VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE VE SPOLEČNOSTI BONITA GROUP SERVICE, S. R. O.

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION AT BONITA GROUP SERVICE, LNC.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Tereza Fraitová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Nina Bočková, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Tereza Fraitová**
Vedoucí práce:	**Ing. Nina Bočková, Ph.D.**
Akademický rok:	2021/22
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:

Ekonomické aspekty inovace ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a vymezení problému
Teoretická východiska práce, vymezení pojmu inovace
Analýza současného stavu a popis zavedené inovace
Hodnocení zavedené inovace
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení ekonomických aspektů produktové inovace ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o.

Základní literární prameny:

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

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1798-828.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. Kreativní metody v inovacích. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. garantka	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na produktovou inovaci ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o., která patří mezi jedničku na českém trhu ve výrobě herních prvků na dětská a workoutová hřiště. Teoretická část práce definuje význam pojmu inovace a objasňuje problematiku spojenou s inovací. Praktická část analyzuje prostředí společnosti na základě vybraných analýz a hodnotí ekonomické aspekty zavedené inovace.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on product innovation in the company Bonita Group Service, s. r. o., Which is one of the leaders on the Czech market in the production of play elements for children's and workout playgrounds. The theoretical part of the thesis defines the meaning of the term innovation and clarifies the issues associated with innovation. The practical part analyzes the environment of the company on the basis of selected analyzes and evaluates the economic aspects of the introduced innovation.

Klíčová slova

inovace, produkt, dětská hřiště, analýza, ekonomické aspekty, materiál

Key words

innovation, product, playground, analysis, economic aspects, material

Bibliografická citace

FRAITOVÁ, Tereza. Ekonomické aspekty inovace ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o. [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/140212. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

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 8. května 2022

……

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat své rodině a příteli za trpělivost a podporu, nejvíce především mému otci za poskytnuté cenné rady, které mě dovedly až do cíle této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Nině Bočkové Ph.D. za ochotu a odborné vedení. Ráda bych také poděkovala společnosti Bonita Group Service, s. r. o. za poskytnutí veškerých informací ke zpracování.

Obsah

Úvod ... 11

Cíle práce a vymezení problému ... 12

1 Teoretické východiska práce ... 13

1.1 Definice pojmu inovace a její význam ... 13

1.1.1 Inovace dle J. A. Schumpetera ... 13

1.1.2 Inovace dle P. F Druckera ... 14

1.1.3 Inovace dle F. Valenty ... 15

1.1.4 Inovace dle G. Hamela ... 15

1.2 Rozdělení inovací ... 16

1.2.1 Pyramida inovací (dle G. Hamela) ... 16

1.2.2 Kvalitativní aspekt inovací (dle F. Valenty) ... 17

1.2.3 Oslo manuál ... 19

1.3 Inovační firma ... 19

1.3.1 Inovační prostředí podniku ... 20

1.4 Management inovací ... 21

1.5 Míra originality inovací ... 24

1.6 Očekávání od inovací ... 24

1.7 Financování inovací ... 26

1.7.1 Financování jednotlivých typů inovací ... 27

1.8 Ekonomické analýzy pro hodnocení inovace ... 28

1.9 Vnitřní analýza ... 29

1.9.1 Analýza poměrových ukazatelů ... 29

1.10 Vnější analýza ... 33

1.10.1 PESTLE analýza ... 33

1.11 SWOT analýza ... 34

1.12 Marketingový mix 34
1.13 Zhodnocení efektivnosti investic 35
1.13.1 Metoda výnosnosti investic 36
1.13.2 Doba návratnosti investice 36
2 Analýza současného stavu společnosti 37
2.1 Popis společnosti 37
2.2 Vnitřní analýza společnosti 43
2.2.1 Analýza poměrových ukazatelů 46
2.3 Vnější analýza společnosti 49
2.3.1 PESTLE analýza 50
2.3.2 SWOT analýza 56
3 Popis zavedené produktové inovace 60
3.1 Inspirace pro inovaci 60
3.2 Inovace v záměně materiálu v herních sestavách 60
3.3 Popis výrobku se zavedenou inovací 61
3.4 Marketingový mix produktu 62
4 Zhodnocení ekonomických aspektů zavedené inovace 64
4.1 Náklady na inovaci – záměnu materiálu v herních sestavách 64
4.2 Zhodnocení efektivnosti investice 66
4.2.1 Metoda výnosnosti investic 66
4.2.1.1 Doba návratnosti investice 66
4.3 Porovnání s předchozím výrobkem 67
Závěr 69
Seznam použitých zdrojů 71
Seznam použitých obrázků 75
Seznam použitých tabulek 76

