

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Inovační proces společnosti Hanes s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Hachle / PE61

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2021 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je analyzovat inovační metody, systémy a procesy ve zvoleném podniku zároveň s poskytnutím analýzy podniku z hlediska jeho vnitřního a vnějšího prostředí.

### 2. Výzkumné metody:

Jako výzkumné metody student zvolil analýzu inovace společnosti, vyhodnocení efektivity inovace na základě propočtů ukazatelů čisté současné hodnoty investice a doby její návratnosti. Dále finanční analýza, SWOT analýza, STEP analýza a Porterův model 5 sil.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Management podniku se bude muset v dalších letech snažit rozjet výrobu tak, aby najela návratnost investice do kladných hodnot. Analýza finanční a ekonomické situace firmy poukázala na dobré finanční zdraví podniku. Hodnoty zjištěných poměrových ukazatelů prokázali dostatečnou výkonnost i ziskovost podniku, ale zároveň poukázali na nedostatky, kterými jsou velká doba obratu zásob nebo neefektivní zacházení s finančními prostředky. Bylo zjištěno, že na podnik působí velké síly jak ze strany odběratelů tak dodavatelů.

### 4. Závěry a doporučení:

Podnik nevěnoval dostatečnou pozornost návratnosti kapitálu a měl by se tak zaměřit na jeho propočet před zahájením inovace. Podle propočtů je investice splatná v řádů desítek let. Vnitřní výnosové procento návratnosti investice je v záporné škále. Společnost by se měla zaměřit na nábor nových zaměstnanců a jejich výchovu. Dále na zdokonalení v oblasti řízení a managementu. Podnik by měl také zajistit větší zastupitelnost klíčových zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, inovační controlling, inovační management, inovační proces, SWOT analýza, STEP analýza, finanční analýza

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to analyze innovative methods, systems and processes in the selected company while also providing an analysis of the company in terms of its internal and external environment.

### 2. Research methods:

As a research methods, the student chose analysis of the company's innovation, evaluation of the effectiveness of innovation based on the calculation of indicators of the net present value of the investment and its payback period. Furthermore, financial analysis, SWOT analysis, STEP analysis and Porter's model of 5 forces.

### 3. Result of research:

In the coming years, the company's management will have to increase production in such a way as to return the investment to positive values. The analysis of the financial and economic situation of the company pointed to a good financial health.

The values of the identified ratios proved the sufficient performance and profitability of the company, but also pointed out the shortcomings, which are a large time of inventory turnover or inefficient handling of funds. It was found that the company is subject to large forces from both customers and suppliers.

### 4. Conclusions and recommendation:

The company did not pay enough attention to the return of capital and should focus on its calculation before starting new innovation. According to calculations, the investment is due in decades. The internal rate of return on investment is on a negative scale. The company should focus on recruiting and educating new employees. Furthermore, improvements in management and administration are advised. The company should also ensure greater substitutability of key employees.

## KEYWORDS

Innovation, innovation controlling, innovation management, innovation process, SWOT analysis, STEP analysis, financial analysis

## JEL CLASSIFICATION

M20, O30, O31, O22

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Hachle
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 61
Název BP:	Inovační proces společnosti Hanes s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Teorie inovací</li><li>2.2. Strategie řízení inovací</li><li>2.3. Inovační proces</li><li>2.4. Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Charakteristika společnosti</li><li>3.2. Inovace společnosti</li><li>3.3. Proces inovace</li><li>3.4. Shrnutí a návrh</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BŘEČKOVÁ, P., HAVLÍČEK, K. <i>Inovace a jejich financování v malé a střední firmě</i>. Praha: Eupress, 2016. ISBN 978-80-7408-137-8.</li><li>• CHRISTENSEN, C. M. <i>The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail</i>. Boston: Harvard Business School Press, 2016. ISBN 978-16-336-9178-0.</li><li>• NOVÁK, A. <i>Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.</li><li>• VEBER, J. et al. <i>Management inovací</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1423-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 5. 4. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2021.02.02 17:33:17  
+01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

# Obsah

1 Úvod .....	2
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Teorie inovací .....	3
2.1.1 Vymezení pojmů.....	3
2.1.2. Inovační management .....	5
2.2. Inovační proces .....	9
2.2.1. Inovační plán .....	11
2.2.2. Podnikové analýzy .....	12
2.2.3. Financování inovací .....	16
2.2.4. Inovační controlling .....	18
2.3. Metodika .....	22
3. Analytická část .....	23
3.1. Charakteristika společnosti.....	23
3.1.1. Činnost společnosti Hanes s.r.o.....	23
3.1.2. Organizační struktura společnosti.....	24
3.1.3. Analýza vnějšího prostředí .....	25
3.1.4. Analýza konkurence.....	27
3.1.5. Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku.....	39
3.1.6. SWOT analýza .....	44
3.2. Inovace společnosti.....	46
3.2.1. Inovační proces.....	46
3.2.2. Financování inovace .....	48
3.2.3. Organizační struktura po inovačním procesu.....	52
3.2.4. Shrnutí a doporučení .....	53
Závěr.....	54
Literatura .....	55
Přílohy .....	56

## Seznam tabulek, obrázků

Obrázek 1: Schéma základních pojmů a procesů v inovacích .....	4
Obrázek 2: Inovační management.....	5
Obrázek 3: Fáze produktových inovací.....	7
Obrázek 4: Fáze inovačního procesu .....	9
Obrázek 5: Inovační plán .....	11
Obrázek 6: Podnikové analýzy.....	12
Obrázek 7: Porterův model pěti sil.....	14
Obrázek 8: SWOT analýza.....	15
Obrázek 9: Zdroje financování.....	16
Obrázek 10 : Fáze strategického controllingu.....	19
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti .....	24
Obrázek 13: Porterův model 5 sil.....	27
Obrázek 12. SWOT analýza podniku.....	44
Obrázek 14: Fotodokumentace před a po.....	47
Obrázek 15: Financování EU .....	48
Obrázek 16: Nová organizační struktura.....	53
Tabulka 1: Majetková a kapitálová struktury společnosti Hanes s.r.o. v letech 2016 -2019 ...	39
Tabulka 2: Vývoj finančních ukazatelů podniku Hanes s.r.o. v letech 2016-2019.....	41
Tabulka 3: Roční rozpočet .....	48
Tabulka 4: Časové rozlišení nákladů .....	49
Tabulka 5: Výpočtové tabulky - CBA.....	50
Tabulka 6: Návrh investic.....	51
Tabulka 7: Návrh kapitálu .....	52

# 1 Úvod

Pro každou společnost je důležité, aby byla na trhu, kterém působí, pokud možno co nejúspěšnější. V dnešní době je napříč odvětvími enormní konkurence, a pro společnosti není vůbec jednoduché udržet svou pozici na trhu nebo ji zlepšit. Úspěch ale nespočívá jen v efektivní výrobě nebo prodeji kvalitních výrobků, popřípadě poskytování kvalitních služeb. Firma nesmí zapomenout na neustálou kontrolu prostředí ve kterém působí. Jedná se hned o několik faktorů, které by podnik neměl zanedbat a neměl by ignorovat jejich možné důsledky. Důležitou schopností firem v konkurenčním prostředí je také úměrná reakce na změny, ke kterým na trhu dochází. Podnik by neměl zapomínat na neustálý pokrok spojený s inovacemi a měl by se snažit vždy využívat co možná nejmodernější technologie.

Úkol této práce spočívá v objasnění teoretických poznatků z oblasti inovací a inovačního managementu a jejich následná aplikace k analýze konkrétní společnosti. V této práci student analyzoval mimo jiné vnější tak vnitřní prostředí podniku Hanes s.r.o.. Tato firma se pohybuje v oblasti komunální techniky a patří v tomto oboru mezi přední firmy. V nedávné době provedla velkou inovaci, kterou se tato práce také zabývá.

Teoretická část se věnuje vysvětlení základních pojmů týkajících se inovací, inovačního managementu, controllingu v inovacích apod. Jako jeden z hlavních zdrojů práce byl použit OSLO manuál. Inovace jsou v dnešní době považovány právem za zásadní konkurenční výhodu. Jejich správné zamíření je ale podmíněno správnou interpretací potřeb zákazníku a partnerů což není vůbec jednoduchá disciplína. Dále se teoretická část zabývá jednotlivými analýzami, které budou na podnik použity.

Praktická část nejdříve stručně představuje analyzovaný podnik a dále na něm uplatňuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto analýzy poskytnou dostatečný obrázek pro objektivní hodnocení inovace společnosti, kterému se věnuje druhá část praktické práce. Výstup tvoří zhodnocení efektivity dané inovace.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je vyčleněna v úvodních kapitolách pomocí studia příslušných pramenů. V této části práce jsou vymezeny základní pojmy použité pro inovační proces ve společnosti. V rámci studia příslušných pramenů byl zjištěn fakt, že dokumentace k této problematice je omezená na teoretika, který je spoluautorem mnoha publikací. Inovační proces nelze popsat jinak, než udává OECD manuál a pan Havlíček jako významný autor těchto publikací. Proces inovací nelze měnit a dostupné zdroje poukazují na mnohočetné opakování.

### 2.1 Teorie inovací

Tato část práce se věnuje obecným pojmům spojenými s inovacemi a jejich vysvětlení. Dále popisuje a rozděluje inovační management. Popisuje inovační paradigma a představuje statistický pohled na inovace ve firmách v ČR.

#### 2.1.1 Vymezení pojmů

##### 2.1.1.1 Inovace

Nepřeberné množství pojmů a definic určuje pojem „inovace“ nejen v odborných textech, na internetu a jiných zdrojích. Je mnoho autorů, kteří tento pojem vykládají rozdílně a jejich názory jsou pak přebírány včetně jejich přínosů. Nelze určit jediný konkrétní pojem jako správný. Níže shrnu základní pojem inovace, jak ho popisují různí autoři, a jejich definicemi se budu v Bakalářské práci zabývat.

*Slovo inovace pochází z latinského slova innovare ve významu obnovit, udělat znova, měnit; tedy i obnova v lidské činnosti a myšlení. Původně je slovo inovace spíše ekonomického charakteru, ale v současnosti je také nezbytnou součástí fungování každého sociálního systému.* (Müller, 2018, p. 18)

Prvním odborníkem, průkopníkem v inovacích pohledem ekonomického konceptu byl rakouský ekonom Schumpeter<sup>1</sup>, který však pobýval ve Spojených státech amerických, kde jako první představil teorii o inovacích, kterou dodnes považujeme velice aktuální. Interpretoval ji jako ekonomicky aplikovanou a přínosnou invenci – tedy převedení myšlenky a nápadu do reality. (Franková, 2011, p. 172) Tento pohled na základní myšlenku inovace je mi nejbližší i vzhledem k aplikování teorie do praxe.

Dalším významným teoretikem, který se zabýval inovací a inovačním procesem považujeme Druckera, byl to významný teoretik v oblasti managementu, ale definuje inovace poměrně široce: „*Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitosti pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací* (Drucker, 2016, p. 17).

Z posledního uceleného zdroje popisuje Oslo manuál<sup>2</sup> (OECD/Eurostat, 2018, p. 20) definici pro užívání pojmu inovace „*Inovace je implementace nových nebo významně zlepšených*

---

<sup>1</sup> Josef Alois Schumpeter (1883 – 1950) rodák z Třešti u Jihlavy. Byl akademický ekonom a politolog. Působil také jako ministr financí Rakouska a prezident soukromé banky. Stál u zrodu inovační politiky.

<sup>2</sup> Oslo manuál je obecná sbírka pokynů, které jsou používány při vytváření mezinárodně porovnatelných ukazatelů o inovacích. Jedná se o metodologický manuál, který byl vytvořen pod záštitou Evropské komise a OECD.

*produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené)“*

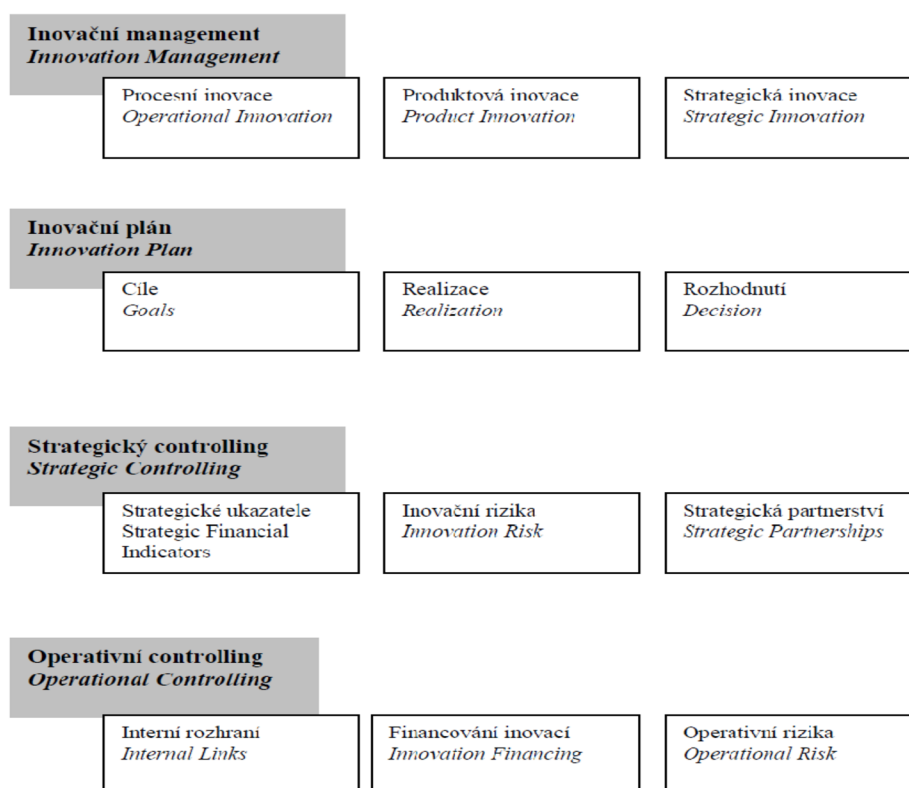
Dle Klímové (Klímová, 2006, p. 13) je v našich podmínkách nejčastěji využívána definice Evropské komise, která tvrdí, že „*inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*“.

Z pohledu inovačního managementu je nejznámějším představitelem Christensen, ten bral inovace především jako technologický management. (Christensen, 2016, p. 172). Rozděluje samotné inovace na tři kategorie – postupné, zlomové a řada na změnu.

- Postupné technologické změny zlepšují stávající produkty a zlepšují firemní procesy. Takové změny nemají šanci přivést podnik do stavu krachu.
- Zlomové technologické změny s sebou nesou zcela nově vytvořenou hodnotu produktu a tím pádem všechny běžné produkty na trhu znehodnocují. Inovované produkty přinášejí výhody jako menší cena, menší velikost, snadnější použitelnost apod.

Obecně lze tedy teorii inovací shrnout v jednoduché interpretaci, a to, že ať je inovace dána, či klasifikována jakkoliv, je považována za nejdůležitější schopnost podniku, která generuje přidanou hodnotu. Inovace je brána za nejdůležitější konkurenční výhodu v jakémkoliv odvětví a v jakémkoliv podniku. (Novák, 2017, p. 9)

Obrázek 1: Schéma základních pojmů a procesů v inovacích



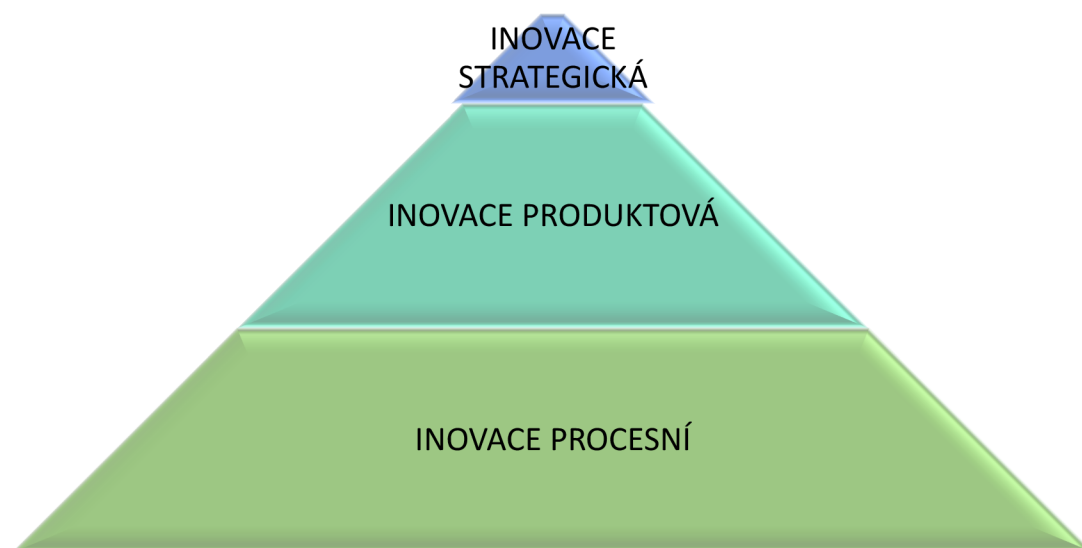
Zdroj: (Havlíček, 2011, p. 30)

### 2.1.2. Inovační management

Každá strategie firmy, podniku či společnosti musí respektovat inovační strategii – dlouhodobé poslání, vize a cíle. (Havlíček, 2011, p. 21). Základem inovačního řízení je systémový přístup a schopnost realizovat změny, tak aby byly pro podnik přínosem a zlepšilo se postavení podniku na trhu. Jakákoliv inovační aktivita by měla přinést zpětnou vazbu v podobě odpovědi z tržního prostředí – vyšší prodeje, spokojenost zákazníků, posílení image a lepší prostředí přímo v podniku. Důležitým aspektem každé inovace je také respektování samostatných zdrojů firmy a finanční požadavky vlastníků a věřitelů. Finanční stabilita podniku je vždy na prvním místě. V případě, že je podnik ohrožen ze strany financování, může mít dopad inovace až fatální následky. Lze měnit podnikové procesy, výroby, podobně jako tomu je u celkového zaměření a směřování firmy. Z pohledu inovačního managementu jsou zkoumány tři základní inovace strategické, produktové a procesní, které vytvářejí kompletní inovační rámec podniku. (Havlíček, 2011, p. 21)

Každá z těchto inovací přispívá k celkovému úspěchu podniku a je možné ji proto vyjádřit i hierarchicky (obr. č. 2), kde každá výše postavená inovace znamená vyšší úroveň dopadů změn na celkovou hodnotu podniku. Toto rozdělení inovací popisuje i samotný Oslo manuál (OECD/Eurostat, 2018, p. 75). Níže budou tyto inovace popsány jako nedílná součást inovačního managementu.

Obrázek 2: Inovační management



Zdroj: (Břečková & Havlíček, 2016, p. 13)

#### 2.1.1.1 Procesní inovace

Procesní inovace – tato inovace je používána zejména v technologických procesech produkce nebo v uspořádání dodavatelských řetězců. Pokud budeme mluvit o této inovaci, tak je i dle obrázku č. 2 brána jako základní inovace – nad tuto inovaci lze dále zařadit produktovou inovaci a strategickou inovaci. Procesní inovace je zaměřena na změnu v zařízení či organizaci výroby, získání nových poznatků v technologiích a tím může pro podnik přinést základní kladné výsledky v podobě snížení mzdových nákladů, snížení spotřeby materiálu ve výrobě či ve zlepšení samotné environmentální negativní stopy podniku. (OECD/Eurostat, 2018, p. 79)

Havlíček (Havlíček, 2011, p. 12) uvádí, že se jedná o inovace provozního charakteru (někdy se proto nazývají provozní inovace). Procesní inovace umožňuje podniku dlouhodobé zajištění pozice na trhu. Jedná se především o optimalizaci všech definovaných podnikových procesů strategického i operativního významu s cílem zvýšit efektivitu, a to systematickým vylepšováním aktivit směřujících k eliminaci nákladů nebo zvýšením výkonů.

Základní metody určení a uvedení procesní inovace se používají metody Lean, Six Sigma a TOC. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 14)

Metoda **TOC** (Theory of Constraints) = vyhledávání tzv. úzkého místa procesu a následné eliminaci těchto míst. Klade si za cíl zabezpečení zvětšení propustnosti úzkého místa a okamžité hledání dalšího slabého článku.

Metoda **Six Sigma** = slouží primárně ke zvýšení stability jednotlivých procesů. Six Sigma má nespočet modifikací, které vznikly zas dobu její existence, původně byla založena na šesti základních principech, které výrazně překračují aktivity spojené s procesními inovacemi a to sice : orientace na zákazníka, dokonalé informace, trvalé zlepšování procesů, pružný management, distribuce založená na spolupráci, snaha o dokonalost při toleranci neúspěchu. Řešení problémů za pomoci modelu Six Sigma je založeno na postupu tzv. pěti kroků: definuj – měř – analyzuj – zlepšuj – řiď. Metoda Six Sigma je definována jako aktivita s cílem dostat pod kontrolu hlavně kvalitu, zdroje a důsledně naplňovat stanovené termíny.

