit na vrcholové (primární) a podřazené (dílčí). Existují ještě tzv. mezicíle, které jsou prostředkem k dosažení vrcholových cílů. K dosažení mezicílů tedy slouží dílčí cíle. Tyto cíle by měly být operabilní, což znamená, že by za jejich plnění měli být zodpovědní určití pracovníci, a zároveň by jejich dosahování

mělo být měřitelné. Jako vrcholový cíl může podnik zvolit například maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Mezi cíli, resp. podřazenými cíli může být například zvýšení zisku za danou organizační strukturu. Ke stanovení může podnik také využít matematického rozkladu vrcholových veličin. Například $Zisk = Výnosy - Náklady$. Pokud chce podnik zvýšit zisk, může toho dosáhnout snížením nákladů v požadované organizační jednotce. Náklady jsou fixní a variabilní. Takže dílčím cílem dané struktury může být např. snížení nákladů výroby anebo snížení nákladů na mzdy. (Synek a kol., 2007)

2.1.2. Dle rozsahu

Při členění cílů dle rozsahu máme dvě obecné skupiny cílů. Omezené a neomezené cíle. U cílů omezených jde o dosažení předem stanovené hodnoty, kdežto u neomezených cílů jde o dosažení maximální či minimální možné hodnoty. Z tohoto pohledu lze tedy cíle členit paralelně na maximalizační a minimalizační. (Synek a kol., 2007)

2.1.3. Dle časového hlediska

Dle časového hlediska dělíme cíle na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (1 až 3 roky) a dlouhodobé (3 a více let). Dlouhodobé cíle vyplývají většinou z přijaté strategie podniku a za jejich plnění je odpovědný vrcholový management. „*Globální (dlouhodobé) cíle podniku by měly odrážet a naplňovat samotnou misi firmy a identifikovat směr, kterým se firma chce ubírat a čeho chce dosáhnout.*“ (Žůrková, 2007) Střednědobé cíle jsou prostředkem dosažení cílů dlouhodobých a za jejich plnění odpovídá střední management. Krátkodobé cíle jsou prostředky dosahování střednědobých cílů a za jejich plnění jsou odpovědní nižší manažeři, popř. vedoucí pracovních týmů či směn. (Synek a kol., 2007)

Paralelním členěním mohou být cíle stavové a intervalové. U stavových cílů je důležitý předem stanovený termín, například k 1. červenci musí být v pokladně 20.000 Kč. Intervalové cíle jsou naopak omezeny časovým intervalem, například během července nesmí klesnout hotovost v pokladně pod 20.000 Kč. Posledním možným paralelním členěním jsou cíle trvalé a přechodné. Trvalým cílem je primární cíl podniku a přechodným může být například zvýšení pokladní hotovosti. (Synek a kol., 2007)

2.1.4. Dle vztahu mezi cíli

Podle vzájemných vztahů mezi cíli můžeme rozlišit cíle komplementární (dosahování jednoho cíle vede k dosahování druhého), konkurenční (vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého), protikladné (dosažení jednoho znemožňuje dosažení druhého – extrémní případ konkurenčních cílů) a indiferentní (plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění druhého). (Synek a kol., 2007)

2.1.5. Dle obsahu

Dle obsahu můžeme cíle členit na ekonomické, technické a sociální. Ekonomické cíle lze dále dělit na cíle výkonové (obrat, podíl na trhu), finanční (cizí kapitál, vlastní kapitál) a výsledkové (cash flow, výnosy, náklady). Technické cíle se zaměřují na vývoj nových výrobků a jejich následné zavedení na trh. Sociální cíle jsou orientovány na vnější okolí podniku, jako například vytváření regionální poptávky práce, ochrana životního prostředí nebo placení daní. (Synek a kol., 2007)

Nyní je zřejmé, že cíle v podniku tvoří určitou hierarchii, kde na sebe jednotlivé cíle navazují a jejich splnění je pro vyšší cíl nezbytné. Takto pojatý systém řízení podniku je označován jako tzv. management podle cílů neboli MBO (Management by Objectives). Tento způsob řízení poprvé aplikoval v roce 1954 expert na management Peter Drucker. (Akdeniz, 2015) Zahrnuje stanovení cílů na úrovni vrcholového managementu a přesné určení manažerů, kteří jsou za daný úkol zodpovědní. Dále postupně rozpracovává cíle pro liniové manažery i ostatní pracovníky. Tato metoda má za cíl permanentní motivování pracovníků ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti podniku. Jelikož jedním z hlavních cílů je zvyšování hodnoty pro akcionáře, resp. investory, hovoříme také o managementu založeném na tvorbě hodnoty neboli VBM (Value Based Management). (Synek a kol., 2007)

3. Životní cyklus podniku

Podnik, podobně jako člověk, prochází různými fázemi svého životního cyklu. Během svého životního cyklu čelí různým otřesům a zvrátům, které musí překonat, aby mohl nadále existovat, popřípadě prosperovat. V současné době se podniky potýkají s problémy zcela novými. Tento fakt je zapříčiněn technologickým pokrokem, který nám přineslo 20. a stále přináší 21. století. Mezi nové faktory ovlivňující život podniků se tak řadí globalizace trhů, digitalizace obchodních transakcí, restrukturalizace hospodářských sektorů a další. Tyto faktory nutí společnosti předvídat, rychle reagovat a vyrovnat se s nimi dříve, než se ocitnou ve vážných potížích či ve stádiu úplného zániku. (Synek a kol., 2007)

3.1. Životní cykly podniku

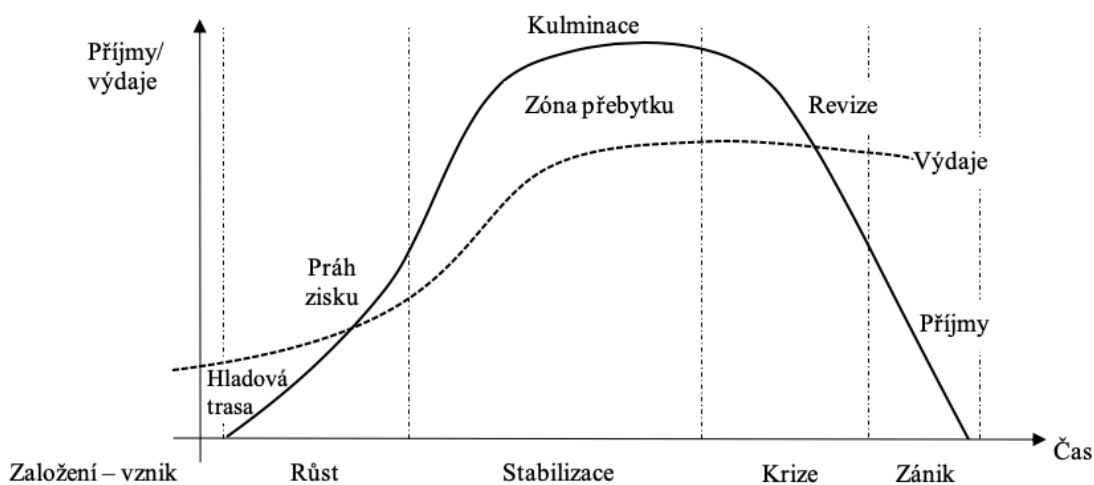
V životě podniku lze vysledovat následující základní fáze:

- Založení
- Růst
- Stabilizace
- Krize
- Zánik

Většina podniků ale neprojde všemi vývojovými fázemi. Je to proto, že cílem managementu většiny podniků je zabezpečení dlouhodobosti fungování podniku na trhu. Ke krizi a zániku podniku dochází tehdy, když společnost nedokáže dostatečně reagovat na potřebné podněty, jak již bylo zmíněno v úvodním odstavci. Při pohledu na podnikání jakožto na investování kapitálu je zřejmé, že pokud investor vloží svůj kapitál do podniku, který ho nedokáže dostatečně zhodnotit, stane se tato investice pro investora nerentabilní a vede k tomu, že investor začne hledat jiné, pro něj výhodnější, umístění pro svůj kapitál. (Synek a kol., 2007)

Životní cyklus podniku vyjádřený s využitím modelu D. Millera a P. Friesena na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Životní cyklus podniku



Zdroj: Synek a kolektiv; *Podniková ekonomika*; 2006

Životní cyklus je také ovlivňován vnějším, makroekonomickým prostředím, ve kterém se podnik nachází. To reflektuje příslušnost podniku k odvětví nebo sektoru. Z tohoto důvodu se management musí zabývat jak jevy uvnitř, tak vně podniku. (Synek a kol., 2007)

Makroekonomické jevy patří k externím činitelům majícím vliv na život podniku. Hlavními faktory, kterým musí podnik čelit, jsou očekávané tempo růstu HDP, fiskální politika státu, stav na trhu s penězi, vývoj inflace a vývoj devizových kurzů. Život podniku je však také ovlivňován faktory, které nelze kvantifikovat ani jednoznačně určit. Mezi tyto faktory patří například vývoj právního prostředí, vymahatelnost práva, rozvoj infrastruktury, podpora podnikatelského prostředí a celá řada dalších. Jedním z takto významných, avšak číselně nevyjádřitelným faktorem je vstup ČR do Evropské unie. (Synek a kol., 2007)

Příslušnost podniku k určitému odvětví je spojena s různou mírou citlivosti na stav ekonomiky. Ne všechna odvětví jsou ve stejný čas stejně podporována ze strany státu či Evropské unie. Tato diferenciací se v praxi projevuje rozdílnou úrovní rozvoje v jednotlivých odvětvích. Podniky musí tudíž být během svého života připraveny čelit problémům způsobeným např. strukturální krizí. Vedení společnosti by mělo tedy znát rizika spjatá s odvětvím působení, jako například citlivost na konjunkturální vývoj, míru rizika

podnikání, míru regulace ze strany státu či míru regulace ze strany EU. (Synek a kol., 2007)

Vzhledem k rozdílným fázím hospodářského cyklu se rozlišují odvětví na cyklická, neutrální a anticyklická.

Za cyklická odvětví se považují taková odvětví, ve kterých dosahují podniky nejlepších výsledků v obdobích hospodářské expanze, a naopak nejhorších výsledků v období hospodářské recese. Příkladem jsou odvětví stavebnictví a automobilového průmyslu, která jsou typická možností spotřebitele odložit spotřebu do budoucna v období recese, a naopak poptávkou po statcích a službách v období expanze. (Synek a kol., 2007)

Za neutrální lze považovat taková odvětví, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem. Patří sem odvětví vyrábějící nezbytné statky v podobě léků a základních potravin, stejně jako odvětví produkující statky s nízkou cenovou elasticitou jako například alkohol či tabák. (Synek a kol., 2007)

Anticyklická odvětví jsou protipólem cyklických odvětví. Znamená to tedy, že v období recese dosahují velmi dobrých výsledků. Příkladem mohou být různé formy zábavy a odpočinku. (Synek a kol., 2007)

Velice důležitým faktorem, který ovlivňuje podnik od jeho založení po jeho zánik, je tržní prostředí a jeho podoba. Je podstatné, zdali se podnik pohybuje v konkurenčním prostředí, nebo má-li monopolní postavení, či existují-li oligopolní dohody. Tento činitel, jak jsem již zmínil, je jedním z číselně nevyjádřitelných. (Synek a kol., 2007)

Posledním zmíněným faktorem, který je ovšem esenciální, je regulace či podpora ze strany státu. Stát se podílí na fungování podniku během jeho celého životního cyklu. Podnik je ovlivňován úrovní zdanění, právními předpisy a v neposlední řadě dotační politikou. Tento fakt se zásadně podepisuje na hospodaření podniku. Např. dotace na zemědělství, dopravu, infrastrukturu jsou nedílnou součástí života některých firem. Tudíž vedení takových podniků přímo čelí prolínání politiky do ekonomiky. Jinak řečeno čekají, jakými způsoby bude stát intervenovat trh daného odvětví. (Synek a kol., 2007)

3.1.1. Založení podniku

Na počátku každého podniku stojí myšlenka. Z ekonomického pohledu lze tuto myšlenku transformovat na úvahu o tom, jak co nejlépe zhodnotit kapitál jeho investováním do aktiv. To v praxi znamená – co vyrábět, jak vyrábět, za kolik vyrábět, komu prodat a za kolik prodat. K tomu, aby bylo možné nalézt odpovědi na tyto otázky, je potřeba vytvořit určité předpoklady. Ty se dají rozdělit do dvou skupin. První skupina se nazývá věcné předpoklady a druhá skupina řídicí předpoklady. Věcné předpoklady znamenají v podstatě to, aby měl kdo vyrábět, na čem vyrábět, z čeho vyrábět a co vyrábět. Řídicí předpoklady se utvářejí zejména u větších podniků. Dávají za vznik podnikové struktury, definují dělbu pravomocí a odpovědností, vytvářejí vrcholové vedení podniku a s tím spojené nástroje řízení. (Synek a kol., 2007)

Další faktor ovlivňující samotné založení společnosti je úzce spjat s cílem podniku jako takovým. Jedná se totiž o myšlenku daňového plánování podniků. Ta spočívá v tom, že pokud společnost bude působit na mezinárodní úrovni, má možnost plánovat své ekonomické a investiční aktivity tak, aby docílila maximální optimalizace nákladů. V praxi to znamená umístění určitých ekonomických nebo investičních aktivit do zemí s nejnižším daňovým zatížením. (Synek a kol., 2007)

Po vyjasnění všech předchozích činitelů přichází na řadu vyhotovení zakladatelského projektu. Tento projekt zahrnuje informace o tom, co vyrábět, jak a na jakém zařízení vyrábět, ale také řeší otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů. Výsledkem takového projektu je tedy informace pro podnikatele, zda je daný záměr reálný, proveditelný, popřípadě jak rentabilní a s jakou návratností investovaného kapitálu. Zakladatelský projekt představuje velice důležitý dokument, jelikož právě založení podniku je obvykle spjato se značným objemem peněžních výdajů, proti kterým zpočátku nestojí potřebné peněžní příjmy. Proto součástí zakladatelského projektu je i zakladatelský rozpočet. Ten slouží jak pro vlastní rozhodnutí podnikatele, co a za jak dlouho mu aktivita přinese a co pro to bude potřeba vynaložit, ale také pro potencionální investory. Ať už se bude jednat o vlastní kapitál společnosti, tvořený vklady společníků či akcionářů, nebo cizí kapitál reprezentovaný bankovními domy a jejich úvěrovými produkty. Cílem je podat co nejrealističtější a tím pádem co nejvíce objektivní informace. To vyžaduje práci s celou řadou informačních zdrojů, kterými mohou být informační báze různých podnika-

telských svazů, ministerstev nebo statistických úřadů. V dnešní době je dostatečná informovanost klíčovým aspektem úspěchu. Proto se podnikatel, který se rozhodl zpracovat zakladatelský projekt, musí informovat například o možnosti získání dodatečných finančních zdrojů v podobě státem vyhlašovaného projektu na podporu rozvoje podnikání v daném oboru. Dále je potřeba kalkulovat i s náklady spojenými s exportem zboží či výrobků do zahraničí, jako jsou clo či řešení celních garancí. (Synek a kol., 2007)

