



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ INOVACÍ

POSSIBILITIES OF FINANCING INNOVATIONS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Grubhofferová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Nikola Grubhofferová**
Vedoucí práce: **Ing. Jana Hornungová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Možnosti financování inovací

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout způsob financování inovací ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

DOLEJŠOVÁ, Miroslava. Zdroje financování malých a středních podniků. 1. vyd. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž, 2008. 71 s. ISBN 978-80-87106-17-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd.

Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha:

Grada Publishing, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H.

Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na inovaci business modelu ve společnosti Áčkofit, s. r. o., která se specializuje na EMS tréninky a zároveň nabízí doplňky stravy a suplementy pro sportovce. Teoretická část vymezuje významy klíčových pojmů týkající se obsahu práce a vysvětluje její problematiku. Praktická část zahrnuje základní informace o podniku, porovnává její skutečný stav majetku vlastního s majetkem cizím a hodnotí možnosti financování inovace a změnu business modelu.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the innovation of the business model at Áčkofit, s.r.o., a company specializing in EMS training while also offering dietary supplements for athletes. The theoretical part defines the meanings of key terms related to the content of the thesis and explains its issues. The practical part includes basic information about the company, compares its actual state of equity with its debt, and evaluates the possibilities for financing innovation and changing the business model.

Klíčová slova : inovace, produkt, analýza, financování, malý podnik, business model

Key words : innovation, product, analysis, financing, small
business, business model

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Citace tištěné práce:

GRUBHOFFEROVÁ, Nikola. *Možnosti financování inovací*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152651>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jana Hornungová.

Citace elektronického zdroje:

GRUBHOFFEROVÁ, Nikola. *Možnosti financování inovací* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152651>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jana Hornungová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023

Nikola Grubhofferová

autor

Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat vedoucí této bakalářské práce, Ing. Janě Hornungové, za její pomoc, trpělivost a snahu i přes komplikace a nepříznivé podmínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala mému okolí, za cenné rady, toleranci a podporu při překonávání překážek.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Pojem podnik	13
1.2 Pojem náklady, výnosy, zisk a ztráta.....	13
1.2.1 Náklady	14
1.2.2 Výnosy	15
1.2.3 Zisk a ztráta.....	15
1.3 Pojem inovace a inovační teorie	15
1.3.1 Produktová inovace.....	16
1.3.2 Procesní inovace	16
1.3.3 Marketingová inovace.....	16
1.3.4 Organizační inovace	16
1.4 Pojem konkurenceschopnost.....	17
1.5 Marketing a marketingová strategie	17
1.5.1 Marketingové kanály	18
1.5.2 CRM systém	18
1.5.3 Marketingová strategie	19
1.6 Byznys model Canvas.....	19
1.6.1 Typy byznys modelů.....	20
1.6.1.1 Freemium.....	21
1.6.1.2 Lock-in.....	21

1.6.1.3 Předplatné a pronájem	21
1.6.1.4 Sdílená ekonomika.....	21
1.7 Ukazatelé finanční analýzy	22
1.7.1 Ukazatelé rentability	22
1.7.2 Ukazatelé likvidity.....	24
1.7.3 Ukazatelé zadluženosti	26
2 Analýza současného stavu	27
2.1 O společnosti.....	27
2.2. Analýza trhu a konkurence	28
2.2.1. Porterova analýza.....	28
2.3. Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí	30
2.3.1. Analýza byznys modelu vybraného podniku	32
2.4. Finanční analýza podniku	32
2.4.1 Ukazatelé rentability	34
2.4.2 Ukazatelé likvidity.....	36
2.4.3 Ukazatelé zadluženosti	38
2.5. Celkové zhodnocení finanční situace	39
2.6. Shrnutí analytické části.....	40
3 Vlastní návrhy řešení	41
3.1 Možnost inovace	41
3.1.1 Zavedení a půjčování nového EMS stroje	41
3.1.2 Cvičení s celebritou	45
3.1.3 Tréninková videa	47
3.1.4 Vlastní značka suplementů a doplňků stravy.....	49

3.2	Vybraná inovace.....	51
4	Možnosti financování	52
4.1	Financování z vlastních zdrojů.....	52
4.2	Financování z cizích zdrojů	52
4.2.1	Venture kapitálové fondy a investoři.....	52
4.2.2	Bankovní a nebankovní instituce.....	53
4.3	Financování z veřejných zdrojů	56
4.3.1	Státní a evropské dotace	56
4.3.2	Veřejné zakázky.....	57
4.4	Návrh na financování.....	58
4.5	Změna byznys modelu	59
	Závěr	60

Úvod

Střední a malé podniky tvoří téměř sto procent organizací v Evropské Unii a přinášejí tak dvě třetiny pracovních pozic na trhu soukromého sektoru. To z nich dělá jeden z nejdůležitějších subjektů, které se na trhu pohybují. Nejen, že vytvářejí značnou část tuzemského HDP, ale vytvářejí i sociální a kulturní zázemí v různých oblastech v podobě popularity konkrétní firmy nebo značky. Za zmínku také stojí, jak v České republice má jednotlivý kraj své signifikantní produkty a tím rostou společenské zájmy jednotlivých krajů, podpora prodeje produktů a také větší zájem turistů navštívit daný kraj a zvýšit tak zisk (Polluveer, 2022).

Nedílnou součástí udržení si pozice na trhu, jakožto malý nebo střední podnik, je nepřetržitý boj s konkurencí. Tato konkurenceschopnost selektuje podniky na „kvalitnější a lepší“ a „horší a nekvalitnější“ produkty a distributory. Vytváří tak celkový přehled o postavení jednotlivých podniků na trhu jak pro zákazníka, tak pro investory, banky a jiné instituce. Udržení konkurenceschopnosti na trhu posiluje i pozici na světovém trhu a nových možnostech na jiných trzích (Polluveer, 2022).

Rozvoj malých a středních podniků je ovlivněno několika okolnostmi. Těmi jsou zejména limitovaný přístup k finančním prostředkům, podnikatelské prostředí, omezené nebo zastaralé technologické postupy a procesy, malá informovanost o možnostech financování jejich aktivity a produktivity nebo vstupu na potenciální trhy (Polluveer, 2022).

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování návrhu na změnu byznys modelu firmy Áčkofit s. r. o. dle prezentovaných možností inovací, které mohou pomoci firmě udržet si a posílit své postavení na trhu. Zároveň hledá způsob financování vybraných inovací na základě provedených finančních analýz podniku. Podle těchto informací pak práce firmě doporučí a nabídne vhodnou variantu inovace, jejího financování a vyhotoví nový byznys plán.

Tato práce je rozdělena do čtyř částí. První část je výlučně teoretická, vysvětluje základní ekonomické pojmy jako jsou inovace a její druhy, podnik a konkurenceschopnost, náklady a výnosy, zisk a ztrátu, popisuje jednotlivé možnosti marketingových strategií a obznamuje o byznys modelu a jeho typech a v neposlední řadě objasňuje vybrané ukazatele finanční analýzy.

Druhá část je analytická. Tato část přibližuje čtenáři firmu Áčkofit s. r. o., ukazuje stávající byznys model podniku a zkoumá jeho okolí pomocí analýzy trhu a Porterovy analýzy pěti sil. Dále vyhodnocuje slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby podniku za účelem zhodnocení jeho aktuální finanční situace na základě vybraných finančních ukazatelů. Podle výsledků ukazatelů posoudí práce stav firmy a vybere ji vhodnou možnost, jak vybranou inovaci financovat, ať už z veřejného rozpočtu, poskytnutím úvěru od bankovního či nebankovního zprostředkovatele nebo z různých dotačních programů na podporu výzkumu, vývoje a inovací podniků. Závěrem této části je seznámení čtenáře s byznys modelem podniku, celkové zhodnocení finanční situace podniku a shrnutí analytické části. Použitými teoretickými metodami jsou analýzy a specifikace. Použitými empirickými metodami jsou experimentování a pozorování.

Analýza je proces, během kterého se sbírají, zpracovávají a interpretují relevantní informace o firmě, jeho okolí a činnostech. Specifikace je jedním z kroků v procesu analýzy a spočívá v definování metod a cílů, které budou využity a kterých bude dosaženo při získávání informací (Synek, 2006).

Experimentování je proces systematického zkoumání a testování hypotéz, které umožňují ověřit nebo vyvrátit platnost předpokladů o vztazích mezi jevy, popřípadě zjistit nové informace a znalosti. Pozorování je systematické sledování, zaznamenávání a popisování přirozených jevů, bez zásahu okolních vlivů. Umožňuje také získávat nové poznatky o jevech, které jsou již přítomné v daném prostředí (Valach, 2010).

Ve třetí části jsou na základě návrhů od firmy a vlastního průzkumu novinek na trhu navrženy možnosti inovací, které změní do jisté míry byznys plán podniku. Tyto inovace jsou přehodnoceny na základě jejich nákladů a výnosů a vybrány z hlediska nejvyšší hospodárnosti podniku.

Poslední část se zaměřuje na způsob financování vybrané inovace. Tato část spojuje zhodnocení finanční stránky podniku s vybranou inovací. Výsledkem řešení je prezentace možných způsobů financování inovace s doporučením jedné z variant s odůvodněním, proč byla vybrána.

Většinu podkladů ke zpracování práce byla k dosažení na veřejně dostupném webu or.justice.cz, a to hlavně účetní uzávěrky a výkazy zisků a ztrát. Komunikace s oprávněným zaměstnancem firmy k poskytování citlivých informací probíhala většinou telefonicky a korespondenčně.

1 Teoretická východiska práce

Cílem teoretické části je provést čtenáře jednotlivými finančními a ekonomickými pojmy a vymezit je. V závislosti na cíli práce je potřeba v této části ukázat jednotlivé možnosti inovací, marketingových strategií a typy business modelů.

1.1 Pojem podnik

Podnik je v podstatě jakýkoliv subjekt, který vynakládá činnost spojenou s výrobou a prodejem zboží či služeb za účelem uspokojování potřeb zákazníka. Přesnější definici nalezneme v evropském právu, konkrétně dle čl. 1 Přílohy 1 NK (EU) č.651/2014: „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“ (Úřední věstník Evropské unie, 2014) Takto tedy zní formulace podniku podle evropské judikatury. Abychom se mohli blíže podívat na problematiku této práce, musíme si blíže definovat podnik – a to malý a střední typ podniku.

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu se odlišuje malý a střední podnik od velkého podniku dle počtu zaměstnanců a limitů částek za roční obrat nebo majetek. „*Střední podnik se charakterizuje počtem zaměstnanců menším než 250 lidí a jeho aktiva z rozvahy u podnikatele, který vede účetnictví nebo majetek z daňové evidence podnikatele, který nevede účetnictví, nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 milionů euro nebo jeho obrat či příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 milionů euro*“. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006) Oproti tomu malý podnik musí mít méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 10 milionů eur (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006).

1.2 Pojem náklady, výnosy, zisk a ztráta

Tato kapitola pojednává o ekonomických pojmech jako jsou náklady, výnosy, zisk a ztráta. Jednotlivé pojmy jsou definovány pro budoucí porozumění textu.

1.2.1 Náklady

Náklady jsou peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů, které jsou specificky vynaložené na určitou tvorbu podnikových výnosů. Na její pojetí se můžeme, z hlediska podniku, dívat ze dvou úhlů. Prvním z nich je finanční a daňové účetnictví. Tento pohled sleduje náklady z hlediska „úbytku ekonomického prospěchu“ a užívá se jako základní zdroj dat pro extérní uživatele, jako jsou banky, veřejné instituce a jiné nebankovní subjekty, které mohou sledovat stav podniku a uvažovat nad investováním do něj, případě s ním jinak spolupracovat. K finančnímu pojetí nákladů se pojí daňové účetnictví, které je očištěné o daňově uznatelné položky. Výstupy informací můžeme najít v rozvaze, výkazu zisku a ztrát, cash flow a přílohách účetních uzávěrek (Procházková, Jelínková, 2018).

Oproti finančnímu a daňovému účetnictví stojí manažerské účetnictví. Náklady jsou vnímány ze strany interních uživatelů. *„Jsou určeny pro efektivní řízení podniku, využívají se kalkulace, rozpočty a různé statistické metody a chápány jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku.“* (Procházková, Jelínková, 2018, s.18) Manažerské účetnictví je zcela na rozhodnutí managementu podniku, protože není regulováno předpisy. Každý podnik si proto volí svoje interní nástroje a postupy, aby vyhovovaly parametrům firmy (Procházková, Jelínková, 2018).

Náklady můžeme ještě rozdělit pomocí:

Druhu – členění podle spotřebovaného vstupu, například spotřeba energie a materiálu, odpisy hmotného a nehmotného majetku nebo jiné finanční náklady,

Účelu – členění podle vztahu k účelu vynaložení, patří sem náklady jednicové a režijní,

Závislosti na změnách objemu výroby – členění vzhledem k objemu produkce ve vztahu k fixním a variabilním nákladům,

Ostatní – jako jsou náklady obětované příležitosti nebo náklady přírůstkové (Procházková, Jelínková, 2018).

1.2.2 Výnosy

„Výnosy představují peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ (Synek, 2011, s.74)

Mezi hlavní výnosy podniku patří tržby z prodeje služeb a vlastních výrobků. Výnosy podniku lze rozdělit na provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy. Provozní výnosy podnik získá z provozně-hospodářské činnosti, tedy z té činnosti, pro kterou byl podnik založen, jako jsou již zmiňované tržby z prodeje výrobků, zboží nebo různých služeb nebo manipulace s volným kapitálem. Finanční výnosy, jak sám název napovídá, podnik dostává z finančních investic nebo vkladů do finančních nástrojů a mimořádné výnosy získá podnik například prodejem odepsaných strojů (Synek, 2011).

1.2.3 Zisk a ztráta

Zisk je rozdíl mezi příjmy a náklady za určité období. Příjmy jsou peněžní prostředky, které podnik získává z prodeje veškerých svých služeb a výrobků. Náklady jsou pak veškeré prostředky, které firma vydává na výrobu a prodej svých výrobků a služeb. Pokud jsou příjmy vyšší než náklady, firma dosahuje zisk (Synek, 2011).

Naproti tomu ztráta je rozdíl mezi náklady a příjmy. Pokud jsou tedy náklady vyšší než příjmy, firma dosahuje ztráty (Synek, 2011).