Metoda **LEAN** = eliminace plýtvání časem v jednotlivých procesech. Jde o to, rozpoznat všechny činnosti, které nepřinášejí hodnotu, a to už od fáze zahájení komunikace se zákazníkem a přijmutím jeho objednávky, až po konečnou fázi dodání produktu na místo určení. Cílem je zabezpečit optimální toky nejen materiálů, ale i informací. (Havlíček, 2011, p. 3)

#### 2.1.1.2 Produktová inovace

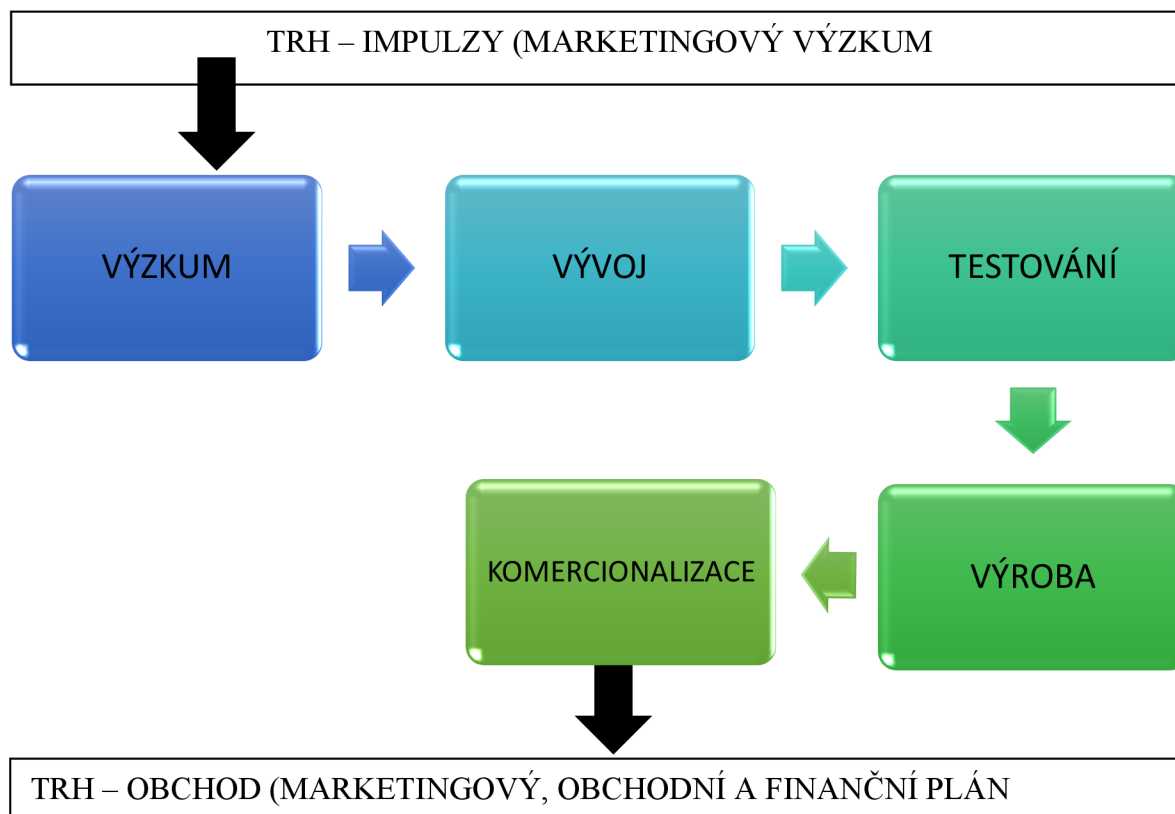
**Produktové inovace** = jakékoliv změny související s výrobkem. Jedná se o zavedení zcela nových nebo výrazně vylepšených statků či služeb. „*Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkovaného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí. Technicky zlepšený výrobek je výrobek, jehož kvalita byla pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších materiálů nebo komponent. Zlepšené výrobky se mohou lišit technickými charakteristikami, způsobem užití nebo uživatelskou vstřícností.*“ (Břečková & Havlíček, 2016, p. 15)

Jak uvádí (Novák , 2017, p. 21) produktové inovace se dělí na inkrementální a průlomové. Inkrementální inovace jsou těmi nejběžnějšími v našich životech – jejich marketingová strategie se uskutečňuje skrze reklamu – televizní, internetovou či prostřednictvím billboardů. Jedná se o nové varianty stávajícího výrobku nebo vylepšení parametru výrobku, který je pro zákazníka stěžejní. Příkladem inkrementální inovace je vydání nové barevné řady u mobilního telefonu.

Průlomové inovace mění produkt výrazně a tím zvyšují hodnotu samotného produktu pro zákazníka. Pro příklad lze použít vydání ikonického Walkmana od značky Sony, který umožnil majitelům poslouchat hudbu na cestách, což v té době byla opravdu přelomová inovace.

Celkově produktové inovace a zejména jejich proces je potřeba vnímat jako ucelený a velmi náročný. Produktová inovace bývá nejčastěji propojena již na počátku s konkrétním zlepšením doplňkové služby (výrobek i služba), což ve skutečnosti znamená pochopit celý proces zavádění nových produktů na trh, a to od fáze výzkumu, až po fázi komercializace. (Havlíček, 2011, p. 14)

Obrázek 3: Fáze produktových inovací



Zdroj: (Břečková & Havlíček, 2016, p. 16)

#### 2.1.1.2.1 Výzkum

První fází produktových inovací, které jsou uváděny na trh, musí předcházet výzkum. Je brán jako základní fáze. Tuto fázi považovanou v literatuře jako základní nelze opomenout. Provádí se na vědecké úrovni a lze při ní použít celou paletu metod. Výzkum můžeme rozdělit na základní a aplikovaný, obě varianty jsou popsány níže. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 15)

**Základním výzkumem** (Břečková & Havlíček, 2016, p. 16) jsou experimentální nebo teoretické činnosti, které se zaměřují na získávání nových poznatků o základních příčinách jevů a pozorovatelných skutečnostech, aniž by se však zabývaly otázkami užití a vyžití těchto poznatků. Základní výzkum nesměruje ke konkrétním výsledkům, ale vědci se pohybují v širším rozpětí aktivit spojených s výzkumem. Výstup ze základního výzkumu může tvořit i náhodný objev. Tento výzkum tvoří základ pro aplikovaný výzkum. Investice do základního výzkumu může být velice riskantní záležitost, protože se často jedná o metodu výzkumu pokus a omyl, navzdory tomu, při správném zamíření výzkumu je šance vytvoření znatelných finančních prostředků především v dlouhodobém horizontu.

**Aplikovaný výzkum** (Břečková & Havlíček, 2016, p. 16) je souhrn aktivit (teoretických nebo experimentálních), které vedou k získání specifických nových poznatků. Klade si důraz na stanovené cíle a zkoumá možnosti těchto cílů dosáhnout. Aplikovaný výzkum je většinou vyvolán podniky a komerční sférou a je orientovaný na konkrétní cíle a hledá odpovědi na předem definované otázky. Tento výzkum v praxi většinou doplňují i odborníci z různých sfér, proto je tento výzkum lépe pro jakýkoliv podnik uchopitelný po manažerské stránce. Tento výzkum vzniká jako reakce na přímou poptávku na trhu (často se jedná o inovace na bázi

jednoduché změny v designu nebo uživatelském rozhraní, které nesměřují k novým produktovým skupinám, ale spíše inovují ty stávající) nebo navazuje na základní výzkum.

#### 2.1.1.2.2 Vývoj

Definice dle Oslo manuálu (OECD/Eurostat, 2018, p. 58) je pro tuto fázi produktové inovace definována jako využití existujících znalostí získaných výzkumem a praktickými zkušenostmi, a která směřuje výrobě nových materiálů, výrobků nebo zařízení, k zavedení nových postupů, systémů a služeb nebo k zásadnímu zlepšení již uvedeného na trh. Vývoj je v podniku často důležitou složkou a je zastoupen v každém oddělení. Díky vývoji samotnému jsou daná oddělení lépe schopna poznat a implementovat produktovou inovaci. Je důležité samotný vývoj průběžně vyhodnocovat a poznávat tak, zda je jeho směr pro podnik prospěšný a výrobek bude po technologické nebo nákladové stránce pro podnik přínosem. Nejčastější financování vývoje je podporováno Evropskými fondy a dotacemi. Díky vývojářským oddělením jsou zlepšovány produkty jak pro lidi, tak i pro životní prostředí. Velké nadnárodní podniky ve vývoji zaměstnávají špičkové pracovníky a spolupracují například s vědci v technologických inkubátorech, univerzitami či vědci ve světoznámých centrech např. Silicon Valley.

#### 2.1.1.2.3 Testování

Tato část procesu přichází na řadu, když jsou dokončeny veškeré předchozí fáze produktové inovace. Testování je nedílnou součástí stejně tak, jako vyhodnocování testování. Břečková (Břečková & Havlíček, 2016, p. 19) popisuje testování tak, aby nezasahovalo do procesu hlavní výroby. Testování se člení do několika etap, které jsou úzce spjaty s odděleními zabývající se kvalitou a výrobou produktů. Testování lze rozdělit na interní – aplikováno uvnitř podniku a testy externí – ty jsou již testovány s účastí veřejnosti, které poskytují důležitou zpětnou vazbu pro další fáze. V tuto chvíli je nezastupitelnou součástí testování i marketingové oddělení, které musí se zákazníky komunikovat účel a fázi daného testování, Spolupráce se zákazníky má především pozitivní efekty. Na veřejnost je společnost otevřená a působí kladným dojmem. Je důležité pak tuto fázi vyhodnotit a provést kalkulaci.

#### 2.1.1.2.4 Výroba

Vlastní výroba je již plně realizována během běžného provozu. Uvést jakoukoliv produktovou inovaci do plné výroby je velmi náročný proces, který musí být průběžně monitorován a vyhodnocován. Mezi hlavní hodnotící kritéria patří výstupní kvalita, reakce zákazníků, zabezpečení vstupních surovin, dodržování vlastností výrobků a především celková nákladovost a konečná efektivita. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 19)

#### 2.1.1.2.5 Komericializace

Marketingový výzkum je základem marketingového plánu, který směřuje k celkovému uvedení výrobku na trh. Komericializace je součástí všech produktových inovací a díky ní můžeme předpokládat úspěch v prodeji daného výrobku. V případě inkrementálních inovací, tedy takových, které jsou dány pouze nepatrným zlepšením (změna barvy) je možné předpovídat snadněji křivku prodejů. Na druhou stranu odhadovat prodej úplně nového produktu na trhu, je velice složitá záležitost. (Havlíček, 2011, p. 8)

### 2.1.1.3 Strategická inovace

**Strategické inovace**, jak lze vidět na obrázku číslo 2 výše, tvoří špičku pyramidy. Z pohledu hierarchie je tato inovace na vrcholu jako jedna z inovací, která dopadá na celý podnik. Strategická inovace ovlivňuje celek podniku naprosto zásadním způsobem. Jejím smyslem je totiž upravit směřování podniků, ekonomicky propojených skupin a celých útvarů. Jejím cílem je většinou vytvoření nového podnikatelského modelu, na základě kterého, by se měla zvýšit tržní hodnota podniku. Strategická inovace je zásadním obratem v původních strukturách podniků – mění se nejen organizační struktura ale i portfolio produktů a změny v marketingovém mixu. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 19)

Tidd (Tidd & Bessant, 2014, p. 14) ve své publikaci poukazuje na to, že strategická inovace je důležitá pro růst organizace jako celku. Nezastupitelnou úlohu v této inovaci hraje řízení celého procesu. V tomto ohledu je nutné, aby se zapojili do inovací nejen samotné organizace a společnosti, ale také světové organizace jako je Evropská hospodářská komora, vlády různých zemí a odvětvové agentury. Inovace musí být brány z pohledu jak správy, tak i učení dosáhnout těchto inovací. Objevují se nové technologie, nové trhy, finanční právní a sociální pravidla a na to je potřeba neustálé pozornosti při plánování, managementu i aplikaci inovačních procesů.

## 2.2. Inovační proces

Inovační proces začíná analýzou, inovačním podnětem a končí hotovým inovovaným procesem/výrobkem/službou (Franková, 2011, p. 171). Ve správné fungování inovačního procesu musí být zřejmá podpora vedení podniku včetně všech pracovníků. Samotný inovační proces musí být v souladu s inovační strategií podniku, kterou blíže popíšu v následující kapitole. V teorii nalezneme mnoho modelů a přístupů popisující celý proces.

Jiný pohled na inovační proces uvádí Tidd (Tidd & Bessant, 2014, p. 21), který přišel s modelem jevícím se vhodným pro použití u procesních inovací v podniku. Jeho model obsahuje 3 fáze, bohužel ani jeden z autorů se nezaměřuje na vyhodnocování návratnosti investice, což by měla být konečná fáze inovačního procesu společně s controllingem.

Obrázek 4: Fáze inovačního procesu



Zdroj: (Tidd & Bessant, 2014, p. 22)

1. Fáze průzkumu: Systematická analýza okolního prostředí firmy, kde podnik hledá inovační příležitosti. Ve fázi průzkumu podnik analyzuje změny na trhu, které dělá konkurence a porovnává je s chováním zákazníků. V dlouhodobém horizontu se podnik snaží odhalit oblasti s největším potenciálem pro změnu nebo růst a těm přikládá větší váhu. Průzkum je proto velmi důležitou fází inovačního procesu. (Tidd & Bessant, 2014, p. 22)

2. Fáze výběru: Převedení informačních vstupů do ucelené formy, se kterou lze dále pracovat, ta se nazývá inovační koncept. Vstupy jsou:

- a) Signály o možných tržních a technologických příležitostech
- b) Aktuální technologická vyspělost firmy (kompletní tech. zázemí podniku, patenty, know-how) Inovační příležitosti by měly jít ruku v ruce s těmito aspekty.
- c) Soulad s celkovým fungováním podniku (plánované inovace musí zapadat do obchodní a inovační strategie podniku.)

V praxi se setkáváme s tím, že mnoho inovačních návrhů nelze realizovat. Jako hlavní příčiny jsou omezené finanční prostředky pro inovaci či rozpor s firemní vizí / strategií. (Tidd & Bessant, 2014, p. 22)

3. Fáze implementace – poslední fází inovačního procesu je fáze implementace. Zavádění nových výrobků na trh či zavedení nových procesů do podniku. Toto je pro podnik první šance, kdy lze ověřit správnost původní analýzy trhu. Celá fáze se skládá z několika dílčích kroků, které na sebe navazují a je třeba si je uvědomit. (Tidd & Bessant, 2014, p. 23)

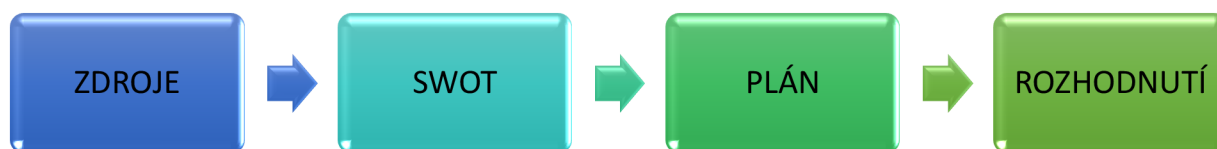
- a) Získávání znalostních zdrojů: Tato fáze slouží k vytvoření a získání znalostí z interních i externích zdrojů. Tyto informace jsou nadále zpracovávány a použity pro přípravu celého inovačního procesu. Získané informace umožní rychlou reakci na inovační proces a tím i rychlou reakci na případnou změnu vyvolanou procesem u zákazníka či u realizace inovace. Jak uvádí (Tidd & Bessant, 2014, p. 23), nedílnou součástí inovačního procesu ve fázi implementace je snaha firmy o vytvoření ideální interní kultury, tzv. proinovatívni kultury, která podporuje sdílení myšlenek, know-how a nápadů pracovníků.
- b) Realizace inovace: Zásadní moment pro fázi implementace jakékoliv inovace představuje realizace. V případě uvádění nových inovací se jedná o první zpětnou vazbu – nemusí představovat plně uvedení na trh, ale opravdu připravenou inovaci, kterou lze představit podniku či zákazníkům. Důležitá je připravenost této realizace s ohledem na již danou investici nejen času spolupracovníků, ale i kapitálu. Tato fáze pro podnik představuje připravenost flexibilně reagovat na překážky, které se mohou vyskytnout a hledat řešení v podniku nebo mimo něj, aby se mohla inovace úspěšně implementovat. Tato kritická fáze mimo jiné odhaluje, zda management podniku stojí za svými lidmi a podporuje inovační myšlenky i když nevidí výsledky inovace hned na počátku. Aby projekt úspěšně pokračoval a inovační proces nedopadl ztrátově, je nutné, aby podnik nebo tým prokázal soudržnost, dobrou schopnost projektového řízení a schopnost rychlé výměny informací. (Tidd & Bessant, 2014, p. 23)
- c) Uvedení inovace na trh: Nejdůležitější část inovace pro marketingové oddělení a oddělení péče o zákazníky. Prodej, představení a uvedení nové inovace je nutné aplikovat především na zákazníky, kteří byli vybráni. Úkolem týmu zodpovědného za realizaci inovace je také provést zákazníky novým produktem nebo službou, tak aby ji mohli i oni sami plnohodnotně využívat. Při seznamování s produktem je možnost získat zpětnou vazbu a implementovat ji do inovace. Pro proces provedení zákazníků je důležitý odborný odhad, jak bude cílová skupina změnu přijímat. Respektive, jak dlouho a složitě. (Tidd & Bessant, 2014, p. 23)



### 2.2.1. Inovační plán

Inovační plán, také nazývaný podnikatelský záměr inovace, je dokument, který je nutné vypracovat před finálním rozhodnutím, zda určitou inovaci realizovat či nikoliv. Jak uvádí (Břečková & Havlíček, 2016, p. 23) inovační plán, lze chápat jako „Jízdní řád“ celého inovačního projektu. Je v něm zaznamenáno, jak bude celý projekt probíhat krok po kroku. Inovační plán má stanovený svůj vlastní finanční rozpočet, který se vztahuje k jednotlivým etapám i k celému projektu. Plán musí také obsahovat konkrétní cíle, plán jak přesvědčit všechny zainteresované strany (akcionáře, vlastníky, investory, nadřizené, apod.) o způsobu realizace a v poslední řadě v něm musí být zahrnuty kontrolní termíny pro vyhodnocování inovačních aktivit. Součástí inovačního plánu jsou marketingové analýzy, které popisují dále a mají vliv na proces inovace v podniku.

Obrázek 5: Inovační plán



Zdroj: (Havlíček, 2011, p. 5)

#### 2.2.1.1. Cíle inovačního plánu

Pro úspěšnou realizaci inovačního plánu je nutné definovat správné, konkrétní a kvantitativně vyjádřené cíle. Tyto cíle musí brát ohled na určité finanční nebo obchodní výsledky společnosti. Inovace se často setkávají s problémem nekonkrétnosti a neměřitelnosti. Je nutné, aby byl podnik schopen říci co, kolik a kdy bude pomocí inovace dosaženo. Co se týče kvalitativních cílů, Karel Havlíček doporučuje (Břečková & Havlíček, 2016, p. 23) stanovovat pouze ve zmenšené míře, nebo v případech kdy to dovoluje charakter inovace. Cíle je vhodné propojit s motivačními programy podniku, aby byli pro zúčastněné jedince mobilizující.

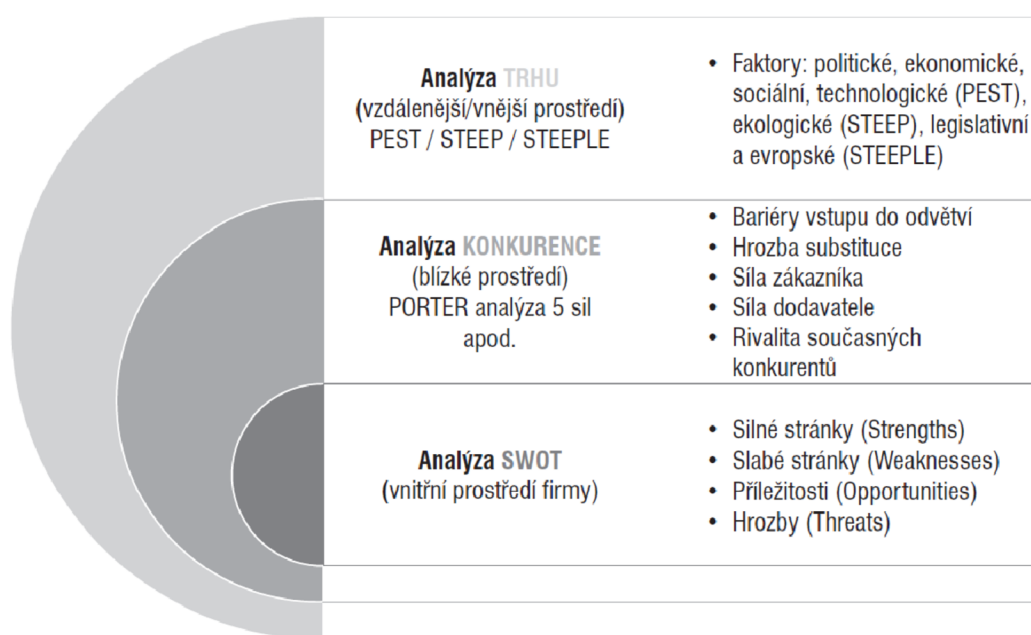
#### 2.2.1.2. Rozhodnutí

Aby bylo možné dojít k rozhodnutí o realizaci inovace, je nutné posoudit plánované marketingové a finanční efekty inovačního projektu. To znamená, že tyto přínosy musí být jasně popsány v plánu. Aby bylo možné posoudit efekty inovačního projektu je nutné vypracovat rozpočet. Tomu předchází výčet nákladů (provozních, marketingových, personálních), investiční plán a výpočet návratnosti investice. Finanční plány tvoří základ pro hodnocení inovace z ekonomického pohledu a slouží k rozhodnutí o struktuře finančních zdrojů.