Podáří-li se podnikateli shromáždit potřebný kapitál, pak jeho další úloha spočívá nejen v právním zvládnutí počátečních konstitutivních záležitostí podniku, nýbrž i v zajištění pracovníků dostatečné kvalifikovanosti, pořízení pozemků, budov, zařízení, strojů jakož i dalších potřebných vstupů pro budoucí výrobu, jako energetických, surovinových či materiálových. (Synek a kol., 2007)

Dalším velice důležitým rozhodnutím, které bude muset každý podnikatel při zakládání svého podniku podstoupit, je volba právní formy podniku. Je to důležité a dlouhodobé rozhodnutí, které ovlivňuje nejenom právní aspekty, ale také přístup ke kapitálu. Zároveň také dává jakousi prvotní představu o velikosti podniku a o jeho obchodních aktivitách. V životním cyklu nespočtu podniků dochází během fáze růstu k potřebě přeměny právní formy podniku. Tato skutečnost se nazývá procesem transformace. Právní forma by měla být volena s přihlédnutím na určitá kritéria. Jsou jimi například způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení (tj. zastupování podniku navenek, rozhodování), počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost vedení podniku, účast na ztrátě či zisku, daňové zatížení či zveřejňovací povinnost. Tyto aspekty ovlivňují podnik během jeho celého životního cyklu, a proto je potřeba je důkladně zvážit. Po zvolení vyhovující právní formy podnikání a právním vzniku podniku může začít další fáze životního cyklu, kterou je fáze růstu podniku. (Synek a kol., 2007)

3.1.2. Růst podniku

Po založení podniku obvykle nastává fáze růstu. V této fázi dochází ke zvyšování objemu výroby, prodeje a poskytování služeb. Může se jednat jak o velmi agresivní, tak pozvolnou expanzi. Tato expanze není příznačná pouze pro fázi růstu. V dnešní globální ekonomice 21. století dochází k expanzi dlouhodobě a opakovaně. Je to totiž jediný způsob jak dlouhodobě růst, přežít a i vydělávat. Jestliže podnik roste, což je primárním cílem

vlastníků i zájmových skupin, znamená to, že trh jeví zájem o jeho služby, zboží nebo výrobky, management je úspěšný ve své práci a podnik vykazuje zisk. Za těchto okolností lze hovořit o růstu podniku. Jevovou stránkou růstu podniku je především růst tržeb nebo obratu. Růst obratu s sebou většinou přináší potřebu investovat do rozvoje výrobních zařízení, budov – aktiv. To se odrazí souvztažně v navýšení pasiv, které použijí na financování rozvoje podniku. Tím pádem vzroste celková velikost bilanční sumy, která je k dohledání v rozvaze. (Synek a kol., 2007)

Růst podniku lze rozdělit do několika typů. Jedná se o růst vysoký, příliš vysoký (extrémní), nízký, příliš nízký a trvale udržitelný. Pokud firma roste příliš rychle, znamená to i její zvýšenou potřebu po financování růstu, kterou se ne vždy podaří získat. Může to tedy znamenat, v extrémních případech, zánik firmy, je-li po jejich produktech či službách na trhu extrémní zájem, a vedení se nepodaří sehnat potřebný kapitál na profinancování růstu. Jako klíčové měřítko růstu bývá tedy uváděno tempo růstu tržeb (obratu). Tento ukazatel je odvozován jednak od příležitostí podniku na trhu, dle poptávky po produkci podniku, jednak tedy od možností profinancování růstu podniku, což znamená, kolik a v jaké struktuře bude potřeba zajistit dodatečné zdroje. V tomto kontextu bývá zmiňován pojem trvalý růst podniku. Jedná se o takovou míru růstu tržeb podniku, při které nevznikají dodatečné nároky na externí financování, jelikož růst firmy je v tomto případě financován z interních zdrojů. Tuto skutečnost nazýváme jako růst z interních zdrojů. Jedná se o zdroje ze zisku a odpisů určených pro reinvestice, ze stálých pasiv či ze zdrojů získaných odprodejem majetkových částí podniku. (Synek a kol., 2007)

V praxi se podniky setkávají s potřebou financování růstu i z jiných než interních zdrojů. V tomto případě se musí podnik rozhodnout, zda půjde cestou vlastního, akciového kapitálu, nebo cestou cizího kapitálu, krátkodobého či dlouhodobého, nebo půjde cestou jiného profinancování, např. leasing, faktoring, forfaiting, apod. V nejsložitější právní formě podniků, kterou je akciová společnost, znamená financování vlastními zdroji zvýšení základního kapitálu formou emise akcií, o které rozhoduje valná hromada. Otázkou zůstává, jak velká poptávka po takto emitovaných akciích na našem omezeném trhu bude. Zároveň je potřeba zmínit, že emise akcií je poměrně nákladný způsob financování, se kterým se pojí náklady, které se pohybují v řádech procent z celkového objemu emise. Každý způsob zapojení cizího kapitálu, jakožto formy financování růstu podniku,

s sebou přináší svá určitá rizika, se kterými musí být vedení podniku dobře obeznámeno. (Synek a kol., 2007)

Z pohledu dlouhodobého rozvoje podniku však není důležité pouze kolik a za kolik vyrobit a z jakých zdrojů růst podniku financovat. Základní představa dlouhodobého fungování, a s tím spojeného rozvoje podniku, je založena na filozofii, která uvádí, že trvalá existence podniku je zajištěna, jestliže se investice rovnají odpisům. Z tohoto tvrzení logicky vyplývá, že dlouhodobou existenci podniku lze zajistit tak, že bude podnik investovat částky ve stejné výši, v jaké se v podobě odpisů snižuje jeho hodnota. Tím pádem by hodnota podniku zůstávala zachována. (Synek a kol., 2007)

Růst podniku je však často řešen jinými způsoby. Mezi nejdůležitější patří fúze a rozštěpení. V případě fúze se jedná o formu splynutí či sloučení dvou podniků. Zato v případě rozštěpení se jedná o formu, kdy dochází k rozštěpení původního podniku na dva, nebo více podniků, v jehož důsledku rozdělovaná obchodní korporace zaniká a její jmění přechází na více nově vznikajících obchodních korporací (tzv. rozštěpení se vznikem nových obchodních korporací), nebo na více již existujících obchodních korporací (tzv. rozštěpení sloučením), anebo kombinací těchto způsobů. Záměrem spojování dvou a více podniků do jednoho je získání dodatečného know-how, získání trhu nebo úvěrové kapacity. Akvizice, neboli trh s podniky, je v současnosti globálně velice aktivní a atraktivní pro celou řadu investorů. Při spojování podniků je však potřeba dbát zvýšené opatrnosti vůči právní úpravě, kterou je zákon o ochraně hospodářské soutěže. Zákon totiž přesně specifikuje tzv. dominantní postavení podniku – podíl podniku na trhu je vyšší než 30 %. V případě, že by byla tato hranice překročena, není z pohledu zákona možné tuto fúzi realizovat. (Synek a kol., 2007)

Ke koncentraci může docházet i jinou formou než fúzováním, a to na smluvní bázi. Příkladem může být založení vyšších organizačních celků, jako například koncernů, kartelů, trustů, apod. Období růstu je spjata s rozšiřováním podnikové aktivity, tudíž je obdobím radostným, avšak je třeba zmínit, že je to zároveň i zlomové období, jelikož řada podniků právě toto období podcení, nechá se unášet na vlně úspěchu, v důsledku čehož dochází k přechodu z fáze růstu do fáze zániku. Tomu, aby se tento scénář nestal skutečností, lze zabránit zvolením vhodné cenové strategie, podporou prodeje a v neposlední řadě trvalou péčí o inovaci produkce a její kvality. (Synek a kol., 2007)

3.1.3. Fáze stabilizace

Tato fáze nastupuje po úspěšném zvládnutí fáze růstu. V tomto období podnik již dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Budeme-li vycházet ze vztahu mezi odpisy a investicemi, tak v období růstu rostly investice rychleji než odpisy. V období stabilizace se bude výše investic rovnat výši odpisů. Ztratí-li podnik potřebné tempo růstu a začnou-li jeho aktivity klesat, vystává před managementem tento nepříznivý vývoj zvrátit. Prostředkem k tomu je, mimo jiné, sanace. Nepodaří-li se managementu učinit potřebná opatření včas, ocitne se podnik v trvalé krizi, která obvykle končí jeho úpadkem. (Synek a kol., 2007)

3.1.4. Další fáze životního cyklu podniku

Po fázi stabilizace přichází krize a sanace, které mohou popřípadě vyústit v likvidaci společnosti. Avšak vzhledem k situaci vybraného podniku jsou tyto fáze irelevantní.

4. Inovace v podniku a jejich ekonomické hodnocení

Podnik, snažící se udržet svou pozici na trhu, musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožňovala být v určitém aspektu v předstihu před konkurenty. Tímto aspektem může být výhoda v podobě nabídky dokonalejších, modernějších výrobků, které více vystihují aktuální poptávku, či zlevňování a zproduktivňování používaných výrobních nebo technologických postupů, tj. inovací. Dle Synka jsou inovace vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, které v souhrnu tvoří inovační proces. Tento proces sestává ze dvou odlišných fází. Jsou jimi invenční a inovační fáze. Samotné inovaci musí předcházet vynaložení určité tvůrčí aktivity. Například vynálezy, zlepšovací návrhy či optimalizační projekty. Tuto aktivitu, respektive celou fázi, nazýváme invence, resp. invenční fáze. „*Invence generuje inovace, které jsou základním pilířem konkurenční výhody*“. (Jirásek, 2004) Je potřeba podotknout, že ne všechny nové myšlenky, nápady či patenty, které se zrodí během invenční fáze, ve které jsou dále rozpracovávány, se dočkají své realizace. Není tudíž výjimkou, že se ještě před svou realizací ukáží některé projekty jako slepá ulička nebo jako teoretický model, který bude sloužit pouze k výhradnímu rozvoji vědy a poznání. Jako inovace označujeme tedy pouze ty projekty a nápady, které se dočkají po invenční fázi své realizace. V dnešní době se začíná upouštět od myšlenky tzv. Schumpeterovy triády (invence – inovace – imitace) a za inovace se považují všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce. Pohled se tudíž zúžil z celkového pojetí trhu na pojetí portfolia daného výrobce.

Inovace můžeme rozdělit na následující tři druhy (Synek, 2003):

- Výrobní
- Procesní
- Kombinované

4.1. Výrobní inovace

Výrobní inovace jsou zaměřeny na zdokonalení či modernizaci parametrů a vlastností již vyráběných výrobků nebo na vytvoření zcela nových výrobků, které budou lépe splňovat požadavky zákazníků na trhu. Jedná se tedy o zcela nový výrobek založený na

nových konstrukčních koncepcích a principech uspokojujících aktuální, nové, potřeby. Cílem tohoto typu inovací bývá náhrada zastaralých výrobků nebo příprava nových variant, modelů a modifikací stávající produkce. Touto činností si podnik drží svou konkurenceschopnost na trhu, hájí svůj tržní podíl, a dokonce může vést i ke zvětšení stávajícího podílu či získání trhů nových. (Synek, 2003)

4.2. Procesní inovace

Procesní inovace bývají obvykle zaměřeny na zefektivnění stávajících procesů. Například na snížení materiálové spotřeby ve výrobním procesu, snížení mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení nákladů na energie nebo snížení zmetkovitosti. Zvláště u výrobků, které jsou založeny na nových technologických konceptech, může pokles výrobních nákladů nabývat značných rozměrů. Procesní inovace se tedy, obecně řečeno, zabývají snížením nákladů ve výrobních, administrativních a finančních procesech. Cílem je tedy optimalizovat náklady a tím zvýšit zisk podniku. Další výhodou je, že snížením výrobních nákladů lze dosáhnout snížení ceny a tím pádem opět získat větší podíl na trhu na úkor konkurence. (Synek, 2003)

4.3. Kombinované inovace

Kombinované inovace se v praxi vyskytují nejvíce. Je to inovace výrobku, na kterou následně navazuje inovace např. výrobního procesu.

