



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Inovace a její ekonomické dopady

Vypracovala: Bc. Soňa Sedláková
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa SEDLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E15528**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Inovace a její ekonomické dopady**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je analyzovat souvislosti inovační aktivity podniku jednak s kalkulací nákladů a jednak s podnikovou výkonností. Zhodnotit možnosti měření efektivnosti inovace v konkrétním podniku a její dopad na konkurenceschopnost.

Osnova:

1. Inovace - vymezení pojmu, různá pojetí
2. Inovace produktu ve vztahu ke kalkulaci nákladů
3. Souvislosti inovace s výkonností podniku
4. Charakteristika vybraného podniku z hlediska fází vývoje
5. Analýza inovační aktivity podniku
6. Komparace ukazatelů hodnotících výkonnost podniku před a po zavedení inovace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (Third edition). Chichester: John Wiley & Sons.

SMEs, entrepreneurship and innovation. (2010). SMEs, entrepreneurship and innovation. Paris: Organisation for Economic Co - operation and Development.

Kislingerová, E. (2008). Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací (Vyd. 1.). V Praze: C. H. Beck.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada.

Rese, A., & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. R & D Management, 41(2), 138 - 155. doi: 10.1111/j.1467- 9310.2010.00620.x

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


Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupčická 13 (26)
370 01 ČESKÉ BUDĚJOVICE


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 2. 9. 2017

Bc. Soňa Sedláková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Ing. Martině Novotné, Ph.D., za příjemné jednání, ochotu a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti SETORA, spol. s r.o. za poskytnuté informace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mým rodičům, kteří ve mě věřili a umožnili mi pět let studií na Jihočeské univerzitě.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Inovace – pojem a význam.....	8
2.2 Management změn.....	8
2.3 Inovace a konkurenceschopnost.....	9
2.4 Klasifikace inovací.....	10
2.5 Produktová inovace.....	13
2.6 Proces produktové inovace.....	15
3 Náklady na inovaci produktu.....	18
4 Měření inovační výkonnosti podniku.....	21
4.1 Měření inovační výkonnosti ukazateli.....	22
4.1.1 Ukazatelé rentability.....	24
4.1.2 Efektivnost inovace/investice.....	27
4.1.3 Tržní podíl a počet zákazníků.....	28
5 Metodika.....	29
6 O společnosti.....	31
6.1 Produkty společnosti SETORA.....	33
6.2 Ekonomické charakteristiky firmy.....	37
7 Průzkum trhu.....	38
7.1 Konkurence.....	39
8 Inovace ve společnosti SETORA, spol. s r.o.....	42
8.1 Procesní inovace.....	42
8.2 Marketingová inovace.....	46
8.3 Inovace produktu.....	47
9 Náklady na inovaci produktu.....	52
10 Ekonomické dopady.....	55
11 Závěr.....	68
I Summary.....	70
II Seznam použitých zdrojů.....	71
III Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	74
IV Seznam příloh.....	76
V Přílohy.....	77

1 Úvod

Změna – přechod od jednoho stavu k druhému. Změny demografické, politické, ekonomické, životního prostředí a obecně změny podstatného okolí jsou součástí jak běžného, tak i podnikatelského života. Od poloviny 19. století se setkáváme s globalizací vyznačující se jako dlouhodobý ekonomický, kulturní a politický proces, který rozšiřuje, prohlubuje a urychluje pohyb zboží, lidí i myšlenek přes hranice států a kontinentů. Milióny firem, milióny náročných spotřebitelů, miliony konkurentů. Tomu všemu musí čelit firma, která v současné době podniká. Proto, aby v tomto měnícím se světě přežila, případně i dále rostla, musí adekvátně reagovat na veškeré okolnosti.

Naskýtají se proto přirozené otázky, v jaké míře a jakým způsobem budou jednotlivé podnikatelské subjekty schopny těmto tlakům odolat a být konkurenceschopnými. V podmínkách globalizované ekonomiky se pro Českou republiku ukazují do budoucna již jako naprosto neudržitelné strategie typu „low-cost economy“, které využívají jako zdroj konkurenčních výhod především nízké náklady. Do popředí se musí proto stále více jako zdroj výhod dostávat inovační schopnosti podniků, které jsou považovány za klíč k růstu konkurenceschopnosti.

Inovace představují převážně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu a konkurenční výhody. Nejedná se jen o převratná technická řešení nebo vědecké objevy. Inovace se realizují na trhu, u zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší, odlišnou či úplně jinou hodnotu, než u konkurence.

Díky inovacím se zlepšují procesy a zvyšuje se efektivnost produkce, také jsou zdrojem odlišení na trhu díky novým výrobkům a službám. Pokud jsou inovace úspěšné, sklízí ovoce a to jak ze strany zákazníků, tak i ze strany podniku. Zákazníkům přináší uspokojení z hlediska jejich potřeb a požadavků, podniku přináší lepší upevnění na trhu a s tím spojenou vyšší výkonnost. Inovace jsou prací na budoucnosti firmy.

Cílem diplomové práce je analyzovat souvislosti inovační aktivity podniku jednak s kalkulací nákladů a jednak s podnikovou výkonností. Zhodnotit možnosti měření efektivnosti inovace v konkrétním podniku a její dopad na konkurenceschopnost.

2 Inovace – pojem a význam

Váchal, Vochozka a kol. (2013) uvádějí, že fenomén inovace se začal objevovat počátkem 20. století. O zavedení inovace do teorie a praxe se zasloužil Joseph A. Schumpeter, rodák z Třešti u Jihlavy. Vycházel přitom z myšlenky, že proto, aby se stupňovala plodnost kapitálů, je nutné podnikat „tvořivou destrukci“. Což znamenalo vyřadit opotřeбенý starý kapitál a stavět na jeho místo nový „svěží“ kapitál, tj. zavádět inovace.

Dle Vebera a kol. (2016) J. A. Schumpeter považoval inovace za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik. Podle tohoto moravského rodáka inovace narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Tyto kvalitativní změny ve formě inovací však představují závažnější důsledky pro celou ekonomiku, jelikož předurčují cyklický vývoj.

Schumpeter v teorii cyklického vývoje spatřuje jeho příčiny v:

- změnách externího prostředí (revoluce, války);
- faktorech ekonomického růstu (akumulace, demografické změny);
- inovacích.

V knize je uvedeno, že právě inovace byli u Schumpetera klíčovým motorem rozvoje. Ačkoliv Schumpeterovi následovníci přišli s řadou odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji, nelze nic měnit na tom, že právě inovace ovlivňují a rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů.

OECD (2010) považuje inovace za jeden z nejdůležitějších procesů podporující hospodářský růst. Jedná se o hnací sílu produkce na jednotku pracovní síly a investovaného kapitálu. Dále lze inovace považovat za důležitý základ pro řešení ekonomických a sociálních problémů.

2.2 Management změn

Veber a kol. (2016) se zmiňují o změně jako o přirozeném jevu, který nás doprovází na každém kroku. Změny mohou být jak přírodního původu, tak vyvolány účelově činností lidí. Obě takto vytvořené změny mají ve své většině pozitivní vývojový trend, avšak nelze vyloučit i možná pochybení vzniklá mylným záměrem, chybným rozhodnutím či degeneračními změnami.

Ve své knize popisují management změn jako komplex řídicích aktivit jednotlivce, týmu či celé organizace. Tyto aktivity vedou k posunu ze současného stavu k stavu požadovanému. V současném globalizovaném prostředí je organizace vystavena vnějším i vnitřním podnětům, na které je nutné reagovat a vytvářet příslušné změny. Pokud takto učiní, vytváří si vhodný předpoklad ke svému přežití. Proto představuje management změn klíčový přínos pro soudobý management.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) hovoří o managementu změn jako o způsobu managementu, který očekává změny a je na ně připraven, a který často využívá změnu jako pozitivní prvek. Obměnou se rozumí pozitivní nebo negativní kvantitativní či kvalitativní posun. Změna tak představuje základ pro inovace.

Dle Rese a Baiera (2011) je inovace zvláštním druhem změny – a to změny záměrné, nové a prospěšné. O inovacích se uvažuje jako o změně dosavadních nebo vznik zcela nových výrobků a služeb.

2.3 Inovace a konkurenceschopnost

Raška (2007) se zamýšlí nad tím, jak je možné zajistit vysokou úroveň konkurenceschopnosti dnešní firmy. Důvodem tohoto zamyšlení je nejistota, která je trvalou součástí dnešní reality podnikání a zároveň její jistotou. Dále také to, že je konkurence na světových trzích vlivem globalizace stále intenzivnější. Východisek této situace je hned několik a to: provádět pravidelné inovace, firmou nabízených produktů a služeb, modernizovat trvale výrobní technologie, hledat nové distribuční cesty a účelně využívat prostředky informačních a komunikačních technologií, inovovat podle aktuální potřeby interní podnikatelské procesy ve spojení s provedením podstatné organizační změny vnitřního prostředí firmy.

Bessant a Tidd (2015) tvrdí, že konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku, z vlastnictví určitého majetku apod., v praxi se však stále více uplatňuje model, jež favorizuje organizace, které dokážou zmobilizovat své znalosti, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb. Inovace firmě přispívá v několika směrech. Ze studií například vyplynula silná vazba mezi tržním výkonem a novými produkty. Nově vytvořené produkty pomáhají udržet tržní podíly a zvyšují profitabilitu na daných trzích. Tento fakt vyplývá ze současné situace, kdy růst prodeje nepředstavuje jen nabídnutí nižší ceny za produkt, ale z řady necenových faktorů, jako design, kvalita či přizpůsobení produktu potřebám zákazníka.

Ačkoliv jsou za hlavní projev inovace na trhu často považovány nové produkty, strategickou roli hrají i inovace procesů nebo služeb.

Veber a kol. (2016) uvádí, že vyspělé ekonomiky spojují svůj růst konkurenceschopnosti s inovačními aktivitami. Inovace a inovační aktivity se stávají předmětem seriózního zájmu vládních exekutiv, veřejných statistik, bank apod. Avšak rozhodující úloha přísluší mikrosféře (podnikům). Inovace ve smyslu vytváření nových produktů a postupů mohou být důležitou součástí řešení hospodářského růstu, jelikož poskytují základ pro:

- nové podniky;
- nová pracovní místa;
- řešení problémů s vysokými produkčními cenami;
- vyvolání nových potřeb.

Dále mohou též pomoci řešit naléhavé sociální a globální výzvy. Jak je tedy patrné z výše uvedených slov, inovace neslouží pouze k zvýšení tržního výkonu podniků ale má daleko širší rozsah a hlubší podtext.

Autoři ve své knize uvedli, že rozhodující úloha přísluší mikrosféře. Neopomenuli však klíčovou roli vládní exekutivy jako OECD nebo EU. Právě tyto organizace podporují vhodné prostředí pro inovace, zajišťují finance pro výzkum jako základ inovací a v neposlední řadě řeší překážky, které brání rozvoji inovací.

2.4 Klasifikace inovací

Veber a kol. (2016) klasifikuje inovace podle Oslo manuálu¹ do čtyř kategorií:

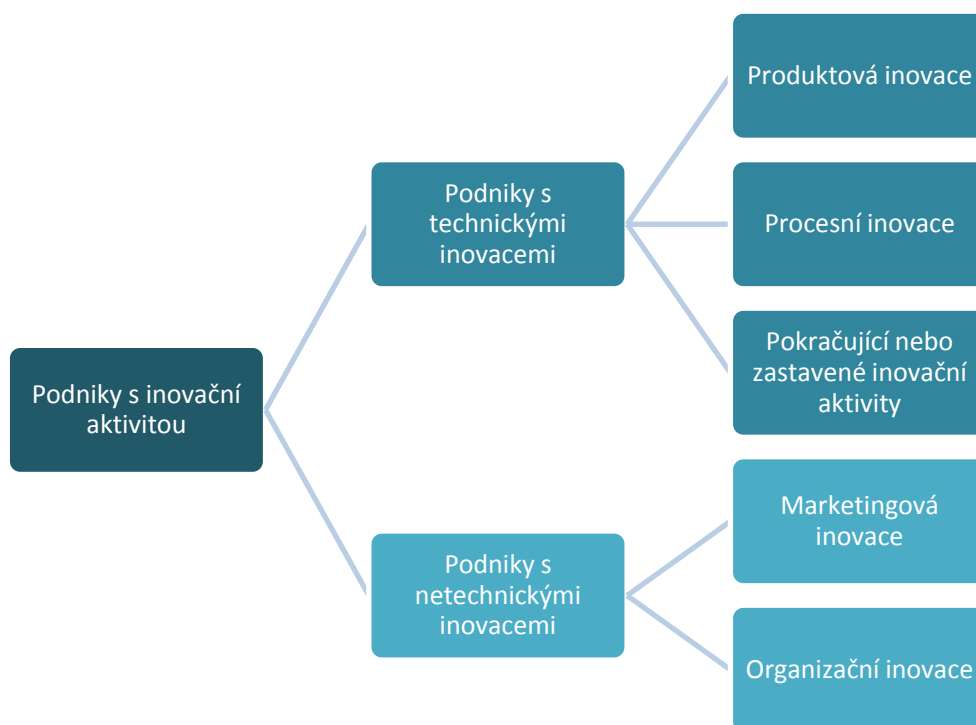
- inovace produktu;
- inovace procesní;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

¹ OECD v roce 2005 vydala jeden z ústředních dokumentů poskytující přehled základních definic a postupů v oblasti měření inovačních aktivit podniků. Oslo manuál je mezinárodním zdrojem pokynů pro shromažďování a využívání údajů o inovačních aktivitách. Definice jednotlivých druhů a typů inovací jsou převzaty do unijního šetření o inovacích v podnicích, které organizuje Eurostat každé dva roky a ze kterého následně vychází národní verze šetření prováděného Českým statistickým úřadem.

Klíčovými inovacemi s ohledem na přínosy lze považovat produktové a procesní inovace, které jsou někdy též označovány jako technické inovace. Marketingová a organizační inovace se naopak řadí mezi netechnické inovace.

ČSÚ (2016) využívá pro větší přehlednost detailního členění jednotlivých druhů inovací obrázek č. 1. Jedná se o třídění inovací v podnicích vymezené Eurostatem za účelem jednotné metodiky měření inovací v rámci šetření EU o inovacích.

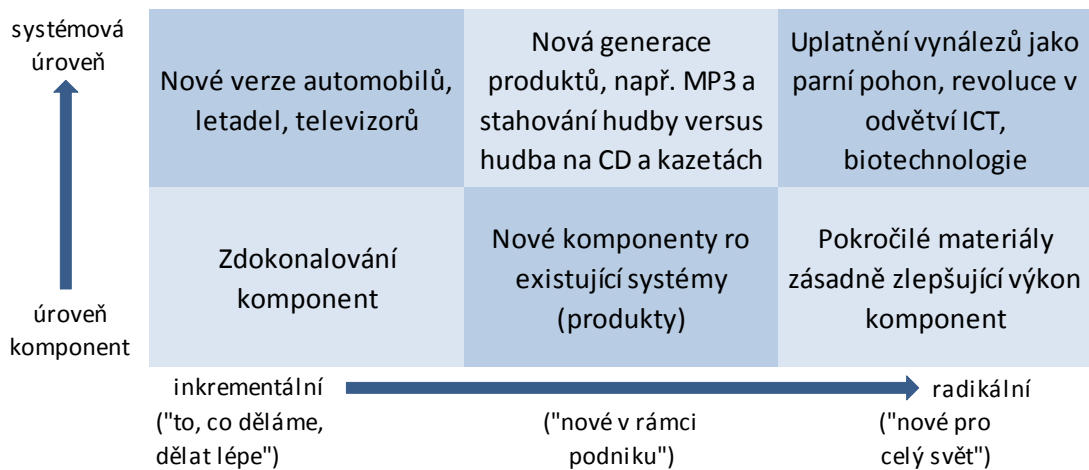
Obrázek 1: Klasifikace inovací



Zdroj: www.czso.cz

Tidd, Bessant a Pavitt (2007) hovoří o inovačních kategoriích jako o 4P inovací. Dělení využívají také podle Oslo manuálu. Mimo jiné se však zabývají inkrementálními a radikálními inovacemi. Jedná se o míru novosti, kterou změna obnáší. Existují různé míry inovací – od malých, inkrementálních (přírůstkových), až po zásadní a radikální změny, které transformují způsob, jak o věcech uvažujeme a používáme je. Na obrázku č. 2 je znázorněna spojitost, jak může ke změnám docházet na úrovni komponent, či subsystémů až po úroveň zasahující celý systém.

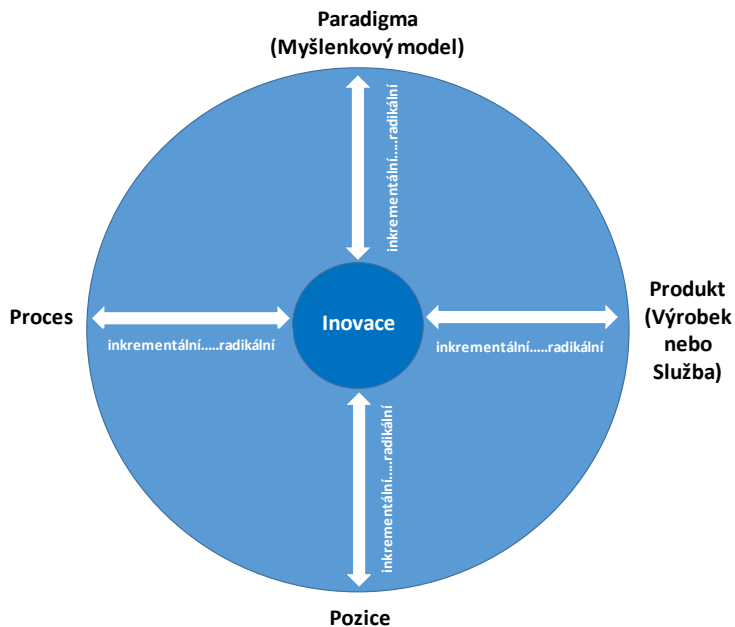
Obrázek 2: Dimenze inovace



Zdroj: Tidd, Bessant, Pavitt (2007)

Každý typ inovace výše popsany autory, může probíhat kolem osy a měnit svůj charakter – od změny inkrementální až po radikální. Oblast naznačená kruhem na obrázku č. 3 představuje inovační prostor, ve kterém může organizace operovat. Zda organizace skutečně tento prostor plně využívá, záleží na její inovační strategii.

Obrázek 3: Inovační prostor



Zdroj: Zdroj: Tidd, Bessant, Pavitt (2007)

↔ inkrementální.....radikální

Vlček (2011) doplňuje klasifikaci inovací o mnoho dalších hledisek členění inovací:

- Hledisko skupin a řádů inovací – podle stupně složitosti dále dělí inovace na racionalizační, inkrementální a radikální.
- Hledisko míry relativního pojetí inovace – dle míry originality invence dělí inovace na typy akceptace, aplikace, adaptace a absolutní inovace.
- Hledisko účasti subjektů na tvorbě inovace – rozděluje inovace na dva protipólové typy podle odlišných strategií přístupu ke konkurenci na uzavřené inovace a otevřené inovace.
- Hledisko strategie a taktiky získání trhu - inovace mohou být buďto plynulé a zásadní nebo disruptivní (zlomové).

2.5 Produktová inovace

Dle ČSÚ (2016) mohou produktové inovace využívat nové znalosti nebo technologie, případně být založeny na novátorském využití či propojení existujících znalostí a technologií. Termín „produkt“ je používán k pokrytí výrobků (zboží) a služeb. Inovace produktů zahrnují jak zavedení nového výrobku či služby, tak i významná zlepšení charakteristik stávajících výrobků a služeb. Za produktovou inovaci neleže považovat: malé nebo nepatrné zlepšení, rutinní modernizace, sezónní změny, změny designu, které nemění funkční nebo technické parametry.

ČSÚ člení produktové inovace podle jejich předmětu:

- Inovace výrobku – jde o podstatné zlepšení stávajících výrobků, které se může projevit změnami složení či materiálovými změnami, řešeními komponent zlepšujícími jejich užité vlastnosti nebo výkony.
- Inovace služeb – jedná se o inovace produktů ve službách, které mohou zahrnovat významná zlepšení ve způsobech, jakým jsou poskytovány. Ať už se jedná o jejich rychlost, účinnost či rozsah. Inovace služeb znamená rozšiřování stávající nabídky nebo vytváření zcela nové nabídky.

Veber a kol. (2016) popisují produktovou inovaci jako zavedení zboží nebo služeb nových či významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To představuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.

Inovace výrobku může být v hrubých rysech dvou forem:

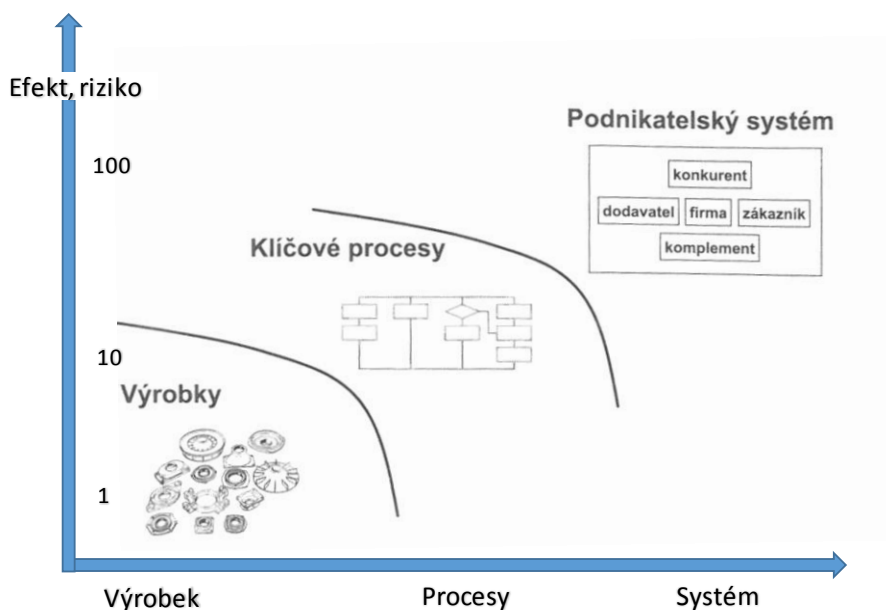
- technicky nové výrobky;
- technicky zlepšené výrobky.