## 2.2.2. Podnikové analýzy

Abychom mohli připravit kvalitní podnikatelskou strategii, pro potřebu inovace v podniku, tak potřebujeme získat a vyhodnotit určité soubory informací, které charakterizují jednotlivé stránky podniku. V podstatě jde o určitou diagnózu a hodnocení výchozí situace podniku (Jakubíková, 2008, p. 103) V bakalářské práci se aplikují analýzy, které stanoví pro podnik vhodný inovační proces. K analýze vnitřního prostředí se použije SWOT analýzu, zároveň s analýzou finančních a ekonomických ukazatelů a k analýze vnějšího prostředí STEP analýzu. K analýze bližšího prostředí bude aplikována metoda Porterových pěti sil – tedy zhodnocení konkurence.

Obrázek 6: Podnikové analýzy



Zdroj: (Břečková & Havlíček, 2016, p. 30)

### 2.2.2.1. Analýza vnějšího prostředí – Analýza trhu

Pro kvalitní přípravu podnikatelské strategie jsou důležité nejen informace o vlastním podniku, ale také informace o jeho okolí. Pro naši práci použijeme k analýze vnějšího prostředí STEP analýzu, která je popsána i autory v publikacích jako podniková analýza, která umí zhodnotit připravenost okolí pro inovační proces.

#### STEP analýza (Vašítková, 2011, p. 41)

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik, jejímž smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí, kterými jsou:

- sociálně-kulturní segment – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí, včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je například demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času,
- technologický segment – zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů know-how. Předmětem analýzy jsou například vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků,
- ekonomický segment – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je například trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na ni,
- politicko-právní segment – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je například stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí.

Mezi výhody STEP analýzy se řadí (Vašítková, 2011, p. 49)

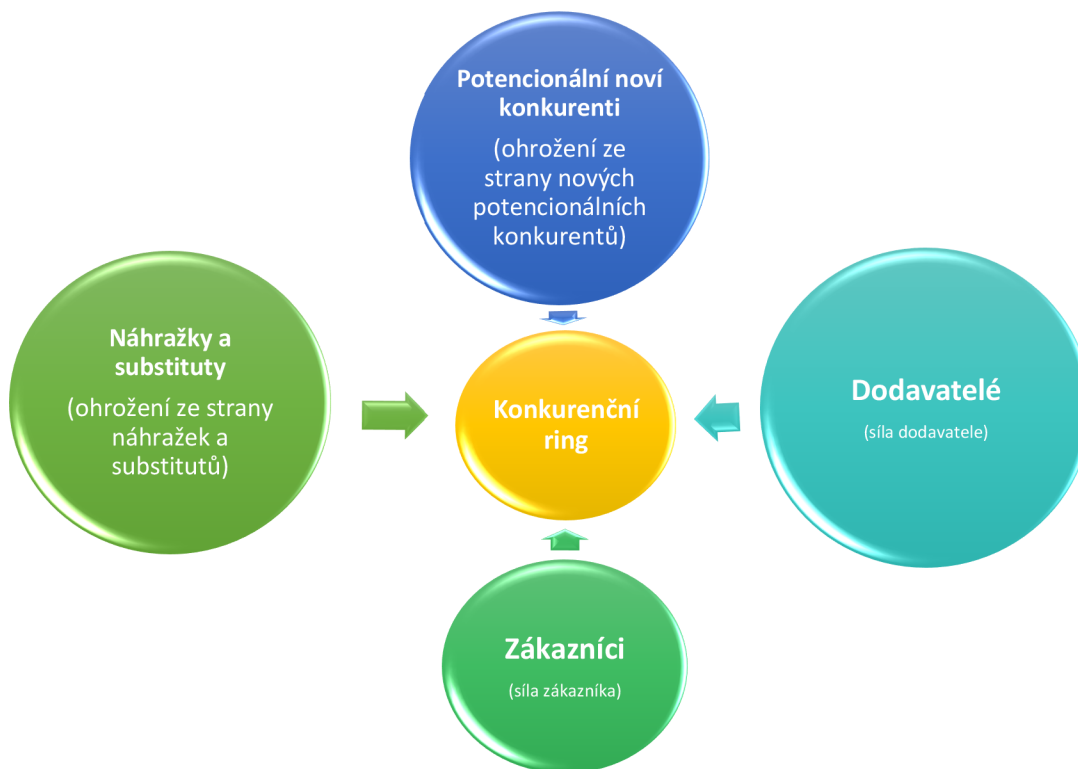
- STEP analýza zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné,
- STEP analýza bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí),
- STEP analýza pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví. Nevýhodou STEP analýzy je, že analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Vašítková, 2011, p. 59)

#### 2.2.2.2. Analýza konkurence

Jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho možných rizik, kterou identifikoval Michael Porter. Porterův model se zabývá 5 možnými konkurenčními silami 5F – five forces (viz obr. č. 7). Podstatou modelu je dlouhodobé prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu chování následujících subjektů na trhu a jejich hrozbu k podniku (Fotr, et al., 2012, p. 129)

(Chan, 2015, p. 15) popisuje konkurenční boj – tedy analýzu konkurence, jako boj organizací uspět na trhu. Organizace se musí posunout od soutěžení na přeplněném existujícím trhu k vytvoření nového tržního prostoru. Organizace musí překonávat podobné překážky a potřebují získat důvěru lidí a přesvědčit je o spolupráci. Toto Chan (Chan, 2015, p. 16) označuje jako cestu do modrého oceánu. Což je proces, který převede Vaši organizaci z drsných trhů, kde si konkurence jde po krku do širokého modrého oceánu, tedy na nové trhy bez konkurenčního boje, a to takovým způsobem, aby vás lidé následovali.

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: (Fotr, et al., 2012, p. 129)

#### Hrozba silné rivality v segmentu (konkurence v odvětví)

„Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti“  
Může docházet k cenovým válkám, reklamním bitvám, soupeření v marketingové strategii, ve vývoji nových produktů a v silných stránkách firmy

#### Hrozba nově vstupujících konkurentů (hrozba mobility)

Důležitou roli zde hrají vstupy a výstupy. „Nejatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít“ (Kotler & Kellner 2007, s. 380). Nejhorší variantou je, když jsou bariéry vstupu nízké a bariéry výstupu vysoké, tím nastane na trhu situace s vysokou konkurencí. Bariéry nebo překážky mohou být – náklady vstupu, distribuční kanály, legislativní a technologické překážky a také chování zákazníka.

#### Hrozba náhražek

Neatraktivní segment je tehdy, když mohou existovat skutečné nebo potencionální náhražky produktu, jinak řečeno substituty. „Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětví těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.“

#### Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníka roste, když je koncentrovanější, organizovanější, vzdělanější a informovanější. Zákazníka mohou ovlivnit – celkové náklady, náklady na změnu, doplňující služby, různorodost nabízených produktů nebo počet zákazníků na trhu (Kotler & Kellner 2007).

## Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Neatraktivní segment nastává, když jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny a nebo snižovat dodávané množství. „Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrování nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů“<sup>6</sup> Nejlepší variantou jsou dobré vztahy s dodavateli nebo když firma může využít jiný zdroj dodávky.

### 2.2.2.3. Analýza SWOT

Tato analýza je používána především pro určení marketingové strategie společnosti. V práci je použita především proto, že daná společnost je již zavedena na trhu a tím pádem, rozdělení marketingového mixu bylo již určeno v minulosti.

Obrázek 8: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: (Eckhardtová, 2014)

= zkratka pro vnitřní silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), které jsou identifikované ve vnějším prostředí podniku.

Tato analýza funguje na principu ohodnocení podniku a je velmi užitečná, pohotová a snadno použitelná. Reprezentuje ideální nástroj k deskripci celkové situace podniku. Jejím účelem není určit jen nějaký druh silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na

vyzdvížení především těch, které mají strategický význam pro analyzovaný podnik. Některé silné stránky, které se týkají strategie mohou být důležitější, než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. I některé slabé stránky podniku mohou být klíčové, zatímco jiné tak důležité nejsou, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k určitým ohrožením. Proto je velmi důležité, aby se ze SWOT analýzy udělaly závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku, a aby se ohodnotil jejich dopad na výběr strategie. (Jakubíková, 2008, p. 104)

### 2.2.3. Financování inovací

Jaromír Veber (Veber, 2016, p. 208) ve své knize uvádí, že k financování inovací závažnějšího charakteru, jejichž příprava a realizace neprobíhá na konto provozních nákladů, je nutné disponovat kapitálem, který pokrývá jak vývoj inovovaného produktu či služby nebo pořízení licence, tak investice spojené s potřebnou obnovou výrobních prostředků a i finance nutné k zaběhnutí a udržení provozu, tzv. pracovní kapitál. V práci bude vybraný podnik Hanes s.r.o. financovat svou inovaci skrze finanční úvěr a dotace s OPPI Konkurenceschopnost.

(Břečková & Havlíček, 2016, p. 92) rozdělují financování inovací, které probíhá v praxi dvěma, základními způsoby: buď za pomoci vlastních zdrojů, nebo externě, za použití cizích zdrojů, nejčastěji bankovních. Velmi často také v kombinaci obou dvou způsobů. Vlastní zdroje jsou za standardních podmínek používány v první fázi při procesu přípravy inovace. Projektová činnost, která je realizována pro implementaci inovace je v těchto fázích vyloženě závislá na svém kapitálu. Ve fázi realizační, která je převážně také fází investiční, používá firma ve většině případů zdroje externí. Firmy v různých fázích vývoje využívají různé druhy externích zdrojů. U inovací se jedná hlavně o úvěry investiční, které mají delší investiční horizont. Podstatou je tedy financování projektu, který přináší příjmy v budoucnosti, tj. nejvíce projektu, který je rozvojový, zakládá na plánované budoucí prosperitě firmy. Ze spojení investice s prosperitou pak plyne, že tyto projekty bývají velmi závislé na celkovém ekonomickém prostředí a ekonomickém cyklu.

Obrázek 9: Zdroje financování



Zdroj: (Veber, 2016, p. 208)

#### 2.2.3.1. Financování procesních inovací

Procesní inovace lze také nazvat inovacemi provozního charakteru. Za použití různých metod cílí hlavně na optimalizaci procesů uvnitř podniku, jejich stupnice sahá od malých projektů s cílem úspory až po projekty nesoucí strategický význam pro firmu.

Projekty nacházející se na dolní hranici tohoto rozsahu bývají většinou samofinancovatelné a nevyžadují nijak nákladné investice. Jejich realizací se mohou zabývat například procesní manažeři s plně uvolněnou kapacitou, nebo týmy, s kapacitou vyčleněnou pro realizaci projektu mimo hlavní náplň práce. Případné investice určené pro zdokonalení procesu bývají obvykle pokryty z provozních rozpočtů. Jelikož tyto projekty přinášejí efekty ve velmi krátkém časovém horizontu, nebývá s jejich financováním většinou problém. Procesní inovace se strategickým významem mají naopak často na fungování firmy velký dopad. Například změna IT technologií v případě byznysu postaveného na internetovém modelu doslova rozhoduje o budoucí existenci firmy. Takové investice se mohou pohybovat v částkách, které není firma schopná profinancovat s použitím svého cash flow. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 92)

#### 2.2.3.2. Financování produktových inovací

V případě základních produktových inovací, tedy spíše kosmetických nebo drobných vylepšení produktů z uživatelského hlediska, často firmy financují tyto změny z vlastních zdrojů a z volného cash flow. Jedná-li se o inovace vyšší, které zásadnějším způsobem mění nebo doplňují produkty, pak nejčastějším způsobem je financování bankovní. Alespoň u středních a větších firem. Tyto inovace vyžadují investice, jejichž rozsah ve většině případů přesahuje možnosti standardního cash flow firmy. Další možnost je financování za podpory evropských nebo tuzemských dotačních programů, které ale vyžadují spolufinancování z vlastních zdrojů, případně bankovních úvěrů. Pokud tedy majitelé firmy nemají k dispozici dostatečnou hotovost, nicméně generují zisk a nechtějí se vzdát části podílu pro nové investory, jiná možnost než bankovní financování pro dlouhodobé investice reálně neexistuje. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 93)

#### 2.2.3.3. Financování strategických inovací

Při pohledu na financování inovací, které sebou nesou strategický význam je důležité určit, do jaké míry se jedná o rizikovou investici. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 92)

##### Financování strategických inovací s nízkou mírou rizika

V případě investice, která sebou nese nízký faktor rizika a je realizována společností, která například rozšiřuje hlavní aktivitu podnikání, což by pro firmu znamenalo natolik velký náklad, že by tím mohla ohrozit původní činnost, je nejvíce obvyklý způsob krytí zdrojů spojením bankovního financování a vlastního kapitálu. Vlastní kapitál může být poskytnut jak vlastníkem, tak případně na principu vstupu nového společníka nebo investora, který vlastní kapitál navýší. Další varianta je vstup strategického partnera, který svůj podíl nadále spravuje jako tzv. strategickou investici a zařazuje ji do obdobného portfolia svých strategických účastí a tím pádem vytváří celou řadu synergických efektů. Investor, ale obvykle požaduje opci na majoritní podíl. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 92)

##### Financování strategických inovací s vyšší mírou rizika

U rizikových inovací nebo projektů začínajících firem se financování většinou neobejde bez vlastního kapitálu. Banky bývají u těchto projektů velmi obezřetné či skeptické a mnohdy se stává, že se projekt pro financování u banky nekvalifikuje. Již působící firma na trhu má vždy možnost pokusit se projekt financovat z vlastních zdrojů, v krajních případech mohou vlastníci použít svůj volný kapitál z předchozích let nebo z jiných aktivit. Stále populárnější bývá využití speciálně založených společností (Special Purpose Vehicle – SPV) za tímhle účelem, kde je možné využít i bankovní zdroje. U start up firem nebo i firem, které již existují, avšak připravují inovace strategické, je rálně jedinou možností využití kapitálu s velkým rizikem. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 92)

#### 2.2.3.4. Financování zvláštních typů projektů a dotační financování

Jelikož ekonomické prostředí je ovlivněno ekonomickým cyklem a konkrétní hospodářskou politikou země, banky poskytující úvěry pro podniky přicházejí na trh s tzv. úvěrovými programy, které lze považovat za určitou formu komodity. Rozdíly v nabídce úvěrů bank nejsou v praxi natolik významné a konkurenční boj se odehrává spíše v oblasti procesů, neboli v tom, která banka je rychlejší či pružnější co se týče podmínek ustoupení. Aktuálně lze zaznamenat velkou popularitu v oblasti dotačních programů, které jsou poskytovány evropskými i národními institucemi. Jeden z hlavních zdrojů pro financování inovací v ČR se staly právě Dotace z fondů Evropské unie. Dle dostupných statistik je až 55 % inovačních projektů nějakým způsobem ovlivněno nastavením dotačních programů. Tento fakt, lze interpretovat jako pozitivní efekt finanční krize minulého desetiletí. Aby došlo k udržení hodnoty váhy ekonomického prostoru v Evropě, inovace se dostaly na první pozici priority co se týče podpory podnikání. Získání dotace, ale pro podnik nepředstavuje nejdůležitější moment. Stejně nebo i více náročné je projekt úspěšně uskutečnit, získat financování pro část jeho nákladů, která není kryta dotací (obvykle 40 %) a projekt udržet v běhu po předem stanovenou dobu. Ze všeho výše uvedeného plyne, že dotace jako zdroj financování jsou sice velmi lukrativním zdrojem, ale zároveň jsou velmi náročné na celkový management. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 93)

#### 2.2.3.5. Projektové financování

Okrajově se pro financování významných výzkumných a inovačních aktivit nabízí projektové financování, obvykle uplatňované při financování velkých projektů dopravních, energetických a telekomunikačních. Jde o specifickou formu financování, která se váže na ekonomicky a právně vymezenou jednotku – projekt. Financování může být pro investory účelově založené společnosti (Special Purpose Vehicle – SPV), obvykle společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Veber ve své knize (Veber, 2016, p. 220) nadále uvádí, že banka jako ochránce kapitálu podrobně a komplexně posuzuje projekt, jeho rizika, finanční toky projektové organizace atd. a poskytuje financování s vědomím toho, že projekt je dlouhodobý a jeho splacení může trvat 15 i více let. Tomu odpovídá i vyšší úroková prémie nad cenu základních finančních zdrojů.

### 2.2.4. Inovační controlling

Využíváme ho pro to, že všechny inovační aktivity by měli být průběžně v čase měřeny a vyhodnocovány. Může se totiž stát, že inovace nepřinese očekávaný výsledek a potom ji nelze považovat za úspěšnou. Ačkoliv sebou realizace změn a inovací nese riziko, firma která zdravě neriskuje, nemůže dosáhnout výrazných úspěchů. Z toho plyne, že k inovačnímu řízení nelze přistupovat s nezdravou opatrností. (Břečková & Havlíček, 2016, p. 91)

#### 2.2.4.1. Strategický inovační controlling

Podle Havlíčka (Břečková & Havlíček, 2016, p. 92) vychází strategický inovační controlling z řízení rozhodujících finančních ukazatelů, strategické spolupráci, strategických aliancích a v poslední řadě na dlouhodobých investičních záměrech.

Strategický plán jakožto základ strategického controllingu, slouží k udržení dlouhodobé stability firmy a plnění cílů, které jsou vyhodnocovány především na základě kvalitativních a z části kvantitativních parametrů.

Strategický controlling podle (Eschenbach & Siller, 2012, p. 162):

- analyzuje silné a slabé stránky potencionálu podniku a příležitostí či rizik okolí podniku,



- podporuje rozvoj strategických podnikových cílů a dohlíží na jejich včasné přijetí
- iniciuje, moderuje a koordinuje rozpracování strategií a zajišťuje jejich včasné přijetí
- kontroluje, zda je strategie vhodná
- institucionalizuje strategické porovnání plánu a skutečnosti či plánu a výhledu
- vytváří systém včasného varování,
- zabezpečuje realizování vypracovaných strategií v operativních opatřeních,
- podle potřeby zavádí kontrolu a přizpůsobení strategií změněným podmínkám

Celkově je tedy úlohou controllera, neboli osoby zodpovědné za controlling, podpora managementu v pěti fázích strategického managementu a to:

Fáze 1.: Analýza okolí a podniku,

Fáze 2.: Vývoj strategie,

Fáze 3.: Strategické hodnocení a strategické plánování,

Fáze 4.: Realizace strategie,

Fáze 5.: Kontrola strategie.

Obrázek 10 : Fáze strategického controllingu



Zdroj: (Eschenbach & Siller, 2012, p. 162)

#### 2.2.4.2. Nástroje strategického controllingu

V dostupné literatuře v současnosti neexistuje úplná teoretická shoda na tom, jaké jsou typické metody pro strategický controlling. Lze objasnit pouze volbu metod, které jsou již ve strategickém controllingu vyzkoušené a odpovídají našim požadavkům.

Nejčastěji používané nástroje strategického controllingu jsou podle Eschenbach - Siller (Eschenbach & Siller, 2012, p. 166) tyto:

- odvětvová analýza – Porterův model pěti sil
- analýza potenciálu – SWOT analýza
- analýza portfolia – finanční analýza, vyváženost z hlediska zisku a cash-flow
- analýza scénáře – stanovení jednotlivých scénářů týkajících se příležitostí a rizik.

Tyto analýzy jsou popsány výše a vztahují se na ně celková data podnikových analýz.

#### **Strategické ukazatele**

Jak již bylo výše zmíněno, mělo by průběžně docházet ke kontrole plnění podnikových cílů. Vzhledem k tomu, že finální úspěch inovace je svázán s finančními výsledky, je důležité zmínit hlavní ukazatele finanční analýzy, které se používají pro posouzení efektivity inovací.