Seznam použitých grafů..... 77

Seznam použitých zkratek 78

Úvod

Ke zpracování bakalářské práce jsem si vybrala téma „Ekonomické aspekty inovace ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o.“. Společnost se zabývá výrobou herních prvků na dětská a workoutová hřiště. Toto téma jsem si vybrala především z důvodu, že technologie jdou velmi rychle kupředu a děti by neměly zapomínat chodit ven a hrát si na dětských hřištích. Děti jsou naše budoucí generace, která by se neměla rozvíjet pouze ve směru nových technologií, ale měly by rozvíjet i své fyzické dovednosti. V první řadě je důležitá bezpečnost všech herních prvků, která je součástí norem a zákonů o výstavbě dětských hřišť. Dále je velmi důležitá v tomto odvětví oblast inovace, aby jednotlivé prvky nezaostávaly a děti mohly rozvíjet své dovednosti a obratnost.

Trh v tomto odvětví je bohatě naplněn, ale ne každá společnost upřednostňuje kvalitu nad kvantitou, a proto jsem si vybrala právě společnost Bonita Group Service s. r. o., která si dává v tomto směru velmi záležet a chce pro naše budoucí generace jen to nejlepší.

Práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí, které na sebe budou navazovat. V první teoretické části budu definovat pojem inovace a její význam. Následně v ní popíšu a poté rozdělím inovace podle hodnocení významných autorů a vybraných ekonomických nástrojů. Součástí této kapitoly budou také popsána teoretická východiska pro ekonomické zhodnocení inovace.

Ve druhé části této práce se zaměřím na popis hodnocené společnosti, definici organizační struktury a výrobní portfolio. Zanalyzuji současný stav, postavení na trhu a přiblížím konkurenci v tomto odvětví.

Dále ve třetí část provedu podrobný popis zavedené inovace, inspiraci pro její vznik a porovnání s původním produktem společnosti.

V poslední části práce zhodnotím ekonomické aspekty zavedené inovace pomocí výsledků z ekonomických ukazatelů produktové inovace v předešlé části, posoudím vhodnost zavedené inovace a její dopady pro společnost Bonita Group Service, s. r. o.

Cíle práce a vymezení problému

Za cíl v této bakalářské práci jsem si zvolila zhodnocení ekonomických aspektů produktové inovace ve společnosti Bonita Group Service, s. r. o., která patří mezi jedničku na českém trhu ve výrobě dětských a workoutových hřišť a jejich doplňků.

Vybrala jsem si zavedení produktové inovace na herní sestavě, která spočívá v záměně sedací plochy – podesty z voděodolné překližky za plochu z vysoce kvalitního materiálu HPL (high pressure laminate – vysokotlaký laminát), který se vyznačuje vysokou barevnou stálostí, odolností proti poškrábání, odolností proti UV záření a odolností proti vodě. Tato produktová inovace má za cíl zkvalitnění výrobků pro odběratele a snížení celkových nákladů této produktové řady.

Jedním z dílčích úkolů k dosažení cíle bude v mé práci vymezení základních teoretických východisek za pomocí odborné literatury. Cílem bude definovat blíže pojem inovace, její podrobné rozdělení dle jednotlivých aspektů a významných autorů.

Dalším dílčím úkolem je formulování teoretických pojmů pro zhodnocení ekonomických aspektů produktové inovace ve vybrané společnosti. V následujícím úkolu provedu analýzu současného stavu společnosti a podrobný popis zavedené inovace.

V závěrečné části práce zhodnotím, zavedení produktové inovace za použití všech výsledků z jednotlivých parciálních částí práce. Na základě podkladů získaných při konzultaci s vedením společnosti ověřím její ekonomické dopady.

1 Teoretické východiska práce

V této kapitole bakalářské práce přiblížím základní teoretické pojmy, jako je inovace a další její rozdělení za použití inovačních teorií od nejvýznamnějších autorů. Dále se tímto bude také zabývat praktická část této práce.

1.1 Definice pojmu inovace a její význam

Pod pojmem inovace si většinou představíme nějakou změnu, která povětšině představuje zlepšení a vyžaduje aktivní kooperaci lidí. Odlišným názvem pojmu inovace může pro nás být novinka, respektive změna k něčemu novému, a to i v odlišných oblastech společenského života.