1.3 Pojem inovace a inovační teorie

Inovace je v podstatě proces, kterým se podnik snaží přivádět nové a lepší produkty, služby anebo procesy, které mají obvykle vyšší hodnotu pro zákazníka. Vytvářejí i konkurenční výhodu na trhu (Novák, 2016).

Nutno říci, že inovace není jen o objevování nových technologií. Podnik může využít stávající technologie a procesy a pomocí jejich kombinací vytvářet nové a efektivnější řešení (Novák, 2016).

Pro udržení podniku na trhu je tedy zapotřebí sledovat konkurenci a přizpůsobovat se trendům trhu. K tomu firmám pomáhají inovace, které můžeme kategorizovat dle jejich účelu (Synek, 2011).

1.3.1 Produktová inovace

Tato inovace se týká přeměny stávajícího výrobku nebo zavedení úplně nového. Přeměnou se rozumí zlepšení technických parametrů, materiálů, dílů, softwaru nebo jiných stěžejních potřeb pro běžný chod podniku. Jeho změna se projevuje zejména v rychlosti, velikosti, barevných variacích a schopnostech výrobku nebo služeb. Přispívá k udržení a zvětšení tržního podílu a možný vstup na nový trh (Synek, 2011).

1.3.2 Procesní inovace

Představuje inovaci v zavedení nové nebo podstatně zlepšené produkce či dodavatelských postupů. Jedná se o firemní interní postupy, podpůrné činnosti, řízení chodu podniku a jiné procesy v podniku. Tyto inovace jsou významné z hlediska snižování nákladů, a to jak snížení variabilních nákladů, jako jsou náklady na materiál a mzdu dělníkům, tak fixních nákladů, jako jsou snížení energií nebo náklady na pronájem. Nejpodstatnější změnou procesu je příchod nových technologických postupů. Ty nejen způsobí mnohonásobný pokles výrobních nákladů, ale i ve většině případů zlepšuje životní prostředí a to nejdůležitější pro firmu – vede ke zvýšení jejího zisku (Synek, 2011).

1.3.3 Marketingová inovace

Vyznačuje se zavedením nové marketingové metody, kterou podnik ještě nikdy předtím nevyužil a zároveň má spojitost s nově přijatou strategií firmy. Tyto inovace jsou spojené se změnou podpory produktu na trhu. Jedná se o změnu designu, barevného provedení, obalu produktu, umístění produktu na trh nebo změnou reklamy a komunikačních kanálů (Synek, 2011).

1.3.4 Organizační inovace

Organizační inovace se týká změny organizace a řízení podniku s cílem zlepšit výkonnost, efektivitu a konkurenceschopnost firmy. Nezaměřuje se na samotný produkt či službu, ale

na zlepšení procesů a vztahů v rámci firmy. Těmi mohou být například vytvoření nové organizační struktury, změny postupů při řízení projektů, zlepšení interní komunikace nebo zavádění nových pracovních metod a technologií. Tyto inovace mají potenciál zlepšit produktivitu, snížit náklady a zvýšit spokojenost zaměstnanců, což může vést k lepšímu zákaznickému servisu a v konečném důsledku ke zvýšení zisku firmy (Synek, 2011).

1.4 Pojem konkurenceschopnost

Podle OECD je definice konkurenceschopnosti: „*Schopnost produkovat zboží a služby, které ob stojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnost udržet nebo zvyšovat reálný HDP.*“ (OECD, 1992, s.237).

Podle Synka je konkurenceschopnost schopnost organizace úspěšně konkurovat na trhu. Konkurenceschopnost se projevuje schopností podniku nabízet kvalitní zboží nebo služby za kompetitivní ceny a zároveň splňovat očekávání zákazníků. Důležitou součástí konkurenceschopnosti je také schopnost organizace adaptovat se na změny v tržním prostředí a využívat nové příležitosti. Je potřeba zdůraznit, že konkurenceschopnost podniku závisí na vlivu faktorů jako jsou technologické inovace, kvalifikace pracovníků, strategické rozhodnutí managementu, dostupnost finančních zdrojů a vztahy s dodavateli a zákazníky (Synek, 2011).

1.5 Marketing a marketingová strategie

Marketing je jedním z klíčových souhrnů aktivit, které si musí každý podnik důkladně nadefinovat a zvážit pro maximalizaci jeho úspěchu a zisku (Kotler, Keller, 2013).

„*Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.*“ (Kotler, Keller, 2013, s.35) V podstatě tedy jde o to, najít vhodný komunikační nástroj a procesy, se kterými pak může dodavatel, výrobce nebo celkově podnik disponovat tak, aby zajistil požadavky svých zákazníků. Tyto požadavky jsou pak zformulovány do určitého produktu a pak, opět skrze marketing, je tento výrobek nabízen a prodáván zákazníkům jak svým, tak i potenciálním. Můžeme tedy říct, že cílem marketingu je pochopit zákazníka

natolik, aby vytvořený produkt bylo nemožné neprodat. Jediné, nad čím by kupující tedy měl uvažovat, je dostupnost výrobku nikoliv jeho zpracování, provedení nebo funkčnost (Kotler, Keller, 2013).

1.5.1 Marketingové kanály

Aby se co nejefektivněji dostala informace k zákazníkům, využívá marketing tři kanály. Je to potřeba pro oslovení cílové skupiny klientů (Kotler, Keller, 2013).

1.5.1.1 Komunikační kanál

První z nich se nazývá komunikační kanál. Ten zajišťuje, aby zákazník obdržel informaci ohledně produktu, poukazuje na jeho funkčnost, parametry, vlastnosti a materiál. Pro přenos těchto informací se využívá řada kanálů, mezi nejčastější patří televize, rádio, noviny a časopisy. S postupem technologií se tyto kanály rozšířili o sociální sítě, jako jsou Facebook, Instagram, E-mail a Youtube (Kotler, Keller, 2013).

1.5.1.2 Distribuční kanál

Druhý nese název distribuční kanál. Ten slouží k umístování produktu na on-line platformu v rámci přímé komunikace, ze které může zákazník přímo nakupovat, zvolit si množství produktu, způsob doručení i způsob uhrazení částky, která se obvykle skládá z ceny produktu a ceny dopravného a balného. V rámci nepřímé distribuce se jedná pak o různé distributory, prostředníky, velkoobchody a maloobchody, které mají ve svých prodejnách produkty vystavené (Kotler, Keller, 2013).

1.5.1.3 Podpůrný kanál

Poslední kanál je podpůrný. Tento kanál zajišťuje bezproblémový chod nákupu od transakce platby po doručení zboží zákazníkovi. Do tohoto sektoru patří přepravní služby, bankovní společnosti a skladovací prostory (Kotler, Keller, 2013).

1.5.2 CRM systém

CRM systém, neboli customer relationship management je interní systém firem, který má za úkol kontrolovat a starat se o stávající zákazníky. Podle Tomáše Bati je získání nového

zákazníka až pětikrát nákladnější než udržení si stávajícího zákazníka. Tato skutečnost přinutila podniky, aby si vytvářeli interní databázi svých zákazníků, a tak zjišťovali jejich jednotlivá chování a preference. Díky tomu mohou podniky sledovat, co se více prodává, jaké tržby jim jednotlivý zákazník přinesl a jejich pohledávky po zboží. Do databáze se zanáší informace o zákazníkovi, jako jsou jeho kontaktní údaje, jeho objednávky a případně reklamace, reakce na příchozí sdělení v rámci e-mailingu nebo jiné hromadné dopisové kampaně (Kotler, Keller, 2013).

1.5.3 Marketingová strategie

Cílem marketingu je udržet si zákazníka a udělat z něj fanouška značky nebo podniku. To znamená pružně reagovat na jeho měnící se nákupní chování. Aby marketing podniku dokázal rychle projevit zpětnou vazbu na minimální změny chování musí si stanovit strategické plánování, které zahrnuje 3 klíčové aktivity a to:

1. Řízení jednotlivých aktivit společnosti ve stylu investičního portfolia,
2. zhodnocení síly každé aktivity z pohledu míry růstu trhu, postavení společnosti na něm a připravenosti společnosti obsluhovat daný trh a
3. zavedení určité strategie (Kotler, Keller, 2013).

Marketingový plán je nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: taktické a strategické. Taktické plánování konkretizuje marketingové taktiky jako jsou vlastnosti výrobku, stanovení ceny, prodejní kanály, služby, merchandisingu (starost o zboží) a podpory. Oproti tomu strategická část plánování zahrnuje předpoklady cílových trhů a hodnotové propozice firmy stanovené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí (Kotler, Keller, 2013).

1.6 Byznys model Canvas

„Byznys model popisuje, jak firma vytváří, doručuje a zachycuje hodnotu. Jde o to, co poskytujeme našim zákazníkům a za co a jak jsou ochotni nám platit.“ (Svobodová, Andera, 2017, s.245)

Byznys model Canvas vytvořil Alex Osterwalder pro zachycení byznys modelu firmy. Podle něj je pro začínající firmu byznys model klíčový pro konkurenční výhodu a orientaci základních složek projektu nebo programu. V případě stávající firmy je schopnost inovace byznys modelu klíčovou podmínkou pro její přežití a existenci. Jedná se o jednostránkový diagram rozdělený na podstatné části byznys modelu. Do jednotlivých polí se zapisují klíčové činnosti, které k danému poli, podle tvůrce nebo sestavitele, konkrétního modelu patří (Svobodová, Andera, 2017).

Business model Canvas je vhodný pro již založenou firmu s nějakou historií, která chce z nějakého důvodu inovovat svůj byznys model. Oproti tomuto modelu stojí model Lean Canvas, který je naopak vhodnější pro začínající firmy a startupy (Svobodová, Andera, 2017).

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 1: Byznys model Canvas
(Zdroj: vlastní zpracování dle Svobodová, Andera, 2017, s.246)

1.6.1 Typy byznys modelů

Od doby, kdy byly vytvořeny peníze a staly se všeobecně uznávaným platidlem, prošla řada let a s rozmachem technologie se vytvořily nové možnosti způsobu platby za zboží a

služby. Ukážeme si různé typy byznys modelů, které jsou jedinečné svým způsobem platby za služby nebo zboží (Svobodová, Andera, 2017).

1.6.1.1 Freemium

Jedná se o model, který nabízí služby zákazníkům na omezený čas nebo s omezenou kapacitou zdarma s očekáváním, že si zákazník službu oblíbí a bude službu využívat i po vypršení bezplatného období, které je předem definováno. Jako příklad může být první měsíc užívání premium účtů zdarma u společnosti Spotify nebo cloudové úložiště na Google Drive s kapacitou do 15 Gb zdarma (Svobodová, Andera, 2017).

1.6.1.2 Lock-in

Tento model je postaven na užití a opakovatelné koupi kompatibilních částí od jednoho výrobce zákazníkem. Příkladem může být druh toneru do tiskárny, náplně do psacích per nebo sáčky do vysavače. Samotný stroj není tolik nákladný, ale prodejce vidí největší zisk v udržení provozu tohoto stroje. Proto vyrábí takové stroje, aby jeho části nebyly kompatibilní s jiným druhem stejného spotřebního materiálu, než je značka prodejce. V praxi tedy náplně do tiskáren pasují jen na konkrétní typ tiskáren jednoho výrobce stejně tak jako sáčky do vysavače jsou vázány na určitou značku vysavačů (Svobodová, Andera, 2017).

1.6.1.3 Předplatné a pronájem

V tomto typu modelu zákazník nekupuje produkt nebo službu jednorázově, ale platí ji pravidelně každý měsíc. Spadá sem předplacené televize nebo digitální půjčovny knih, filmů, seriálů a jiných produktů. Příkladem může být měsíční předplatné u streamovací služby Netflix (Svobodová, Andera, 2017).

1.6.1.4 Sdílená ekonomika

Tento model úzce souvisí s typem počítačových sítí P2P neboli Peer-to-peer, které fungují na bezprostředním propojení osob a oboustranným poskytnutí služeb. Jedná se tedy o půjčování nevyužitého majetku. Mezi nejznámější příklady zde patří Airbnb a Uber (Svobodová, Andera, 2017).

1.7 Ukazatelé finanční analýzy

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“ (Růčková, 2021, s.11)

Zahrnuje posuzování finanční situace minulého a současného období v podniku a predikuje budoucí finanční možnosti firmy.

„Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.“ (Růčková, 2021, s.11)

Podstatou finanční analýzy je zjistit aktuální stav financí daného podniku a vytvořit kostru finančního plánu. Pro zpracování analýzy jsou stěžejní firemní výkazy, a to rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o cash flow (Růčková, 2021).

1.7.1 Ukazatelé rentability

Neboli ukazatelé výnosnosti poměří zisk s jinými veličinami, aby zhodnotily úspěšnost firmy při dosahování jejich cílů. Rentabilita je měřítkem firmy pro zjišťování návratnosti investice v peněžním vyjádření. Tento ukazatel je provázaný s ukazatelem likvidity, proto je doporučeno využívat oba společně (Růčková, 2021).

1.7.1.1 Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje poměr mezi výsledkem hospodaření po zdanění a celkovými aktivy a je vyjádřena v procentech. Je důležitým ukazatelem pro posouzení efektivity využití investovaných prostředků v podnikání. Výpočet rentability celkových aktiv by měl být proveden v kontextu daného odvětví a s ohledem na specifika firmy. Například v oblasti stavebnictví bývají vysoké hodnoty ROA spojeny s nízkým objemem aktiv v porovnání s výší tržeb. Naopak v průmyslové výrobě mohou být vyšší hodnoty rentability způsobeny vysokým stupněm automatizace a využíváním moderních technologií. Vysoká hodnota rentability celkových aktiv naznačuje, že firma je schopna efektivně využívat své zdroje k dosažení zisku. Naopak nízká rentabilita celkových aktiv

může být známkou neefektivního využití zdrojů, nedostatečné produktivity práce nebo špatného řízení nákladů (Růčková, 2021).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Vzorec 1: Rentabilita aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje poměr mezi čistým ziskem (tedy výsledkem hospodaření po zdanění) a vlastním kapitálem a bývá vyjádřena v procentech. Hodnota rentability vlastního kapitálu pomáhá posoudit, zda firma využívá své vlastní zdroje efektivně k dosažení zisku. Vyšší hodnota rentability vlastního kapitálu zpravidla naznačuje, že firma dokáže efektivně využívat své zdroje a dosahovat zisku, což může být příznivým signálem pro investory a věřitele. Výpočet rentability vlastního kapitálu je nutno provést s ohledem na specifika firmy a odvětví, ve kterém působí (Růčková, 2021).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Vzorec 2: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.1.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb měří ziskovost prodeje a k vyjádření ziskové marže. Tento ukazatel je významný především pro posouzení schopnosti firmy vytvářet zisk z každé prodané jednotky a může být použit pro srovnání výkonnosti mezi podobnými firmami v odvětví.