Ukazatele finanční analýzy zaměřené na:

**konkurenční schopnost organizace**

Výdělečná síla organizace: EBIT/aktiva

Rentabilita tržeb: čistý zisk/tržby z prodeje

Likvidita: peněžní zásoba + prodejná oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Zadluženost: dlouhodobé úvěry / stálá aktiva

**Hospodaření organizace**

ROI (rentabilita investice): EBIT//investiční náklady

Doba návratnosti investice: investiční náklady/(čistý zisk+odpisy)

ROCE (rentabilita celkového kapitálu): EBIT/celkový kapitál

ROE (rentabilita vlastního kapitálu): čistý zisk/vlastní kapitál

**Finanční efekty z investic**

Obrat provozního kapitálu: roční tržby/průměrný provozní kapitál

Ziskovost: EBIT/tržby z prodeje

Celková výnosnost: rozdělený čistý zisk/objem prodeje

## **Řízení strategických rizik**

S inovacemi jsou samozřejmě spojena rizika, která ohrožují jak inovační záměr, tak celý podnik ve středně až dlouhodobém horizontu. Dle Havlíčka (Havlíček, 2011, p. 98) se můžeme setkat s těmito riziky:

Riziko nenaplnění ambice růstu hodnoty podniku - S tímto rizikem se pojí ukazatele, podle kterých investoři, vlastníci nebo bankéři posuzují podnik. A to jsou stabilita firmy, likvidita a dlouhodobý růst. Všechny tři mají přímou návaznost na stanovení hodnoty podniku. Zvyšování této hodnoty by mělo být zakotveno jako primární cíl strategických inovačních plánů. Častou chybou, se kterou se lze setkat, je zvyšování hmotných aktiv prostřednictvím dlouhodobého úvěrování. Hmotná aktiva bohužel většinou ztrácí svou hodnotu v čase a dlouhodobé dluhy časem narůstají. Riziko lze eliminovat controllingem v oblasti růstu provozních výnosů v důsledku inovace.

Riziko v chování klíčových zaměstnanců - Spočívá v tom, že strategická inovace sebou často nese nákladné změny, s návratností ve střednědobém až dlouhodobém horizontu což znamená, že v době aplikování inovace dochází k odčerpávání firemních prostředků. To je spojeno s krátkodobým poklesem stability firmy i snížení komfortu pracovníků. Hlavně v malých firmách často dochází k nepříjemným diskuzím mezi managementem a zaměstnanci. To lze eliminovat dokonalou komunikací. Management musí průběžně informovat všechny zainteresované zaměstnance o cílech, průběhu a výsledcích projektu. Klíčovým zaměstnancům je potřeba konkrétně vysvětlit hlavně přínos inovace, aby mohli pozitivně působit na zbytek kolektivu.

Riziko nenaplnění zákaznických očekávání - Toto je riziko marketingového charakteru, které je spojené jak s růstem tržního podílu, tak i s naplnění očekávání zákazníků. Když totiž nedojde k naplnění požadavků trhu, má to přímý důsledek jak na pověst podniku, tak na jeho hodnotu. Toto riziko lze eliminovat zavedením etap uvedení inovovaného produktu na trh. V prvních etapách totiž získává firma zpětnou vazbu pouze od úzkého kruhu zákazníků. Až když je produkt otestován v dostatečné míře, lze ho vypustit do volného prodeje.

## **Operativní inovační controlling**

Operativní část controllingu inovací se dle Havlíčka (Havlíček, 2011, p. 98) zaměřuje na krátkodobé inovační cíle, pojetí organizace, řízení operativních rizik a financování inovací. Jeho správné provedení by mělo eliminovat rizika, která jsou spojená s řízením inovací.

Operativní controlling se zaměřuje na operativní plány s horizontem 1-2 roky a je orientován na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční a ekonomické analýzy, založené na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů nebo položek rozvahy.

Základ pro operativní controlling tvoří řízení zaměřené na tvorbu zisku. Pracuje na základě současných informací o podniku. Spadá do controllingu uvnitř podniku a jeho podstata spočívá ve formulaci celkového systému řízení zisku. Při použití doporučeným operativních nástrojů, je vedení podniku lépe zaměřeno na stanovené krátkodobé cíle a může přijímat lepší opatření. Hlavní úkoly operativního controllingu lze podle (Havlíček, 2011, p. 98) vymezit následovně: zpracování informací získaných interně a externě, jako podklad pro krátkodobé plánování, celkové vnitropodnikové plánování, institucionalizace porovnávání požadovaného a skutečného stavu, zavedení zpravodajství a informatiky ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledku podniku.

Operativní cíle řízení lze dle (Havlíček, 2011, p. 98) definovat takto: zajištění plánovaných účinků použité strategie a dosažení strategických cílů, dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti, zajištění likvidity potřebné k trvale udržitelné existenci podniku. Rentabilita podniku popisuje poměr mezi použitými vstupy a získanými výstupy. Rentabilita může být podpořena zvýšením produktivity a hospodárnosti. Produktivita značí poměr mezi výstupem a vstupem výrobních faktorů. Měření produktivity lze považovat za měření technického výkonu. Produktivita práce se měří jako množství uskutečněných výkonů v poměru k počtu pracovníků, kteří byly využiti na danou činnost. Produktivitu použitého materiálu lze měřit jako poměr mezi počtem vyrobených výrobků a spotřebovanými surovinami. Hospodárnost je poměr jenž značí hodnotu výstupu ke vstupu nebo lze chápat jako měřítko účinnosti mezi skutečnými a plánovanými náklady. Hospodárnost je jen vyjádřením šetrnosti, se kterou podnik vytváří výkony a lze na jejím základě určit jestli tak činí podle potřeby. Výchozí body, případně parametry tvorby pro management na operativní úrovni, jsou podle (Havlíček, 2011, p. 99) především tyto hodnoty případně veličiny: obrat, zisk, variabilní náklady, hrubé rozpětí jako rozdíl mezi čistým ziskem a variabilními náklady na straně jedné a případně jako částka ze zisku a fixních nákladů na straně druhé. Likvidita může být okamžitá (schopnost podniku k danému časovému okamžiku splnit své splatné závazky v plné výši), dlouhodobá nebo strukturální (platební schopnost zajištěná z dlouhodobého hlediska). Likviditu lze dále členit podle úrovní na: nadměrná likvidita (příliš vysoké zásoby likvidních prostředků), dostatečná likvidita (odpovídá potřebné krátkodobé i dlouhodobé likviditě), nedostatečná likvidita. Neostatečnou likviditu, je možné řešit pomocí controllingu likvidity a řízením kapitálové a majetkové struktury podniku.

## 2.3. Metodika

Metodika této práce je sestavena z několika na sebe navazujících částí. Nejprve byl student seznámen se základními pojmy, které úzce souvisí s danou tematikou jako jsou inovace, inovační management, rozdělení inovací, inovační controlling a inovační strategie. Literární zdroje jsou složeny hlavně z odborné literatury a také z internetových zdrojů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat inovační metody, systémy a procesy ve zvoleném podniku zároveň s poskytnutím analýzy podniku z hlediska jeho vnitřního a vnějšího prostředí. Odvětví ve kterém podnik působí je úzce spjato s inovacemi. Technologie jdou velkým tempem dopředu a je třeba aby podnik využíval nejmodernější technologie a nezůstával pozadu oproti konkurenci. K analýze společnosti student použil informace získané od obchodního ředitele společnosti formou nestrukturovaného rozhovoru, webových stránek podniku a jeho konkurence, interních výkazů a výročních zpráv.

Tato významná společnost realizovala v roce 2019 velice důležitou strategickou inovaci pomocí rozšíření jejích výrobních kapacit rekonstrukcí staré haly. Výstup této práce a splnění cíle spočívá v analýze inovace společnosti, vyhodnocení efektivity inovace na základě propočtů ukazatelů čisté současné hodnoty investice a doby její návratnosti. Tato analýza by sama o sobě ztrácela vypovídající hodnotu, kdyby nebyla součástí celku dalších analýz. Ty zkoumají především silné a slabé stránky podniku, ohrožení a příležitosti, vnější okolí podniku, které má vliv na jeho působení dále je součástí práce analýza 5 sil, která se zaměřuje na vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, hrozbu substitutů v oboru, potencionální nové konkurenty a analyzuje stávající konkurenční prostředí ve kterém podnik působí. Jako poslední z analýz, která je nezbytná pro získání potřebných informací k objektivní evaluaci inovace je analýza ekonomické a finanční situace podniku.

### **3. Analytická část**

#### **3.1. Charakteristika společnosti**

Základní údaje: HANES s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným zapsaná v Obchodním rejstříku Městského soudu v Praze oddíl C, vložka 72984 dne 29.11.1999

Sídlo: U Albrechtova vrchu 11757/7, Praha 5

Provozovna: Strojírenská 259, Praha 5

IČ: 261 31 919

DIČ: CZ26131919

Předmět činnosti

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obor činnosti: Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií
- Opravy silničních vozidel

##### **3.1.1. Činnost společnosti Hanes s.r.o.**

Společnost Hanes s.r.o. byla založena roku 1999 jako následovník společnosti Jan Hachle – Hanes, která byla založena roku 1991. Za dobu svého působení na trhu je mezi předními dodavateli komunální techniky v ČR. Hanes s.r.o. poskytuje své služby celoplošně v rámci České republiky a v roce 2001 založila dceřinou společnost na Slovensku.

Společnost Hanes s.r.o. se zabývá montáží a prodejem komunální techniky a jiných speciálních strojů a zajišťuje prodej náhradních dílů a plný servis prodávané techniky. Mezi nabízené produkty patří vozidla na svoz komunálních odpadů, velké a malé zametací stroje, letištní technika, frézy, plošiny a jiné specializované stroje.

Společnost má výhradní zastoupení známých evropských společností v tomto segmentu trhu.

Zastupuje společnosti:

Skupina Bucher Municipal AG

TERBERG ROS ROCA

Aebi Schmidt International AG

GILLETA S.p.A

ENERGREEN

HILTON KOMMUNAL

ZAUG AG

Uvedené zahraniční společnosti mají dlouholetou tradici ve výrobě strojů pro komunální techniku a ve výrobě specializovaných strojů.

Klíčem k úspěchu společnosti Hanes s.r.o. je rozsáhlá nabídka poskytovaných výrobků a jejich vysoká kvalita, která nemá konkurenci v celé Evropě. Samozřejmostí je poskytování služeb spojených s nákupem vozidla, a to předprodejní servis, servis a montáže a odborné poradenství v oblasti komunální techniky.

Hlavním cílem společnosti je spokojenost zákazníků a všech dalších zainteresovaných stran, ke kterým patří zaměstnanci a vlastníci společnosti, spolupracující dodavatelé a v neposlední řadě také orgány státní správy a samosprávy.

Společnost Hanes s.r.o. vlastní pro obory svých činností příslušná oprávnění a povolení z hlediska právních a normativních požadavků. Vedle těchto právně závazných požadavků společnost staví na pevných základech standardů z oblasti systému managementu. Systém integrovaného managementu společnosti je směřován do oblastí:

**ISO 9001** – zaměření na zákazníka, plnění jeho požadavků a potřeb v rámci dodržování nejvyšší jakosti poskytovaných produktů dle ISO 9001.

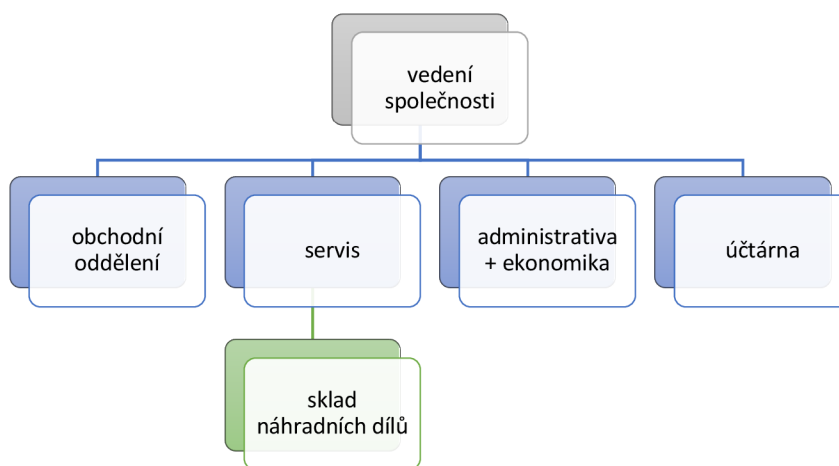
**ISO 14001**- environmentálního managementu při ochraně životního prostředí v rámci eliminace negativních aspektů činnosti společnosti dle ISO 14001.

Dalším oprávněním je registrace v **Seznamu kvalifikovaných dodavatelů**, který je důležitý pro komunikaci a zakázky se státní správou a samosprávou.

### 3.1.2. Organizační struktura společnosti

Společnost Hanes s.r.o. má v současnosti 22 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Jak lze vidět na obrázku číslo 11, ve společnosti Hanes figuruje 5 oddělení mimo vedení společnosti, které spolu vzájemně spolupracují. Jedná se o obchodní oddělení, servis (se skladem náhradních dílů), administrativní oddělení (spojené s ekonomickým) a účtárnu. Řízení těchto oddělení spadá do kompetencí příslušných osob. V tomto případě, jelikož se jedná o rodinou firmu, připadají vedoucí funkce ve společnosti společníkům či jednatelům firmy.

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

### Vedení společnosti

Jako statutární orgán za společnost vystupují 2 osoby, které zastávají funkci jednatele ve firmě z čehož, každý jednatel zastupuje firmu ve všech věcech samostatně. Tyto osoby jsou zároveň společníci ve firmě, každý s obchodním podílem 10%. Dále se vedení firmy účastní 2 osoby, které sice nejsou vedeny jako jednatele společnosti, nicméně jako společníci. Z toho jeden s podílem 10% a společník s majoritním podílem 70%.

### Obchodní oddělení

Je zastřešeno vedoucí funkcí jednoho z jednatelů. Celkem toto oddělení čítá 7 osob, z toho je 6 obchodních zástupců a 1 jednatel společnosti. Aktuálně se nachází oddělení v pronajatých kancelářích, které slouží zároveň jako provozovna společnosti.

### Servis & náhradní díly

Nejrozsáhlejší oddělení firmy Hanes, do kterého spadá celkem 15 osob. Vedoucím servisu je jeden ze společníků firmy. Tři osoby zodpovídají za administrativu související se servisem a prodejem náhradních dílů, z nichž jedna osoba dále zodpovídá za příjem vozidel na servis. Jádro servisu tvoří tým 9 servisních techniků, skladníka a pracovníka odpovědného za správu a údržbu. Toto oddělení se nachází ve stejném areálu jako provozovna společnosti, sice v rozdílném objektu, ale v pohodlné dochozí vzdálenosti.

### Technická podpora

Jako podpora pro obchodní oddělení a servis, z hlediska dodávání informací, slouží právě tato technická podpora. Čítá 2 členy, z nichž jeden se zaměřuje čistě na administrativu spojenou s tímto oddělením. Technická podpora se nachází v kancelářích společnosti.

### Administrativní oddělení

Za celkovou administrativu spojenou s chodem společnosti zodpovídá toto oddělení. Tým spolupracujících osob tvoří jednatelka společnosti na pozici office manažera, dále 2 účetní, z nichž jedna je hlavní a v poslední řadě finanční manažerka společnosti. Administrativní oddělení je umístěno společně s oddělením obchodu a technické podpory v kancelářích společnosti.

### **3.1.3. Analýza vnějšího prostředí**

Společnost HANES s.r.o. je úzce specializovanou společností v hlavním odvětví automobilového průmyslu. Obor komunální techniky se řadí mezi speciální automobilový průmysl. Toto odvětví je velmi specifické a je závislé na rozvoji technologií v celé oblasti automobilového průmyslu. Základní část výroby a montáže je rozdělena na dodavatele podvozků a na dodavatele dodávající specializované nástavby s danými technologiemi a část prodejní, kdy společnost disponuje výhradním zastoupením zahraničních společností pro prodej specializované komunální techniky.

Proto aby společnost zajistila servisní služby po celé České republice a na Slovensku, jsou zřízeny provozovny (detašovaná pracoviště) v oblastech – Čech, Moravy a Slezska. Pro růst společnosti a její rozvoj vedení společnosti dbá na vzdělávací proces svých zaměstnanců jak v oblasti prodeje tak servisu a rozvíjí svou činnost po celé ČR.

### **STEP analýza**

#### **Společenské (sociální) faktory**

Počet obyvatel v České republice má v posledních pěti letech výhradně stoupající tendenci. Podobně je na tom i Praha, kde se nachází námi vybraná společnost. K 31.12.2019 žilo na území Hlavního města Prahy 1 324 277 obyvatel. (Český statistický úřad, 2020)

Veliký vliv na počet obyvatelstva má migrace obyvatel. V Hlavním městě Praha se za posledních 10 let stále zvyšuje počet přistěhovalých obyvatel. V první polovině roku 2019 tento

počet činil 21 232 přistěhovalých osob, počet vystěhovalých osob byl v téže polovině roku 15 903. Z tohoto je patrné, že je přírůstek stěhování kladný, konkrétně tedy přírůstek v Hlavním městě Praha za první polovinu roku 2019 činí 5 329 osob. Dále by na oblast podnikání mohlo mít vliv cestování. Podle ČSÚ je hlavní město Praha nejnavštěvovanějším krajem v České republice. V roce 2019 hlavní město Praha uvítala 8 044 324 hostů a proběhlo zde 18 479 653 přenocování. (Český statistický úřad, 2020) Tento jev může kladně působit zejména na oblast služeb v dané lokalitě. Od března 2020 prochází Česká republika Covidovou krizí a došlo k významnému poklesu tohoto faktoru. Společnost při této krizi ztratila možnost řešit servis komunální techniky u svých zákazníků v oblasti Moravy, které poskytovala slovenská dceřinná společnost.

### **Technologické faktory**

V oblasti služeb dochází k inovacím průběžně ve velké míře. Vývoj technologií, které jsou aplikovány do segmentu průmyslu, obchodu tak i služeb nutí k inovativním procesům samozřejmě i segment analyzované firmy. Společnost HANES s.r.o. realizuje svoji činnost na poměrně malém trhu v oblasti komunální techniky. Toto odvětví je součástí automobilového průmyslu, který se musí orientovat na stále nové normy v oblasti ekologie - Normy EURO 6 a více. Vzhledem k tomu, že se jedná zejména o speciální stroje, je společnost vázaná na výzkum a vývoj automobilového průmyslu. V tomto směru je nutné dbát na rozdělení dodavatelských služeb podle podvozků a nástaveb na ně určené.

### **Ekonomické faktory**

V roce 2019 činila zaměstnanost v hlavním městě Praha 713,6 tis. zaměstnaných osob. Míra nezaměstnanosti hlavního města Prahy byla k 31.12.2019 1,3%. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2019 byla 2,8%. (Český statistický úřad, 2020) Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2019 vzrostla v kraji meziročně o 5,6% na hodnotu 42 553 Kč. Tato průměrná hrubá měsíční mzda je nejvyšší ze všech krajů v republice.

### **Politicko-právní faktory**

Mezi politicko-právní aspekty, které mají vliv na veškeré podnikání v tržním kapitalismu patří především legislativní rámec pro střední a malé podnikatele, včetně daňového systému a celkově ekonomický systém státu, který je charakterizován Zákonem o státním rozpočtu. Tento zákon, ať chceme či nechceme, má jednoznačný vliv na podnikání a zaměstnanost. S tím souvisí i sociální politika státu, která zvláště pro malé podnikatele a jejich zaměstnance přináší neúměrné zatížení vlastních zdrojů. V současné době došlo ke snížení daňové zátěže malých podnikatelů a ke snížení celkových odvodů za zaměstnance zrušením superhrubé mzdy.

### **Ekologické faktory**

Ekologické faktory STEP analýzy nebývají často aplikovány. Vzhledem k moderním trendům a inovačním procesům ve společnosti je společnost zařazena mezi společnosti s povinností ekologické likvidace odpadů ISO 14001, kdy společnost aktivně chrání životní prostředí při všech svých činnostech. Díky myšlence servisu a oprav je podporována forma upcyclingu, kdy se snaží společnost nezatěžovat životní prostředí nákupem stále nových a nových strojů, ale její základní myšlenka je vše opravit a nechat tak nadále funkční. Společnost díky technologickému pokroku v daném odvětví je hlavním poskytovatelem elektromobility v oblasti komunální techniky v Praze. Společnost je dlouhodobým partnerem pro poskytování služeb v oblasti dotací na snížení prašnosti v ulicích měst a obcí, které jsou spolufinancovány Evropskou unií.