Technicky nový výrobek je takový výrobek, jenž se technickými parametry nebo myšlenkovým užitím významně liší od dříve produkovaného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat novou techniku, existující techniku pro nové použití či uplatnění nových znalostí.

Technicky zlepšený výrobek je existující výrobek, který byl pozvednut na vyšší úroveň. Jednoduchý výrobek může být zdokonalen užitím účinnějších komponent nebo materiálů, nebo složitý výrobek může být zlepšen částečnými změnami jednoho ze subsystémů.

Dle Košturiaka a Chal'a (2008) při inovaci výrobku jde obvykle o změny jeho vlastností, vylepšování užitečných funkcí a odstraňování funkcí škodlivých a neúčinných nebo vytváření něčeho úplně nového.

Obrázek 4: Inovační oblasti v podniku



Zdroj: Košturiak a Chal' (2008)

Jak je zřejmé z obrázku č. 4, autoři inovace výrobků považují oproti inovacím klíčových procesů a podnikatelských systémů za méně efektivní, ale zároveň i méně rizikovější.

2.6 Proces produktové inovace

Autoři Tomek a Vávrová (2009) ve své knize uvádějí schéma procesu produktové inovace, viz obrázek č. 5.

Obrázek 5: Proces produktové inovace



Zdroj: Tomek a Vávrová (2009)

Získání výrobkové idey

Tomek a Vávrová (2009) tvrdí, že získání výrobkové idey představuje základní a podstatný krok inovace. Zdrojem idejí mohou být zákazníci či obchodní organizace, nabídky spolupracovníků, zlepšovatelů a vynálezců, veletrhy, poznatky od konkurence apod.

Podle Jakubíkové (2013) se při hledání nových podnětů pro inovace osvědčila tzv. poziční mapa. Mimo jiné se pro generování nápadů často využívá klasický brainstorming nebo trystorming.

Předběžný výběr výrobkové idey

Tomek a Vávrová (2009) uvádí, že při předběžném hodnocení idejí se dává přednost jednoduchým metodám například podle předem přijatých kritérií. Stupnice hodnocení kritérií může být buď numerická, nebo verbální. Katalog kritérií může obsahovat třeba trvání cyklu životnosti, přijetí trhem, potenciální trh, potenciální obrat, přijetí obchodem atd.

Cílem hodnocení idejí je:

- realizace filtru jednotlivých idejí s ohledem na jejich úspěch;
- hledání šancí inovačních projektů;
- stanovení pořadí jednotlivých námětů;
- rozhodnutí o uchování nepřijatých idejí jako rezervy pro další období.

Dle Vebera a kol. (2016) musí být hodnocení a třídění nápadů v souladu s posláním firmy, cíli firmy a mimo jiné musí docházet k realizovatelnosti nápadů z hlediska zdrojů a schopností firmy.

Ekonomická kvantitativní analýza

Tomek a Vávrová (2009) ve své knize popisují, že poté co jsou odstraněny ideje, co jsou pro realizace nejméně výhodné, je třeba provést kvalifikovanou ekonomickou analýzu. Existuje proto řada běžných postupů. Zejména:

- výpočet očekávaného zisku podle odhadu variabilních a fixních nákladů, očekávaného odbytu a ceny;
- určení bodu zvratu (objem výroby, který představuje vyrovnání tržeb s celkovými náklady na výrobu);
- výpočet příspěvku na úhradu na základě odhadnuté ceny a variabilních nákladů;
- potřeba investičních nákladů včetně jejich aktualizace v čase vzhledem k cyklu životnosti výrobku;
- analýza rizika;
- použití analýzy balanced scorecard, orientované na finance, zákazníka, proces, rozvoj/inovace.

Vývoj výrobků technická příprava výroby

Jakubíková (2013) charakterizuje etapu vývoje výrobku a technické přípravy výrobku jako činnost rázu technického. Jedná se o vlastní konstrukci, výrobu a zkoušku prototypu, vývoj z hlediska technologického atd. Základním výsledkem této etapy je konstrukční dokumentace (výkresy, kusovníky), technologická dokumentace (postupy, návodky, technicko-hospodářské normy) a organizační příprava k zahájení výroby.

Veber a kol. (2016) tvrdí, že inovace vždy představuje jisté novum, které musí někdo připravit. Předvýrobní příprava inovací se bude lišit v závislosti na míře novosti, velikosti podniku či jeho organizačním uspořádáním. Řada firem disponuje útvary

předvýrobní přípravy, které jsou schopny realizovat inovace nižších řádů. Avšak mnoho firem těmito útvary nedisponují a proto spolupracují například s vysokými školami nebo výzkumnými ústavami.

Uvedení na trh

Podle Tomka a Vávrové (2009) uvedení výrobku na trh zahrnuje produktový a tržní test, cenovou kalkulaci a strategii, a v poslední řadě plán uvedení produktu na trh. Smyslem produktových a tržních testů je ověření koncepce produktu a tržních šancí nového produktu. Testy mohou být prováděny dotazováním, pozorováním či experimentem. Výsledkem této etapy je stanovení strategie uvedení produktu na trh včetně uplatnění jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Následně je nutné se zabývat cenovou kalkulací a strategií. Konečnou fází procesu produktové inovace je plán uvedení produktu na trh.

3 Náklady na inovaci produktu

Košťuriak a Chal' (2008) na základě tabulky č. 1 uvádějí jednotlivé kroky inovace výrobku. Jak lze vidět analýzou nákladů na funkce – tedy nákladů na vytvoření anebo zlepšení užitečných funkcí a odstranění či eliminaci funkcí škodlivých, se zabývají v 7. kroku. Ještě před samotnou nákladovou analýzou předchází definování zákazníka a požadavků zákazníka, analýza trendu, produktu, funkcí a parametrů funkcí.

Tabulka 1: Inovace výrobku - náklady

Krok	Popis	Metody
1. Definování zákazníka	Definování tržních segmentů a skupin zákazníků využívajících výrobek	Analýza trhů, ideální konečné řešení (IFR), analýza S-křivek, analýza funkcí a atributů (FAA), přezkoumání problému (PE), TOC, Kano model, analýza požadavků zákazníků
2. Definování Požadavků zákazníka	Definování konkrétních požadavků na výrobek v jednotlivých zákaznických skupinách	Fyzikální nebo technické protirečení, omezení, konflikt, chybějící funkce, nadbytečné funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů, WOIS, ideální řešení (IFR)
3. Analýza trendů	Analýza trendů na trhu, analýza Evolučních trendů výrobku	S-křivky, evoluční trendy, prognózy, módní Trendy a životní styl, nové požadavky trhu, nové vědecké objevy, analýza konkurence, nové technologie
4. Analýza produktu	Analýza produktu a jeho porovnání s ideálním řešením	Analýza evolučního potenciálu produktu, analýza struktury a komponentů produktu, myšlenkové mapy
5. Analýza funkcí	Analýza užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Funkční analýza, omezení, konflikt, chybějící funkce, nadbytečné funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů
6. Analýza parametrů funkcí	Analýza parametrů užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Morfologická analýza, párové porovnání, modelování funkcí a vztahů
7. Analýza nákladů na funkce	Analýza nákladů na vytvoření anebo zlepšení užitečných funkcí a odstranění či eliminace funkcí škodlivých	Nákladová analýza
8. Definování protirečení	Definování základních protirečení, jejichž řešení přinese novou, vyšší či odlišnou hodnotu pro zákazníka	Matice fyzikálních či technických protirečení, brainstorming, diagram konfliktu
9. Řešení protirečení a hledání inovace	Vyřešení protirečení, hledání nového řešení	Tvořivé principy pro technické nebo fyzikální protirečení, vepolová analýza, evoluční principy, analýza zdrojů, DIVA, báze znalosti a efektů, ARIZ, brainstorming, laterální myšlení, Osbornův seznam, scamper, synektika, tabulky principů, biotika
10. Technické řešení vývoje výrobku a procesu	Vývoj a projektování výrobku a procesu, testování, vyhodnocování	LPPD – štíhlý vývoj produktu a procesu, DFMA, DFx, kritický řetězec, simultánní inženýrství, digitální technologie pro modelování produktu a procesu, A3 report
11. Náběh výroby a uvedení na trh	Náběh výroby a prodeje	Ramp up, simulace, projektové řízení, A3 report

Zdroj: Košťuriak a Chal' (2008)

Dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014) se v literatuře nejčastěji uvádí dvoustupňová klasifikace inovací výrobku a to na evoluční inovace a inovace převratného charakteru. Evoluční změny vedoucí k postupnému zdokonalování výrobků zpravidla nepotřebují tak značné investice. Je možné využít kvalifikaci stávajících pracovníků a dosavadních dodavatelů a odbytových cest. Riziko těchto inovací je malé,

jelikož jsou orientovány na známý trh. Naproti tomu inovace převratného charakteru vyžadují vynaložení značných peněžních částek v oblasti výzkumu a vývoje i v investiční výstavbě. Spolu s vysokou finanční náročností investice jde i o značné riziko.

Veber a kol. (2016) se zabývají náklady na výrobek v souvislosti s tvorbou ceny daného produktu. Pro řízení realizace inovačního projektu je nutné krotit nejen náklady realizace, tzn. dodržet rozpočet, ale i výrobní náklady budoucího inovovaného projektu. K tomuto účelu se využívá přístup k určování ceny označovaný jako Target Costing (cílové náklady). Tento přístup směřuje k určení ceny inovovaného produktu při dodržování následujících dvou zásad, které jsou zobrazeny na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Klasická versus limitní kalkulace výrobku



Zdroj: Veber a kol. (2016)

Dle obrázku jsou patrné dva přístupy k tvorbě konečné ceny. První způsob je určení ceny až po dokončení realizace inovačního procesu, tedy propočtem výrobních nákladů s připočtením předpokládaného zisku. Limitní kalkulace výrobku je naopak zaměřená na cílovou hodnotu prodejní ceny. Po odečtení předpokládaného zisku od cílové ceny se lze dostat k limitu výrobních nákladů a po odečtení režii až k limitu pro jednotlivé složky výrobních nákladů: materiál, mzdy, energie, nakupované komponenty.

Na základě výše uvedených faktů jsou náklady na inovace spjaté jak se samotným inovačním procesem, tak v dalších letech, kdy je produkt vyráběn ve své nové podobě. Pro zjištění vlivu inovace na podnik je proto dobré porovnání nákladů výrobku před a po inovaci. S tím souvisí i následná tvorba ceny, která se dále prolíná do výkonnosti podniku.

Synek a kol. (2011) uvádí, že k řízení nákladů je nezbytné jejich sledování i z hlediska věcného, tj. podle výkonů (výrobků a služeb). To je úkolem kalkulací vlastních nákladů, jejichž význam je mnohostranný. V podniku slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů apod. Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů s jejich úhrnem na kalkulační jednici. Kalkulační jednice vymezuje měřicí jednotku jako například kusy, kilogramy, metry nebo čas. Doporučení kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec. Tento vzorec není závazný a jeho struktura je věcí podnikatelského subjektu, i přesto je používán většinou podniků v České republice. Má tyto položky:

Všeobecný kalkulační vzorec

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní režie

- Σ 1 až 4 = vlastní náklady výroby
5. správní režie

- Σ 1 až 5 = vlastní náklady výkonu
6. odbytové náklady

- Σ 1 až 6 = úplné vlastní náklady výkonu
7. zisk (ztráta)

- = cena výkonu

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) tvrdí, že kalkulaci přímých nákladů výroby jednotlivých výrobků se doporučuje sestavovat stavebnicovým způsobem podle uzlů nebo součástí. Důvodem je, aby při konstrukční změně v průběhu projektování bylo možné kalkulace snadno měnit a aby bylo možné provádět souhrnné i dílčí srovnání a rozborů jednotlivých součástí, uzlů a výrobků.

4 Měření inovační výkonnosti podniku

Podle Wagnera (2009) v praxi neexistuje přesná definice výkonnosti podniku, jelikož to každý subjekt může hodnotit odlišně. Jinak bude hodnotit výkonnost majitel podniku, jinak ho budou hodnotit zákazníci či dodavatelé a banky. Autor popisuje výkonnost jako způsob respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě průběhu této činnosti.

Valenta (2001) vysvětluje, že výkonnost podniku lze měřit mnoha metodami. Od značně jednoduchých až po složité, jak teoreticky, tak matematicky. Spekulativní otázkou je, zda je vůbec nutné měřit výkonnost podniku. Existuje jisté pravidlo „Co neměřím – to neřídím“, toto pravidlo platí především pro inovace, u kterých je potřeba disciplína, soustředěnost a srozumitelnost. Aby byly inovace pro podnik úspěšné, je nutné zavádět systémy na měření výkonnosti. Nelze jen použít nahodilé ukazatele v očekávání, že získáme informace potřebné pro řízení inovací. Proto, jak uvádí autor, je vhodné propojovat systémy měření inovační výkonnosti se strategií podniku prostřednictvím několika vhodných ukazatelů, které poskytnou skutečný obraz o výkonnosti podniku.

Žižlavský (2011) tvrdí, že vzhledem k růstu finančních prostředků vložených do inovačních aktivit je nutné měření inovační výkonnosti. Měření výkonnosti představuje jednak zpětnou vazbu pro majitele podniku, tak i pomoc o dalším rozhodování na základě objektivních dat. Mimo to je velmi důležité provádět průběžné hodnocení inovačního procesu, díky čemuž lze včas rozpoznat inovační projekt, který nemá potenciál pro úspěch.

Valenta (2001) rozděluje měření inovační výkonnosti na:

- realizované inovace;
- získané patenty;
- ekonomické ukazatele.

Počet realizovaných inovací je základním a nejjednodušším měřítkem inovační výkonnosti. Inkrementální inovace mohou představovat větší přínos pro konkurenceschopnost firem než radikálně nové technologie. Proto si nejen radikálně nové technologie ale i inkrementální inovace zaslouží pozornost při měření inovační výkonnosti.

Počet získaných patentů měří nepřímo inovační výkonnost. Jedná se pouze o patenty, které získal podnik sám, nikoliv patenty, které získal od jiného subjektu pro účel komerčního využití. Problém tohoto ukazatele tkví v tom, že ne všechny patenty se stanou inovacemi, ba naopak ne všem inovacím patenty předchází. Z tohoto důvodu jsou patenty nedostačujícím ukazatelem, zejména pokud nejsou všechny nové inovace patentovány a patenty mohou mít rozdílné ekonomické dopady.

Nejčastějším způsobem měření inovační výkonnosti je pozorování ekonomických ukazatelů. Hodnotit inovace lze na základě efektivnosti podle objemu tržeb a zisku při uvažované ceně a nákladech. Pokud jsou k dispozici tyto údaje, které je těžké stanovit, je možno provést hodnocení inovací kteroukoliv z osvědčených metod.

4.1 Měření inovační výkonnosti ukazateli

Podle Pitry (2001) se měření a hodnocení inovací opírá o řadu logicky provázaných finančních ukazatelů. Dle autora lze finanční ukazatele rozdělit do tří skupin:

1. První skupina ukazatelů – jedná se o ukazatele sloužící v oblasti inovací ke zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku a k vyhodnocení finančního zdraví podniku. Nejčastěji využívanými ukazateli v této oblasti jsou:
 - rentabilita tržeb;
 - likvidita;
 - zadluženost;
 - produkční síla.
2. Druhá skupina ukazatelů – poskytuje vyhodnotit odraz inovačního záměru ve výsledcích hospodaření podniku. Klíčovými ukazateli této kategorie jsou ukazatelé rentability a to:
 - rentabilita investovaného kapitálu (ROCE);
 - rentabilita inovace/investice (ROI);
 - rentabilita vlastního kapitálu (ROE).
3. Třetí skupina ukazatelů – slouží k vyhodnocení finančních efektů inovačních aktivit. K nejpoužívanějším ukazatelům této kategorie patří:
 - obrat provozního kapitálu;
 - ziskovost.

Podle Žižlavského (2011) existuje vedle již zmíněných finančních ukazatelů i řada dalších ukazatelů interních procesů jako např.:

- počet nových nápadů;
- míra neúspěchu;
- měřítko spokojenosti zákazníků;
- doba realizace vývoje nového produktu;
- měřítko nepřetržitého zlepšování – např. počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešící problémy.

Veber (2016) se zabývá ekonomickou efektivností inovací. Dle autora jsou inovace v závislosti na svém charakteru spojeny s větším nebo menším objemem počátečních a průběžných výdajů, jejichž implementace by měla přinášet užitek, který lze měřit příjmy v déletrvajícím období. Na měření inovací a jejich efektivity jde pohlížet stejně jako na měření efektivity rozvojových investic podniku. Pro měření lze použít obdobné metody:

- nákladové;
- statistické (pro přibližné vyhodnocení či hodnocení v krátkodobém pohledu);
- dynamické (pro přesnější vyjádření efektivity);
- nebo založené na analýze kapitálových trhů.

Podle Vebera (2016) nejsou nákladová kritéria příliš vhodná pro hodnocení inovací, ale v některých případech procesních inovací mohou být použita. Ideální jsou v případě, kdy je třeba se rozhodnout mezi dvěma či více inovacemi. Mezi nákladová kritéria lze zahrnout: roční průměrné náklady, metodu vyrovnání investičních a provozních nákladů, metodu diskontovaných nákladů.

Statické metody se především zaměřují na sledování peněžních přínosů. Faktor rizika zcela opomíjejí, faktor času berou v úvahu jen některé metody. Statickými metodami rozumíme – čistý příjem z inovace, průměrná roční návratnost, průměrná doba návratnosti, doba návratnosti s ohledem na rozložení přicházejících cash-flow.

Dynamické metody už pečlivěji přihlíží na faktor času a od statických metod se liší hlavně tím, že do svých hodnocení zahrnují riziko, které je reprezentováno úrokovou mírou vyjadřující požadovanou výnosnost. Dynamické metody zahrnují – vážené náklady na kapitál, čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento, index rentability, dobu návratnosti či diskontovanou ekonomickou přidanou hodnotou DEVA.

Valenta (2001) ve své publikaci uvádí, že neexistuje přesný návod na měření efektivnosti inovací, protože každá inovace je jedinečná a specifická. Inovace přinášejí nejen růst výnosů, ale současně vyvolávají náklady. Proto je podle autora vhodné měřit efektivnost inovací pomocí vybraných finančních ukazatelů, ty však přinášejí i řadu rizik. Nebezpečí představují finanční výkazy, které nejsou schopny detailně zachytit nepřímé důsledky podnikatelských rozhodnutí. Mimo to vycházejí z rentability a čistého zisku, tudíž existuje riziko manipulace s výsledkem hospodaření.

Proto by měl dle Pitry (2001) dobře sestavený systém hodnocení inovačních projektů obsahovat jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. Zároveň by měl podnik vhodně vybrané ukazatele porovnat s konkurencí pomocí Benchmarkingu.

Dle vlastního názoru autorky je vhodné se při měření inovační výkonnosti zaměřit na tři oblasti. A to na oblast:

- rentability;
- efektivnosti inovace/investice;
- tržního podílu a počtu zákazníků.

4.1.1 Ukazatelé rentability

Dle Neumaierové a Neumaiera (2002) ukazatelé rentability přináší základní obraz o efektivitě podnikání. Tyto ukazatelé nám dokážou říci, zda je například efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, mimo to poukazuje i na slabé stránky hospodaření.

Růčková (2015) tvrdí, že ukazatelé rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Rentabilita je klíčová především pro akcionáře a investory, avšak i pro ostatní skupiny má svůj nesporný význam. Ukazatelé rentability by měli mít z časového hlediska rostoucí tendenci. Obecně je rentabilita vyjádřena poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. V rámci inovační výkonnosti se zaměříme na rentabilitu:

- tržeb (ROS);
- vlastního kapitálu (ROE);
- aktiv (ROA);
- investovaného kapitálu (ROCE);
- výrobku.

Rentabilita tržeb

Kislingerová a kol. (2007) tvrdí, že rentabilita tržeb (Return on Sales) tvoří jádro efektivnosti podniku. Pokud se zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze předpokládat, že budou ve všech dalších oblastech. Ukazatel lze počítat dvěma způsoby:

$$ROS = \frac{EBIT^2}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} \quad (1)$$

$$ROS = \frac{EAT^3}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} \quad (2)$$

Varianta ukazatele s EBIT (zisk před zdaněním a nákladovými úroky) v čitateli je dle autorky vhodná u podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití EAT (zisk po zdanění) v čitateli, jedná se o vyjádření tzv. ziskové marže.

Rentabilita vlastního kapitálu

Neumaierová a Neumaier (2002) považují rentabilitu vlastního kapitálu za jednu z klíčových ukazatelů, na kterou se soustřeďují akcionáři, společníci a další investoři. Ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Základní rovnice je následující:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Podle Kislingerové a kol. (2007) je nutné upozornit na vymezení vlastního kapitálu. Ten v sobě zahrnuje jak základní kapitál, tak další složky, např. emisní ážio, zákonné a ostatní fondy vytvářené ze zisku i zisk běžného období. Složky nad vlastní kapitál sice nejsou dováděny na akcii, ale jde o kapitál akcionářů, který byl zapojen do podnikání, proto musí vstupovat i do položky vlastní kapitál.

² EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (anglicky Earnings before Interest and Taxes)

³ EAT = výsledek hospodaření po zdanění (anglicky Earnings after Taxes)

Rentabilita celkových aktiv

Wagner (2009) popisuje rentabilitu aktiv jako měřítko, které poměruje dosažený výsledek hospodaření s celkovou výší aktiv, využitých pro jeho získání. ROA (rentabilita aktiv) vyjadřuje zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování.

$$ROA = EBIT / Aktiva \quad (4)$$

Kislingerová a kol. (2007) uvádí více způsobů výpočtu tohoto ukazatele. Za nejkompexnější však považuje tvar, kdy v čitateli je použit EBIT. Jelikož se jedná o zisk před zdaněním a nákladovými úroky, je tento tvar ROA vhodný tehdy, mění-li se sazba daně v čase nebo struktura financování (pasiv).

Rentabilita investovaného kapitálu

Kislingerová a kol. (2007) se ve své publikaci v rámci rentability investovaného kapitálu opírá o základní filozofii fungování kapitálového trhu. Tento trh je vnímán jako základní místo, kde podniky získávají dodatečné zdroje pro financování potřeb.

Ukazatel měří efekt, tj. kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli.

$$ROCE = EBIT / \left(\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé} \right) \quad (5)$$

Rentabilita výrobku

Dle Synka a kol. (2011) se rentabilita výrobku měří podílem, jaký má příspěvek na úhradu na ceně výrobku nebo na jednotce omezujícího zdroje.

$$\text{Rentabilita výrobku} = \text{Hrubé rozpětí} / \text{Prodejní cena} \quad (6)$$

Autoři uvádí, že hrubé rozpětí představuje tržby po odečtení variabilních nákladů. Ukazatel hrubého rozpětí udává, kolik procent z každé koruny tržeb tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

4.1.2 Efektivnost inovace/investice

Dle Kislingerové a kol. (2008) vyvolávají otázku efektivnosti a hospodárnosti značné částky vynakládané na inovace podniky i národním hospodářstvím. Na úrovni investiční části inovačního procesu jde hlavně o to, zda došlo k posunu, zda nově získané poznatky umožnily rozpracovat tržně úspěšné výrobky. U vlastních inovací je nutné zjišťovat, jaký ekonomický přínos přinesly nové výrobky. Zjišťování efektivnosti inovací má mnoho společného s efektivností investic.

Veber a kol. (2016) se zabývá různými pohledy na efektivnost inovací viz. dále.

Čistý celkový příjem z inovace

Jedná se o jednoduchý indikátor, kdy celkový příjem je upravený o počáteční výdaj.

$$NPVC = -IN^4 + \sum_{i=1}^{n^5} CFi^6 \quad (7)$$

Průměrná doba návratnosti

Ukazatel poskytuje informaci, za jakou dobu by mělo dojít při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splácení kapitálu.

$$\varnothingdoba = \frac{IN}{\varnothing CF} \quad (8)$$

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje relativní pohled na ekonomickou výnosnost inovace – udává v procentech výnosnost, kterou investice poskytuje během doby životnosti.

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CFi}{(1 + IRR^7)^i} = 0 \quad (9)$$

⁴ IN = počáteční investovaný výdaj

⁵ n = počet let životnosti investice

⁶ CFi = cash flow v roce i

⁷ IRR = vnitřní výnosové procento (anglicky Internal Rate of Return)

4.1.3 Tržní podíl a počet zákazníků

Dle Kislingerové a kol. (2010) slouží tržní podíl k hodnocení konkurenční pozice podniku. Pokud roste tržní podíl, předpokládá se, že roste i zisk společnosti. Pokud podnik dosahuje většího tržního podílu, tak je pro něj snadnější nákup nebo výroba komponent, čímž získává silnější konkurenční postavení. Obecně také platí, že podniky které mají větší tržní podíl, díky čemuž zvyšují svou ziskovost, obvykle více diferencují své produkty. Na základě tohoto faktu ještě více posilují svou konkurenční pozici a mohou si proto dovolit nastavit vyšší cenu než konkurence.

Kotler a Keller (2007) ve své publikaci apelují na to, že tržby společnosti neodhalují, jak dobře si společnost vede ve vztahu ke konkurentům. K tomu účelu potřebuje podnik zjistit tržní podíl. Tržní podíl lze zjistit třemi způsoby:

- celkový tržní podíl;
- tržní podíl na obsluhovaném trhu;
- relativní tržní podíl.

Celkový tržní podíl představuje obrat společnosti vyjádřený v procentech celkového obratu na trhu. Tržní podíl na obsluhovaném trhu je podíl obratu firmy na celkovém obratu na trhu, který firma obsluhuje. Obsluhovaný trh zahrnuje všechny kupce, kteří jsou schopni a ochotni koupit výrobek společnosti. Posledním způsobem vyjádření tržního podílu je relativní tržní podíl. Ten lze vyjádřit jako tržní podíl ve vztahu k největšímu konkurentovi.

S tržním podílem je úzce spjat i počet zákazníků. V rámci inovace nás zajímá, zda měla vliv na růst jejich počtu.

5 Metodika

Předkládaná diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury, která sloužila k hlubšímu porozumění dané problematice. Obsahuje základní údaje o inovacích a jejich rozdělení, dále se zabývá problematikou nákladů na inovace a hodnocení výkonnosti podniku.

Prvním krokem praktické části byl výběr vhodného podniku, který v rámci svého podnikání provádí inovace produktu. Po jeho výběru byla nejprve zjištěna přístupná sekundární data, týkající se společnosti samotné a trhu, na kterém podniká. Chybějící potřebné údaje byly získány z rozhovorů a z příložených podkladů od vedoucího ekonomy, vedoucí odbytu a jednatele společnosti.

Pro zhodnocení ekonomické situace podniku a vypočtení poměrových ukazatelů sloužily rozvahy a výkazy zisků a ztrát. Uvedené položky s označením vybraného výkazu a umístění v daném výkazu jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: přehled použitých údajů

Položka	Výkaz	Umístění	
		Staré	Nové
Aktiva	Rozvaha	A.+B.+C.+D.I.	A.+B.+C.+D.
Samostatné hmotné movité věci	Rozvaha	B.II.3	B.II.2
Vlastní kapitál	Rozvaha	A.	A.
Rezervy	Rozvaha	B.I.	B.
Dlouhodobé závazky	Rozvaha	B.II.	C.I.
Bankovní úvěry dlouhodobé	Rozvaha	B.IV. 1.	C.I. 2.
Tržby za prodej zboží	Výkaz zisku a ztráty	I.	II.
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Výkaz zisku a ztráty	II.1.	I.
Nákladové úroky	Výkaz zisku a ztráty	N.	J.
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	Výkaz zisku a ztráty	***	***
Výsledek hospodaření před zdaněním	Výkaz zisku a ztráty	****	**
EBIT	EAT + daň z příjmu + nákladové úroky		

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty ukazatelů byly prováděny na základě vzorců uvedených v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Výpočty ukazatelů

Ukazatel	Výpočet
Rentabilita aktiv - ROA	$(\text{EBIT}/\text{Aktiva}) \cdot 100$
Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	$(\text{EAT}/\text{Vlastní kapitál}) \cdot 100$
Rentabilita investovaného kapitálu - ROCE	$(\text{EBIT}/\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé úvěry}) \cdot 100$
Rentabilita tržeb - ROS	$(\text{EAT}/\text{Celkové tržby}) \cdot 100$

Zdroj: vlastní zpracování

V závěru práce byl zhodnocen vliv inovace na vybraný podnik na základě vypočtených ukazatelů a získaných údajů.

6 O společnosti

Výroba dřevěných rakví v Počátkách na Pelhřimovsku má své kořeny již ve 40. letech minulého století. Rakve se začaly vyrábět v Počátkách na podzim roku 1949 v tehdejšímu družstvu Lísek, které se zabývalo výrobou dekoračních výrobků a drobného nábytku. V roce 1950 došlo k zařazení výroby do národního podniku v Semilech. Během dalších let se výroba rakví v republice slučovala a byla postupně převáděna do Počátek. Rakve se vyráběly již jen v Semilech, Žilině a Počátkách. Praha měla svoji výrobu. V roce 1964 se zrušila výroba v Praze a byla převedena do Počátek. V říjnu roku 1991 odkoupila závod v malé privatizaci firma SETORA, spol. s r.o. Semily.

Firma SETORA, spol. s r.o. (obrázek č. 7) tak v roce 1991 zahájila novou etapu výroby rakví v Počátkách. Během 25 let existence se společnost vypracovala na největšího a spolehlivého dodavatele rakví v ČR. Momentálně zaujímá téměř 30% tržní podíl v ČR. Mimo to dodává rakve nejen českým obchodním partnerům, ale zároveň 30 % produkce směřuje na zahraniční trhy, především do Německa a Rakouska.

Na domácí i zahraniční trh dodává společnost celodřevěné rakve vysoké kvality, vyráběné nábytkářskou technologií, z vysušeného řeziva a se špičkovou povrchovou úpravou pomocí vodou ředitelných nátěrových hmot. Nabízí široký sortiment rakví s vlastní dopravou po celé Evropě s roční produkcí dosahující 50.000 kusů rakví.

Vize společnosti: *„Sdílená radost z tvořivé, úspěšné práce a smysluplné hodnoty pro další generace na nepoškozené planetě.“*

Obrázek 7: Společnost SETORA



Zdroj: www.setora.cz

Znaky společnosti

- **Značka SETORA** – výroby značky SETORA vykazují všechny znaky zavedeného, prověřeného a spolehlivého výrobce rakví a dodavatele příslušenství pro pohřebnictví.
- **Nekončící inovace** – neustálá snaha o inovace a zlepšení výrobků v rámci vzájemné spolupráce prohlubující obchodní vztahy. Zpětná vazba partnerů představující neocenitelný zdroj informací a inspirací pro další inovace.
- **Spokojenost zákazníků** – tradice, kvalita a profesionalita výroby rakví jsou tou nejlepší možnou zárukou pro zákazníky a pro společnost jistotou, že se budou k jejich výrobkům opět vracet.
- **Smysluplné hodnoty** – vysoká kvalita vyráběných rakví nabízených zákazníkům za přijatelné ceny vytváří celkový obraz solidní, dlouhodobě stabilní společnosti, jakožto perspektivního dodavatele do budoucna.
- **Důraz na ekologické materiály** – SETORA klade důraz na použití ekologických materiálů. Rakve jsou vyráběné z přírodního topolového dřeva, na jehož povrchovou úpravu jsou použity 100 % kvalitní vodou ředitelné laky a mořidla.
- **Dlouhodobá spolupráce** – společnost staví jak na dlouholetých vztazích z řad pohřebních služeb či velkoobchodníků, tak na spolupráci s prověřenými dodavateli. Obchodní praktiky jsou založeny na převážně osobních vztazích.
- **Rozsáhlá distribuční síť** – téměř 30% tržní podíl v ČR, tak i rozsáhlé pokrytí trhu EU prostřednictvím partnerů zajišťuje dostupnost značkových rakví SETORA zákazníkům v celoevropském regionu. Dodávky výrobků se realizují prostřednictvím vlastních nákladních vozidel a zkušených pracovníků.

Proto, aby byla společnost schopna pokrývat prakticky celou Českou republiku, má zřízené konsignační sklady rakví. Výrobky jsou k dispozici k okamžitému odběru na skladech vyznačených na níže uvedeném obrázku č. 8. Nad rámec obchodní sítě jsou dostupné výrobky v užším sortimentu na většině pohřebních služeb v celé ČR, které jsou obchodními partnery společnosti. Rakve jsou zde nabízeny formou komisního prodeje.

Obrázek 8: Konsignační sklady rakví



Zdroj: www.setora.cz

6.1 Produkty společnosti SETORA

SETORA, spol. s r.o. vyrábí kolem 20 typů rakví spadajících do 8 podskupin, které se od sebe liší svými rozměry (tabulka č. 4). Všechny vyráběné typy rakví je možné vybavit saténovou textilní výbavou, dovybavit madly, křížem a jinými doplňky dle přání zákazníka. Společnost nabízí kolem 54 různých variant rakví, ty se dále mohou ještě lišit barvou.

Mezi nejprodávanější barvy patří jaspis a ořech. Trend klasické černé rakve skončil před 10 lety, je však možné, že se bude opět pomalu navracet.

Tabulka 4: Rozměry rakví

TYP RAKVE	ŠÍŘKA (CM)	DÉLKA (CM)	VÝŠKA (CM)
S0, S4	70	200	51
S1, S2	70	200	53
PN5,N1,S6,S7,T0,T1,T3,T4,RNDB,D1S	70	200	56
T2	70	200	58
T, TL, D	70	200	66
TU, DU	66	196	56
TRU, DRU	62	197	53
Mumie M7, M9	66	198	48

U abnormálních rozměrů se přičítá 10cm na šířku i na délku.

Rozměry jsou včetně noh zaokrouhlené na 0,5cm.

Zdroj: www.setora.cz

Společnost vyrábí 90 % rakví z topolového dřeva, jelikož 8 z 10 lidí v České republice volí pohřeb žehem. Dále se pro výrobu rakví používá dubové dřevo, které je podle Zákona o pohřebnictví určeno pro pohřeb do hrobky.

Nabídku společnosti lze rozdělit do 5 kategorií na:

- obřadové rakve;
- dubové rakve;
- exportní rakve;
- kremační rakve;
- a rakve dětské.

Obřadové rakve

Obřadové rakve jsou určeny pro obřadní účely k uložení do země i kremaci. V rámci této kategorie firma nabízí širokou škálu produktů. Pro ukázkou obřadové rakve je na obrázku č. 9 znázorněna rakev S6 rubín.

Obrázek 9: Obřadová rakev S6 rubín



Zdroj: www.setora.cz

Dubové rakve

Luxusní celodřevěné obřadové rakve z dubu jsou primárně určeny pro uložení do hrobky. Nabídka v kategorii dubových rakví je oproti nabídce obřadových rakví výrazně užší. Důvodem je vyšší cena těchto rakví a zároveň i upřednostnění topolových rakví určených k žehu. Na obrázku č. 10 je pro upřesnění znázorněna dubová rakev D1S/R.

Obrázek 10: Dubová rakve D1S/R



Zdroj: www.setora.cz

Exportní rakve

Jedná se o robustní rakve německého typu určené především na export do zahraničí. V České republice je tento typ rakví používán jako abnormální typ rakve, z důvodu větších rozměrů. Z obrázku č. 11, na kterém je zobrazena exportní rakev TL 945 W, lze zaznamenat rozdíl v robustnosti a rozměrech těchto rakví.

Obrázek 11: Exportní rakev TL 945 W



Zdroj: www.setora.cz

Kremační rakve

Kremační rakve jsou kvalitně zpracované rakve v základním provedení určené zejména pro kremační účely s rozloučením i bez rozloučení. Rakve jsou buďto celodřevěné nebo kombinované s papírovým či sololitovým víkem. Obrázek č. 12 zobrazuje vlevo celodřevěnou kremační rakev S2 a vpravo kremační rakev S4 s dřevěným spodkem a papírovým víkem.

Obrázek 12: Kremační rakev S2 a S4



Zdroj: www.setora.cz

Dětské rakve

Do poslední kategorie spadají dětské dřevěné obřadové rakve v bílém odstínu s šedou patinou. Rakve se dodávají s výbavou a dřevěnými madly v celé délce. Na obrázku č. 13 jsou zobrazeny dětské rakve různých délek.

Obrázek 13: Dětské rakve



Zdroj: www.setora.cz

Mimo těchto zmíněných 5 kategorií je schopna společnost vyrobit i rakve na zakázku. Vyrábí tzv. rakve abnormálně dlouhé, abnormálně široké či abnormálně široké a dlouhé. Mimo to je schopna na zakázku vyrobit takovou rakev, jakou si přejí pozůstalí. Jedná se spíše o designové úpravy. V minulosti podnik vyrobil například zelenou rakev pro myslivce, rakev pro vášnivého motorkáře s ostny apod. Snaží se vyhovět veškerým přáním pozůstalých.

6.2 Ekonomické charakteristiky firmy

V jaké ekonomické situaci se společnost nachází, zobrazuje tabulka č. 5. Zabývá se základními ekonomickými údaji společnosti za posledních 5 let. Hodnota aktiv během let roste, kdežto tržby za výrobky a výsledek hospodaření meziročně kolísají. I přesto, že dochází k fluktuaci těchto ukazatelů, je z tabulky patrné, že dochází k jejich růstu. U počtu zaměstnanců můžeme sledovat klesající trend, ačkoliv dochází každoročně ke zvyšování výroby. Lze tuto skutečnost přiřadit inovované a efektivnější výrobě (více kapitola 8.1. Procesní inovace).

Tabulka 5: Ekonomické ukazatele SETORA, spol. s r.o.

Ekonomické ukazatele v tis. Kč					
	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	80 894	74 993	81 747	88 307	94 164
Tržby za výrobky	82 814	84 705	84 110	96 120	95 911
Výsledek hospodaření	5 200	9 508	7 143	9 054	7 520
Počet zaměstnanců	94	86	83	83	78

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

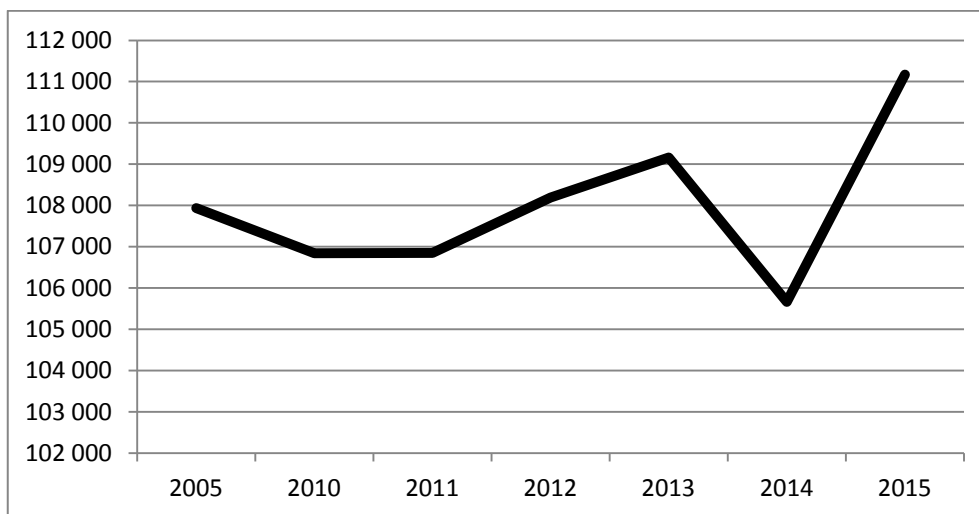
7 Průzkum trhu

Pohřebnictví jako takové lze označit za stálý a stabilní trh, jelikož klientela je neměnná. Vyznívá to nejspíš morbidně, ale taková je bohužel realita. Před 50. léty patřila smrt do běžného života lidí, jelikož lidé nejvíce umírali doma. 50. léta však představovala rozmach medicíny a od té doby patří smrt za zdi nemocnic a ústavů, proto je v současnosti toto téma tzv. tabu.

To, že je pohřebnictví stabilní trh, potvrzuje graf č. 1, na kterém je znázorněna úmrtnost v České republice od roku 2005 až do současnosti. V grafu jsou viditelné odchylky, avšak celková úmrtnost se stále drží v průměru zhruba 105 000 lidí ročně. Mezi lety 2014 a 2015 došlo k přírůstku úmrtí ve výši 5,5 tisíce, přičemž tento přírůstek byl nejvyšší od roku 1980. Zda bude trend růstu počtu úmrtí pokračovat či ne, ukážou zatím nezveřejněná data za rok 2016.

I na trhu pohřebnictví se setkáváme se „sezónností“. Dle průzkumu trhu dochází k růstu úmrtnosti převážně na jaře a na podzim.

Graf 1: Úmrtnost v ČR



Zdroj: www.czso.cz

Firma SETORA, spol. s r.o. vyrobí ročně přibližně 50 000 rakví, přičemž 30 % putuje do zahraničí. To znamená, že dokáže uspokojit poptávku v ČR ve výši 35 000 kusů rakví z celkových \approx 105 000. Zaujímá tedy na tuzemském trhu 30% tržní podíl a je největším výrobcem rakví.

7.1 Konkurence

Jelikož trh pro tento specifický sortiment není příliš velký, nenachází se v České republice mnoho výrobců rakví. Jejich počet se pohybuje kolem 8. Mezi výrobce patří jak velké firmy, tak i drobní živnostníci.

Výrobci rakví v České republice:

- Setora, spol. s r.o.
- Moser Legno s.r.o.
- Luboš Paul - živnost
- Petr Kraus, spol. s r.o.
- Komes, s.r.o.
- Raimund Niederführ - živnost
- NOPE s.r.o.
- Teak Brno, spol. s r.o.

Moser Legno s.r.o.

Moser Legno s.r.o. představuje výrobce rakví a příslušenství s dlouhodobou tradicí. Historie firmy sahá do roku 1957, kdy pan Sepp Moser začal vyrábět rakve v Rakousku. Rok 1991 představoval začátek joint-venture v České republice jako výroby rakví pro export do SRN. Joint-venture proběhlo právě s firmou SETORA, spol. s r.o. a vznikl tak závod BESA. Spolupráce se však rakouskému výrobcí rakví zdála nevýhodná a tak v roce 1997 došlo k založení společnosti s ručením omezeným Moser Legno v Pelhřimově (cca 20km od Počátek). Společnost nabízí standardní nabídku rakví.

Luboš Paul

Firma Paul je ryze českým podnikem co do používaných materiálů, zaměstnaných pracovníků či designu výrobků. Jedná se o rodinnou firmu, jejíž majitel Luboš Paul ml. je zástupcem již druhé generace. Firma působí na trhu 25 let a nabízí standardní sortiment rakví i možnost návrhu vlastní rakve.

Petr Kraus, spol. s r.o.

Firma Petr Kraus, spol. s r.o. působí na tuzemském trhu již více než 5 let a své výrobky neustále inovuje s cílem dosáhnout maximální kvality při zachování nízkých cen.

