



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE VE SPOLEČNOSTI CHUTNY VYBER S.R.O.

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION IN THE COMPANY "CHUTNY VYBER S.R.O."

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Anna Panchenko

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Anna Panchenko**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE VE SPOLEČNOSTI CHUTNY VYBER S.R.O.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce a vymezení problému  
Teoretická východiska práce, vymezení pojmu inovace  
Analýza problému a současné situace  
Hodnocení zavedené inovace  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení ekonomických aspektů inovace služby ve společnosti chutny vyber s.r.o.

### **Základní literární prameny:**

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s, 2016. 118 s. ISBN 978-80-7408-137-8.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. 288 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŽIŽLAVSKÝ, O. Manuál hodnocení inovační výkonnosti. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 55 s. ISBN: 978-80-7204-796-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou snížení výkonnosti podniku *chutny vyber s.r.o.* po zavedení inovace. První část práce vysvětluje základní teoretická východiska spojená s pojmem inovace. Analytická část práce se věnuje praktickým aspektům zavedené inovace, na jejímž základě byla navržena k aplikaci metoda Balanced Scorecard.

## **Klíčová slova**

inovace, strategická inovace, výkonnost, Balanced Scorecard, vyvážené ukazatele

## **Abstract**

In this bachelor thesis is examined the issue of reducing the performance of the company *chutny vyber s.r.o.* after the introduction of innovation. The first part explains the basic theoretical background associated with the concept of innovation. The analytical part of the work is devoted to the practical aspects of the introduced innovation, based on which the Balanced Scorecard method was proposed for application.

## **Keywords**

innovation, strategic innovation, efficiency, Balanced Scorecard, balanced indicators



### **Bibliografická citace**

PANCHENKO, Anna. EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE VE SPOLEČNOSTI CHUTNY VYBER S.R.O. [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127367>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Nině Bočkové, Ph.D., za cenné rady při vypracování bakalářské práce a za vstřícnost na našich konzultacích. Dále bych poděkovala vedení společnosti *chutny vyber s.r.o.* za poskytnutí všech potřebných údajů a informací. A nakonec bych chtěla poděkovat své mamince, která, mě podporovala během celého studia a pomáhala se svými znalostmi a zkušenostmi.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE A VYMEZENÍ PROBLÉMU .....	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, VYMEZENÍ POJMU INOVACE .....	12
1.1. Vymezení pojmu inovace.....	12
1.1.1. Inovace dle J. A. Schumpetera.....	12
1.1.2. Inovace dle Garyho Hamela .....	13
1.1.3. Inovace dle Petera F. Druckera.....	15
1.2. Charakteristické vlastnosti inovací .....	16
1.3. Členění inovace .....	16
1.4. Inovace v hospodářském cyklu .....	18
1.5. Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovace.....	19
1.5.1. Vyhledávání vhodných inovačních příležitostí.....	19
1.5.2. Zajišťování potřeb a přání budoucích zákazníků.....	21
1.5.3. Budování distribučních cest.....	21
1.5.4. Kvalita.....	21
1.5.5. Lidské zdroje a intelektuální kapitál .....	22
1.5.6. Financování inovací .....	22
1.5.7. Budování proinovačního klimatu.....	24
1.6. Inovační model v malém a středním podniku .....	25
1.6.1. Nositelé inovační příležitosti .....	25
1.6.2. Analýza zdrojů.....	26
1.6.3. Inovační plán a rozhodnutí .....	27
1.7. Motivy k inovování .....	28
1.8. Rizika spojená s inovacemi v malých a středních podnicích.....	29
1.9. Hodnocení výkonnosti inovačního projektu .....	30

1.9.1. Metodologie BSC (Balanced Scorecard).....	31
1.9.2. Pravidla hodnocení inovační výkonnosti.....	40
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE.....	41
2.1. Popis společnosti, organizační struktura.....	41
2.2. Popis zavedené inovace.....	41
2.3. Stav společnosti před zavedením inovace.....	44
2.4. Aktuální stav společnosti .....	45
3. HODNOCENÍ ZAVEDENÉ INOVACE .....	49
3.1. Hodnocení výkonnosti inovace .....	49
3.2. Příčiny dočasné neúspěšnosti zavedené inovace.....	56
3.3. SWOT analýza .....	57
3.4. Aplikace metody Balanced Scorecard .....	58
3.4.1. Finanční perspektiva .....	58
3.4.2. Zákaznická perspektiva.....	61
3.4.3. Procesní perspektiva .....	63
3.4.4. Učení a růst .....	68
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	73
SEZNAM GRAFŮ .....	75
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
SEZNAM TABULEK .....	77

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou efektivity inovace ve společnosti *chutny vyber s.r.o.* Inovace je nedílnou součástí rozvoje podniku, bez ohledu na jeho velikost nebo typ činnosti. V gastronomickém odvětví, do kterého patří zkoumaná společnost, je úroveň konkurence vysoká, proto ve skutečnosti v daném oboru existuje stálý boj o zákazníka, kde základním ukazatelem úspěchu podniku je schopnost rychle se přizpůsobit přání klienta prostřednictvím inovativních aktivit. V současné době se rozvíjí trend k digitalizaci objednávání a distribuci jídla. Kultura rozvozu a online objednávání roste neuvěřitelně rychlým tempem, jelikož se zrychluje tempo života obyčejného člověka. Z tohoto důvodu ve společnosti *chutny vyber s.r.o.* byla zavedena inovace služby, konkrétně rozvozu.

Další důležitou otázkou, kterou se zabývá tato práce, je problematika řízení změn v malém a středním podniku. Jelikož inovační proces přímo souvisí s investicemi a strategickým plánováním, malé podniky se často potýkají s nedostatkem zdrojů, a to jak finančních, tak i lidských. Mohou tak být vynechány hlavní fáze implementace inovací, což následně ohrožuje jejich úspěšnost. Praktické aspekty tohoto problému jsou zkoumány na příkladu společnosti *chutny vyber s.r.o.*

V současnosti je také nezbytné brát v úvahu vnější environmentální a sociální faktory a jejich vliv na vývoj trendů v podnikání. Pozoruhodným příkladem je výskyt pandemie COVID-19, která z globálního hlediska způsobila obrovské škody světové ekonomice, ale zase se také stala inovativním impulsem pro většinu restaurací, které dříve neřešily otázku digitalizace a nalezení nových distribučních cest.

## **CÍLE PRÁCE A VYMEZENÍ PROBLÉMU**

Základním cílem této bakalářské práce je zhodnocení ekonomických aspektů strategické inovace, změna podnikatelského modelu ve společnosti *chutny vyber s.r.o.* a vyřešení problematiky neefektivity zavedené inovace.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu inovace: její klasifikaci, charakteristiky a základní vlastnosti. Dílčím cílem této části je zkoumání základních podmínek úspěšnosti inovace a specifika jejího zavedení do malých a středních podniků.

Analytická část zkoumá praktické aspekty zavedené strategické inovace. Tyto zahrnují popis, analýzu a účinnost zavedené inovace, jakož i současnou ekonomickou situaci v podniku.

Na základě zkoumání teoretických východisek daného tématu a analýzu praktické situace ve společnosti byly vypracovány návrhy na zlepšení efektivity podnikových inovací. Za tímto účelem byla navržena opatření a systém vyvážených ukazatelů, který je založen na silných a slabých stránkách podniku.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, VYMEZENÍ POJMU INOVACE

## 1.1. Vymezení pojmu inovace

V důsledku vědecké a technické revoluce byl pojem inovace zaveden do vědeckého světa a používá se aktivně v současné vědecké literatuře. Existuje několik definic pojmu inovace. Různí autoři používají různé interpretace, v závislosti na oblasti použití tohoto pojmu.

Zde jsou citace definující pojem inovace, vybrané z literatury věnované výzkumu této problematiky.

*„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosu z jejich podnikatelských aktivit“ (1, s. 26).*

*„Inovace, zavedení pokrokové kvalitativní změny v podobě nové kombinace výrobních faktorů umožňujících novým způsobem uspokojit potřeby“ (2, s. 12).*

*„Inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu. Jinými slovy, inovace znamená jakoukoli novinku, resp. změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života“ (3, s. 79).*

*„Co vlastně rozumíme pod pojmem „inovace“? V zásadě mluvíme o změně – a tato změna může nabývat různých forem“ (4, s. 11).*

### 1.1.1. Inovace dle J. A. Schumpetera

Známým ekonomickým teoretikem je ekonom Josef Alois Schumpeter (1883–1950), který se narodil v Třešti na Moravě. Ve svých pracích J. A. Schumpeter za základy dynamického vývoje ekonomiky považoval inovace, které chápal konkrétně jako:

- Zavedení výroby nového druhu výrobku nebo existujících výrobků s novými vlastnostmi.
- Zavedení nového výrobního procesu a nového druhu prodeje či koupě.



- Otevření nového trhu.
- Použití nových zdrojů surovin nebo nových polotovarů.
- Vytvoření nové organizace výroby nebo nového výrobního či obchodního seskupení (2, s. 12).

Existuje však významný rozdíl mezi tím, jak popisoval inovace J. A. Schumpeter, a moderním chápání tohoto pojmu. On považoval za inovace pouze první uvedení nového výrobku, suroviny, technologického postupu atd. na trh, to znamená první materializaci určité myšlenky (invence). Všechny další výrobce nazýval imitátory. Většina současných autorů od myšlenky Schumpeterovy triády: invence (nápad) – inovace (novinka) – imitace (její nápodoba) ustupuje a za inovace považuje všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce (5, s. 156).

Na koncepci inovací J. A. Schumpeter vybudoval svou teorii hospodářského cyklu, ve které cyklické výkyvy ekonomiky nevznikají v čase rovnoměrně, ale ve vlnách. Vlna inovací způsobuje hospodářský rozmach a s jejím vyčerpáním dochází ke vzniku recese (2, s. 12).

### **1.1.2. Inovace dle Garyho Hamela**

Gary Hamel budoucí vývoj managementu spojuje s „technologíí managementu“. Tento pojem zahrnuje pravidla, zásady, principy, postupy řízení, které upravují způsoby plánování, přípravy rozpočtu, rozmístování zdrojů, rozdělování moci, přijímání rozhodnutí, odměňování lidí, kontrolní nástroje atd. Jelikož management prošel řadou inovací a musel se přizpůsobit současnému prostředí, Gary Hamel tvrdí, že jeho principy zůstávají v zásadě shodné, ale již neodpovídají změnám prostředí. Hlavní změny v 21. století, které ovlivňují procesy řízení, jsou internet, digitalizace, liberalizace a deregulace trhů, nástup nových odvětví atd. (3, s. 79).

Gary Hamel ve svých pracích formuloval základní mýty o inovacích, které doplňují obecné chápání pojmu inovace.

## **Osm mýtů o inovacích**

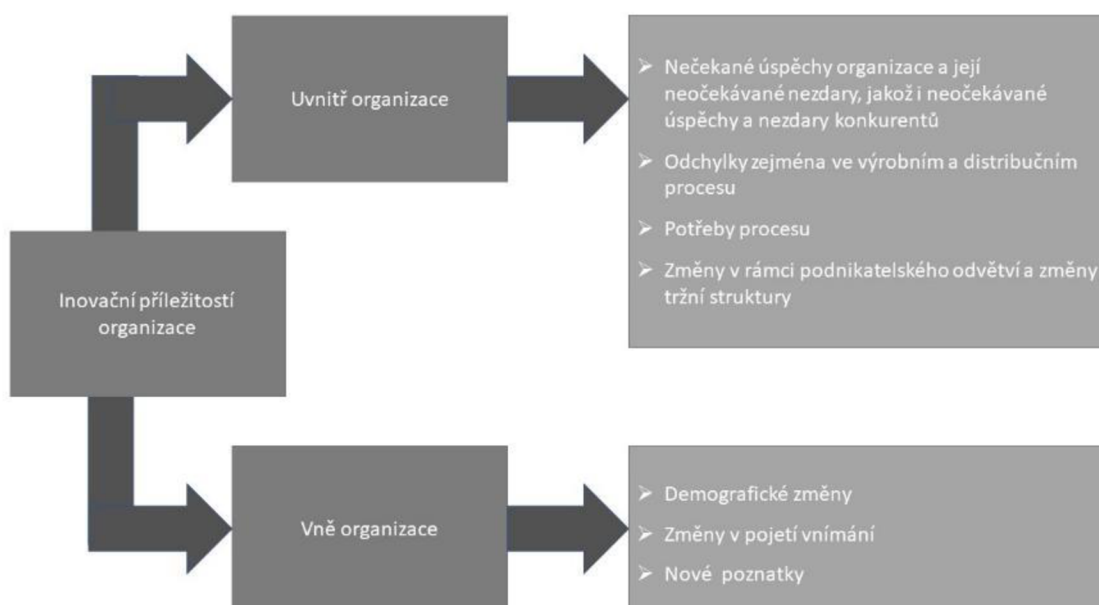
- 1. Inovace vycházejí z velkých myšlenek.** Inovační strategie organizace je v podstatě výsledkem řady myšlenkových experimentů a její úspěšnost je přímo úměrná počtu nápadů těch, kteří tuto strategii formulovali.
- 2. Inovace se týkají tvorby nových produktů.** Inovační aktivita je východiskem inovačního podnikání, což zahrnuje zavedení nových produktů a služeb, avšak podíl změn vyvolaných rozšířením nabídky je významně menší než například změny spojené s nákladovou strukturou podniku.
- 3. Inovačnímu řešení se nelze naučit, je výsledkem kreativních nápadů.** Opak je pravda, neboť ve skutečnosti většina inovačních námětů vzniká hledáním skrytých potřeb zákazníků a výzkumem jejich nespokojenosti. Zároveň jsou vyvolané pozorováním tradičních postupů podniků ve stejném oboru.
- 4. Inovace jsou věci specialistů z útvarů výzkumu a vývoje.** Inovace nejsou uzavřené v útvech výzkumu a vývoje, naopak by měly být záležitostí všech pracovníků.
- 5. Inovace jsou riskantní.** Vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr je sám o sobě riskantní aktivitou, i zavedení změn má určitou míru nejistoty kvůli tomu, že je částí tohoto záměru, ale o nic víc než jiné podnikatelské záměry.
- 6. Inovace jsou nákladné.** Nejsou nejnákladnější než jakékoli jiné podnikatelské záměry. Hlavním důvodem vzniku dodatečných nákladů při zavádění inovací je nedostatečná příprava ke vstupu inovace na trh, proto platí zásada: Čím lepší je informační zabezpečení realizace inovačních záměrů, tím menší jsou náklady na jejich zavedení.
- 7. Úspěch inovace je úměrný objemu investic organizace do výzkumu a vývoje.** Ve skutečnosti neexistuje významná korelace mezi mírou inovačních úspěchů a výší investic organizace do výzkumu a vývoje. Mnohem důležitější podmínkou úspěchu inovačních aktivit je míra kreativity, která bude zapojena do procesu realizace změny.
- 8. Inovace je výsledkem souhry příznivých okolností.** Inovace jsou výstupem komplexního a na vnějších podmínkách nezávislého systému managementu

inovačních aktivit. V žádném případě nejsou ovlivnitelné souhrou příznivých okolností (1, s. 21–22).

### 1.1.3. Inovace dle Petera F. Druckera

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) je další rakouský ekonom, který se zapsal mezi teoretiky v oboru inovací.

V polovině osmdesátých let 20. století vydává Peter F. Drucker publikaci věnovanou inovacím a jejich vazbě na podnikatelský přístup. Podle Druckera inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Ty spatřuje jak uvnitř organizace, tak vně organizace (3, s. 79).



**Obrázek č. 1: Inovační příležitosti organizace dle Petera F. Druckera**

(Zdroj: 3, s. 79)

Rovněž důrazně doporučuje zavádět inovace v určitém úzkém poli a velmi se vyhýbat inovacím, které vedou k rozšiřování diversifikace. V důsledku toho dochází k tříštění sil i zdrojů, což vede ke snížení efektivity inovací a k rozvoji ještě větší konkurence (3, s. 79).

## 1.2. Charakteristické vlastnosti inovací

Podle knihy „Inovace a výnosnost podniku“, autorem je Jan Mlčoch, existují některé charakteristické vlastnosti inovace:

- **Rozsah inovace** – stupeň komplexnosti a závažnosti účinků inovací v daném podniku.
- **Dosah inovace** – je charakterizován pronikáním inovace do okolí podniku (změny u dodavatelů, odběratelů, spotřebitelů, veřejnosti atd.).
- **Inovační cyklus** – posloupnost procesů spojených s realizací inovace (invence – příprava procesu – realizace – ekonomické využití).
- **Průběžná délka inovačního cyklu** – celková doba od vzniku invence až po ukončení životnosti inovace. Délka cyklu závisí na mnoha faktorech a zkracuje se vlivem technického pokroku.
- **Frekvence inovací** – délka období, za které aktuální inovace bude nahrazena novou. Projevuje se obecná tendence urychlování frekvencí inovací (2, s. 29).

## 1.3. Členění inovace

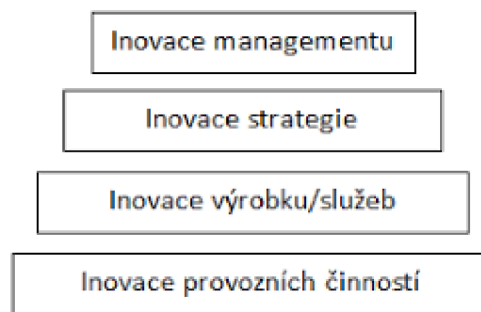
V odborné literatuře se často setkáváme s velmi podobnými interpretacemi klasifikací inovací. Všeobecně se jedná o zavedení hluboké inovace, která mění celkovou strukturu a způsob fungování podniku nebo zavádí změny v jakýchkoli samotných procesech podniku, včetně změn ve výrobcích a službách.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) v roce 2005 publikovala 3. vydání tzv. Oslo manuálu (dále jen manuál), který se zabývá řadou témat spojených s inovacemi. Tento manuál obsahuje v sobě definici pojmu inovace, kategorizuje inovace a stanovuje doporučení pro určování přínosu inovací (3, s. 80).

Oslo manuál pokrývá inovace pouze v podnikatelském sektoru (jde o změny na úrovni firmy). Zabývá se výrobnými, procesními, marketingovými a organizačními inovacemi, které znamenají významný stupeň novosti pro podnik. Podle manuálu inovace nemusí být vyvinuté přímo v podniku, ale mohou být získané od jiné firmy nebo instituce. Hlavním principem v řízení inovací je subjektivní přístup k vypracování

inovačních aktivit. Kromě toho manuál zkoumá faktory, které ovlivňují rozvoj inovačního podniku a výkonnost organizace po zavedení změny (6, s. 77).