Aktuálním trendem na trhu je přinášení inovací výrobkových. Je to způsobeno řadou výhod, které se pojí s novátorstvím při uvádění nových výrobků na trh. Výhodami může být například dosažení pozitivního image průkopníka v očích veřejnosti, včasné získání dominantní pozice na nově vznikajícím trhu či brzké zisky díky dočasnému monopolu nízkých výrobních nákladů. Nový výrobek obecně, pokud je chráněn patentem nebo jiným právně relevantním způsobem, může umožnit získání dlouhodobější konkurenční výhody v porovnání s klasickými marketingovými nástroji jako je například cena a reklama. K nevýhodám takového novátorství patří vyšší náklady na průkopnické technologie, nejistota v oblasti poptávky související s přijutím výrobku veřejností, či technická nevyzrálость odvětví. Jestliže není majitel licence nebo patentu schopen kvalitně využít novou technologii, například z důvodu nedostatku finančních zdrojů či nekvalifikované

pracovní síly, může se ukázat jako výhodné tuto licenci či patent prodat. Díky tomuto faktoru se na trhu mohou prosadit firmy, které nevystupují jako prvotní realizátoři (tj. inovátoři), ale, například díky schopnosti disponovat velkým objemem potřebného kapitálu, jako „pozdější příchozí“ (tj. imitátoři). Zde se mnozí autoři rozcházejí, jelikož se nabízí otázka, zdali lze nazývat faktického vlastníka licence či patentu jako imitátora. Z aktuálního, spíše mikroekonomického, pohledu je takový subjekt považován za imitátora. Avšak z pohledu globálního, zaměřeného na trh jako celek, se o takovém majiteli patentu nedá hovořit jako o imitátorovi, jelikož je jediný a první, který má právo v daném okamžiku na trhu disponovat tímto výrobkem. (Synek, 2003)

4.4. Inovační proces

Inovační proces lze dále rozdělit na evoluční proces a revoluční proces. Při realizaci **evolučních inovací** není zpravidla zapotřebí významných investic, je možné využít kvalifikaci stávajících pracovníků a dosavadních dodavatelskoodběratelských vztahů. Rizika spojená s tímto typem inovací jsou malá, jelikož se týkají již známého trhu. Umožňují zvýšení produktivity práce doprovázenou snížením nákladů výroby, avšak pronikavou změnu výnosů zpravidla neumožňují. S evolučními inovacemi se také pojí značné nebezpečí v podobě podcenění výkonnosti trhu. Podnik může přistupovat systematicky k zavádění evolučních inovací, které mu přinesou vyšší produktivitu práce a zvýší výnosy, avšak výrobky budou ve stále stejné či podobné kvalitě. Výsledkem tedy bude zaznamenávání přírůstku výroby, výnosů, produktivity práce nebo jiných ekonomických veličin provázených na druhé straně současným vzdalováním špičkové technologické úrovně, způsobené zanedbáním zásadní inovace. Druhou kategorií jsou **inovace revoluční**, které bývají zpravidla převratného charakteru. Tento typ vyžaduje vynaložení značných peněžních částek v oblasti výzkumu, vývoje a výstavby či realizace. Spolu s finanční náročností se pojí i značné riziko. Hrozí nebezpečí, že se daný projekt ukáže jako nereálný nebo dojde k časovému zpoždění za předními lídry trhu. Zpočátku značně vysoká cena nových výrobků, která je umožněna existencí monopolu technické úrovně výrobku, zpravidla po krátké době několika měsíců, vyjimečně let, prudce, někdy až řádově, klesá. Vede k tomu, že podniky, které přijdou na trh s inovovanými výrobky později, budou dosahovat výrazně nižší rentability, než se kterou původně počítaly. Pro převratné výrobky trh neexistuje. Proto je podnik odkázán na aktivní tvorbu poptávky a nelze se tudíž spoléhat na klasické průzkumy trhu. (Synek, 2003)

4.5. Kvantifikace inovačních procesů

Základním nástrojem pro vyjádření **kvantitativní stránky** inovačních procesů je životní cyklus výrobků, popř. technologií. Využití znalosti průběhu životního cyklu je aplikovatelné v řadě oblastí. Při uvažování o prodeji licence je výhodnější licenci prodat v závěrečné fázi životního cyklu, naopak koupit licenci je vhodné na počátku životního cyklu. Dalším příkladem může být plánování jednotlivých etap výzkumu a vývoje tak, aby nový výrobek byl připraven k uvedení ve vhodné fázi životního cyklu svého předchůdce. (Synek, 2003)

4.6. Fáze životního cyklu výrobku

Jednotlivé fáze životního cyklu výrobku:

- Pronikání
- Rozšiřování
- Ustálení
- Ústup

Z pohledu inovací nás nejvíce budou zajímat první dvě fáze. Pro první fázi, fázi pronikání, je typickým znakem nízký odbyt a zpravidla vysoké náklady výroby na jednotku produkce. Výrobek není vždy ve finální podobě a může ještě docházet k jeho postupnému vylepšování. V nákladech zaujímají značný podíl náklady na reklamu, předvádění a servis. Za předpokladu absolutní novinky neexistuje po určitou dobu na trhu konkurence. Proto si podnik může vybrat ze dvou odlišných strategií. První je nasazení vyšších prodejních cen podložené monopolním postavením na trhu. Druhou strategií je naopak stanovení nízkých zaváděcích cen, kdy cílem podniku je maximalizace tržního podílu. V tomto stádiu záleží výběr strategie z velké části na kapitalizaci podniku, resp. na jeho velikosti. Menší podniky se pravděpodobně rozhodnou pro strategii vyšších cen, jelikož fáze pronikání je spojena s vysokými výrobními náklady na kus, které mohou být ještě doprovázeny nutnými náklady na finální dolazení specifikací výrobku. Naopak pro velkou firmu, která si může dovolit zmíněné vyšší náklady výroby zafinancovat, může být lukrativnější maximalizace tržního podílu. Výběr strategie také záleží na velikosti daného trhu a o jeho konkurenceschopnosti. Pro úspěch či neúspěch výrobku má největší význam

druhé stádium, kterým je fáze rozšiřování. Typickými znaky této fáze jsou ustálení výrobku po vzhledové a funkční stránce, prudký růst odbytu, snižování ceny provázené poklesem nákladů na propagaci. Stále větší význam mají obdobné, někdy i zdokonalené, výrobky jiných výrobců. Pro některé výrobky se může toto stádium ukázat jako konečné. Jedná se zpravidla o technicky nedořešené produkty s výraznými funkčními závadami, nebo o výrobky, o které nejevili spotřebitelé očekávaný zájem z jiných než funkčních důvodů. (Synek, 2003)

4.7. Kvantifikace přínosů inovací

Možnost a věrohodnost vyčíslení přínosů, spojených s realizací konkrétních inovací, je přímo závislé na hloubce realizovatelné inovace a na jejím typu. Zatímco u inovací evolučního charakteru je možné a často i přesné stanovit přínosy inovace, u revolučních inovací jsou takovéto propočty velmi nereálné a nepřesné. Praktické zkušenosti ukazují, že podniky nejsou často schopny dostatečně přesně stanovit náklady na vyřešení a zavedení inovace a v návaznosti tudíž ani výnosy, které ze zavedení inovace vznikají. Proto u takovýchto typů projektu nelze jednoznačně určit ani ukazatele rentability (kapitola 4.8) či přidané hodnoty. Tyto a další okolnosti vedly J.B. Quinna k tvrzení: *„Každý, kdo si myslí, že může kvantitativně zdůvodnit své rozhodnutí, je buď lhářem nebo hlupákem... Je zde příliš mnoho neznámých a proměnných. Nakonec každý musí využít intuici, komplexní přístup, který se získává pouze zkušenostmi“* (Quinn, 1985). Snaha o vyjádření efektivnosti se zpravidla ubírá dvěma směry. První směr vyjadřuje efektivnosti výrobku bez jednoznačné vazby na situaci na trhu. Tomu odpovídají ukazatele jako například poměr zisku nebo cash flow a tržeb. Stejný charakter mají ukazatele jako produktivita práce či kilogramové ceny. Příznačné pro tyto ukazatele je, že mají omezenou vypovídací schopnost o skutečném postavení výrobku na trhu s ohledem například na podíl na trhu či konkurenci. Druhý směr se zabývá vyjádřením tržního úspěchu výrobku. Do této skupiny můžeme zařadit ukazatele typu roční přírůstek tržeb, obratu či zisku nebo změnu podílu daného výrobku na celkové kapacitě trhu. (Synek, 2003)

4.8. Ekonomické hodnocení inovací

Na základě předchozího odstavce lze říci, že ekonomicky vyčíslit a posoudit přínos inovací je velmi obtížné. Za předpokladu neměnných podmínek s vyjímkou inovace, lze

aplikovat k jejímu zhodnocení následující ukazatele rentability, které se vypočítávají z dat účetních výkazů.

4.8.1. ROA – Return On Assets (Rentabilita aktiv)

Rentabilita aktiv je hojně využívaným relativním ukazatelem finanční analýzy. Jedná se o poměrový ukazatel, jenž poměřuje vložené prostředky, bez ohledu na jejich původ, s podobou zisku v čitateli. Vyjadřuje, kolik peněžních jednotek čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku celkových aktiv. (Sedláček, 2011)

(1)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

4.8.2. ROE – Return On Equity

Jedná se o ukazatel rentability vlatního kapitálu. Ten je dodnes velmi populárním ukazatelem finanční výkonnosti podniku. Je hojně využíván napříč investory a senior manažery. (Higgins, 2016)

(2)

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

4.8.3. ROS – Return On Sales

Tento ukazatel patří mezi základní ukazatele výkonnosti podniku. Jedná se o vyčíslení zisku dosaženého jednotkou tržeb. Výpočet se provádí vydělením čistého zisku objemem tržeb. (Albrecht, Stice E., Stice J., 2007)

(3)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

5. Metodika

Cílem této práce je zhodnocení spojitosti vývoje výkonnosti sledovaného podniku v rámci jeho životního cyklu s prováděnými inovačními aktivitami.

Pro zhodnocení společnosti z hlediska ekonomické výkonnosti byly použity jak zveřejněné, tak interní účetní výkazy. Zároveň byly podle teoretické části této práce sestaveny ukazatele počítané ze zisku.

Údaje a data potřebná k vypracování praktické části byla čerpána z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a příloh účetních závěrek podniku. Pro osvětlení určitých skutečností byla také velmi důležitá setkání s vedoucími zaměstnanci, která mi pomohla objasnit situace, které nebyly z účetních výkazů zjevné.

Dílčí analýzy byly vypracovány za různá časová období od roku 2013 do roku 2018, od roku 2012 do roku 2018 a od roku 2012 do roku 2019. Údaje za rok 2019 pocházejí z dosud nezveřejněných výkazů účetní závěrky. Pro zobrazení dlouhodobého vývoje v grafech byla použita data ze zveřejněných výkazů od roku 1993 do roku 2018.

Jednotlivé ukazatele byly počítány následujícím způsobem (řádky rozvahy a výkazu zisku a ztráty (dále jen výsledovka) jsou uvedeny v příloze):

Ukazatele rentability:

- Ukazatel **rentability aktiv** byl zjištěn jako podíl čistého zisku (rozvaha – pasiva ř. 21) na netto aktivech (rozvaha – aktiva ř. 01)
- Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** byl zjištěn jako podíl čistého zisku (rozvaha – pasiva ř. 21) na vlastním kapitálu (rozvaha – pasiva ř. 02)
- Ukazatel **rentability tržeb** byl zjištěn jako podíl čistého zisku (rozvaha – pasiva ř. 21) na tržbách z prodeje výrobků a služeb (výsledovka ř. 01)

Pro srovnání jednotlivých rozvahových položek a jejich vývoje v čase byla použita následující data:

- Aktiva brutto, netto (rozvaha – aktiva ř. 01)
- Budovy (rozvaha – aktiva ř. 17)

- Cizí kapitál (rozvaha – pasiva ř. 23)
- Výsledek hospodaření minulých let (rozvaha – pasiva ř. 18)
- Bilanční suma odpovídá objemu netto aktiv

Pro srovnání položek z výsledovky a jejich vývoje v čase byla použita následující data:

- Celkové výnosy – čistý obrat za účetní období (výsledovka ř. 56)
- Výnosy za prodej výrobků a služeb – výnosy z výkonů (výsledovka ř. 01)
- Celkové náklady byly vypočteny jako rozdíl čistého obratu za účetní období (výsledovka ř. 56) a výsledku hospodaření za účetní období (výsledovka ř. 55)
- Výsledek hospodaření za účetní období – VH (výsledovka ř. 55)

Pro výpočet rychlosti změny veličin, vyjádřené v procentech, byl použit následující postup:

- Stanovení absolutní hodnoty změny – rozdíl hodnot za rok X a rok X-1
- Podíl rozdílu hodnot na hodnotě roku X-1 vyjádřený v procentech
- Příklad:
$$\frac{\text{Tržby z prodeje výrobků a služeb}_{2014} - \text{Tržby z prodeje výrobků a služeb}_{2013}}{\text{Tržby z prodeje výrobků a služeb}_{2013}}$$

6. Charakteristika ekonomického vývoje firmy AGRIO MZS, s.r.o.

6.1. Představení společnosti

Společnost byla založena v roce 1993 s právní formou podnikání společnost s ručením omezeným. Byla založena osmi společníky, kteří se na základním kapitálu v celkové výši 120.000 Kč podíleli stejným dílem. V této fázi životního cyklu měla společnost jednoho jednatele, kterým byl Ing. Ivan Olšan. Pan Olšan vykonává funkci jednatele od roku 1993 dodnes. Zpočátku byla hlavní činností společnosti rekonstrukce starších postřikovačů. Postupně se více a více zabývala vývojem vlastních postřikovačů. Vyvinula návěsné, nesené, nástavbové a samojízdne stroje špičkových parametrů. V současnosti tvoří nabídku společnosti postřikovače s pracovním záběrem od patnácti do třiceti šesti metrů, s objemem nádrže od dva a půl tisíce litrů do čtrnácti tisíc litrů. Pomyslným vrcholem nabídky jsou samojízdne postřikovače, které patří ke špičce z hlediska použité technologie. Samojízdne varianty jsou určeny zákazníkům, kteří požadují větší světlou výšku postřikovače. V současnosti je společnost největším výrobcem polní postřikovací techniky v České republice a její výrobky patří ke špičce světového trhu. AGRIO vyrábí postřikovací techniku přes dvacet let. Je potřeba dodat, že s výrobou nezačínalo od nuly. V roce 1993 koupili licenci na výrobu postřikovačů od německé firmy GSB, která tuto techniku vyráběla již dvacet let. Lze tedy o postřikovačích firmy AGRIO říci, že v sobě skrývají čtyřicet let vývoje a inovací. Firma byla založena se sídlem ve Křemži přímo uprostřed městyse. Z celkové rozlohy areálu 1200 m² disponovala krytými prostory o rozloze přibližně 120 m². Následujícím krokem ve fázi růstu bylo zastřešení celého areálu – 1200 m² zastřešených výrobních a administrativních prostor. Se zvyšující se poptávkou po výrobcích a službách se společnost rozhodla v roce 2000 pořídit areál bývalého zemědělského výkupu ve Mříči u Křemže. Tyto prostory byly v nadcházejících letech upravovány tak, aby vyhovovaly náročnosti výroby. Uzpůsobení prostor mělo dvě fáze. V první fázi bylo potřeba zajistit teplo a světlo v celém areálu. V druhé fázi docházelo k přestavbě prostor dle aktuálních potřeb společnosti. Původně skladovací prostory byly přestaveny na moderní výrobní haly vybavené stropními jeřáby na přemísťování těžkých kovových konstrukcí. První zmodernizovanou částí areálu byla kovovýroba, pak montážní hala, tryskací box a poté lakovna. Celá rekonstrukce a modernizace zakoupeného areálu trvala

šest let. Poslední v řadě rekonstrukcí byla elektrodílna a skladovací prostory, které byly dokončeny v roce 2006. Vývoj a modernizace ovšem rokem 2006 nekončí. V posledních letech vznikly nové kancelářské prostory pro oddělení konstrukce a přípravu výroby, byla postavena nová skladovací hala o rozloze 500 m². Celková výměra areálu tedy činí 16 000 m², z nichž přibližně 6 000 m² je zastřešených. Přestěhování společnosti do nového areálu uvolnilo původní prostory ve Křemži, které jsou dnes využívány pro rekonstrukce a sezónní opravy strojů. Druhá hala ve Křemži se využívá pro výstupní kontrolu nových strojů před předáním zákazníkovi. Celá výroba je tedy soustředěna do jednoho areálu, který je na vysoké technologické úrovni. Výroba postřikovačů probíhá ve společnosti od prvotního zpracování materiálu až po finální elektrikářské práce. Tento výrobní cyklus trvá díky vybavení a know-how přibližně osm dnů. Jediné činnosti, které jsou přenechány dodavatelům jsou pouze práce na jednoúčelových strojích. Jsou jimi laserové řezání, obrábění na speciálních automatech a některé svářečské práce. Firma disponuje svým vlastním vývojovým oddělením, ve kterém zaměstnává pět konstruktérů. Tito zaměstnanci soustavně zapracovávají do výroby poslední poznatky z celosvětového trhu, výstav a v neposlední řadě připomínky a náměty z řad provozovatelů postřikovačů AGRIO. Z celkového počtu 79 zaměstnanců se na výrobě přímo podílí 52. Při výrobě postupuje stroj z jedné haly do druhé přes jednotlivá specializovaná pracoviště. 100 % strojů se montuje dle specifických požadavků zákazníka. Jednotlivá specifika se týkají velikosti nádrže, rozpětí ramen či doplňkové výbavy postřikovače. Na následujícím obrázku je k vidění výrobové portfolio s jednotlivými typy postřikovačů.