Nabídka rakví a příslušenství: rakve obřadní ekonomické; rakve obřadní smrkové; rakve obřadní z exotického dřeva; rakve dubové; rakve italské ve vysokém lesku; rakve dětské, bílé a nadrozměrné; ostatní příslušenství.

Komes, s.r.o.

Společnost Komes, s.r.o. se od roku 1992 zabývá výrobou a distribucí ekologických rakví. Výrobky jsou částečně z recyklovaného materiálu, který šetří dřevní hmotu a je ekologicky nezávadný. Váha rakve je 10 až 12 kg oproti 30 až 40 kg dřevěné rakvi, avšak povrchová úprava je nerozeznatelná od rakví klasických (viz příloha č. 1). Firma se tedy vyznačuje tím, že vyrábí nadčasový ekologický výrobek, který má nesporné přednosti, mezi něž patří: váha, snadná manipulace, profesionální zpracování a v neposlední řadě úspora dřeva.

Rakve jsou vyráběné z vrstvené vlnité lepenky a dřevěné prostorové konstrukce. Z důvodů použití tohoto materiálu jsou rakve vhodné jen pro žárové pohřby.

Ivan Raimund Niederführ (Ivan Genov)

Raimund Niederführ provozuje pohřební ústav v Uhlířských Janovicích. V roce 2011 rozšířil svůj okruh činností o výrobu a prodej zinkových rakví. Jedná se o zvláště náročnou klempířskou práci, kdy každá rakev představuje umělecký originál, a proto jí nemůže konkurovat žádná ze sériově vyráběných rakví tuzemské i zahraniční produkce. Rakve jsou vyráběny v základním barevném provedení, to jest černá s patinací stříbro nebo zlatým bronzem (příloha č. 2). Unikátní je dále v tom, že se výroba těchto rakví od roku 1892 prakticky vůbec nezměnila. Vše se dělá původní technologií.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o jediného výrobce rakví tohoto typu na českém trhu. Kovová rakev s vystláním a brokátovým polštářkem stojí 20 až 30 tisíc korun českých. Ivan Genov považuje své zaměstnání za „Poslední službu lásky“.

NOPE s.r.o.

Společnost NOPE s.r.o. začala s výrobou rakví v roce 1992. Několikaletá zkušenost s výrobou rakví se odrazila i na kvalitě vyrobených rakví. To se promítá do zvyšující se produkce, která dnes činí 2200ks za měsíc (26 400 za rok), přičemž 80 % výrobků je určeno k vývozu do zahraničí. Tím se společnost řadí mezi největší výrobce rakví v České republice.

K výrobě rakví společnost používá měkké jehličnaté řezivo – smrk, borovice, modřín.

Teak Brno, spol. s r.o.

Teak Brno je rodinná firma s více než dvacetiletou tradicí zpracování dřeva. Vyrábí rakve z masivu v elegantním a nadčasovém designu (příloha č. 3). Nezaměřují se na produkci mnoha kusů, ale spíše na zakázkovou výrobu. Při výrobě rakví má vysoký podíl ruční práce kvalifikovaných zaměstnanců. Mimo jiné firma nabízí i ručně malované retuše.

Tabulka 6: Ekonomické ukazatele výrobců rakví v ČR za rok 2015

Ekonomické ukazatele v tis. Kč							
	Moser Legno	Luboš Paul	Petr Kraus	Komes	Ivan Genov	NOPE	Teak Brno
Aktiva	151 907	X	X	1 421	X	3 024	15 896
Tržby za výrobky	130 087	X	X	5 682	X	647	9 938
Výsledek hospodaření	4 612	X	X	233	X	184	-498
Počet zaměstnanců	91	6 až 9	1 až 5	7	X	60	6 až 9

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

X = nezjištěno

Tabulka č. 6 se zabývá ekonomickými ukazateli výše uvedených výrobců rakví v České republice. U některých menších výrobců nebyly nalezeny podrobné údaje. U společnosti NOPE s.r.o. je nutné podotknout, že ekonomické ukazatele zahrnují i další aktivitu firmy a to prodej obkladových palubek.

Na základě uvedených informací, lze dojít k závěru, že největším konkurentem společnosti SETORA, spol. s r.o. je Moser Legno s.r.o. Ekonomické ukazatele vykazují vyšší hodnoty než u firmy SETORA (viz tabulka č. 5). Jelikož se jedná o rakouského výrobce rakví, lze předpokládat velký vývoz vyrobených rakví, proto ačkoliv dosahuje většího objemu sledovaných ukazatelů, nezaujímá na trhu vedoucí pozici. I když jsou to bývalí partneři, v současné době si konkurují. Mezi další významné konkurenty patří Petr Kraus (dle jednatele) a společnost NOPE. I na tomto specifickém trhu však existují výrobci, kteří se svými produkty odlišují, jako je například Ivan Genov či společnost Komes, která prodává ekologické rakve.

Ačkoliv SETORA, spol. s r.o. zaujímá velký tržní podíl, musí čelit své konkurenci. Nespornou výhodou jsou pro společnost kvalitní výrobky a její dlouholetá historie, díky níž má navázané velké množství obchodních kontaktů, se kterými udržuje dobré vztahy.

8 Inovace ve společnosti SETORA, spol. s r.o.

I přesto, že je SETORA, spol. s r.o. největším výrobcem rakví v ČR s 30% tržním podílem, se musí přizpůsobovat době a být konkurenceschopná. Již J. A. Schumpeter se zmiňoval o inovacích jakožto o hnacím motoru podnikatelské činnosti a konkurenceschopnosti. Ačkoliv se zdá být trh pohřebnictví ne příliš inovativní, není tomu tak.

I když společnost SETORA působí na specifickém trhu pohřebnictví, je podnikatelským subjektem stejně jako ostatních cca 430 tisíc subjektů v České republice. To znamená, že je podobně jako ostatní ovlivňována měnící se dobou, technologiemi, přírodními podmínkami apod. Zdůraznění tohoto faktu je to z toho hlediska, že pokud hovoříme o inovacích, nejedná se pouze o inovace produktů, které jsou nejvíce viditelné na trhu, ale i o inovace procesní, marketingové či organizační. Firma v průběhu let svého působení v Počátkách provedla všechny typy zmíněných inovací.

8.1 Procesní inovace

Během let 2009-2010 společnost využila *Operační program podnikání a inovace pro období 2007-2013*. Zaměřili se na program ICT v podnicích. V rámci tohoto projektu byly peníze vypláceny formou nevratných dotací, zvýhodněných úroků či záruk. Peníze pocházely dílem ze strukturálních fondů EU (85 %) a dílem ze státního rozpočtu (15 %).

Předmětem projektu bylo pořízení a implementace komplexního informačního systému pro řízení podniku, který by obsáhl všechny jeho klíčové činnosti a procesy. Součástí projektu bylo jak pořízení programů, licencí a databází, tak i nezbytné pořízení nové nebo kvalitativní zvýšení úrovně stávající technické infrastruktury.

Před uskutečněním tohoto programu neměla společnost jednotný informační systém, který by zajistil komplexní evidenci veškerých dat společnosti, umožnil jejich archivaci a zejména následnou práci s nimi. Řada činností byla vykonávána za pomoci výpočetní techniky či programů - základní agendy typu skladové hospodářství, mzdová agenda, vedení zakázek či evidence výroby za pomoci několika jednoduchých databází. Účetnictví společnosti bylo řešeno samostatným programem, řada dalších evidencí bylo vedeno za pomoci dokumentů aplikací MS Word a MS Excel. Základním problémem bylo však vzájemná neprovázanost těchto evidencí, nutnost použití lidské práce a papírových výstupů při potřebě přesunu dat mezi evidencemi a celková neefektivnost

tohoto systému a dlouhodobá neudržitelnost. Problémy byly nalezeny rovněž v oblasti technické infrastruktury, kdy neexistovaly vzájemné síťové propojení mezi jednotlivými pracovišti v rámci výrobního areálu společnosti.

V rámci projektu byl pořízen komplexní informační systém včetně potřebného hardwarového vybavení. Došlo ke kompletnímu zasíťování společnosti včetně pořízení serveru pro dálkový přístup, který umožnil společnosti propojení jednotlivých výrobních středisek, kompletní propojení toku informací v rámci celé firmy i možnost vzdáleného přístupu do databází společnosti – tedy práci odkudkoli. Dále došlo k zavedení systému čárových kódů zpřehledňující výrobu a umožňující její kontrolu v kterémkoli stádiu. Možnost sledování postupu výroby od objednávky po konečnou expedici.

V programu bylo určeno celkem 27 cílů. Mezi něž patřilo například:

- zkrácení času na přípravu měsíčních výsledků hospodaření;
- zvýšení obratu;
- efektivnější nákup materiálu;
- úspora režijních nákladů;
- zefektivnění podnikového systému řízení;
- úspora času;
- zvýšení kapacit v důsledku zlepšení organizace práce;
- zpřesnění dat;
- odstranění chybovosti při práci;
- efektivnější interní komunikace tak i komunikace se zákazníky.

Výše uvedených cílů bylo díky realizovanému projektu převážně dosaženo.

Co se dále týče procesních inovací, od založení společnosti v roce 1991 do současnosti, bylo dle jednatele SETORY, spol. s r.o. vyměněno 90 % strojů za vylepšené verze. Došlo zároveň i ke koupi zcela nových strojů při změně výroby.

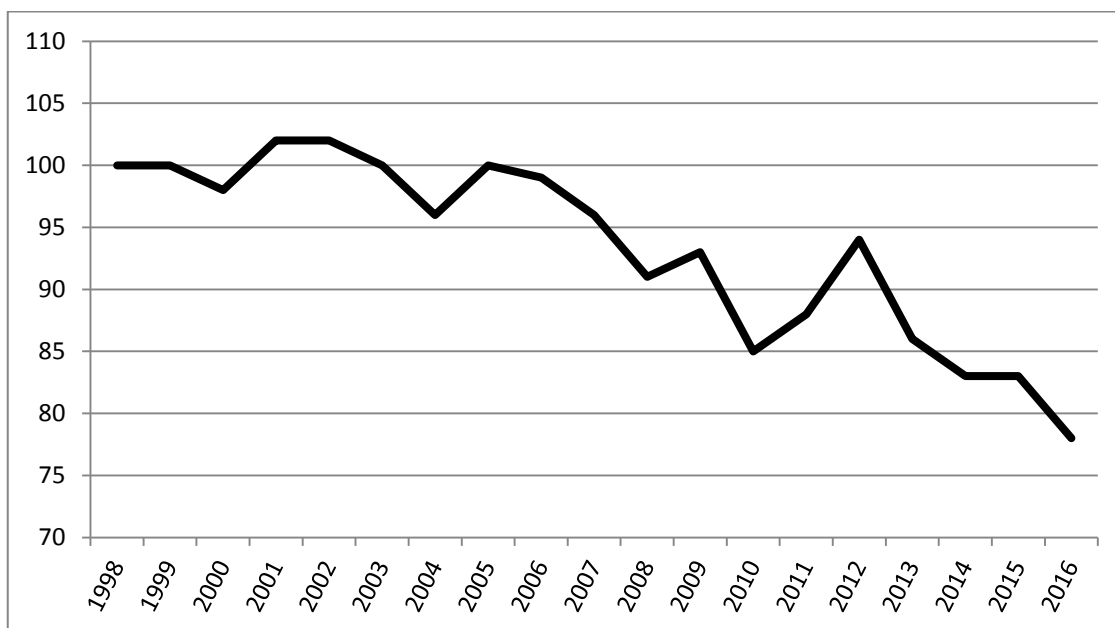
Inovované stroje přináší společnosti:

- vyšší produktivitu práce;
- kvalitnější výrobky;
- menší zmetkovost;
- úsporu nákladů.

Díky novým inovovaným strojům došlo samozřejmě i ke snížení množství obsluhujících osob. Kdy například určitý stroj dříve obsluhovali 4 lidé ve dvou směnách, kdežto po zavedení inovovaného stroje se snížil počet potřebných osob na 2 ve dvou směnách. Předpokládaný odhad sníženého počtu pracovníků díky 90 % inovovaných strojů je dle jednatele zhruba 10%. Jak se tento pokles projevil v úspoře mzdových nákladů nelze přesně určit. Během 19-ti let se trh vyvíjel a mzdy pracovníků rostly. Zároveň firma nemá přesně definovaný počet zaměstnanců, kteří podnik opustili následkem inovovaných strojů v jednotlivých letech.

I přesto, že se výroba meziročně zvyšuje přibližně o 4-5 %, což znamená i současně zvyšující se počet potřebných osob, je z grafu č. 2 viditelný klesající trend počtu pracovníků ve společnosti. Zde lze předpokládat kladný jev inovovaných efektivnějších strojů.

Graf 2: Počet pracovníků 1998-2016

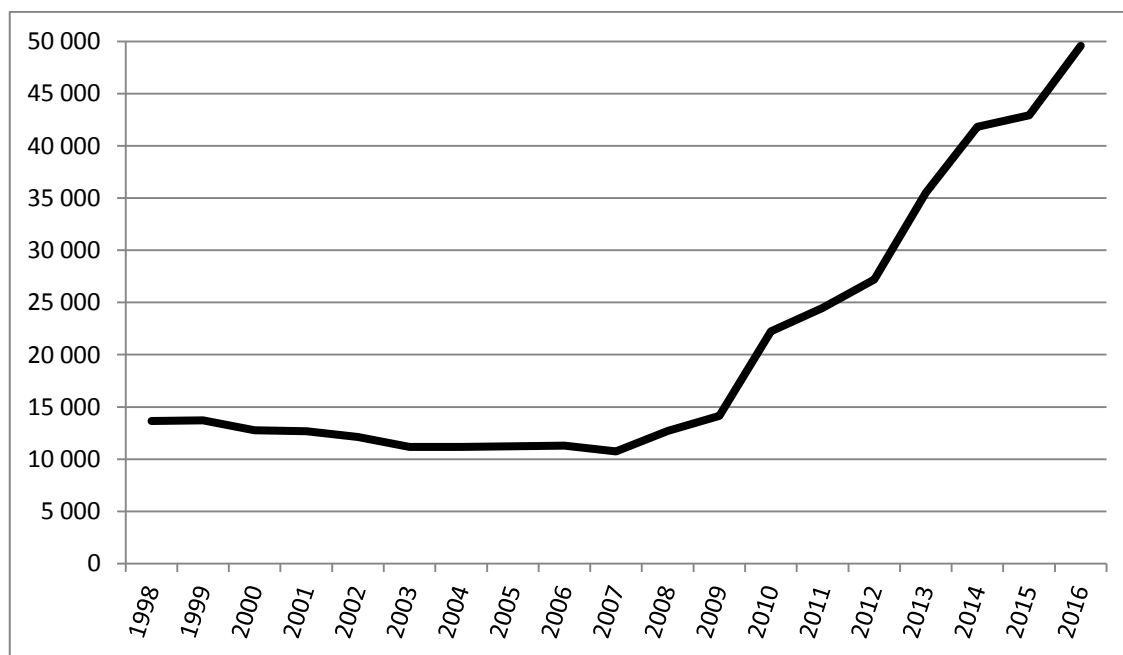


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Graf č. 3 představuje růst samostatných movitých věcí v brutto hodnotě od roku 1998 do 2016. Zlomovým rokem byl rok 2010, od kterého dochází každoročně k růstu movitých věcí. Odráží se zde jak výměna strojů za lepší, tak i růst výroby. Počet zaměstnanců klesá, kdežto hodnota movitých věcí roste.

Je ovšem nutné podotknout, že za rostoucí hodnotou movitých věcí stojí i růst cen ovlivňující jejich pořizovací hodnotu.

Graf 3: Samostatné movité věci brutto 1998-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Mimo jiné si SETORA, spol. s r.o. pořídila fotovoltaickou elektrárnu tzv. solární panely, které společnosti zajišťují 14 % elektrické energie. V současné době chce podnikatelský subjekt realizovat projekt spočívající v „*Pořízení výměníku, montážních stolů, instalace fotovoltaické elektrárny a rekonstrukce osvětlení výrobní haly*“. V rámci tohoto projektu má zájem získat podporu ve formě dotace z prostředků strukturálních fondů EU pro programovací období 2014-2020; „*Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*“. Jedná se o investici velkých rozměrů, avšak návratnost je jistá. Představa do budoucna je 20% až 25% zajištění provozu vlastní elektrickou energií. Ekonomické dopady tohoto projektu, znamenají pro podnik především úsporu budoucích nákladů.

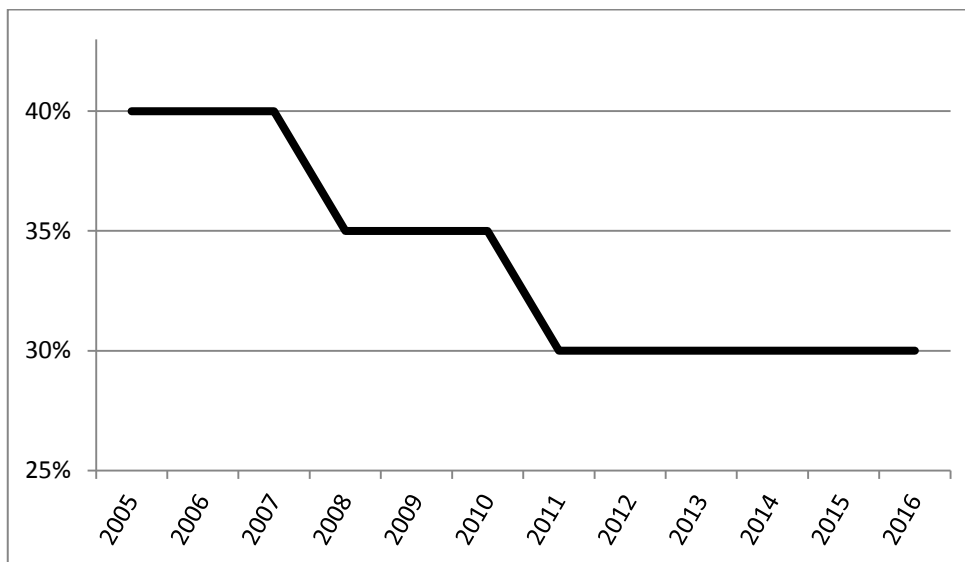
8.2 Marketingová inovace

Marketingovou inovací představuje projekt *Marketing – podpora prodeje na trzích Německa a Rakouska*, který byl realizovaný v letech 2009 až 2010. Projekt se uskutečnil z důvodu zvýšení exportního obrátu a zvýšení dosahovaných exportních marží. Podpora marketingu směřovala hlavně na veletrhy a webové stránky, které byly upraveny do německého jazyka.

Graf č. 4 vystihuje postupný vývoj exportu do zahraničí. Export se od roku 2007 začal snižovat, přičemž od roku 2011 zůstává stabilních 30 %. Podle vedoucí odbytu byl tento pokles zapříčiněn nabídkou z jiných zemí, které mnohdy konkurovaly cenou. Jako další důvod se jeví fakt, že exportní rakve jsou více pracné. Zahraniční trhy jsou specifické v tom, že požadují levný výrobek, který je však více pracný. Proto vedoucí odbytu považuje současnou kapacitu výroby na export za optimální.

I přesto, že došlo ke snížení exportu, nelze považovat projekt za neúspěšný, jelikož od roku 2011 společnost stále vyváží 30 % produkce. Došlo tak k upevnění pozice na zahraničním trhu.

Graf 4: Export do zahraničí v % 2005-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

8.3 Inovace produktu

Rakve, jakožto produkt v pohřebnictví, nepatří zrovna k oblíbeným a pozůstalí, kteří představují konečného zákazníka, chtějí mít tuto záležitost rychle za sebou. Z toho důvodu není na firmu vyvíjen tlak ze strany konečného zákazníka tak, jak tomu bývá u jiných podnikatelských oborů. Tlak na inovace je mířen spíše od odběratelů (pohřebních služeb), od konkurence či z vlastní iniciativy.

Ačkoliv se mohou zdát rakve konzervativními a neměnnými produkty, i u nich dochází postupem let k různým vylepšením. Zdokonalení těchto produktů není tak časté, a proto mají změny, ke kterým dochází, větší časové prostoje. Kdybychom hovořili o designových změnách, které nelze považovat za inovace, jejich četnost by byla větší. Design rakví se od 90. let až po současnost vyvíjel. Změny se týkaly jak tvaru, tak i zdobení, které je v současné době více decentní oproti rakvím z 90. let, které byly inspirovány ještě Rakousko-Uherskem (příloha č. 4).

V rámci designu dochází i ke změnám oblíbenosti barev. Podle vedoucí odbytu se společnost snaží každý rok uvést na trh změněný produkt, ať už z hlediska designového či inovačního. Změny se mohou týkat nástříků, ozdob, lisování, různého kompletování či inovování výbavy. Jak by řekla vedoucí odbytu: „I v pohřebnictví vládne móda“.

Povrch rakve

V minulosti se používaly různé povrchové úpravy rakví, mezi ně lze zařadit například linkrustu (příloha č. 5). Mezi další změnu povrchové úpravy je možné zmínit i fakt, že dříve se rakve nebrousily, kdežto dnes ano.

Rok 2003 představoval přechod od nitrocelulózových laků na 100% kvalitní, vodou ředitelné laky. Výhodou nitrocelulózových laků je jejich rychleschnoucí vlastnost, nelze je však považovat za ekologické, jako vodou ředitelné laky. Přechod na vodou ředitelné laky s sebou nesl investiční výdaje. Nejen, že jsou tyto laky oproti nitrocelulózovým dražší, ale i pomaleji schnou. Pro zajištění rychlosti a plynulosti výroby bylo nutné pořídit sušící tunel, který napomáhá k rychlejšímu schnutí laku. Dá se tato produktová inovace tedy považovat i za inovaci organizační. Ačkoliv s sebou nesl přechod na novou povrchovou úpravu investice a zvýšení nákladů na výrobek, společnost SETORA ji uskutečnila. Od roku 2003 se tak vyznačuje jakožto organizace, která klade důraz na použití ekologických materiálů.