Jako u předešlého ukazatele je potřeba brát ohled na oblast ve kterém firma působí (Růčková, 2021).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} * 100$$

Vzorec 3: Rentabilita tržeb
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.2 Ukazatelé likvidity

Tento ukazatel sleduje schopnost podniku splácet své závazky. Je to měřítko, které slouží nejen firmě, ale i extérním uživatelům, jako jsou banky nebo akcionáři, protože ukazuje solventnost firmy a způsobilost k dodržení svých povinností (Růčková, 2021).

Likvidita má tři stupně, a těmi jsou okamžitá, pohotová a běžná. Od sebe se liší rychlostí směnit svůj majetek k zaplacení závazků. Ukazatelé likvidity mají formu podílu, jmenovatel nám ukazuje co je nutno zaplatit a číselník říká čím je možné jmenovatel uhradit (Růčková, 2021).

1.7.2.1 Běžná likvidita

Ukazuje, jak velkou částkou z firemních oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Vysoká hodnota poukazuje na dostatek hotovosti pro uhrazení krátkodobých závazků. Nízká hodnota naznačuje neschopnost firmy uhradit své krátkodobé finanční povinnosti (Růčková, 2021).

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 4: Běžná likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.2.2 Pohotová likvidita

Ukazuje, jak velkou částkou z pohledávek a peněžních prostředků je kryta jedna koruna krátkodobých závazků (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 5: Pohotová likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.2.3 Okamžitá likvidita

Ukazuje, jak je firma schopna uhradit své závazky z nejlíkvidnějších položek jejího majetku. Vysoká hodnota poskytuje firmě větší jistotu a flexibilitu při řešení krátkodobých finančních nutností a navíc zvyšuje důvěryhodnost pro potenciální investory a banky v případě potřeby úvěru (Růčková, 2021).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.2.4 Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel sice patří k rozdílovým ukazatelům, ale úzce souvisí s likviditou, proto je spíše přidružována k ní. Můžeme se na něj dívat ze dvou pohledů, a to manažerského a vlastnického. Pro účely této bakalářské práce nám poslouží úhel manažerského pohledu (Růčková, 2021).

Z manažerského hlediska hovoříme o čistém pracovním kapitálu jako o části oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými zdroji, se kterými může podnik volně disponovat. Vypočítáme ho podle následujícího vzorce (Růčková, 2021).

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Vzorec 7: Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.3 Ukazatelé zadluženosti

Podstatou tohoto ukazatele je informování o finančním zatížení firmy z dlouhodobého hlediska. Ukazuje na strukturu využití vlastního a cizího kapitálu (Růčková, 2021).

1.7.3.1 Celková zadluženost

Je to poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy a vyjadřuje se v procentech. Je to důležitý ukazatel pro posouzení solventnosti firmy a finanční stability. Zjišťuje, v jakém poměru jsou cizí zdroje a vlastní zdroje v kapitálové struktuře firmy. Vyšší hodnota může znamenat závislost firmy na cizím kapitálu (Růčková, 2021).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Vzorec 8: Celková zadluženost
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

1.7.3.2 Koeficient samofinancování

Tento ukazatel zjišťuje, jak velkou část aktiv financuje firma pomocí cizích zdrojů. Vypočítá se jako podíl vlastních zdrojů a celkových aktiv a vyjadřuje se v procentech. Zjišťuje celkový finanční stav podniku (Růčková, 2021).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Vzorec 9: Koeficient samofinancování
(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2021)

2 Analýza současného stavu

Tato část práce se věnuje popisu vybraného podniku, jejího předmětu podnikání a jejímu nynějšímu byznys modelu, ke kterému se v poslední části vrátíme a budeme se snažit o změnu jeho struktury. Nejprve ale vyhodnotíme nynější finanční situaci zvolené společnosti na základě výpočtů vybraných ukazatelů a údajů z rozvahy a výkazů zisku a ztrát.

2.1 O společnosti

Firma Áčkofit s. r. o. se zaměřuje na provozování EMS tréninku – Elektro Myo Stimulaci svalů za pomoci originálního přístroje Miha-bodytec® a prodej suplementů a doplňků stravy. Aktuálně disponuje dvěma pobočkami, a to ve Frýdku Místku a v Novém Jičíně. Ve Frýdku-Místku má ještě svoji kamennou prodejnu s výživovými doplňky stravy a sportovním vybavením. Tento obchod má svůj e-shop s rozšířenější nabídkou produktů.

Její právní forma je společnost s ručením omezeným a vznikla 3. listopadu 2017. Předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti instruktor fitness, zámečnictví, nástrojářství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Její identifikační číslo je 06575765 a je zapsána pod spisovou značkou C 72373 vedená u Krajského soudu v Ostravě se složeným základním kapitálem v částce 50.000 Kč.

Sídlo organizace se nachází na adrese č.p. 495, 742 56 Sedlnice a její jediný jednatel je Bc. René Frydrych, MBA. Jednatel zastupuje společnost samostatně a v plném rozsahu. Řadí se mezi národní soukromé nefinanční podniky. Firma, jak již bylo zmíněno, disponuje dvěma fitness centry a jedním obchodem se suplementy, doplňky stravy a jiným sportovním zbožím. Jedna pobočka fitness se nachází v Novém Jičíně na adrese Poděbradova 1576/9 a druhá ve Frýdku-Místku na ulici Hlavní třída 2326. Kamenný obchod se nachází na adrese Zámecké náměstí 1256, 738 01 Frýdek-Místek.

Firma Áčkofit, s. r. o. má lineární organizační strukturu. Je tedy jasně definován post nadřízeného a podřízených. V této organizaci je v pozici nadřízeného i jednatele bakalář René Frydrych, MBA. Firma se řadí mezi malé podniky a disponuje dalšími 5 zaměstnanci, kteří jsou rozmístěni do obou poboček v Novém Jičíně a ve Frýdku-Místku po dvou

zaměstnancích, a jeden obstarává plynulý chod přidruženého obchodu i e-shopu se suplementy a doplňky stravy s názvem Áčkoshop.

2.2. Analýza trhu a konkurence

Cílem analýzy trhu a konkurence je získat informace o prostředí naší vybrané firmy, zjistit možnou konkurenci v jejím okolí a vyhledat možnosti dalšího růstu firmy. Zaměříme se na okruh jednotlivých poboček a zjistíme, zda jsme v místě činnosti v dominantní pozici nebo naopak bude potřeba cílenější propagace nebo změna byznys modelu pro udržení pozice na trhu.

Pobočky se nacházejí od sebe necelých třicet kilometrů. V rádiu dvaceti pěti kilometrů od těchto dvou poboček se nachází 7 konkurenčních poboček, které rovněž nabízí EMS tréninky. Největším konkurentem je podnik BODY CLUB Frýdek-Místek, který sídlí ve stejném městě jako jedna z poboček vybrané firmy. Firma BODY CLUB nemá pouze jedno fitness centrum zaměřené na EMS tréninky a zároveň je po Moravskoslezském kraji známá. Z recenzí, veřejně dohledatelných na internetu, ale můžeme vidět, že i přes zanedbatelnou vzdálenost obou fitness center je oblíbenější a vyhledávanější firmou firma Áčkofit.

Kvůli zvýšené poptávce po před tréninkových, tréninkových a po tréninkových produktech se firma Áčkofit rozhodla rozšířit svoji nabídku z EMS tréninků a poradenství i na prodej suplementů, doplňků stravy a pomůcek na cvičení. Nejprve založili on-line obchod Áčkoshop, který je možný navštívit z oficiálních webových stránek firmy přes odkaz nebo cíleně na webu ackoshop.cz., později ale založily i stejnojmennou kamennou prodejnu.

2.2.1. Porterova analýza

Tento analytický nástroj popsal její autor, Michael Porter, v knize „Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors“.

Používá se k analýze konkurenčního prostředí a strategického postavení podniku na konkrétním trhu. Zaměřuje se na pět okruhů, které ovlivňují efektivitu a postavení společnosti na vymezeném trhu. (Porter, 1980)

2.2.1.1. Stávající konkurenti

Z hlediska stávajících konkurentů je tady velký problém s firmou BODY CLUB, který byl již dříve zmíněn. Vzhledem k množství poboček, kterým tato firma disponuje, se řadí mezi dominantní firmu, která může do určité míry hýbat s cenou jednotlivých nebo skupinových tréninků, a to díky možnosti rozložení jednotlivých nákladů mezi veškeré pobočky a zajistit si tak i lepší dodavatelský úvěr. Snížením ceny vstupů do posilovny a fitness prostor by velice ovlivnil chod naší vybrané firmy, jelikož snížením ceny na stejnou úroveň konkurenta pro udržení stálých zákazníků by mohlo být pro naši firmu likvidační.

2.2.1.2. Potenciální konkurenti

V rádiu dvaceti pěti kilometrů je dostatečně velké množství firem se stejným nebo podobným zaměřením jako vybraná organizace. Vstup nového malého podniku se stejným zaměřením na trh by s největší pravděpodobností nebyl úspěšný a nejspíše prodělečný. Jinak by tomu bylo, pokud by na trh vstoupil velký podnik, který by chtěl pouze umístit jednu pobočku mezi ostatní podniky s EMS tréninky. Jak již bylo zmíněno, velký podnik může své náklady rozmístit mezi jednotlivé pobočky a měnit si cenu produktu či služby dle svého uvážení. Pokud tedy zvážíme tuto možnost a riziko, konkurence by mohla veškeré dosavadní zákazníky převést k sobě za zvýhodněnou cenu a vybraný podnik by přišel o velkou část tržeb.

2.2.1.3. Dodavatelé

Firma Áčkofit spolupracuje s více než 80 podniky, které se zabývají distribucí a prodejem suplementů a doplňkových služeb. Mezi ty přednější patří značky Extrifit, Šufan, BeastPink, Isostar a Green Pharmaceuticals. Ve vztahu ke všem dodavatelům vybrané firmy je postavení firmy Áčkofit na velice dobré úrovni, protože nenabízí pouze prodej menšího objemu zboží běžným zákazníkům, ale umožňuje spolupráci s jinými obchodními partnery, kteří mají možnost koupit zboží při určitém objemu za velkoobchodní ceny. To zajišťuje další distribuci zboží ve velkém množství a pro dodavatele tak jistotu odběru zboží a

splacení pohledávek. Odběr je možný pod vymezenými podmínkami ze strany firmy Áčkofit a rozlišuje se podle typu kupujícího.

2.2.1.4. Kupující

Mezi stranu poptávky po firmě Áčkofit a přidruženému obchodu Áčkofit se řadí stávající klienti, kteří pravidelně kupují permanentní vstupenky do fitness centra a stálí odběratelé suplementů, kteří získali zvýhodněnou cenu pro pravidelný odkup. Dále pak noví zákazníci, kteří chtějí zkusit metodu EMS nebo ti, kteří od svého okolí obdrželi poukaz na aktivitu nebo doplněk stravy. Podle interního průzkumu firmy získává nejčastěji firma Áčkofit nového klienta díky viditelnosti na sociálních sítích a z doporučení od známých.

2.2.1.5. Substituty

Substitutů je pro firmu Áčkofit celá řada. Nejen, že zákazník má možnost vybrat si z okolí jeho dostupnosti jinou pobočku, může nakupit i produkty spojené se zdravou výživou a doplňky stravy u konkurence. Zajímavé je, že i firma obměňuje svoje zásoby a dodavatele těchto doplňkových produktů, takže ne vždy tedy může zákazník očekávat stejnou nabídku. Pro uvedení příkladu firma ukončila spolupráci s vysoce postavenou sportovní značkou GymBeam kvůli nepoměru jejich ceně ku kvalitě produktů této značky a nahradila ji značkou Extrifit, která vykazuje lepší složení.

2.3. Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

Tato analýza nám ukazuje, jaký má v sobě podnik potenciál. Jeho slabé a silné stránky, hrozby, které mu mohou uškodit nebo zlikvidovat a příležitosti, jak zlepšit své postavení na trhu nebo jak si ji alespoň udržet.

Tabulka 1 Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pobočka umístěná na náměstí • Spolupráce se známými osobnostmi • E-shop s doplňky stravy přidružený ke stránkám fitness centra • Spolupráce s doručovacími službami 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence v okolí • Malé množství různě rozmístěných poboček • Malé povědomí o EMS trénincích
<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nová pobočka s doplňky stravy v okolí Frýdku Místku • Další pandemická vlna – nutnost uzavřít fitness centrum, ztráta zisku • Zvýhodněná nabídka konkurence 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce se známými sportovci • Výroba vlastních suplementů • Nová kampaň pro přilákání nových klientů

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera, 2013)

V Analýze jsme si definovali hrozby a příležitosti. Pokud se zaměříme na příležitosti, firma se může pokusit navázat kontakt s výrobcem suplementů a podobných produktů v návaznosti s návrhem vlastní značky suplementů. Produkty by tak firma mohla korigovat v rámci produkce a distribuce na trzích a fitness center, a to složením jednotlivých druhů produktů a jejich dávkováním. Tato inovace by zvýšila tržby podniku a povědomí o něm, zrealizovaly by se spolupráce vedoucí k propagaci suplementů a došlo by rozšíření působení činnosti a vstupu na nové trhy.