Obrázek 2: Portfolio postřikovačů



Zdroj: [Katalog společnosti pro rok 2020](#)

Postřikovače jsou rozděleny do tří kategorií: samojízdné, návěsné a nástavbové. Mezi samojízdné postřikovače patří DINO a GEKON. Návěsnými jsou GIGANT, MAMUT

XL, MAMUT, NAPA a ALKA. Posledním typem jsou nastavbové postřikovače, mezi něž patří TIGER. Přibližně polovinu vyráběných postřikovačů tvoří MAMUT. Společnost patří mezi vývozce – hovoří o tom i procento prodaných strojů do zahraničí. 65 % vyrobených postřikovačů putuje k zahraničním zákazníkům. Na vývozu se nejvíce podílí zákazníci z Německa a Polska. Dalšími významnými zahraničními zákazníky jsou odběratelé ze Slovenska, Litvy, Lotyšska, Rumunska, Ukrajiny, Srbska, Rakouska a dalších států. Navzdory tomu si AGRIO drží druhé místo na tuzemském trhu. S přibližně 800 prodanými postřikovači je v těsném závěsu za společností Hardi. Do Evropy již AGRIO prodalo přes 1000 postřikovačů, čímž zdárně konkuruje všem ostatním výrobcům.

6.2. Ekonomický vývoj společnosti

Následující kapitola je zaměřena na popis vývoje jednotlivých ekonomických složek společnosti AGRIO. Hlavními zdroji pro tuto část byly veřejně dostupné dokumenty zveřejňované účetních závěrek. Ke komentáři k jednotlivým etapám byly použity i interní účetní výkazy jako například zpráva o přírůstcích majetku.

Je nepopíratelným faktem, že sledovaná společnost urazila dlouhou a úspěšnou cestu. V roce 1993 činil její základní kapitál 120.000 Kč a hodnota brutto aktiv 5.070.000 Kč. Pozemky měly hodnotu 35.000 Kč, budovy 163.000 Kč a movité věci a jejich soubory představovaly hodnotu 453.000 Kč. Cizí kapitál zaujímal ve společnosti 4.549.000 Kč. Hodnoty z poslední zveřejněné účetní závěrky, kterou je závěrka za rok 2018, jsou jasným důkazem toho, že společnost navyšuje svou hodnotu, investuje do sebe a zaujímá na trhu stále větší podíl. Základní kapitál činí 1.000.000 Kč a hodnota brutto aktiv je 299.563.000 Kč. Pozemky tvoří hodnotu 572.000 Kč, budovy 82.608.000 Kč a movité věci a jejich soubory 49.419.000 Kč. Cizí kapitál tvoří hodnotu 109.264.000 Kč. V tabulce 1 jsou k vidění hodnoty brutto a netto aktiv, cizího kapitálu a budov v tisících Kč od roku 2013 do roku 2018.

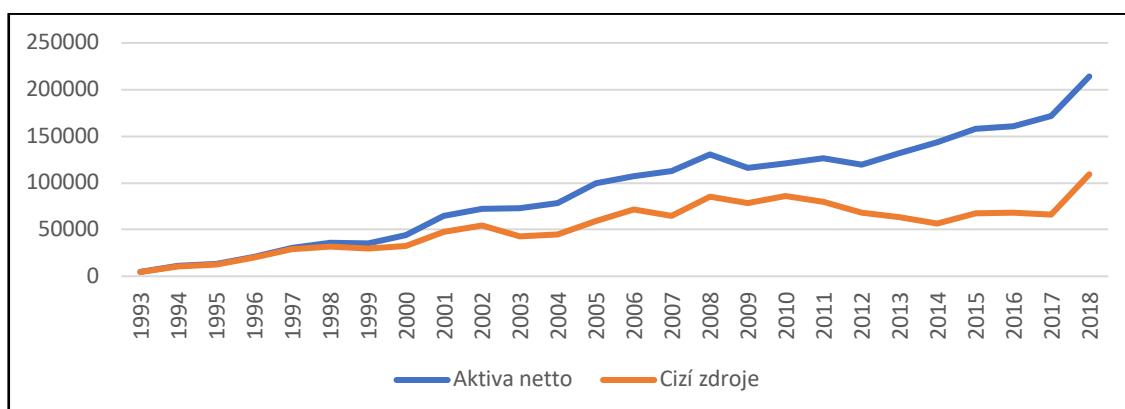
Tabulka 1: Vývoj rozvahových položek

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva (brutto) [tis. Kč]	164 999	180 978	200 185	225 651	234 462	249 069
Aktiva (netto) [tis. Kč]	131 716	143 424	157 710	160 677	171 533	214 089
Budovy [tis. Kč]	55 128	58 771	60 543	60 698	60 860	82 608
Cizí kapitál [tis. Kč]	63 323	56 136	67 204	68 123	65 819	109 264

Zdroj: Zveřejněné rozvahy společnosti

Z hodnot uvedených v tabulce 1 lze konstatovat, že hodnoty aktiv se rok od roku zvyšují. To samé platí pro hodnoty budov. U cizího kapitálu docházelo do roku 2014 ke snižování jeho potřeby v podniku, avšak v letech 2015 a 2016 došlo k opětovnému nárůstu cizího kapitálu v podniku. Tento opětovný nárůst byl ovlivněn například inovační aktivitou v reklamě, viz kapitola 7.3.1. Následoval rok 2017, kdy došlo ke snížení o přibližně 3 miliony korun. Nejmarkantnější růst zaznamenala potřeba cizích zdrojů v roce 2018, kdy oproti předchozímu roku narostla o 166 %. Tento růst byl způsoben úvěrovým financováním výstavby nové výrobní haly. Do grafu č. 1 jsou zaneseny i hodnoty od roku 1993, díky čemuž nám graf poskytne širší pohled na vývoj ekonomické situace podniku – z pohledu vybraných položek rozvahy, kterými jsou aktiva netto a cizí kapitál.

Graf 1: Aktiva vs. cizí zdroje

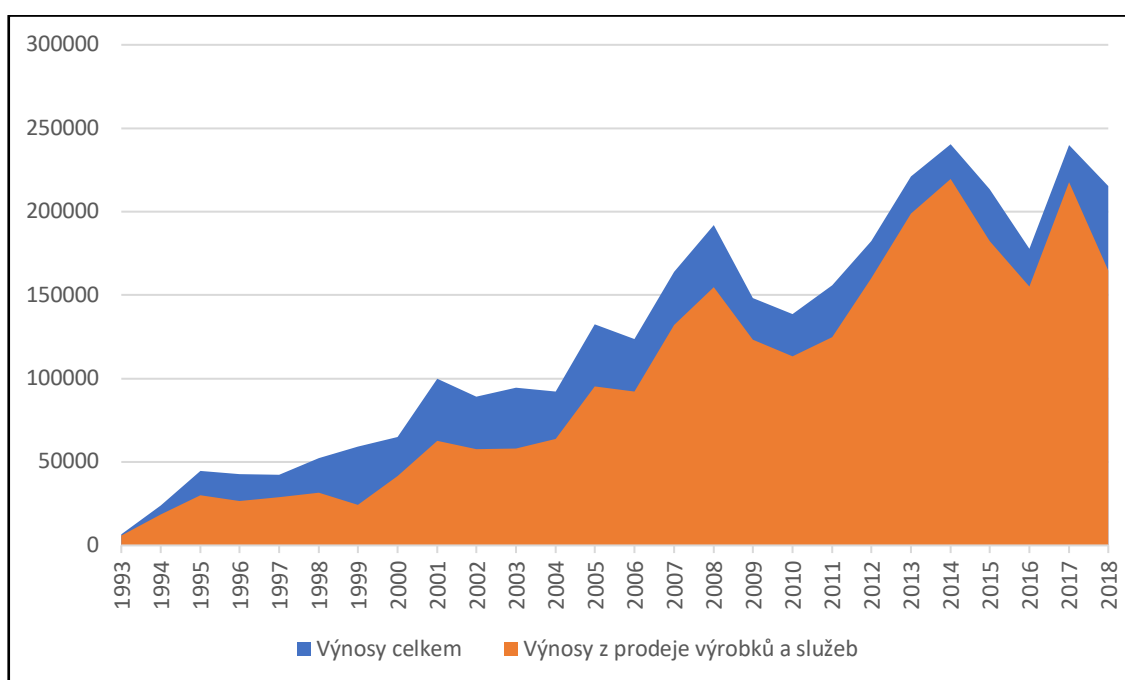


Zdroj: Zveřejněné rozvahy společnosti

Na základě vývoje hodnot aktiv a cizích zdrojů v grafu 1 lze konstatovat, že podniku se z dlouhodobého hlediska daří snižovat hodnotu cizích zdrojů k potřebě financování aktiv, což znamená, že podnik je schopen financovat více aktiv z jiných než cizích zdrojů.

Následně jsou uvedeny informace z výkazu zisku a ztráty. Hlavním předmětem podnikání je u společnosti AGRIO výroba a za vedlejší příjmy lze označit příjmy za poskytnuté služby a prodané zboží. Společnosti se z dlouhodobého pohledu daří každým rokem navyšovat svůj obrat. Je potřeba zmínit, že společnost je z 65 % obratu závislá na exportu. Jelikož zemědělství je jednou z oblastí ekonomiky, která je v určitém smyslu závislá na dotacích, je potřeba tuto skutečnost zohlednit i při výkladu vývoje nákladů, výnosů a obratu společnosti. Graf č. 2 zachycuje velikost celkových výnosů a výnosů z prodeje výrobků a služeb.

Graf 2: Podíl výnosů z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech



Zdroj: Zveřejněné výkazy zisku a ztráty

Z grafu 2 je patrné, že výnosy z výkonů jsou majoritními výnosy. V průměru od roku 1993 do roku 2018 tvoří tyto výnosy 77 % z celkových výnosů. Zároveň lze v grafu vypozorovat pokles tržeb od roku 2008 do roku 2010, který byl zapříčiněn dopady hospodářské krize, které odezněly v roce 2010, kdy hodnota celkových tržeb začala opět růst.

Jedním z klíčových ekonomických ukazatelů je výsledek hospodaření (také VH), který je výsledkem odečtení celkových nákladů od celkových výnosů. Tím pádem ho ovlivňuje

objem jak výnosů, tak nákladů. V následující tabulce, tabulka č. 2, jsou zachyceny v tisících Kč hodnoty celkových výnosů, celkových nákladů a výsledků hospodaření od roku 2012 do roku 2018.

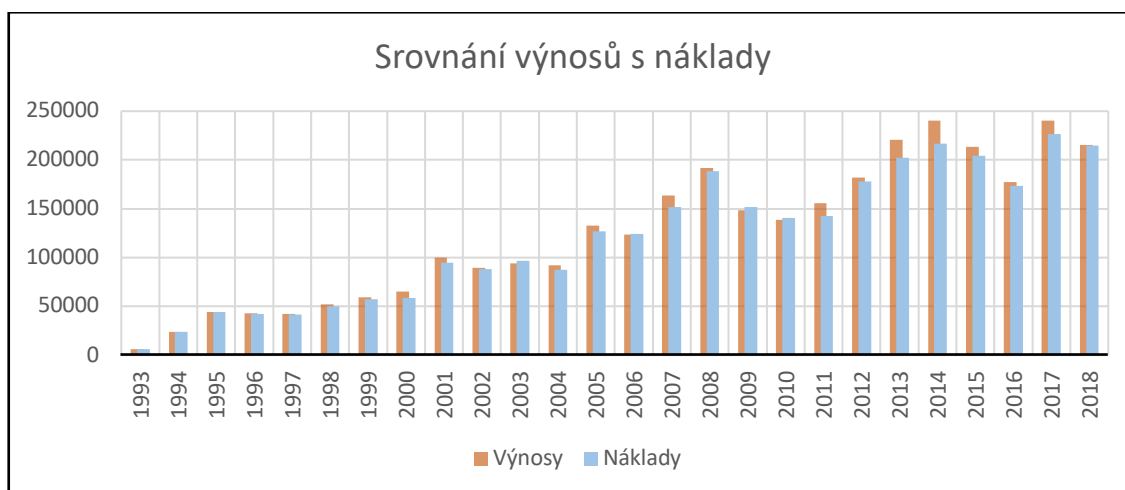
Tabulka 2: Výnosy, náklady, VH

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy [tis. Kč]	182 230	220 940	240 415	213 264	177 683	240 049	215 455
Náklady [tis. Kč]	177 748	202 462	216 640	204 007	173 475	226 384	214 729
VH [tis. Kč]	4 482	18 478	23 775	9 257	4 208	13 665	726

Zdroj: Zveřejněné výkazy zisku a ztráty

Z tabulky 2 lze vyčíst, že nelze konstatovat stálý růst výnosů ani nákladů, což se projevuje na hodnotách výsledku hospodaření jednotlivých let. Příkladem může být rok 2015, kdy VH poklesl oproti předchozímu roku o přibližně 61 %. Rok 2016 byl znovu ve znamení poklesu VH – ve srovnání s předchozím rokem o přibližně 54,5 % (oproti roku 2014 o přibližně 82 %). Graf č. 3 srovnává vývoj výnosů a nákladů od roku 1993 do roku 2018.