## Shrnutí

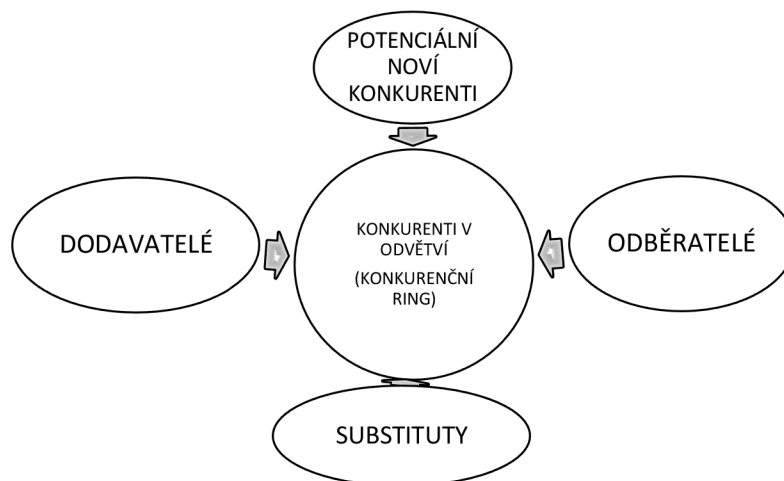
Provedením STEP analýzy bylo zjištěno, že podnikání v oblasti malých a středních podniků v České republice je svobodným rozhodnutím každého jednotlivce. Podnikatelská činnost malých a středních podniků v oblasti poskytování prodeje a servisních služeb komunální techniky byla a je dlouhodobě zatěžována neúměrnou státní byrokracií, nepřehlednou legislativou, která si v některých znění zákonů odporuje (například v oblasti životního prostředí). Jako příklad můžeme použít Zákon o nakládání s odpady, které neúměrně zatěžuje veškeré podnikání. Nový Zákon o odpadech je v rozporu s přijatou legislativou Evropské unie. Navzdory tomu lze konstatovat, že podnikatelské prostředí si samovolně vytváří příznivé prostředí pro rozvoj podnikání, což se týká i oblasti služeb nabízených společností HANES s.r.o. Jako rozšíření STEP analýzy jsem zařadil ekologické faktory, které by neměly být opomíjeny, neboť určují trend současné politiky Evropské unie.

### 3.1.4. Analýza konkurence

#### 3.1.4.1. Porterův model 5 sil

Obsah této analýzy, jak již bylo uvedeno v práci, tvoří model složený z 5 konkurenčních sil, které na podnik mohou působit. Jsou to potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, stávající konkurenti a substituční výrobky. Všechny tyto jednotlivé složky budou podrobeny analýze na firmě Hanes s.r.o., která působí na poli montáže a prodeje komunální techniky. Konkrétně se jedná o obor automobilového průmyslu, který se již dlouho podílí na tvorbě hrubého domácího produktu.

Obrázek 12: Porterův model 5 sil



Zdroj: (Zuzák, 2012, p. 78)

## **Potenciální noví konkurenti**

Pro společnost je velmi důležité sledovat potenciální novou konkurenci a mít informace o tom, zda je vstup na trh snadný nebo náročný. Prostřednictvím analýzy faktorů jako přístup ke kapitálu, časová náročnost, potřebné prostory, kapitálová náročnost bude určeno, zda jsou potenciální noví konkurenti hrozbou či nikoliv.

### Kapitálová náročnost

Jako jedna z nejdůležitějších překážek při vstupu do tohoto odvětví figuruje právě kapitálová náročnost. Kdyby se totiž nějaká nová firma rozhodla začít podnikat, v tomto oboru musela by nejdříve zakoupit několik strojů komunální techniky a to rozhodně není levná záležitost. Nejlevnější zástupci takových strojů se pohybují v řádech statisíců, převážně se, ale v tomto odvětví pohybujeme v milionech korun.

### Časová náročnost

Založení společnosti v České republice za použití vlastních sil trvá v průměru 20 dní. Je to proces, který je náročný jak časově, tak i administrativně a finančně. Když firma nově vstupuje na trh musí podniknout několik důležitých kroků jako jsou provedení notářského zápisu, potvrzení o složení základního kapitálu, ohlášení živnosti, výpisu z trestního rejstříku a registrace k daním a pojištění. Když by společnost chtěla proces založení urychlit, může zakoupit tzv. ready-made společnost, čímž by se proces zkrátil na pouhý 1 den.

### Konkurence

Mezi podmínky, které stěžují vstup do odvětví patří také fakt, že na tomto trhu působí velká konkurence. Pro firmu tak může být velmi těžké získat si na trhu jméno a udržet si ho. Stávající konkurenti mají na trhu nespočet výhod, jejichž dosažení je pro nově vstupující firmu na trh téměř nemožné. Může se jednat například o úspory z rozsahu nebo dlouhodobou spolupráci s obchodními partnery, s čímž souvisí výrazně lepší podmínky v několika ohledech, jako doba splatnosti nebo cenách.

### Přístup ke kapitálu

Jelikož se jedná o odvětví s velkou náročností na kapitál i přístup k němu není snadný. V případě, že firma nevlastní větší finanční zdroje, musí zvolit cestu cizích zdrojů ať už bankovních nebo nebankovních. Tím by už firma vstoupila do rizika hned se vstupem na trh. I v případě využití investora, musí firma něco nabídnout a jelikož se nejedná o malé částky, případný investor by pravděpodobně vyžadoval majoritní podíl ve společnosti.

### Potřebné prostory

Jelikož vozidla, se kterými firma obchoduje, jsou většinou v kategorii nákladních automobilů, je potřeba velkých prostor pro provoz takového podniku. Nová firma bude nucena si prostory pronajmout v případě, že sama nevlastní tak velké budovy nebo alespoň pozemky.

Největší bariéru vstupu zde představuje velká kapitálová náročnost a konkurence. Pokud by firma vstupovala na tento trh z jiného trhu, kde působila a vlastní například velké prostory, potom by pro ni vstup na tento trh mohl být lukrativní záležitostí. A to nejen z pohledu, že má kde provádět výrobu a servis vozidel, ale má lepší přístup k financování. Hrozba vstupu nových firem do tohoto odvětví není tak markantní z důvodu výše zmíněných podmínek, které vstup zatěžují.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Hanes s.r.o. se věnuje velmi rozmanité paletě produktů a proto potřebuje mnoho dodavatelů. Dodavatelé uvedeni níže jsou rozděleni podle vstupů, které od nich analyzovaná firma odebírá.

### Zametačí stroje a nástavby, sypací nástavby, radlice a pluhy

Firma Hanes s.r.o. disponuje výhradním zastoupením pro Českou republiku u firmy Bucher Municipal. Ta má dlouholetou tradici nejen v automobilovém průmyslu, a to sice od roku založení 1807, kdy se firma věnovala opravám agrikulturního vybavení a měla podobu pouhé kovárny v rodinném domě. V roce 1991 Bucher Municipal začala svou aktivitu plně věnovat komunální technice a začala skupovat firmy disponující významnou technologií, kterou následně Bucher Municipal začal vylepšovat. Aktuálně se jedná o globálního dodavatele širokého sortimentu komunální techniky, který disponuje zastoupením na všech 5 světových kontinentech a pod jeho křídla spadají značky jako Giletta, Johnston, Beam nebo Gmeiner.

### Vozidla na svoz tuhého komunálního odpadu a vyklapěče sběrných nádob

Terberg RosRoca je environmentální divize globální společnosti Terberg. Terberg působí na trhu již přes 140 let a celou dobu si udržela status rodinné firmy. Vyznačuje se velkou kvalitou a spolehlivostí vyráběných produktů, které podrobuje nejvyšším standardům za použití těch nejpokročilejších technologií. Disponují širokou paletou produktů týkajících se svozu komunálního odpadu a jsou schopni uspokojit veškeré náročné požadavky zákazníků v tomto oboru.

### Nosiče nákladů a nářadí

Aebi-Schmidt, globální dodavatel širokého sortimentu komunální techniky. Firma zaměstnává přes 2000 zaměstnanců po celém světě a za poslední 4 roky obdržela 12 ocenění v oblasti inovací a zaměstnávání lidí. Firma vznikla v roce 1883. Společnost Hanes s.r.o. má výhradní zastoupení pro Českou republiku.

### Svahové a ramenové sekačky

Tento typ produktů zařadila firma Hanes s.r.o. do svého portfolia teprve nedávno. Výrobu těchto strojů zajišťuje firma Energreen, která má své hlavní sídlo v Itálii a podnik Hanes s.r.o. figuruje jako výhradní distributor pro Českou republiku. Společnost Energreen působí na globálním trhu od roku 2000 a je vedoucím hráčem v sektoru údržby zeleně, lesů, vodních kanálů a dálnic. Pro tyto účely má 3 divize výroby rozděleny na hydrostatické stroje s vlastním pohonem, dálkově ovládané nosiče nářadí a profesionální vybavení pro tyto stroje.

### Speciální zametačí mycí nástavby

Tento typ speciálních produktů odebírá firma Hanes od společnosti Beam. Ta byla původně založena v roce 1972 v Dánsku. Poté byla koupena v roce 1996 firmou Johnston, která je známá výrobou specializovaného vybavení pro komunální techniku. V roce 2005 byla firma Johnston a Beam koupena společností Bucher Municipal. Proto, jak bylo zmíněno výše, patří firma Beam do portfolia značek Bucher. Firma se specializuje na výrobu zametačích mycích nástaveb, které od nich firma Hanes odebírá a distribuuje.

### Dvoucestná a kolejová vozidla

Firma Hilton je využívána společností Hanes jako dodavatel dvoucestných a kolejových vozidel. Hilton je spojen s dlouholetou tradicí v oboru, která sahá až do roku 1920, kdy začala produkovat první vozy na čištění kolejnic značky Schörling. V průběhu let firma rozšířila své portfolio o vozidla pro montáž trolejového vedení, záchranná vozidla a vozidla pro čištění tunelů. V roce 2009 byla společnost Schörling Brock odkoupena skupinou Hilton, která

navázala na tradici a výrobu značky Schörling pod názvem Hilton Kommunal GmbH. Hilton je jedním z lídrů na trhu silničních a železničních vozidel po celém světě.

#### Letištní zametací speciály a sněhové frézy

Dodávku těchto speciálních strojů zajišťuje pro firmu Hanes švýcarská společnost Zaugg. Zaugg je jeden z lídrů v oblasti vývoje a výroby vybavení určeného pro úklid sněhu ze silnic, kolejí, letišť a zároveň pro úpravu sjezdovek. Jejich produkty jsou známé svou švýcarskou kvalitou, extrémní spolehlivostí a svou dlouhou výdrží. Firma v posledních letech zaznamenala významný růst a aktuálně zaměstnává celkem přes 160 lidí ve 2 výrobních závodech.

Na trzích, kde nakupuje firma Hanes s.r.o., se pohybuje velký počet firem, které nabízejí obdobné nebo velmi podobné produkty. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto ohledu vysoká, jelikož ani jeden z nich není snadno nahraditelný jiným. Naštěstí má firma Hanes s.r.o. široký záběr co se týče nabízených produktů a tak v případě ztráty jednoho nebo několika dodavatelů není ohrožena existence firmy v tak velké míře, jako kdyby spolupracovala pouze s jednou dodavatelskou firmou.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Jak již bylo uvedeno, firma Hanes se věnuje mnoha činnostem. V naprosté většině případů, ale produkuje hotové výrobky a vzhledem k velikosti podniku má mnoho zákazníků. Tato firma si zjišťuje potřeby a požadavky zákazníků a adekvátně na ně reaguje. Hlavní odběratelé budou uvedeni a bude na nich provedena analýza vyjednávací síly.

#### Zametačí stroje a nástavby, sypací nástavby, radlice a pluhy

Na poli těchto produktů patří mezi nejvýznamnější odběratele podniku Hanes s.r.o. hlavně Pražské služby, které odebírají kompaktní zametače a Ředitelství silnic a dálnic ČR (dále jen ŘSD), které odebírá hlavně zametače nástavbové. Pražské služby jsou firmou s dlouholetou tradicí a zkušenostmi v nakládání s komunálním odpadem a jeho odstraněním. Ve spolupráci s Magistrátem hl. města Prahy provozují celkem 8 sběrných dvorů. Kromě sběru, třídění a zpracování odpadu se firma věnuje, čištění komunikací včetně jejich součástí a zajišťuje jejich sjízdnost a schůdnost na což využívá mimo jiné i zametačí stroje dodávané firmou Hanes. ŘSD je státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem dopravy ČR. Jejím základním předmětem činnosti je výkon vlastnických práv státu k nemovitostem tvořícím dálnice a silnice I. Třídy, zabezpečení správy, údržby a oprav dálnic a silnic I. Třídy a zabezpečení výstavby a modernizace dálnic a silnic I. Třídy.

#### Vozidla na svoz tuhého komunálního odpadu a vyklapěče sběrných nádob

Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska odběru těchto vozidel je jednoznačně firma Komwag a.s., která odebírá celou flotilu vozidel od firmy Hanes. Společnost Komwag a.s. byla založena v roce 1996 a poskytuje komplexní nabídku všech komunálních služeb. V oblasti odpadového hospodářství obsahující celé spektrum činností od obsluhy a instalování sítí odpadkových košů, přes kontejnery na odpad, až po likvidace černých skládek. Ucelený servis obsahuje také zastupování a podporu partnerů společnosti ve vztahu ke státní správě. Společnost operuje v oblasti správy motoristických, pěších a ostatních veřejných ploch, podílí se na zimní a letní údržbě komunikací a údržbě městské zeleně.

#### Nosiče nákladů a nářadí

Přestože při prodeji tohoto typu produktu se většinou jedná o kusový prodej, největší počet nosičů nákladů a nářadí odebírá Město Tábor. Toto město se nachází ve stejnojmenném okrese v Jihočeském kraji 75 km jižně od Prahy. K roku 2020 zde žilo 34 277 občanů na celkové rozloze 62,22km.

### Svahové a ramenové sekačky

Co se týče svahových a ramenových sekaček, jedná se ve většině případů o kusový prodej pro města. Největší počet takových strojů odebírá od podniku Ředitelství silnic a dálnic ČR, které bylo v této práci již popsáno.

### Speciální zametací mycí nástavby

Distribuce těchto strojů je velmi omezená, jelikož se jedná o vozidla s velmi vysokou cenou a dlouhou životností. Jako jediný zákazník, který odebírá od firmy Hanes s.r.o. tyto vozidla je opět Ředitelství silnic a dálnic ČR.

### Dvoucestná a kolejová vozidla

Tato speciální vozidla vyráběná na zakázku odebírá od analyzované společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy a.s. (dále jen DPP). DPP je hlavním provozovatelem veřejné dopravy (metra, tramvají, autobusů) a zároveň provozovatel městských speciálních a tramvajových drah na kterých tuto dopravu provozuje.

### Letištní zametací speciály a sněhové frézy

Provozovatel nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v České republice a zároveň sdružuje společnosti působící v oblasti letecké přepravy a pozemních službách v prostoru letiště, které spolu souvisí. Jediným akcionářem společnosti je stát, který je zastoupen Ministerstvem financí ČR. Zaměstnává přibližně 2400 zaměstnanců, dalších více než 14000 lidí zaměstnávají firmy, které působí na letišti nebo jsou navázány na jeho provoz.

Vzhledem k charakteru zmíněných odběratelů lze říci, že zákazník může snadno přejít ke konkurenci a většina z nich jsou významnými zákazníky pro firmu Hanes. Také lze říci, že zákazník sám o sobě natolik nevnímá rozdíly mezi zbožími jednotlivých dodavatelů a je nucen minimalizovat svoje náklady. Z těchto informací lze odvodit, že vyjednávací síla odběratelů v tomto odvětví je velmi vysoká a podnik Hanes s.r.o. by se měl snažit podchytit tuto situaci na trhu.

### **Substituty**

Významnou úlohu při řešení otázky substitutů zde představuje vzdálenost daného podniku, lepší uspokojování potřeb a přání zákazníků. Také je potřeba zamyslet se nad dalšími druhy substitutů v tomto oboru. Vzhledem k velkému množství variant jednotlivých produktů, převažující výrobou na zakázku a celkové odbornosti týkající se tohoto odvětví substitute nevytváří klíčovou hrozbu pro podnik Hanes s.r.o.

### **Stávající konkurence v odvětví**

Podnik Hanes s.r.o. vyrábí finální výrobky na zakázku. Konkurenci lze tedy definovat za všechny oblasti činnosti firmy. Dostupná data jsou z veřejných zdrojů. Dodací lhůty konkurence včetně cenové politiky konkurentů jsou u tohoto typu služeb a strojů velmi individuální. Záleží vždy na zakázce a náročnosti na technické požadavky.

### Zametací stroje a nástavby, sypací nástavby, radlice a pluhy

Jedna z hlavních aktivit analyzovaného podniku je právě prodej zametacích či sypacích strojů. Pro potřeby analýzy byly na internetových portálech vyhledány firmy, které se zabývají touto samou činností. Na trhu působí velké množství takových firem, proto došlo k výběru jen těch nejdůležitějších a jejich stručná charakteristika byla uvedena v tabulce níže.

		Kobit, spol s.r.o.	CROY s.r.o.	A-TEC servis s.r.o.
Vznik		1991	1996	1996
Vzdálenost od Hanes s.r.o.		106 km	57 km	380 km
Předmět činnosti		*opravy silničních vozidel *klempířství a oprava karoserií *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona	*koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem	*opravy silničních vozidel *Klempířství a oprava karoserií * Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona
Tržby celkem V tis.Kč	2017	1 142 656	612 874	122 948
	2018	1 350 383	952 406	161 200
	2019	1 097 882	818 971	149 783

#### Kobit, spol s.r.o.

Kobit, společnost s ručením omezeným, se sídlem na okraji Jičína se zabývá vývojem a výrobou strojů a zařízení určených pro opravy a výstavbu asfaltových silnic včetně jejich údržby v letním i zimním období, komunální techniky pro čištění měst, svoz odpadů, kropicích a kanalizačních vozů, transportní techniky pro přepravu asfaltu, topných olejů a pohonných hmot a hasičské techniky. Kobit v současné době nabízí přes 150 typů strojů a zařízení vlastní konstrukce. Většina produkce je vyráběna kusově nebo v malých sériích na základě individuálních požadavků zákazníků.

#### CROY s.r.o.

Společnost patří mezi nejvýznamnější rakovnické firmy. Zákazníkům nabízí speciální vozidla Mercedes Benz Unimog, Econic, Zetros, nákladní vozidla Mercedes Benz a jejich pracovní nástavby a účelové aplikace. Firma je autorizovaným importérem Daimler AG pro Unimog v České republice, disponuje autorizovaným prodejem a servisem nákladních a užitkových vozidel značky Mercedes Benz.

#### A-TEC servis s.r.o.

Společnost sídlící ve Frýdku – Místku založena za účelem výroby, servisu a dodávek techniky v oblasti komunální sféry. Disponuje zastoupením pro zametací vozy značek Scarab, Ravo, Mathieu a mimo jiné zajišťuje dodávky užitkových vozidel Multicar a Hako včetně nástaveb. V poslední řadě společnost vyrábí, dodává a servisuje vozy pro svoz tuhého komunálního odpadu s technologií lineárního stlačování značky Haller.

### Vozidla na svoz tuhého komunálního odpadu a vyklapěče sběrných nádob

Další typ produktů, kterým se zabývá analyzovaný podnik jsou vozidla určená na svoz tuhého komunálního odpadu a vyklapěče sběrných nádob.

	CROY s.r.o.		Komunální technika s.r.o.	Zoeller Systems s.r.o.
Vznik	1996		2002	1992
Vzdálenost od Hanes s.r.o.	57 km		40 km	38 km
Předmět činnosti	*koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem		*opravy silničních vozidel *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnos. Zákona	*Zámečnictví, nástrojářství *Obráběčství *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	612 874	258 408	796 419
	2018	952 406	341 004	926 431
	2019	818 971	279 894	970 841

#### Komunální technika s.r.o.

Podnik se po svém vzniku stal významnou obchodní společností, která zajišťuje prodej a pronájem techniky pro svoz odpadů, transportní techniky a mimo jiné také prodej odpadových nádob pro komunální oblast. Další součástí nabídky produktů tvoří poradenská činnost v oblastech komunální a transportní techniky, což by se dalo očekávat od podniku tohoto charakteru. Komunální technika, s.r.o. disponuje výhradním zastoupením několika společností pro Českou republiku např. ESE GmbH (plastové odpadové nádoby), Semat Groupe Zoeller (komunální nástavby), M-U-T Austria (komunální nástavby) a další.

#### Zoeller Systems s.r.o.

Tento podnik je 1 z 10 výrobních a prodejních organizací firmy ZOELLER Kipper GmbH, což je německá firma s pobočkami v Evropě, Africe a Americe. Firma aktuálně disponuje třemi výrobními halami a plánuje další rozšiřování. Co se týče počtu pracovníků, firma na svých stránkách zveřejňuje počet přes 200 zaměstnanců. Věnuje se výrobě mechanismů pro zvedání a vyklápění nádob na komunální i průmyslový odpad neboli vyklápěčů. Ty pak společnost montuje na různé druhy vozidel, které slouží k odvozu odpadů.