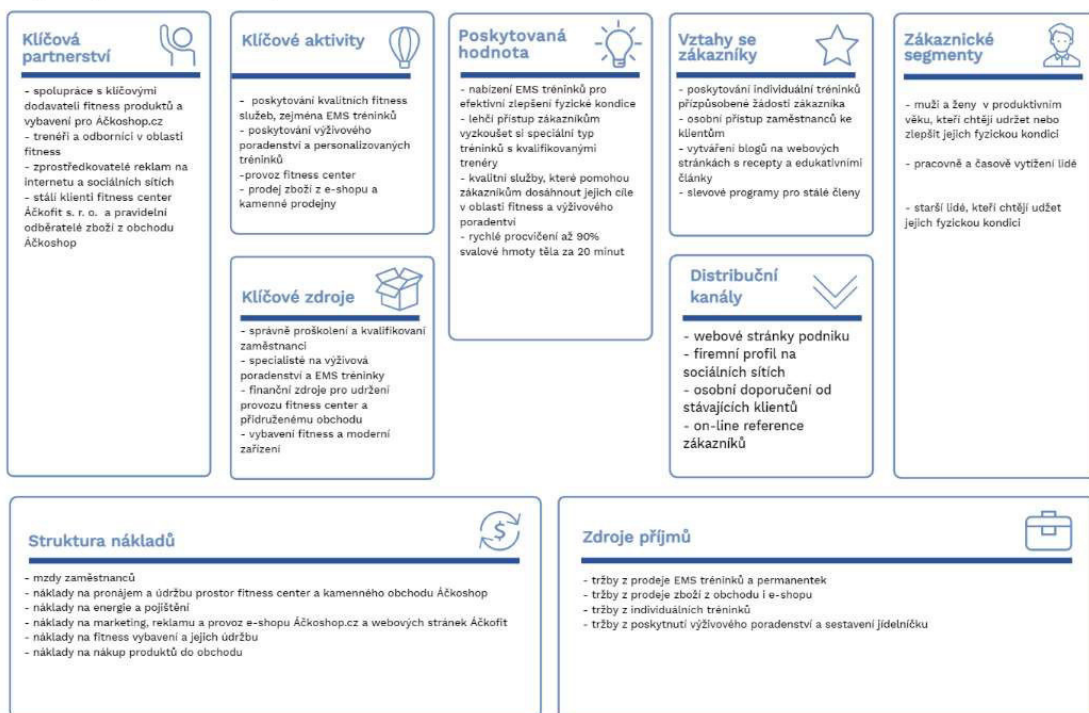
Další příležitost firmy je spolupráce se známou osobností. V nynější době firma spolupracuje s čtyřnásobným mistrem světa v kulturistice Lubomírem Krhutem, který je také vítěz šampionátu IBFA a pravidelně navštěvuje EMS tréninky ve Frýdku Místku. Využití přízně fanoušků jednotlivých osobností a využití novodobého trendu influencerství by zajistil větší popularitu vybrané firmy mezi mladistvými a opět by se zvýšil zisk podniku.

Oba tyto body by se dali zahrnout do kampaní, která by efekt cíle kampaní a zavedení nových inovací znásobila.

2.3.1. Analýza byznys modelu vybraného podniku

Jak jsem zmiňovala, byznys model Canvas je jednostránkový diagram rozdělený na podstatné části modelu, do kterých se zapisují klíčové hodnoty pro danou buňku. Byznys model společnosti Áčkofit s. r. o. nám pomůže pochopit fungování podniku způsob generování zisku.

Byznys model podniku Áčkofit s. r. o.



Obrázek 2: Byznys model Canvas vybraného podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle edit.org)

2.4. Finanční analýza podniku

Pro hledání možností financování inovací je potřeba nejprve posoudit současnou finanční situaci firmy. Využitím poměrových finančních ukazatelů a údajů z výkazů v období od roku 2017 po rok 2021 zjistíme, jak na tom firma je v současnosti.

Nejprve se zaměříme na vývoj výsledku hospodaření za období 2017-2021. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi náklady a výnosy. Ukazuje tedy, zda je firma ve ztrátě nebo v zisku. Firmě Áčkofit s.r.o. záleží primárně na zvyšování zisku, jak ale vidíme z grafu 1, dosahuje v prvních dvou letech značné ztráty, což je ale v prvních letech životnosti firmy zcela běžné. V roce 2019 se výsledek hospodaření změnil na nulu, to znamená, že podnik ten rok neměl ani zisk ani ztrátu a to je znamení, že další rok by měla firma začít generovat zisk. Bohužel rok 2019 byl i rokem, kdy započala pandemie Covid-19, která byla pro fitness centrum devastující. Z legislativního hlediska firma musela pozastavit svoji činnost a jediný její výtěžek byl pouze z přidruženého e-shopu Áčkoshop.cz

Tabulka 2: Hodnoty z výkazů za období 2017-2021 v tis. korunách

Hodnoty v celých tis. Kč/ rok	2017	2018	2019	2020	2021
VH po zdanění	-198	-255	0	-224	-217
Aktiva	332	489	353	299	134
Vlastní kapitál	-148	-402	-403	-626	-883
Cizí zdroje	480	891	745	925	989
Tržby	0	1314	1594	1114	699

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

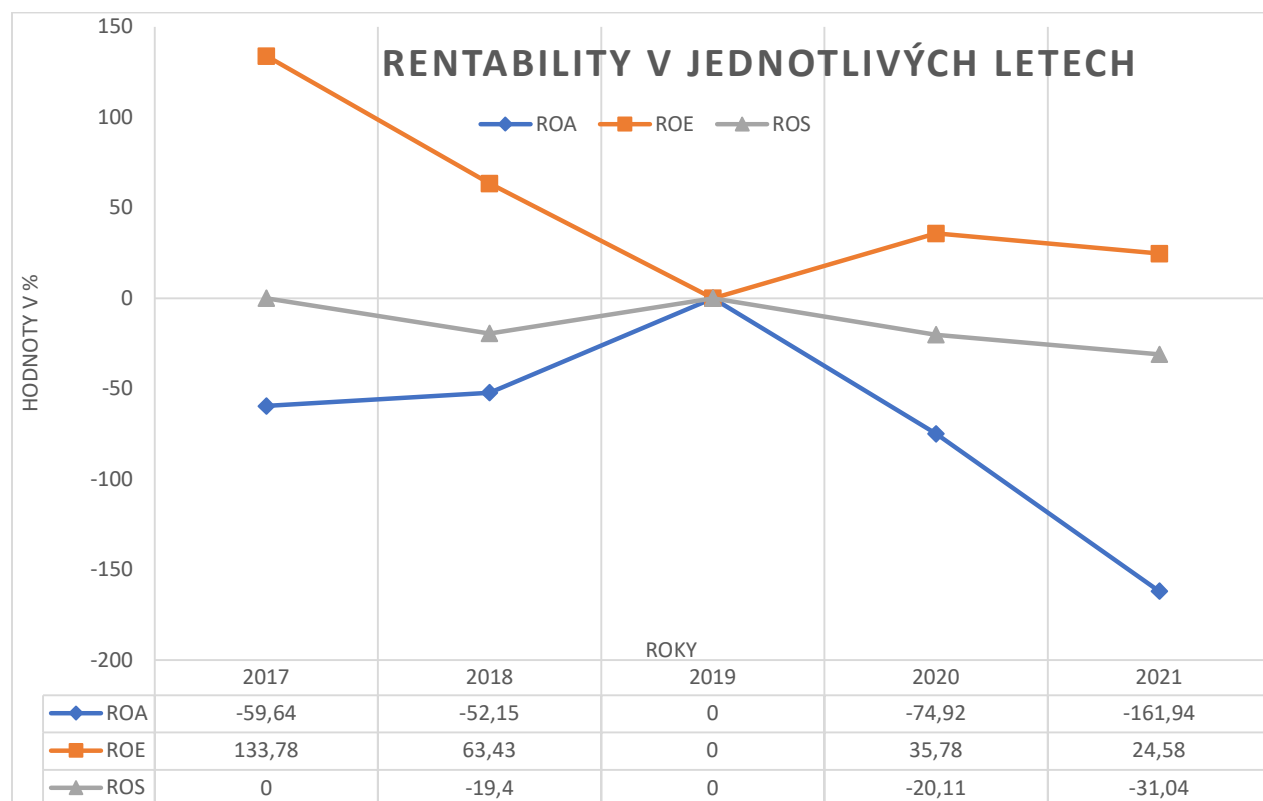
Firma vznikla v roce 2017, proto jsou první dva roky ztrátové, dále pak firmu překvapila tragédie ve formě pandemie Covid-19 a tak negenerovala žádný zisk. Reakci na pandemii můžeme vidět i v postupném růstu závazků v podobě cizích zdrojů od roku 2019. Firma byla nucena se zbavit i části dlouhodobého majetku, konkrétně posilovacích strojů, aby splatila část svých závazků a mohla tak zažádat úvěr na běžný provoz podniku. To je i důvod proč firma za celé své působení měla převahu ve stálých aktivech než v oběžných. I přes prodej části fitness vybavení jsou hlavním zdrojem příjmů tržby za služby. Podnik Áčkofit naštěstí neprovozuje pouze posilovnu a speciální tréninky, ale prodává i suplementy stravy a sportovní vybavení. Právě díky této diverzifikaci činnosti a zisku měla firma možnost přežít celou pandemii bez úplného ukončení provozu. Tato skutečnost se projevila i ve změně poměru cizího kapitálu a vlastního kapitálu na celkový kapitál, kde velká část financování podniku je právě z cizího kapitálu. Naopak vlastní kapitál se nachází

ve všech letech v mínusu, což nutně neznamená vyhlášení konkurzu nebo úplnou likvidaci podniku. V tomto případě to poukazuje na fakt, že je firma delší dobu v neuhrazené ztrátě a tudíž nedostane od bankovní instituce další půjčku a pravděpodobně bude muset dosavadní závazky zesplatnit.

2.4.1 Ukazatelé rentability

Tento ukazatel nám říká, jak byla firma efektivní ve své činnosti v uvedeném časovém období. Vzorečky na výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v teoretické části. V níže uvedené tabulce jsou výpočty jednotlivých rentabilit, jejichž vývoj z časového hlediska je zaznamenán v grafu.

Graf 1: Rentability podniku v jednotlivých letech



(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Z grafu a tabulky můžeme vyčíst pohyby vybraných rentabilit za posledních 5 let. Rentabilita celkových aktiv, neboli ROA, je vyznačena v grafu modrou barvou. Můžeme vidět, že do roku 2019 má rostoucí trend, což vyznačuje, že firma dosahuje potřebného zisku z aktiv. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, jsou vysoké tržby z provozu fitness služeb, které nabízí speciální EMS tréninky, a přidruženého obchodu se suplementy. Podnik si v prvních třech letech vedl dobře, pokud bereme v úvahu, že v té době šlo o startup firmu. V roce 2019 byla rentabilita celkových aktiv rovna 0, protože i VH bylo nulové. Od tohoto roku firma předpokládala, že začne generovat větší zisk ze svých aktiv. Kvůli Covidu-19 ROA každým rokem klesá, a to protože podnik musel zastavit provozování své činnosti v oblasti fitness služeb a výživového poradenství a jediným příjmem se stala tržba z přidruženého e-shopu Áčkoshop.cz.

Z pohledu rentability vlastního kapitálu (ROE), který je v grafu zaznačena oranžově, můžeme pozorovat klesající trend do roku 2019. Znamená to, že firma dostatečně nevyužívá svůj kapitál efektivně. Ale to zapříčiňuje faktor nově zavedené firmy na trh. V roce 2020 firma dokázala zvýšit svoji rentabilitu vlastního kapitálu, ovšem z důvodu pandemie se opět snížila k uzávěrce roku 2021.

Co se týče rentability tržeb, neboli ROS, je v grafu vyznačena šedou a její hodnoty oscilují kolem 0. V prvním roce byly tržby nulové a firma se snažila z tržeb udržet provoz startupu fitness centra a EMS tréninků. Další roky můžeme pozorovat rentabilitu na nule nebo v záporných hodnotách. Tyto hodnoty můžeme přeložit jako neschopnost firmy efektivně plánovat a řídit náklady, anebo firma prodává statky a nabízí služby za nízké ceny a tak nepokrývají dostatečně výdaje.

2.4.2 Ukazatelé likvidity

Jak bylo již výše zmíněno, běžná likvidita měří jak snadno a rychle lze přeměnit krátkodobá aktiva společnosti na hotovost a čistý pracovní kapitál vyjadřuje část prostředků, který zůstane firmě na provoz, pokud uhradí všechny své peněžní krátkodobé závazky (Růčková, 2021).

Graf 2: Běžná likvidita podniku v jednotlivých letech

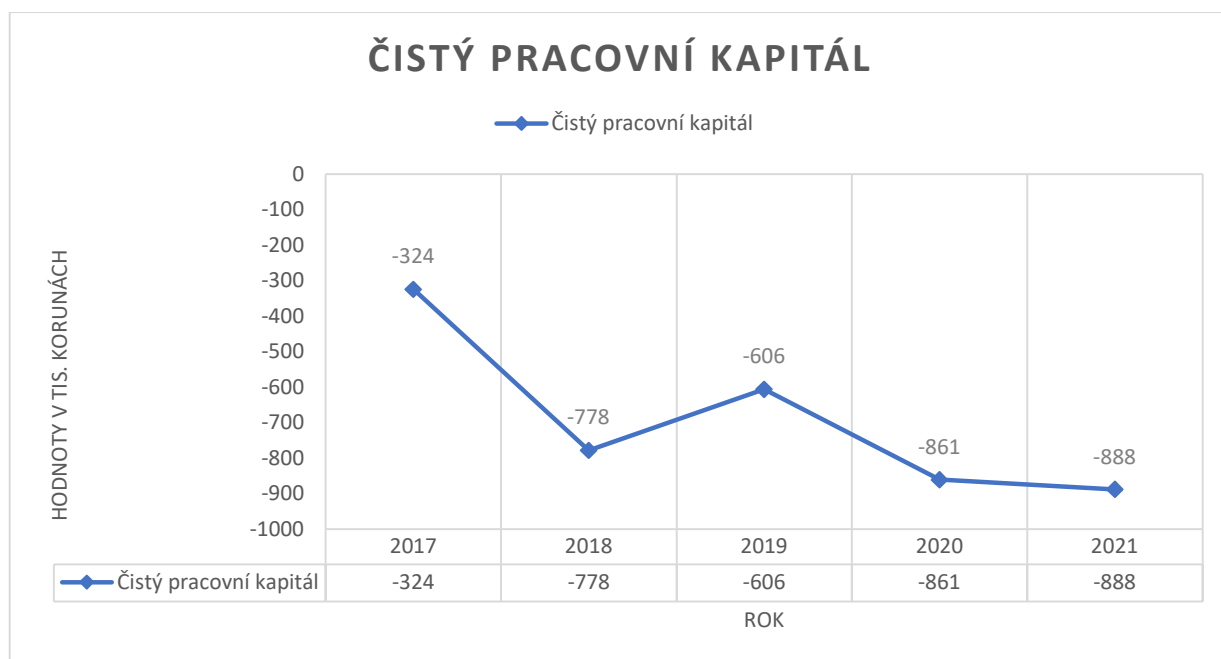


(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Z grafu i tabulky lze vypočítat klesající tendenci běžné likvidity u vybraného podniku. Klesající trend znamená, že firma není schopna uhradit ze svého oběžného majetku ihned své krátkodobé závazky, a v případě dluhů bude muset prodat dlouhodobý majetek. Je to způsobeno nedostatečnými finančními rezervami, které firma nebyla schopna během své životnosti zajistit a nízkými tržbami, to kvůli dočasnému uzavření fitness center během pandemie. Pokud je firma takto dlouhodobě v mínusu, vede to ke zhoršení vztahů k okolí, a to v rámci jak dodavatelů za nesplacené závazky, tak z pohledu zaměstnanců, kteří odbrží výplatu v pozdějším termínu, než je stanovené ve smlouvě. Návrhy na zlepšení jsou

optimalizace podnikových činností, jako je běžný chod provozovny a zkvalitnění služeb nebo snížení nákladů.