Graf 3: Výnosy a náklady



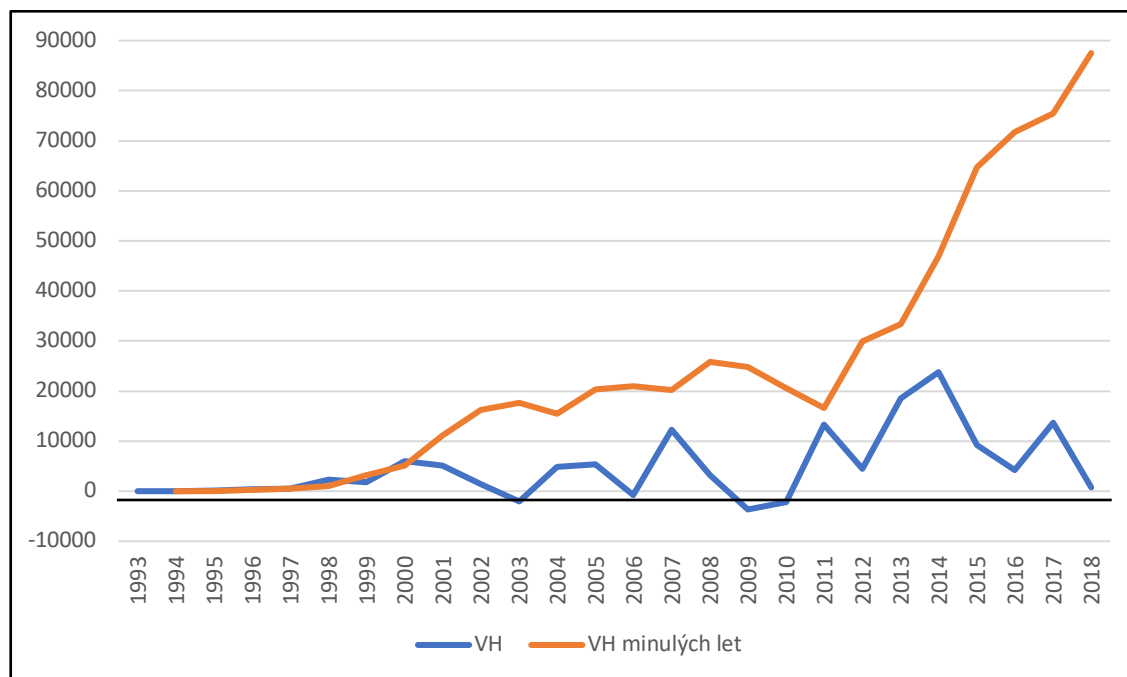
Zdroj: Zveřejněné výkazy zisku a ztráty

V grafu č. 3 jsou zachyceny výnosy a náklady formou sloupců. Celkově lze vypozařovat, že výnosy společnosti v čase rostou. S nimi pochopitelně rostou i náklady. Avšak tento vývoj nelze považovat za stabilní růst. První propad nastal v roce 2001 a pokračoval

až do roku 2003. Další propad nastal v roce 2006. Následoval propad v roce 2008 způsobený hospodářskou krizí, který pokračoval i v následujícím roce. Od roku 2010 zaznamenal VH ještě 4 propady, avšak žádný z nich neznamenal pokles do záporných hodnot (viz graf č. 4). Z toho vyplývá, že až na čtyři období, v nichž společnost zaznamenala ztrátu, se daří firmě AGRIO generovat zisk. Za celou svou 25letou existenci se společnosti podařilo celkem vygenerovat zisk v hodnotě 115.425.000 Kč.

Další pohled, který je zachycen v grafu č. 4 udává, jak velká část z vygenerovaného zisku se zadržela v podniku. Srovnává vývoj položky z rozvahy s názvem VH minulých let s vývojem výsledku hospodaření. Opět je použito srovnání, které je pro časový vývoj nejefektivnější.

Graf 4: VH a VH minulých let



Zdroje: Zveřejněné účetní výkazy

Z grafického znázornění (graf č. 4) je možné usoudit, že vedení společnosti dlouhodobě drží snahu maximalizace vlastního kapitálu ve společnosti. Dále, že VH minulých let byl použit v letech 2008 až 2010 ke stabilizaci podniku po hospodářské krizi a ke stabilizaci budoucího vývoje výsledku hospodaření. Další informací, kterou majitelé a vedení společnosti dávají najevo, je předpoklad příznivého ekonomického vývoje pro společnost a tím pádem pro majitele jakožto investory. Jelikož velkou část zisku zadržují

v podniku, vysílají tím jasný signál, že věří tomu, že se jejich investice zhodnotí v podniku více, než kdyby oni sami využili nějaký obdobný bankovní produkt či investici do cenných papírů.

7. Inovační aktivity podniku ve vztahu k podnikové výkonnosti

7.1. Úvod do inovačních aktivit podniku

Společnost AGRIO považuje inovace za neodmyslitelnou součást svého vývoje. Prostřednictvím inovačních aktivit se snaží modernizovat své zázemí a tím dosáhnout co nejlepšího postavení na trhu zemědělských postřikovačů.

Jedním z cílů vedení společnosti je co možná nejpřesněji předpovědět ekonomický vývoj okolí podniku v blízké budoucnosti a patřičně se na něj připravit. Zákazníky firmy AGRIO jsou výhradně zemědělské subjekty, a proto právě informace o jejich předpokládaném budoucím chování jsou ty nejdůležitější. Protože více než polovina výrobků firmy AGRIO je exportována, je nezbytné sledovat nejen trh český, ale také trhy zahraniční.

Společnost AGRIO přikládá inovacím velký důraz. V podniku se vyskytují všechny druhy inovací. Výrozkové, logistické, procesní i výrobní. Jelikož se jedná o společnost menšího charakteru, je obtížné být průkopníkem na trhu co se invencí týče. Společnost se tudíž spíše zaměřuje na držení kroku s konkurencí a na zdokonalování již existujících výrobků a služeb. Řada inovací a inovačních aktivit je tedy spojena s daným výrobkem. Například když společnost začala vyrábět samojízdné postřikovače, začala být potřeba lépe zdokumentovat výkresy a potřebu dílů k jejich sestavení. Samojízdné postřikovače se časem staly vysoce vyhledávaným produktem a tím pádem vyvstala potřeba zvýšení produkce. Společnost se tedy rozhodla v roce 2018 zainvestovat do nové výrobní haly, která slouží čistě pro kompletní výrobu těchto samojízdných postřikovačů. Hala je proto vybavena moderní výrobní technikou a také třemi mostovými jeřáby, které usnadňují manipulaci v průběhu výroby. V nedávné době podnik pořídil novou tryskačku a svářečí stoly. Tato inovace ušetří podniku jeden pracovní úvazek, který bude možné využít v jiné části výroby. Pravidelnou inovační aktivitou podniku je každoroční zhodnocování softwaru. Se zvyšující se náročností výroby se zvyšuje nárok na software, který obsahuje kusovníky, výkresy a 3D modely.

Výrozkové inovace jsou podstatnou částí veškerých inovačních aktivit podniku AGRIO. Nejedná se zpravidla o nové postřikovače či technologie. Podnik se soustředí na

maximální možné vyladění současně vyráběných postřikovačů. Nejvyužívanějším podnětem ke zlepšování postřikovačů jsou náměty na zlepšení od zákazníků, kteří postřikovač již vlastní a z provozu tedy vědí, co by se dalo vylepšit a tím pádem co by je přimělo si postřikovač v budoucnu pořídit.

7.2. Inovační aktivity dle životní fáze podniku

Inovační aktivity a jejich náročnost jsou velmi úzce spjaté s životní fází podniku, ve které se daný subjekt aktuálně nachází. Pro určení fáze životního cyklu podniku jsou významnými faktory vývoj tržeb (rychlost změny) a vývoj bilanční sumy (rychlost vývoje).

Tabulka 3: Vývoj bilanční sumy

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bilanční suma [tis. Kč]	131 716	143 424	157 710	160 677	171 533	214 089
Meziroční změna bilanční sumy [tis. Kč]	12 319	11 708	14 286	2 967	10 856	42 556
Meziroční změna bilanční sumy [%]	10%	9%	10%	2%	7%	25%

Zdroj: Zveřejněné účetní výkazy

Na základě dat z tabulky 3 je patrné, že se bilanční suma podniku rok od roku stále navyšuje. Dle interních zdrojů s tímto trendem podnik plánuje pokračovat i v následujících letech. Na základě těchto informací se podnik nachází stále ve fázi růstu. Tato fáze se vyznačuje právě stabilním nárůstem bilanční sumy, který je doprovázen simultánním růstem tržeb.

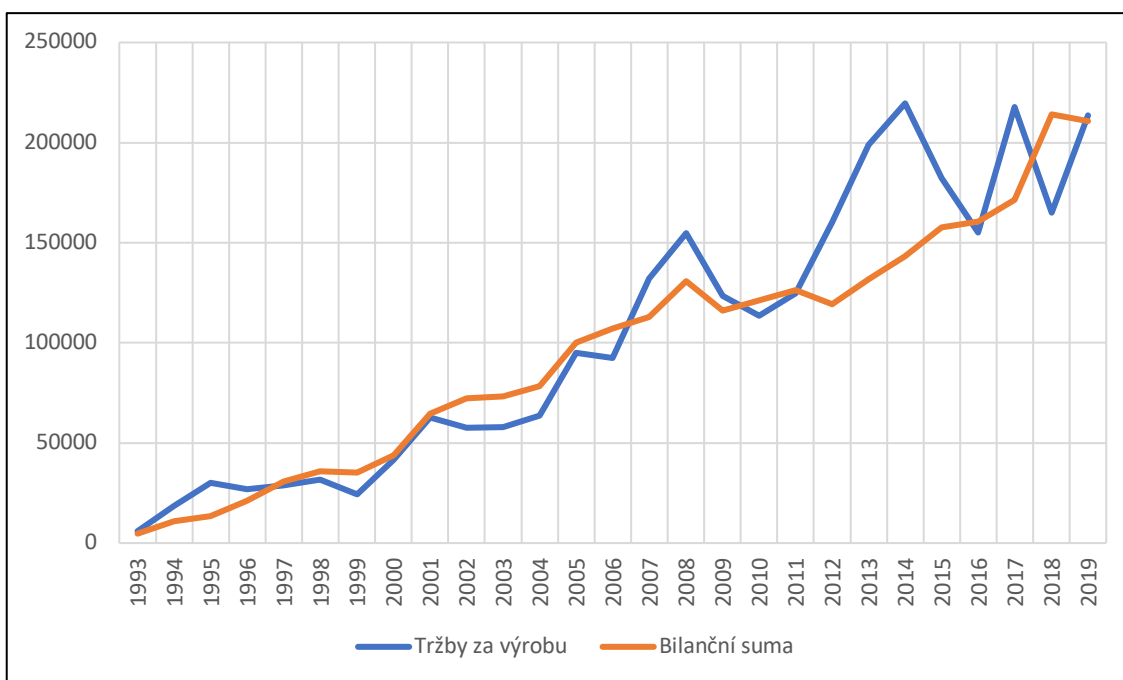
Tabulka 4: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb [tis. Kč]	198 790	219 596	182 285	154 991	217 725	164 875
Meziroční změna tržeb z prodeje výrobků a služeb [tis. Kč]	38 484	20 806	-37 311	-27 294	62 734	-52 850
Meziroční změna tržeb z prodeje výrobků a služeb [tis. Kč]	24%	10%	-17%	-15%	40%	-24%

Zdroje: Účetní výkazy, vlastní výpočty

Z tabulky 4 není na první pohled možné potvrdit premisu stabilního nárůstu tržeb. Pro srovnání vývoje v čase slouží grafické znázornění. Graf č. 5 zachycuje celkový vývoj tržeb za výkony a bilanční sumy od založení společnosti v roce 1993 dodnes.

Graf 5: Vývoj tržeb za výkony a bilanční sumy



Zdroj: Zveřejněné účetní výkazy

Lze tedy na základě grafu 5 konstatovat, že navzdory určitým poklesům, které byly způsobeny v roce 2008 a 2009 hospodářskou krizí, v roce 2016 nasycením trhu se zemědělskými postřikovači a v roce 2018 suchem v Evropě, je vývoj tržeb i bilanční sumy

progresivního charakteru. Za důkaz lze považovat porovnání aktuálního stavu se stavem počátečním. Aktiva v roce 2018 dosahovala hodnoty 45,5násobku sumy aktiv v roce 1993 a tržby v roce 2018 dosahovaly 27,6násobku tržeb roku 1993. Na základě interních dat je graf 5 obohacen o dosud nezveřejněná data za rok 2019. Je patrný zpětný růst tržeb na přibližně stejnou hodnotu jako tomu bylo v roce 2017. Naopak suma aktiv oproti roku 2018 mírně poklesla. Na druhou stranu je potřeba zvážit skutečnost, že prudký nárůst bilanční sumy v roce 2018 byl způsoben výstavbou nové výrobní haly. Nelze tedy podobný růst očekávat i v následujících letech.