Kromě Oslo manuálu může být k popsání základní struktury inovací, aplikována Pyramida inovací, jejímž autorem je již zmíněný Gary Hamel, který klasifikuje inovace do čtyř kategorií, viz Obrázek 2.



**Obrázek č. 2: Pyramida inovací dle G. Hamela**

(Zdroj: 3, s. 82)

**Inovace managementu.** Zásadní změny organizační struktury podniku, jejímž cílem jsou významné posuny v konkurenčním prostředí. Organizační inovace mohou zároveň měnit způsoby realizace výkonu managementu. Aby inovace managementu opravdu přinášely určitou konkurenční výhodu a tato výhoda měla dlouhodobý charakter, měly by být splněny tyto tři podmínky:

- inovace je založena na nové zásadě managementu,
- inovace je systémová,
- inovace je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá (3, s. 82–83).

**Strategické inovace.** Zahrnují změny hlavně v podnikatelském modelu a různé strategické záměry. Někdy se užívá výraz manažerský model, což znamená určitý způsob chování organizace s cílem vytvářet hodnotu pro vlastníky, zákazníky, zaměstnance i relevantní okolí a jehož obsahem je:

- koncipování strategických záměrů a promítání do podnikatelských plánů,
- řízení výkonnosti a zvýšení produktivity,

- žádoucí posuny v podnikové kultuře (3, s. 83).

### **Inovace výrobků a služeb**

Produktová inovace je poměrně efektivní způsob urychlování rozvoje podniku. Existuje spousta příkladů, kdy organizace za velice krátkou dobu se z běžného podniku rozrostla na kultovní společnost, a to díky zavedení zcela nového a vysoce kvalitního produktu na trh. V praxi bude vysoce kvalitní produkt rychle distribuován a kopírován jinými výrobci, ale se správným právním přístupem inovativní společnost získá určité výhody. Avšak stejně jako provozní inovace, inovace produktové nejsou užitečné z dlouhodobého hlediska. Je to spojeno především s technickým pokrokem, který je podporován konkurencí (7, s. 40).

### **Inovace provozních činností**

Změny provedené v provozních činnostech jsou základem pyramidy inovací dle Garyho Hamela. Tyto inovace mají skutečně v současné době zásadní význam, ale nepřinášejí dlouhodobou výhodu. Často závisí na kvalitě informačních zdrojů firmy a na rozvoji konkurenčního prostředí. Taky většina malých a středních podniků je zaměřená na přenášení řady podnikatelských činností na třetí strany, a to z důvodu snížení nákladovosti celého procesu realizace nebo výroby produkce. Snížení nákladů pomáhá vyrovnávat konkurenční výhody v oblasti provozních činností (7, s. 40).

## **1.4. Inovace v hospodářském cyklu**

Otázkou příčin kolísání hospodářského cyklu se zabývá teorie hospodářského cyklu. Existuje řada pohledů na vývoj cyklu, jedna z nich patří Josephu Schumpeterovi, který propojil hospodářský cyklus s teorií ekonomického růstu (8, s. 10).

Podle Schumpetera hlavní příčinou kolísání hospodářského cyklu jsou technologické inovace, které přicházejí ve vlnách. Období expanze přináší rozmach inovací, ty se pak po čase vyčerpávají, což souvisí s investiční aktivitou, která naráží na nedostatek úspor, a dochází k recesi. Schumpeter považoval recese za pozitivní projev ekonomiky, protože z jeho hlediska v této době jsou odmítány špatné investice, mizí neefektivní podnikatelé a ekonomika se posouvá na novou, kvalitativně vyšší úroveň (9, s. 54).

Z mikroekonomického hlediska životní cyklus inovace v podniku má charakter S – křivky. Průběh S – křivky má tři stadia vývoje:

1. Období zrodu inovace, kdy i při rostoucích nákladech na výzkum a vývoj se technické a užitkové parametry zvyšují jen nepatrně.
2. Období exploze, kdy malé zvýšení nákladů vede často k výraznému zvýšení technických a užitkových parametrů výrobků či technologií.
3. Období zrání, kdy technické možnosti inovace jsou vyčerpány a další náklady na výzkum a vývoj přinášejí jen malé nebo žádné technické zlepšení, vytváří se prostor pro další inovace (2, s. 32).

## **1.5. Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovace**

Míra úspěšnosti inovace je ovlivněna různými interními a externími faktory. Externí faktory ovlivňují vývoj v okolí, do kterého podnik směřuje výstupy svých inovačních aktivit. Přičemž úspěch realizace slibných inovačních záměrů závisí na tom, jak vedení organizace dokáže respektovat vliv těchto faktorů, přičemž zásadně je ovlivnit nemůže. Interní faktory naopak vedení organizace jednoznačně ovlivnit může, musí však znát kauzalitu jejich vlivu na vývoj vnitřního prostředí organizace a tím také na provádění změn v jejím podnikatelském chování (1, s. 77–78).

### **1.5.1. Vyhledávání vhodných inovačních příležitostí**

*„Každá změna ve vnějším prostředí je pro organizaci příležitostí k dosažení podnikatelského úspěchu prostřednictvím vhodných inovačních aktivit, ale je také hrozbou pro její stávající podnikání“ (1, s. 80).*

Vedení podniku by mělo sledovat změny, ke kterým dochází ve vnějším prostředí, a využívat je jako impuls k vývoji nových inovací. Změny, i když jsou určitým stresem, současně směřují vedení k aktivnímu přemýšlení o tom, jak přizpůsobit podnik novému prostředí. Zavádějí se tak nové produkty a služby, objevují se nové způsoby využití stávajících produktů, sortiment se rozšiřuje a společnost se vyvíjí (1, s. 80).

Je přitom nutno vědomě reflektovat změny vnějšího prostředí organizace:

1. Pokud se vyvíjí situace ve vnějším prostředí jinak, než bylo předpokládáno, může vedení reagovat tak, že:
  - ke změně přistoupí pozitivně a budou využívat změnu ve prospěch organizace, a to zjištěním příčiny jejího vzniku;
  - ke změně přistoupí negativně a budou se snažit aktivně bránit jejímu vlivu, eliminují příčiny jejího vzniku – většinou neúspěšně;
  - změnu prostě nevezmou na vědomí, což je pro ni téměř vždy cestou vedoucí k jejímu zániku (1, s. 80).
  
2. Změna vždy ohrožuje dosavadní podnikatelské úspěchy organizace a na tuto hrozbu vedení může reagovat tak, že:
  - se budou snažit udržet dosavadní úspěchy posilováním zdrojů na realizaci dosud úspěšných podnikatelských aktivit – dlouhodobě nebudou úspěšné;
  - se budou snažit na své dosavadní úspěchy co nejrychleji zapomenout a budou hledat nové inovační příležitosti (1, s. 80).

Za inovační příležitosti se považují také neočekávané úspěchy a neúspěchy organizace. Za neočekávaný úspěch je obvykle považováno to, že organizace získá prospěch z takových podnikatelských aktivit, kde to původně neplánovala. Vedení může na tyto úspěchy reagovat dvěma způsoby. Buď je budou pokládat za něco „nepatřičného“, a proto vedení rozhodne o přijetí takových opatření, kterými organizace může dosáhnout návratu k původním plánům – jedná se o protiinovační postup; nebo se vedení může rozhodnout neočekávaný úspěch rozšířit, což znamená přenést centrum podnikatelské pozornosti na tu položku sortimentu nabídky, která nejvíce oslovuje zákazníka (1, s. 81).

Na neočekávané neúspěchy vedení společnosti musí reagovat dramatickou změnou v podnikatelském chování organizace a změnou stávajícího podnikatelského modelu. Může například přejít do jiného oboru podnikání nebo na jiný trh, zajistit nové urychlené inovace nabídky, nalézt jiné využití pro neúspěšný produkt (1, s. 82).

Aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu inovace, musí podnik rychle a pružně reagovat na vznik inovační příležitosti, mít k dispozici potřebné zdroje na podporu opatření, zaměřených na získání nových příležitostí, a reagovat na první signály



nadcházející změny, nikoli na samotnou změnu. Je také nezbytné si vždy pamatovat, že jediným zdrojem příjmu podnikatelského subjektu jsou jeho zákazníci, proto inovační výrobek nebo služba by měly být užitečné pro kupující (1, s. 82–83).

### **1.5.2. Zajišťování potřeb a přání budoucích zákazníků**

Pro zajištění potřeb a přání zákazníků organizace používají marketingový výzkum, což není jediným důležitým aspektem v této věci. Vedení by mělo věnovat stejnou pozornost okolnostem budoucího užití inovačních řešení (co nejvíce ovlivňuje zákazníkovo rozhodnutí o pořízení nového produktu nebo služby). Důkazem schopnosti podniku získat důvěru zákazníka k výstupům svých inovačních řešení je její umění dobře prodat nabízené nové produkty a služby (1, s. 85–86).

### **1.5.3. Budování distribučních cest**

Úspěch inovačního záměru je podmíněn účinnou podporou partnerů, se kterými je organizace propojena v dodavatelském řetězci. Budování distribučních cest probíhá již v první fázi realizace inovace. Pro úspěšnou komercializaci inovačního záměru vedení firmy by mělo zapojit do tohoto procesu účelové strategické aliance (1, s. 90).

V procesu budování distribučních cest vedení organizace by mělo zhodnotit inovační náročnost distribuční cesty, potřebné způsobilosti, skutečnou situaci v oboru, samotný charakter inovace a rozsah inovačních rizik (1, s. 91).

### **1.5.4. Kvalita**

Zvyšování kvality produktu je významnou součástí průběžných inovačních aktivit a současně přináší konkurenční výhody na cílových trzích. V okamžiku, kdy výrobek svými vlastnostmi přesáhne očekávání zákazníka, dochází ke změně charakteru konkurenční soutěže. V tomto případě zákazníci rozhodují o nákupu výrobku z hlediska jeho dostupnosti. Další zvýšení jakosti už nemotivuje k jeho nákupu. Kvalitní produkt by měl mít „rozumnou“ cenu. Pokud tato podmínka není splněna, očekávání zákazníka nejsou naplněna a takový produkt už nebude považován za dost dobrý. Tvůrci originální inovace by si tak měli být vědomi, že konkurenční výhoda v podobě vyšší kvality je jenom dočasná (1, s. 95–96).

Často používaným nástrojem řízení kvality je komplexní management kvality (TQM), který je zaměřen na vylepšování podnikatelských procesů. Cílem tohoto nástroje je změna podnikatelského chování ve vztahu k zákazníkům, což je v zásadě součástí každé inovační aktivity (1, s. 97).

### **1.5.5. Lidské zdroje a intelektuální kapitál**

*„Intelektuální kapitál organizace je tvořen souborem jejích nehmotných aktiv, která ve spojení s hmotnými aktivy přispívají ke zvyšování podnikatelské výkonnosti a tím také k rozvoji inovačních způsobilostí organizace. Hodnotu intelektuálního kapitálu organizace je možné orientačně určit jako rozdíl mezi její tržní hodnotou a její hodnotou účetní“* (1, s. 103).

Pod pojmem nehmotná aktiva rozumíme znalosti, které organizace používá pro realizaci svých podnikatelských aktiv (1, s. 102–103).

Intelektuální kapitál organizace tvoří tři základní složky:

1. Lidský kapitál: znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků.
2. Informační kapitál: báze dat, báze znalostí a jejich provázání.
3. Organizační kapitál: množina vazeb vytvořených pracovníky uvnitř i navenek organizace (1, s. 104–105).

### **1.5.6. Financování inovací**

Podle již zmíněného průzkumu AMSP ČR č. 63: *„Inovace v malých a středních českých firmách, více než polovina firem (68 %) využívají k financování inovačních aktivit vlastní zdroje (vlastní kapitál). Jde o zdroje, které byly vloženy vlastníky a vygenerované vlastní činností, i zdroje bezúplatně nabyté“* (3, s. 210).

K tvorbě vlastních zdrojů investičního kapitálu využívá organizace především odpisy a nerozdělený zisk. Většina velkých, středních a malých firem nepoužívá k rozvoji svých inovačních aktivit pouze vlastní kapitál (1, s. 302).

Realizace inovačního procesu obvykle vyžaduje, aby podnik disponoval dostatečným množstvím potřebných zdrojů. Opravdu perspektivní inovace jsou velice nákladné, proto organizace často využívají finanční prostředky z cizích zdrojů. Inovační podnikání

je založeno na investičních rozhodnutích organizace o způsobech finanční podpory inovačního procesu. Tato investiční rozhodnutí jsou ovlivněna očekáváními externích investorů ve vztahu k termínům a výši zhodnocení vloženého kapitálu (1, s. 106).

Očekávání investora o zhodnocení vloženého kapitálu omezuje rozhodovací prostor, manažera zodpovědného za úspěch inovace. Přesně postoj investora rozhoduje o tom, zda investice do rozvoje inovace jsou dobré nebo špatné. Dobré investice charakterizuje trpělivost investora a soustavný tlak na vysokou ziskovost inovačních aktivit již od začátku inovačních aktivit. Průvodním jevem špatné investice je, že investoři vyvíjejí tlak na rychlý růst podnikání, a přitom tolerují ztráty na začátku podnikání. Vhodný investor je jednou z podmínek k úspěšné realizaci inovačního záměru (1, s. 109).

Dalším způsobem pro získávání nutných finančních prostředků k realizaci inovačního záměru je restrukturalizace majetku, to znamená uvolnění vlastních finančních prostředků v neefektivně využitém majetku. Hlavní cílem tohoto nástroje je uvolnění již existujících zdrojů pro realizaci jiné činnosti. Existují dvě cesty k restrukturalizaci majetku: podnik může prodat určitou složku dlouhodobého majetku a zároveň ji pronajmout formou leasingu; v tomto případě získáme velké množství kapitálu a zvýšíme náklady v budoucnu; anebo se můžeme zbavit zadržených oběžných aktiv (odprodej nepotřebného, zvýšení obrátky zásob atd.). V neposlední řadě přichází v úvahu i využití nástroje postoupení pohledávek (3, s. 203).

Výše uvedený leasing není kapitálovým zdrojem, ale jeho využití může nahradit potřebnost kapitálu. Leasing je vhodná forma pronájmu nutného majetku, pokud firma nedisponuje potřebnými zdroji, přičemž vlastnické právo zůstává právě leasingové společnosti a nájemce majetku platí této společnosti pravidelný poplatek. Pronajímaný majetek není vykazován v účetních výkazech, proto ani závazky vůči leasingové společnosti nejsou uvedeny v rozvaze, opticky tedy nezvyšuje zadlužení podniku. Ale v praxi se tato výhoda příliš neuplatí, jelikož banky, stejně jako investoři, při poskytnutí úvěru zkoumají veškeré významné uzavřené smlouvy, včetně leasingu (3, s. 217).

Existují tři formy leasingové smlouvy: finanční leasing, operativní leasing a zpětný leasing. Finanční leasing představuje skutečnou alternativu bankovnímu úvěru, neboť po ukončení doby pronájmu vlastnická práva přecházejí na nájemce. Operativní leasing je obchodní vztah ujednaný mezi leasingovým pronajímatelem, leasingovou společností

a leasingovým nájemcem. Vlastnická práva u této formy leasingu zůstávají u pronajímatele. U zpětného leasingu firma prodává leasingové společnosti svůj majetek, tím získává volné prostředky a nadále využívá tento majetek formou pronájmu. Finanční zatížení se tak rozloží rovnoměrně do všech období po dobu odepisování, i když celkově je tato forma používání majetku dražší (3, s. 217–218).

### **1.5.7. Budování proinovačního klimatu**

Významný dopad na efektivní provoz podniku má disciplinovaná firemní kultura, jelikož podporuje vznik sociálního klimatu pro rozvoj inovačního podnikání podniku. V organizaci, kde zaměstnanci mají jasně definovanou osobní odpovědnost za dosahované pracovní výsledky, manažer nerozptyluje svou pozornost na kontrolu svých podřízených a může věnovat čas inovačnímu rozvoji podniku. Management inovačních aktivit je v takovém podniku procesem spolupráce všech zapojených jednotek (1, s. 110).

Protikladem proinovačního prostředí je protiinovační prostředí, jehož charakterizuje řada výroků:

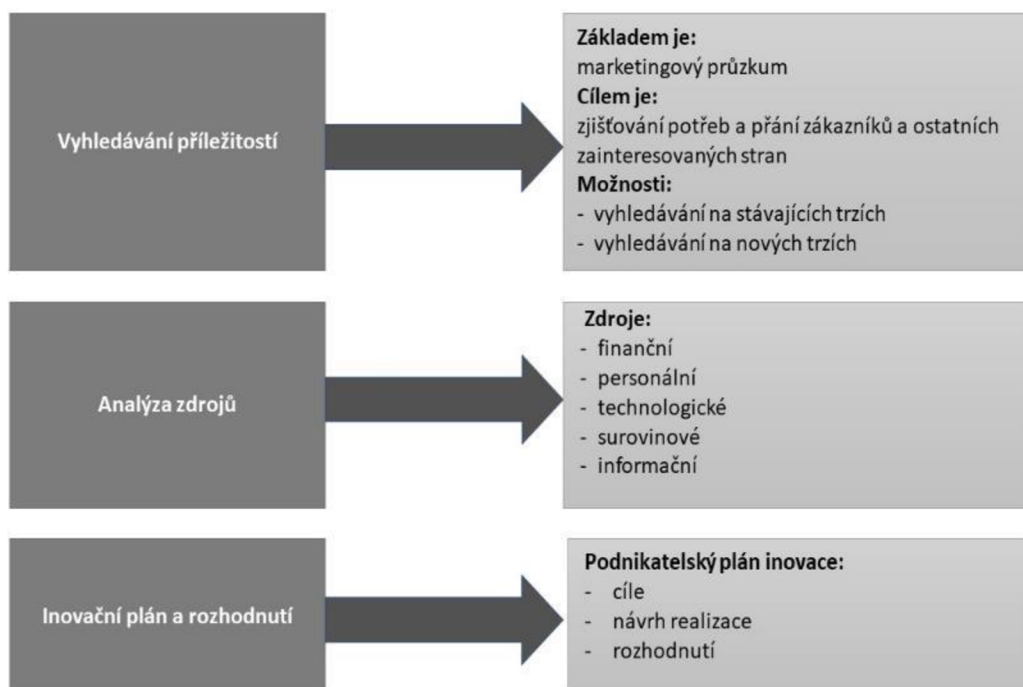
- Jsme chytřejší než naši zákazníci.
- Manažeři jsou placeni za to, aby přijímali a zabezpečovali rozhodnutí, pracovníci jsou placeni pouze za provedení práce, nikoliv za přemýšlení o jejím obsahu.
- Pokud něco funguje, nemusíme to vylepšovat.
- Našimi nejdůležitějšími partnery jsou finanční instituce, jejich analýzy jsou rozhodující pro volbu podnikatelských strategií.
- Naším primárním úkolem je vydělat co nejvíce peněz (1, s. 111).