Inovace prezentuje souhrnný proces, od myšlenky přes vývoj až po uskutečnění a komercionalizaci. Inovace je tedy více než invence, které jsou sice nepostradatelnou součástí inovací, protože přinášejí nové myšlenky, ale samy o sobě nepostačí k naplnění inovace. Řada nových myšlenek nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné např. z technického, praktického či ekonomického aspektu. Kreativita, myšlenky a nové nápady jsou základními podklady inovací. Předpokladem inovačních činností jsou firmy pozitivně se stavějící ke kreativním aktivitám, podněcující a oceňující kreativitu. K tomu, aby byla inovace komerčně zdařilá, je nutné zajímat se, jaké přínosy inovace přinesou zákazníkovi a zda za takovou novou přidanou hodnotu bude ochoten zaplatit.

Inovace by měla například zvýšit podvědomost o firmě, aktualizovat a rozšířit portfolio firmy, nebo také zlepšit pozici firmy na trhu, zvýšit kvalitu výrobků, zvýšit efektivnost výroby výrobků, snížit náklady a zdokonalit výrobu (Veber, 2016, s. 79-80).

1.1.1 Inovace dle J. A. Schumpetera

J. A. Schumpeter přišel jako jeden z prvních ekonomů s teorií ekonomického vývoje, která je založena na inovacích. Inovace považoval za nejdůležitější prvek ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající stabilitu a opět ji navozují, samozřejmě na kvalitativně vyšší hladině. Tyto změny v podobě inovací mají ovšem závažnější následky pro celou ekonomiku, protože stanovují cyklický vývoj.

Teorie cyklického vývoje J. A. Schumpetera spatřuje jeho příčiny v těchto třech skupinách:

- Změny externího prostředí,
- faktory ekonomického růstu (demografické změny, akumulace),
- inovace (klíčový motor rozvoje).

Dále přišel s jednou z prvních klasifikací inovací:

- Nový statek, doposud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality,
- nová technologie,
- nový trh,
- nové suroviny
- nové organizační uspořádání.

Po Schumpeterovém rozdělení následovaly i další řady odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji od různých autorů, ale stále nelze nic měnit na tom, že jsou to inovace, jež ovlivňují a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni (Veber, 2016, s. 77-78).

1.1.2 Inovace dle P. F Druckera

Peter F. Drucker v polovině osmdesátých let minulého století vydal dílo, ve kterém se věnuje inovacím ve spojitosti s podnikatelskými přístupy. P. F. Drucker také přišel s názorem, že inovační aktivity jak uvnitř, tak i vně společnosti začínají analýzou příležitostí.

Inovační aktivity uvnitř organizace:

- Nečekané úspěchy organizace a její neočekávané neúspěchy ve společnosti i u konkurentů,
- odlišnosti především ve výrobním a distribučním procesu,
- potřeby procesu,
- změny v podnikatelském odvětví a tržní struktuře.

Inovační aktivity vně organizace:

- Změny ve vnímání a pojetí,
- nové znalosti,
- demografické změny.

Dále ve svém díle uvádí to, co by měla dělat organizace, aby byla inovativní.

- Průběžně analyzovat výše uvedené rozdělení,
- monitorování reality (ptát se, naslouchat, zajímat se jak o zákazníky, tak i o uživatele)
- zaměřit své inovační aktivity na prostá řešení a aplikačně orientované inovace.

Druckerovo doporučení pro organizace je především vyhýbat se inovacím, které vedou k neúměrnému rozmělňování sil a zdrojů. Inovace by měly být pružně ověřeny na malém trhu s eventuální možností lehkých změn. Za cíl se předpokládá dosažení vedoucího postavení na daném trhu, protože jinak se vytvoří místo pro konkurenci. (Veber, 2016, s. 78)

1.1.3 Inovace dle F. Valenty

František Valenta byl pedagogem na Vysoké škole ekonomické v Praze. Na rozdíl od J. A. Schumpetera nepovažoval za inovaci pouze kompletní inovativní prvky, ale všechny přeměny nebo spíše nové prvky v určitém podniku. Nezáleží na tom, zda již byla uplatňována v odlišném podniku. Za inovaci Valenta považuje „jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu“. Klade také důraz na trvání nejen příznivých, ale také nepříznivých inovací, které počínají negativní lidskou aktivitou (Vlček, 2011, s. 12).

1.1.4 Inovace dle G. Hamela

Mezi poslední významné představitele patří Garry Hamel, který se věnuje inovacím managementu. Nastávající vývoj managementu propojuje s „technologií managementu“. Tento pojem má vyznačovat určitá pravidla, principy, zásady a vývoje řízení, které pozměňují způsoby plánování, zpracování rozpočtů, rozmisťování zdrojů, členění moci, přijímání rozhodnutí, odměňování zaměstnanců, kontrolní nástroje a další.