7.3. Příklady zavedených inovací a jejich ekonomický přínos

7.3.1. Inovace v reklamě

V letech 2015 a 2016 přesahovaly náklady na reklamu částku 2 miliony Kč ročně. Právě v těchto letech se společnost zaměřila na marketingovou inovaci způsobu propagace. Investovala tedy do služeb reklamního specialisty. Cílem bylo zvýšit povědomí o společnosti na německém trhu s postřikovači. Zároveň začínalo docházet k postupnému nasycování trhu zemědělskou technikou, takže druhým cílem bylo oživit daný trh. Další inovací zaměřenou na propagaci je vývoj a implementace webových stránek. Jelikož webové stránky jsou prvním zprostředkovatelem kontaktu a informací mezi potenciálním zákazníkem a společností, je velkou výhodou, pokud jsou stránky moderní, atraktivní a přehledné. Největší marketingovou i procesní inovací v tomto směru je nepochybně konfigurátor, který se nachází na internetových stránkách a byl do majetku zařazen v roce 2018 v hodnotě 120.000 Kč. Díky němu mají prodejci jednodušší práci při jednání s klienty, a navíc dochází k redukci možných chyb při objednání stroje. Společnost totiž vyrábí postřikovače výhradně dle požadavků zákazníka. Bylo zde riziko, že si zákazník zvolí výbavu postřikovače dle sebe, společnost objedná potřebný materiál a během výrobního procesu se zjistí, že se sebou dvě komponenty nespolečně spolupracují nebo na sebe nepasují, což znamenalo zbytečné prostoje při čekání na dodání správného materiálu a zároveň náklady na skladování dílů, které nebudou v nejbližší době použity. Jednoznačným přínosem konfigurátoru tedy je, že nedovolí zvolit nerealizovatelné či nefunkční kombinace výbavy postřikovače. Obrázek č. 3 zachycuje náhled konfigurátoru.

Obrázek 3: Náhled konfigurátoru


Návod pro konfigurátor


Přihlásit se


Zapomenuté heslo


Vážený klienti, pokud jste zde poprvé, tak si prohlédněte podrobný [návod pro konfigurátor](#), kde jsou také uvedeny základní informace o procesu kalkulace.


Návěsné postřikovače

Gigant

další info detail >


Mamut XL

další info detail >

Mamut

další info detail >


Napa

další info detail >


Alka

další info detail >

Nástavbové postřikovače

Tiger

další info detail >

Samojízdné postřikovače

Dino

další info detail >

Gekon

další info detail >

Zdroj: [Internetové stránky společnosti](#)

7.3.2. Venkovní asfaltové parkoviště

V roce 2018 a 2019 zainvestoval podnik do výstavby venkovního asfaltového parkoviště. Do roku 2017 byl k parkování určen prostor, jehož povrch tvořil štěrk. Nebyla vyznačena parkovací místa, chyběla místa určená pro parkování osob ZTP a prostor nebyl osvětlen. Proto se podnik rozhodl pro výstavbu asfaltové parkovací plochy. Jedná se tedy o zpevněnou parkovací plochu. Disponuje vyznačenými parkovacími místy, místy vyhrazenými pro osoby ZTP a osvětlením. K zařazení do majetku došlo v roce 2019 ve výši 5,329 milionu Kč (3 miliony Kč tvořilo úvěrové financování, zbytek byl financován z vlastních zdrojů podniku). Jedná se o inovaci sociální, kdy podnik zlepšil situaci pro své zaměstnance, což má na základě rozhovoru s některými z nich za výsledek zvýšení

spokojenosti mezi zaměstnanci. Zároveň lze hovořit i o zlepšení prezentace podniku směrem k zákazníkům, kdy společnost dává najevo, že se nachází v takové situaci, která jí umožňuje inovovat nejen ve výrobě. Na obrázku č. 4 je k vidění snímek parkoviště, které je určeno pouze pro zaměstnance společnosti. V pozadí obrázku se nachází nová výrobní hala, která je popsána z pohledu inovací v následující kapitole 6.3.3. Výrobní hala.

Obrázek 4: Parkoviště a nová výrobní hala



Zdroj: Vlastní fotografie

7.3.3. Výrobní hala

V roce 2018 se společnost AGRIO rozhodla inovovat své logistické i výrobní procesy. Významnou investicí z pohledu inovací, ale i ekonomických veličin, jako je například obnos cizího kapitálu v podniku, je výstavba nové výrobní a servisní haly. Ta byla zařazena do majetku v témže roce v celkové hodnotě 17.748.158 Kč. Hala slouží dvěma účelům. Primárním účelem je výroba samojízdných postřikovačů, která zde probíhá od montáže podvozku až po finální elektroinstalaci a naprogramování palubního počítače. Druhým účelem je provádění servisních oprav a rekonstrukcí postřikovačů. Servisní opravy se dříve prováděly pouze v areálu ve Křemži. Nevýhodou byla potřeba dovážet potřebný materiál ze skladu ve Mříčí. Tím vznikaly nadbytečné náklady při spotřebě PHM a neefektivní využití pracovní kapacity zaměstnanců.

Hala byla postavena a zařazena do majetku v roce 2018 a byla financována dlouhodobými cizími zdroji. Hala je zároveň vybavena třemi mostovými jeřáby. Dva disponují nosností 5 tun a jeden nosností 2,5 tuny. Byly zařazeny do majetku ve stejném roce jako hala, tedy 2018 v celkovém finančním obnosu 1.500.000 Kč. Dále je hala vybavena testovací stanicí, která vznikla samovýrobou a umožňuje zaměstnancům měřit potřebný hydraulický tlak a těsnost hydraulických hadic. Hala tedy snížila logistické náklady podniku na servisní opravy a rekonstrukce postřikovačů, snížila dobu potřebnou na stavbu samojízdných postřikovačů, díky mostovým jeřábům umožňuje jednodušší manipulaci během výrobního procesu a zároveň poskytuje prostor pro budoucí výrobu prototypů nového typu samojízdného postřikovače. Bohužel se jednotlivé přínosy těchto inovací nedají kvantifikovat, protože nelze jednoznačně vyčíslit jejich přínos. Důležitým aspektem, který se prolíná celou prací, je fakt, že podnik se specializuje na zakázkovou výrobu. Na základě rozhovoru se zaměstnankyní, paní Ing. Jitkou Novákovou, lze tvrdit, že se velmi zřídka stává, že by dva vyrobené postřikovače byly stejné. Tento fakt dohromady se závislostí na dotacích do zemědělství dělá toto ekonomické vyčíslení ve vztahu k výkonnosti celého podniku téměř nemožné.

7.3.4. Tryskací box

V roce 2018 byl v rámci výrobní inovace pořízen tryskací box. Tento box je používán pro tryskání (metoda opracování surového kovu) drobných polotovarů. Před pořízením byl každý drobný díl tryskán samostatně, a to zaměstnancem s ruční tryskací pistolí. Motivací ke koupi zmíněného boxu bylo snížení výrobních nákladů a zrychlení výrobního procesu. Inovace přinesla úsporu výrobního času při operaci tryskání drobných polotovarů a zároveň částečné zautomatizování procesu tryskání. Stroj byl pořízen a zaveden do majetku v hodnotě 1.396.000 Kč. V tabulce č. 5 je uveden příklad kalkulace úspor na vybraných polotovarech.

Tabulka 5: Kalkulace úspor vzniklých pořízením tryskacího boxu

	Původní doba tryskání 10ks [h]	Současná doba tryskání - 10ks [h]	Úspora hodin za 1 ks	Úspora v Kč/ks	Odhadovaná roční výroba 2020 [ks]	Roční úspora [Kč]
Doraz vozíku 24	2	0,5	0,15	55,5	160	8 880
Stabilizátor 18-24	3	0,5	0,25	92,5	350	32 375
Páka ovládací	1,5	0,5	0,1	37	40	1 480
Celkem	6,5	1,5	0,5	185	550	42 735

Zdroj: Interní výkazy

7.3.5. Míchací jednotka v lakovně

Také v roce 2018 pořídil podnik míchací jednotku, kterou je od tohoto roku vybaven lakovací box. Jedná se o automatizovanou jednotku, která je schopná míchat barvu a tužidlo v předem stanoveném poměru. Díky této vlastnosti nedochází k plýtvání barvy a tužidla díky nepřesnému naměření, a navíc každý výrobek je pokryt lakem o stejné kvalitě a o stejných vlastnostech. Další výhodou této jednotky je možnost sledování doby provozu (lakování) a také množství spotřebovaného laku. Tím pádem je možno monitorovat jednotlivé výrobky dle jejich náročnosti na dobu lakování nebo dle náročnosti na spotřebu laku. Na základě rozhovoru s odpovědnými zaměstnanci je nutno konstatovat, že nelze vyčíslit přesné finanční či ekonomické benefity této inovace. Lze jen říci, že díky této jednotce je možné, aby se podnik do budoucna vyhnul reklamacím a následně i nákladům na opravu závady, která vznikla špatným poměrem barvy a tužidla.

7.3.6. Svařovací stoly

V roce 2019 pořídila společnost AGRIO moderní svařovací stoly. Jedná se o moderní výrobní stoly, které umožňují obsluhu upnout na stole např. různé části podvozku postřikovače tak, že na sebe vždy pasují stejně. Používají se při bodovém sváření podvozků a drobných dílů. Tyto čtyři stoly se svým souborem příslušenství (různé upínací mechanismy) byly do majetku společnosti zařazeny v celkové výši 319.879 Kč. Motivací k zavedení této procesní inovace byly úspora výrobního času při operaci bodování, zpřesnění

a zefektivnění výroby. Benefity tedy jsou snížení nákladů na výrobu polotovaru, zrychlení výroby a snížení nákladů reklamací z následných procesů vzniklých nepřesnostmi při svařování. Tabulka č. 6 zachycuje kalkulované roční úspory ze zavedení této inovace.

Tabulka 6: Kalkulace úspor vzniklých pořízením svařovacích stolů

	Původní doba bodování [h]	Současná doba bodování [h]	Úspora hodin za 1 ks	Úspora v Kč/ks	Odhadovaná roční výroba 2020 [ks]	Roční úspora [Kč]
Podvozek ALKA	32	28	4	1 480	50	74 000
Podvozek NAPA	33	28	5	1 850	75	138 750
Podvozek MAMUT	45	39	6	2 220	40	88 800
Držák ovládání	2,5	2	0,5	185	80	14 800
Celkem	112,5	97	15,5	5 735	245	316 350

Zdroj: Interní výkazy

7.3.7. Samojízdný postřikovač DINO

Jedná se nepochybně o nejmodernější výrobek společnosti AGRIO. Samojízdný postřikovač DINO byl vyvinut v podniku jeho zaměstnanci. Během vývoje a výroby bylo, a stále je, přihlíženo k podnětům a přáním od prodejců, a hlavně od zákazníků. Původní motivací k zahájení inovačního procesu výrobního portfolia bylo zvýšení konkurenceschopnosti podniku – setrvání na špičce v oboru. První vyrobený kus byl prototypem, který se během let zdokonaloval a také sloužil jako předváděcí postřikovač na výstavách a veletrzích. Do majetku podniku byl zaveden v roce 2016 v hodnotě 5.531.943 Kč. Tato částka v sobě zahrnuje veškeré náklady, které byly v průběhu let načítány do doby, než byl proces zdokonalování u konce. Stroj byl prodán v roce 2019. Samojízdné postřikovače patří aktuálně ke špičce na trhu s postřikovači. Postřik je automaticky řízen dle předvolby obsluhy, kamery snímají okolí a podle toho nastavují ramena tak, aby docházelo k rovnoměrnému postřiku, GPS systém sleduje pohyb postřikovače po poli a navrhne neoptimalnější postup. Pro představu o velikosti stroje, jeho náročnosti na manipulaci během výroby jsou zmíněna následující data – délka stroje činí 9 metrů, výška až 4 metry a šířka 2,85 metru. Na obrázku číslo 6 je k vidění postřikovač DINO a možná konfigurace vybavení jeho kabiny.

Obrázek 5: Samojízdný postřikovač DINO a jeho kabina



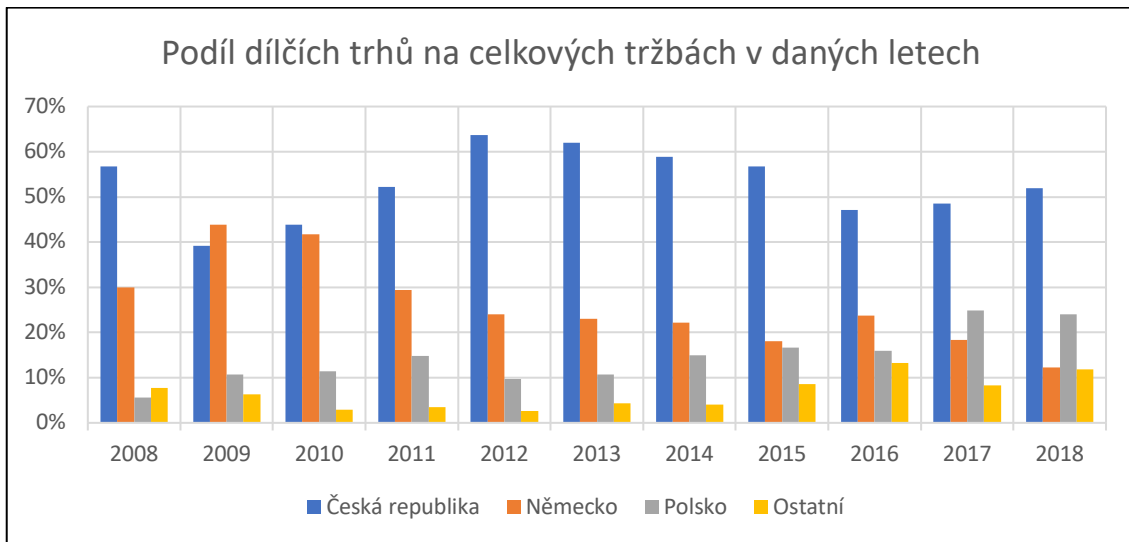
Zdroj: [Internetové stránky společnosti](#)

7.3.8. Vliv inovací na expanzi na nové trhy

Díky inovační politice společnosti AGRIO se daří podniku setrvávat na špičce trhu jak s návěsnými, tak samojízdnými postřikovači. Díky inovacím a celkovému přístupu k nim

se v posledních letech podařilo společnosti expandovat na nové zahraniční trhy. Mezi ně patří například Litva, Lotyšsko, Slovensko a Švédsko. Je potřeba zmínit, že Polsko a Německo jsou stále nejvýznamnější zahraniční obchodní partneři. Graf č. 6 ukazuje podíly jednotlivých trhů na celkových tržbách za období od roku 2008 do roku 2018.