Vedení organizace by mělo podporovat vznik inovačních nápadů bez ohledu, kde se tento nápad zrodil (nemusí vzniknout pouze v útvaru výzkumu a vývoje). Každodenní práce by měla mít kreativní přístup, zaměstnanci musí neustále experimentovat a být zapojeni do tvorby inovačních řešení. Zároveň vedení organizace musí odstranit jejich obavy z chyb, kterých se přitom mohou dopustit. Toto jsou základní podmínky pro vznik sociálního klimatu v podniku (1, s. 118).

## 1.6. Inovační model v malém a středním podniku

Inovace v malém a středním podniku jsou řízené změny, za které odpovídá manažerský tým. Hlavním úkolem tohoto týmu je vytvořit podmínky v podniku pro to, aby se vůbec mohly realizovat (10, s. 20).

Na Obrázku č. 3 je zjednodušeně zobrazen model systémového obecného inovačního managementu v malé a střední firmě (10, s. 20).



Obrázek č. 3: Model inovačního managementu

(Zdroj: 10, s. 20)

### 1.6.1. Nositelé inovační příležitosti

Vycházíme-li z předpokladu, že každá inovační příležitost je vždy důsledkem změny stavu okolí organizace, je logické, že hlavním nositelem inovačních příležitostí a změn, by měl být úsek výroby, kvality, výzkumu a vývoje nebo technické oddělení podniku. Primárním nositelem příležitostí v takovém případě jsou pracovníci marketingu a obchodu. Přesně oni jsou zodpovědní za úspěšné uvedení produktu na trh a jeho prodej. Inovační průzkum je orientován na budoucnost, proto marketingový výzkum by měli provádět velmi zkušení manažeři (10, s. 20–21).

### 1.6.2. Analýza zdrojů

Pro úspěšnou realizaci inovačních aktivit podnik musí disponovat dostatečným množstvím potřebných zdrojů. Existuje několik předpokladů, spojených s nezbytnou alokací odpovídajících zdrojů (10, s. 21).

**Marketingové předpoklady.** Marketingový výzkum musí být pečlivě vypracován. Známé vlastnosti a uživatelské charakteristiky nového produktu a jaké služby jsou spojeny s produktem (a to po celou dobu jeho životnosti). Jsou zvolené distribuční cesty, určena míra dostupnosti pro zákazníka a aplikovali jsme vhodný komunikační mix (produkt – cena – dostupnost – komunikace). Jsme si jistí, že zvolená cenová strategie je správná (10, s. 21).

**Finanční předpoklady.** Pro realizaci inovace je potřebný dostatek finančních zdrojů. Měli bychom si být jisti, že náklady na inovace budou pokryty realistickým budoucím výnosem z inovace, také že budou spolufinancovány z vlastních zdrojů podniku a že neohrozí stabilitu podniku. Cílem inovace nebude pouze zvýšení image a posílení značky, ale i realizace přiměřené přidané hodnoty. Předpokladem také je, že vedení firmy bude respektovat zaváděcí ceny a náklady na marketingovou podporu (10, s. 21–22).

**Personální předpoklady.** Tento bod se zabývá otázkou kvality lidských zdrojů a managementu podniku. Lidé zodpovědní za realizaci inovační aktivity by měli být dostatečně motivováni, být kompetentní a mít dostatečnou míru zodpovědnosti za svou práci. Organizační struktura umožňuje inovační aktivity a nové procesy spojené se zavedením inovací; nové myšlenky jsou podporovány. Management firmy aplikuje benchmarkingové metody i brainstorming a dělá všechno, aby se ostatní pracovníci ztotožnili alespoň v minimální míře s probíhajícími inovacemi (10, s. 22).

**Technologické předpoklady.** Předpokládáme, že podnik je schopný zabezpečit obsluhu různých technologických novinek a dodržovat předpokládanou kvalitu výrobku, případně je schopen garantovat náběh nových investic do technologií. Technický personál má potřebné dovednosti a zkušenosti, aby zvládli nové výrobní procesy (10, s. 22).

**Surovinové předpoklady.** Podnik by měl zabezpečit nákup potřebných surovin a materiálů pro výrobu i jejich následující naskladňování. Politika kvality by měla být přizpůsobena změnám v nákupech, logistice a řízení skladových zásob (10, s. 22).

**Informační předpoklady.** Management, který je zodpovědný za inovační proces, si musí být jistý, že informační systémy a technologie fungující v podniku, nejsou překážkou pro realizaci naplánované změny. Informační toky mezi vedením a podřízenými jsou nepřetržité (10, s. 22).

### **1.6.3. Inovační plán a rozhodnutí**

Po analýze zdrojů by vedení mělo naznačit konečné rozhodnutí firmy týkající se provádění inovací. K pochopení současné situace ve firmě může být použita SWOT analýza, která porovnává silné a slabé stránky podnikové jednotky, její příležitosti a možná rizika. Před konečným rozhodnutím je důležité připravit inovační plán (podnikatelský záměr inovace) (10, s. 22).

Rovněž ve fázi plánování je důležité určit hranice odpovědnosti každého subjektu zapojeného do procesu realizace inovace. V každém výrobním podniku by měla existovat inovační komise, která inovace navrhuje. Tato komise by měla zahrnovat pracovníky výzkumu a vývoje, zástupce marketingového a obchodního oddělení, manažery kvality a pracovníky finančního oddělení. Pověřeným za vedení komise může být přímo ředitel společnosti. Management následně rozhoduje o schválení či odmítnutí předběžného inovačního plánu. Rozhodnutí je možné provést na základě posouzení marketingových a finančních efektů inovačního projektu. Proto pro hodnocení inovace z ekonomického hlediska je často používán finanční plán. Za realizaci inovačního plánu je zodpovědný projektový tým (10, s. 23–25).

Na základě informací z finančního plánu vedení organizace rozhoduje o velikosti a druhu použitých finančních zdrojů k zajištění likvidity a stability podniku, určuje požadavky na financování všech podnikových činností a omezuje finanční riziko, a to díky definování předpokládaných vnějších a vnitřních rizik. Finanční plán je v podstatě prognózou budoucí souhrnné finanční situace podniku (11, s. 94–95).

## 1.7. Motivory k inovování

V roce 2012 AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky) společně s Českou spořitelnou a.s. provedly průzkum s názvem: „Názory malých a středních podniků na inovace a jejich financování“. Cílem tohoto průzkumu byla analýza postoje firem v rámci SME k procesu inovací a jejich rolí v podnikání. Celkově se tohoto průzkumu zúčastnilo 514 firem z celé České republiky. Výsledky ukázaly, že většina firem (74 %) rozhoduje o inovacích podle potřeb a požadavků zákazníků, což znamená, že firmy si uvědomují důležitost trhu a mají seriózní přístup k jednání se zákazníkem. Druhým motivem k inovování jsou finanční možnosti podniku, to znamená množství volných finančních prostředků, které mohou být použity k investování, jedná se o 64 % firem. Téměř polovina prozkoumaných firem (48 %) se rozhoduje o provedení inovačních aktivit za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Dalším zajímavým faktem je, že pouze čtvrtina firem (27 %) se rozhoduje o zavedení inovací na základě předpokládané výnosnosti inovačního procesu (10, s. 26–27).

Podle průzkumu AMSP ČR č. 63: Inovace v malých a středních českých firmách (rok 2018):

- 79 % firem hledá inspiraci pro inovace v odborné literatuře a na internetu.
- 71 % firem je inspirováno myšlenkami svých konkurentů.
- 63 % se zúčastňuje veletrhů a výstav.
- 59 % je inspirováno různými konferencemi.
- 42 % podporuje vlastní výzkum.
- 27 % konzultuje s univerzitami a výzkumnými institucemi.

Na základě těchto statistik mohu konstatovat význam zdravé konkurence v rozvoji inovací, která se stává dostatečně silným impulsem pro technologický rozvoj. Vzniká jakýsi nepřetržitý cyklus, ve kterém se objeví určitá inovace, která stimuluje trh a podporuje rozvoj konkurence, což zase motivuje subjekty trhu k zavádění dalších inovací.



## 1.8. Rizika spojená s inovacemi v malých a středních podnicích

Podnikatelská činnost sama o sobě je spojena s rizikem, a protože je inovační proces nedílnou součástí podnikání, dá se říci, že jakýkoliv inovační záměr je poměrně rizikový. Podnikatelé toto riziko vědomě postupují a snaží se proti němu chránit (2, s. 33).

Pojem riziko pochází z arabského slova „risk“, které znamená jak nepříznivou, tak i příznivou událost v životě člověka. V současné době se význam tohoto slova omezil pouze na nepříznivé události, které můžeme členit podle různých kritérií:

- fyzické riziko (ochrana bezpečnosti v prodejně nebo továrně, ochrana bezpečnosti výrobků atd.);
- morální riziko, které se týká lidských aspektů;
- finanční riziko, u kterého lze výsledek posuzovat z peněžního hlediska (12, s. 18).

Příčiny problémů a rizik, se kterými se malé a střední podniky setkávají lze rozdělit na dvě základní skupiny: externí (všeobecné) a interní (subjektivní). Do externích patří nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený přístup ke kapitálu, úvěrové podmínky, právní předpisy, přírodní podmínky. Tato rizika lze v určité míře omezit vhodným pojištěním. Do interních příčin patří nedostatek zkušeností pracovníků a nedostatečné řízení personálu, nedostatečné strategické řízení podniku, příliš optimistická představa o velikosti trhu; dále podcenění délky přípravných prací pro podnikání a vhodného okamžiku pro zahájení podnikání, nedostatek kapitálu, špatně cílené ekonomické řízení, nevhodné umístění podniku, rodinné podmínky a neexistence firemní kultury. Uvedené interní problémy jsou v práci každého malého a středního podniku velmi běžné. Na základě těchto příčin můžeme dojít k závěru, že je nutná tvorba kvalitní strategie v procesu řízení podniku (12, s. 18–19).

Řízení procesu inovace taky vyžaduje výběr vhodné strategie a kvalitního týmu. Ale v praxi většina malých podniků nemá k dispozici nutné finanční prostředky pro tvorbu specializovaného týmu, který by byl zodpovědný za úspěšnou realizaci inovačního záměru. Nejčastěji se inovačním aktivitám věnují sami majitelé a jednatelé společností (10, s. 26–27).

V takových podmínkách vzniká v malém podniku potřeba přítomnosti kvalitního lidského kapitálu s potřebnými znalostmi a dovednostmi, přičemž tato podmínka se týká nejenom vedení firmy, ale i pracovníků. Čím je podnik menší, tím vyšší by měla být kvalita každé odborné jednotky, jinak dojde k selhání inovačního procesu.

## **1.9. Hodnocení výkonnosti inovačního projektu**

Finanční analýza a hodnocení projektu poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí nebo zamítnutí projektu. Vedení společnosti během zkoumání závěru finanční analýzy projektu může učinit dvě závažná rozhodnutí: investiční rozhodnutí a finanční rozhodnutí. Investiční rozhodnutí se týká vlastní věcné náplně projektu, to znamená, do jakých konkrétních aktivit firma bude investovat. Finanční rozhodnutí zahrnuje řešení o velikosti a struktuře finančních zdrojů, které bude realizace tohoto projektu vyžadovat. Finanční a investiční rozhodnutí spolu těsně souvisí, neboť základem pro rozhodování je peněžní tok, a to po celou dobu životnosti projektu (13, s. 68).

Základem pro rozhodnutí, zda přijmout daný projekt a realizovat ho, je propočet určitých finančních ukazatelů ekonomické výkonnosti. Tato kritéria znázorňují návratnost vynaložených zdrojů na realizaci projektu. Nejčastěji používaná kritéria jsou rentabilita kapitálu (celkového, resp. vlastního kapitálu), doba návratnosti investice a kritéria založená na diskontování (čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento) (13, s. 68–69).

*„Měření výkonnosti je jedním z nejvíce rozhodujících prvků úspěchu inovace. V případě, kdy systémy měření nejsou sladěny se strategií a přizpůsobeny portfoliu přírůstkových, poloradikálních a radikálních inovací, manažeři ztrácejí klíčový zdroj informací. To se následně odráží na nižší výkonnosti a poklesu návratnosti investic do inovací“ (14, s. 30).*

Hodnocení výkonnosti jakékoliv inovace není spojeno výlučně s přípravnou (rozhodovací) fází inovačního cyklu; ve stejné míře je relevantní v realizační fázi projektu, i v etapě ekonomického využití, jejíž nedělitelnou součástí je kontrola a audit. V tomto případě vyvstává problém, pomocí jakých kritérií budeme hodnotit skutečnou efektivitu již realizované inovace. Problematika inovací je natolik pestrá a mnohotvárná,

že zřejmě nelze stanovit univerzální nebo zcela rezistentní přístup či nástroj kontroly, popř. hodnocení inovačních aktivit (3, s. 261).

Spousta velkých globálních společností měří výsledky pomocí finančních ukazatelů, ačkoliv většina manažerů k hodnocení používá i nefinanční ukazatele, neboť tyto ukazatele poskytují lepší hodnocení pokroku v reálném čase a pravděpodobnosti (14, s. 30).

### 1.9.1. Metodologie BSC (Balanced Scorecard)

Bob Phelps (2004) popisuje tzv. Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (Balanced Scorecard, BSC), což je nejslavnější měřicí systém výkonnosti podniku, který byl navržen Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Struktura tohoto systému je založena na následujících kritériích měření: finanční ukazatele, provozní ukazatele, rovněž ukazatele související s prací se zákazníky (marketing) a se sférou učení (motivace a vzdělávání zaměstnanců). Předpokládá se, že systémové parametry (perspektivy) budou stanoveny shora dolů takovým způsobem, že nižší úrovně budou mít stimulační účinek na vyšší (15, s. 53).

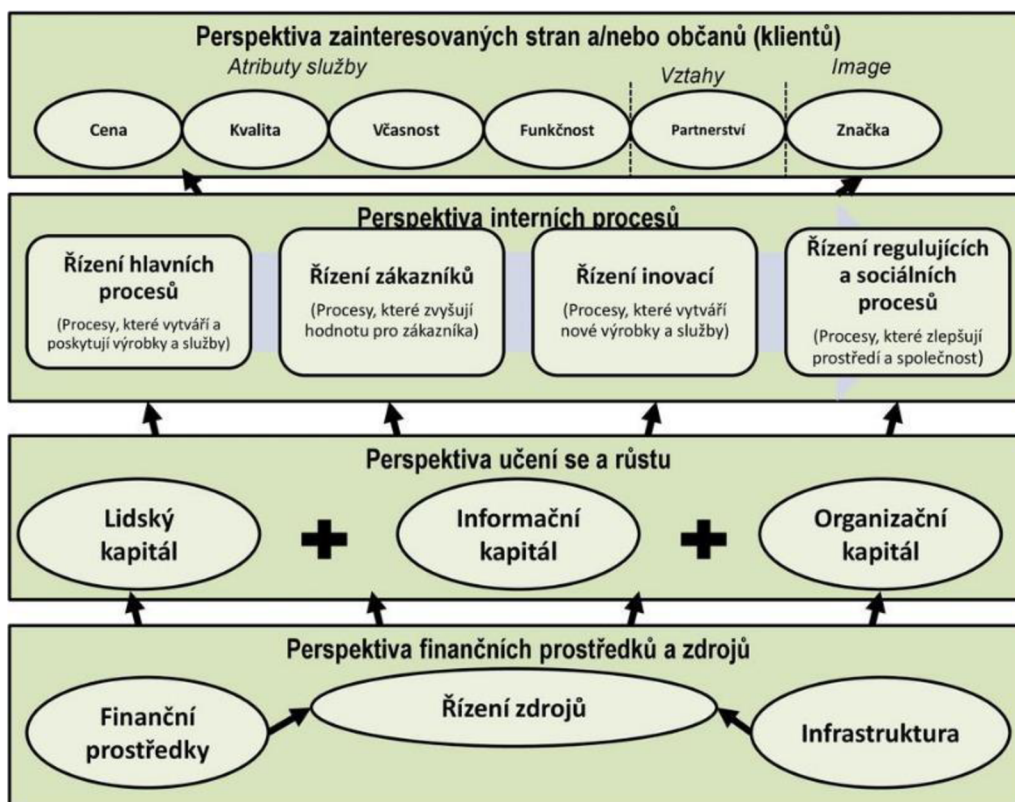
**Tabulka č. 1: Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku**

(Zdroj: 15, s. 54)

<b>FINANČNÍ UKAZATELE</b>	<b>PRÁCE SE ZÁKAZNÍKY</b>
<b>PROVOZNÍ UKAZATELE</b>	<b>UČENÍ</b>

BCS byl tedy poprvé představen jako rámec pro měření výkonnosti, ale velmi rychle se změnil na strategický nástroj řízení podniku. V současné době tato metoda v sobě propojuje strategické cíle a ukazatele výkonnosti organizace a už není znázorňována jako čtyřkvadrantový model, nyní má podobu strategické mapy (16, s. 102).

Vyvážeností rozumíme rovnováhu mezi operativními a strategickými (krátkodobými a dlouhodobými) cíli, požadovanými vstupy a výstupy, vnitřními i vnějšími faktory výkonnosti, zpožděnými a hybnými indikátory a v neposlední řadě již zmíněnými finančními a nefinančními ukazateli. Systém BSC poskytuje přehled o vazbě mezi úspěchem podniku a hybnými silami výkonnostními faktory. Kromě toho se model snadno přizpůsobuje různým interním a externím faktorům (14, s. 34).