### Nosiče nákladů a nářadí

	Unikont Group s.r.o.	SIMED s.r.o.	ZEBRA GROUP s.r.o.
Vznik	1991	1995	2014
Vzdálenost od Hanes s.r.o.	27 km	145 km	13 km
Předmět činnosti	*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *Opravy silničních vozidel *Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů	*zámečnictví, nástrojářství *obráběčství *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona	*Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	395 390	Nezveřejněno
	2018	356 170	Nezveřejněno
	2019	439 813	Nezveřejněno

### Unikont Group s.r.o.

Jedna z největších společností v oboru čistící a komunální techniky. Kromě České republiky, provozuje své aktivity také na Slovensku. Nabízí sortiment značek předních světových výrobců a pro většinu značek je také výhradním dovozcem. V portfoliu má kromě komunální techniky také prostředky pro ruční úklid, profesionální a průmyslové vysavače, sekačky apod..

### SIMED s.r.o.

Podnik se věnuje prodeji a výrobě strojů určených pro údržbu vozovek a další komunální techniky. Jeho specializace spočívá především v letní a zimní komunální technice. Disponuje vlastním konstrukčním oddělením a průběžně vyvíjí nové prototypy strojů. Své výrobky distribuuje i na zahraničních trzích, především v Německu, Polsku, Maďarsku a na Slovensku

### ZEBRA GROUP s.r.o.

Tento podnik vznikl za účelem obnovy výroby malých užitkových vozů v České republice. Navazuje na výrobu multikár z doby 80. let a vyrábí na základě vlastních konstrukčních podkladů. Je členem Sdružení automobilového průmyslu AUTOSAP (ŠKODA, TATRA, JAWA, SOR Libchavy), Hospodářské komory České republiky, Spolku veřejně prospěšných služeb a německé organizace VAK. Od roku 2015 je sériová výroba vozidel ZEBRA schválená Ministerstvem dopravy České republiky.



### Svahové a ramenové sekačky

		CROY s.r.o.	ALFA PROFI s.r.o.	MTM Tech, s.r.o.
Vznik		1996	2009	1994
Vzdálenost od Hanes s.r.o.		57 km	233 km	250 km
Předmět činnosti		*koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem	*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona	*Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	612 874	38 279	Nezveřejněno
	2018	952 406	33 243	Nezveřejněno
	2019	818 971	38 695	Nezveřejněno

### ALFA PROFI s.r.o.

Dovozce a zástupce výrobců komunálních vozidel Bokimobil, hřbitovní techniky Boki, dálkově ovládaných nosičů Green Climber a další techniky, jako jsou příkopové sekačky, podkopové stroje a štěpkovače. Podnik dodává technická řešení pro subjekty a organizace pečující o životní prostředí a zeleň.

### MTM Tech s.r.o.

Podnik je zaměřen na dodávky techniky pro údržbu komunikací a zelených ploch. Disponuje vlastní výrobní činností a věnuje se krom vlastní produkce také montáži zařízení, jako jsou například komunální úpravy traktorů, podsvodidlové a krajnicové sekačky, sněhové pluhy a frézy na opravu výtluků. Spolupracuje s řadou domácích firem, které jsou zaměřeny na výrobu kovových konstrukcí a obrábění kovů.

### Speciální zametací mycí nástavby

Již menší část portfolia podniku Hanes s.r.o. tvoří speciální zametací mycí nástavby. Konkurentů na poli těchto produktů je významně méně, jelikož se jedná o velice nákladné stroje s omezenou poptávkou.

		Croy s.r.o	Kobit, spol s.r.o.
Vznik		1996	1991
Vzdálenost od Hanes s.r.o.		57 km	106 km
Předmět činnosti		koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem	*opravy silničních vozidel *klempířství a oprava karoserií *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	612 874	1 142 656
	2018	952 406	1 350 383
	2019	818 971	1 097 882

### Dvoucestná a kolejová vozidla

Podnik Hanes s.r.o. se věnuje produktům z řad dvoucestných a kolejových vozidel. Vzhledem ke stejné povaze produktů, jako tomu bylo u speciálních zametacích mycích nástaveb, ani zde se nenachází velký počet konkurentů.

	SaZ s.r.o.	CROY s.r.o.	
Vznik	1995	1996	
Vzdálenost od Hanes s.r.o.	290 km	57 km	
Předmět činnosti	*obráběčství *zámečnictví, nástrojářství *opravy silničních vozidel, ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů *výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení	*koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem	
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	610 084	612 874
	2018	122 655	952 406
	2019	240 136	818 971

### SaZ s.r.o.

Společnost je specializovaným výrobcem v oblasti vývoje, výroby a oprav speciální silniční a železniční techniky, dvoucestných vozidel s nástavbami, izolovaných a neizolovaných nůžkových a teleskopických pojízdných plošin, strojů pro odporové sváření kolejnic pokladačů kolejových polí a dalších zařízení určených pro údržbu železničních a tramvajových tratí a trolejových vedení. Součástí výrobního sortimentu jsou železniční vozíky a přepravníky, železniční podvozky, karosériové nástavby, najížděcí rampy, apod.. Podnik je jeden z hlavních dodavatelů v České a Slovenské republice s exportními trhy například v Austrálii, Thajsku nebo Rusku. Její zákazníci jsou hlavně mezinárodní stavební firmy, městské dopravní podniky, hasičské a jiné vyprošťovací služby a malé firmy provádějící opravy a údržbu železničních a tramvajových tratí.

### Letištní zametací speciály a sněžové frézy

V poslední řadě má analyzovaný podnik ve svém portfoliu produktů letištní zametací speciály a sněžové frézy, jejichž složení konkurence podléhá stejným faktorům jako produkty popsané v předchozích dvou analýzách.

	CROY s.r.o.	KONNEX TRADE CZ s.r.o.	
Vznik	1996	2010	
Vzdálenost od Hanes s.r.o.	57 km	10 km	
Předmět činnosti	*koupě zboží za účelem dalšího prodeje *opravy pracovních strojů a silničních vozidel *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem	*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnos. Zákona *opravy silničních vozidel *opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů	
Tržby celkem (v tis. Kč)	2017	612 874	Nezveřejněno
	2018	952 406	Nezveřejněno
	2019	818 971	Nezveřejněno

### **Shrnutí**

Z uvedené analýzy konkurence vyplývá, že trh je omezen pouze malým množstvím společností zabývajících se takto speciálním segmentem trhu jako je komunální a ostatní speciální technika. Významným konkurentem je společnost CROY s.r.o., která je díky své poloze specializovaná západním směrem od Prahy. Pro společnost Hanes je důležitý rozvoj směrem na jih a východ od Prahy, kde by mohla zaujmout výsostní postavení na takto specializovaném trhu. Analýza konkurence přinesla i zajímavá data o tržbách společností, kde společnost Hanes je velmi zdatným konkurentem pro ostatní. Po ekonomické stránce je největším konkurentem společnost Kobit s.r.o. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že výrobky konkurentů jsou natolik podobné, že zákazníkovi může přijít levnější, pokud by přešel z jedné značky ke druhé. Počet konkurentů neustále stoupá, stávají se stále rovnějšími ve velikosti a schopnosti. Vzhledem k povaze prodeje a podmínkám v tomto oboru lze říci, že konkurenti jsou lákáni podmínkami oboru ke snižování cen. Z výše uvedeného tedy lze odvodit, že rivalita firem působících na těchto trzích je obrovská. Situaci navíc nepomáhá fakt, že poptávka po produktu stoupá velmi pomalu.

### 3.1.5. Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku

Tato analýza se zakládá na soustavě podílových ukazatelů, které se stanovují za pomoci údajů z výkazu zisku a ztrát a rozvahy podniku Hanes s.r.o. Podnik vede od začátku svojí existence podvojně účetnictví, má za povinnost ověřovat účetní závěrky auditorem a výkaz zisku a ztráty i rozvahu sestavuje v plném rozsahu. Pro analýzu budou použity výše zmíněné dokumenty pouze ve zkráceném rozsahu, plný rozsah je k nahlédnutí jako součást příloh v podobě zpráv auditora.

Tabulka 1: Majetková a kapitálová struktury společnosti Hanes s.r.o. v letech 2016 -2019

Rozvaha (tis. Kč)	roky			
	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA celkem</b>	131 117	160 758	164 375	200 400
Dlouhodobý majetek (hmotný)	13 534	26 891	38 462	53 660
Oběžná aktiva:	100 334	116 311	107 776	127 515
-zásoby	35 389	27 416	26 897	38 740
-krátkodobé pohledávky	30 785	36 106	40 449	37 122
-krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Časové rozlišení	664	851	1203	1470
<b>PASIVA celkem</b>	131 117	160 758	164 375	200 400
Vlastní kapitál:	78 329	87 339	103 735	128 567
-základní kapitál	200	200	200	200
-výsledek hospodaření min. let	57 337	61 823	70 594	86 808
-VH běžného účetního období	4 485	8 854	16 247	24 166
Cizí zdroje :	46 034	60 429	57 736	70 210
-dlouhodobé závazky	2 800	2 146	1 458	957
-krátkodobé závazky	36 418	50 855	44 853	54 789
-bankovní úvěry a výpomoci	4 846	4 059	3 041	2 546
Časové rozlišení	6 754	12 990	2 904	1 623

Výše uvedená tabulka č. 1 zobrazuje vývoj majetkové a kapitálové struktury za poslední 4 roky činnosti podniku. Dlouhodobý majetek představují hlavně stavby podniku, pozemky a hmotné věci a jejich soubory. Ve všech sledovaných letech převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji podniku a výsledek hospodaření podniku byl pokaždé kladný. Pomocí uvedených dat v rozvaze je možné zjistit mimo jiné tyto ukazatele ekonomické a finanční situace podniku: pracovní kapitál, pomocí ukazatelů likvidity lze zjistit schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky a pomocí ukazatelů finanční stability bude zjištěna míra zadluženosti i samofinancování podniku Hanes s.r.o.

Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Roky	2016	2017	2018	2019
Pracovní kapitál (tis. Kč)	63 916	65 456	62 923	72 726

Pro fungování podniku je nezbytné, aby hodnota pracovního kapitálu byla kladná. Je to kapitál, který ve firmě neustále obíhá, tedy pracuje. V případě analyzovaného podniku je ovlivněn hlavně stavem zásob. Jelikož jsou zásoby závislé na aktuálním množství komunální techniky na skladě, které je značně proměnlivé, lze říci, že každý rok je výše jiná a nelze v ní vysledovat žádnou závislost.

#### Ukazatelé likvidity

Likvidita I. Stupně = finanční majetek/krátkodobé závazky

Likvidita II. stupně = (finanční majetek+krátkodobé pohledávky)/krátkodobá pasiva

Likvidita III. Stupně = (finanční majetek+krátkodobé pohledávky+zásoby)/krátkodobá pasiva

Roky	2016	2017	2018	2019
Likvidita I. Stupně	0,92	1,02	0,88	0,91
Likvidita II. stupně	1,76	1,73	1,79	1,6
Likvidita III. Stupně	2,76	2,29	2,4	2,32

Ukazatelé likvidity zachycují krátkodobou stabilitu podniku, neboli schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům vůči dodavatelům, bankám, zaměstnancům nebo státu. Optimální rozmezí ukazatele likvidity I. Stupně by se mělo pohybovat v rozmezí 0,2-0,6, což nelze najít v žádném sledovaném roce. Jejich zvýšená hodnota poukazuje na neefektivitu v hospodaření podniku v tom smyslu, že drží větší krátkodobý finanční majetek než by bylo nutné k okamžité možnosti krytí krátkodobých závazků. Ukazatel likvidity II. stupně by se měl ideálně pohybovat okolo 1. To nelze vysledovat v žádném ze sledovaných období z důvodu, že na tento ukazatel působí negativně navíc vysoké zůstatky pohledávek, což znovu poukazuje na neefektivní hospodaření podniku. Na druhou stranu, v odvětví ve kterém působí analyzovaný podnik, je běžné poskytnutí delší splatnosti odběratelům, což také ovlivňuje hodnotu ukazatele. Za ideální hodnotu ukazatele likvidity III. Stupně je považována minimálně hodnota 2, což by v praxi znamenalo, že každou jednotku krátkodobých závazků kryjí dvě jednotky oběžných aktiv. Jelikož Hanes s.r.o., drží vysoký stav zásob a jeho doba obratu je vysoká, má to negativní vliv na tento ukazatel.

#### Ukazatelé finanční stability

Míra zadluženosti podniku = (cizí zdroje / celková aktiva)x100

roky	2016	2017	2018	2019
Míra zadluženosti podniku	35,1%	37,6%	35,1%	35%

Míra zadluženosti podniku, ukazatel věřitelského rizika hodnotí, jak dobře jsou věřitelé chráněni pro případ platební neschopnosti podniku Hanes. Ve všech sledovaných obdobích se hodnota ukazatele pohybuje pod hranicí 50%, což je optimální výsledek, který zaručuje, že firma se nemusí potýkat s riziky spojenými s vysokým zadlužením.

Míra samofinancování podniku = (vlastní kapitál/celková aktiva) x 100

roky	2016	2017	2018	2019
Míra samofinancování podniku	59,8%	54,3%	63,1%	64,2%

Dalším ukazatelem finanční stability podniku je míra jeho samofinancování. Ta vyjadřuje finanční samostatnost podniku. Jak lze vyčíst z provedené analýzy, podnik může být považován za finančně stabilní se vzestupnou tendencí. V roce 2019 byl dokonce schopen pokrýt veškerý svůj majetek z 64,2% což je považováno za optimální stav.

Tabulka 2: Vývoj finančních ukazatelů podniku Hanes s.r.o. v letech 2016-2019

Vybrané položky výkazu zisku a ztrát (tis. Kč)	roky			
	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	3 564	9 951	12 024	30 926
Tržby z prodeje výrobků a služeb	140 035	194 807	265 477	280 699
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 796	6 478	8 420	27 743
Výkonová spotřeba	130 422	180 787	237 036	260 103
Osobní náklady	12 221	14 965	16 772	17 476
Tržby z prodeje DM a materiálu	9 061	9 191	10 965	11 515
Provozní VH	5 758	11 594	21 714	31 157
Finanční VH	-337	151	-980	-83
VH za účetní období	4 485	8 854	16 247	24 166

Zdroj : Vlastní zpracování

Z tabulky č.2. vyplývá, že výsledek hospodaření podniku Hanes je ve všech sledovaných letech kladný a jeho hodnota je stoupající což poukazuje na zdravý vývoj podniku. Roční obrat firmy za rok 2019 byl na základě údajů z kompletního výkazu zisku a ztráty vypočten na 329 350 000 Kč, což je po přepočtu dle kurzu České národní banky platného k 31.12.2019 přibližně 12 961 432 EUR.

Níže jsou uvedeny další poměrové ukazatele, které jsou součástí finanční analýzy podniku Hanes s.r.o., díky nimž bude vyhodnocena ekonomická situace podniku. Jedná se o ukazatele

rentability, které hodnotí schopnost podniku dosahovat zisku a ukazatelé aktivity, které hodnotí využití majetkových složek podniku v čase.

#### Ukazatelé rentability

Rentabilita výnosů = (výsledek hospodaření/výnosy)x100

Roky	2016	2017	2018	2019
Rentabilita výnosů	3,1%	4,3%	5,9%	7,6%

Rentabilita výnosů neboli rentabilita tržeb je ukazatel, označující kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Z analýzy je patrný jeho vzrůstající trend, nicméně jeho hodnota ani v roce 2019 nebyla nad optimální hranici 10%. Přesto nízká hodnota ukazatele nemusí znamenat, že je něco dobře nebo špatně.

Rentabilita nákladů = (výsledek hospodaření/náklady) x100

Roky	2016	2017	2018	2019
Rentabilita nákladů	36,7%	59,1%	96,9%	138,2%

Tento ukazatel udává produktivitu vynakládaných zdrojů. V každém roce podnik dosáhl kladných hodnot. Zároveň lze sledovat čím dál větší efektivitu vynakládaných vstupů podniku. Na tento ukazatel má vliv především to, že náklady na provoz podniku včetně mezd pracovníků se ve sledovaných letech nezměnil úměrně k výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu = (výsledek hospodaření/vlastní kapitál)x100

Roky	2016	2017	2018	2019
Rentabilita vlastního kapitálu	5,7%	10,1%	15,7%	18,8%

Jeden z klíčových ukazatelů pro akcionáře, společníky a další investory, ve firmách často používaný finančními řediteli je právě rentabilita vlastního kapitálu. Udává kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Lze sledovat vzrůstající trend a kladné hodnoty v každém sledovaném roce. Výsledek v roce 2019 ukazuje, že každá koruna vloženého vlastního kapitálu přinesla výnos z 19%

Rentabilita celkového kapitálu = (výsledek hospodaření+nákladové úroky)/celková aktiva x 100

Roky	2016	2017	2018	2019
Rentabilita celkového kapitálu	3,5%	5,6%	9,9%	12,1%

Přináší obraz podniku o tom, jak velký výnos podnik generuje z vložených zdrojů bez ohledu na jejich původ. Oproti předchozímu ukazateli tedy nerozlišuje, zda byla aktiva pořízena z vlastních zdrojů nebo cizích. Opět můžeme zaznamenat kladnou hodnotu s rostoucím trendem ve všech letech. Výsledek v roce 2019 udává, že každá vložená koruna celkového kapitálu se do podniku vrátí z 12,1%. Tento ukazatel je vhodné porovnat s průměrnou nákladovou



úrokovou mírou. V případě vyšší hodnoty rentability celkového kapitálu je doporučeno co nejvyšší zadlužení, jenž lze použít jako nástroj růstu.

#### Ukazatelé aktivity

Doba obratu pohledávek = pohledávky / (výnosy : 365 dní)

Roky	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek	80,3	65,8	54,3	45

Doba obratu pohledávek je ukazatel aktivity, který vyjadřuje, za kolik dní firmě v průměru odběratelé hradí pohledávky. Podnik Hanes na tom byl nejlépe v roce 2019, kdy dokázal změnit formu pohledávky v závislosti na jeho denních výnosech za 45 dnů. Klesající trend tohoto ukazatele říká, že podnik každým rokem sledovaného období zvyšuje svou aktivitu v obratu pohledávek.

Doba obratu zásob = zásoby / (výnosy : 365 dní)

Obrat zásob = výnosy / zásoby

roky	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	90	48,9	35,4	45,4
Obrat zásob	4	7,5	10	8

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány uvnitř podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Pokud se obrat zásob v podniku zvyšuje a doba obratu zásob snižuje, lze říci, že situace v podniku je dobrá. V roce 2019 lze zaznamenat, že se obrat zásob snížil o 20% oproti předchozímu roku, ale jejich doba obratu se naopak zvýšila o dalších 28%. To vypovídá o nedostatečné optimalizaci v oblasti řízení zásob.

Doba splatnosti závazků = krátkodobé závazky / (provozní náklady : 365 dní)

roky	2016	2017	2018	2019
Doba splatnosti závazků	90	90,6	62	69

V prvních dvou sledovaných letech je doba splatnosti závazků přibližně 3 měsíce, v dalších dvou letech se pak doba snížila na zhruba 2 měsíce. To svědčí o zdravém využívání doby splatnosti, podnik neplatí příliš brzy ani příliš pozdě. Podnik Hanes tímto ukazatelem poskytuje svým věřitelům informaci o své předpokládané platební morálce.

#### Predikce finanční situace podniku

Za pomoci použití indexu finančního zdraví (IN 95), který byl vypočten z dat posledního sledovaného roku 2019, bude zhodnocena ekonomická situace podniku a provedena predikce finanční situace podniku Hanes s.r.o.

**IN 95** = 0,24 x (aktiva/cizí zdroje) + 21,35 x (VH/aktiva) + 0,76 x (výnosy/aktiva) + 0,1 x (oběžná aktiva/krátkodobé závazky) + 0,11 x (VH/nákladové úroky) – 14,57 x (závazky po lhůtě splatnosti/výnosy) = 35,58

Pokud vyjde hodnota indexu větší jak 1, jedná se o podnik s dobrým finančním zdravím. V případě podniku Hanes s.r.o. s výsledkem 35,58 by se dalo jeho finanční zdraví považovat za velmi dobré, protože podnik je v tomto případě schopen dostát svých závazků. Podnik se neocitá ve finanční tísní a pravděpodobně nemůže být v budoucích letech ohrožen možným bankrotem.

### 3.1.6. SWOT analýza

Tato základní analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky podniku a též zachycuje příležitosti a hrozby, které jsou spojené s představenou strategickou inovací.