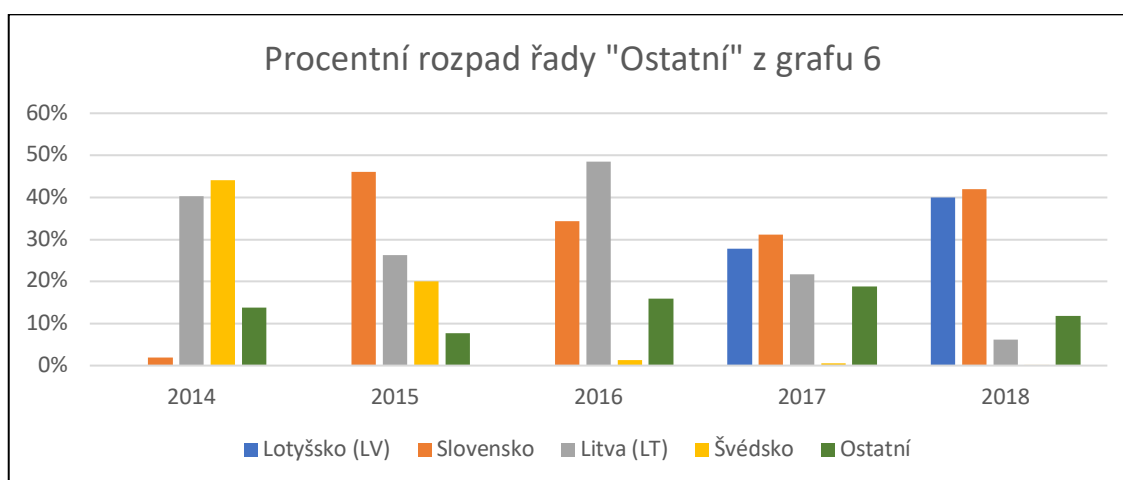
Graf 6: Podíl dílčích trhů na celkových tržbách v daných letech



Zdroj: Interní výkazy

Graf 7 znázorňuje rozpad datové řady „Ostatní“ z grafu 6 od roku 2014 do roku 2018. Trh v Lotyšsku je pro podnik nový. Jeho nástup je z grafu patrný – rok 2017. Dalším novým trhem je Švédsko, kde podnik začal sice již v roce 2008, avšak doteď hledá cestu k tamním zákazníkům. Největších tržeb zde dosáhl podnik v letech 2014 a 2015. Nejdůležitějším obchodním partnerem, z hlediska stálosti trhu, se jeví Slovensko. Tento zahraniční obchodní partner vykazuje již od roku 2008 stálost poptávky, která je pro obchod velice důležitým aspektem.

Graf 7: Procentní rozpad řady "Ostatní" z grafu 6



Zdroj: Interní výkazy

7.4. Výkonnost podniku ve vztahu k inovacím

Výkonnost podniku lze hodnotit například ukazateli rentability. Tyto ukazatele jsou vždy tvořeny dle následujícího vzoru – v čitateli se vyskytuje určitá forma zisku a ve jmenovateli veličina, na kterou chceme rentabilitu vztáhnout. Například rentabilita aktiv ROA má v čitateli čistý zisk a ve jmenovateli sumu aktiv. Výsledek tedy udává, kolik jednotek čistého zisku připadá na jednotku aktiv. Zároveň je potřeba zopakovat, že vývoj těchto ukazatelů nemusí přímo odrážet hospodaření a celkovou situaci podniku. Společnost AGRIO se specializuje na výrobu postřikovačů. Jedná se o zakázkovou výrobu, která je ze 100% podřízena požadavkům zákazníka (v rámci zachování technické proveditelnosti výroby). Poptávka ze strany zákazníků je z velké části ovlivněna dotacemi do zemědělství. Při přihlédnutí k těmto skutečnostem je potřeba jejich vliv promítnout i do posuzování vývoje jednotlivých ukazatelů rentabilit. Existuje zde scénář, kdy podnik úspěšně vstoupil na nové trhy, inovoval výrobu, procesy a vybavení kanceláří pro THP pracovníky, avšak Evropa se v ten samý čas začala potýkat s enormním suchem, což mělo za následek dramatický pokles tržeb zemědělců v daném hospodářském roce, a to se projevilo na tržbách společnosti AGRIO v následujícím hospodářském roce, kdy celkové tržby zaznamenaly meziroční pokles o 12%. Existuje tedy jakýsi paradox ve vztahování inovací k podnikové výkonnosti, kdy nelze u podniku podobných specifik hodnotit, ani nijak jinak vztahovat či propojovat, úspěšnost a efektivnost zavedených inovací na základě podnikové výkonnosti. Kapitola 7.3 obsahuje příklady inovací a jejich ekonomický

dopad. Následující tabulka, tabulka č. 7, obsahuje hodnoty ukazatelů rentability od roku 2012 do roku 2018.

Tabulka 7: Ukazatele rentability

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	3,75%	14,03%	16,58%	5,87%	2,62%	7,97%	0,34%	5,63%
ROS	2,52%	8,69%	9,93%	4,60%	2,43%	5,83%	0,34%	5,12%
ROE	8,76%	27,02%	27,24%	10,23%	4,55%	12,93%	0,69%	10,18%

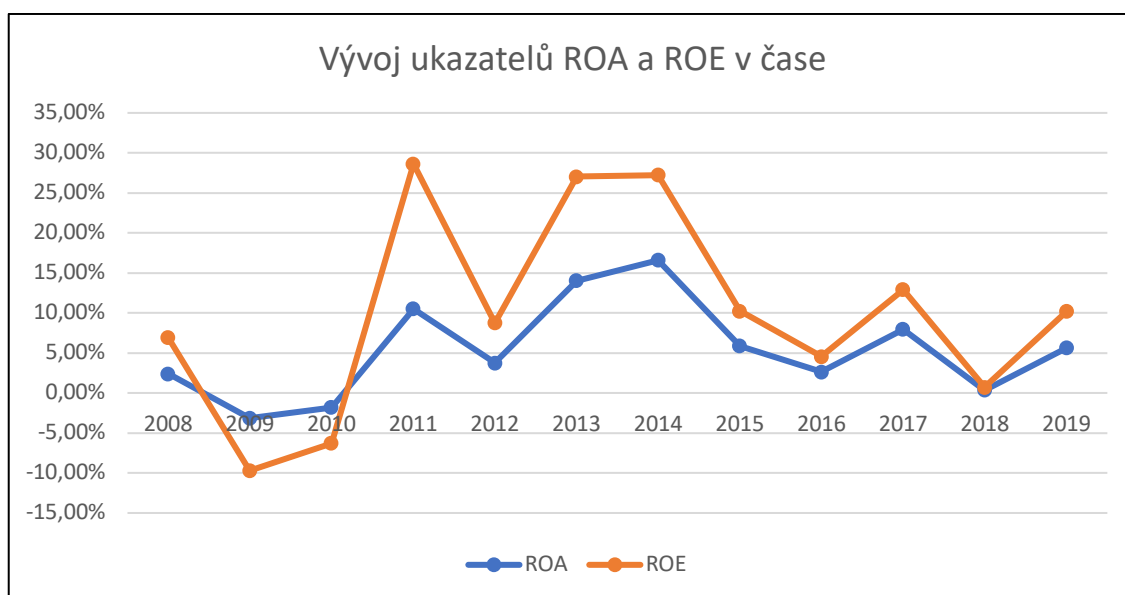
Zdroj: Zvěřejněné účetní výkazy

Z tabulky 7 je patrné, že hodnoty ukazatelů zaznamenávají značné výkyvy. Například ukazatel ROE zaznamenal z roku 2015 na rok 2016 pokles o 5,68%, k čemuž ze značné části přispělo sucho, se kterým se zemědělci potýkali. Dalším příkladem může být rok 2018, kdy společnost investovala významnou částku do nové výrobní haly, míchací jednotky v lakovně a tryskacího boxu. Ukazatele ROA a ROS zaznamenaly v roce 2019 přibližně pětiprocentní meziroční nárůst, a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) přibližně 9,5procentní nárůst. Lze předpokládat, že na tomto nárůstu se určitým dílem podílely i inovace provedené v roce 2018. Avšak nelze bohužel vyčíslit, jak velkým dílem to bylo. Na druhou stranu není možné prisuzovat tento nárůst, který byl ze značné míry ovlivněn nárůstem výsledku hospodaření v roce 2019, jež činil 11.138.000 Kč, pouze provedeným inovacím. Posledním příkladem může být investice do reklamy, která proběhla v roce 2015 a 2016. Z ukazatelů je patrné, že v roce 2016 zaznamenaly minimální hodnoty od roku 2012. Není ale možné konstatovat, že by inovace v podobě investice do reklamy v Německu byla špatná a neefektivní.

Aby bylo možné inovace takto hodnotit, musela by následovat kompletní analýza trhu. Tato analýza by musela obsahovat dotační politiku jednotlivých států Evropské unie, dotační politiku samotné EU, klimatické podmínky v jednotlivých letech a jejich promítnutí do tržeb zemědělství, vlivy ekonomického cyklu, měnovou politiku ČNB, atd... Avšak ani za těchto podmínek by nebylo možné sestavit přesnou analýzu, protože společnost AGRIO nesleduje náklady spojené s inovacemi a tím pádem ani výnosy, které z těchto inovací pramení.

Graf č. 8 zobrazuje vývoj ukazatelů ROA a ROE od roku 2008 do roku 2018.

Graf 8: Vývoj vybraných ukazatelů v čase

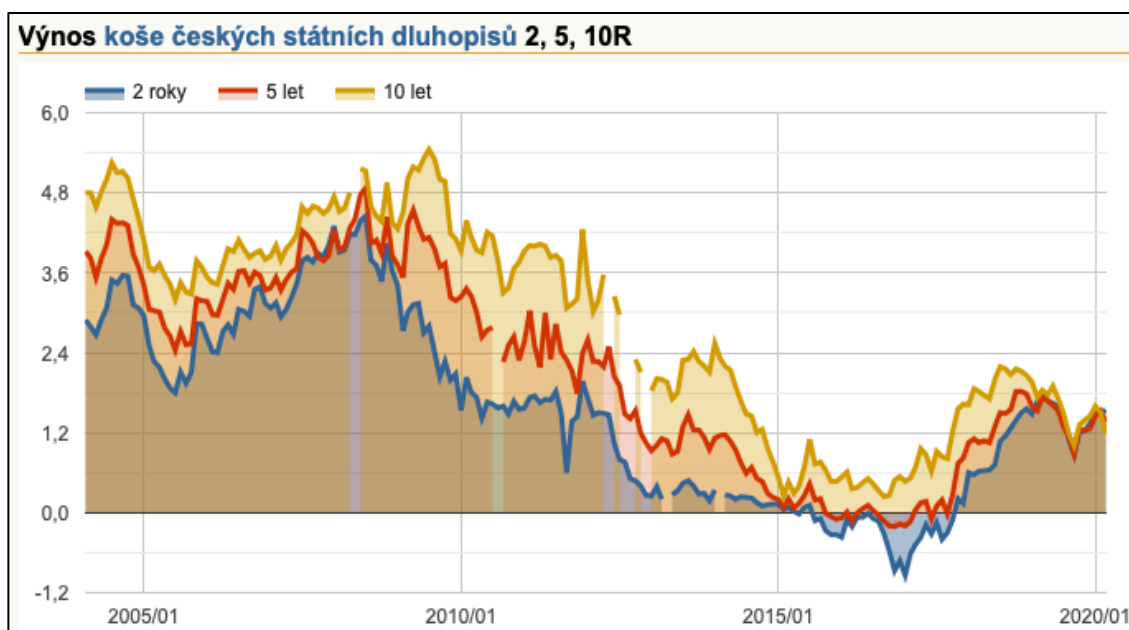


Zdroj: Tabulka číslo 7

Na základě průběhu křivky v grafu lze usoudit, že oba ukazatele zaznamenaly záporné hodnoty v letech 2009 a 2010. Tato skutečnost potvrzuje následky hospodářské krize v roce 2008 a také ukazuje, že podniku trvalo dva roky tyto následky překonat. Další zajímavostí je meziroční nárůst mezi lety 2010 a 2011. Lze usoudit, že po skončení krize a ústupu jejích následků, nastala velká poptávka. Díky tomu se společnosti podařilo zaznamenat výsledek hospodaření v přibližné výši 10% ze sumy aktivity a zároveň přibližně ve výši 30% z vlastního kapitálu.

Obrázek č. 6 zobrazuje vývoj míry zhodnocení vybraného koše státních dluhopisů od roku 2005.

Obrázek 6: Vývoj míry zhodnocení koše státních dluhopisů



Zdroj: <https://www.kurzy.cz/dluhopisy/statni-dluhopisy/>

Za předpokladu založení podniku na dobu neurčitou pro srovnání měř výnosností jsou použity míry zhodnocení vybraného koše státních dluhopisů s dobou držby 10 let. Na základě obrázku č. 6 je možné tvrdit, že míra zhodnocení vlastního kapitálu podniku je od roku 2010, kdy se společnosti podařilo zotavit z následků hospodářské krize, až do roku 2018 nesrovnatelně vyšší než míra zhodnocení státních dluhopisů. Až na drobné výkyvy se toto tvrzení dá aplikovat na většinu doby života podniku. Lze tedy tvrdit, že podnik plní pro vlastníky základní funkci, kterou je zhodnocování vloženého kapitálu.

7.5. Přehled zavedených inovací

Přehledová tabulka č. 8 zobrazuje výčet zavedených inovací, druh inovací a cíl, se kterým se inovace zaváděly.

Tabulka 8: Přehled vybraných inovací

Kapitola	Název inovace	Druh inovace	Rok za- vedení	Cíl inovace
6.3.1	Reklama na ně- meckém trhu	Marketin- gová	2015	Zvýšení tržeb za německý trh
6.3.1	Konfigurátor	Marketni- gová / Pro- cesní	2018	Snížení nákladů spojených se špatnou konfigurací po- střikovače
6.3.2	Venkovní asfal- tové parkoviště	Sociální	2018	Zlepšení parkování pro za- městnance a zákazníky
				Zvýšení spokojenosti za- městnanců
6.3.3	Výrobní hala	Logistická / Výrobní	2018	Snížení nákladů na výrobu samojízdných postřikovačů
				Snížení nákladů na servis postřikovačů
6.3.4	Tryskací box	Výrobní	2018	Snížení nákladů na tryskání dílů
6.3.5	Míchací jed- notka v lakovně	Výrobní	2018	Snížení nákladů na lakování a na případné reklamace kvality laku
6.3.6	Svařovací stoly	Výrobní	2019	Snížení nákladů na svařo- vání a zjednodušení procesu
6.3.7	Samojízdný po- střikovač DINO	Výrobní	2016	Zvýšení konkurenceschop- nosti na trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

8. Náměty a doporučení

V této kapitole jsou navržena některá možná doporučení, kterými by podnik mohl dosáhnout vyšší stability ve výkonnosti, snížit náklady a expandovat.