Povrchová úprava rakví si tak během let prošla různými změnami. Mezi další lze zmínit lisování ozdobných pruhů přímo na rakev nebo ozdoby, které byly dříve papírové a v současné době plastové.

Vybavení rakve

V rámci předkládané diplomové práce se zaměříme na vybavení rakve a zjistíme ekonomické dopady této inovace. V prosinci roku 2005 začala společnost SETORA vyrábět vybavené rakve. Tehdy začínala s dvěma rakvemi S6 a S7. V současné době je již 25 % produktů prodáváno s výbavou.

Myšlenku vybavených rakví společnost získala od svých odběratelů. Této myšlenky se „chytla“ a začala jí realizovat. Nyní je jediným výrobcem, který nabízí vybavené rakve v takové šíři na území České republiky.

Investice na zavedení vybavování rakví nebyly nikterak vysoké (viz kapitola č. 9). Tuto inovaci lze považovat nejen za produktovou ale i organizační. Organizační z toho hlediska, že byly vytvořeny nové pracovní pozice. Při zavádění inovace byli při vybavování rakví potřební 4 pracovníci, v současnosti rakve vybavují pouze 3 pracovníci.

Společnost nabízí 3 možnosti prodeje rakví a to:

- rakve nevybavené;
- rakve nevybavené + přiložené příslušenství;
- rakve vybavené určené k okamžitému použití.

Rakve nevybavené se dodávají do pohřebních služeb zabalené zvlášť víko a spodek. Odběratel si může zvolit k nevybavené rakvi i příslušenství. Toto příslušenství obsahuje dečku, polštář a saténové vybavení. Polštář je dodáván již vyplněný, to stojí za zmínku, protože u jiných výrobců rakví to tak nebývá. Paradoxně je přiložená výbava dražší (zhruba o 100 Kč) než rakev kompletně vybavená. Důvodem je motivace odběratelů, aby kupovali rakve již vybavené.

Pokud si odběratel zvolí rakev kompletně vybavenou k okamžitému použití, doručí se jeho objednávka v balení kompletu (víko do spodku a celé zabalené do strečové folie). Obrázek č. 14 slouží k porovnání vybavené a nevybavené rakve.

Obrázek 14: Vybavená versus nevybavená rakev



Zdroj: vlastní foto

Vybavení rakve obsahuje:

- nepropustnou hygienickou vložku;
- savou drť;
- hygienický papír;
- saténové vybavení;
- polštář a dečka.

Na spodek rakve se nejprve přikládá nepropustná hygienická vložka, na ní se nanáší savá drť. Tyto dvě položky vybavení slouží pro pohlcování tělních tekutin zemřelých. Aby se daly rakve převážet, musí být drť a hygienická vložka upevněny hygienickým papírem. Na tento základ se nastřeluje saténové vybavení a přikládá se polštář s dečkou.

Vybavení rakví je nabízeno ve 4 barevných variantách, a to:

- bílé;
- béžové;
- šedé;
- a hnědé.

Obrázek č. 15 zobrazuje již kompletně vybavenou rakev určenou k okamžitému použití.

Obrázek 15: Kompletně vybavená rakev



Zdroj: katalog společnosti

Nejen, že se společnost v roce 2005 rozhodla vyrábět vybavené rakve, ale v dalších letech se vybavení snažila zdokonalovat. Na tyto drobné inovace vybavení přistoupila spíše z vlastní iniciativy, nežli z iniciativy odběratelů.

K obměně savé drtě došlo v roce 2012. Dříve se používal odpadový (skartovaný) papír například z pracovních úřadů, z bank či archivů. Jednalo se o klasický papír. V roce 2012 došlo k výměně za „chlupatý papír“, jak ho nazvala vedoucí odbytu. Tato drť se již kupuje v pytlích od dodavatelů. Je ekologická a cenově dostupná (viz příloha č. 6)

V roce 2015 došlo ke změně hygienického papíru, který upevňuje savou drť a hygienickou vložku. Před obměnou představoval hygienický papír hrubou látku, která se prodávala v rolích, tudíž musely pracovnice látku stříhat. To bylo pro výrobu nepraktické a časově náročné. Proto se od této látky opustilo a došlo k nahrazení hygienickým papírem, který je vhodnější. Nový hygienický papír se využívá i ve zdravotnictví, takže představuje určité zvýšení úrovně a zároveň je ekologičtější.

Další inovace, ke které došlo v roce 2015, byl nový tvar polštářku. Tuto změnu iniciovali samotní odběratelé. Dříve byl tvar polštářku čtvercový a nepokrýval tak celou šířku rakve. Na základě toho docházelo někdy k nepříjemným situacím, kdy zemřelému spadávala hlava a docházelo tak ke společenskému fópá. Proto se změnil tvar na užší obdélníkový pokrývající celou šíři rakve.

Ke všem těmto drobným změnám docházelo bez většího finančního zásahu. Proto u nich nelze detailněji rozebrat ekonomické dopady na podnik. Společnost SETORA se snažila zůstat na stejné cenové hladině za poskytnutou výbavu.

Jak již bylo zmíněno, tyto změny inicioval podnik převážně sám. Lze to považovat za společensky odpovědné, vyjadřující úctu a zvyšující úroveň pohřebnictví v České republice.

Počet vybavených rakví chce společnost do budoucna zvyšovat. Hlavními důvody proč se firma zabývá vybavenými rakvemi, jsou:

- komfort pro odběratele;
- upevnění vztahů se zákazníky;
- zvyšování úrovně pohřebnictví v ČR.

Komfort pro odběratele spočívá v okamžitém použití rakve. Pohřební služby totiž vybavují rakve často samy a to buďto zakoupenou výbavou přímo u společnosti, výbavou od jiného dodavatele, nebo domácí šitou výbavou. SETORA, spol. s r.o. se tak snaží zajistit pohřebním službám větší komfort, úsporu jejich času a náklady spojené se mzdou pracovníků, kteří musí rakev vybavit.

Upevnění vztahů se zákazníky znamená určitou taktiku společnosti. Chce, aby si zákazníci (pohřební služby) zvykli na odběr vybavených rakví. Tím získávají konkurenční výhodu, jelikož nikdo na českém trhu nenabízí vybavené rakve v takové šíři.

Prostřednictvím vybavených rakví se společnost SETORA snaží zvýšit úroveň pohřebnictví v České republice. Oproti zahraničí je úroveň českého pohřebnictví nižší. Snaží se ji proto sledovat a blížit se jí, stále však v optimální a přijatelné ceně pro český trh.

Dalším důvodem vybavovaných rakví jsou samozřejmě i jisté ekonomické dopady, kterým bude pozornost věnována v kapitole č. 10.

9 Náklady na inovaci produktu

Náklady na inovovaný výrobek vznikají ještě předtím, než se začne samotný produkt vyrábět. Jedná se o náklady spjaté se zavedením inovovaného produktu do výroby. Tyto náklady se mohou pohybovat v různých výších podle toho, o jak rozsáhlou a náročnou inovaci jde. Při zavádění vybavených rakví v roce 2005 bylo nutné zřídit:

- nové skladové prostory;
- vyčlenit pracoviště;
- pořídit nářadí;
- přijmout nové pracovní síly.

Je tedy zřejmé, že náklady na zavedení inovace nebyly nikterak vysoké. Nové skladové prostory a pracoviště neměly na náklady vliv, jelikož šlo jen o vyhrazená místa v zavedených pracovních prostorách. Nářadí, které se používá na vybavování rakví, jsou pneumatické sponkovačky. Ani tyto sponkovačky však nezasáhly do počátečních nákladů ve vysoké části. Mzdové náklady, které vznikly při vytvoření nových pracovních pozic, setrvávají do současnosti.

Společnost SETORA nemá přesně vyčíslenou velikost nákladů, které vznikly při zavádění inovace. S ohledem, že se jedná o 10 let starou inovaci, nelze v současné době přesně vyčíslit velikost počátečních nákladů (jiné hodnoty cen a mezd). Z uvedených informací ale vyplývá, že se nejednalo o vysokou sumu.

Pokud pohlédneme do současnosti, zajímá nás především kalkulace nákladů. Společnost pro stanovování konečné ceny využívá klasickou kalkulaci nákladů, kdy je k výsledné kalkulaci připočten zisk.

Kalkulace nákladů na výrobu rakví obsahuje několik měrných jednotek, jako například ks, m, tks, kg, l, bal, m², m³. Kalkulace se dále skládá z pater, které představují počty jednotlivých operací výroby. Množství pater se od sebe liší podle toho, zda je rakev vybavená či nikoliv. Vybavená rakev má pater 10, kdežto nevybavená jen 9. Liší se právě o operaci vybavování.

Kalkulace nákladů se sestává z položek materiálu, mezd a OPN (ostatní přímé náklady). OPN představují náklady, které vznikají v průběhu výroby, v případě výroby rakví se jedná o náklady na sušení řeziva. Kompletní kalkulace vybavené a nevybavené rakve T4 jsou uvedeny v příloze č. 7 a 8.

Tabulka 7: Kalkulace - operace vybavení

om	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evid...	Celková kalkulační cena	Kalkulační cena
Patro : 0 (1)							
[-] Název 1 : (1)							
1.	586	00003	T4 světlá, saténová výbava	1	ks	1 080,485402	1 080,485402
				1		1 080,485402	1 080,485402
				1		1 080,485402	1 080,485402
Patro : 1 (5)							
[-] Název 1 : T4 světlá, saténová výbava (5)							
1.1.	053	07005	výbava satén - bílá, hnědá	1	ks	161	161
1.2.	586	00001	T4 světlá	1	ks	882,614175	882,614175
1.3.	034	00033	spony 74/12	0,18	tkš	1,9746	10,97
1.4.	034	05020	spony 80/12	0,11	tkš	0,802073	7,291575
1.5.	050	07002	fixační folie	10,7	m	3,394554	0,317248
				12,99		1 049,785402	1 062,192998
				12,99		1 049,785402	1 062,192998

Zdroj: kalkulační náklady

Tabulka č. 7 upřesňuje operaci vybavení rakve. Položka T4 světlá je již vyrobená rakev neboli výsledek předešlých operací. K ní je dále přidáno saténové vybavení, spony 74/12; 80/12 a fixační folie, která zkompletuje spodek rakve s víkem. Jak je z tabulky č. 7 patrné i v této operaci se nachází různé měrné jednotky (ks, tkš, m). Kalkulační cena je tedy na základě těchto jednotek přepočtena na celkovou kalkulační cenu.

Tabulka 8: Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů v Kč			
	Nevybavená rakev T4	Vybavená rakev T4	Rozdíl
1. přímý materiál	668, 6738	835, 8451	167, 1713
2. přímé mzdy	212,9324	243, 6324	30,7
3. ostatní přímé náklady	1,008	1,008	0
4. výrobní režie	X	X	X
Σ vlastní náklady výroby	882,6142	1 080,49	197,8758

Zdroj: vlastní zpracování na základě předložených kalkulací

Tabulka č. 8 obsahuje kalkulaci nákladů na vybavenou a nevybavenou rakev v Kč. Největší rozdíl hodnot tvoří přímý materiál ve výši 167,1713 Kč, následně pak přímé mzdy ve výši 30,7 Kč. Rozdíl ostatních přímých nákladů je nulový. Celkový rozdíl mezi vybavenou a nevybavenou rakví činí 197,8758 Kč.

Jak již bylo zmíněno, konečná cena výrobku je stanovena na základě přičtení zisku k vytvořeným nákladům. V rámci ochrany údajů společnost nechtěla uvést konečné ceny svých výrobků. Uvedla však, že konečná cena vybavené a nevybavené rakve se od

sebe liší o 390 Kč. Tabulka č. 9 zachycuje rozdíl mezi náklady, prodejní cenou a následnou přidanou hodnotou rakve s vybavením a bez vybavení.

Tabulka 9:Rozdíl mezi vybavenou a nevybavenou rakví

Rozdíl mezi vybavenou a nevybavenou rakví T4 v Kč	
Rozdíl v nákladech	o 198 Kč
Rozdíl v prodejní ceně	o 390 Kč
Přidaná hodnota	192 Kč

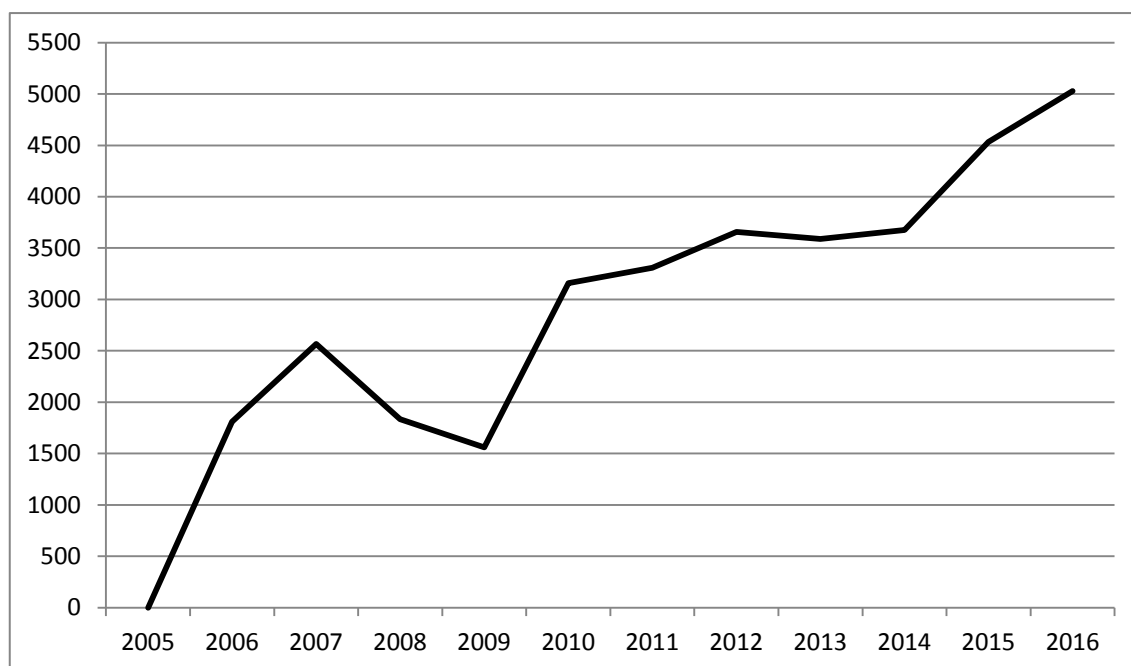
Zdroj: vlastní zpracování

Dle hlavního ekonoma však společnost nesleduje náklady na inovaci. Prioritní je pro podnik množství prodaných vybavených rakví na měsíční bázi.

10 Ekonomické dopady

SETORA, spol. s r.o. začala s výrobou vybavených rakví v prosinci roku 2005. Tehdy bylo vyrobeno 25 ks rakví a to dvou typů: S6, S7. Jejich prodej se však v roce 2005 neuskutečnil. V lednu roku 2006 ale došlo k prodeji prvních 62 ks rakví. Konec roku čítal již 1 811 ks prodaných vybavených rakví. V roce 2008 společnost začala nabízet další typ vybavené rakve, S8. V současné době je již 25 % rakví prodáváno s výbavou.

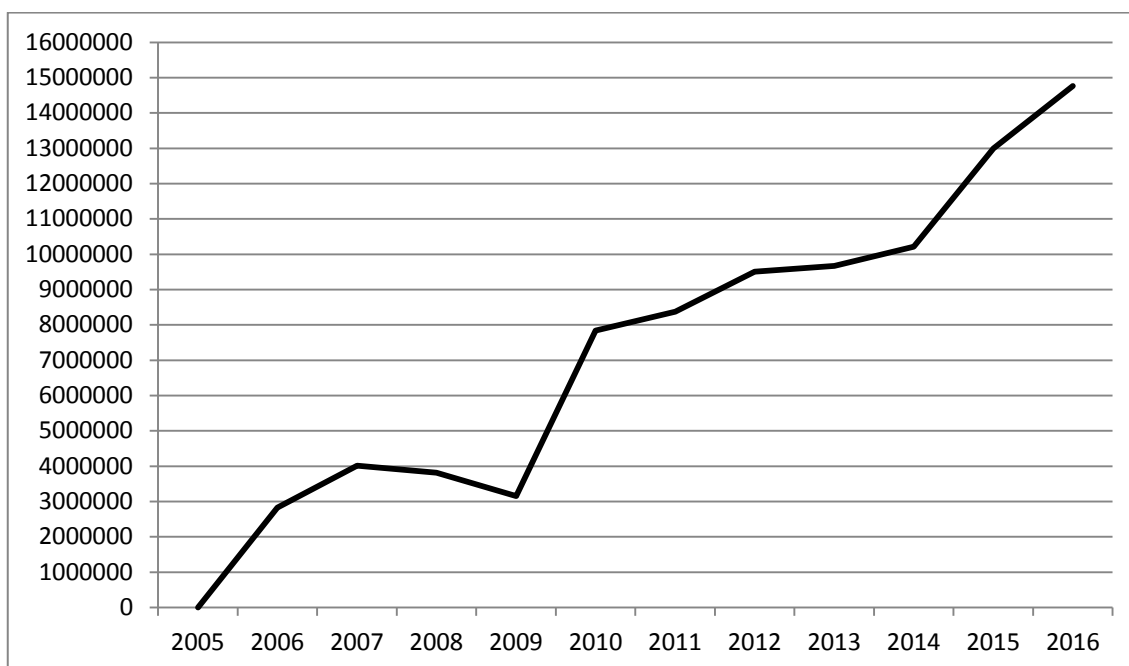
Graf 5: Počet prodaných vybavených rakví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 zachycuje vývoj počtu prodaných vybavených rakví od roku 2005 až do současnosti. Do roku 2007 jejich počet rostl, v roce 2008 a 2009 docházelo k poklesu. Rok 2010 však představoval zlom a od té doby počet prodaných vybavených rakví roste. V roce 2016 bylo prodáno již 5 029 ks vybavených rakví. Tento jev se logicky promítá do tržeb společnosti. Graf č. 6 proto navazuje na předešlý a zobrazuje vývoj tržeb za vybavené rakve.

Graf 6: Tržby za prodané vybavené rakve v Kč

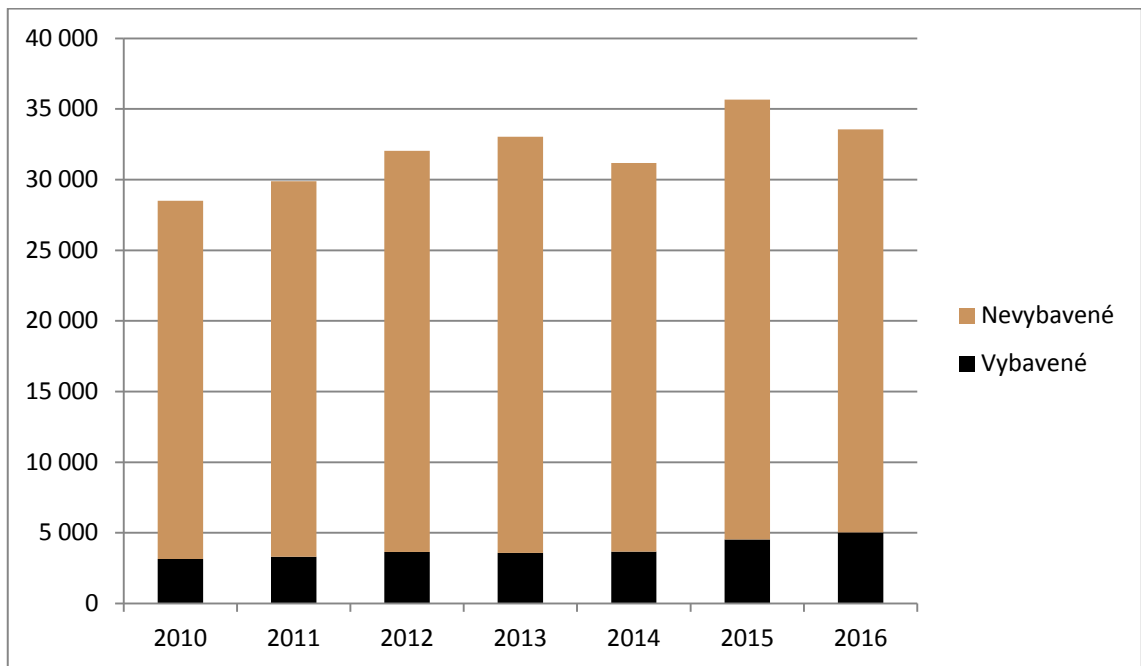


Zdroj: vlastní zpracování

Tržby, stejně jako počet prodaných rakví, rostou až na zmiňované roky 2007 a 2008. V roce 2006, kdy došlo k prvním prodejm vybavených rakví, společnost dosáhla tržeb v hodnotě 2 828 584 Kč. V roce 2016 již vykázala tržby v hodnotě 14 763 552 Kč. Během deseti let tedy firma zvýšila své tržby z vybavených rakví přibližně o 12 miliónů korun.