Obrázek č. 4: Vzor strategické mapy pro komerční sektor

(Zdroj: 16, s. 103)

Metoda BSM je orientována na zajištění zdravého hospodaření organizace při přípravě vhodných inovačních aktivit, protože všechny ukazatele, které hodnotí účinnost jednotlivých perspektiv, musí mít silnou kauzální vazbu na ukazatele hospodaření – na atributy finanční perspektivy. Zároveň je vhodným nástrojem pro prezentaci inovační strategie podniku, neboť vymezuje vztah dlouhodobých cílů organizace k realizaci souboru finančních, komerčních, provozně-technických, organizačních, personálních a motivačních opatření, jejichž splnění povede k inovačním úspěchům a podnikatelské prosperitě organizace (1, s. 310–311).

### Finanční perspektiva

V modelu BSC finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje vedení sledovat finanční výkonnost organizace a hodnoty pro akcionáře. Tato perspektiva měří finanční úspěch či neúspěch realizované strategie a obsahuje cíle a ukazatele, které ho hodnotí (16, s. 101, s. 105).

Strategické řízení podniku zahrnuje nejenom plánování změn a stanovení cílů, ale jeho součástí je také určení skutečné situace v organizaci, tedy silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností podniku. Finanční analýza patří do nejpoužívanějších metod, jakými lze zjistit využití jednotlivých zdrojů (16, s. 46).

### **1. Horizontální (trendová) analýza**

Horizontální analýza poskytuje informace o vývoji majetkové a finanční situace podniku a jeho dílčích složek a znázorňuje určitý trend rozvoje podniku. Postup analýzy je založen na metodách popisné statistiky, zdrojem dat jsou účetní uzávěrky. Horizontální analýza porovnává stejné absolutní ukazatele ve dvou či více obdobích. Pro posouzení vývoje sledovaných veličin a vyjádření „intenzity“ vývojových změn je možné použít absolutní a procentuální ukazatele, stejně jako indexy (17, s. 83–84).

### **2. Ukazatele zisku**

Pomocí údajů o výsledku hospodaření vedení organizace může hodnotit kvalitu a efektivitu všech procesů podniku. Zjišťuje se jako rozdíl mezi výnosy a náklady a může nabývat dvou forem: zisku (kladná hodnota) a ztráty (záporná hodnota). Zisk může být vypočítán na různých úrovních, proto může být ovlivněn účetní, daňovou a investiční politikou firmy (17, s. 106).

### **3. Ukazatele rentability**

Základním ukazatelem výkonnosti podniku je rentabilita, neboť znázorňuje schopnost podniku přinášet očekávané efekty. Ve finanční analýze pojem rentabilita označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Základní vzorec pro hodnocení rentability představuje poměr zisku (může být vypočítán na různých úrovních) a vynaložených prostředků podniku (17, s. 120).

V Tabulce č. 2 jsou uvedeny klasické ukazatele rentability, které lze ve společnosti vypočítat.

**Tabulka č. 2: Základní ukazatele rentability podniku**

(Zdroj: 17, s. 122–127)

<i>Ukazatel</i>	<i>Vzorec</i>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100\%$
<b>Rentabilita vloženého kapitálu (ROA)</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}} * 100\%$
<b>Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} * 100\%$
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby (Výnosy)}} * 100\%$
<b>Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)</b>	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál}} * 100\%$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je považována za vrcholové kritérium efektivity, které může být kvantifikováno na základě účetních informací. ROE je ovlivněna třemi základními faktory: ziskovostí výnosů, obrátkou kapitálu a způsobem financování podnikatelského procesu (finanční páka) (18, s. 29).

Pokud manažer potřebuje ještě další specifické údaje pro rozhodování, zisk může poměřovat s jinými veličinami, které charakterizují vstupy do podnikového procesu: vynaložené prostředky (náklady), vynaložená práce (vyjádřena objemem mezd a počtem pracovníků) a některé naturální ukazatele (odpracovaná doba, počet strojových hodin atd.) (17, s. 129).

#### **4. Ukazatele likvidity**

Pojem likvidita označuje schopnost podniku uhrazovat své závazky neboli schopnost aktiv být transformovány na peněžní prostředky, kterými firma může uhradit své závazky. Likvidita se vypočítává poměřováním disponibilních fondů (co je možno platit) s oblastí jejich užití (co je nutno platit), nejčastěji s objemem krátkodobých závazků (17, s. 131–132).

**Tabulka č. 3: Základní ukazatele likvidity podniku**

(Zdroj: 17, s. 131–135)

<i>Ukazatele</i>	<i>Vzorec</i>	<i>Doporučené hodnoty</i>
<b>Běžná likvidita (3. stupně)</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	2,0–3,0
<b>Pohotová likvidita (2. stupně)</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1,0–1,5
<b>Okamžitá likvidita (1. stupně)</b>	$\frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$	0,2–0,5

**5. Ukazatele zadluženosti**

Znázorňují vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku a měří jeho zadluženost. Při hodnocení výsledků analýzy zadluženosti organizace, by si vedení podniku mělo pamatovat, že zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může zvýšit tržní hodnotu podniku, avšak zvyšuje riziko finanční nestability (19, s. 63).

**Tabulka č. 4: Základní ukazatele zadluženosti podniku**

(Zdroj: 17, s. 142–145)

<i>Ukazatele</i>	<i>Vzorec</i>
<b>Celková zadluženost</b>	$\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100\%$
<b>Koeficient samofinancování</b>	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100\%$
<b>Finanční páka</b>	$\frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100\%$
<b>Míra finanční samostatnosti</b>	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí kapitál}} * 100\%$

## 6. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv a efektivitu využívání aktiv, charakterizují provozní cyklus podniku. Jednou z poměrových veličin je tedy vždy některá z položek aktiv. Druhem ukazatelů je veličina, která vyjadřuje ukončení celkového obratu, tedy příjem peněžních prostředků z právě dokončovaného koloběhu (např. tržby). Nejčastěji jsou vypočítávány ukazatele obratovosti, které slouží k výpočtu obratového cyklu peněz: doba obratu a rychlost obratu zásob, doba obratu a rychlost obratu pohledávek, doba obratu a rychlost obratu závazků (17, s. 153).

Tabulka č. 5: Základní ukazatele aktivity podniku

Zdroj: (17, s. 153–156)

	<i>Doba obratu (dny)</i>	<i>Rychlost obratu (počet obrátek)</i>
<b>Zásoby</b>	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$
<b>Pohledávky</b>	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky z obchodních styků}}$
<b>Závazky</b>	$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360$	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

### Procesní perspektiva

Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožňují dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Hlavní změny se provádějí v těch procesech, které jsou propojeny s realizací podnikatelské strategie, v tzv. klíčových procesech (16, s. 105).

Pro hodnocení skutečné situace v organizaci z hlediska interních procesů a zároveň stanovení budoucích cílů procesní perspektivy může být použita řada provozních ukazatelů. Ty napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, hlavně o náklady (19, s. 71).

Ukazatele nákladovosti vyjadřují zatížení výnosů pro různé druhy nákladů. Hodnota těchto ukazatelů by měla v čase klesat (19, s. 71).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$



$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Pro rozhodování o budoucí procesní perspektivě je nezbytné stanovit nákladovou strukturu celého podniku, a to podílem určitého druhu nákladů na celkových nákladech. Grafické znázornění výsledku výpočtu umožňuje vedení rychle a snadno porozumět největším nákladovým položkám v podniku (19, s. 72).

### **Práce se zákazníky**

Zákaznická perspektiva stanoví cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Zároveň se určuje spotřebitelský segment a úroveň spokojenosti zákazníků. Pro stanovení úrovně spokojenosti klientů mohou být použity různé ukazatele, např. rychlost v odpovídání na telefon, počet informačních akcí pro veřejnost, refundace za špatnou službu, dostupnost dopravy, poskytování elektronických služeb, včetně možnosti platby on-line, a nakonec procento spokojených zákazníků. Neexistuje řada doporučených ukazatelů zákaznické perspektivy, které by měl podnik využít při aplikaci metody BSC. Stanoví se výhradně individuálně. Východiskem pro vypracování metody je základní pravidlo: kolik máme specifických cílů, tolik budeme mít minimálně ukazatelů (16, s. 115–116).

### **Učení a růst**

Pro různé specifické cíle perspektivy učení a růstu mohou být stanoveny různé ukazatele, například počet chyb při výrobě (řízení kvality), počet návrhů zaměstnanců a zlepšení výkonnosti na základě těchto návrhů (rozvoj strategických kompetencí) atd. Také v tomto bodě může být hodnocena míra podpory inovací, a to počtem návrhů na nové výrobky a služby, náklady na výzkum a vývoj a počtem provedených inovací (16, s. 117–118).

## **Environmentální výkonnost**

V metodě BSC se obvykle používají čtyři perspektivy, v některých případech vzniká i pátá perspektiva. Hlavní podmínkou je její měřitelnost. V současné době inovačně zaměřené organizace za tuto specifickou perspektivu považují environmentální a sociální výkonnost podniku (16, s. 104).

Podniky hledají způsob, jak porozumět své environmentální výkonnosti, jak ji prokázat a jak zlepšit. Pro dosažení tohoto cíle vedení firem zavádí systém environmentálního managementu (Environment Management System, EMS). Pokud podnik nemá z různých důvodů EMS zavedený, může i tak svou environmentální výkonnost hodnotit. Na základě výsledků může stanovit strategické cíle a kritéria, podle kterých bude tyto cíle hodnotit. Hodnotit výkonnost lze normou ČSN EN ISO 14031, která je řídicím nástrojem pro zlepšení a demonstraci aktivnosti aplikaci principů ochrany životního prostředí ve veškerých podnikatelských aktivitách (20, s. 31–32).

Mezi aktivity podniku, které jsou spojené se životním prostředím, se řadí:

- ekologická výroba, produkty a služby,
- ekologické balení,
- šetrný způsob přepravy zboží a materiálu,
- recyklace a využívání recyklovaného materiálu,
- úspora energie, vody,
- soulad s normami a standardy (ISO, EMAS),
- ochrana přírodních zdrojů,
- poskytování přesných ekonomických informací o výrobcích, službách a aktivitách (20, s. 32–33).

Již bylo v této práci zmíněno, že základní podmínkou formulování specifické perspektivy je její měřitelnost. Pro hodnocení environmentální výkonnosti lze stanovit řadu ukazatelů, které by měly být založeny na dostupných datech a stanoveny podle významných environmentálních aspektů. Může být k tomu využít interní a externí audit (20, s. 34).

Klíčové environmentální ukazatele podniku jsou:

1. Účinnost materiálové spotřeby – roční hmotnostní tok různých používaných materiálů vyjádřený v tunách.
2. Energetická účinnost – celková přímá roční spotřeba energie vyjádřená v tunách ropného ekvivalentu (TOE).
3. Vodní hospodářství – celková roční spotřeba vody vyjádřena v m<sup>3</sup>/rok.
4. Odpadové hospodářství – celková roční produkce odpadu specifikovaného dle typu a nakládání vyjádřená v tunách.
5. Biologická rozmanitost – využívání půdy vyjádřené v m<sup>3</sup> zastavěné plochy.
6. Emise do ovzduší – celkové roční emise „skleníkových plynů“ vyjádřené v tunách ekvivalentu CO<sup>2</sup> (20, s. 34–38).

### **Altmanův bankrotní model (Z-scóre)**

V případě nepříznivé finanční situace musí vedení řešit otázku insolventnosti podniku. Insolvence nastává tehdy, kdy podnik není schopen hradit své závazky. Za účelem určení symptomu, které v budoucnu ohrožují existenci firmy, byly navrženy bankrotní modely. Jeden z nich vynalezl prof. Edward Altman v roce 1968. Altmanův model Z-scóre představuje agregovanou bonitu firmy, která je funkcí kombinace ukazatelů a jejich vah schopných odlišit firmy směřující k bankrotu a firmy finančně zdravé (17, s. 205–208).

Model Z-scóre má následující podobu:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$$

kde  $x_1$  – Čistý pracovní kapitál / Aktivita celkem

$x_2$  – Zadržovaný zisk / Aktivita celkem

$x_3$  – Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / Aktivita celkem

$x_4$  – Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje

$x_5$  – Tržby / Aktivita celkem (17, s. 208)

Výsledek výpočtu můžeme interpretovat podle toho, v jakém intervalu se hodnota Z nachází:

$Z > 2,9$  – firma dosahuje hodnoty Z-scóre a je bezproblémovou a finančně stabilní.

$Z < 1,8$  – firma již nedosahuje střední hodnoty Z-scóre a může očekávat do dvou let vážné finanční problémy.

Interval 1,8 až 2,9 tvoří šedou zónu, která signalizuje možné problémy a upozorňuje na nutnost být obezřetný (17, s. 209).

### **1.9.2. Pravidla hodnocení inovační výkonnosti**

- Propojte inovační ukazatele přímo s inovační strategií a inovačním obchodním modelem. Většina globálních podniků cílenými výzkumy zjistila, že používaly nedostatečný systém měření strategických hodnot svých inovací.
- Nebuďte rigidní – buďte dostatečnou variabilitu k hodnotovému měření. Různé inovační procesy na různých organizačních úrovních vyžadují odlišné systémy měření, jež se mohou neustále měnit.
- Poznejte a uvědomujte si specifický účel jednotlivých typů systémů měření inovační výkonnosti – dosahování co největšího počtu cílů vás nikam neposune.
- Systém měření musí vycházet z kritických faktorů úspěchu inovačních cílů a musí být vyvážený ze všech hledisek.
- Méně je více. Sestavte systém jednoduše a srozumitelně. Měřte malý počet klíčových veličin. Příliš mnoho ukazatelů může vyvolat zmatek, nikoliv pomoc.
- Zůstaňte nad věcí. Buďte si vědomi omezení systémů měření výkonnosti. Sebelepší systém nenahradí dobrý management (14, s. 51).

## 2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

### 2.1. Popis společnosti, organizační struktura

**Název:** chutny vyber s.r.o.

**Datum vzniku a zápisu:** 27. květen 2015

**Spisová značka:** C 88225/KSBR Krajský soud v Brně

**Sídlo:** Vodní 258/13, Staré Brno, 602 00 Brno

**Identifikační číslo:** 04115929

**Právní forma:** společnost s. r. o.

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; hostinská činnost; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

**Zaměstnanci:** 2 (na základě pracovní smlouvy), 7 (na základě dohody o provedení práce)

Údaje jsou uvedeny podle aktuálního výpisu z obchodního rejstříku.

Firma byla založena a zapsána do obchodního rejstříku dne 27. května roku 2015. Podle zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) společnost patří mezi mikropodniky. V době vzniku byli zakladateli firmy Dmitrii Iurov a Vladimír Shestakov, kteří měli stejné podíly ve výši 75 000 Kč každý, jelikož základní kapitál byl 150 000 Kč. V roce 2018 společníci převedli části svých podílů třetímu členovi, kterým se stal podnikatel Vladyslav Shevchuk. V době fúze firma disponovala dvěma provozovny „Pizzerie Morava“ a „Pizzerie Domazzi“, jejichž předmětem podnikání byla hostinská činnost. V současné době *chutny vyber s.r.o.* zahrnuje pouze jednu provozovnu „Pizzerie Basilico“ (v roce 2019 došlo k rebrandingu celé značky).

### 2.2. Popis zavedené inovace

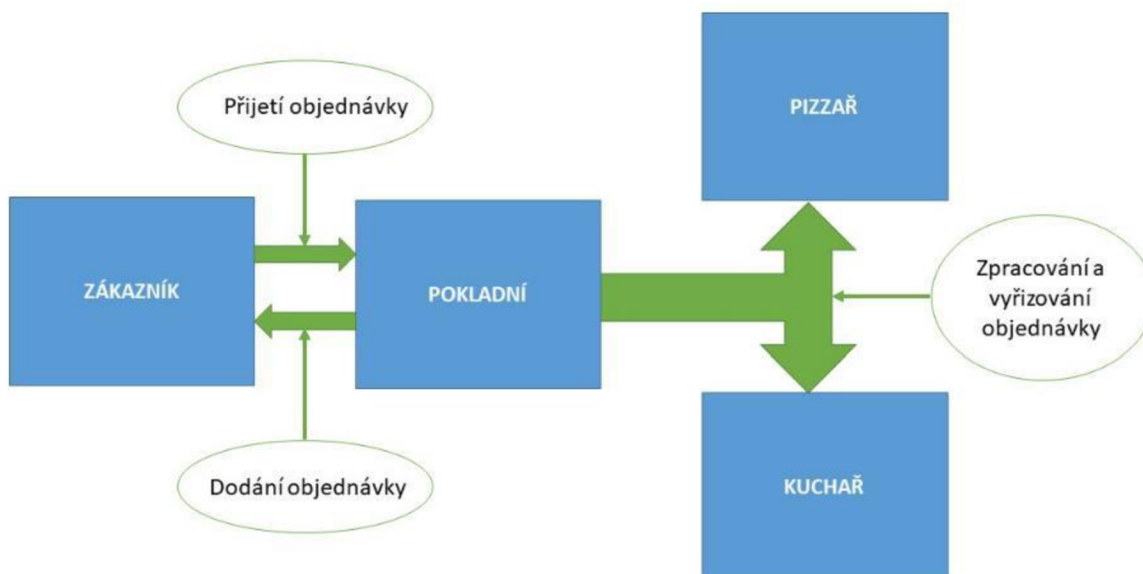
Postup zavedení inovace, její charakter a dopad na rozvoj podniku budou analyzovat na základě procesů, které probíhaly v provozovně „Pizzerie Domazzi“. Tento podnikatelský subjekt vznikl v roce 2014 a jeho majitel byl v době otevření Vladislav Shevchuk, který podnikal na základě živnostenského oprávnění. Zpočátku měla

restaurace podobu malého rodinného podniku, jehož hlavním zdrojem příjmů bylo obslužení lidí v době oběda.

První inovativní impulsy byly spojeny se zahájením spolupráce se zprostředkující společností damejídlo.cz s.r.o., specializující se na dovoz jídel v České republice. Spolupráce s touto společností zatím nemohla být nazvána plnohodnotnou inovací, jelikož společnost damejídlo.cz s.r.o. poskytla svá auta, kurýry a všechny potřebné technické komponenty pro realizaci distribuce. Provoz podniku v podstatě prošel změnami, ale nebyly tyto změny významné.

Inovační činnost začala v roce 2018, a to počátkem spolupráce pana Shevchuka se společností chutny vyber s.r.o. V té době, jak již bylo uvedeno výše, se značky „Pizzerie Morava“ a „Pizzerie Domazzi“ sloučily, a došlo k rebrandingu a vzniku značky „Pizzerie Basilico“. Hlavním motivem pro zavedení vlastního rozvozu bylo rozšíření klientské základny a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Další důležitou pohnutkou byla touha vedení společnosti (hlavně pana Shevchuka) dosáhnout snížení nákladů (společnost damejídlo.cz s.r.o. stanovila poplatek za používání svých zdrojů, stejně jako procento z příjmů).