Graf 3: Čistý pracovní kapitál podniku v jednotlivých letech



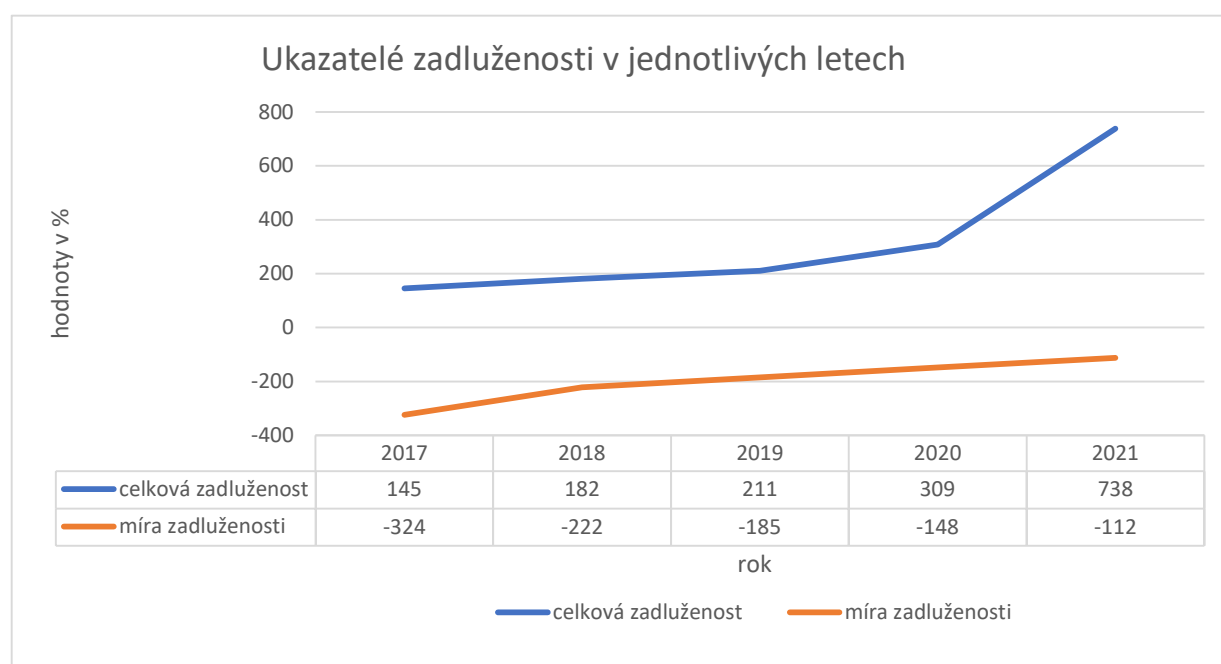
(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Z grafu čistého pracovního kapitálu můžeme vypožorovat, že je firma velice závislá na krátkodobých závazcích a bez nich nedisponuje žádným svým kapitálem na provoz. Je to způsobeno nízkými tržbami firmy nebo špatnou investiční strategií. Firma může zvýšit čistý pracovní kapitál snížením nákladů a optimalizací provozních činností. Opět je nutno zmínit dopady pandemie na podnik a podnikatele, protože právě legislativní nařízení o uzavření veřejných i soukromých společných uzavřených prostorách mohly za prudké snížení tržeb. Firma se tak stala závislou na extéřním financování, a vzhledem k neustálému zadlužení může v průběhu dalšího působení firmy dojít ke zvýšení úrokových sazeb a v krajních případech i ukončení smluvních závazků a úvěru bez možnosti dalšího půjčování od bankovních zprostředkovatelů.

2.4.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti, jak bylo uvedeno v teoretické části, informují, jak moc je společnost zadlužená a ukazuje strukturu vlastního a cizího kapitálu v celkovém kapitálu.

Graf 4: Ukazatelé zadluženosti podniku v jednotlivých letech



(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Z grafu můžeme vypořadovat, že míra zadluženosti, zaznačená oranžovou barvou, je v čase rostoucí. Znamená to, že firma má v poměru na celkový kapitál více cizích zdrojů, které každým rokem rostou, než vlastních. Firma v roce 2017 potřebovala cizí financování kvůli uvedení firmy na trh. Další půjčku podnik musel přijmout z důvodu rozšíření působnosti na trhu, a to v prodeji suplementů jak v kamenné prodejně tak v on-line prostředí na jejich e-shopu.

Pokud se podíváme na celkovou zadluženost, tak poměrně věrně kopíruje pohyby linie míry zadluženosti do roku 2020, kde celková zadluženost prudce vzrostla. Při tomto

ukazateli pozorujeme poměr cizího kapitálu na celková aktiva. Stejně jako u předchozího vyšší hodnota celkové zadluženosti naznačuje, že je firma finančně zatížená a měla by začít splácet své závazky.

V čem může mít firma problém při rostoucí míře zadluženosti a celkové zadluženosti je fakt, že věřitelé, jako jsou v našem případě banky, nebudou ochotny dále půjčovat kapitál vybranému podniku, a naopak mohou zvýšit úroky při splácení dluhu.

2.5. Celkové zhodnocení finanční situace

V prvních třech let vývoje firmy jsou hodnoty v pořádku, a jak bylo zmíněno, je to zapříčiněno vysokými náklady na rozjezd a provoz podniku. Velkou nepříjemností pro společnost byl náhlý zásah pandemie Covid-19, kvůli kterému musely mít pobočky posiloven pozastavený provoz. Tato pandemie způsobila velké ztráty, a to jak nákladové na provoz tak oportunitní. Firma Áčkofit totiž provozuje mimo jiné i speciální EMS tréninky, které nemá každé fitness centrum a ze kterých také chtěla firma primárně těžit. Počáteční náklady na dlouhodobý majetek, jako jsou speciální stroje, komponenty a vybavení k nim, měla původně firma naplánované do tří let vyrovnat výnosy z prodaných permanentek, jednorázových vstupů, prodejem služeb osobního trenéra a menších doplňků stravy prodávané přímo v posilovně. Bohužel právě po třetím roce vypukla pandemie a firma měla problém udržet svoji existenci na trhu. Jediným příjmem v té době byly tržby z e-shopu Áčkoshop.cz. Po ukončení legislativní restrikce s omezením provozu ale i tak lidé nechtěli navštěvovat fitness centrum kvůli obavám o návratu pandemie. Podnik tak přišel o oportunitní náklady, jelikož předpokládal, že největší zájem a tržby budou právě z provozu těchto speciálních tréninků. Všechny tyto situace můžeme pozorovat právě na ukazatelích. Pokud se tedy podíváme na výsledky ukazatelů, zjistíme, že firma si nyní počíná celkem špatně. Z rentabilit vidíme, že firma nevyužívá efektivně svůj kapitál a prodává své služby a statky pod cenou, která je na trhu, na kterém se nachází, běžná. Z likvidity pak vidíme, že firma není schopna uhradit své závazky ze svých oběžných aktiv a pohledávek a bude nucena prodat svůj dlouhodobý majetek. To nám i potvrzují ukazatelé zadluženosti, které poukazují na velkou míru cizího kapitálu v kapitálové struktuře firmy.

2.6. Shrnutí analytické části

Z analytické části jsme došli k závěru, že firma Áčkofit s.r.o. musí nutně změnit strategii podniku a byznys model, o kterém bude třetí část této práce. Z hlediska analýzy trhu, na kterém se podnik pohybuje, je vidět značná konkurence ve stejném a podobném odvětví, a to i v rámci nabízení speciálních EMS tréninků. Výhodou našeho vybraného podniku je přidružený e-shop a kamenný podnik Áčkoshop, který nabízí doplňky stravy, vitamíny, minerály, suplementy a sportovní vybavení. Kamenná prodejna má skvělé umístění, a to přímo na náměstí Frýdku-Místku, a navíc spolupracuje s dodavatelskou službou Zásilkovna, která za zprostředkování pobočky pro příjem a výdej zboží poskytuje provizi, která podniku zvýší zisk. Potenciál v růstu můžeme pozorovat v dalších spolupracích, a to s influencery a dalšími známými osobnostmi pohybující se v oblasti trenérství a fitness nebo případná tvorba vlastních produktů a suplementů. Největší hrozbou je potenciální velký konkurent, který na daném trhu může své statky a služby prodávat a nabízet za výhodnější ceny kvůli menším nákladům, díky efektivně alokovaným zdrojům a výhodných cen od dodavatelů, nebo dobře vnímané značce, například Gold's Gym, který je původně americký, ale svou pobočku, která má sedm pater, má již v Brně.

Po finanční stránce firma neúspěšně vyrovnává ztráty z doby pandemie a pozorujeme tak možný krach jednoho fitness centra. Firma je zadlužená, není schopna splácet své závazky z aktiv, tedy z běžného provozu a disponuje více cizím kapitálem než vlastním. Obecné doporučení pro firmu je zlepšit běžnou likviditu, aby byla schopna platit své závazky včas a zároveň tak zvýšit solventnost a důvěryhodnost firmy pro budoucí úvěry. To může být získáno například efektivním řízením provozu podniku, nákladů a zásob nebo zvýšením tržeb. Pokud tak učiní, stane se solventnější a konkurenceschopnější.

V další části se zaměříme na různé inovace, které by podnik mohl zavést pro zlepšení jeho finanční situace a postavení na trhu a možnosti financování této inovace, potažmo v případě nízkých nákladů a velké návratnosti inovací.

3 Vlastní návrhy řešení

Tato část se věnuje možnostem inovací, které by podnik mohl učinit, aby byl stále na trhu, prosperoval a byl konkurenceschopný. Sama firma si není jistá, kterou inovaci by ráda zařadila do procesu, proto jsem ve spolupráci s firmou došla k pár inovacím, na které se podíváme, a každou zvlášť budeme hodnotit podle možnosti realizace, neboli jestli je ten druh inovace vůbec proveditelný, podle nákladovosti, zda je firma schopna inovaci sama uhradit nebo jestli bude potřebovat dotace či další úvěr a podle efektivnosti, jak firmě daná inovace zlepší její postavení na trhu teď a v budoucnu a o kolik se zvýší zisky. V další kapitole se zaměříme na možnosti financování vybraných inovací a změnu business modelu podniku.

3.1 Možnost inovace

Dle informací uvedených výše víme, že firma na tom nyní není finančně nejlépe. V této části si vymezíme možné inovace, které povedou ke změně byznys modelu. Vybírat budeme na základě parametrů uvedených výše. Je možné, že některé inovace nebudou tolik nákladné a zvolíme jich více, ty se pak promítnou se do byznys modelu podniku.

3.1.1 Zavedení a půjčování nového EMS stroje

První z možných inovací je koupě a samostatný pronájem dalšího EMS stroje a zvýšení nabídky tohoto způsobu tréninků. Podnik nyní disponuje dvěma stroji, rovnoměrně rozmístěné do obou jejich poboček. Podnik uvažuje o koupi dalšího stroje do pobočky ve Frýdku Místku, jelikož tam vidí potenciál k navazujícímu nákupu produktů v obchodě Áčkoshop zákazníkem. Stroj, popřípadě v budoucnu oba stroje, se bude z části využívat majitelem posilovny a z části pronajímán veřejnosti. Na tento typ tréninků ale musí být cvičící či trenér řádně proškolen, proto se při pronájmu bude dbát na zaškolení ke stroji popřípadě, když se bude jednat o pronájem stroje externím uživatelům, se bude vyžadovat osvědčení o možnosti trénovat na EMS strojích. Přístroj při pronájmu externím klientům

nemusí být přímo v posilovně Áčkofit, jde s ním manipulovat a proto si jej klient může odvést domů, popřípadě do své provozovny. Tato inovace se zaměřuje na zvětšení zákaznického kmene a poptávky po tomto typu tréninku. Také ale cílí na vyškolené trenéry, kteří by si tento stroj pronajímali pro trénování svých klientů, a díky této spolupráci mohli navázat další spolupráci, a to například k přidání se do týmu trenérů podniku Áčkofit nebo doporučení této posilovny a prodejny suplementů za domluvenou provizi.

V nákladech se nám touto inovací promítne pořizovací cena stroje za 410.800 Kč bez DPH. Dále pak speciální oblek, bez kterého je přístroj prakticky nepoužitelný. Obleky by firma měla pořídit minimálně dva a kvůli oblíbenosti párových tréninků a následně další pro případnou závadu produktu, aby měla firma náhradní. Cena za oblek se pohybuje v rozmezí od 35.000 Kč po 40.000 Kč. Podnik v minulosti nakupoval a stále i nakupuje produkty a služby firmy Body Technology s. r. o., která se zaměřuje na EMS tréninky a komponenty, proto usuzujeme, že by naše vybraná firma dostala slevu na tyto obleky a mohla by je tak pořídit za velkoobchodní cenu 27.650 Kč bez DPH. Posuzujeme koupi právě dvou obleků pro muže a ženu, jelikož jejich cena pořízení je vysoká a další obleky se mohou dokoupit do fitness centra v průběhu účetního období. A v neposlední řadě přeprava a instalace stroje za 2.500 Kč bez DPH. Toto jsou jediné náklady, které nám vstupují při zavedení nového stroje. Trenéři zůstávají ve stejném počtu, tedy ve 4 lidech, a to z důvodu, že stroj se zamýšlí primárně půjčovat externím uživatelům a placení nového trenéra by přineslo další náklady, které jsou nad rámec. V případě ale, že by byl větší zájem o tento způsob tréninku, bude podnik uvažovat o zvýšení pracovních sil, ale to není předmětem této inovace.