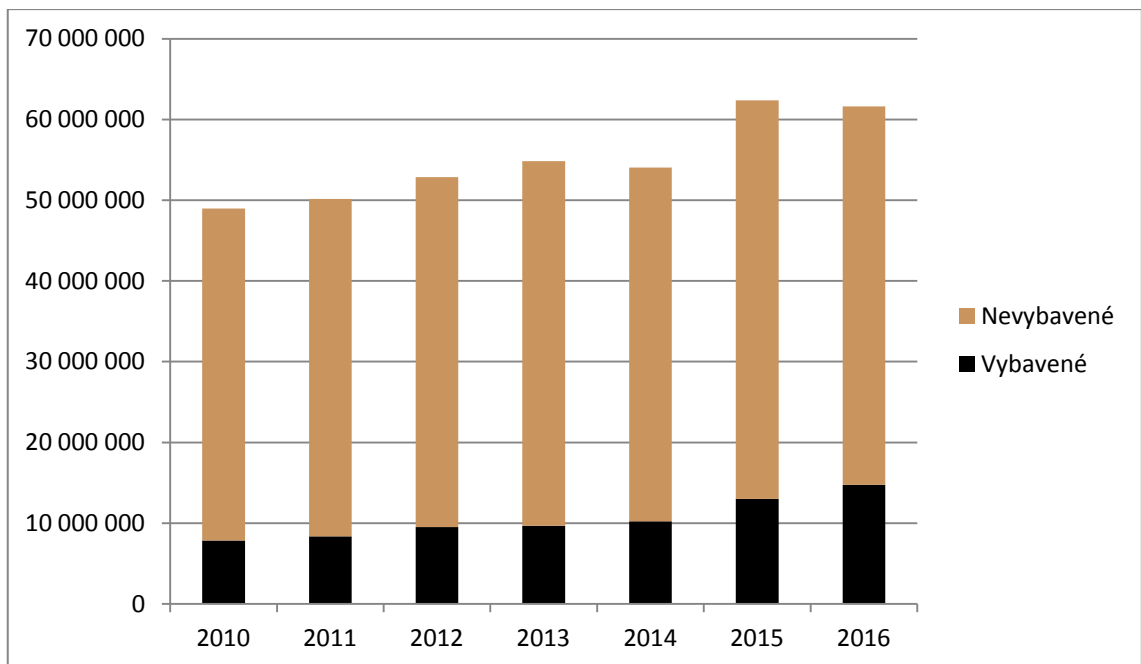
Na následujících grafech č. 7 a 8 je pro lepší ilustraci zobrazen vývoj počtů prodaných rakví. Podíl vybavených rakví na celkovém počtu prodaných kusů či tržbách je znatelně menší než rakví nevybavených. V roce 2016 se celkově prodalo 33 545 ks rakví, z čehož pouze 5 029 jich bylo vybavených. To představuje v přepočtu 15 % produkce. Ačkoliv podíl počtu vybavených rakví není tak vysoký, u tržeb to vypadá lépe. V roce 2016 dosahovaly tržby celkem 61 623 084 Kč, z toho 14 763 552 Kč za vybavené rakve. Z procentuálního hlediska se jedná o 24% podíl. Je tedy patrné, že vybavené rakve jsou perspektivním produktem, který přináší vyšší tržby. Do budoucna má tak společnost v plánu stále zvyšovat podíl vybavených rakví.

Graf 7: Počet prodaných rakví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Tržby za prodané rakve



Zdroj: vlastní zpracování

Vybavování rakví má tedy převážně vliv na tržby podniku a ty následně na hospodářský výsledek. Jak se tento fakt promítá do poměrových ukazatelů, upřesňují následující tabulky.

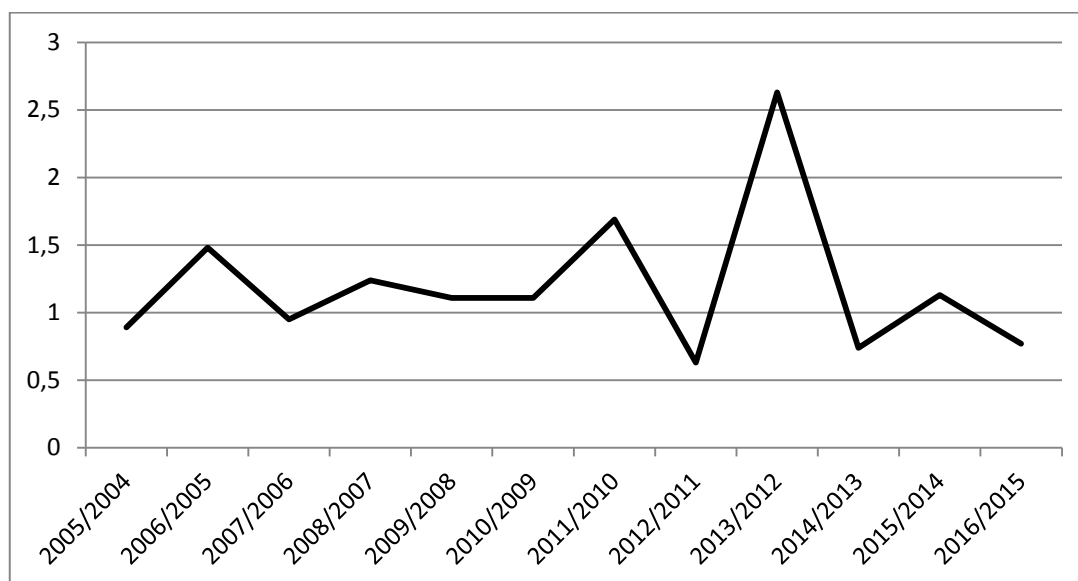
Tabulka 10: Poměrový ukazatel ROA

ROA			
Rok	EBIT v tis. Kč	Aktiva	ROA
2004	1 984	66 675	2,98 %
2005	1766	66 740	2,65 %
2006	2 434	61 972	3,93 %
2007	2 415	64 840	3,72 %
2008	2 331	50 552	4,61 %
2009	2 992	58 349	5,13 %
2010	3 806	66 880	5,69 %
2011	6 925	72 228	9,59 %
2012	4 881	80 894	6,03 %
2013	11 893	74 993	15,86 %
2014	9 656	81 747	11,81 %
2015	11 779	88 307	13,34 %
2016	9 650	94 164	10,25 %

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Tabulka č. 10 se zabývá poměrovým ukazatelem rentability aktiv. Tento ukazatel hodnotí to, zda dokáže podnik využít svou majetkovou bázi. Tabulka č. 10 obsahuje data od roku 2004 až do roku 2016, přičemž první dva roky společnost prodávala pouze nevybavené rakve. V těchto letech vykazuje ukazatel ROA nízké hodnoty. Tento výsledek je dán nízkými aktivy a nízkým EBITEM. Do roku 2011 převládal rostoucí trend, od roku 2011 lze postřehnout meziroční kolísání ukazatele. Ke kolísání dochází z důvodu změny EBITU, protože aktiva mají spíše rostoucí tendenci (až na rok 2013). Meziroční změnu ukazatele rentability aktiv vyjadřuje graf č. 9.

Graf 9: Meziroční změna ukazatele ROA



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

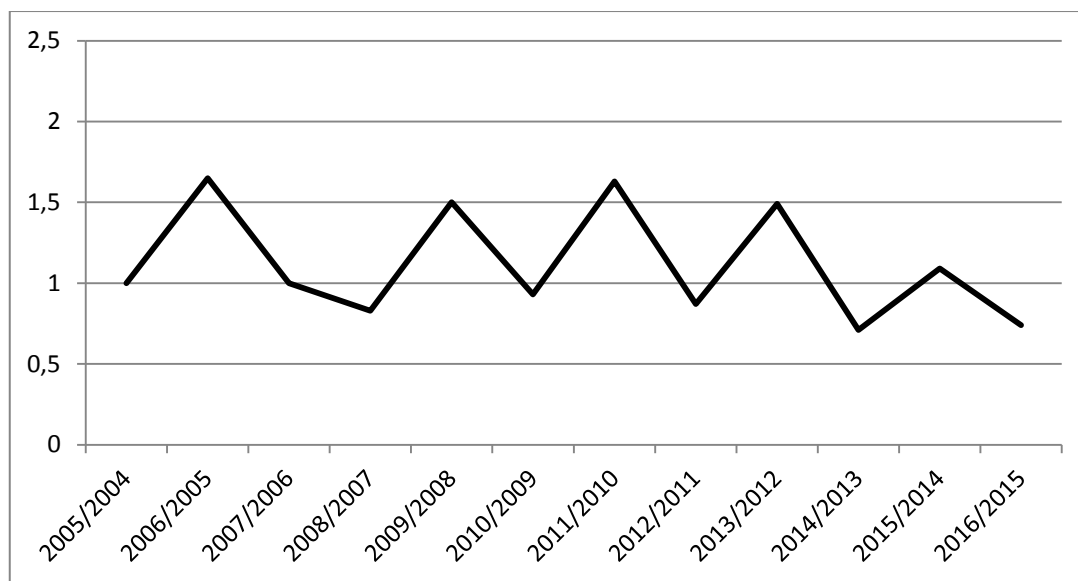
Tabulka 11: Poměrový ukazatel ROE

ROE			
Rok	EAT v tis. Kč	Vlastní kapitál	ROE
2004	848	18 760	4,52 %
2005	825	18 173	4,54 %
2006	1471	19 644	7,49 %
2007	1591	21 235	7,49 %
2008	1415	22 654	6,25 %
2009	2 353	25 022	9,4 %
2010	2 764	31 741	8,71 %
2011	5 259	37 004	14,21 %
2012	5 200	42 200	12,32 %
2013	9 508	51 723	18,38 %
2014	7 143	54 910	13,01 %
2015	9 054	63 963	14,16 %
2016	7 520	71 483	10,52 %

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Tabulka č. 11 popisuje rentabilitu vlastního kapitálu a stejně jako tabulka č. 10 rentability aktiv zachycuje vývoj do roku 2004 až do současnosti. Největší výsledek ukazatele byl dosažen v roce 2013, kdy společnost dosáhla zároveň největšího výsledku hospodaření. Ostatní roky představují neustálé kolísání ukazatele v důsledku výkyvů výsledků hospodaření. Graf č. 10 lépe zachycuje meziroční změnu ukazatele ROE a jeho trend fluktuaace.

Graf 10: Meziroční změna ukazatele ROE



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

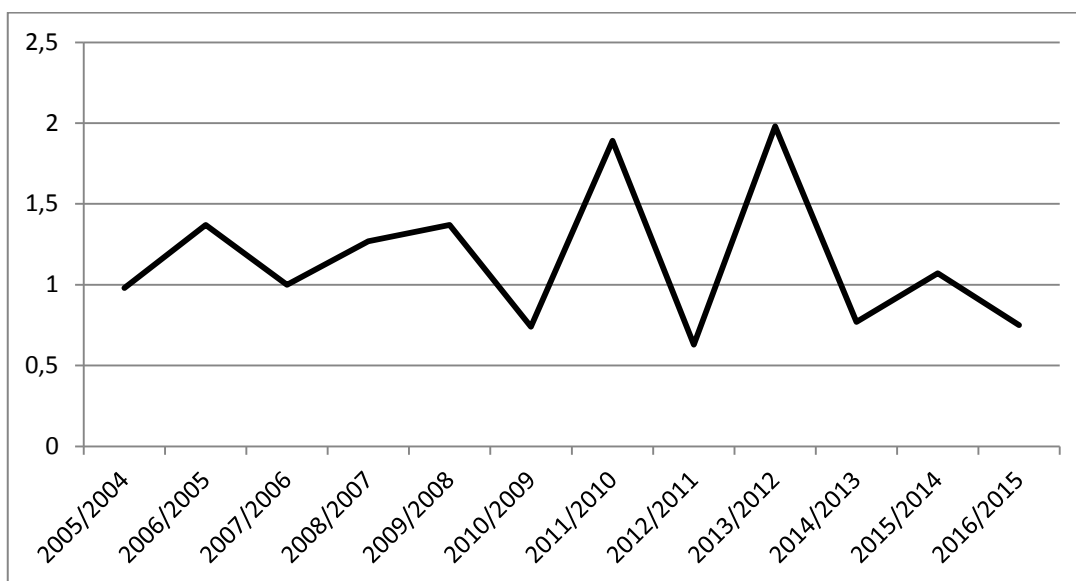
Tabulka 12: Poměrový ukazatel ROCE

ROCE						
Rok	EBIT v tis. Kč	Vlastní kapitál	Rezervy	Dlouhodobé závazky	Bankovní úvěry	ROCE
2004	1 984	18 760	6 075	9 310	9 324	4,56 %
2005	1766	18 173	6 193	9 230	5 992	4,46 %
2006	2 434	19 644	4 835	12 438	2 950	6,11 %
2007	2 415	21 235	4 370	9 257	4 783	6,09 %
2008	2 331	22 654	2 960	994	3 519	7,74 %
2009	2 992	25 022	0	1 114	2 161	10,57 %
2010	3 806	31 741	0	10 375	6 282	7,86 %
2011	6 925	37 004	0	6 404	3 187	14,86 %
2012	4 881	42 200	0	8 181	1 953	9,33 %
2013	11 893	51 723	0	9 082	3 657	18,45 %
2014	9 656	54 910	1 670	8 951	2 112	14,27 %
2015	11 779	63 963	2 516	10 292	0	15,34 %
2016	9 650	71 483	2 016	9 885	0	11,57 %

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Podle tabulky č. 12 se růst ukazatele rentability investovaného kapitálu zastavil v roce 2009. Od tohoto roku dochází ke kolísání. Ačkoliv vlastní kapitál roste, opět má největší vliv na toto kolísání EBIT. I když dochází ke kolísání, ukazatel se od roku 2004 zvýšil až o 10 %, což představuje pozitivní situaci podniku. Obrovské meziroční skoky ukazatele jsou ilustrovány na grafu č. 11.

Graf 11: Meziroční změna ukazatele ROCE



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

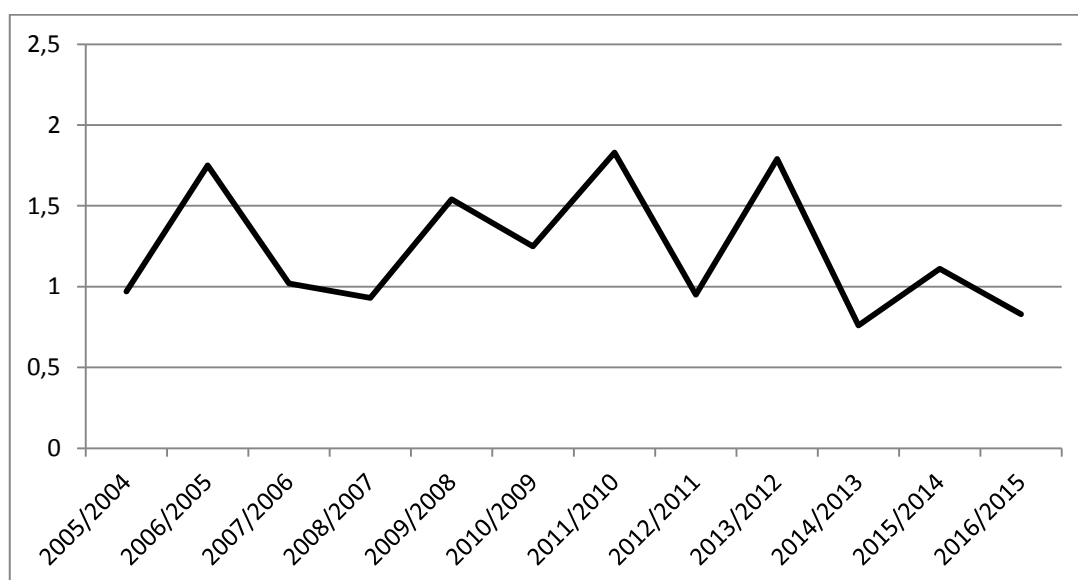
Tabulka 13: Poměrový ukazatel ROS

ROS			
Rok	EAT v tis. Kč	Celkové tržby v tis. Kč	ROS
2004	848	72 680	1,17 %
2005	825	72 317	1,14 %
2006	1471	73 803	1,99 %
2007	1591	78 810	2,02 %
2008	1415	75 589	1,87 %
2009	2 353	81 697	2,88 %
2010	2 764	76 580	3,61 %
2011	5 259	79 501	6,62 %
2012	5 200	82 814	6,28 %
2013	9 508	84 705	11,22 %
2014	7 143	84 110	8,49 %
2015	9 054	96 129	9,42 %
2016	7 520	95 949	7,84 %

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Důležitým poměrovým ukazatelem je právě rentabilita tržeb, uvedena v tabulce č. 13. Do tohoto ukazatele se nejvíce promítají tržby z prodaných, jak vybavených, tak nevybavených rakví. Tržby jsou obsaženy v čitateli i ve jmenovateli vzorečku. Tento ukazatel je nejméně ustálený oproti předešlým, avšak výkyvy nejsou zas tak veliké. Od roku 2004 firma zvýšila své tržby zhruba o 20 miliónů Kč, kdežto EAT až o přibližně 6 miliónů Kč. Tento jev se promítl do výsledného ukazatele, který se během let zvýšil v některých obdobích až o 10 %. Největší hodnotu dosáhl ukazatel v roce 2013 a to 11,22 %, nejnižší byl v roce 2005 1,14 %. V praxi se ukazatel pohybuje od 2 % až do 50 %, záleží ale na oboru, v jakém se podniká. I když dochází k mírnému kolísání (graf č. 12), považují ukazatel za velmi pozitivní.

Graf 12: Meziroční změna ukazatele ROS



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Předešlé ukazatele nám vystihly vývoj podniku od roku 2004 až po současnost. Prodej vybavených rakví sehrál roli ve výsledných hodnotách ukazatelů, a to hlavně prostřednictvím výsledků hospodaření. U všech poměrových ukazatelů jsme zaznamenali růst, i když dochází k občasnému kolísání.

Jelikož se jedná o delší časové období, nelze úplně přesně vystihnout vliv vybavených rakví. Náklady na vstupní výrobní faktory a prodejní ceny rakví se během let měnily spolu s objemem výroby. Tudíž nelze detailněji porovnávat nízké výsledné hodnoty ukazatelů v počátečních letech, kdy ještě nedocházelo k prodeji vybavených rakví s vysokými hodnotami v konečných letech.

Proto, aby byl vystižen alespoň částečně vliv vybavených rakví na podnik, byly zvoleny tři období 2014,2015,2016. Základem byly údaje z tabulky č. 14 a počet vybavených rakví z předešlých dat. Vycházelo se z předpokladu, že se ceny za poslední tři roky neměnily a pokud ano, tak v nepatrné výši.

Tabulka 14: Rozdíl vybavené a nevybavené rakve

Rozdíl mezi vybavenou a nevybavenou rakví T4 v Kč	
Rozdíl v nákladech	o 198 Kč
Rozdíl v prodejní ceně	o 390 Kč
Přidaná hodnota	192 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto hodnot byla nastíněna situace, kdy by nedocházelo k vybavování rakví, a společnost by prodávala pouze rakve nevybavené. Za předpokladu, že by se prodalo stejné celkové množství rakví. Tento fakt by se promítl do výsledků hospodaření, které jsou vypočteny v tabulce č. 15. Rozdíly ve výsledcích hospodaření činí necelý milion korun. Hodnota rozdílů roste spolu s rostoucím počtem vybavovaných rakví a jejich následnou přidanou hodnotou pro podnik.

Tabulka 15: EAT; EBIT - rozdíl prodané vybavené a nevybavené rakve

EAT a EBIT => Prodané rakve s vybavením X bez vybavení					
Rok	EAT v tis. Kč		EBIT v tis. Kč		Rozdíl
	Vybavené	Nevybavené	Vybavené	Nevybavené	
2014	7 143	6 437	9 656	8 950	706
2015	9 054	8 183	11 779	10 908	871
2016	7 520	6 554	9 650	8 604	966

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Jak se tento rozdíl promítá do poměrových ukazatelů, ukazují následující tabulky č. 16;17;18 a 19.

Tabulka 16: ROA - prodej rakví s vybavením a bez

ROA => Prodané rakve s vybavením X bez vybavení			
Rok	Vybavené	Nevybavené	Procentní body
2014	11,81 %	10,95 %	-0,86
2015	13,34 %	12,35 %	-0,99
2016	10,25 %	9,14 %	-1,11

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Tabulka 17: ROE - prodej rakví s vybavením a bez

ROE => Prodané rakve s vybavením X bez vybavení			
Rok	Vybavené	Nevybavené	Procentní body
2014	13,01 %	11,72 %	- 1,29
2015	14,16 %	12,79 %	- 1,37
2016	10,52 %	9,17 %	- 1,35

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Tabulka 18: ROCE prodej rakví s vybavením a bez

ROCE => Prodané rakve s vybavením X bez vybavení			
Rok	Vybavené	Nevybavené	Procentní body
2014	14,27 %	13,23 %	-1,04
2015	15,34 %	14,21 %	-1,13
2016	11,57 %	10,32 %	-1,25

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Tabulka 19: ROS prodej rakví s vybavením a bez

ROS => Prodané rakve s vybavením X bez vybavení			
Rok	Vybavené	Nevybavené	Procentní body
2014	8,49 %	7,79 %	-0,7
2015	9,42 %	8,67 %	-0,75
2016	7,84 %	6,97 %	-0,87

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku

Největší rozdíly vykazuje ukazatel ROE, který vždy dosahuje odchylky kolem -1,3 procentního bodu. Druhé největší rozdíly se jeví v ukazateli ROCE, který ve všech letech přesahoval přes - 1 procentní bod. O trochu menší rozdíly jsou v ukazateli ROA, ale rozlišení se stále pohybuje kolem - 1 procentního bodu. Nejmenší diferenci znázorňuje ukazatel ROS, v průměru -0,77. U tohoto ukazatele totiž došlo nejen ke snížení čitatele, ale i jmenovatele (tržeb). Tyto čtyři tabulky (č. 16;17;18;19) ukazují

detailnější a přibližné rozdílné hodnoty ukazatelů pokud by společnost neprodávala vybavené rakve. Výsledné hodnoty nelze považovat za bezvýznamné položky.

Ačkoliv podle výše uvedeného grafu je podíl vybavených rakví na celkovém počtu pouze 11 %, zvyšují se hodnoty ukazatelů až o 1 procentní bod. Pokud by dále docházelo k čím dál většímu počtu vybavených rakví, je zřejmé, že by ukazatelé v budoucnu rostly.