Obrázek 13. SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktivita na sociálních mediích</li> <li>● Obchodní + Servisní zastoupení pro celou ČR</li> <li>● Dlouhodobá zkušenost v oboru</li> <li>● Vybudované kontakty se stálými zákazníky a dodavateli</li> <li>● Velké portfolio produktů</li> <li>● Dobré finanční zdraví podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Velká konkurence v oboru</li> <li>● Nejsou jasně stanoveny cíle a strategie firmy</li> <li>● Vedení firmy nemá dostatečné manažerské znalosti a schopnosti</li> <li>● Nezastupitelnost vedení v nečekaných případech</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oslovení nových zákaznických segmentů</li> <li>● Vytvoření nových pracovních míst</li> <li>● Rozšíření + modernizace prostor</li> <li>● Rozšíření stávajících služeb o výrobu</li> <li>● Zlepšení kvality poskytovaných služeb</li> <li>● Zlepšení hospodárnosti podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Živelní pohromy</li> <li>● Příliv nové konkurence</li> <li>● Odchod zaměstnanců za nabídkou lepší práce a platu</li> <li>● Neschopnost přilákat nové zákazníky / udržet si stávající</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

SO strategie – využití silných stránek ve prospěch příležitostí

Společnost Hanes s.r.o. disponuje výhodnou strategickou polohou, jelikož se nachází blízko sjezdu z dálnice v Praze a je tak dobře přístupná jak pro Pražské zákazníky, tak pro lidi z okolních krajů. Díky této pozici má společnost přístup k velkému počtu potenciálních zaměstnanců, které může využít pro vytvoření nových pracovních míst. Vzhledem k dlouholeté

praxi v oboru, by se firma měla zaměřit hlavně na neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb a to jak z obchodní, tak servisní stránky

WO strategie – překonání slabých stránek s využitím příležitostí

Společnost by měla jasně vymezit své cíle a přiřadit k nim konkrétní strategie. Může tak výrazně zvětšit kvalitu i kvantitu poskytovaných služeb pro zákazníky, a to jak z obchodní, tak servisní stránky.

ST strategie – využití silných stránek k odvrácení ohrožení

Na základě dlouholeté zkušenosti v oboru by se společnost měla zaměřit na výchovu nových stálých zaměstnanců, aby minimalizovala riziko spojené s odchodem zaměstnanců. Tím by se zmenšila šance na neprosazení na různých trzích a zvětšilo povědomí o značce.

WT strategie – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožením

Hlavní slabá stránka podniku týkající se nedostatku manažerských znalostí a schopností ve vedení firmy by měla být co nejdříve odstraněna, aby bylo vedení schopné poskytovat dobré pracovní a mzdové podmínky, které jsou v jeho možnostech a zároveň aby dokázalo správně motivovat lidské zdroje, aby se vyvarovalo případnému odchodu zaměstnanců. Pro efektivní fungování firmy je také nutné, aby firma měla jasně stanoveny cíle a strategie k jejich dosažení.

Mezi faktory, identifikované v rámci analýzy SWOT je nejdůležitější, že podnik má výsostné postavení na trhu v oblasti komunální techniky. Pro rozvoj společnosti je důležitý inovační proces, který pomůže podniku růst. Vzhledem k uzavřenosti trhu nelze spoléhat na konkurenci se stanovením cenové politiky. Tyto ceny jsou dané především velikostí zadaných zakázek od objednatelů. Oblastí, na co by se měl podnik zaměřit je sledovat spokojenost a vnímání zákazníků pomocí CSI = Customer Satisfaction Index. Zákazníci jsou v tomto případě hlavně orgány státní správy a specializované stroje musí být veřejnosti představovány jako pokrok technologií, jak je běžné v odvětví automobilového průmyslu. Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik by měl zapracovat hlavně na vychovávání nových pracovníků s čímž je samozřejmě spojená i eliminace nejslabší stránky firmy a to sice mezery v manažerském vzdělání vedení podniku. To by pozitivně ovlivnilo celou firemní kulturu včetně zaměstnanců. Společnost by měla využít své dobré finanční situace k lepší alokaci vnitřních zdrojů v podniku.

## 3.2. Inovace společnosti

Společnost Hanes s.r.o. si pro proces inovace zvolila jednu z náročnějších cest implementace inovační strategie a to inovaci strategickou. Jedná se o zřízení úplně nového detašovaného pracoviště pro montáž, servis a údržbu strojů tedy změnu jak v organizační struktuře společnosti, tak změnu řádu společnosti. Pro tuto inovaci byla zvolena oblast Středočeského kraje a to v oblasti Voticka. Tato oblast se nachází jižně od Prahy, kde má společnost jedny z nejvyšších prodejů techniky a strojů z celé ČR. Na základě provedených analýz společnosti (STEP, SWOT a PORTER) byla vyhodnocena strategická inovace vybudování nového detašovaného pracoviště jako nejlepší varianta pro rozvoj společnosti.

Na základě výzkumu trhu, konkurentů, zdrojů a společnost Hanes v roce 2019 odkoupila v průmyslové zóně statutárního města Votice objekt, který by měl sloužit jako detašované pracoviště a financován bude převážně z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

### 3.2.1. Inovační proces

Inovační proces společnost Hanes s.r.o. stanovila jako investici do objektu, rekonstrukci objektu, financování a zahájení provozu. V kapitolách níže bude popsána inovace přehledně v daných krocích inovačního procesu.

#### 3.2.1.1. Průzkum

Na základě získaných dat z analýzy ekonomiky podniku, STEP analýzy a SWOT analýzy společnost mohla učinit kroky k rozvoji a tak i inovaci. Z analýz vyplývá připravenost podniku podniknout kroky, které poskytnou prostor pro rozšíření služeb. Průzkum prostředí byl stanoven na odpovědnost hlavního manažera projektu a jednatele Filipa Hachleho. Vzhledem k náročnosti dané inovace je důležitý výběr zpracovatele projektové dokumentace, zpracovatele žádosti o spolufinancování z Evropských fondů a personální zajištění objektu. Společnost Hanes s.r.o. nedisponuje jako malý podnik takovým personálním zajištěním, proto se bude muset spolehnout na externí dodavatele těchto služeb. Dalším krokem, který je důležitý z hlediska průzkumu je nutné zajistit i u zákazníků zpětnou odezvu a možnost nabídky servisního střediska.

Umístění:

Název a kód katastrálního území: Votice

Parcelní čísla: p.č. 1706 a 1707

Záměr rekonstruovat halu ze skladu hutního materiálu na výrobní halu pro kompletaci nástaveb na vozidla pro údržbu komunikací a veřejných prostranství a vozidla pro svoz odpadu je v souladu s územním plánem města Votice. Objekt leží ve funkční ploše VS: plochy smíšené výrobní, kde je podle územního plánu dáno hlavní využití jako plochy výrobních areálů či plochy skladů s odpovídající technickou a dopravní vybaveností. Jako přípustné využití jsou zde poté stavby a zařízení pro administrativu jako součást areálu. Navrhované využití tak plně vyhovuje podmínkám územního plánu. Ve skladové hale nejsou instalovány žádné rozvody vytápění, v administrativní části jsou rozvody bez izolací. Objekt je nepodsklepený, bez tepelných izolací, výplně otvorů jsou původní a veškerá konstrukce obálky budovy nesplňuje normativní požadavky v pohledu součinitel prostupu tepla.

### 3.2.1.2. Implementace

Skladová hala bude nově funkčně využívána jako výrobní hala pro montáž a kompletaci nástaveb na automobily pro údržbu komunikací nebo svozu odpadu a jejich servis. Vypracování podléhá důkladné projektové dokumentaci s cílem snížení energetické náročnosti staré ocelové haly. Cílem projektu je snížení energetické náročnosti budovy jejím opláštěním, izolováním střešní konstrukce, rekonstrukcí elektrických rozvodů vč. výměny zdrojů osvětlení a rekonstrukcí systému vytápění a ohřevu teplé vody.

Stavební úpravy objektu jsou navrhovány za účelem snížení jeho energetické náročnosti. V rámci úprav bude provedeno nové zastřešení přístavku tak, aby tvořil s hmotou haly jeden celek. Hala bude opláštěna sendvičovými panely s výplní. Hala bude nově využívána jako výrobní hala pro kompletaci nástaveb na vozidla pro údržbu komunikací a veřejných prostranství a vozidla pro svoz odpadu. Ve výrobní hale se předpokládá zaměstnání pro cca 7 zaměstnanců (většina muži, osoby bez ZTP). Pro kompletaci nástaveb na nová vozidla bude využíván nový jeřáb v hale, který je ověřen na požadovanou minimální nosnost a v prostředním bodu své délky disponuje nosností až 8 tun. Ve výrobní hale nebude instalováno žádné palivové či olejové hospodářství. Výrobní hala bude rozdělena na tři sekce pomocí dvou vyzdívávaných stěn, sekce vzájemně propojené vraty a prostorem nad stěnami. Každá sekce výrobní haly bude sloužit k jinému účelu (servis, výroba, sklad). V rámci výrobní haly je nově umístěna i samostatná výlevka pro úklid (u dělicí stěny s administrativní částí).

Obrázek 14: Fotodokumentace před a po



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.2. Financování inovace

V této kapitole se budeme zabývat financováním inovace – tedy zejména stavební částí inovace rozpočtu a návratnosti. Níže je uveden přehled zdrojů financování inovace – rekonstrukce výrobní haly. Celková investice do objektu je vypočtena na cca 20 mil. Kč. Pro malý a střední podnik je proto nezbytné spolufinancovat projekt pomocí evropských fondů. Pro tento případ byl zvolen program Ministerstva průmyslu a obchodu OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Obrázek 15: Financování EU



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský fond pro regionální rozvoj  
OP Podnikání a inovace  
pro konkurenceschopnost



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

#### Přehled zdrojů financování

Celkové zdroje:	19 920 846,40
Celkové nezpůsobilé výdaje:	3 457 336,98
Celkové způsobilé výdaje:	16 463 509,42
CZV bez příjmů:	16 463 509,42
Příspěvek Unie:	8 383 554,71
Podpora celkem:	8 383 554,71
Vlastní zdroj financování:	8 079 954,71
% vlastního financování:	49,08
Zdroj financování vlastního podílu:	Bankovní úvěr

Tabulka 3: Roční rozpočet

Kód	Název	Částka celkem	Procento
1	Celkové výdaje	19 920 846,40	100,00
1.1	Celkové nezpůsobilé výdaje	3 457 336,98	17,36
1.2	Celkové způsobilé výdaje	16 463 509,42	82,64
1.2.1	Celkové způsobilé výdaje - investiční	16 463 509,42	82,64
1.2.1.1	Stavební práce / Rekonstrukce a modernizace staveb	15 857 509,42	79,60
1.2.1.2	Stroje a zařízení včetně řídicího softwaru	0,00	0,00
1.2.1.3	Inženýrská činnost	100 000,00	0,50
1.2.1.4	Projektová dokumentace	0,00	0,00
1.2.1.5	Projektová dokumentace	273 000,00	1,37
1.2.1.6	Energetický posudek	34 000,00	0,17
1.2.1.7	Náklady na organizaci výběrového řízení	199 000,00	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 znázorňuje rozdělení ročního rozpočtu financování projektu. Tyto výdaje jsou vyčísleny s ohledem na náročnost stavebních prací a zohledňuje i posudky externích společností, vzhledem k faktu, že společnost Hanes nedisponuje pracovníkem, který by se mohl touto záležitostí zabývat. Celý projekt bude spolufinancován společností z 49% a bude pro tento účel poskytnut bankovní úvěr.

Tabulka 4: Časové rozlišení nákladů

Kód	1.rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
I	612 260,00	19 308 586,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.1	106 260,00	3 351 076,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2	506 000,00	15 957 509,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1	506 000,00	15 957 509,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.1	0,00	15 857 509,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.3	0,00	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.5	273 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.6	34 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.2.1.7	199 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 znázorňuje časové rozlišení nákladů. V prvním roce realizace projektu je patrná kumulace výdajů, které zajistí úspěšný start projektu. Jsou to vynaložené finance především do projektové části, posudků a nákladů na organizaci veřejného řízení. Jako první rok je brán rok 2019, kdy se společnost rozhodla tento objekt rekonstruovat a zmodernizovat pro potřeby výroby. Částka za odkup staré výkupní haly není počítána do tohoto projektu vzhledem k tomu, že průtahy v odkupu tohoto objektu nesly dlouhodobé časové hledisko. Objekt byl odkoupen v roce 2018. Společnost Hanes si přála ponechat částku za odkup jako interní údaj.

### 3.2.2.1. Cost benefit analýza (CBA)

Tato analýza určuje zhodnocení přínosů a nákladů dané investice (inovace) projektu. Níže jsou uvedené výpočtové tabulky pro tuto analýzu. Základními ukazateli této analýzy jsou ukazatelé čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, index ziskovosti a doba návratnosti projektu. Všechna data byla poskytnuta jednatelem společnosti pro výpočet těchto ukazatelů.

Tabulka 5: Výpočtové tabulky - CBA

<b>Název</b>	<b>Celkem</b>
Celkové finanční náklady ostatní	0,00
Celkové finanční náklady pro návratnost investice	0,00
Celkové investiční náklady	16 463 509,42
Celkové provozní náklady	0,00
Celkové provozní výnosy	8 775 000,00
Celkové zdroje financování	16 463 509,42
Diskontované finanční náklady ostatní	0,00
Diskontované finanční náklady pro návratnost investice	0,00
Diskontované investiční náklady	16 463 509,42
Diskontované provozní náklady	0,00
Diskontované provozní výnosy	6 764 426,90
Diskontované zdroje financování	16 463 509,42
<b>Rozdílová varianta investičních nákladů</b>	
<b>Název</b>	<b>Celkem</b>
Celkové investiční náklady	16 463 509,42
Pozemky a stavby	16 463 509,42
Stroje a zařízení	0,00
HW a sítě	0,00
Publicita	0,00
Diskontované investiční náklady	16 463 509,42
<b>Rozdílová varianta zdrojů financování</b>	
<b>Název</b>	<b>Celkem</b>
Celkové zdroje financování	16 463 509,42
Příspěvek unie	8 383 554,71
Soukromé zdroje	8 079 954,71
Finanční prostředky ze státního rozpočtu	0,00
Finanční prostředky ze státních fondů	0,00
Finanční prostředky z rozpočtu krajů/kraje	0,00
Finanční prostředky z rozpočtu obcí/obce	0,00
Jiné národní veřejné finanční prostředky	0,00
Ostatní zdroje	0,00
Diskontované zdroje financování	16 463 509,42

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 vyplývá fakt, že společnost počítá s budoucími provozními výnosy v hodnotě 8,7 mil. Kč a tím zohledňuje i výše své investice do projektu. Příspěvek z fondů Evropské unie je vypočítán na částku skoro 8,4 mil. Kč. Tento příspěvek je dán podmínkami daného Operačního programu a příjemce dotace je vázán podmínkami EU jak může s danými prostředky nakládat. Vše je zohledněno v projektové části včetně nutnosti vypsání veřejného výběrového řízení na



zhotovitele. Soukromé zdroje je nutné zajistit bankovním úvěrem. Vzhledem k dobré finanční situaci podniku není problém zajištění těchto prostředků.

### Návratnost investic

Pro výpočet návratnosti dané investice je použita metoda vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a čisté současné hodnoty.

Tabulka 6: Návratnost investic

Název	Celkem
Celkové investiční náklady	16 463 509,42
Celkové provozní náklady	0,00
Celkové finanční náklady pro návratnost investice	0,00
Celkové provozní výnosy (bez financování provozní ztráty)	8 775 000,00
Návratnost investice	-7 688 509,42
Kumulovaná návratnost investice	-292 080 282,60

Název	Hodnota	Znak	Od	Do
Doba návratnosti investice	0,00	Menší nebo rovno než	0,00	
Index rentability	-0,59			
Vnitřní výnosové procento	-7,80	Menší nebo rovno než	15,00	
Čistá současná hodnota	-9 699 082,52			

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k získaným výsledkům je patrné, že investice je splatná v řádů desítek let. Vnitřní výnosové procento návratnosti investice je v záporné škále. Management podniku se bude muset v dalších letech snažit rozjet výrobu tak, aby najela návratnost investice do kladných hodnot. V tuto chvíli je patrné, že podnik bude muset vyvinout výnos v tomto objektu tak, aby nehrozilo riziko uzavření výrobního podniku. Hlavní část nákladů bude v nejbližších letech financovat podnik v Praze.

## Návratnost kapitálu

Tato kapitola zhodnocuje návratnost vynaložených kapitálových prostředků společnosti. Bude provedena metoda doby návratnosti investice, index rentability, vnitřní výnosové procento a čistá současná hodnota.

Tabulka 7: Návratnost kapitálu

Název	Celkem
Celkové provozní náklady	0,00
Celkové finanční náklady pro návratnost investice	0,00
Celkové finanční náklady ostatní	0,00
Národní zdroje financování	8 079 954,71
Celkové provozní výnosy (bez financování provozní ztráty)	8 775 000,00
Návratnost kapitálu	695 045,29
Kumulovaná návratnost kapitálu	-40 573 641,30

Název	Hodnota	Znak	Od	Do	Popis
Doba návratnosti investice	0,00				
Index rentability	-0,16				
Vnitřní výnosové procento	1,21	Menší než	4,00		Nízká rentabilita investice
Čistá současná hodnota	-1 315 527,81				

Zdroj: Vlastní zpracování

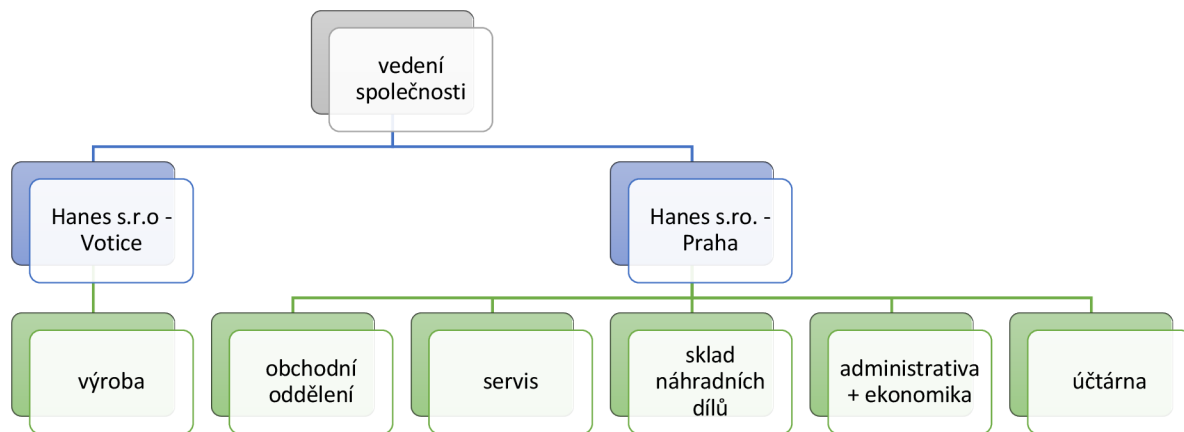
Z výše uvedené tabulky č. 6 vyplývá, že návratnost kapitálu je velmi nízká. Tento fakt potvrzuje i výpočet vnitřního výnosového procenta, které určuje nízkou rentabilitu investice. Důležitý je fakt, že v oblasti bude moci být zaměstnáno až 7 osob a tím zlepší celkovou nezaměstnanost ve městě. Podnik z výše uvedených analýz bude doplácet na provoz a zajištění tohoto výrobního podniku.

### 3.2.3. Organizační struktura po inovačním procesu

Jak lze vypořádat z obrázku č. 16, strategickou inovací provedenou podnikem došlo ke změně v organizační struktuře podniku. Část zaměstnanců včetně jednoho vedoucího se z pobočky v Praze musela přesunout do nové výroby ve Voticích. Tuto změnu bylo především potřeba dobře odkomunikovat se zaměstnanci aby negativně nezasáhla firemní kulturu.

Aktuálně se přesunutí pracovníci kromě vlastní pracovní náplně věnují hlavně výchově místních zaměstnanců.

Obrázek 16: Nová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.4. Shrnutí a doporučení

Jednalo se o inovaci strategickou, která patří k těm nejtěžším. Navzdory tomu, že podnik je v kategorii malých a středních podniků a neměl s takovou inovací předchozí zkušenost, její realizace dopadla úspěšně. I když to má pro podnik několik prvních let efekt, zvýšených nákladů. Do budoucna to pro podnik může přinést velký efekt při správném využití prostor. Díky podpoře evropské unie skrze operační program podpora podnikání bylo možno rekonstrukci realizovat za použití levných cizích zdrojů.

Strategická inovace umožnila zjistit vedení společnosti Hanes s.r.o. jaká je náročnost takového projektu a v případě realizace obdobného projektu má firma dostatek podkladů pro ponaučení. Podnik se již těší kladné zpětné vazbě od zákazníků což je potěšující zpráva pro společnost.

Co se týče doporučení, vzhledem k výše uvedeným ekonomickým výpočtům se ukázalo, že podnik nevěnoval dostatečnou pozornost návratnosti kapitálu a měl by se tak zaměřit na jeho propočet před zahájením inovace.

## Závěr

V bakalářské práci se student zabýval zhodnocením inovačního procesu společnosti Hanes s.r.o. Pro zhodnocení tohoto procesu bylo nutné aplikovat na podnik několik typů analýz, které budou v závěru shrnuty.