Tabulka 3: Náklady na realizaci první inovace

Položkové náklady	Cena za zboží / služby
Nový EMS stroj	410.800 Kč vč. DPH
Speciální EMS oblek (2 kusy)	55.300 Kč bez DPH
Přeprava a instalace stroje	2.500 Kč vč. DPH
Celkem	468.600 Kč vč. DPH

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Co se týče výnosů z inovace, tak v první řadě se jedná o tržby z provozu, přičemž jeden trénink s kvalifikovaným trenérem nyní vychází za 690,-, firma ale nabízí výhodné balíčky jako jsou permanentky nebo akce pro dva, kdy cvičí „partáči“ spolu v jedné tréninkové hodině. Uvažujeme tedy o tržbách z pronájmu stoje v místě posilovny, které odhadem podle konkurence vychází v rozmezí od 600–900 Kč a tržbách z pronájmu stroje v místě určení zákazníkem, která opět odhadem podle konkurence vychází na 1.390 Kč.

Pronájem v místě posilovny ve Frýdku Místku zahrnuje cenu za použití stroje, cenu energií a pronájmu prostor. Tuto službu bude firma nabízet za 650 Kč / tréninková hodina. V případě koupi permanentky na soukromé lekce, které se budou prodávat po 10 lekcích, vyjde jedna tréninková hodina na 415 Kč, celkově tedy na 4.150 Kč za 10 lekcí. Posilovna bude nabízet i školení ke stroji v úvodní půlhodině za 300 Kč.

Pronájem stroje v místě určení zákazníkem zahrnuje náklady za dopravu, osobního trenéra, zapůjčení tréninkového oblečení a zavedení klientské karty. První zkušební lekce bude firma nabízet za 1.290 Kč a lekce bude zahrnovat školení používání stroje. Další tréninky se budou prodávat po 10 lekcích, a to 10 lekcí za 11.900 Kč (jeden trénink za 1.190 Kč) a 20 lekcí za 10.900 Kč (jeden trénink za 1.090 Kč) přičemž na jednu permanentku mohou cvičit až dva lidé. Dovoz bude do rádiusu 20 kilometrů od pobočky fitness centra zcela zdarma, dále pak 5 korun za 1 km.

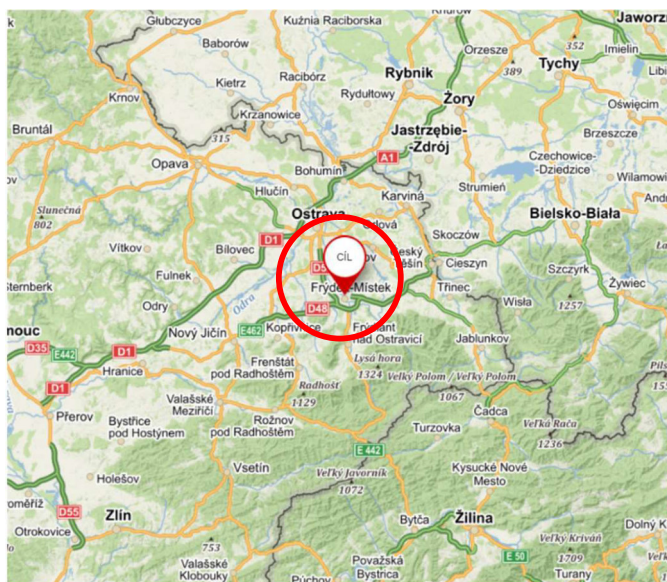
Nepředpokládáme jen tržby, ale také přidanou hodnotu skrz doporučení značky Áčkofit a Áčkoshop. Se vstupem na nový trh, díky rozšíření okruhu pole působnosti firmy, očekáváme zvýšení počtu stálých klientů, jelikož jsou permanentky ekonomicky výhodnější než jednorázové lekce. Přímo úměrně s růstem zákazníků musí růst i počet trenérů. Firma uvažuje o zvětšení svého týmu o jednoho, případně dva trenéry, ale to jsou plány do budoucna, podnik si nyní dalšího trenéra nemůže z hlediska financí dovolit.

Tabulka 4: předpokládané výnosy z první inovace

Předpokládané výnosy	Cena za zboží / služby v rámci první kalkulace
V rámci pobočky	650 Kč
V rámci výjezdu za klientelou	1.290 Kč
Nad rámec dojezdu	5 Kč/ km
Celkem	1.940 Kč + 5 Kč/ km

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy Áčkofit s. r. o.)

Na mapě je zaznačen rádius 20 kilometrů od pobočky posilovny ve Frýdku-Místku.



Obrázek 3: Mapa Frýdku Místku a okolí do 20 kilometrů

(Zdroj: mapy.cz)

Aby firma začala z této inovace generovat zisk, musí nejprve svými tržbami dorovnat výši nákladů. Ta činí, jak vidíme z tabulky 468.600 Kč. Firma musí prodat 721 jednorázových lekcí nebo 113 balíčků po 10 lekcích v místě pobočky anebo 364 jednorázových tréninků, 40 balíčků po 10 lekcích nebo 43 balíčků po 20 lekcích v rámci výjezdu za klientem. Samozřejmě firma bude prodávat varianty těchto tréninků, ale pro lepší představu schopnosti podniku dosáhnout bodu zvratu a generovat tak zisk porovnáme dosavadní

prodeje samostatných tréninků a tréninkových balíčků. Zjistíme tak, jaká je pravděpodobnost úspěchu firmy.

Nyní má firma více než čtyři sta stálých klientů a denně oběma pobočkami projde okolo dvaceti klientů. Měsíčně firma nyní prodá okolo 85 jednorázových tréninků a okolo 20 permanentek pro vícero tréninků. To je kolem 1.013 jednorázových tréninků.

Vzhledem k propočtu požadovaného prodeje a současného prodeje doporučuji firmě tuto inovaci uskutečnit. Je to sice nákladná investice, ale v k přihlédnutí na její výnosnost má smysl její realizace.

3.1.2 Cvičení s celebritou

Druhou z možností je cvičení se speciálním hostem s frekvencí jedenkrát za tři měsíce. Z analýzy silných stránek firmy víme, že do posilovny chodí i známe osobnosti nebo mistři z různých odvětví sportu. Zavedením měsíčních akcí „Cvičíme s idolem“ (jeden z možných návrhů pro název akce) by zvýšil oblíbenost firmy a povědomí v široké veřejnosti o ní. S touto akcí je také spojená veřejná reklama na sociálních sítích pozvaného hosta a tím opět zvětšení povědomí o firmě, zvýšení návštěvnosti podniku a vcelku tak nárůst tržeb.

V nákladech na tuto inovaci se nám v první řadě promítne částka za služby pozvaného hosta, a to poskytnutí hodiny programu a zveřejnění příspěvku na sociální síti. Cena za tuto službu se pohybuje různě podle počtu sledujících známé osobnosti a vlivu na širokou veřejnost. Podle zdrojů ze článku od Lucie Konečné „Kolik (si) vydělávají influenceri? I více než pul milionu za 14denní kampaň“, si influenceri zhruba vydělají 88-220 korun za 1000 sledujících. Dále se ale do částky připočítává engagement, frekvence placeného obsahu a způsobu propagace výrobku na sociálních sítích. Proto se tedy částka stanovuje jako součet fixních nákladů a provizí z prodeje, a vychází tak průměrně na 65.000 Kč/10.000 sledujících. Firma zvolila maximální náklady pro tuto investici, včetně provize z prodeje, na 20.000 Kč za hodinu strávenou influencerem ve fitness centru, kde bude host mít přednášku nebo hodinu cvičení s klienty, a příspěvek na jeho sociálních sítích z prostor posilovny nebo střípku ze samotné akce. V této ceně budou zahrnuty i náklady na dopravu.

Dále musíme zohlednit nutnost celou akci dopředu ohlásit pro větší zájem široké veřejnosti. Firma zvažuje tyto možnosti propagace akce: výrobu sto kusů barevných letáčků, tištěných na lesklý křídový papír, příspěvek na firemním Instagramu a Facebooku a deset letáků rozmístěných na reklamních plochách a ve výloze obchodu Áčkoshop.

Výroba letáčků v barevném provedení a při tisku sto kusů na křídový papír o gramáži 135g/m² ve formátu A5 vychází u firmy ABC tiskárna na 498,80 Kč bez DPH. Cena za vytištění devíti plakátů formátu A2 na ofsetový papír o gramáži 120g/m² a jejich vylepení na dva týdny na reklamní plochy ve Frýdku Místku firmou RENGL s.r.o. vychází na 750 Kč bez DPH, přičemž se cena skládá z ceny plakátu násobenou počtem dní vystavení násobenou počtem vylepených plakátů. Jelikož potřebujeme vylepit pouze 9 plakátů, firma nezíská při prvním vylepení žádnou zákaznickou slevu. Ovšem pokud bude tento inovační projekt úspěšný a podnik Áčkofit bude opakovat tuto akci po delší dobu, má příležitost si sjednat levnější ceny za služby firmy RENGL s.r.o., tím bude mít nižší náklady a tím i vyšší zisk z akce. Příspěvky na sociálních sítích budou nulové, vzhledem k tvorbě příspěvků vlastními zaměstnanci.

Tabulka 5: Náklady na realizaci druhé inovace

Nákladové položky	Cena za služby/zboží
Provize pro hosta	20.000 Kč
Tisk 100 kusů letáčků A4	498,8 Kč bez DPH
Tisk 10 letáku A2	480 Kč bez DPH
Vylepení 9 letáků na 2 týdny	270 Kč bez DPH
Celkem za akci	21.248,8Kč
Celkem za rok	84.995,2 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle informací od společnosti a webových stránek společnosti RENGL s. r. o.)

Výnosy z této investice se promítnou primárně ve zvýšení tržeb. Fitness centrum nyní vydělává přes půl milionu ročně z prodeje tréninků. Touto inovací, na základě pozorování dopadu influencer marketingu na vývoj tržeb v odvětví fitness a zdravé výživy při využití Instagramových příspěvků, firma předpokládá nárůst tržeb z prodeje permanentek a

nabízených produktů o 40 % ročně, tedy v roce 2022 o 279.600 Kč. Také očekává rozšíření klientely, větší sledovat na sociálních sítích a všeobecně zlepšení PR.

Tabulka 6 Předpokládané výnosy z druhé inovace

Předpokládané výnosy	Cena za služby/zboží
Tržby z prodeje tréninků a produktů	279.600 Kč
Celkem za rok	279.600 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interní komunikace)

3.1.3 Tréninková videa

Třetí možností je zavedení on-line tréninkových kurzů pro domácí i venkovní cvičení. Tato metoda online cvičení se rozšířila právě v období pandemie, kdy většina lidí byla nucena zůstat doma a tak se obrátila na online kurzy, tréninky a sestavy jídelníčků od profesionálů. Tento způsob cvičení je velmi oblíbený i po době pandemie, kvůli pohodlnosti a šetření času. Inovace by spočívala v natočení několika videí, jak samostatných ohledně stravy, doplňků stravy a správnému rozložení dne, tak i komplexních jako jsou třicetidenní cvičící programy a programy na procvičení konkrétních oblastí těla. Tyto videa by natáčel tým trenérů Áčkofit v prostředí provozoven posilovny a obchodu. Zaměření by nebylo na EMS (i když způsobu tohoto tréninku bude ve videích zmiňováno kvůli rozšíření povědomí o něm), ale na cvičení primárně s vlastní váhou nebo menší zátěží, které jsou k dispozici i doma, například naplněné lahve s vodou jako závaží.

Tato inovace má za úkol vybudovat nový kmen zákazníků, kteří budou geologicky různě rozmístění. Cílem je tak rozšířit svou klientelu bez nutnosti osobního styku a zajistit tak vyšší tržby.

Z hlediska nákladů se jedná o zaplacení předcvičujících trenérů, fixní náklady na spotřebu energií a nájemné prostor posilovny, zaplacení služeb kameramana (jedná se o náklad na transport kameramana a potřebného vybavení, pořízení záznamu, střih a finální úprava videa). Video by firma mohla natočit i sama a snížit tak náklady externího dodavatele, ale z hlediska dosahu videí ve formě větší kvality lepšího zvuku i obrazu se tento náklad vyplácí podstoupit. Tyto náklady jsou v čase jednorázové, ale firma z videí bude generovat

zisk po několik let. Důležité je zmínit, že tvorbou a prodejem videí nespokulujeme jen o tržbách z nich, ale i o oportunitních příležitostech ve formě nákupu suplementů z kamenného nebo online obchodu Áčkoshop, zájem o vyzkoušení EMS tréninku, a hlavně doporučení zákazníků jejich blízkému okolí.

Zaměstnanci, kteří se budou na natáčení podílet, dostanou za práci odměnu nad rámec smlouvy. Zaměstnanci nyní pracují na hlavní pracovní poměr a tuto práci by firma účtovala jako odměnu za mimořádnou práci. Firma má zkušenosti s vytvářením krátkých promujících videí, které jsou kvalitní po vizuální i zvukové stránce, ale pro lepší kvalitu videa zvolíme služby externího uživatele. Tvorbu a střih videa bude zajišťovat externí firma, které bude vyplacena odměna za tuto práci na základě přijaté faktury od dodavatele. Na trhu je velká nabídka různých poskytovatelů mediálních služeb, někteří nabízejí své služby za hodinu natáčení, někteří za kompletně sestříhané a editované video. Pro vybranou firmu jsem zvolila studio Dart Studios s.r.o. zaměřené na tvorbu videa a animací. Ceny hotových videí se odlišují podle úrovně nabízených služeb a délce, přičemž firma Áčkofit potřebuje třicet videí na měsíční výzvu a dvě videa ohledně správného stravování, která budou součástí balíčku třicetidenní výzvy. Za jeden natáčení den si studio Dart účtuje 18.000 Kč. Na vytvoření námi požadovaných videí potřebujeme dva, potažmo tři natáčecí dny plus 5.150 Kč za den v rámci postprodukce. Dále firma uvažuje o natočení videí na cvičení jednotlivých partií těla, ale tuto inovaci firma bude realizovat pouze za předpokladu vysokých tržeb z prodeje třicetidenní výzvy. Pokud se tedy rozhodne firma investovat do kvalitnějších videí, přijde ho využití externích služeb na 46.300 Kč za 16 hodin materiálu a její úpravu. Vzhledem k časovému vytížení, budeme potřebovat alespoň tři zaměstnance, kteří se budou během natáčení cvičících videí střídát. Zaměstnavatel bude hradit zaměstnancům tyto služby oceněné 200 Kč za hodinu. Každé video bude mít 30 minut a natáčení bude probíhat v prostorách posilovny ve Frýdku Místku.