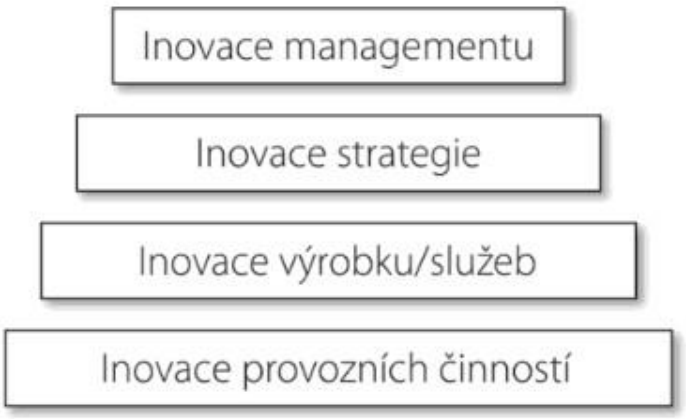
Již dlouholetou zvyklostí je, že má většina těchto řídících přístupů, různé přeměněné podoby právě ve většině společností a institucí. Určitá společnost je vedena generálním ředitelem, společně se středním managementem. Základní postavení právě tohoto „vědeckého řízení“ položili již dávno skupiny teoretiků a praktiků managementu, o další rozvoj se postarali následníci, kteří toto přeměňují, přetváří a doplňují. G. Hamel tvrdí, že jeho zásady zůstávají neměnné a neodpovídají přeměnám prostředí již od počátku jednadvacátého století, kde na trh vstoupila digitalizace, internetové využití, nástup nových odvětví, a také uvolnění a odstranění daných trhů. Významný progres v manažerských postojích může vyvolat značnou konkurenční výhodu s dlouhodobým charakterem (Veber, 2016, s. 79).

1.2 Rozdělení inovací

V této části rozčlením typy inovací a následně je charakterizuji.

1.2.1 Pyramida inovací (dle G. Hamela)

G. Hamel vytvořil pyramidu inovací, kde hierarchicky za sebou uspořádal typy inovací, která je vedle Oslo manuálu jedním z dalších zdrojů pojetí a představ v oblasti inovací.



Obrázek č. 1: Pyramida inovací dle G. Hamela
Zdroj: (Veber, 2016, s. 82)

- Inovace managementu – (někdy také organizační inovace) je vše co z větší míry mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně pozměňuje běžné organizační formy, které posunují všechny cíle organizace.

Inovace managementu zaměňuje způsob toho, co a jak manažeři dělají, a to takovým způsobem, kterým zvyšují výkonnost organizace.

- Strategické inovace – jsou specializované na nastávající výzvy pro firmy, kde nemusí pokaždé jít jen o pohled strategického záměru, ale také o pohled v rámci podnikatelského modelu (Veber, 2016, s. 82-83).
- Inovace produktu/služeb – pokud zahrnují zajímavý výrobek/službu, mohou být schopné vetší rychlostí přinést firmě příjem, ale bez zajištění patentové ochrany může dojít k napodobení.
- Inovace provozních činností – Podle G. Hamela jsou změny v provozních činnostech základem jeho pyramidy. Sice tyto inovace perspektivně nepřinášejí dlouhodobou výhodu, ale i tak mají velký význam. Velmi záleží na kvalitě zdrojů, které přináší informace a samozřejmě také na rozvoji prostředí v rámci konkurence (Hamel, 2008, s. 40).

1.2.2 Kvalitativní aspekt inovací (dle F. Valenty)

Představitelem inovační teorie, který koncem šedesátých let publikoval články pojednávající o úloze inovací, a především rozdělení inovací do řádů je František Valenta.

V těchto jednotlivých řádech se inovace liší nejen svou specifikací, ale i úrovní, kterou můžeme změřit podle stupnice míry závažnosti změn. F. Valenta v původních pracích vymezil pouze sedm řádů, ty ale ke konci svého života rozšířil o další dva řády celkem je tedy devět řádů, které rozdělil do tří kvalitativních skupin. Tyto řády následně podrobně popíšu.

- 0. řád – *regenerační změna*: vyjádřena zachováním produkce na stejné kvantitativní i kvalitativní hladině.

Inovace racionalizační

- 1. řád – *kvalitativní charakter* změn, např. zvýšení výroby na stejné kvalitě, rozšiřování produkce, snížení množství zaměstnanců a spotřeby materiálu.
- 2. řád – *intenzivní změna* počtu nebo vazby při zachování výrobních faktorů.

- 3. řád – *změna v organizační a řídící struktuře* podniku při zachování výše kvality výrobních faktorů.
- 4. řád – *adaptační změna* na nové inovační změny při zachování ustálených výrobních faktorů.