Zavedení rozvozu bylo v podstatě pro tento podnik strategickou inovací, poněvadž šlo o zavedení nejen nové služby, ale i o změnu obecného podnikatelského modelu. V období před zavedením inovace proces vyřízení objednávky byl poměrně jednoduchý. Na Obrázku č. 5 jsou schematicky znázorněny subjekty přímo zapojené do procesu prodeje zboží a vztahy, které mezi nimi vznikají.



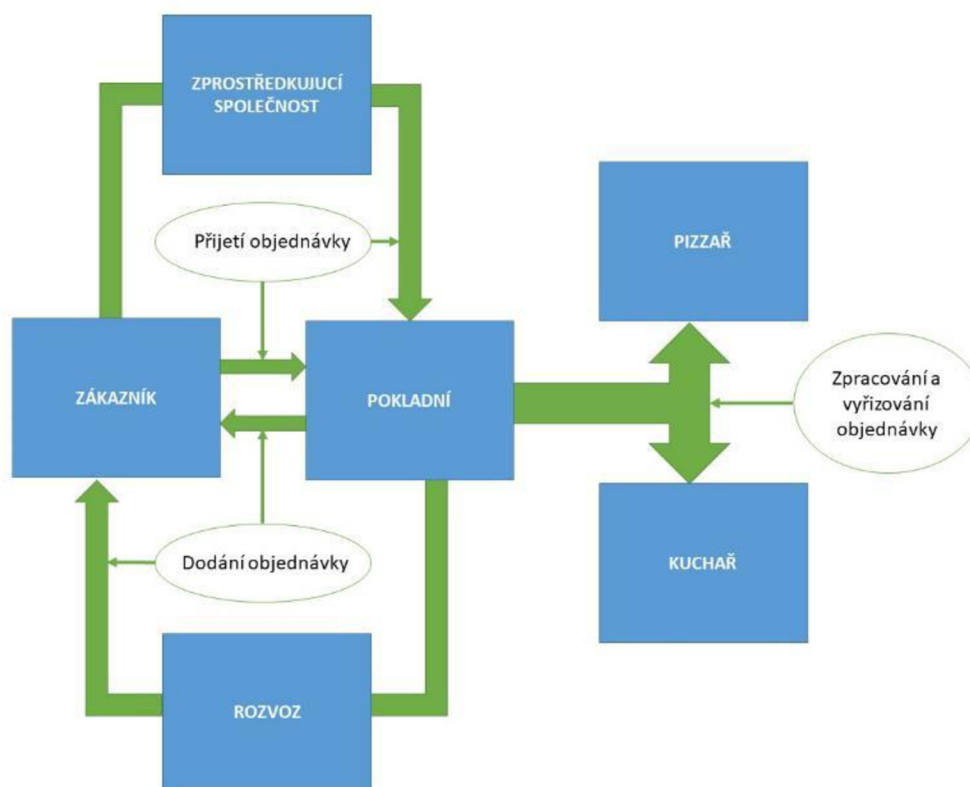
**Obrázek č. 5: Schéma realizace objednávky před zavedením inovace**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po zavedení inovace se do popsaného procesu zapojily nové subjekty – zprostředkující společnost (*damejidlo.cz s.r.o.*) a rozvoz. Převážná část objednávek na rozvoz začala přicházet prostřednictvím zprostředkující společnosti (podle interních odhadů asi 85 %) a telefonicky (podle interních odhadů asi 15 %). Charakter práce se zákazníkem přímo v provozovně zůstal nezměněn.

Jelikož společnost *chutny vyber s.r.o.* od doby založení pracovala jako podnik specializující se na doručování jídel, měla k dispozici všechny zdroje potřebné pro realizaci inovací. Celkové změny proběhly přesně v provozovně „Pizzerie Domazzi“, kde vznikl úplně nový podnikatelský model. K implementaci inovace nebyly v zásadě nutné žádné nákladné investice a dodatečné finanční zdroje směřovaly hlavně na podporu procesu formování nového obchodního modelu.

Součástí inovačních aktivit byla rekonstrukce provozovny (včetně pracovních ploch pizzaře a kuchaře), nákup dalšího auta, vývoj nové obchodní značky a příslušných atributů, doplnění stávajícího jídelníčku novou nabídkou, zaměřenou na rozvoz. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci provozovny „Pizzerie Domazzi“ nezměnili, proběhlo školení o novém systému pokladny a programech nezbytných pro zpracování objednávek.



Obrázek č. 6: Schéma realizace objednávky po zavedení inovace

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3. Stav společnosti před zavedením inovace

Před zahájením inovací podnikatelský subjekt „Pizzerie Domazzi“ vykazoval zisk a aktivně si vytvořil zákaznickou základnu. Je docela obtížné posoudit úplnou finanční situaci tohoto subjektu, jelikož majitel provozovny podnikal na základě živnostenského oprávnění a vedl pouze daňovou evidenci. Proto výsledek hospodaření za rok 2017 může být stanoven pouze nepřímo z údajů plynoucích z daňových přiznání.

Tabulka č. 6: Údaje o finančním stavu provozovny „Pizzerie Domazzi“

(Zdroj: přiznání k dani z příjmu fyzických osob za rok 2017 poplatníka Vladislava Shevchuka)

	<b>2017</b>
Příjmy podle § 7 zákona	964 837
Výdaje související s příjmy podle § 7 zákona	759 199
VH před zdaněním	205 638



Společnost *chutny vyber s.r.o.* měla před fúzí záporný výsledek hospodaření, což z hlediska majitelů bylo ovlivněno manažerskou nekompetencí. Z tohoto důvodu se pan Iurov a pan Shestakov rozhodli zahájit spolupráci s panem Shevchukem, poněvadž měl předchozí zkušenosti v práci s rozvozem.

## 2.4. Aktuální stav společnosti

V současné době je podle účetních výkazů společnost ve ztrátě. K určení přesnějších finančních ukazatelů byly použity nástroje finanční analýzy a byla provedena krátká finanční analýza účetních výkazů za roky 2018–2019.

### Ukazatele rentability

Pro výpočet rentability podniku byl použit výsledek hospodaření před zdaněním a úroky.

**Tabulka č. 7: Ukazatele rentability společnosti *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle účetních výkazů)

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROA	-95,4 %	-126,9 %
ROE	-19,6 %	-374,3 %
ROS	-11,2 %	-14,2 %
ROCE	-19,6 %	-306,4 %

Jelikož má podnik záporný výsledek hospodaření, cílem výpočtu bylo zjistit, jak jsou jednotlivé položky výsledovky a rozvahy zatíženy ztrátou firmy. Všechny ukazatele rentability v roce 2019 se snížily oproti roku 2018 v důsledku zvýšení ztráty podniku, což je negativním signálem. Z hlediska výkonnosti se nejhorší hodnoty vyskytují u vlastního a dlouhodobého kapitálu. Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) nelze určit, jelikož v současné době není známa hodnota vloženého kapitálu, jelikož nebylo provedeno hodnocení investičního záměru.

## Ukazatele likvidity

**Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity společnosti *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle účetních výkazů)

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Běžná	0,11	1,28
Pohotová	0,05	0,84
Okamžitá (peněžní)	0,03	0,12

V roce 2018 se všechny tři ukazatele likvidity nacházely pod doporučenou hodnotou a podnik nebyl schopen splatit své krátkodobé závazky. Situace se v roce 2019 zlepšila, ukazatele se přiblížily k doporučené normě, ale dosud ji nedosáhly. Nejhorší hodnotu oproti doporučené má okamžitá likvidita, která ukazuje, že je podnik schopen plnit svými peněžními prostředky pouze 12 % krátkodobých závazků. Nejlépe se prezentuje ukazatel pohotové likvidity, který skoro dosahuje doporučené hodnoty. Běžná likvidita má hodnotu 1,28, což znamená, že oběžná aktiva jsou schopná pokrýt krátkodobé závazky 1,28krát.

## Ukazatele zadluženosti

**Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti společnosti *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle účetních výkazů)

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Celková zadluženost	583 %	66 %
Koeficient samofinancování	-488 %	34 %
Finanční páka	-21 %	295 %
Míra finanční samostatnosti	-84 %	51 %

Podle výkazu měl podnik v roce 2018 zápornou hodnotu vlastního kapitálu, což bylo ovlivněno ztrátou minulých let, všechny ukazatele tak mají zápornou hodnotu. Ve výkazech za rok 2019 se už ztráta minulých let nevyskytuje a ukazatele zadluženosti se výrazně zlepšily. Celková zadluženost firmy je 66 %, což znamená, že podnik financuje svoje aktiva většinou z cizích zdrojů a tato hodnota by se měla v čase snížit. Naopak koeficient samofinancování má nízkou hodnotu a měl by se v čase zvýšit alespoň na 50 %. Podle hodnoty finanční páky celkový kapitál společnosti skoro 3krát převyšuje vlastní a vzhledem k tomu, že rentabilita aktiv je větší než rentabilita vlastního kapitálu,

finanční páka v podniku působí negativně. Míra finanční samostatnosti v podniku je přijatelná.

### Ukazatele aktivity

**Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle účetních výkazů)

	<i>Rychlost obratu (počet obrátek)</i>		<i>Doba obratu (dny)</i>	
	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Zásoby	25,1	34,4	14,3	10,5
Pohledávky	96,1	21,3	3,7	16,9
Krátkodobé závazky	1,5	15,2	247,1	23,7

Počet obrátek zásob v čase se zvýšil, což je pro podnik pozitivním signálem, jelikož zásoby na skladě se transformují na finanční prostředky rychleji (podle výpočtu doby obratu se přeměňují za 10 dnů) a nedochází k naskladňování výrobků a zboží. Doba obratu pohledávek se zvýšila o 13 dnů a celková položka pohledávky v rozvaze se zvětšila o 144 tis. Kč, což je pro společnost negativní, neboť čím vyšší je hodnota pohledávek a doba jejich obratu, tím víc prostředků firma potřebuje pro financování těchto pohledávek. Doba obratu krátkodobých závazků se snížila o 223 dnů a celková hodnota krátkodobých dluhů v rozvaze klesla o 1 671 tis. Kč. Takové snížení závazků a doby jejich obratu je pro odběratele pozitivní informace, ale v budoucnosti by měla společnost tento ukazatel nadále snižovat.

### Altmanův Z-scóre model

S ohledem na krizovou finanční situaci v podniku bylo nutné prověřit solventnost společnosti. Možná v blízké budoucnosti může společnost zkrachovat a nebude schopna zaplatit své závazky i přes skutečnost, že ukazatele likvidity se v roce 2019 zlepšily. Výpočty jednotlivých ukazatelů a konečné hodnoty Z-scóre jsou v následující Tabulce č. 10.

Tabulka č. 11: Z-scóre společnosti *chutny vyber s.r.o.*

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>	<i>Z</i>
	<i>ČPK/A</i>	<i>VH/A</i>	<i>EBIT/A</i>	<i>VK/CZ</i>	<i>T/A</i>	
<i>2018</i>	-5,20	-4,34	-0,99	-0,84	8,50	-7,61
<i>2019</i>	0,16	-4,23	-1,28	0,51	8,92	-0,72
<i>Koeficienty</i>	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999	

Hodnota za rok 2019 se výrazně zlepšila o 6,89 bodu oproti roku minulému roku, ale i tak se opět obě hodnoty nacházejí v intervalu, který nedosahuje požadované hodnoty Z-scóre, což je pro podnik negativní a znamená to, že podniku zatím hrozí bankrot.

Při vyhodnocování výsledků finanční analýzy je třeba vzít v úvahu určitou nepřesnou kompatibilitu údajů v důsledku fúze společnosti s ručením omezeným a fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění. Negativní ukazatele se mohly objevit v důsledku špatného vedení hospodaření ještě před zavedením inovací. Pro přesnější posouzení účinnosti inovací je nutné rozdělit ukazatele do dvou sektorů: sektor podnikových inovací (rozvoz) a tradiční sektor (kamenná provozovna). Hodnocení výkonnosti inovace bude provedeno v následující podkapitole.

## 3. HODNOCENÍ ZAVEDENÉ INOVACE

### 3.1. Hodnocení výkonnosti inovace

K provedení analýzy společnost poskytla údaje za rok 2019, které jsou rozděleny do měsíců vzhledem k sezónnosti stravovací činnosti. Na základě následujících výpočtů bylo navrženo řešení problematiky podniku.

#### Horizontální analýza tržeb a nákladů

V Tabulce č. 12 je znázorněna horizontální analýza tržeb a nákladů podniku *chutny vyber s.r.o.*, kde výstupem výpočtu je absolutní a relativní změna hodnot v jednotlivých měsících. Tyto výpočty jsou základem pro stanovení trendu vývoje tržeb a nákladů podniku.

**Tabulka č. 12: Horizontální analýza tržeb a nákladů celého podniku**

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

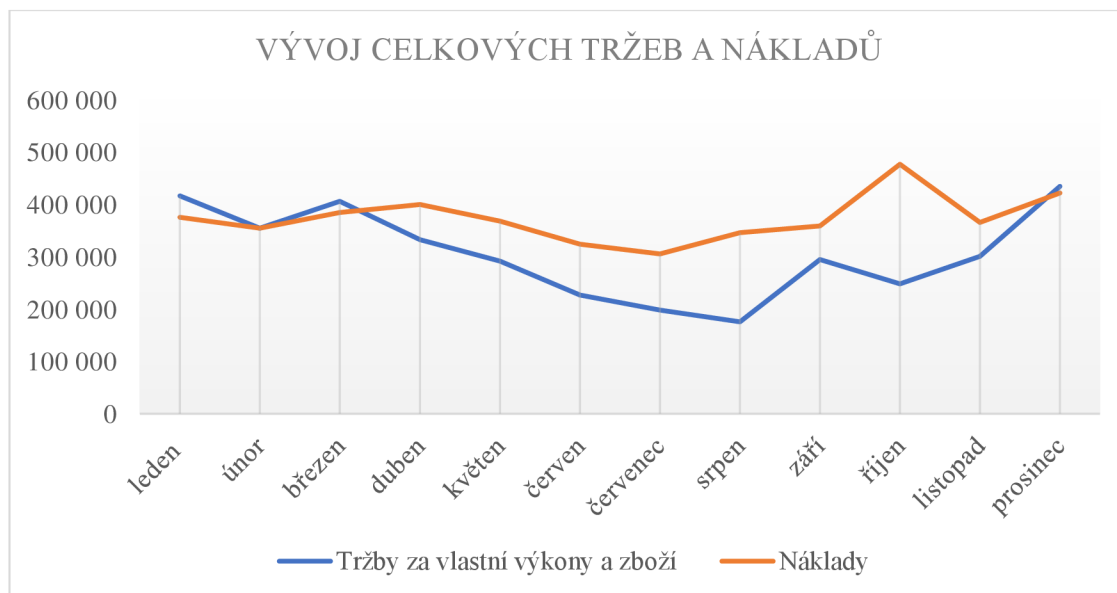
Měsíc	Tržby za vlastní výkony a zboží	Změna v Kč	Změna v %	Náklady	Změna v Kč	Změna v %
leden	416 774	-	-	375 899	-	-
únor	354 744	-62 029	-14,9	354 901	-20 998	-5,6
březen	406 524	51 780	14,6	385 136	30 234	8,5
duben	332 822	-73 702	-18,1	400 297	15 161	3,9
květen	291 692	-41 130	-12,4	368 205	-32 091	-8,0
červen	226 755	-64 937	-22,3	324 384	-43 822	-11,9
červenec	198 459	-28 296	-12,5	305 681	-18 703	-5,8
srpen	175 806	-22 653	-11,4	346 078	40 397	13,2
září	295 019	119 213	67,8	359 184	13 106	3,8
říjen	248 544	-46 475	-15,8	477 143	117 959	32,8
listopad	300 953	52 410	21,1	365 827	-111 316	-23,3
prosinec	434 890	133 936	44,5	422 337	56 510	15,4

Trend vývoje tržeb z vlastních výkonů a zboží na začátku roku 2019 byl poměrně stabilní, viz Graf č. 1. V únoru je vidět neveliký pokles o 15 % v porovnání s lednem, což bylo způsobeno uzavřením provozovny na jeden týden za účelem provedení aktivit souvisejících s rebrandingem značky. Tento pokles byl nicméně zastaven nárůstem tržeb v březnu. V létě trend vývoje tržeb neustále klesá, což je ovlivněno podmínkou sezónnosti stravovací činnosti. Snižování výnosů pokračuje do srpna a následně od září

trend začíná zase růst. V prosinci se výnosy zvýšily o 44,5 %, což není anomálie, protože v předvánočním období jsou lidé ochotnější nakupovat a využívat různé služby. V prosinci tržby dosahují nejvyšší celoroční hodnoty.

**Graf č. 1: Vývoj výnosů a nákladů podniku *chutny vyber s.r.o.* za rok 2019**

(Zdroj: vlastní vypracování dle interních zdrojů)



Na Grafu č. 1 trend vývoj nákladů také nemá závažná zkreslení, i když má na konci období vzestupný charakter. V říjnu lze pozorovat prudký nárůst nákladů, což souvisí v účetních výkazech s položkou „Prodané zboží“ (účet 504), na hodnotu 111 tis. Kč. Je vidět, že trendy velmi těsně vedle sebe kolísají, a že náklady převyšují tržby, což je závažnější skutečnost zkoumaného období.

Na základě těchto údajů můžeme dojít k závěru, že společnost je ve ztrátě po větší část roku, takže záporná hodnota, která se objeví na konci účetního období, je primárně spojena s neefektivním vedením hospodaření, nejenom se ztrátou minulých let.

Aby bylo možné určit, zda je zavedená inovace příčinou finanční krize firmy, rozdělila jsem tržby a náklady do dvou sektorů. Režijní náklady byly rozděleny mezi inovačním a tradičním modelem pomoci režijní přírážky. Údaje o tržbách byly získány prostřednictvím aplikace, která je nainstalována v pokladním systému podniku.