Analýza finanční a ekonomické situace firmy poukázala na dobré finanční zdraví podniku. Společnost vykazuje dlouhodobě zisk a nemá problémy spojené se splácením urokových plateb. Hodnoty zjištěných poměrových ukazatelů prokázali dostatečnou výkonnost i ziskovost podniku, ale zároveň poukázali na nedostatky, kterými jsou velká doba obratu zásob nebo neefektivní zacházení s finančními prostředky.

Porterův model pěti sil poukázal na poměrně velké síly působící na podnik v jak odběratelské tak i dodavatelské stránce. Podnik se nachází uprostřed mnoha konkurentů a pro zákazníka je snadné přejít k jiné značce. Podnik působí jako výhradní dodavatel pro ČR několika značek, v případě změny dodavatele by mohlo dojít k výraznému ohrožení podniku. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla dodavatelů velká.

STEP analýza poukázala na to, že podnikatelská činnost malých a středních podniků v oblasti poskytování prodeje a servisu komunální techniky, do kterých zapadá analyzovaný podnik byla a je zatěžována neúměrnou státní byrokracií a nepřehlednou legislativou. Jako vedlejší pozitivní efekt můžeme vnímat horší podmínky vstupu do odvětví pro nové konkurenty.

Provedením SWOT analýzy byli zjištěny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Bylo zjištěno, že podnik by se měl především zaměřit na minimalizaci slabých stránek a vyhnouti se tak ohrožením.

Výsledky všech výše zmíněných analýz, které byly provedeny ukazují na celkovou úspěšnost podniku a jeho pevnou pozici na poli konkurence. Především dlouhodobé dosahování zisku by mělo být pro společníky uspokojivé.

Co se týče inovačního procesu v podniku, bylo zjištěno, že při realizaci poslední strategické inovace ve společnosti nedošlo k předběžné kalkulaci návratnosti investice což značně ovlivnilo výsledky propočtů v této práci. Také byly odhaleny další nedostatky spojené s inovačním procesem, na kterých by měl podnik zapracovat.

Výsledky a návrhy řešení, které jsou obsaženy v této bakalářské práci by mohly být pro společnost Hanes s.r.o. přínosem. Podnik z nich může získat především informace o svém finančním zdraví a konkurentech. Do zbylých analýz může po vzoru dosadit další užitečná data o svých konkurentech nebo produktech a ucelený materiál použít k zaškolování zaměstnanců.

## Literatura

### Odborná literatura

Břečková, P. & Havlíček, K., 2016. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: EUPRESS.

Drucker, P. F., 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. místo neznámé: Management Press.

Eschenbach, R. & Siller, H., 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Fotr, J. a další, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s..

Franková, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada publishing.

Havlíček, K., 2011. *Management & controlling*. Praha: autor neznámý

Chan, K. W., 2015. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Christensen, C., 2016. *The innovators dilemma: when new technologies case great firm to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Jakubíková, D., 2008. *Strategický marketing - strategie a trendy*. Praha: Grada.

Klímová, V., 2006. *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita.

Müller, K., 2018. *Inovace - vědění - instituce: k výzvám současné doby*. Praha: Karolinum.

Novák, A., 2017. *Inovace je rozhodnutí*. Praha: Grada Publishing a.s..

OECD/Eurostat, 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg: OECD.

Tidd, J. & Bessant, J., 2014. *Strategic Innovation Management*. místo neznámé: John Wiley & Sons.

Vašítková, M., 2011. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada.

Veber, J., 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press.

Zuzák, R., 2012. *Strategický management*. místo neznámé: autor neznámý

### Internetové zdroje

Český statistický úřad, 2020. *Český statistický úřad - statistiky*. [Online] Available at: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

Eckhardtová, J., 2014. *Situační analýza - SWOT*. [Online] Available at: <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>

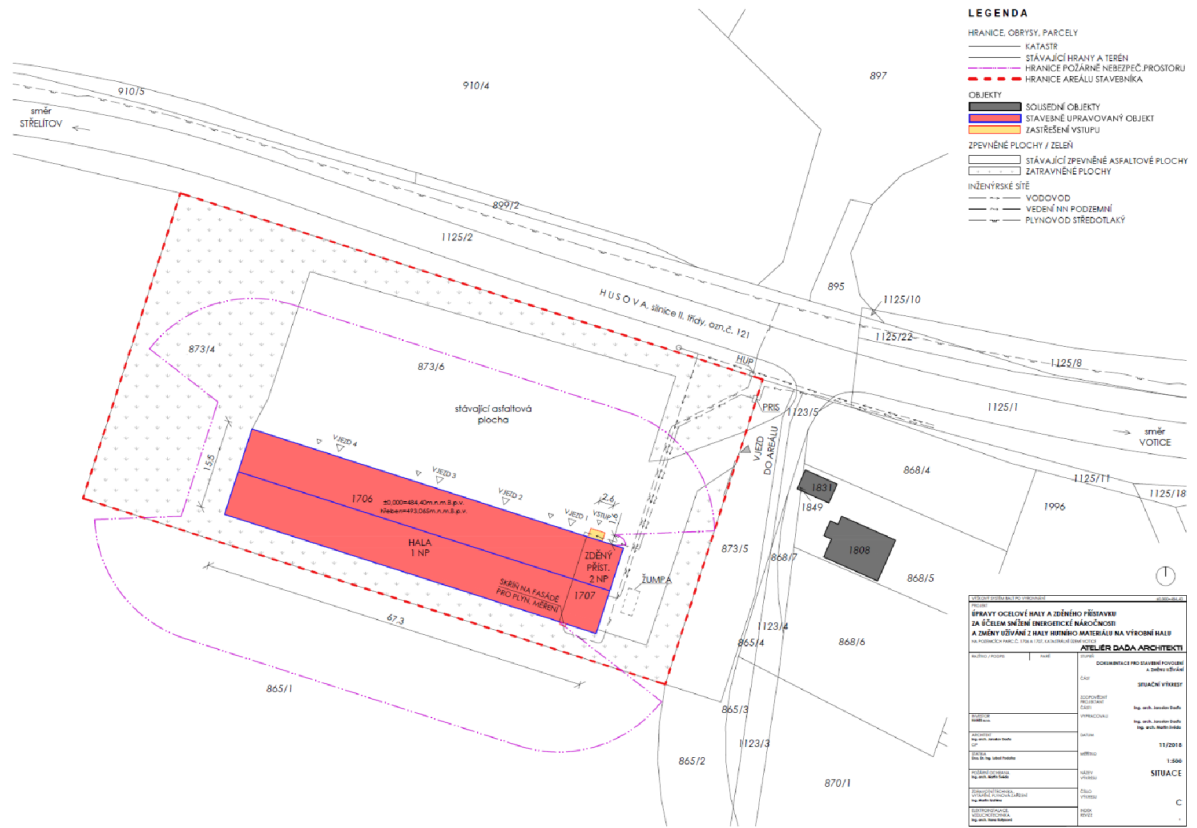
Havlíček, K., 2011. *Inovační manuál malé a střední firmy*. [Online] Available at: [http://www.amsp.cz/uploads/Vybory/Inovacni\\_manual\\_male\\_a\\_stredni\\_firmy.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/Vybory/Inovacni_manual_male_a_stredni_firmy.pdf)

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021. *MPO*. [Online] Available at: <https://www.mpo.cz/>

# Přílohy

## Příloha 1

### Studie – základní výkresy



Příloha 2 – Rozvaha v plném rozsahu rok 2017

Minimální závazný výčet informací pocíe vyhlášky č. 500/2002 Sb	<b>Rozvaha 2017</b> <b>v plném rozsahu</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>HANES s.r.o.</b>
	ke dni ..... <b>31.12.2017</b> (v celých tisících Kč)	<b>HANES</b>
IČ		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
<b>26131919</b>		<b>U Albrechtova Vrchu 1157/7</b>
		<b>Praha 5</b>
		<b>15500</b>
		<b>Česká republika</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>183 006</b>	<b>-22 248</b>	<b>160 758</b>	<b>131 117</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>64 089</b>	<b>-20 493</b>	<b>43 596</b>	<b>30 119</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>611</b>	<b>-606</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	<b>611</b>	<b>-606</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
B.I.2.1.	Software	007	<b>611</b>	<b>-606</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	<b>46 778</b>	<b>-19 887</b>	<b>26 891</b>	<b>13 534</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	<b>11 194</b>	<b>-1 911</b>	<b>9 283</b>	<b>1 474</b>
B.II.1.1.	Pozemky	016	<b>8 301</b>		<b>8 301</b>	<b>347</b>
B.II.1.2.	Stavby	017	<b>2 893</b>	<b>-1 911</b>	<b>982</b>	<b>1 127</b>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	<b>29 073</b>	<b>-17 976</b>	<b>11 097</b>	<b>11 883</b>
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstíelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	<b>6 511</b>		<b>6 511</b>	<b>177</b>
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	027	<b>6 511</b>		<b>6 511</b>	<b>177</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	028	<b>16 700</b>		<b>16 700</b>	<b>16 545</b>
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	029	<b>16 700</b>		<b>16 700</b>	<b>16 545</b>
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	030				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	031				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	032				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	033				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	034				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	036				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	037				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	038	118 066	-1 755	116 311	100 334
C.I.	Zásoby	039	29 154	-1 738	27 416	35 389
C.I.1.	Materiál	040	26 983	-1 738	25 245	33 767
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	041	2 144		2 144	1 595
C.I.3.	Výrobky a zboží	042	27		27	27
C.I.3.1.	Výrobky	043				
C.I.3.2.	Zboží	044	27		27	27
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	045				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	046				
C.II.	Pohledávky	047	36 923	-17	36 906	31 585
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	048	800		800	800
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	052	400		400	400
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	053	400		400	400
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	054				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	055	400		400	400
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	056				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	057				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	058	36 123	-17	36 106	30 785
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	059	34 908	-17	34 891	27 981
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	060	328		328	307
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	061				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	062	887		887	2 497
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	063				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	064				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	065				2 263
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	066	744		744	159
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	067				5
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	068	143		143	70
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	069				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	070				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	071				
C.IV.	Peněžní prostředky	072	51 989		51 989	33 360
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	073	228		228	212
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	074	51 761		51 761	33 148
D.	Časové rozlišení aktiv	075	851		851	664
D.1.	Náklady příštích období	076	129		129	78
D.2.	Komplexní náklady příštích období	077				
D.3.	Příjmy příštích období	078	722		722	586



Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	079	<b>160 758</b>	<b>131 117</b>
A.	Vlastní kapitál	080	<b>87 339</b>	<b>78 329</b>
A.I.	Základní kapitál	081	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	082	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	083		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	084		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	085	<b>16 462</b>	<b>16 307</b>
A.II.1.	Ážio	086		
A.II.2.	Kapitálové fondy	087	<b>16 462</b>	<b>16 307</b>
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	088		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	089	<b>16 462</b>	<b>16 307</b>
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	091		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	092		
A.III.	Fondy ze zisku	093		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	094		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	095		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	096	<b>61 823</b>	<b>57 337</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	097	<b>61 823</b>	<b>57 337</b>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	098		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	100	<b>8 854</b>	<b>4 485</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	101		
B.+C.	Cizí zdroje	102	<b>60 429</b>	<b>46 034</b>
B.	Rezervy	103	<b>9 574</b>	<b>6 816</b>
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	104		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	105		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	106		
B.4.	Ostatní rezervy	107	<b>9 574</b>	<b>6 816</b>
C.	Závazky	108	<b>50 855</b>	<b>39 218</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	109	<b>2 146</b>	<b>2 800</b>
C.I.1.	Vydané dluhopisy	110		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	111		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	112		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	113	<b>2 146</b>	<b>2 800</b>
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	114		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	115		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	116		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	117		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	118		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	119		
C.I.9.	Závazky - ostatní	120		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	121		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	122		
C.I.9.3.	Jiné závazky	123		
C.II.	Krátkodobé závazky	124	<b>48 709</b>	<b>36 418</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy	125		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	126		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	127		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	128	<b>1 913</b>	<b>2 046</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	129	<b>8 986</b>	<b>346</b>
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	130	<b>28 997</b>	<b>24 274</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	131		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	132		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	133		
C.II.8.	Závazky ostatní	134	<b>8 813</b>	<b>9 752</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	135		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	136		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	137	<b>606</b>	<b>509</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	138	<b>417</b>	<b>373</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	139	<b>6 537</b>	<b>3 851</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	140	<b>1 253</b>	<b>5 019</b>
C.II.8.7.	Jiné závazky	141		
D.	Časové rozlišení pasiv	142	<b>12 990</b>	<b>6 754</b>
D.1.	Výdaje příštích období	143	<b>12 990</b>	<b>6 754</b>
D.2.	Výnosy příštích období	144		

Pozn:

Sestaveno dne:  7.6.2018	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Hachlová Dagmar
Právní forma účetní jednotky S.r.o.	Předmět podnikání Nákup za účelem dalšího prodeje

Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

**Výkaz zisku a ztráty 2017**  
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**  
(v celých tisících Kč)

IČ
<b>26131919</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**HANES s.r.o.**

**HANES**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**U Albrechtova Vrchu 1157/7**

**Praha 5**

**15500**

**Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	194 807	140 035
II.	Tržby za prodej zboží	02	9 951	3 564
A.	Výkonová spotřeba	03	180 787	130 422
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	6 478	2 796
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	140 914	107 877
A.3.	Služby	06	33 395	19 749
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-175	-1 543
C.	Aktivace (-)	08	-1 201	-965
D.	Osobní náklady	09	14 965	12 221
D.1.	Mzdové náklady	10	11 000	8 660
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	3 965	3 561
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 619	3 241
D.2.2.	Ostatní náklady	13	346	320
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	5 266	4 698
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 882	4 115
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 882	4 115
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	384	566
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		17
III.	Ostatní provozní výnosy	20	15 536	11 970
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	135	1 581
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	9 056	7 480
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	6 345	2 909
F.	Ostatní provozní náklady	24	9 058	4 978
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	26	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	4 609	4 122
F.3.	Daně a poplatky	27	309	262
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 758	-462
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1 356	1 056
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	11 594	5 758

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		7
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		7
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	133	110
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	133	110
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 416	314
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 132	548
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	151	-337
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	11 745	5 421
L.	Daň z příjmů	50	2 891	936
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 891	936
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	8 854	4 485
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společnickům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	8 854	4 485
*	Čistý obrát za účetní období	56	221 710	155 890

Pozn:

Sestaveno dne:  7.6.2018	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby / která je účetní jednotkou  Hachlová Dagmar
Právní forma účetní jednotky S.r.O.	Předmět podnikání Nákup za účelem dalšího prodeje

Příloha 4 – Rozvaha v plném rozsahu 2019

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb</p>	<p><b>Rozvaha 2019</b> <b>v plném rozsahu</b></p> <p>ke dni ..... <b>31.12.2019</b> ..... (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>26131919</b></td> </tr> </table>	IČ	<b>26131919</b>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>HANES s.r.o.</b></p> <p><b>HANES</b></p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště <b>U Albrechtova Vrchu 1157/7</b></p> <p><b>Praha 5</b></p> <p><b>15500</b></p> <p><b>Česká republika</b></p>
IČ				
<b>26131919</b>				

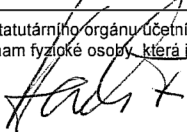
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>229 989</b>	<b>-29 589</b>	<b>200 400</b>	<b>164 375</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	<b>97 415</b>	<b>-26 000</b>	<b>71 415</b>	<b>55 396</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>738</b>	<b>-614</b>	<b>124</b>	<b>1</b>
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	<b>738</b>	<b>-614</b>	<b>124</b>	<b>1</b>
B.I.2.1.	Software	007	<b>738</b>	<b>-614</b>	<b>124</b>	<b>1</b>
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	<b>79 046</b>	<b>-25 386</b>	<b>53 660</b>	<b>38 462</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	<b>23 518</b>	<b>-2 574</b>	<b>20 944</b>	<b>9 138</b>
B.II.1.1.	Pozemky	016	<b>11 238</b>		<b>11 238</b>	<b>8 301</b>
B.II.1.2.	Stavby	017	<b>12 280</b>	<b>-2 574</b>	<b>9 706</b>	<b>837</b>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	<b>36 013</b>	<b>-22 812</b>	<b>13 201</b>	<b>10 191</b>
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	<b>19 515</b>		<b>19 515</b>	<b>19 133</b>
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	<b>1 109</b>		<b>1 109</b>	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	<b>18 406</b>		<b>18 406</b>	<b>19 133</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	<b>17 631</b>		<b>17 631</b>	<b>16 933</b>
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	<b>17 631</b>		<b>17 631</b>	<b>16 933</b>
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	131 104	-3 589	127 515	107 776
C.I.	Zásoby	038	40 483	-1 743	38 740	26 897
C.I.1.	Materiál	039	39 567	-1 743	37 824	26 099
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	894		894	771
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	22		22	27
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043	22		22	27
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	40 268	-1 846	38 422	41 249
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 300		1 300	800
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	400		400	400
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	900		900	400
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	900		900	400
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	38 968	-1 846	37 122	40 449
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	32 783	-1 846	30 937	38 523
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	5 964		5 964	1 738
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	221		221	188
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	206		206	158
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	15		15	30
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	50 353		50 353	39 630
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	228		228	133
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	50 125		50 125	39 497
D.	Časové rozlišení aktiv	078	1 470		1 470	1 203
D.1.	Náklady příštích období	079	163		163	177
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	1 307		1 307	1 026

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	<b>200 400</b>	<b>164 375</b>
A.	Vlastní kapitál	083	<b>128 567</b>	<b>103 735</b>
A.I.	Základní kapitál	084	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	085	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088	<b>17 393</b>	<b>16 694</b>
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090	<b>17 393</b>	<b>16 694</b>
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	<b>17 393</b>	<b>16 694</b>
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	<b>86 808</b>	<b>70 594</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	<b>86 923</b>	<b>70 676</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	<b>-115</b>	<b>-82</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	<b>24 166</b>	<b>16 247</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	<b>70 210</b>	<b>57 736</b>
B.	Rezervy	105	<b>14 464</b>	<b>11 425</b>
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109	<b>14 464</b>	<b>11 425</b>
C.	Závazky	110	<b>55 746</b>	<b>46 311</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	<b>957</b>	<b>1 458</b>
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	<b>957</b>	<b>1 458</b>
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	<b>54 789</b>	<b>44 853</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	<b>1 589</b>	<b>1 583</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	<b>5 685</b>	<b>83</b>
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	<b>32 409</b>	<b>34 380</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	<b>15 106</b>	<b>8 807</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	<b>787</b>	<b>854</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	<b>490</b>	<b>487</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	<b>7 653</b>	<b>6 801</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	<b>6 176</b>	<b>665</b>
C.II.8.7.	Jiné závazky	143		
D.	Časové rozlišení pasiv	147	<b>1 623</b>	<b>2 904</b>
D.1.	Výdaje příštích období	148	<b>1 263</b>	<b>2 904</b>
D.2.	Výnosy příštích období	149	<b>360</b>	

Pozn:

Sestaveno dne:  04.08.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Hachle Filip 
Právní forma účetní jednotky S.r.o.	Předmět podnikání Nákup za účelem dalšího prodeje



Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty 2019

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

**Výkaz zisku a ztráty 2019**  
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2019**  
(v celých tisících Kč)

IČ
<b>26131919</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**HANES s.r.o.**

**HANES**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**U Albrechtova Vrchu 1157/7**

**Praha 6**

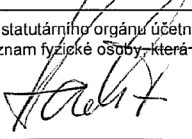
**15500**

**Česká republika**

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	280 699	265 477
II.	Tržby za prodej zboží	02	30 926	12 024
A.	Výkonová spotřeba	03	260 103	237 036
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	27 743	8 420
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	199 284	199 416
A.3.	Služby	06	33 076	29 200
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-130	1 373
C.	Aktivace (-)	08	-1 043	-930
D.	Osobní náklady	09	17 476	16 772
D.1.	Mzdové náklady	10	12 261	11 862
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 215	4 910
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 351	4 266
D.2.2.	Ostatní náklady	13	864	644
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	7 866	5 493
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	5 897	5 628
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 897	5 628
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	123	-118
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	1 846	-17
III.	Ostatní provozní výnosy	20	15 761	13 869
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	826	787
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	10 689	10 178
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	4 246	2 904
F.	Ostatní provozní náklady	24	11 957	9 912
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	437	697
F.2.	Prodaný materiál	26	5 544	5 362
F.3.	Daně a poplatky	27	319	374
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	3 039	1 850
F.5.	Jiné provozní náklady	29	2 618	1 629
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	31 157	21 714

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	86	102
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	86	102
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 964	1 588
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 961	2 466
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-83	-980
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	31 074	20 734
L.	Daň z příjmů	50	6 908	4 487
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	6 908	4 487
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	24 166	16 247
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	24 166	16 247
*	Čistý obrat za účetní období	56	329 350	292 958

Pozn:

Sestaveno dne:  04.08.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Hachle Filip 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Nákup za účelem dalšího prodeje