Inovace kvalitativní

- 5. řád – změna faktorů zvyšujících kvalitu a vazeb mezi nimi je označována jako *nová změna*.
- 6. řád – *změny nové generace* vyjadřující kvalitativní změny faktorů a spojitostí mezi nimi za soudobé přeměny všech jejich vlastností při neměnné koncepci a technologických zásadách.
- 7. řád – tento proces je označován jako *nový rod,* protože vychází ze změny zvyšující kvalitu výrobních faktorů a vazeb mezi nimi při změně všech jejich rysů.
- 8. řád – proces největších kvalitativních změn výrobních faktorů a vazeb mezi nimi, ve kterém se nahrazuje jejich původ, se nazývá *nový rod.*

Inovace radikální

- 9. řád – jedná se o významné změny v technologii, proto je tento vývoj označován jako *nový kmen* (Vochozka, 2012, s. 303).

Vedle těchto 9. řádů F. Valenta rozmýšlel ještě nad dvěma dalšími řadami, které zmíním níže.

Degenerační – tyto změny jsou nazývány také jako za mínus první řád inovací. To proto, že jejich důvodem je samovolný neovlivnitelný proces degenerace, většinou také spojený s nečinností. Příkladem této změny je spotřebování zásob bez doplňování, možná koroze, nebo také opotřebení bez údržby.

Regenerační – pokud budeme reagovat, nějakými opatřeními na degenerační změny. Tuto regenerační změnu nazýváme také nultý řád inovací, protože zde nejde o změny, které by měly společnost posouvat někam dál, ale spíše o nápravu již dosaženého prvotního stavu (Veber, 2016, s. 85-86).

1.2.3 Oslo manuál

Ve strukturách OECD vznikl tzv. Oslo manuál, který se zabývá řadou aktuálních témat spojených s inovacemi. (Veber, 2016, s. 80) Tento manuál definuje a rozděluje inovace do určitých kategorií. Dále také navrhuje i doporučení pro určování přínosů z inovací. Tento metodický podklad používá i Eurostat.

Nejdůležitější oblastí inovací se považuje především podnikatelský sektor (zpracovatelský průmysl a tržně orientované služby), i když současný pohled na inovace připouští, že je lze uplatnit i v jakékoli lidské činnosti, ve státní a veřejné správě a také v neziskovém sektoru.

Rozdělení Oslo manuálu:

- Inovace produktu: zahrnuje zavedení nových nebo vylepšených výrobků/ služeb nových s ohledem na jejich druh nebo důvod užití,
- inovace procesní: v této inovaci zavádíme nové nebo technicky vylepšené výrobní metody i včetně dodání výrobku, (Veber, 2016, s. 81)
- marketingové inovace: obsahují zavedení nových marketingových metod, které obsahují významné změny například ve vzhledu, balení nebo umístění výrobku,
- organizační inovace: zavádí nové organizační metody v podniku (organizace pracovního místa a externích vztahů).

S hlediskem na přínosy lze za hlavní a nejdůležitější inovace označit ty technické (Veber, 2016, s. 80-81).

1.3 Inovační firma

Inovační firma, je ta, která během určeného období uplatnila technicky nové nebo výrazně zlepšené produkty, postupy či jejich kombinace. Zkrátka je to firma, která v určitém období provedla prosperující inovační činnosti. Jsou zde i pasivní inovační firmy, které inovovaly pouze na bázi licencí nebo vyvozené techniky, která je již obsažena v nynějších strojích a zařízeních.

Produktová inovace představuje zavedení výrobku nebo služeb nových nebo vylepšených s ohledem na jejich charakteristiku a smysl užití. Toto zahrnuje zlepšení například v materiálech, různých komponentech či v technických zlepšeních.

Inovace výrobku může dosáhnout dvou forem:

- technicky nové výrobky,
- vylepšené výrobky.

Technicky zlepšený výrobek

Výrobek již existuje, ale jeho působnost byla pozvednuta na vyšší úroveň. Zlepšení může znamenat materiální vylepšení nebo záměnu za účinnější součástky, které mají v důsledku nižší náklady pro podnik nebo lepší účinnost pro zákazníka.