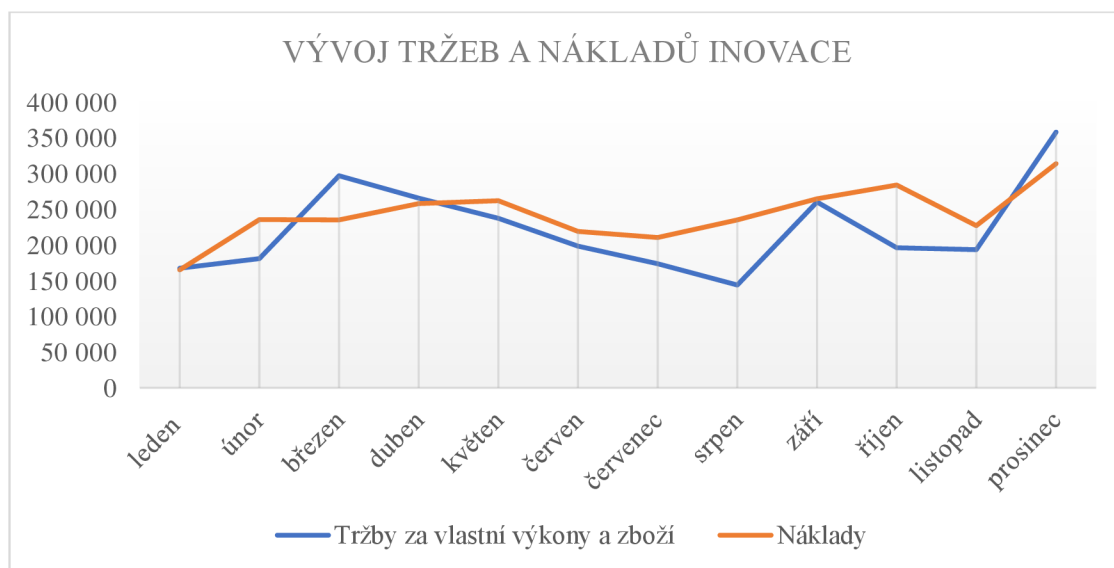
**Tabulka č. 13: Horizontální analýza tržeb a nákladů inovace**

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

Měsíc	Tržby za vlastní výkony a zboží	Změna v Kč	Změna v %	Náklady	Změna v Kč	Změna v %
leden	<b>167 380</b>	-	-	<b>164 988</b>	-	-
únor	<b>180 712</b>	13 332	8,0	<b>235 421</b>	70 433	42,7
březen	<b>296 631</b>	115 919	64,1	<b>234 993</b>	-428	-0,2
duben	<b>265 407</b>	-31 224	-10,5	<b>257 715</b>	22 722	9,7
květen	<b>237 213</b>	-28 194	-10,6	<b>261 879</b>	4 164	1,6
červen	<b>198 314</b>	-38 899	-16,4	<b>218 760</b>	-43 119	-16,5
červenec	<b>173 452</b>	-24 862	-12,5	<b>210 516</b>	-8 244	-3,8
srpen	<b>143 783</b>	-29 669	-17,1	<b>235 107</b>	24 591	11,7
září	<b>260 130</b>	116 347	80,9	<b>264 499</b>	29 392	12,5
říjen	<b>196 027</b>	-64 103	-24,6	<b>283 989</b>	19 490	7,4
listopad	<b>193 338</b>	-2 689	-1,4	<b>226 903</b>	-57 086	-20,1
prosinec	<b>357 873</b>	164 535	85,1	<b>313 679</b>	86 776	38,2

**Graf č. 2: Vývoj výnosů a nákladů inovace za rok 2019**

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)



Graf č. 2 ukazuje, že trend vývoje tržeb během roku je nestabilní. Na začátku roku tržby rostou, v březnu vzniká první horní vrchol trendu a je vidět zvýšení tržeb o 64 % oproti únoru. Pak výnosy neustále klesají až do srpna, kde dosahuje své nejnižší celoroční hodnoty 143 tis. Kč. V září trend prudce stoupá v důsledku zvýšení tržeb o 81 %. V říjnu a listopadu výnosy opět klesají, ale již v prosinci dochází k nárůstu tržeb o 85 %. V tomto měsíci se vyskytuje nejvyšší její hodnota za rok, a to 357 tis. Kč. Náklady

na rozvoz nemají výrazné výkyvy a dá se pozorovat vzestupný trend. Související výpočty jsou znázorněny v Tabulce č. 13.

V posledním kroku horizontální analýzy tržeb a nákladů byla stanovena absolutní a relativní změna hodnot pro tradiční model, viz Tabulka č. 14.

**Tabulka č. 14: Horizontální analýza tržeb a nákladů tradičního modelu**

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

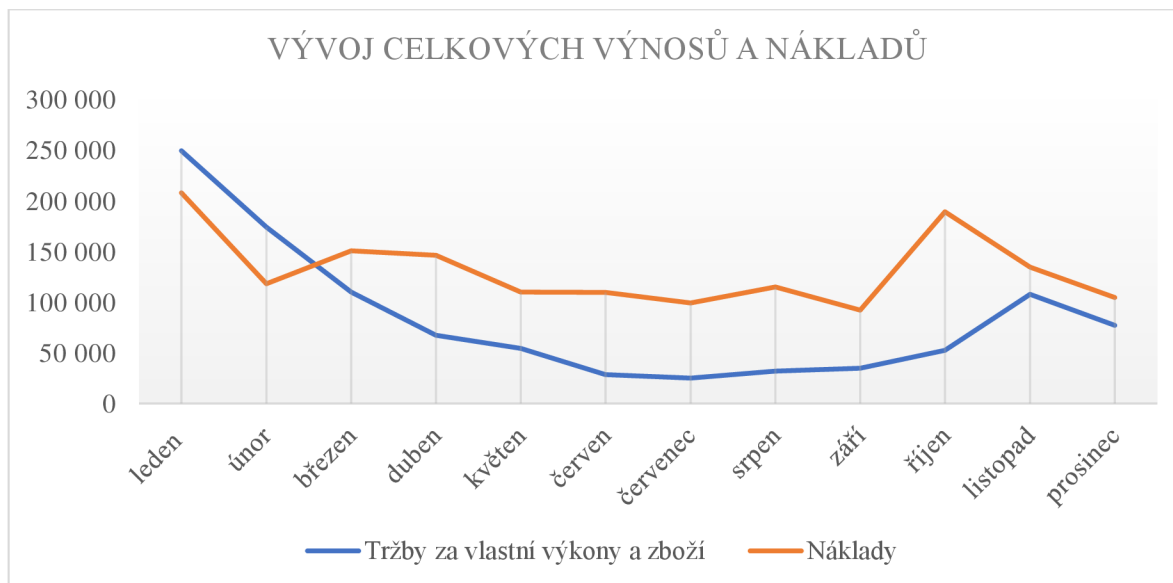
<i>Měsíc</i>	<i>Tržby za vlastní výkony a zboží</i>	<i>Změna v Kč</i>	<i>Změna v %</i>	<i>Náklady</i>	<i>Změna v Kč</i>	<i>Změna v %</i>
leden	<b>249 394</b>	-	-	<b>207 875</b>	-	-
únor	<b>174 032</b>	-75 361	-30,2	<b>118 005</b>	-89 870	-43,2
březen	<b>109 893</b>	-64 139	-36,9	<b>150 765</b>	32 760	27,8
duben	<b>67 415</b>	-42 478	-38,7	<b>146 291</b>	-4 474	-3,0
květen	<b>54 479</b>	-12 936	-19,2	<b>109 918</b>	-36 373	-24,9
červen	<b>28 441</b>	-26 038	-47,8	<b>109 499</b>	-419	-0,4
červenec	<b>25 007</b>	-3 434	-12,1	<b>99 143</b>	-10 356	-9,5
srpen	<b>32 023</b>	7 016	28,1	<b>114 804</b>	15 661	15,8
září	<b>34 889</b>	2 866	8,9	<b>92 096</b>	-22 708	-19,8
říjen	<b>52 517</b>	17 628	50,5	<b>189 066</b>	96 970	105,3
listopad	<b>107 615</b>	55 099	104,9	<b>134 676</b>	-54 390	-28,8
prosinec	<b>77 017</b>	-30 599	-28,4	<b>104 487</b>	-30 189	-22,4

Kamenná provozovna z hlediska ziskovosti je méně efektivní než rozvoz, jelikož na konci roku vykazuje negativní výsledek hospodaření -563 902 Kč, který činí 70 % celkové ztráty a výrazně tak převyšuje výsledek inovace. Výnosy převyšují náklady pouze v lednu a únoru.



**Graf č. 3: Vývoj výnosů a nákladů tradičních modelů za rok 2019**

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)



Graf č. 3 ukazuje, že celkový trend vývoje tržeb prvního půl roku klesá a malý nárůst lze sledovat od srpna. V listopadu se tržby zvyšují o 105 % oproti říjnu, ale v prosinci hodnota opět klesá. Důvodem tohoto vývoje je sezónní návštěvnost podniku. V létě často návštěvnost klesá, zejména když vezmeme v úvahu segmentaci trhu, na kterém společnost působí. Hlavní činností kamenné provozovny je prodej nabídky obědů pro studenty jazykových kurzů a zaměstnance okolních kanceláří. V červenci většina pracovníků a studentů odjíždí na dovolenou. Náklady během období mají stabilní trend. Největší hodnoty nákladů lze vysledovat v lednu a říjnu v důsledku vyskladňování velkého množství zboží.

### **Nákladová struktura podniků**

Podle výsledků horizontální analýzy je zřejmé, že náklady výrazně převyšují výnosy, a proto byla analyzována struktura nákladů podniku z hlediska kalkulačního členění. Daná metoda byla zvolena, protože umožňuje určit nejnáročnější položku nákladů a místo jejího vzniku, což pomáhá řešit otázku snížení spotřeby podniku.

Největší výdajová položka ve společnosti přímo souvisí s přímými náklady, které tvoří 40 % celkové částky. Další poměrně velkou nákladovou položkou podniku jsou náklady spojené s odbytem výrobků, přičemž provize zprostředkující společnosti damejídlo.cz

s.r.o., tvoří 20 % celkových nákladů. Nejmenší částku finančních prostředků podnik vynakládá na správní režii.

**Tabulka č. 15: Kalkulační členění nákladů ve společnosti *chutny vyber s.r.o.***

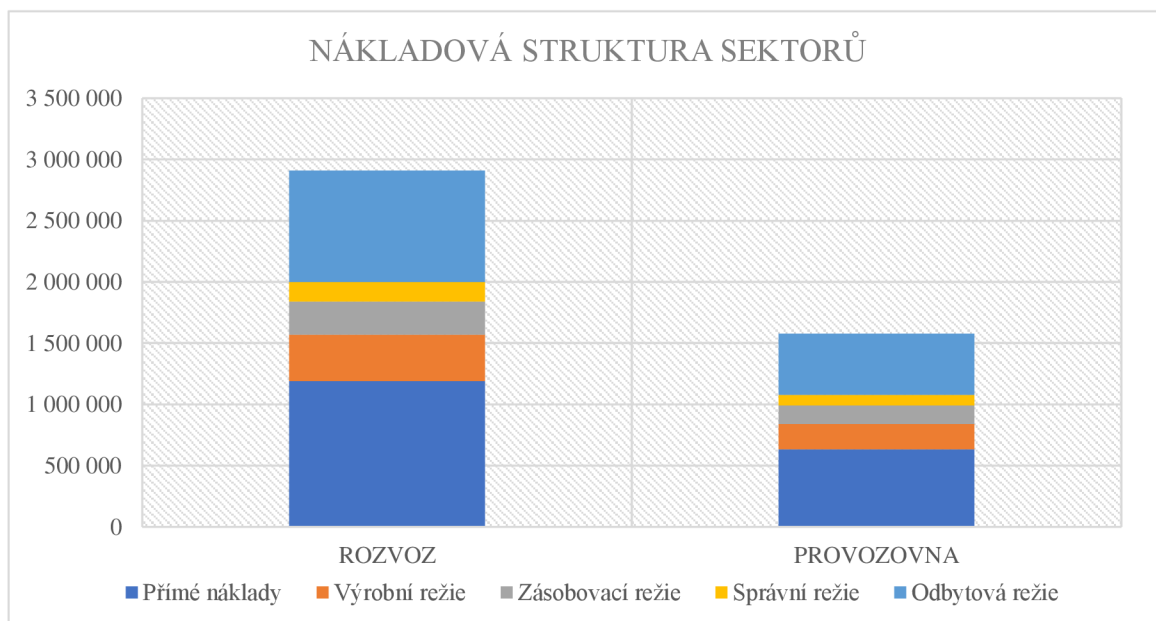
(Zdroj: 16, s. vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	<i>Nákladová položka</i>	<i>Podíl nákladů vyjádřený v Kč</i>	<i>Podíl nákladů vyjádřený v %</i>
<b><i>Přímé náklady</i></b>		<b>1 821 904</b>	<b>40,6</b>
	Přímý materiál	1 441 034	32,1
	Přímé mzdy	320 400	7,1
	Ostatní přímé náklady	60 470	1,3
<b><i>Výrobní režie</i></b>		<b>587 180</b>	<b>13,1</b>
	Spotřeba energie	157 683	3,5
	Pronájem	180 000	4,0
	Ostatní služby	145 935	3,3
	Odpisy DNM	13 968	0,3
	Opravy a udržování	89 594	2,0
<b><i>Odbytová režie</i></b>		<b>1 407 212</b>	<b>31,4</b>
	Provize „damejldlo“	924 413	20,6
	Ostatní služby – nedaňové	13 816	0,3
	Mzdové náklady	277 824	6,2
	Spotřeba materiálu – PHM	157 264	3,5
	Jiné provozní náklady	33 895	0,8
<b><i>Správní režie</i></b>		<b>243 257</b>	<b>5,4</b>
	Mzdové náklady	178 520	4,0
	SZP	60 470	1,3
	Daně a poplatky	1 500	0,0
	Finanční náklady	2 767	0,1
<b><i>Zásobovací režie</i></b>		<b>425 520</b>	<b>9,5</b>
	Spotřeba materiálu – drobný materiál	47 062	1,0
	Spotřeba materiálu – spotřební materiál	229 769	5,1
	Spotřeba materiálu - mat. údržba	37 210	0,8
	Prodané zboží	111 479	2,5
<b><i>Celkové náklady</i></b>		<b>4 485 073</b>	<b>100,0</b>

Struktura nákladů inovačního a tradičního modelu byla analyzována také prostřednictvím kalkulačního členění nákladů a jak je vidět na Grafu č. 3, celkové náklady na rozvoz výrazně převyšují náklady kamenné provozovny. Podle procentuálního poměru celkových nákladů a nákladů jednotlivých sektorů, náklady na rozvoz tvoří 65 % a náklady na provozovnu 35 % z celkové spotřeby podniku. V obou sektorech největší položku tvoří přímé náklady.

**Graf č. 4: Nákladová struktura rozvozu a kamenné provozovny dle jednotlivých režii**

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)



### Rentabilita tržeb inovace a tradičního modelu

Abych zjistila, jak je 1 Kč tržeb zatížena ztrátou, byly vypočítány hodnoty rentability tržeb pro inovační a tradiční modely, a to dělením provozního výsledku hospodaření na tržby za vlastní výkony a zboží jednotlivých sektorů. Dále jsou uvedeny výpočty hodnot rentability:

$$ROS_R = \frac{-238\,189}{2\,670\,260} \times 100\% = -8,9\%$$

$$ROS_S = \frac{-563\,902}{1\,012\,723} \times 100\% = -55,6\%$$

Oba ukazatele mají záporný výsledek, což je ovlivněno ztrátou jak rozvozu, tak i provozovny. Zatíženost tržeb u inovace je mnohem nižší než u tradičního modelu, což taky ukazuje na větší výkonnost rozvozu v celém podniku. Zároveň hodnota rentability tržeb, i pokud bude mít kladný výsledek, může být zkreslena rychlým obratem zásob v konkrétním podniku.

### 3.2. Příčiny dočasné neúspěšnosti zavedené inovace

V současné době je společnost stále ve ztrátě, ale situace se může změnit. Jelikož od procesu zavedení inovace uplynuly dva roky, zatím nelze označit inovaci jako neúspěšnou. Spíše lze říci, že v této fázi rozvoje podniku zatím nepřináší očekávaný výkon. Dále jsou uvedeny příčiny dočasné neúspěšnosti inovace.

**Nekvalitní plánování.** Vedení společnosti nevěnovalo náležitou pozornost procesu plánování inovace: neprovedli výpočty a finanční analýzu, strategické cíle nebyly jasně stanoveny, nevytvořili tým, který bude odpovědný za proces zavedení inovace, nebyla provedena analýza zdrojů. V teoretické části této bakalářské práce je v podkapitole „Rizika spojené s inovacemi v malých a středních podnicích“ uvedeno, že právě nedostatek finančních zdrojů v malých firmách nejčastěji brání vedení společnosti v najímání profesionálního týmu, který by následně vypracoval plánovací fázi. Tuto funkci často přebírají majitelé společnosti.

**Nedostatek strategických a ekonomických ukazatelů.** Vedení společnosti nemá dobře rozvinutou strategii rozvoje inovací. Neexistují žádné jasně definované ukazatele, kterými by se vedení mohlo řídit, jestli se vektor rozvoje společnosti po zavedení inovací odchyluje od původně zamýšleného.

**Nepříznivé klima ve společnosti.** Vzhledem k tomu, že neexistuje jasný systém pro hodnocení procesů probíhajících ve společnosti, zaměstnanci nerozumí hranicím svých odpovědností a nemohou objektivně posoudit úspěch nebo neúspěch své práce. V důsledku toho se snižuje motivace zaměstnanců, což negativně ovlivňuje proinovační klima v podniku a dochází k fluktuaci zaměstnanců.

**Pokles kvality výrobků.** V důsledku neustálé fluktuace pracovníků se kvalita vyráběných výrobků zhoršuje. Chcete-li zaškolit nový personál, vyžaduje to čas a určitou míru chyb, které může zaměstnanec udělat během svého zaučování. Čím častěji se vyměňují zaměstnanci, tím větší je limit chybovosti, v důsledku čehož klesá kvalita služeb a výrobků. Pracovníci nemají čas na získání zkušeností, takže cítí určitou nejistotu, která blokuje jejich inovativní myšlení.

V současné době je velmi obtížné predikovat směr vývoje ekonomické situace v podniku, poněvadž jsou základní ukazatele výkonnosti ovlivněny vnějšími faktory, konkrétně následnou krizí spojenou s pandemií COVID-19.

### **3.3. SWOT analýza**

Jelikož BSC je nástrojem strategického řízení podniku a je zaměřen do budoucna, vypracovaný systém ukazatelů je navržen na základě analýzy silných a slabých stránek podniku.