Dle hrubého odhadu společnost SETORA s.r.o. za posledních 10 let získala díky vybaveným rakvím přidanou hodnotu kolem 12 miliónu korun (za předpokladu, že by počet prodaných rakví byl neměnný, ale prodávaly by se jen nevybavené rakve).

V současné době dosahuje podíl vybavených rakví na tržbách 15 %. Dle jednatele by společnost chtěla v budoucnu prodávat stále více vybavených rakví. Jak by vypadaly tržby při zvyšujícím se procentuálním podílu vybavených rakví, znázorňuje tabulka č. 20.

Tabulka 20: Růst podílů vybavených rakví a tržeb

Růst prodaných vybavených rakví a jejich vliv na tržby v roce 2016						
Procentní podíl vybavených rakví	Vybavené rakve		Nevybavené rakve		Celkem	
	Ks	Kč	Ks	Kč	Ks	Kč
15 %	5 029	14 763 552	28 516	46 859 532	33 545	61 623 084
25 %	8 386	24 618 613	25 159	41 343 030	33 545	65 961 643
50 %	16 772	42 240 161	16 773	27 562 568	33 545	69 802 729
75 %	25 159	73 858 773	8 386	13 780 462	33 545	87 639 235
100 %	33 545	98 447 386	0	0	33 545	98 477 386

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 20 obsahuje údaje o tom, jak by vypadaly celkové tržby v roce 2016, pokud by vybavené rakve dosahovaly různých procentních podílů na celkovém počtu prodaných rakví. Pro ukázkou byl vybrán rok 2016, ve kterém můžeme počítat se současnými cenami. Díky 15% podílu vybavených rakví dosáhla společnost SETORA v roce 2016 celkových tržeb 61 623 084 Kč. Pokud by se podíl rakví pohyboval kolem 50 %, firma by zvýšila své zisky až o 8 miliónů korun. Kdyby však společnost zajistila 100% prodej rakví jen s vybavením, získala by tržby v hodnotě až 98 477 386 Kč. V budoucnu by se tak při zvyšující cenové hladině mohla dostat na ještě vyšší částky.

Na základě toho se lze domnívat, že rakve s vybavením představují pro podnik velice perspektivní inovaci a že by jejich procentuální podíl měla stále více zvyšovat.

Dalšími dopady inovace jsou i mimoekonomické ukazatele. Tržní podíl a počet odběratelů se díky inovaci nijak nezměnil. Podle vedoucí odbytu ale stávající odběratelé změnilí sortiment odběru. Vyměnili tak rakve nevybavené za vybavené. Jejich oblíba stoupá, čehož si jde všimnout i z rostoucího počtu prodaných vybavených rakví. Ačkoliv inovace tyto dvě oblasti nijak neovlivnily, lze ji považovat za velmi chytrou. Jedná se totiž o určité upevnění vztahů se svými odběrateli. Jak již bylo zmíněno, odběratelé si pomalu zvykají na vybavené rakve, které však jiná společnost na českém trhu v takovém měřítku neposkytuje. To představuje pro podnik velkou konkurenční výhodu, alespoň pro dalších pár let.

11 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat inovační aktivity podniku a to jak s kalkulací nákladů, tak s podnikovou výkonností. Pro tento účel byla vybrána společnost SETORA s.r.o. zabývající se výrobou rakví od roku 1991. Jedním ze základních znaků společnosti jsou „*Nekončící inovace*“. Nejprve byly proto tyto inovační aktivity, ke kterým došlo během let působení podniku na trhu, popsány. Na základě toho lze potvrdit, že se opravdu jedná o nekončící inovace, jelikož podnik je po této stránce velice aktivní. Realizuje inovace všech typů a to inovaci produktu, marketingovou, procesní i organizační.

Práce byla zaměřená především na inovaci produktu, která se týkala vybavení rakví. Vznik této inovace proběhl v roce 2005, přičemž se v průběhu let stále zdokonaluje. Prvním krokem pro naplnění cíle práce byla analýza nákladů na tuto inovaci. Počáteční náklady na inovovaný výrobek nejsou společností stanovené, ale s ohledem na nízkou náročnost zavedení inovace do výroby, lze odhadovat nepatrnou částku. To je pro podnik velice výhodné, jelikož mu inovovaný výrobek přináší přidanou hodnotu, ale počáteční investice byla téměř nulová. Při podrobnějším zkoumání současné kalkulace nákladů na vyráběné rakve byl zjištěn rozdíl 198 Kč mezi vybavenou a nevybavenou rakví. Od nákladů jsme se přesunuli k výnosům za tento inovovaný výrobek, abychom detailněji zjistili, jakou přidanou hodnotu inovace přináší. Rozdíl v prodejní ceně rakví činí 390 Kč za kus, tudíž přidanou hodnotu vytvořenou inovací produktu, představuje částka 192 Kč.

Pro zjištění dopadu provedené inovace byly použity ukazatele rentability ROA, ROE, ROCE a ROS. Jejich vývoj byl sledován od roku 2004 až do roku 2016, přičemž první dva roky (2004 a 2005) nedocházelo k prodeji vybavených rakví. U všech ukazatelů byl zjištěn trend kolísání, i přesto však docházelo postupem let k navyšování jejich hodnot. Důvodem zvyšování byl rostoucí počet prodaných kusů rakví, ale i ostatní faktory, převážně cenová hladina na trhu práce a statků. Proto nelze stoprocentně přikládat pozitivní vývoj ukazatelů provedené inovaci produktu. Aby byl prokázán kladný vliv inovace na podnik, došlo k porovnání let 2014,2015 a 2016, kdy by nedocházelo k prodeji vybavených rakví, ale jen rakví nevybavených. Předpokladem byly neměnné ceny a prodej stejného počtu rakví. Díky tomu byl prokázán pozitivní vliv inovace, kdy ukazatele rentability vykázaly rozdíl v průměru 1 procentního bodu. Největší rozdíly

byly vypočteny u ukazatele ROE a ROCE, přes 1 procentní bod. Ukazatele ROA a ROS se pohybovaly kolem 1 procentního bodu nebo dokonce pod ním.

Nelze tedy popřít kladný vliv inovace vybavených rakví na podnik. Toho jsou si vědomy i jednatelé společnosti a proto chtějí do budoucna zvyšovat počet prodávaných vybavených rakví. Na základě toho byla vytvořena ilustrační tabulka pro rok 2016, kde se podíl vybavených rakví na celkovém počtu prodaných rakví zvyšuje. Bylo zjištěno, že pokud by společnost prodávala 50 % vybavených rakví, získala by navíc až 8 miliónů korun. Pokud by však prodávala jen vybavené rakve, zvýšila by své tržby až o necelých 40 miliónů Kč.

Z ekonomického hlediska nelze popřít přínos inovace pro podnik. Nejde vždy ale jen o čísla. Jde především o zákazníky, kteří jsou ochotni produkt kupovat. Inovace produktu však společnosti nepřinesla nové zákazníky a nezvýšila tudíž tržní podíl. Ze strategického hlediska ale nelze upřít genialitu tohoto nápadu. Ačkoliv nedošlo ke zvýšení počtu zákazníků, došlo k jejich upevnění. Zákazníci vyměnili sortiment nevybavených rakví za vybavené, které na českém trhu nenabízí v takové šíři žádná jiná společnost. Zákazník, který si navykne na vybavené rakve, proto nemá jinou možnost než je nakoupit právě u společnosti SETORA, což pro podnik představuje obrovskou konkurenční výhodu.

Zisk a tržní podíl, to jsou hlavní cíle většiny podnikatelských subjektů. Společnosti však při inovaci rakví nejde jen o tyto cíle, ale i o určitou společenskou odpovědnost. Jde jim o úctu a o zvyšování úrovně pohřebnictví v České republice. Poslední rozloučení se zesnulým by mělo vyjadřovat úctu a vděk za to, co pro nás dotyčný v životě udělal a čím nás obohatil. Kvalitně vyrobená a vybavená rakev z hygienických a ekologických materiálů je posledním vyjádřením úcty blízkému člověku.

I Summary

The aim of this thesis is to analyze coherence between innovative activity of a chosen company and cost calculation together with business performance. To achieve this aim a company Setora, spol. s r.o. was chosen due to it's „neverending innovation“.

A theoretical part of the thesis was compiled before the innovation analysis. This part was compiled using specialised literature which helped for deeper understanding of the chosen subject.

In the practical part a coffin producing company was analysed. The practical part can be divided into several parts. First, the company was characterized and then a market research of it's field was processed. The market research aimed mainly at the company's competition. Another part of the thesis was devoted to the innovations which had been made in the company's past. To achieve a more detailed analysis of the innovations and their economical impact a product innovation was chosen – in this case the product is a coffin. First the innovation was described next the costs were calculated and last the economical impact was evaluated.

The main goal of the thesis was to find out whether the innovation had an economical impact on the company. To achieve that, basic ratios of profitability were calculated. Since these ratios had been calculated since 2004 and economical situation has changed many times since then, it was not possible to use the ratios to prove the impact of the innovation. That's why three last years were chosen and an illustrative situation where only coffins without equipment were sold was made up. Sales related to a situation where percentage representation of coffins with equipment rises in total number of coffins sold were also calculated. Both these situations confirmed a positive impact of inovations on the company.

Keywords: innovation, product innovation, economical impact, ratios, costs

II Seznam použitých zdrojů

Literatura

- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (Third edition). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dytrt Z., Stříteská M. (2009). *Efektivní inovace - odpovědnost v management*. Brno: Computer Press a.s.
- Franková E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kislingerová E., a kol. (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck
- Kislingerová E., a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu inovací*. (Vyd. 1.). Praha: C. H. Beck
- Košturiak J., Chal J. (2008). *Inovace vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press a.s.
- Kotler P., Keller K. (2007). *Marketing management 12. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Neumaierová I, Neumaier I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing.
- PITRA Z. (2001). *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress
- Rese, A., & Baier, D. (2011). *Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises*. R & D Management, 41(2), 138-155. doi: 10.1111/j.1467- 9310.2010.00620.x
- SMEs, entrepreneurship and innovation. (2010). *SMEs, entrepreneurship and innovation*. Paris: Organisation for Economic Co – operation and Development.
- Synek M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing
- Tidd J., Bessant J. a Pavitt K. (2007). *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, a.s.
- Valenta F.(2001), *Inovace v manažerské praxi*. Praha:Velryba, s.r.o.

Veber J. a kol. (2016). *Management inovací*. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Vlček R. (2011). *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional Publishing

Wagner J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing

Žižlavský O. (2011). *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Brno: CERM.

Internetové zdroje

Czso.cz (2016) *Inovační aktivity podniků v ČR – 2012 až 2014*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inovacni-aktivity-podniku-v-cr-2012-az-2014>

Czso.cz (2017). *Úmrtnost*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=%C3%BAmrtnost&_3_groupId=0

Komes-raq.cz (n.d.). *Komes, s.r.o. – výroba ekologických rakví*. Dostupné z: <http://www.komes-raq.cz/>

Kovoverakve.eu (2017). *O webu*. Dostupné z: <http://www.kovoverakve.eu/>

Moser – legno.cz (n.d.). *Katalog rakví*. Dostupné z: <https://www.moser-legno.cz/katalog-rakvi/>

Moser – legno.cz (n.d.). *O firmě Moser Legno*. Dostupné z: <https://www.moser-legno.cz/o-nas/>

Nope.cz (2003). *Firma*. Dostupné z: <http://www.nope.cz/stranky/firma.html>

OECD (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition* dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>

Or.justice.cz (2015). *Komes, spol. s.r.o.* Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43192854&subjektId=443132&spis=107658>

Or.justice.cz (2015). *Moser Legno s.r.o.* Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44627655&subjektId=56340&spis=420669>

Or.justice.cz (2015). *NOPE s.r.o.* Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44050806&subjektId=83601&spis=429724>

Or.justice.cz (2015). *TEAK BRNO, spol. s.r.o.* Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42719383&subjektId=566830&spis=702904>

Petrkraus.cz (2017). *Rakve a příslušenství – Petr Kraus, spol. s.r.o.* Dostupné z: <http://www.petrkraus.cz/cs/>

Rakev.cz (n.d.). *O nás.* Dostupné z: <http://www.rakev.cz/>

Setora.cz (n.d.) *O společnosti Setora.* Dostupné z: <http://www.setora.cz/cz/o-spolecnosti/>

Setora.cz (n.d.). *Konsignační sklady rakví.* Dostupné z: <http://www.setora.cz/cz/sklady-rakvi/>

Setora.cz (n.d.). *Setora – výroba rakví.* Dostupné z: <http://www.setora.cz/>

Setora.cz (n.d.). *Výroba rakví – katalog rakví.* Dostupné z: <http://www.setora.cz/cz/vyroba-rakvi/>

Stream.cz (2015). *Továrna na rakve.* Dostupné z: <https://www.stream.cz/delnici-smrti/10005555-tovarna-na-rakve>

Vyrobarakvi.cz (2015). *Vyrábíme dřevěné rakve.* Dostupné z: <http://www.vyrobarakvi.cz/>

III Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klasifikace inovací	11
Obrázek 2: Dimenze inovace	12
Obrázek 3: Inovační prostor	12
Obrázek 4: Inovační oblasti v podniku	14
Obrázek 5: Proces produktové inovace	15
Obrázek 6: Klasická versus limitní kalkulace výrobku	19
Obrázek 7: Společnost SETORA	31
Obrázek 8: Konsignační sklady rakví	33
Obrázek 9: Obřadová rakev S6 rubín	34
Obrázek 10: Dubová rakve D1S/R	35
Obrázek 11: Exportní rakev TL 945 W	35
Obrázek 12: Kremační rakev S2 a S4	36
Obrázek 13: Dětské rakve	36
Obrázek 14: Vybavená versus nevybavená rakev	49
Obrázek 15: Kompletně vybavená rakev	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Inovace výrobku - náklady	18
Tabulka 2: přehled použitých údajů	29
Tabulka 3: Výpočty ukazatelů	30
Tabulka 4: Rozměry rakví	33
Tabulka 5: Ekonomické ukazatele SETORA, spol. s r.o.	37
Tabulka 6: Ekonomické ukazatele výrobců rakví v ČR za rok 2015	41
Tabulka 7: Kalkulace - operace vybavení	53
Tabulka 8: Kalkulace nákladů	53
Tabulka 9: Rozdíl mezi vybavenou a nevybavenou rakví	54
Tabulka 10: Poměrový ukazatel ROA	58
Tabulka 11: Poměrový ukazatel ROE	59
Tabulka 12: Poměrový ukazatel ROCE	61
Tabulka 13: Poměrový ukazatel ROS	62
Tabulka 14: Rozdíl vybavené a nevybavené rakve	64
Tabulka 15: EAT; EBIT - rozdíl prodané vybavené a nevybavené rakve	64
Tabulka 16: ROA - prodej rakví s vybavením a bez	65
Tabulka 17: ROE - prodej rakví s vybavením a bez	65
Tabulka 18: ROCE prodej rakví s vybavením a bez	65
Tabulka 19: ROS prodej rakví s vybavením a bez	65
Tabulka 20: Růst podílů vybavených rakví a tržeb	66

Seznam grafů

Graf 1: Úmrtnost v ČR.....	38
Graf 2: Počet pracovníků 1998-2016	44
Graf 3: Samostatné movité věci brutto 1998-2016	45
Graf 4: Export do zahraničí v % 2005-2016	46
Graf 5: Počet prodaných vybavených rakví	55
Graf 6: Tržby za prodané vybavené rakve v Kč.....	56
Graf 7: Počet prodaných rakví	57
Graf 8: Tržby za prodané rakve	57
Graf 9: Meziroční změna ukazatele ROA	59
Graf 10: Meziroční změna ukazatele ROE	60
Graf 11: Meziroční změna ukazatele ROCE.....	62
Graf 12: Meziroční změna ukazatele ROS.....	63

IV Seznam příloh

Příloha 1: Ekologická rakev společnosti Komes, s.r.o.	77
Příloha 2: Zinková rakev pana Ivana Genova	77
Příloha 3: Masivní rakev společnosti Teak Brno	77
Příloha 4: Vývoj designu rakve.....	78
Příloha 5: Povrchová úprava linkrusta	78
Příloha 6: Savá drť	78
Příloha 7: Kalkulace vybavené rakve T4	79
Příloha 8: Kalkulace nevybavené rakve T4.....	83
Příloha 9: Výkaz zisku a ztrát; rozvaha společnosti SETORA za rok 2016	87

V Přílohy

Příloha 1: Ekologická rakev společnosti Komes, s.r.o.



Zdroj: www.komes-raq.cz

Příloha 2: Zinková rakev pana Ivana Genova



Zdroj: www.kovoverakve.eu

Příloha 3: Masivní rakev společnosti Teak Brno



Zdroj: www.vyrobarakvi.cz

Příloha 4: Vývoj designu rakve



Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů společnosti

Příloha 5: Povrchová úprava linkrusta



Zdroj: fotografie z katalogu společnosti

Příloha 6: Savá drť



Zdroj: foto autorka

Příloha 7: Kalkulace vybavené rakve T4

Strom	▲ SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evid...	Celková kalkulací cena	Kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
☐ Název 1 : hygienické vozíky (1)										
1.2. 9.1.	030	00151	papír sulfat*PE 1100x1900		0,5 ks	1,99	3,98		0	0
☐ Název 1 : Spodek tuzemský-SM,BO,TP (5)										
1.2. 3.1.	427	00001	Spodek tuzemský-SM,BO,TP		1 ks	167,612072	167,612072	146,782072	20,83	0
1.2. 3.2.	420	00029	Podlaha extra míra DTD 12 s		1 ks	65,472048	65,472048	53,266348	11,917775	0,287925
1.2. 3.3.	034	05014	plechy 089 OTTO WIED		8 ks	9,059192	1,132399			
1.2. 3.4.	034	00575	spony 14/45 NKHZ		0,07 ks	3,1948	45,64			
1.2. 3.5.	031	05022	lepidlo Ponal		0,137 kg	4,932	36			
					10,207	250,270112	315,856519	200,04842	32,747775	0,287925
☐ Název 1 : T4 (6)										
1.2. 1.1.	428	00045	T1/JZ		1 ks	227,133321	227,133321	194,293321	32,84	0
1.2. 1.2.	422	00023	Klopna B1 s nabíj. R.P.K.		1	90,228388	90,228388	63,163748	26,34458	0,72006
1.2. 1.3.	034	00346	VUNOVEC W 09 BK A		0,02 ks	1,502844	75,142175			
1.2. 1.4.	034	05020	spony 80/12		0,02 ks	0,145832	7,291575			
1.2. 1.5.	034	00222	hřebíky pásy 1.8x25		0,56 ks	0,082443	0,14722			
1.2. 1.6.	031	05022	lepidlo Ponal		0,275 kg	9,9	36			
					2,875	328,992827	435,940679	257,457069	59,18458	0,72006
					13,582	581,252939	755,779198	457,505489	91,932355	1,007985
☐ Patro : 4 (12)										
☐ Název 1 : Klopna B1 s nabíj. R.P.K. (2)										
1.2. 1.2.1.	422	00015	Klopna B1		1 ks	54,04135	54,04135	46,54135	7,5	0
1.2. 1.2.2.	417	00005	TP rámeček P.K.B1		1 ks	28,687038	28,687038	16,622398	11,34458	0,72006
					2	82,728388	82,728388	63,163748	18,84458	0,72006
☐ Název 1 : Podlaha extra míra DTD 12 s nohama (4)										
1.2. 3.2.1.	420	00001	Podlaha extra míra DTD 12		1 ks	46,46934	46,46934	44,96934	1,5	0
1.2. 3.2.2.	416	00002	TP Tuzemská rohová noha		4 ks	13,222744	3,305666	1,754326	1,47942	0,07194
1.2. 3.2.3.	034	00576	spony 14/40 NKHZ		0,024 ks	1,099705	45,821051			
1.2. 3.2.4.	031	05022	lepidlo Ponal		0,005 kg	0,18	36			
					5,029	60,971789	131,596077	46,723666	2,97942	0,07194
☐ Název 1 : Spodek tuzemský-SM,BO,TP (3)										
1.2. 3.1.1.	419	00099	š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM		2 ks	100,552524	50,276262	43,93337	4,587292	1,7556
1.2. 3.1.2.	419	00099	š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM		1 ks	50,276262	50,276262	43,93337	4,587292	1,7556

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MD evid...	celková kalkulací cena	kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
1.2.3.1.3.	036	05004	tmel oranžový /612/	0,014	kg	2,904052	207,432271	87,86674	9,174584	3,5112
<input type="checkbox"/> Název 1 : T1/JZ (3)										
1.2.1.1.1.	419	00092	š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM	2	ks	130,689468	65,344734	57,078848	5,984937	2,280949
1.2.1.1.2.	419	00092	š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM	1	ks	65,344734	65,344734	57,078848	5,984937	2,280949
1.2.1.1.3.	036	05004	tmel oranžový /612/	0,027	kg	5,600671	207,432271			
				3,027		201,634873	338,121739	114,157696	11,969874	4,561898
<input type="checkbox"/> Petro : 5 (11)										
				13,07		499,067888	860,430999	311,91185	42,968458	8,865098
<input type="checkbox"/> Název 1 : Klopna B1 (1)										
1.2.1.2.1.1.	419	00130	B1 I+II+III TP+SM – Klopna	1	ks	49,493238	49,493238	43,079732	4,720006	1,6935
<input type="checkbox"/> Název 1 : Podlaha extra míra DTD 12 (1)										
1.2.3.2.1.1.	021	00218	DTD - 12 mm	0,829356	m2	44,96934	54,221999		0	0
<input type="checkbox"/> Název 1 : š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM (2)										
1.2.3.1.1.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	95,91868	Kč			1		
1.2.3.1.2.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	47,95934	Kč			1		
<input type="checkbox"/> Název 1 : š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM (2)										
1.2.1.1.1.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	143,87802				2	0	0
1.2.1.1.2.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	125,7951	Kč			1		
1.2.1.1.2.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	62,89755	Kč			1		
<input type="checkbox"/> Název 1 : TP rámeček P.K.B1 (2)										
1.2.1.2.2.1.	423	00109	TP Lat' 900 k podlaze	2	ks	21,245768	10,622884	8,115564	2,14729	0,36003
1.2.1.2.2.2.	034	05041	spóna 380/16	0,032	lbs	0,39127	12,227193			
<input type="checkbox"/> Název 1 : TP Tuzemské rohová noha (3)										
1.2.3.2.2.1.	423	00116	TP Lat' nohy tuzemské	0,8	ks	8,498307	10,622884	8,115564	2,14729	0,36003
1.2.3.2.2.2.	034	00333	Vinovec WM 09 BKA	0,004	lbs	0,231399	57,849826			
1.2.3.2.2.3.	034	05041	spóna 380/16	0,024	lbs	0,293453	12,227193			
				0,828		9,023159	80,699903	8,115564	2,14729	0,36003