Technicky nový výrobek

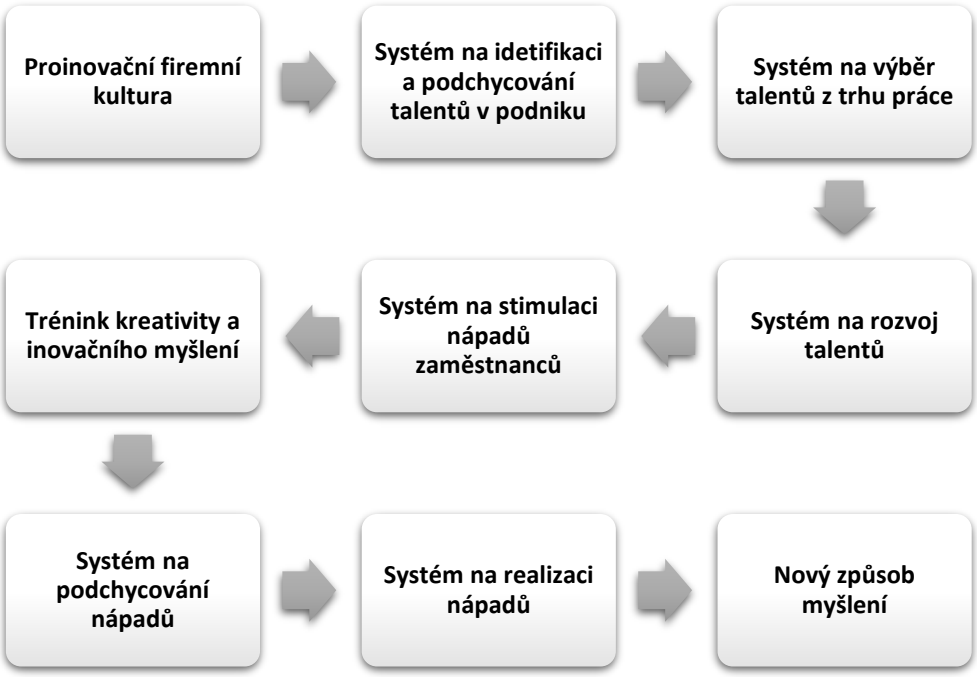
Nový výrobek se významně liší od již dříve produkovaného výrobku. Tyto inovace mají například novou techniku anebo se zde uplatňují nové znalosti právě z předešlého výrobku (Veber, 2016, s. 80-81).

Zda je firma inovační můžeme také zhodnotit také pomocí výše zmíněného Oslo manuálu z roku 2018, ve kterém se rozhoduje, zda firma provedla jednu nebo více inovací během daného období. Navržená doba pro dané období je jeden až tři roky. Během této doby se může jakákoli inovační aktivita stát inovací, pokračovat bez inovace, nebo přerušit či dokonce skončit (OECD/Eurostat, 2018, s. 80).

1.3.1 Inovační prostředí podniku

Inovační prostředí podniku je formováno několika faktory. Jejich kombinace zaručuje významné, současně působící efekty. Proto zde jde o souběh mnoha faktorů, které podstatně ovlivňují podnikové inovace. Jedná se o několik systémů, u kterých je nutno, aby dobře fungovaly. Také je zde nutná podniková atmosféra, ve které inovace prosperují. Inovační prostředí je synchronizací různých současně působících efektů – vzájemným posílením jednotlivých *soft* a *hard* prvků systému (Špaček, 2020, s. 49).

Výčet jednotlivých částí inovačního prostředí je popsán níže v obrázku.



Obrázek č. 2: Inovační prostředí a jeho části
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Špaček, 2020, s. 49)

1.4 Management inovací

Pro efektivní řízení inovačních procesů v ekonomických subjektech využíváme management inovací, který je celistvým manažerským souborem. Inovace je velmi důležitá pro rozvoj a výnosnost firmy. Pro podnik je velmi důležitým faktorem jeho růstu a jeho podnikatelskou výzvou, především v ekonomické struktuře. Společnosti musí trvale usilovat o nedozírnou konkurenční výhodu, aby se udržely ve stále obtížnějších podmínkách z důvodu postupující globalizace (Kislingerová, 2008, s. 212).

Inovace managementu můžeme dále rozdělit do čtyř fází.

Obrázek č. 3: Fáze managementu inovací
Zdroj: (Veber, 2016, s. 88)

Fáze identifikační

Marketingová koncepce produkce v průběhu šedesátých let přišla s tím, že ztrácí smysl inovovat něco, pro co bychom nenašli zákazníka či zájem. Toto lze vysvětlit pomocí tohoto sloganu: „Obchod již nespočívá v nalézání zákazníků pro existující produkty, ale nalézání produktů pro existující zákazníky.“ (Veber, 2016, s. 89).

Inovace se začínají pomalu zdomácňovat na státní úrovni, a to ve významu zejména nevelikých států, které jsou závislé na vývozu (Dánsko, Finsko, Belgie, Holandsko), protože zavádějí novější podobu „ekonomické diplomacie“, která je založena na monitorování zahraničních zákazníků ze strany náležejících pracovníků zastoupených v cizině. Tyto informace následně předají domácí podnikatelské sféře, dále také identifikují trendy v budoucí spotřebě na vybraných trzích a pak zpětně sdělují tyto informace domácím podnikatelům o těchto zjištěních.