8.1. Rozšíření předmětu podnikání

Společnost AGRIO se specializuje primárně na výrobu postřikovačů. Další tržby plynou ze servisu a přestaveb postřikovačů. Její výsledky a finanční situace tedy plynou z tématu postřikovače. Pokud zemědělci nemohou z jakéhokoliv důvodu investovat do postřikovačů, nebo nemají potřebu investovat do postřikovačů, podnik tato situace přímo zasáhne a tím pádem se přímo, a v plné výši, promítne na ekonomických ukazatelích a výsledku hospodaření v daném roce či v roce následujícím.

8.2. Sledování nákladů a výnosů zavedených inovací

Výrazným zlepšením do budoucna by bylo sledování nákladů, které byly vynaloženy na danou inovaci a poté sledování výnosů plynoucích z této inovační aktivity. Díky tomu by mohl management podniku lépe sledovat výnosnost anebo přínos dané inovace a měl by pak možnost se do budoucna na základě těchto výsledků rozhodnout, zda do podobné investice vložit kapitál či nikoli. Přínos investice je možné sledovat v různých podobách. Ať už ve finanční podobě – kolik nám inovace přinesla peněz/ušetřila peněz, nebo v naturálních podobách – kolik nám inovace ušetřila času/kolik nám inovace ušetřila materiálu. Jednou z mála podmínek tohoto projektového vedení je přesné sledování odvedené práce, odpisů majetku (který byl potřeba pro danou inovaci), ceny know-how, a hlavně použitého materiálu. To by ovšem znamenalo částečné uzavření skladu. Tento fakt s sebou ale přináší dodatečné náklady spojené s uzavřením skladu a s implementací nového modulu do podnikového informačního systému. Je tedy otázkou, zda by se vynaložené prostředky na uzavření skladu odrazily ve zlepšení sledování projektových rozpočtů a zdali by toto sledování vyústilo v reálnou úsporu finančních prostředků.

8.3. Diverzifikace rizika spojená s vývojem nových postřikovačů

Na základě interních materiálů lze tvrdit, že většinu produkce podniku stále tvoří návěsné postřikovače. Tento fakt může být způsoben tím, že většina zákazníků spadá do kategorie menších nebo středně velkých zemědělských subjektů. Proto se těmto subjektům více vyplatí pořídit návěsný postřikovač, který je tažen traktorem nežli pořídit výrazně dražší samojízdný postřikovač. Na druhou stranu je logickým krokem investice do vývoje samojízdných postřikovačů, které teď zvyšují laťku na evropském trhu. Je ale potřeba přesně vyčíslit náklady spojené s vývojem těchto samojízdných postřikovačů s výnosy z jejich prodeje tak, aby nedocházelo k nadměrnému investování prostředků do vývoje produktu, jehož výnosy vzniklé prodejem budou nižší než náklady na výrobu (vývoj). Tyto výsledky poté porovnat a určit, které produkty tvoří bázi celkových tržeb a těm věnovat větší pozornost – například co se snižování nákladů na výrobu daného produktu týče.

8.4. Vytvoření norem práce

Nejdůležitějším námětem na zlepšení je vytvoření norem práce. Aktuální situace je taková, že podnik nemá žádnou část výrobního procesu znormovanou. Znormování pracovních úkonů je důležitým krokem pro možnost snížení nákladů výroby a zároveň snížení mzdových nákladů podniku. V současné době brání podniku ve vytvoření norem fakt, že všichni zaměstnanci ve výrobě mají nedostatek pracovní kapacity. Dle mého názoru by pro podnik bylo dobré investovat do outsourcingu této aktivity na externí nezávislou společnost. Podnik by se tak vyvaroval pracovním normám, které by byly záměrně zkrácené tak, aby vyhovovaly zaměstnancům výroby. Dalším benefitem by byly zjednodušené kalkulace při vývoji nebo výstavbě nového prototypu postřikovače.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomický vývoj vybraného podniku s ohledem na fáze životního cyklu a jeho inovační aktivity. Zdůraznit význam inovací a zároveň zdůraznit důležitost finančního sledování plánovaných, resp. zavedených inovací.

Sledovaný podnik existuje od roku 1993. Od této doby urazil dlouhou cestu, o čemž hovoří i data z účetních závěrek uvedená v této práci. Podniku se podařilo úspěšné zotavení po letech, kdy zaznamenal záporný výsledek hospodaření. Podařilo se mu i přečkat, a úspěšně se zotavit z hospodářské krize v roce 2008, jejíž následky podnik pocíťoval další dva roky. I přes tyto nepříznivé momenty se podnik stále nachází ve fázi růstu a hledání nových příležitostí na trhu. I přesto, že podnik nesleduje účetně náklady ani výnosy spojené se zavedením inovací, lze usoudit, že stále inovuje a roste. V aktuální době, v dubnu roku 2020, má podnik dva majitele, kteří v něj mají plnou důvěru a všemi silami se jej a jeho výrobky snaží vylepšovat čili inovovat. V této práci se povedlo ukázat příklady inovací, a to různých druhů, které společnost AGRIO v posledních pěti letech zavedla. U některých se navíc podařilo prokázat, a i přesně vyčíslit jejich pozitivní dopady na podnikovou ekonomiku, a to v podobě snížení nákladů. Zároveň se ale podařilo prokázat, že nelze inovace, a jejich úspěšné zavedení, zhodnotit pouze na základě zveřejněných dokumentů účetních závěrek. Dále se prokázalo, že společnost vyrábějící postřikovací techniku je v enormní míře závislá na dotační politice na státní, ale i evropské úrovni. Dalším ekonomicky prokazatelným faktem se jeví závislost podniku na stavu klimatu, který přímo ovlivňuje tržby celého zemědělského sektoru. Na základě propojení těchto informací a dosažených dílčích cílů bylo dosaženo závěru, že u pozorovaného podniku lze velmi těžko ekonomicky zhodnotit rentabilitu zavedených inovací, respektive je téměř nemožné promítnout zavedené inovace do výkonnosti podniku. Tím pádem se podařilo prokázat hodnocení zavedených inovací ve vztahu k výkonnosti podniku jako celku za neefektivní a netransparentní. Bylo tedy zjištěno, že v případě sledovaného podniku je potřeba pro zachování objektivnosti hodnotit zavedené inovace na projektové, samostatné, úrovni a pouze tak lze dospět k závěru, zda byla inovace zavedena úspěšně – čili zda splnila cíl, se kterým byla zaváděna.

Summary

The aim of this work is to assess the economic evolution of the enterprise considering the phases of its business life cycle and the innovative activities. The data included in this work represent AGRIO MZS s.r.o., which is mid-large manufacturing company operating on the field of agricultural machinery. This paper adopts quantitative methods such as comparison of return on assets, return on sales, return on equity and other profitability or activity ratios since the founding of the company in 1993. Presented calculations are based on economical reports available in the public register as well as on the management accounting provided by the company itself. After comparison of the empirical results, the enterprise evolution is considered rather conservative but stable with close relation to subsidies on agricultural. However the efficiency of the innovative activities can not be directly related to the economical performance of the company. The performance itself is reliant on various economical variables such as climate change, subsidies on agricultural or the interest rate market state. This paper proves, that the only transparent way to evaluate the profitability of each innovative activity is to quantify its economical benefits on the separate, project, level. To sum up this paper proves the close relation of the company to the evolution of the macroeconomical variables, such as subsidies on agricultural in the EU, which has a big impact on the economical performance of the enterprise. Therefore it is crucial to evaluate the profitability of each innovative activity on its own, so the result is not affected by any indirect, macroeconomical, influence.

Key words: economic evolution, business life cycle, quantitative method, agricultural machinery, innovative activities, innovation

Seznam použité literatury

1. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798924.
2. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024718448.
3. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 802470515x.
4. QUINN, J. B.: *Large Scale Innovation: Managing Chaos*. Tuck Today, June 1985.
5. AKDENIZ, Can. *Management By Objectives Explained*. vyd. Bad Bodendorf: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. ISBN 10: 1515199320
6. JIRÁSEK, J., 2004, *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa. ISBN 808685101x
7. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.
8. HIGGINS, Robert C. *Analysis for Financial Management*. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 9789814670159.
9. ALBRECHT, W. Steve, Earl K. STICE a James D. STICE. *Financial accounting*. 10th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2008. ISBN 0324645570.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj rozvahových položek	28
Tabulka 2: Výnosy, náklady, VH.....	30
Tabulka 3: Vývoj bilanční sumy	34
Tabulka 4: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb	35
Tabulka 5: Kalkulace úspor vzniklých pořízením tryskacího boxu.....	40
Tabulka 6: Kalkulace úspor vzniklých pořízením svařovacích stolů	41
Tabulka 7: Ukazatele rentability	45
Tabulka 8: Přehled vybraných inovací.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Aktiva vs. cizí zdroje	28
Graf 2: Podíl výnosů z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.....	29
Graf 3: Výnosy a náklady	30
Graf 4: VH a VH minulých let.....	31
Graf 5: Vývoj tržeb za výkony a bilanční sumy	35
Graf 6: Podíl dílčích trhů na celkových tržbách v daných letech	43
Graf 7: Procentní rozpad řady "Ostatní" z grafu 6.....	44
Graf 8: Vývoj vybraných ukazatelů v čase	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus podniku.....	10
--	----

Obrázek 2: Portfolio postřikovačů	26
Obrázek 3: Náhled konfigurátoru	37
Obrázek 4: Parkoviště a nová výrobní hala	38
Obrázek 5: Samojízdný postřikovač DINO a jeho kabina.....	42
Obrázek 6: Vývoj míry zhodnocení koše státních dluhopisů	47

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti

Příloha č.1

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 48207446

Název a sídlo účetní jednotky
AGRIO MZS s.r.o.
Mříč 66
Křemže
38203

Sestaveno dne: 31.5.2019
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba a opravy zem. strojů
Spisová značka: C 2790
V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	299 563	85 474	214 089	171 533
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	153 618	81 968	71 650	45 842
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	5 915	4 553	1 362	1 205
2.	Ocenitelná práva	06	4 259	3 533	726	795
2.1.	Software	07	4 259	3 533	726	795
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 282	1 020	262	375
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	374	0	374	35
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	374	0	374	35
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	144 420	77 415	67 005	44 175
1.	Pozemky a stavby	15	83 180	32 092	51 088	31 488
1.1.	Pozemky	16	572	0	572	572
1.2.	Stavby	17	82 608	32 092	50 516	30 916
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	49 419	37 004	12 415	10 472
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	9 560	8 319	1 241	1 076
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	9 560	8 319	1 241	1 076
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	2 261	0	2 261	1 139
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	2 261	0	2 261	1 139
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	3 283	0	3 283	462
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	3 243	0	3 243	422
3.	Podíly – podstatný vliv	30	40	0	40	40
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	144 793	3 506	141 287	124 361
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	102 022	0	102 022	80 169
1.	Materiál	39	72 078	0	72 078	63 643
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	13 447	0	13 447	10 901
3.	Výrobky a zboží	41	16 497	0	16 497	5 625
3.1.	Výrobky	42	16 497	0	16 497	5 625
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	42 391	3 506	38 885	35 355
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	625	0	625	3 755
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	192	0	192	3 256
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	433	0	433	499
2.	Krátkodobé pohledávky	57	41 766	3 506	38 260	31 600
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	40 224	3 506	36 718	26 165
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	766

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 542	0	1 542	4 669
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	742	0	742	25
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	256	0	256	3 999
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	200	0	200	269
4.6.	Jiné pohledávky	67	344	0	344	376
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	380	0	380	8 837
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	333	0	333	215
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	47	0	47	8 622
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	1 152	0	1 152	1 330
1.	Náklady příštích období	79	1 135	0	1 135	1 325
3.	Příjmy příštích období	81	17	0	17	5

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	214 089	171 533
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	104 825	105 714
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	1 000	1 000
1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	14 139	14 139
2.	Kapitálové fondy	09	14 139	14 139
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	14 000	14 000
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	139	139
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	1 446	1 453
1.	Ostatní rezervní fondy	16	1 376	1 376
2.	Statutární a ostatní fondy	17	70	77
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	87 514	75 457
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	87 514	75 523
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	-66
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	726	13 665
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	109 264	65 819
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	109 264	65 819
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	109 264	65 819
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	74 441	38 570
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	7 174	12 384
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	23 470	9 241
8.	Závazky ostatní	55	4 179	5 624
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	2 000	1 868
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	1 145	1 080
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	639	1 973
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	247	388
8.7.	Jiné závazky	62	148	315

Příloha č. 2

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 48207446

Název a sídlo účetní jednotky

AGRIO MZS s.r.o.

Mříč 66

Křemže

38203

Sestaveno dne: 31.5.2019

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba a opravy zem. strojů

Spisová značka: C 2790

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	188 849	217 725
II.	Tržby za prodej zboží	02	23 023	17 070
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	164 875	170 205
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	15 407	11 838
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	128 922	135 918
3.	Služby	06	20 546	22 449
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-13 418	-95
C.	Aktivace (-)	08	-445	-145
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	47 868	40 464
D.1.	Mzdové náklady	10	35 544	29 989
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	12 324	10 475
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	11 892	10 048
2.2.	Ostatní náklady	13	432	427
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	8 728	7 689
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	8 728	7 689
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	8 728	7 689
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	1 912	3 447
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	183	247
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 729	3 200
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3 202	904
3.	Daně a poplatky	27	326	358
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	-1 064
5.	Jiné provozní náklady	29	2 876	1 610
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	2 974	19 220
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	72	85
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	72	85
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1 535	1 049
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 535	1 049
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 589	1 722
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 744	2 999
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 618	-2 241
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 356	16 979
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	630	3 314
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	564	3 310

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	66	4
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	726	13 665
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	726	13 665
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	215 445	240 049