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evid.	Celková kalkulací cena	Kalkulační cena	Materiál	Moza TAC	OPN
				337,260026		457,693446	211,265217	59,31086	9,014586	2,41356
Petro : 6 (3)										
Název 1 : B1.I+II+III TP+S4 - klopna (1)										
1.2.1.2.1.1.1.	855	00001	Flit mat. - Náklad pro zahrnutí do kalkulace - 1.1.1.1.1.1.	46,54135	Kč	46,54135	1			
				46,54135		46,54135	1	0	0	0
Název 1 : TP Lat' 900 k podlaže (1)										
1.2.1.2.2.1.1.	423	00001	TP Lat' surová I.	2	ks	18,165768	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
				2		18,165768	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
Název 1 : TP Lat' nohy tuzemské (1)										
1.2.3.2.2.1.1.	423	00002	TP Lat' surová II.	0,8	ks	7,266307	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
				0,8		7,266307	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
				49,34135		71,973425	19,165768	16,231128	1,21458	0,72006
Petro : 7 (2)										
Název 1 : TP Lat' surová I. (1)										
1.2.1.2.2.1.1.1.	442	00001	TP 24mm m3 proložený neomítaný	0,0048	m3	17,365673	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,0048		17,365673	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
Název 1 : TP Lat' surová II. (1)										
1.2.3.2.2.1.1.1.	442	00001	TP 24mm m3 proložený neomítaný	0,00192	m3	6,946269	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,00192		6,946269	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,00672		24,311942	7 235,69709	6 762,96977	172,72729	300,00003
Petro : 8 (2)										
Název 1 : TP 24mm m3 proložený neomítaný 2m sušené (2)										
1.2.1.2.2.1.1.1.1.	412	00001	TP 24mm proložený neomítaný 2m	0,004363	bal	17,36214	3 979,633374	3 719,633374	95	165
1.2.3.2.2.1.1.1.1.	412	00001	TP 24mm proložený neomítaný 2m	0,001745	bal	6,94446	3 979,633374	3 719,633374	95	165
				0,006108		24,307601	7 959,266748	7 439,266748	190	330
				0,006108		24,307601	7 959,266748	7 439,266748	190	330
Petro : 9 (2)										
Název 1 : TP 24mm proložený neomítaný 2m sušené-1,1m3 (2)										
1.2.1.2.2.1.1.1.1.1.	402	00001	TP 24mm proložený neomítaný 2m	0,004363	ks	16,643245	3 814,633374	3 719,633374	95	0
1.2.3.2.2.1.1.1.1.1.	402	00001	TP 24mm proložený neomítaný 2m	0,001745	ks	6,656535	3 814,633374	3 719,633374	95	0
				0,006108		23,299781	7 629,266748	7 439,266748	190	0

Strom	← SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evid...	Celková kalkulační cena	Kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
				0,006108		23,299781	7 629,266748	7 439,266748	190	0
☐ Patro : 10 (2)										
☐ Název 1 : TP 24mm proložení neomítný 2m surové-1,1m3 (2)										
	1.2.1.2.1.1.1.1.1.1.	012	00066	0,004799	m3	16,227746	3 381,484885			
	1.2.3.2.1.1.1.1.1.1.	012	00066	0,001919	m3	6,489069	3 381,484885			
				0,006718		22,716815	6 762,96977	0	0	0
				0,006718		22,716815	6 762,96977	0	0	0
				455,32053		4 656,808816	34 806,228364	24 479,294089	1 306,654334	646,030688

Příloha 8: Kalkulace nevybavené rakve T4

Strukturální kusovník pro 586-00001 T4 světlá - aktuální stav k datu 28.6.2017 (28.6.2017)
Po patrech s kalkulačním rozpadem ceny

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	M3 evid...	Celková kalkulační cena	Kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
Patro : 0 (1)										
<input type="checkbox"/> Název 1 : (1)										
1.	586	00001	T4 světlá	1 ks	1	882,614175	882,614175	668,673835	212,932355	1,007985
				1	1	882,614175	882,614175	668,673835	212,932355	1,007985
				1	1	882,614175	882,614175	668,673835	212,932355	1,007985
Patro : 1 (12)										
<input type="checkbox"/> Název 1 : T4 světlá (12)										
1.1.	431	00061	T4	1 ks	1	364,092827	364,092827	269,088187	94,28458	0,72006
1.2.	032	00088	Spapky/ + Eternal lesek 6AL 9003 -	0,0245 kg		2,513572	102,594763			
1.3.	430	00001	Spodek tuzemský-SM,BO,TP	1 ks	1	274,270112	274,270112	217,234412	56,747775	0,287925
1.4.	038	00104	mořidlo RND8+300 (2349)	0,001 l		0,227756	227,756295			
1.5.	037	00102	vodní patina 900 /2515/	0,01 l		0,977951	97,795139			
1.6.	033	00189	lak vodní SC 4330	0,95 l		65,334873	66,773555			
1.7.	033	00596	AF 4935	1,05 l		76,105824	72,481737			
1.8.	050	07002	fixační folie	15 m		4,75872	0,317248			
1.9.	300	00060	hygienické vložky	1 ks	1	3,19	3,19	1,99	1,2	0
1.10.	043	00608	podložka č.63 sm (NR 8)	4 ks		9,730512	2,432628			
1.11.	043	00607	šroub č.51 sm (NR 8)	4 ks		20,536508	5,134127			
1.12.	034	00033	spony 74/12	0,016 tks		0,17552	10,97			
				28,0515		821,914175	1 229,808426	488,312599	152,232355	1,007985
				28,0515		821,914175	1 229,808426	488,312599	152,232355	1,007985
Patro : 2 (12)										
<input type="checkbox"/> Název 1 : hygienické vložky (1)										
1.9.1.	030	00151	papír sulfát+PE 1100x1900	0,5 ks		1,99	3,98			
				0,5		1,99	3,98	0	0	0
Název 1 : Spodek tuzemský-SM,BO,TP (5)										
1.3.1.	427	00001	Spodek tuzemský-SM,BO,TP	1 ks		167,612072	167,612072	146,782072	20,83	0
1.3.2.	420	00029	Podlaha extra míra DTD 12 s	1 ks		65,472048	65,472048	53,266348	11,917775	0,287925
1.3.3.	034	05014	plechy 089 OTTO WIED	8 ks		9,059192	1,132399			
1.3.4.	034	00575	spony 14/45 NKHZ	0,07 tks		3,1948	45,64			
1.3.5.	031	05022	lepidlo Ponal	0,137 kg		4,932	36			

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evd.,...	Celková kalkulační cena	Kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
				10,207		250,270112	315,856519	200,04842	32,747775	0,287925
☐ Název 1 : T4 (6)										
1. 1.1.	428	00045	T1/Z	1	ks	227,133321	227,133321	194,293321	32,84	0
1. 1.2.	422	00023	Klopa B1 s nabíj. R.P.K.	1		90,228388	90,228388	63,163748	26,34458	0,72006
1. 1.3.	034	00346	VLNVEC W 09 BK A	0,02	ks	1,502844	75,142175			
1. 1.4.	034	05020	spony 80/12	0,02	ks	0,145832	7,291575			
1. 1.5.	034	00222	hřebíky pásky 1.8x25	0,56	ks	0,082443	0,14722			
1. 1.6.	031	05022	lepidlo Ponal	0,275	kg	9,9	36			
				2,875		328,992827	435,942679	257,457069	59,18458	0,72006
				13,582		581,252939	755,779198	457,505469	91,892355	1,007985
☐ Patro : 3 (12)										
☐ Název 1 : Klopa B1 s nabíj. R.P.K. (2)										
1. 1.2.1.	422	00015	Klopa B1	1	ks	54,04135	54,04135	46,54135	7,5	0
1. 1.2.2.	417	00005	TP rámeček P.K.B1	1	ks	28,687038	28,687038	16,622398	11,34458	0,72006
				2		82,728388	82,728388	63,163748	18,84458	0,72006
☐ Název 1 : Podlah extra míra DTD 12 s nohama (4)										
1. 3.2.1.	420	00001	Podlah extra míra DTD 12	1	ks	46,46934	46,46934	44,96934	1,5	0
1. 3.2.2.	416	00002	TP Tuzemská rohová noha	4	ks	13,222744	3,305686	1,754326	1,47942	0,07194
1. 3.2.3.	034	00576	spony 14/40 NKHZ	0,024	ks	1,099705	45,821051			
1. 3.2.4.	031	05022	lepidlo Ponal	0,005	kg	0,18	36			
				5,029		60,971789	131,596077	46,723666	2,97942	0,07194
☐ Název 1 : Spoděk tuzemský-SM,BO,TP (3)										
1. 3.1.1.	419	00099	š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM	2	ks	100,552524	50,276262	43,93337	4,587292	1,7556
1. 3.1.2.	419	00099	š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM	1	ks	50,276262	50,276262	43,93337	4,587292	1,7556
1. 3.1.3.	036	05004	tmel oranžový /612/	0,014	kg	2,904052	207,432271			
				3,014		153,732838	307,984795	87,86674	9,174584	3,5112
☐ Název 1 : T1/Z (3)										
1. 1.1.1.	419	00092	š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM	2	ks	130,689468	65,344734	57,078848	5,984937	2,80049
1. 1.1.2.	419	00092	š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM	1	ks	65,344734	65,344734	57,078848	5,984937	2,80049
1. 1.1.3.	036	05004	tmel oranžový /612/	0,027	kg	5,600671	207,432271			
				3,027		201,634873	338,121739	114,157696	11,968874	4,561898
				13,07		499,067888	860,430999	311,91185	42,968458	8,865098

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	M0 evi... Celková kalkulací cena	Kalkulační cena	Materiál	Metla TAC	OPN
Patro : 4 (11)									
<input type="checkbox"/> Název 1 : Klopna B1 (1)									
1.1.2.1.1.	419	00130	B1 I+II+III TP+SM - klopna	1 ks	49,493238	49,493238	43,079732	4,720006	1,6935
					49,493238	49,493238	43,079732	4,720006	1,6935
<input type="checkbox"/> Název 1 : Podlaha extra míra DTD 12 (1)									
1.3.2.1.1.	021	00218	DTD - 12 mm	0,829356 m2	44,96934	54,221999			
					0,829356	44,96934	0	0	0
<input type="checkbox"/> Název 1 : š. 23,4 I+II+III+IV TP + SM (2)									
1.3.1.1.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	95,91868 Kč			1		
					47,95934 Kč		1		
1.3.1.2.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	143,87802			2	0	0
<input type="checkbox"/> Název 1 : š. 30,7 I+II+III+IV TP + SM (2)									
1.1.1.1.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	125,7951 Kč			1		
					62,89755 Kč		1		
1.1.1.2.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	188,69265			2	0	0
<input type="checkbox"/> Název 1 : TP rámeček P.K.B1 (2)									
1.1.2.2.1.	423	00109	TP Lať 900 k podlaze	2 ks	21,245768	10,622884	8,115564	2,14729	0,36003
					0,032	0,39127	12,227193		
1.1.2.2.2.	034	05041	spona 380/16	2,032	21,637038	22,850077	8,115564	2,14729	0,36003
<input type="checkbox"/> Název 1 : TP Tuzemská rohová noha (3)									
1.3.2.2.1.	423	00116	TP Lať nohy tuzemské	0,8 ks	8,498307	10,622884	8,115564	2,14729	0,36003
					0,004	0,231399	57,849826		
1.3.2.2.2.	034	00333	vhovoc WM 09 BKA	0,024 ks	0,293453	12,227193			
1.3.2.2.3.	034	05041	spona 380/16	0,828	9,023159	80,699903	8,115564	2,14729	0,36003
					337,260026	457,693446	211,265217	59,31086	2,41356
<input type="checkbox"/> Patro : 5 (3)									
<input type="checkbox"/> Název 1 : B1 I+II+III TP+SM - klopna (1)									
1.1.2.1.1.1.	855	00001	Fikt mat. - Náklad pro zahrnutí do	46,54135 Kč			1		
					46,54135	46,54135	1	0	0
<input type="checkbox"/> Název 1 : TP Lať 900 k podlaze (1)									
1.1.2.2.1.1.	423	00001	TP Lať surová I.	2 ks	18,165768	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
						18,165768	9,082884	8,115564	0,60729

Strom	SZ	Reg. číslo	Název 1	MNF	MJ evid.	Celková kalkulační cena	Kalkulační cena	Materiál	Mzda TAC	OPN
☐ Název 1 : TP Lat' nohy tuzemské (1)										
1. 3.2.2.1.1.	423	00002	TP Lat' surová II.	0,8 ks	0,8	7,266307	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
				0,8		7,266307	9,082884	8,115564	0,60729	0,36003
				49,34135		71,973425	19,165768	16,231128	1,21458	0,72006
☐ Pátro : 6 (2)										
☐ Název 1 : TP Lat' surová I. (1)										
1. 1.2.2.1.1.1.	442	00001	TP 24mm m3 proložený neomitaný	0,0048 m3	0,0048	17,365673	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,0048		17,365673	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
☐ Název 1 : TP Lat' surová II. (1)										
1. 3.2.2.1.1.1.	442	00001	TP 24mm m3 proložený neomitaný	0,00192 m3	0,00192	6,946269	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,00192		6,946269	3 617,848545	3 381,484885	86,363645	150,000015
				0,00672		24,311942	7 235,69709	6 762,96977	172,72729	300,00003
☐ Pátro : 7 (2)										
☐ Název 1 : TP 24mm m3 proložený neomitaný 2m sušené (2)										
1. 1.2.2.1.1.1.1.	412	00001	TP 24mm proložený neomitaný 2m	0,004363 bal	0,004363	17,36214	3 979,633374	3 719,633374	95	165
1. 3.2.2.1.1.1.1.	412	00001	TP 24mm proložený neomitaný 2m	0,001745 bal	0,001745	6,94446	3 979,633374	3 719,633374	95	165
				0,006108		24,307601	7 959,266748	7 439,266748	190	330
				0,006108		24,307601	7 959,266748	7 439,266748	190	330
☐ Pátro : 8 (2)										
☐ Název 1 : TP 24mm proložený neomitaný 2m sušené-1,1m3 (2)										
1. 1.2.2.1.1.1.1.	402	00001	TP 24mm proložený neomitaný 2m	0,004363 ks	0,004363	16,643245	3 814,633374	3 719,633374	95	0
1. 3.2.2.1.1.1.1.	402	00001	TP 24mm proložený neomitaný 2m	0,001745 ks	0,001745	6,656535	3 814,633374	3 719,633374	95	0
				0,006108		23,299781	7 629,266748	7 439,266748	190	0
				0,006108		23,299781	7 629,266748	7 439,266748	190	0
☐ Pátro : 9 (2)										
☐ Název 1 : TP 24mm proložený neomitaný 2m surové-1,1m3 (2)										
1. 1.2.2.1.1.1.1.1.	012	00066	TP - 24 mm-surové	0,004799 m3	0,004799	16,227746	3 381,484885			
1. 3.2.2.1.1.1.1.1.	012	00066	TP - 24 mm-surové	0,001919 m3	0,001919	6,489069	3 381,484885			
				0,006718		22,716815	6 762,96977	0	0	0
				0,006718		22,716815	6 762,96977	0	0	0
				442,33053		3 409,152187	33 546,264139	23 643,449027	1 063,021979	645,022703

Zdroj: interní dokument SETORA, spol. s r.o.

Příloha 9: Výkaz zisku a ztrát; rozvaha společnosti SETORA za rok 2016

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.	Výkaz zisku a ztráty	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky						
	v plném rozsahu	SETORA, spol. s r.o.						
	31.12.2016 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště						
		Benešovská 797 513 01 Semily						
	<table border="1"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČ</th> </tr> <tr> <td>16</td> <td>12</td> <td>15044289</td> </tr> </table>	Rok	Měsíc	IČ	16	12	15044289	
Rok	Měsíc	IČ						
16	12	15044289						
Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.								

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	95 911	96 120
II.	Tržby za prodej zboží	38	9
A.	Výkonová spotřeba	60 670	50 470
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	34	7
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	46 503	38 167
A. 3.	Služby	14 133	12 296
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 808	-4 495
C.	Aktivace	0	160
D.	Osobní náklady	26 809	26 536
D. 1.	Mzdové náklady	19 674	19 493
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7 135	7 043
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 433	6 433
D. 2. 2.	Ostatní náklady	702	610
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 095	3 891
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 784	3 970
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 784	3 970
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	311	-79
III.	Ostatní provozní výnosy	3 400	4 156
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	17	571
2.	Tržby z prodaného materiálu	1 074	1 270
3.	Jiné provozní výnosy	2 309	2 315
F.	Ostatní provozní náklady	995	2 399
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	24	99

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
F. 3.	Daně a poplatky	426	465
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-500	846
F. 5.	Jiné provozní náklady	1 045	989
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	9 588	12 654
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	142
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	142
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetku	0	183
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	9
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	9
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	361	434
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	361	434
VII.	Ostatní finanční výnosy	17	33
K.	Ostatní finanční náklady	35	876
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-379	-1 309
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	9 209	11 345
L.	Daň z příjmů	1 689	2 291
L. 1.	Daň z příjmů splatná	1 693	2 206
2.	Daň z příjmů odložená	-4	85
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	7 520	9 054
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 520	9 054
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI + VII.	99 366	100 469

Sestaveno dne: 9.5.2017

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky SETORA, spol. s r.o.						
	31.12.2016 (v celých tisících Kč)	Benešovská 797 513 01 Semily						
	<table border="1"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČ</th> </tr> <tr> <td>16</td> <td>12</td> <td>15044289</td> </tr> </table>	Rok	Měsíc	IČ	16	12	15044289	
Rok	Měsíc	IČ						
16	12	15044289						
Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.								

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b				
	AKTIVA CELKEM	123 536	-29 372	94 164	88 307
B.	Dlouhodobý majetek	63 355	-28 422	34 933	35 679
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	545	-545	0	0
B. I. 2.	Occitná práva	545	-545	0	0
B. I. 2. 1.	Software	545	-545	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	53 439	-27 877	25 562	26 308
B. II. 1.	Pozemky a stavby	3 864	-1 655	2 209	2 243
B. II. 1. 1.	Pozemky	1 734	0	1 734	1 734
B. II. 1. 2.	Stavby	2 130	-1 655	475	509
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	49 575	-26 222	23 353	21 362
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	9 371	0	9 371	9 371
B. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	9 371	0	9 371	9 371
C.	Oběžná aktiva	59 804	-950	58 854	52 496
C. I.	Zásoby	25 174	0	25 174	20 336
C. I. 1.	Materiál	15 692	0	15 692	11 943
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 104	0	3 104	3 491
C. I. 3.	Výrobky a zboží	6 378	0	6 378	4 902
C. I. 3. 1.	Výrobky	6 344	0	6 344	4 833
C. I. 3. 2.	Zboží	34	0	34	69
C. II.	Pohledávky	13 513	-950	12 563	12 912
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	13 513	-950	12 563	12 912
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12 822	-950	11 872	11 792
C. II. 2. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	30	0	30	0
C. II. 2. 4.	Pohledávky – ostatní	661	0	661	1 120
C. II. 2. 4. 3.	Stát – daňové pohledávky	403	0	403	0
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	102	0	102	961

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Mimulé úč. období Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	156	0	156	159
C. IV.	Peněžní prostředky	21 117	0	21 117	19 248
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	108	0	108	202
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	21 009	0	21 009	19 046
D.	Časové rozlišení aktiv	377	0	377	132
D. 1.	Náklady příštích období	170	0	170	132
3.	Příjmy příštích období	207	0	207	0

označ.	PASIVA	Stav v běžném úč. období	Stav v minulém úč. období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	94 164	88 307
A.	Vlastní kapitál	71 483	63 963
A. I.	Základní kapitál	8 000	8 000
A. I. 1.	Základní kapitál	8 000	8 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-384	-384
A. II. 2.	Kapitálové fondy	-384	-384
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-384	-384
A. III.	Fondy ze zisku	800	800
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	800	800
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	55 547	46 493
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	55 547	46 493
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 520	9 054
B. + C.	Cizí zdroje	22 678	24 314
B.	Rezervy	2 016	2 516
4.	Ostatní rezervy	2 016	2 516
C.	Závazky	20 662	21 798
C. I.	Dlouhodobé závazky	9 885	10 292
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	2 274	2 278
C. I. 9.	Závazky - ostatní	7 611	8 014
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	2 103	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	5 508	8 014
C. II.	Krátkodobé závazky	10 777	11 506
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	469	1 401
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	3 898	2 652
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 176	1 931
C. II. 8.	Závazky - ostatní	3 234	5 522
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	0	447
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	75
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	1 261	1 304
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojiš.	712	736
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	174	1 657
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	854	1 154

označ.	P A S I V A	Stav v běžném úč. období	Stav v minulém úč. období
a	b	5	6
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	233	149
D.	Časové rozlišení pasiv	3	30
D. 1.	Výdaje příštích období	3	30

Sestaveno dne:	9.5.2017
Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	