Fáze invenční

V této fázi nenavrhujeme pouze nápady na možné inovace, ale také její funkci budoucí podoby nového vědeckého poznatku či výzkumu. Zde jde sice o nový nápad, ale ne o zcela připravenou inovaci pro praktické využití. Většinou proto vzniká na vědeckých, nebo výzkumných institucích a ústavech.

Většinou řada programů, národní nebo evropské úrovně žádá o podporu z pracovišť, které mají za cíl podporovat generování nových poznatků. Rizikovost u těchto projektů

je značně vysoká především právě pro komerční ústavy, proto tyto vědecké nebo výzkumné instituce nemohou velmi počítat s těmito komerčními prostředky na budoucí rozvoj. Slogan, který popisuje tuto situaci je následný „nemá smysl podporovat vědu a výzkum bez tlaku na její efektivnost“ (Veber, 2016, s. 89-90).

Fáze inovační

V této fázi se věnujeme souhrnu aktivit, při kterých se nové zavedené poznatky přemění především do podoby nových výrobků nebo služeb, či nových technologií.

Ve velké míře případů se nemusí vyskytovat nutně poznatek získaný vědecky – výzkumnou sférou, může jít jen o vlastní firemní průběh nebo ideu, která bude přímo zpracovaná do podoby inovací či podnikatelského cíle.

V rámci veřejných prostředků můžou být tyto projekty financovány z různých rizikových fondů, nebo formou přímých dotací pro nadějné projekty malých a středních podniků. Dále můžeme hledat podporu odlišnou cestou např. odpočet nákladů závislý na úspěšném vývoji inovace od základu daně z příjmu pro inovativní firmy.

Fáze komercializace

Komercializační fáze spočívá v aktivitě spojené s tím, jak nový výrobek nebo službu představit na trh, aby byl ziskový od svého začátku až po zvyšování prodejů, a působnosti na trhu.

V tomto směru mají charakter nabídky právě podpory z veřejných prostředků, které za zvýhodněných podmínek pro podnikatele na expozicích a veletrzích (i v zahraničí), představují zařazení nových výrobků do různých předváděcích knih nebo také nabídky účasti prezentovat svou významnou produkci na zahraničních obchodních misích (Veber, 2016, s. 89-90).

1.5 Míra originality inovací

Další pohled na inovace, je podle míry originality, tedy podle míry vlastního přínosu k inovaci. Dle míry originality inovace se dělí na:

- absolutní inovace – autor tuto inovaci vytvořil a vymyslel sám, je to jeho jedinečné řešení, které nikde nikdy nebylo uplatněno,
- aplikace – přizpůsobení již známého řešení konkrétním podmínkám a situaci, do tohoto rozdělení patří i imitace – napodobení technického řešení, které je chráněno průmyslovými právy,
- adaptace – přetváření inovace, uzpůsobení už známého řešení jiným podmínkám a účelu,
- akceptace – přizpůsobení a převzetí řešení bez nějaké výrazné přeměny.

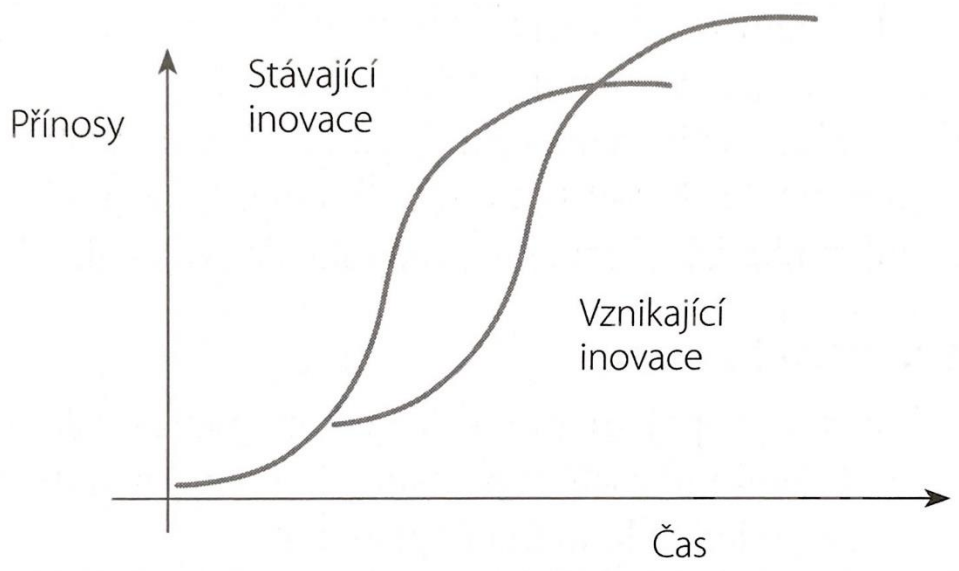
Využívání jakéhokoli jiného řešení musí respektovat principy ochrany autorských či práv průmyslových, pokud jsou k danému řešení využita. Je zde i druhá část řešení, která chráněna nejsou, nebo přinejmenším ne po určitou dobu. Z důvodu toho, že přejímání daného řešení by mělo šetřit např. čas, náklady anebo alespoň směřovat k zdokonalení dosavadního řešení. (Veber, 2016, s. 86).