Tabulka 7: Náklady na realizaci třetí inovace

Nákladové položky	Ceny za služby/zboží
Služby extérního dodavatele	46.300 Kč
Plat zaměstnancům nad rámec smlouvy	9.600 Kč
Celkem	55.900 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interní komunikace)

Firma chce prodávat tento balíček za 360 Kč. Bod zvratu je v tomto případě při prodeji 156 kusů, to je průměrně 13 kusů za měsíc. Největší tržby očekává firma ve třetí vlně, to je půlroku po spuštění prodeje.

Tabulka 8: Předpokládané výnosy z třetí inovace

Potenciální výnos	Cena za služby/ zboží
Tržby z prodeje cvičících videí	86.400 Kč
Celkem	86.400 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interní komunikace)

3.1.4 Vlastní značka suplementů a doplňků stravy

A poslední, nejnákladnější inovací, je zavedení nových suplementů do Áčkoshopu, nové dodavatelské spolupráce a možnost svých suplementů. Obchod Áčkoshop nyní spolupracuje se 71 značkami, z nichž jmenovitě uvádím Šufan, Extrifit, Gymbeam a Reflex, kteří jsou jedničkami ve svém oboru a patří mezi ty kvalitní produkty. Spoluprací se všemi značkami získala firma dobrý dodavatelský úvěr, díky kterému může produkty levněji nakupovat a draž prodávat – a tím generovat zisk. Ideou této inovace je opět rozšířit povědomí o značce, ale prioritou je korigování složení látek suplementů. Díky této inovaci může majitel firmy Áčkofit stanovit vyšší účinných a aktivních látek v jednotlivých produktech v jednotlivých tabletkách nebo prášcích, a to jak v doplňcích stravy, tak i ve vitamínech a minerálech. Pokud firma ví, co obsahují konkrétní produkty, může si stanovit množství tablet k užití na jeden den pro jednotlivé uživatele a nastavit tak svým zákazníkům specifický mix vitamínů a doplňků právě pro jejich potřebu.

Pro vývoj nových doplňků stravy vybraná firma zvolila firmu NUTRAMED s.r.o., která spolupracuje s velkými a váženými značkami jako jsou Dáme jídlo, Grizly nebo PHARMOS. Postup výroby nových produktů začíná u konzultace a vývoje produktu. Na konzultacích se firma dohodne kolik kterých produktů budou chtít vyrábět a při jakém složení, které je nutné aby bylo legislativně schváleno. Po konzultaci je na řadě výroba a adjustace. Při této fázi Nutramed zjistí nedostatky produktu a následně se je pokusí opravit. Takto zkontrolovaný výrobek už potřebuje pouze obal. Firma také poskytuje výrobu obalu a etiket, včetně kódu EAN pro elektronickou evidenci produktů v prodeji. Následuje tedy, po výrobě tabletek a tobolek, návrh designu etiket a krabiček, a po schválení firmou Áčkofit také samotná výroba obalů. Takto vyhotovený produkt spolu s povinnými informacemi o složení výrobku uvedené na obalu musí být ještě poslán před prvním uvedením na trh na Ministerstvo zemědělství, kde produkt zkontrolují a schválí. Po tomto procesu je produkt kompletní a schopný být uveden na trh. Firma poptala jeden druh před tréninkových kapslí, které obsahují tři aktivní látky spolupracující v symbióze.

Tabulka 9: Náklady na realizaci čtvrté inovace

Nákladové položky	Cena za služby/zboží
Cena tabletek (jeden druh po 30 tabletkách)	417,1 Kč
Cena obalu (nádobu 0,6 l + potisk)	17,-
Celková cena jedno balení	434,1 Kč
Cena při nákupu 100 kusů	43.410 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle informací na webových stránkách NUTRAMED s. r. o.)

Tabulka je přehledově za jeden druh předtréninkových tabletek, které musí projít legislativním prozkoumáním. Pokud by firma chtěla tuto inovaci realizovat, musí počítat s dalšími produkty a tím i dalšími náklady. Tato inovace je opravdu velice nákladná, a proto ji nyní nebudeme uskutečňovat. Ne, že by nové produkty Áčkoshopu nebyli výnosnou inovací z hlediska zvýšení předpokládaných tržeb, získání nové klientely a vstupu na nový trh, ale firma si teď tuto investici, která nemá tržby ihned, nyní nemůže dovolit. Pro uvedení nového produktu na trh firma totiž potřebuje spustit kampaň pro upozornění na nový produkt a další formy propagace k němu, které budou opět nákladné.

Výnosnost této investice se projeví po prvním roce od spuštění prodeje a uvedení výrobku na trh. Do budoucna ale bude tato varianta velice přínosná, ne-li rozhodující pro přežití podniku na trhu. Se stále rostoucí oblíbeností posiloven je konkurence na trhu obrovská, to znamená že pro udržení postavení na trhu musí podnik podstoupit různé úpravy, zrychlit podnikové procesy a být schopen přizpůsobit se trendu trhu.

3.2 Vybraná inovace

Dle kalkulací nákladu jsme s firmou zvolili realizaci dvou inovací. První z nich jsou akce se známou osobností a druhou je tvorba cvičících videí. Z přehledu nákladů víme, že na tyto inovace firma potřebuje 140.895,2 Kč. Zvolené inovace budou promítnuty v poslední, třetí, části této práce, a to jak v rámci kalkulace financování změny, tak i zavedením klíčových objektů a subjektů do nového byznys modelu firmy.

4 Možnosti financování

V této části se podíváme na možnosti financování vybraných inovací. Možností je opravdu na trhu mnoho – a to ať z veřejného sektoru, tak z neveřejného. Projdeme všechny možnosti financování inovací a na závěr rozhodneme, která z nich je nejlepší a proč by právě firma měla využít tento typ.

4.1 Financování z vlastních zdrojů

Jak jsme zjistili z finanční analýzy podniku, firma nedisponuje žádným svým volným kapitálem. K dosažení vlastního kapitálu by firma musela splatit všechny svoje závazky, primárně svoje krátkodobé závazky. Firma ani jednu z vybraných inovací nemůže financovat z vlastních zdrojů jak v celé výši, tak ani částečně. Financování tedy inovace z vlastních zdrojů můžeme zavrhnout.

4.2 Financování z cizích zdrojů

Do tohoto sektoru spadá financování od extérních uživatelů jako jsou bankovní a nebankovní instituce. Z ukazatelů nám vyplývá, že je firma po delší dobu zadlužená a její stav se nijak nezlepšuje. Tato situace inklinuje ke zmenšení solventnosti a v případě nesplácení úvěrů také zápis firmy do registru SOLUS nebo do bankovního a nebankovního registru, ale to pouze v krajních případech při nesplácení i po upomínkách.

4.2.1 Venture kapitálové fondy a investoři

Jednou z možností cizího financování je hledání a přilákání nových investorů. Mluvíme zde o jednotlivcích tak i venture kapitálu. Jednotlivci firmě přinesou drobnější kapitál na rozjezd inovace a případně splácení krátkodobého dluhu. Při tomto způsobu financování bude ale náročné sehnat nějaké investory, a to z důvodu nedůvěry investorů vložit svůj kapitál do firmy, která z dlouhodobého hlediska není solventní a hrozí tak možné nesplácení dividend. Proto tedy budeme hledat podporu u tak zvaných Venture kapitálových fondů, které se specializují na poskytování „rizikového“ kapitálu. Tato metoda je vhodná pro startupy a nově začínající firmy, nebo pro firmy, které jsou finančně

nestabilní. Financování pomocí venture fondů funguje na principu zvyšování základního kapitálu firmy. Fond z vypůjčení peněz získá zpravidla menšinový podíl na celé firmě a zároveň možnost podílet se na strategickém, finančním a obchodním směru firmy. V České republice se venture kapitálové fondy sdružují pod názvem Česká venture kapitálová asociace. Jelikož je tato investice pro investora velice riziková, očekává od ní i vysoké procentuální zhodnocení. V případě, že by chtěl investor odejít od rizika, musí svůj podíl odprodat jinému investorovi, popřípadě majiteli firmy. Tato možnost financování se zdá jako jedno z řešení pro rozjezd koupi nového stroje a nákladů spojený s ním. Mezi nejznámější venture kapitálové fondy v České republice patří CREDO, J&T Ventures nebo Rockaway Capital. Klíčovým bodem pro získání kapitálu od investorů je propracovaný podnikatelský plán. Panuje zde velká konkurence a není jednoduché získat finance od fondu. Z pohledu velké investice se firma rozhodla tuto možnost nyní nevyužít, protože to není vhodná varianta pro financování vybraných inovací.

4.2.2 Bankovní a nebankovní instituce

Další možností jsou půjčky od bankovních a nebankovních institucí. Z hlediska dosažení úvěru bude rychlejší získat jej u nebankovní instituce. Ta je rychlejší a benevolentnější ve svých podmínkách, například nepotřebuje vidět určité výkazy a výpisy z účtu pro ověření solventnosti. Za tyto „zlehčené“ podmínky si věřitelé účtují velké úroky, převážně se projeví v RPSN (roční procentuální sazba nákladů) které se od bankovních institucí liší i v desítkách procentech. Banky nám tedy vycházejí levněji než nebankovní instituce, jako jsou tyto největší zprostředkovatelé v České republice: Zonky s.r.o., Home Credit a.s. a Cofidis a.s.. Nyní si tyto věřitele proměříme v tabulkách na půjčku ve výši 150.000 Kč.

4.2.2.1 Zonky s. r. o.

Společnost Zonky je zprostředkovatel spotřebitelských úvěrů a součástí komerční banky AirBank. Společnost Zonky.cz funguje na principu peer-to-peer. To znamená, že subjekt si půjčí peníze od společnosti Zonky, která vystaví tuto půjčku na svém webu pro investory, kteří za převzetí částečného rizika vloží kapitál do půjčky subjektu a za to dostanou provizi za zprostředkování kapitálu. Zonky tedy vydělává z procent za nabízení a poptávání kapitálu. Proces zpracování nabídky probíhá nejprve dvojím ověřením identity žadatele o

půjčku poté ověřením příjmů, vytváření ekonomických a rizikových modelů, ověření subjektu v registrech a na závěr schválení půjčky. Tento proces trvá maximálně do dvou dnů od zažádání o půjčku.

Tabulka 10: Přehled půjčky od Zonky s.r.o.

Položky v půjčce od Zonky s.r.o.	Kalkulace položek
Výše půjčky	150.000 Kč
Měsíční splátka	4.708 Kč
Doba splácení	35 měsíců
Úrok	4,99 % p.a.
RPSN	6,54 % p.a.
Odměna společnosti za jejich služby	2 %
Celková splátka	164.750 Kč

(Zdroj: app.zonky.cz)

4.2.1.2 Home Credit a. s.

Společnost Home Credit je akciová společnost založená v České republice. nabízí revolvingové úvěry, které jsou sjednány na dobu neurčitou a podnik tak může opakovaně čerpat kapitál až do výše sjednané půjčky. V tomto případě ale firma tuto nabídku nepřijme a půjčí si pouze jednorázově. Podmínky pro půjčení kapitálu nejsou vůbec omezující. Home Credit po svých potenciálních klientech vyžaduje dva průkazy totožnosti, vlastní bankovní účet a výpis z něj a doložení veškerých příjmů. Dále se musí jednat o občana České republiky nebo cizince, který má trvalý pobyt v České republice, starší 18ti let. Hodnocení, zda půjčku podnik získá nebo nikoliv, závisí na výši příjmu, počtem vyživovaných dětí, úvěrů u jiných institucí, počet let životnosti firmy, platební morálka, výpisy z rejstříku dlužníků a nakonec kontrola, zda firma není v exekuci.

Po tomto procesu si firma může půjčit 150.000 Kč na realizaci inovací. Je nutno znovu zmínit, že se jedná o revolvingový úvěr, takže pokud firma už půjčku splatila, je potřeba, aby vypověděla pomocí formuláře smlouvy o půjčce.

Tabulka 11: Přehled půjčky od Home Credit a.s.

Položky v půjčce od Home Credit a.s.	Kalkulace položek
Výše půjčky	150.000 Kč
Měsíční splátka	5.000 Kč
Doba splácení	38 měsíců
Úrok	11,9 % p.a.
RPSN	12,6 % p.a.
Celková splátka	185.495 Kč

Zdroj: homecredit.cz

4.2.1.3 Cofidis a. s.

Akciová společnost Cofidis je součástí francouzského koncernu COFIDIS, a.s. Podmínky pro získání úvěru jsou následující: dlužník musí být občan České republiky nebo Slovenské republiky s trvalým pobytem na území České republiky starší osmnácti let, musí doložit výši příjmů, nesmí mít zápis v registru dlužníků a musí mít platný telefonní kontakt a bankovní účet.

Tabulka 12: Přehled půjčky od Cofidis a. s.

Položky v půjčce od Cofidis a.s.	Kalkulace položek
Výše půjčky	150.000 Kč
Měsíční splátka	5.060 Kč
Doba splácení	36 měsíců
Úrok	13,08 % p.a.
RPSN	13,89 % p.a.
Celková splátka	182.160 Kč

(Zdroj: cofidis.cz)

4.2.1.4 Banky

S bankami je to složitější. Banka firmě sice poskytuje lepší úrok i RPSN, ale s finanční situací, ve které se nyní firma nachází, není pravděpodobné, že by firma dostala další

půjčku, zvláště pokud se jedná o půjčku na inovaci. Banka totiž pro udělení úvěru potřebuje vidět dva průkazy totožnosti, výpis z obchodního rejstříku a dvě daňová přiznání s razítkem finančního úřadu včetně veškerých příložených listin jako jsou výkazy zisku a ztrát, rozvaha a cash flow. Dle informací o finančním zdraví podniku dále banka posuzuje solventnost firmy a rozhoduje, zda půjčku schválí a bude s ní moci disponovat nebo ji zamítne. Z hlediska naší vybrané firmy bych půjčku od bankovní společnosti nedoporučovala, a to z důvodu zamítnutí. Můžeme ale tuto situaci pouze predikovat, to, jestli banka usoudí, že firma díky této inovaci začne generovat zisk a stane se silným hráčem na trhu nebo naopak povede další půjčka k totálnímu zadlužení firmy a krachu, je na parametrech a vnitřních směrnících konkrétní banky.

4.3 Financování z veřejných zdrojů

Jedná se o poskytování financí za účelem podpory inovací, nových nápadů a vývoje technologií většinou prostřednictvím vládních dotací.