Interní analýza, stanovení silných a slabých stránek podniku byly provedeny na základě vlastních zkušeností z práce, konzultací s majitelem a komunikace se stálými zákazníky. Možné příležitosti a hrozby společnosti byly stanoveny na základě analýzy geografického umístění podniku a na základě určení problémů, které jsou ovlivněny vnějšími faktory, s nimiž se společnost pravidelně setkává po celý pracovní den (např. administrativní náročnost každodenního provozu firmy, zpoždění kurýrů jako následek zatíženosti města atd.).

Tabulka č. 16: SWOT analýza podniku *chutny vyber s.r.o.*

(Zdroj: vlastní zpracování)

	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
INTERNÍ ANALÝZA	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
	Vlastní rozvoz	Obtížné parkování aut
	Výborná dopravní dostupnost	Finanční nestabilita podniku
	Dostupný pronájem	Nedostatečné řízení kvality výrobku
	Unikátní nabídka ukrajinských jídel	Časté poruchy pracovních vozidel
	Pracovitý a odpovědný personál	Prostor se nachází na tiché ulici
	Potřebné technické zařízení	Marketingové aktivity jsou zaměřené pouze na rozvoz, nikoliv na samotnou restauraci
	Vhodné plochy pro zakoupení nového zařízení	Nedostatečná efektivita a výkonnost výroby
	Dobrá reputace obchodní značky	
EXTERNÍ ANALÝZA	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
	Rostoucí poptávka po rozvozu jídel	Přetížení města v určitých časech dne
	Růst solventnosti kupujících	Rozvoj konkurence
	Město je atraktivní pro turisty	Změny v legislativě
	Dostupnost z okolních kanceláří a obytných budov (rostoucí množství potenciálních zákazníků)	Zvyšování daní
	Rozvoj nových distribučních cest (internet)	Pravidelné kontroly různých orgánů (hygiena)
		Pravidelný zákaz průjezdu centrem města (různé akce a svátky)

### 3.4. Aplikace metody **Balanced Scorecard**

Jedním z hlavních důvodů neúspěšností zavedené inovace je nedostatek jakéhokoli systému pro hodnocení jednotlivých procesů, které se v podniku vyskytují. Proto byl navržen systém měřítek vytvořený na základě metody **Balanced Scorecard**. Vytvořený model je zaměřen nejen na vývoj inovace, ale rovněž na zlepšení tradičního modelu, neboť jsou v rámci konkrétního podniku úzce spjaté.

#### 3.4.1. Finanční perspektiva

Cíle finanční perspektivy byly stanoveny na základě analýz provedených v druhé části bakalářské práce. Podle výsledků je zřejmé, že se společnost nachází v obtížné finanční

situaci a nejdůležitějším cílem je zvýšení její ziskovosti. Hlavní cestou, jak lze tohoto cíle dosáhnout, je snížení nákladů a zvýšení výnosů firmy. Zároveň by společnost měla zlepšit svou výkonnost, což je přímo propojeno s cílem zvýšení ziskovosti. Finanční perspektiva se tedy skládá z hlavního cíle – zvýšení ziskovosti, který je ovlivněn dalšími dvěma dílčími cíli; zároveň je tento cíl spojen se zlepšením výkonnosti podniku.

- **Zlepšení výkonnosti podniku (FP1).** K měření úspěchu tohoto cíle budou použity ukazatele uvedené v analytické části práce. K hodnocení celkové solventnosti podniku budou vypočítány ukazatele likvidity a hodnota Z-score. Současně by měly být sledovány ukazatele rentability aktiv, vlastního a dlouhodobého kapitálu, neboť měří efektivitu využití těchto položek rozvahy.
- **Zvýšení ziskovosti podniku (FP2).** S ohledem na velikost podniku a finanční stav by měl být ukazatel jednoduchý a pochopitelný pro vedení firmy. Proto jsem jako hlavní měřítko pro hodnocení tohoto cíle zvolila relativní a absolutní změnu výsledku hospodaření před zdaněním běžného účetního období oproti minulému.
- **Zvýšení tržeb (FP3).** Úspěšnost tohoto cíle bude měřena hlavně absolutní a relativní změnou hodnoty tržeb na konci každého účetního období. Rovněž součástí zkoumání vývoje výnosů by měla být horizontální analýza hodnot měsíčních tržeb, aby bylo možné porovnávat vývoj trendu během roku vzhledem k sezónnosti. Ukazatele rentability tržeb také budou součástí systému, přičemž bude měřena rentabilita tržeb celého podniku, následně zvlášť inovace a tradičního modelu. Tento finanční cíl je v současnosti výstupem pro zákaznickou perspektivu.
- **Snížení nákladů (FP4).** Hlavním nástrojem pro realizaci daného cíle je zavedení systému řízení nákladů. Základní aktivity, které by měly směřovat podnik k úspěšnému dosažení tohoto cíle, jsou součástí procesní perspektivy, a proto ukazatele pro konkrétní cíl by měly hodnotit výstupy této perspektivy. Za měřítko byla zvolena absolutní a relativní změna hodnoty nákladů na konci účetního období a nákladovost výnosů. Stejně jako u cíle FP3, součástí analýzy by měla být horizontální analýza hodnot měsíčních nákladů roztržiděných podle jednotlivých režii.

**Tabulka č. 17: Kompletní ukazatele finanční perspektivy podniku *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle účetních výkazů)

<i>Cíl</i>	<i>Ukazatel</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota (2019)</i>	<i>Cílová hodnota (2020)</i>
FP1	běžná likvidita	číslo	1,28	1,5
	pohotová likvidita	číslo	0,84	1,45
	okamžitá likvidita	číslo	0,12	0,42
	ROA	%	-126,9	18,32
	ROE	%	-374,3	14,30
	ROCE	%	-306,4	10,97
	hodnota Z-scóre	číslo	-0,72	1,8–2,0
FP2	absolutní změna EBT	Kč	-211	1 004
	relativní změna EBT	%	67,4	191,6
FP3	absolutní změna hodnoty tržeb	Kč	896	682
	relativní změna hodnoty tržeb	%	32,1	18,5
	ROS	%	-14,2	9,78
FP4	absolutní změna hodnoty nákladů	Kč	1 385	-600
	relativní změna hodnoty nákladů	%	44,7	-13,4
	nákladovost výnosů	číslo	1,22	0,89

Cílové hodnoty rentability celkových aktiv, tržeb, vlastního, dlouhodobého kapitálu a likvidity byly určeny podle oborového průměru prezentovaného ve finanční analýze podnikové sféry za rok 2016 (aktuálnější údaje pro dané odvětví nejsou k dispozici), která byla provedena odborem ekonomických analýz a zveřejněná na stránkách MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu).

Pro stanovení absolutních a relativních hodnot cílů FP2, FP3, FP4 byla provedena horizontální analýza tržeb, nákladů a EBT za roky 2018–2020. Předpokládané údaje pro rok 2020 jsou stanoveny podle očekávání vedení podniku. Výsledky analýzy jsou uvedené v následující tabulce.



**Tabulka č. 18: Horizontální analýza tržeb, nákladů a VH podniku *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování dle účetních zdrojů a očekávání vedení)

	<i>Tržby za vlastní výkony a zboží v Kč</i>	<i>Celkové náklady v Kč</i>	<i>VH před zdaněním v Kč</i>
2018	2 787	3 100	-313
2019	3 683	4 485	-524
2020	4 365	3 885	480
<i>Absolutní změna 2018–2019</i>	896	1 385	-211
<i>Relativní změna 2018v2019</i>	32,1 %	44,7 %	67,4 %
<i>Absolutní změna 2019–2020</i>	682	-600	1 004
<i>Relativní změna 2019–2020</i>	18,5 %	-13,4 %	191,6 %

Poslední ukazatel cíle FP4 byl vypočítán dosazením současných hodnot tržeb a nákladů do vzorce.

$$\text{Nákladovost výnosů}_{2019} = \frac{4\,485\,072}{3\,682\,983} = 1,22$$

Nákladovost výnosů ukazuje, že tržby jsou zatíženy náklady 1,22krát. Z dlouhodobého hlediska by tento ukazatel měl klesat. Cílová hodnota tohoto ukazatele byla vypočítána dosazováním předpokládaných tržeb a nákladů do vzorce.

$$\text{Nákladovost výnosů}_{2020} = \frac{3\,885\,000}{4\,365\,000} = 0,89$$

Dle výpočtu je vidět, že cílová hodnota je nižší než současná, ale i tak je stále příliš vysoká. Podnik by se v budoucnu měl snažit více snižovat nákladovost výnosů.

### **3.4.2. Zákaznická perspektiva**

Specifické cíle zákaznické perspektivy jsou propojeny s finanční perspektivou FP3, která je zaměřena na zvýšení tržeb. Bylo identifikováno pět hlavních cílů, které z hlediska podnikové strategie mají dopad na ziskovost podniku.

- **Pevná zákaznická základna rozvozu (ZP1).** U této položky měřítkem bude procento zákazníků, kteří pravidelně využívali doručovací službu. Statistické údaje poskytuje *damejídlo.cz s.r.o.* na požadavek firmy.

- **Zvýšení počtu objednávek na rozvoz (ZP2).** Úspěch tohoto cíle závisí na spokojenosti zákazníků. Tato položka bude hodnocena procentní změnou počtu objednávek běžného období oproti minulému (přičemž s ohledem na sezónnost činnosti podniku měl by být ukazatel měřen alespoň jednou za tři měsíce).
- **Spokojenost zákazníků (ZP3).** Tento cíl je spojen s rozvozem, neboť je lépe měřitelný v praxi. Většina zákazníků při hodnocení poskytnuté služby se soustředí na následující podmínky: kvalitu jídla, dobu doručení objednávky a komunikaci personálu. Realizace tohoto cíle proto závisí na interních procesech. Jako měřítko firma může používat počet negativních hodnocení na webových stránkách společnosti a vyjádřit jej může v procentech.
- **Pevná zákaznická základna kamenné provozovny (ZP4).** Pro tento specifický cíl měřítkem bude počet nových zákazníků v provozovně. V praxi je obtížné, ale možné tento ukazatel přesně spočítat vzhledem k tomu, že podnik je malý a klientská základna se skládá hlavně ze stálých zákazníků. K dosažení tohoto cíle je velmi důležitá motivace zaměstnanců.
- **Zvýšení hodnoty průměrné účtenky (ZP5).** Tento cíl je spojen se dvěma aspekty: se schopností číšníka prodávat výrobky a s vhodnou cenovou politikou podniku. Měřítkem bude hodnota průměrné účtenky v provozovně, kterou lze zjistit v pokladním systému podniku.

**Tabulka č. 19: Kompletní ukazatele zákaznické perspektivy podniku *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

<i>Cíl</i>	<i>Ukazatel</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota (2019)</i>	<i>Cílová hodnota (2020)</i>
ZP1	zákazníci, kteří pravidelně využívají doručovací službu	%	38	50
ZP2	změna počtu objednávek běžného období oproti minulému	počet	+ 6 631	+ 4 528
ZP3	negativní hodnocení na webu <a href="http://www.damejídlo.cz">www.damejídlo.cz</a>	počet	11	5–7
ZP4	noví zákazníci v provozovně	počet	-	180
ZP5	hodnota průměrné účtenky v provozovně	Kč	161	300

Zdrojem dat pro stanovení hodnoty cílů ZP2 je vnitřní aplikace společnosti *damejidlo.cz s.r.o.* pro restaurace. V roce 2018 celkový počet objednávek byl 5 041. V následujícím roce hodnota stoupla na 11 672. Absolutní změna vypočítaná rozdílem těchto dvou čísel se rovná 6 631 objednávkám. Vedení společnosti stanovilo cílovou hodnotu na 16 200 objednávek za rok, což znamená v průměru 45 objednávek denně. Absolutní změna těchto ukazatelů je 4 528 objednávek.

Současnou hodnotu počtu nových zákazníků nelze určit, protože takový úkol nebyl během roku 2019 zaměstnancům stanoven. Může být vypočítána pouze cílová hodnota. Ředitel společnosti předpokládá, že každé dva dny by měl přicházet alespoň jeden nový zákazník, takže počet nových klientů za měsíc by se měl rovnat minimálně 15 a násobením tohoto výsledku počtem měsíců se dostáváme k výsledku 180 lidí za rok.

### **3.4.3. Procesní perspektiva**

Cíle procesní perspektivy jsou založeny na interních procesech probíhajících v podniku. Zajišťují naplnění cílů zákaznické a finanční perspektivy. Z tohoto důvodu se jednotlivé dílčí cíle a jejich ukazatele rozdělují do dvou skupin: ty, které zajišťují realizace zákaznické perspektivy, a ty, které souvisí se snížením nákladů.

Cílem finanční perspektivy systému BSC je snížení celkových nákladů, neboť společnost je ve ztrátě. Tohoto cíle lze dosáhnout snížením přímých nákladů (zejména spotřeby materiálů), snížením provize zprostředkující společnosti a zavedením vhodné cenové politiky.

- **Rozvoj webu (PP1).** Snížení nákladů na placení provize zprostředkující společnosti je poměrně obtížné, ale nezbytné, neboť společnost zaplatila zhruba 1 mil. Kč za rok 2019, což tvoří pětinu celkových výnosů podniku. V roce 2019 firma spustila svůj web, prostřednictvím kterého si zákazník může objednat jídlo stejným způsobem a za stejných podmínek, jako kdyby si objednal prostřednictvím servisu *Dáme jídlo*. Web vyžaduje propagaci, kterou v budoucnu lze realizovat pomocí určitých marketingových aktivit, např.: rozvážením letáků, slev, reklam na Googlu atd. Měřítkem pro splnění toho cíle je poměr počtu objednávek prostřednictvím webu společnosti *chutny vyber s.r.o.*

a prostřednictvím webu *damejídlo.cz s.r.o.*, vyjádřený v procentech, a také údaje o aktivitě na webových stránkách.

- **Řízení spotřeby materiálů a služeb (PP2).** V tomto podniku je špatně zaveden systém řízení skladu a řízení nákupu, což komplikuje kontrolu nakoupených materiálů. Jakmile bude vyvinut vhodný kontrolní systém a budou přesně určeny cesty toku zboží, lze výsledek měřit pomocí dvou provozních ukazatelů: materiálové náročnosti výnosů a poměru spotřeby nákupu a celkových nákladů. Kromě zavedení tohoto systému vytvoří základ pro cenovou politiku podniku.
- **Řízení cen (PP3).** Ceny v podniku jsou tvořeny analýzou cen konkurentů, což je jistě dobré z hlediska konkurenceschopnosti. Není však známo, zda cena pokrývá přímé a režijní náklady na výrobky a jaké procento zisku je ve skutečnosti zahrnuto v ceně jednotlivého produktu. Ukazatele budou nastaveny na základě srovnání skutečné ceny a ceny vypočtené na základě kalkulačního vzorce, zároveň budou ceny porovnány s cenami konkurentů a rozdíl bude vyjádřen v korunách.

Následující skupina specifických cílů slouží jako nástroj pro realizaci zákaznické perspektivy.

- **Kvalitní proces realizace objednávky (PP4).** Kvalita procesu vyřízení objednávky závisí na kvalitě jídla a rychlosti jeho dodání. Ukazatele, které hodnotí kvalitu jídla, jsou počet reklamací a počet negativních hodnocení na webových stránkách, kdy zákazník není přímo spokojený s kvalitou jídla. Pro kontrolu rychlosti dodání bude sledován průměrný čas zpracování objednávky, počet pokut za zpoždění a průměrná doba zpoždění objednávky.
- **Vhodná komunikace se zákazníkem (PP5).** Komunikace se zákazníkem je druhým důležitým aspektem spokojenosti zákazníka a přímo závisí na personálu. Pro hodnocení práce kurýra bude měřítkem počet negativních komentářů na webových stránkách, současně v kamenné provozovně bude ukazatelem kvality komunikace počet stížností na konkrétního zaměstnance.

- **Rozšíření kapacity provozovny (PP6).** Aktuálně má provozovna kapacitu 45 míst v provozovně a 8 míst na zahrádce, přesto často v době oběda vzniká nedostatek volných míst. V létě počet návštěvníků navíc prudce klesá z důvodu, že v provozovně během velmi horkého počasí nejsou úplně komfortní podmínky. Proto se vedení rozhodlo v roce 2020 rozšířit zahrádku o 15 míst. Úspěšnost tohoto cíle bude měřena hlavně pomocí poměru výnosů a nákladů projektu.
- **Uvedení nových výrobků (PP7).** Za účelem zvýšení návštěvnosti kamenné provozovny během pracovní doby ve firmách bylo rozhodnuto o rozšíření nabídky jídel; jsou zaměřená na segment zákazníků z Ukrajiny a Ruska, protože se v blízké lokalitě konají kurzy pro studenty z těchto států, v blízkosti se nacházejí i studentské koleje. Ukrajinské speciality podle interního pokladního systému zaujímají první místa v seznamu nejčastěji objednaných produktů v pizzerii. Ukazatele tohoto cíle jsou množství objednaných výrobků oproti celkové nabídce a počet pozitivních hodnocení těchto výrobků vyjádřeno v procentech. V etapě jejich zavádění se budou měřit minimálně jednou za měsíc.

**Tabulka č. 20: Kompletní ukazatele procesní perspektivy podniku *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

<i>Cíl</i>	<i>Ukazatel</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota (2019)</i>	<i>Cílová hodnota (2020)</i>
PP1	poměr počtu objednávek prostřednictvím webu	%	4	25
	průměrná denní aktivita na webu společnosti	počet zobrazení stránek	45	135
PP2	materiálová náročnost výnosů	číslo	0,56	0,48
	spotřeba nákupu oproti celkovým nákladům	číslo	0,49	0,42
PP3	rozdíl skutečné ceny jednotlivých výrobků vůči ceně podle kalkulačního vzorce	Kč	19,57	25,57
	rozdíl ceny výrobků podle kalkulačního vzorce vůči cenám konkurentů	Kč	6	0
PP4	reklamace	počet	36	12
	negativní hodnocení kvality jídla	počet	26	12
	průměrný čas zpracování objednávky	minuty	60	45
	pokuty za zpoždění	Kč	5 040	1 890
	průměrná doba zpoždění objednávky	minuty	15	5
PP5	negativní hodnocení rozvozu	počet	64	24
	stížností na konkrétního zaměstnance	počet	-	3
PP6	poměr výnosů a nákladů projektu	Kč	-	-
PP7	objednání nových výrobků	%	-	25
	pozitivní hodnocení nových výrobků	%	-	90

Hodnoty cílů PP1, PP4 a PP5 jsem určila podle dat poskytnutých společností damejídlo.cz a statistik uvedených na stránkách pizzeriebasilico.cz. Pro výpočet provozních ukazatelů, které jsou zároveň měřítky pro cíl PP2, jsem dosadila hodnoty z výsledovky do vzorců:

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{1\,912\,339 + 157\,683}{3\,682\,983} = 0,56$$

$$\text{Nákladovost spotřebovaných nákupů} = \frac{2\,181\,501}{4\,485\,072} = 0,49$$

Jelikož důležitým cílem finanční perspektivy je snížení nákladů, cílové hodnoty provozních ukazatelů by měly v čase klesnout.