4.3.1 Státní a evropské dotace

Dotace jsou způsobem financování, kde stát chce podpořit rychlejší růst v určitých oblastech. Prostředky jsou ze státního rozpočtu nebo z rozpočtů jednotlivých krajů. V nadnárodním měřítku to pak jsou evropské dotace, kdy se jednotlivé návrhy financuje rozpočet Evropské Unie.

Státní dotace jsou určeny pro podniky, jednotlivce, vědecké a výzkumné instituce a neziskové organizace. Podmínky pro získání dotace jsou u každé oblasti jiné.

Momentálně není otevřený žádný vhodný státní ani evropský program na financování vybraných inovací. Pokud ale firma bude mít úspěch s vybranými inovacemi, mohla by v dalších letech realizovat i ty ostatní, výše popsané inovace. Konkrétně koupí nového EMS stroje. Na tuto inovaci by firma mohla využít dotovaného projektu OP TAK Technologie 4.0 – Podpora digitalizace, automatizace a robotizace společností, na základě, kterého mohou firmy investovat do výrobního a nevýrobního vybavení. Z tohoto programu tedy lze z padesáti procent dotovat nákup dalšího EMS stroje. Začátek výzvy k podávání

žádostí o možnost získat dotaci bude začátkem září tohoto roku a potrvá až do listopadu tohoto roku. Pro čerpání dotace musí firma poslat žádost o dotaci a s ní i celkové cenové rozhraní kupovaného stroje. Dokumentace k žádosti o dotaci obsahuje podnikatelský záměr, finanční ukazatele, dopady inovace na podnikatelskou činnost a jiné podstatné informace, které vyzdvihnou firmu nad ostatní firmy. Boj o dotace je velký, a proto je třeba, aby firma zpracovala dokumentace co možná nejlépe. Protože je tento proces časově náročný, měla by firma využít externích služeb dodavatelů, kteří se specializují na vytváření těchto dokumentů k žádosti o dotace. Firmě doporučuji využít služeb společnosti GRANTEX dotace s.r.o., kteří jsou v tomto oboru odborníci a mají za sebou řadu úspěšných schválených dotací na různé projekty pro firmy jako jsou Škoda a.s., Heineken a.s. nebo Pilulka Lékárny a.s.

4.3.2 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky vypisuje stát a jsou to pohledávky po službě nebo zboží. Na trhu tedy stát vyhledává nejlepšího dodavatele za nejlevnější ceny. Tím zajistí dodavateli, v tomto případě naší firmě, jistý odběr a pohledávku, která bude vždy včas splacena.

Tyto možnosti jsou uveřejněny ve věstníku veřejných zakázek, kde jsou vypsány veškeré pohledávky zboží a služeb v jednotlivých krajích a regionech. Tyto nabídky se v čase mění a je potřeba kontrolovat průběžně stav příchozích zakázek. Je potřeba zmínit, že i po vybrání vhodné nabídky od veřejné instituce není lehké ji, jako firma, získat. Na tomto trhu je obrovská míra konkurence a vyhrát je velice náročné. Některé firmy totiž mají lepší postavení na trhu a mohou nastavit cenu níž, než je cena obvyklá, což je pro stát důležitým parametrem pro výběr dodavatele. Boj o zakázku je tedy drsný, ale ne nemožný. Pro zjednodušení a ušetření času se může firma registrovat do centrální databáze dodavatelů, kde vyplní elektronicky všechny své požadované údaje a po přihlášení čeká na příchozí nabídky spolupráce. Důležitými měřítky jsou obor činnosti a místo působnosti, aby si firma vytvářející poptávku po dodavateli mohla vyfiltrovat potenciální dodavatele služeb nebo výrobků. Tuto metodu firmě doporučuji aplikovat, pouze ale možnost zvýšení výsledku hospodaření. Jak jsme již definovali, tato možnost je v čase nestabilní, a proto nemůžeme ze zisku z ní financovat inovační podnikovou činnost, která vyžaduje stálé financování.

4.4 Návrh na financování

Z celkových možností vychází, že inovace budou hrazeny z nebankovní instituce Zonky s.r.o. Firma musí doložit výpis z bankovního účtu vedený v České republice a vyplnit elektronickou žádost o úvěr na stránkách Zonky.cz. Tím začíná proces vyřizování úvěru. Za poskytnutí úvěru zaplatí firma jednorázový poplatek, který je součástí prvních plátek při splácení úvěru. Důležitým milníkem pro získání úvěru je finanční situace podniku, která jak víme, není moc slibná. Ovšem z dlouhodobého hlediska se firma ukazuje jako prosperující a výdělečná, proto se firma nebojí, že by tento úvěr nedostala. Po posouzení příjmů a výdajů majitele a jeho firmy, které se prokazují výpisem z bankovních účtů. Dále Zonky ověřují rodinný stav majitele a jeho dosaženého vzdělání. Mimo jiné si nebankovní instituce ověřuje veřejné rejstříky, v našem případě obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík a informace z úvěrových registrů. Co je zajímavé, je že úvěrové registry společnost Zonky přebírá od společnosti Home Credit, u které jsme půjčku také kalkulovali a v porovnání s konkurencí byla nevýhodná.

Všechny tyto atributy jsou podstatné pro vylepšení nabídky půjčky a různých doplňkových možností. O průběhu vyřízení žádosti dostane firma vědět na jimi uvedeném telefonním čísle nebo emailu.

Po schválení úvěru firma Áčkofit obdrží nabídku s kalkulací úvěru, která není konečnou nabídkou a dá se s ní podle potřeby manipulovat, a to v rámci výši splátky, dnem počátku splácení a možnosti předčasného splacení. Společnost Zonky nabízí i speciální pojištění s názvem Zonky záchranná vesta. Tato služba spočívá v pomoci od firmy Zonky při neschopnosti splácet úvěr dlužníkem. Tuto službu ale firma využívat nebude, jelikož předpokládá hladký průběh splácení.

Po schválení výši půjčky a její náležitosti od obou stran, jak od věřitele, tak i dlužníka, může firma podepsat smlouvu. Nutno poznamenat, že veškerá komunikace, dokládání dokumentů i podepisování smluv je čistě elektronická a firma se tedy se zprostředkovatelem nikdy nesetká. Po podepsání smlouvy, majitel obdrží na jeho doložený účet částku 150.000 Kč, se kterou může okamžitě disponovat. Měsíčně, po následující čtyři

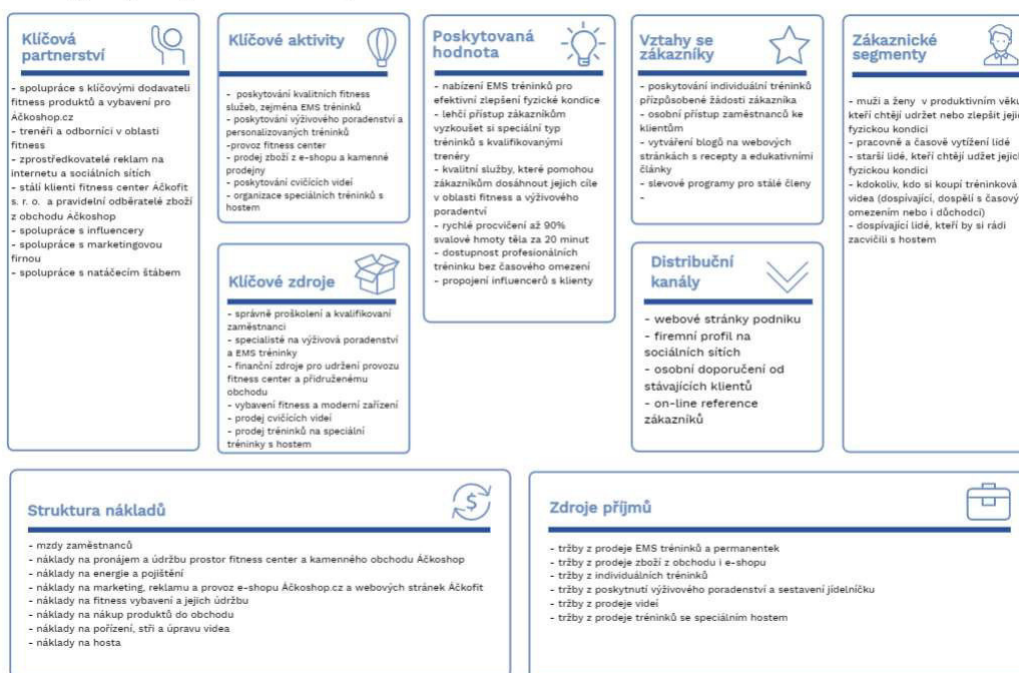
roky, bude firma Áčkofit splácet 4.708 Kč, celkově tak za půjčení kapitálu firma zaplatí 14.750 Kč.

Společnost Zonky má ve svých vnitřních stanovách ukotvený i průběh vymáhání závazků. Společnost si může účtovat poplatky za poslání upomínky platby a zároveň má právo účtovat si i smluvní pokuty. Pokud ani přes tyto výzvy firma neuhradí měsíční splátku, bude společnost vymáhat závazky soudní cestou.

4.5 Změna byznys modelu

Na závěr tedy změníme i slibovaný byznys model. Tento model je vytvořen na základě vybrané inovace a kopíruje do něj zvolené potřebné klíčové aktivity, dodavatele a jiné náležitosti modelu Canvas.

Nový byznys model podniku Áčkofit s. r. o.



Obrázek 4: Nový byznys model podniku Áčkofit s. r. o.
(Zdroj: zpracování dle edit.org)

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vypracování návrhu řešení a prezentace možností inovací, které mohou pomoci udržet si nebo posílit firmě své postavení na trhu. Pro splnění cíle bylo potřeba provedení finanční analýzy podniku pomocí finančních ukazatelů, a to ukazatelů rentability, likvidity, čistého pracovního kapitálu a zadluženosti. Na základě výsledků z finanční analýzy bylo rozhodnuto jak a v jakém poměru budou inovace financovány. Dále pak bylo zapotřebí zajistit inovace, o kterých firma uvažovala o realizaci. Po bližším prozkoumání a vyhodnocení výnosnosti inovací jsme vybrali dvě inovace, které bude firma v nejbližší budoucnosti realizovat.

V teoretické části byly vymezeny klíčové pojmy související s podnikem, podnikáním, zisku a ztrát a inovace pomocí literární rešerše. Dále byly objasněny finanční ukazatele včetně samotných vzorců pomocí literatury.

V analytické části byly popsány informace o společnosti a analýza trhu a konkurence. Dále jsme zjišťovali slabé a silné stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Z analýzy nám vyplynulo, že by mohla postavit své inovace na spolupráci s influencery, zavedení výroby vlastních suplementů a tvorbou nových kampaní za účelem rozšíření klientského kmene. Dále se v této části nachází finanční analýza podniku, ve které se zjišťují hodnoty ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatele čistého pracovního kapitálu. Dále jsme na základě analýz zvolili možné inovace a vykalkulovali jsme jejich náklady a předpokládané výnosy. Tyto inovace jsme mezi sebou poměřili a vybrali dvě, které jsou možné realizovat v blízké budoucnosti.

Ve třetí části jsme zvážili možnosti financování vybraných inovací a vybrali jsme vhodnou variantu pro jejich realizaci.

Výsledkem bakalářské práce jsou možnosti zavedení nových inovací a zároveň zajištění jejich financování. Dále jsou popsány další navrhované inovace a projekty s možností využití dotací ze strukturálních fondů EU a možnosti využití veřejných zakázek pro zvýšení zisku. Tato práce může být přínosná pro podnik při rozhodování zavedení nových inovací a jejich financování.

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Byznys model Canvas (Zdroj: vlastní zpracování dle Svobodová, Andrera, 2017, s.246).....	20
Obrázek 2: Byznys model Canvas vybraného podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle edit.org).....	32
Obrázek 3: Mapa Frýdku Místku a okolí do 20 kilometrů (Zdroj: mapy.cz)	44
Obrázek 4: Nový byznys model podniku Áčkofit s. r. o. (Zdroj: zpracování dle edit.org)	59

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí	31
Tabulka 2: Hodnoty z výkazů za období 2017-2021 v tis. korunách	33
Tabulka 3: Náklady na realizaci první inovace	42
Tabulka 4: předpokládané výnosy z první inovace	44
Tabulka 5: Náklady na realizaci druhé inovace	46
Tabulka 6 Předpokládané výnosy z druhé inovace	47
Tabulka 7: Náklady na realizaci třetí inovace	49
Tabulka 8: Předpokládané výnosy z třetí inovace	49
Tabulka 9: Náklady na realizaci čtvrté inovace	50
Tabulka 10: Přehled půjčky od Zonky s.r.o.	54
Tabulka 11: Přehled půjčky od Home Credit a.s.	55
Tabulka 12: Přehled půjčky od Cofidis a. s.	55

Seznam použitých grafů

Graf 1: Rentability podniku v jednotlivých letech	34
Graf 2: Běžná likvidita podniku v jednotlivých letech	36
Graf 3: Čistý pracovní kapitál podniku v jednotlivých letech	37

Graf 4: Ukazatelé zadluženosti podniku v jednotlivých letech 38

Seznam použité literatury

- AIR BANK A. S., 2023. Zonky.cz [online]. 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz> .
- BRUSEL. Nařízení komise EU č. 651/2014 [online]. 2014 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=lv>.
- COFIDIS A. S., 2023. Cofidis Férové financování [online]. 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.cofidis.cz/cz/index.html> .
- DOLEJŠOVÁ, Miroslava, 2008. Zdroje financování malých a středních podniků. 1. vyd. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž. ISBN 978-80-87106-17-4.
- HOME CREDIT A. S., 2023. Home Credit [online]. 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz> .
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KOTLER, Phillip. a KELLER, Kevin, Lane, 2013. Marketing management. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Definice malého a středního podnikatele [online]. 2006 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppp-2004-2006/desatero-zadatele/definice-maleho-a-stredniho-podnikatele--11322/>.
- NOVÁK, Adam, 2017. Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.
- OECD. Technologie a ekonomika: Klíčové vztahy [online]. Paříž: OECD, 1992 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/technology-andthe-economy_9789264134683-en. ISBN 92-64-13468-564.
- POLLUVEER, Kristi, 2022. Fakta a čísla o Evropské Unii: Malé a střední podniky.

Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-strednipodniky>

PORTER, Michael, Eugene, 1980. Competitive strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction Michael E. Porter, New York: The free press. ISBN 0-684-84148-7

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.

RŮČKOVÁ, P., 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi. 7. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

SYNEK, Miloslav, 2006. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.