Jako příklad výpočtu hodnot měřítek cíle PP3 byla provedena analýza ceny nejčastěji objednávaného výrobku: pizza Quatro Formaggi – pravá italská, a to prostřednictvím kalkulačního vzorce.

**Tabulka č. 21: Analýza cen jednotlivých výrobků (v Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů)

	<i><b>QF – italská</b></i>
Počet objednávek	862
Přímý materiál	48,55
Přímé mzdy	19,10
Ostatní přímé náklady	6,49
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>74,14</b>
Výrobní režie	35,00
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>109,14</b>
Zásobovací režie	14,34
Správní režie	9,90
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>24,24</b>
Odbytová režie	78,40
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>102,63</b>
Zisk (30 %)	30,79
Cena	133,42
<b>Cena včetně DPH (15 %)</b>	<b>153,43</b>
<b>Reální cena</b>	<b>173,00</b>
<b>Konkurenční cena</b>	<b>179,00</b>

**Tabulka č. 22: Výpočet režijní přírážky pro jednotlivé režie**

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů)

<i><b>Režie</b></i>	<i><b>Kč</b></i>	<i><b>Rozvrhová základna</b></i>	<i><b>Kč</b></i>	<i><b>Režijní přírážka</b></i>
Výrobní režie	587 180	Přímé mzdy	320 400	1,83
Zásobovací režie	425 520	Přímý materiál	1 441 034	0,30
Správní režie	243 257	Celkové přímé náklady	1 821 904	0,13
Odbytová režie	1 407 212	Celkový počet objednávek	17 950	78,40

Podle výsledků výpočtů může být cena produktu zvýšena o 6 Kč. Stejným způsobem by měla být provedena analýza celé nabídky podniku.

Cíle PP6 a PP7 jsou spojeny s dalším rozšířením podniku a budou realizovány v roce 2020. Z důvodu současné hodnoty pro tyto ukazatele nelze určit. Sledování těchto měřítek by mělo začít po realizaci nutných aktivit. Zatím mohou být stanoveny pouze cílové hodnoty ukazatele PP7, které znázorňují očekávání vedení podniku.

#### **3.4.4. Učení a růst**

Perspektiva učení a růstu je základní prací se zaměstnanci a je úzce spjata s perspektivou interních procesů. Dané perspektivě bylo přiděleno pět specifických cílů.

- **Motivovaní zaměstnanci (PU1).** Hlavním nástrojem motivování zaměstnanců je odměňovací systém podniku, který je založen na ukazatelích výkonnosti pracovníků. Proto měřítky tohoto cíle jsou průměrný počet zaměstnanců, kteří podle odměňovacího systému obdrželi bonusy, a průměrný počet zaměstnanců, kteří podle kompenzačního systému zaplatili pokuty. Odměňování personálu probíhá na konci každého měsíce.
- **Pozitivní klima v podniku (PU2).** Negativní klima ve společnosti je jedním z důvodů poklesu kvality a v důsledku toho i selhání samotné inovace. Proto je nutné měřit spokojenost zaměstnanců, a to pomocí anonymního dotazníku.
- **Kvalifikovaní zaměstnanci (PU3).** Vzhledem k tomu, že ve společnosti kvůli negativnímu vnitřnímu klimatu dochází k fluktuaci zaměstnanců, je počet zkušených pracovníků nízký. Z tohoto důvodu společnost plánuje školit zaměstnance prostřednictvím kurzů. Kvalifikaci každého zaměstnance lze měřit podle počtu chyb při výrobě.
- **Podpora inovativního myšlení (PU4).** Nyní majitelé firmy aktivně investují do svého rozvoje, takže různé nápady zaměstnanci generují často. K měření úrovně inovativního myšlení společnosti jako ukazatele bude použit ukazatel počet návrhů nových výrobků (služeb) a jako druhý ukazatel počet provedených inovací.



- **Environmentální výkonnost podniku (PU5).** Z pohledu environmentálního rozvoje všechny společnosti, které používají službu rozvoz, aktivně znečišťují životní prostředí a zvyšují zatížení města pozemní dopravou. Firma *chutny vyber s.r.o.* má k dispozici dvě auta s dieselovými motory, která jsou z ekonomického hlediska výhodnější, ale z hlediska ochrany vnějšího prostředí jsou problematičtější. V podniku se třídí odpad a vedení se snaží snížit spotřebu energie, a to použitím úsporných žárovek a profesionální myčky na nádobí, která je zaměřená na snížení spotřeby vody. Společnost také našla způsob, jak částečně vyřešit problém „přebytečného“ jídla v restauraci. Počet polotovarů je aktivně regulován a denní menu je navrženo tak, aby množství organického odpadu bylo minimální. Společnost zatím nemá dostatek zdrojů na změnu automobilů na ekologičtější, ale řídí spotřebu vody a energie pomocí ukazatelů navržených v teoretické části: ukazatele celkové přímé roční spotřeby energie, vyjádřené v tunách ropného ekvivalentu (TOE), a celkové roční spotřeby vody vyjádřené v m<sup>3</sup>.

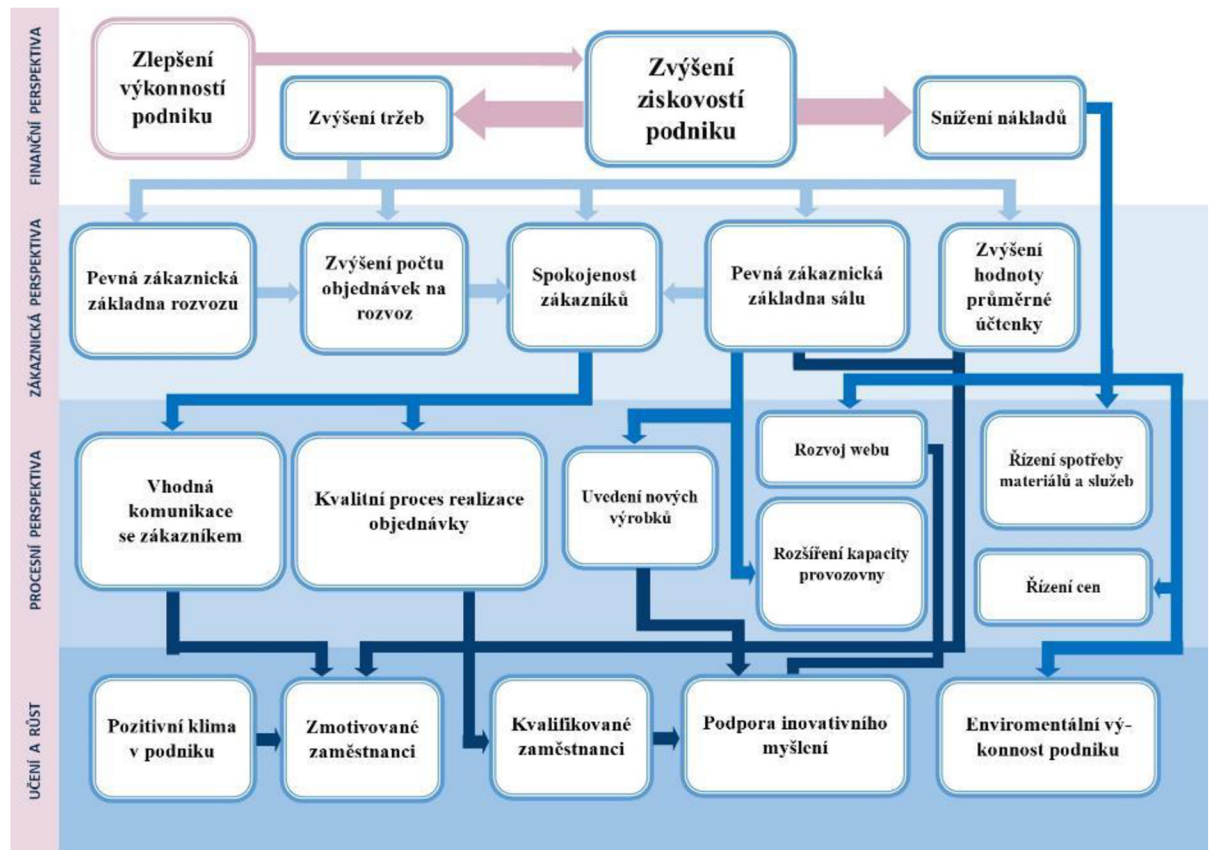
**Tabulka č. 23: Kompletní ukazatele perspektivy učení a růstu podniku *chutny vyber s.r.o.***

(Zdroj: vlastní vypracování podle interních zdrojů)

<i>Cíl</i>	<i>Ukazatel</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
PU1	zaměstnanci, kteří obdrželi bonusy	počet	1	3
	zaměstnanci, kterým byla uložena pokuta	počet	4	max. 1
PU2	úroveň spokojenosti zaměstnanců	bodový systém	6/10	9/10
PU3	chyby při výrobě	počet	36	12
PU4	návrhy na nové výrobky (služby)	počet	3	5
	zavedené inovace	počet	2	3
PU5	roční spotřeba vody	m <sup>3</sup>	90	78
	roční spotřeba energie	TOE	4,81	4,12

Počet chyb při výrobě byl stanoven prostřednictvím webové stránky *damejidlo.cz*, a to množstvím reklamací. Zdrojem údajů o spotřebě vody a energie v podniku jsou faktury.

Pro zobrazení kauzálních vazeb mezi specifickými cíli jednotlivých perspektiv společnosti a zároveň pro vizuální znázornění, jak se hlavní finanční cíl rozpouští do dílčích cílů v rámci různých podnikových procesů, byla vytvořena strategická mapa.



Obrázek č. 7: Strategická mapa pro podnik *chutny vyber s.r.o.* na bázi metody BSC

(Zdroj: vlastní vypracování)

## ZÁVĚR

Proces zavádění úspěšné inovace v podniku je dost složitý, mnohostranný a vyžaduje integrovaný přístup, který zahrnuje individuální charakteristiky konkrétního podniku. Neexistuje jediný koncept, který by vyřešil problematiku efektivity a výkonnosti inovací, ale jasně formulovaná strategie realizace inovačního procesu je nedílnou součástí budoucího úspěchu inovačního záměru jakéhokoliv podnikatelského subjektu.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení ekonomických aspektů strategické inovace, změnu podnikatelského modelu ve společnosti *chutny vyber s.r.o.* a vyřešení problematiky neefektivity zavedené inovace. Abych porozuměla teoretickým východiskům dané problematiky, prostudovala jsem základní pojmy, charakteristiky a celkovou specifikaci zvoleného tématu. Zkoumání teoretických aspektů bylo založeno na zpracování odborné literatury.

V analytické části práce byly popsány první inovační impulsy spojené se zavedením nového distribučního kanálu a podstatu změn, ke kterým došlo po realizaci inovačního záměru. Současně jsem analyzovala finanční situaci ve společnosti před a po zavedení rozvozu, a to na základě účetních výkazů a interní dokumentace podniku. Na základě výsledků analytické části jsem vyvodila následující závěry: společnost je ve ztrátě a základní finanční ukazatele za rok 2019 neodpovídají doporučeným hodnotám, ale oproti minulému období se výrazně zlepšují.

Návrhová část bakalářské práce se zabývá hodnocením výkonnosti inovačního a tradičního modelu podniku na základě interních zdrojů získaných od majitele společnosti. Podle výsledku hodnocení bylo zjištěno, že oba modely jsou zatím pro podnik ztrátové. Z tohoto důvodu byla k aplikaci navržena metoda Balanced Scorecard, která je nástrojem strategického řízení výkonnosti podniku. Základní cíle perspektiv modelu BSC vycházejí z předcházejících analýz, včetně SWOT analýzy.

V daném případě vyvážené ukazatele nejsou nástrojem strategického řízení inovace. Metoda Balanced Scorecard pomáhá řešit využitím controllingu nejenom výkonnost inovačního modelu, ale všech procesů, které probíhají v podniku na různých úrovních. Zvolená metoda umožnila jasně a snadno vysvětlit vedení společnosti a jejím zaměstnancům hlavní slabá místa v provozu podniku a spolu navrhnout způsoby řešení.

Důležitým vnějším faktorem ovlivňujícím práci společnosti se stala karanténa spojená s pandemií viru COVID-19, která měla jak pozitivní, tak i negativní vliv na rozvoj podniku. Z hlediska konkurenceschopnosti měla společnost významnou výhodu, a to, že v době karantény již měla klientskou základnu na rozvozu, díky níž zůstaly tržby společnosti na stejné úrovni (prudký nárůst tržeb z rozvozu překryl pokles tržeb v kamenné provozovně). Většina podniků v tomto oboru, které neměly zavedené doručovací služby, utrpěly ztráty. Na druhé straně z dlouhodobého hlediska karanténa měla pro podnik negativní vliv, jelikož, jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, se stala pro ostatní firmy impulsem pro zavedení služby rozvozu, čímž se zvýšila úroveň konkurence v tomto odvětví. Také vzhledem k politické situaci ve světě a uzavření hranic České republiky a dalších států podstatný segment zákazníků, z nichž jsou většina cizinci, se musel odstěhovat do svých zemí. Ze stejných důvodů naplánované aktivity, spojené se zavedením nových výrobků a rekonstrukcí zahrádky, byly odloženy na neurčitý termín. Chci také poznamenat, že metoda BSC je vypracována na základě individuálních procesů podniku a že veškeré změny jsou ovlivňovány interními i externími faktory.

Na závěr bych konstatovala, že zpracování bakalářské práce a použití metody BSC mi dovolilo rozšířit si své teoretické a praktické poznatky nejenom o oblasti inovací, ale zároveň o řízení interních procesů podniku (např. řízení nákladů, formování cen), managementu (např. finanční analýza, odměňování, motivace zaměstnanců) a stejně tak o práci se zákazníkem (např. segmentace trhu, přání zákazníků daného odvětví).

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- (2) MLČOCH, Jan. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 2002. Praktické příručky. Daně, účetnictví, ekonomie. ISBN 80-7201-302-5.
- (3) VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- (4) TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1466-7.
- (5) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- (6) KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. ISBN 80-210-4166-8.
- (7) HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.
- (8) CZESANÝ, Slavoj. *Vývoj hospodářského cyklu v Evropské unii*. Praha: Český statistický úřad, 2004. Souborné informace. ISBN 80-250-0789-8.
- (9) BAUEROVÁ, Růžena. *Inovace v hospodářském cyklu*. In: BECK, Jiří, Theodor BERAN a Jiří BECK, eds. *Úloha inovací v hospodářském cyklu: sborník z mezinárodní konference 2010: Praha, 16. září 2010*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2010. p. 53-60. ISBN 978-80-86847-48-1.
- (10) BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Eupres. ISBN 978-80-7408-137-8.
- (11) RAŠKA, Zdeněk. *Inovace ve finančním řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2007, 211 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-86851-65-5.
- (12) JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 80-251-0853-8.

- (13) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.
- (14) ŽIŽLAVSKÝ, O. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. X. X. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 55 s. ISBN: 978-80-7204-796-3.
- (15) ФЕЛПС, Боб. *Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента*. Kiev: Balance Business Books, 2004. ISBN 966-8644-14-x.
- (16) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (17) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (18) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. : grafy, tab. ISBN 80-7357-084-X.
- (19) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (20) KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

## SEZNÁM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj výnosů a nákladů podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> za rok 2019.....	50
Graf č. 2: Vývoj výnosů a nákladů inovace za rok 2019 .....	51
Graf č. 3: Vývoj výnosů a nákladů tradičních modelů za rok 2019 .....	53
Graf č. 4: Nákladová struktura rozvozu a kamenné provozovny dle jednotlivých režii	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Inovační příležitosti organizace dle Petera F. Druckera.....	15
Obrázek č. 2: Pyramida inovací dle G. Hamela.....	17
Obrázek č. 3: Model inovačního managementu .....	25
Obrázek č. 4: Vzor strategické mapy pro komerční sektor.....	32
Obrázek č. 5: Schéma realizace objednávky před zavedením inovace.....	43
Obrázek č. 6: Schéma realizace objednávky po zavedení inovace.....	44
Obrázek č. 7: Strategická mapa pro podnik <i>chutny vyber s.r.o.</i> na bázi metody BSC ...	70



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku .....	31
Tabulka č. 2: Základní ukazatele rentability podniku.....	34
Tabulka č. 3: Základní ukazatele likvidity podniku .....	35
Tabulka č. 4: Základní ukazatele zadluženosti podniku .....	35
Tabulka č. 5: Základní ukazatele aktivity podniku.....	36
Tabulka č. 6: Údaje o finančním stavu provozovny „Pizzerie Domazzi“ .....	44
Tabulka č. 7: Ukazatele rentability společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	45
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	46
Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	46
Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	47
Tabulka č. 11: Z-scóre společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	48
Tabulka č. 12: Horizontální analýza tržeb a nákladů celého podniku .....	49
Tabulka č. 13: Horizontální analýza tržeb a nákladů inovace .....	51
Tabulka č. 14: Horizontální analýza tržeb a nákladů tradičního modelu .....	52
Tabulka č. 15: Kalkulační členění nákladů ve společnosti <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	54
Tabulka č. 16: SWOT analýza podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	58
Tabulka č. 17: Kompletní ukazatele finanční perspektivy podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> ..	60
Tabulka č. 18: Horizontální analýza tržeb, nákladů a VH podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> ..	61
Tabulka č. 19: Kompletní ukazatele zákaznické perspektivy podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	62
Tabulka č. 20: Kompletní ukazatele procesní perspektivy podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i>	66
Tabulka č. 21: Analýza cen jednotlivých výrobků (v Kč).....	67
Tabulka č. 22: Výpočet režijní přirážky pro jednotlivé režie .....	67
Tabulka č. 23: Kompletní ukazatele perspektivy učení a růstu podniku <i>chutny vyber s.r.o.</i> .....	69