1.6 Očekávání od inovací

Z makroekonomického pohledu se při realizování inovací v ekonomice čeká zvýšení a zesílení konkurenceschopnosti. Z mikroekonomického hlediska nás bude zajímat konkrétnější pohled, od kterého se očekává spíše rozšíření produktové řady, vytvoření nových trhů, snížení nákladů, zlepšení kvality, lepší využití výrobních procesů, snížení nároků na pracovníky, materiál a energii.

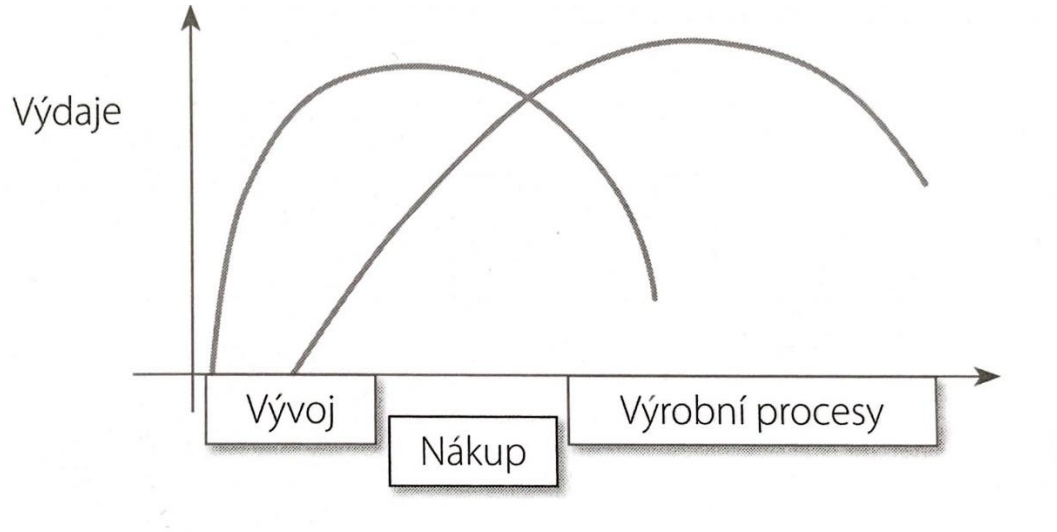
Ve své pravé podstatě, by mělo uplatnění inovací vést ke kladným přínosům hospodářského výsledku. Toto od zavedení inovací očekával již zmíněný A. Schumpeter. Jenže v současné době se připouští, že inovace nemusí být jen působištěm produktivní sféry, ale mohou také najít své uplatnění například v neziskovém sektoru, nebo v institucích státní a veřejné správy.

Přínosy inovací v čase můžeme sledovat pomocí S-křivky, která označuje životní cyklus inovace (Veber, 2016, s. 86).



Obrázek č. 4: Inovační S-křivka
Zdroj: (Veber, 2016, s. 87)

Z tohoto obrázku je zřejmé, ž v počáteční fázi inovace jsou malé přínosy pro podnik, když jde o nový produkt je zde jasné, že tento nový produkt si musí získat své zákazníky a místo na trhu, poté se produkce i ekonomické efekty inovace výrazně zlepšují. Ke konci svého životního cyklu s přínosy zpomalují, protože je zde potřeba, aby jej nahradily přínosy nových inovací.



Obrázek č. 5: Výdaje na inovace
Zdroj: (Veber, 2016, s. 87)

V tomto obrázku je zřejmé že nejméně tři čtvrtiny výdajů spojených s inovacemi by měly být vydány ve fázi vývoje. Pokud je tato etapa podceněna, je do výroby postoupeno nedokončené řešení, které je v průběhu výroby různě dokončováno a následují zde negativní dopady např. růst nákladů nebo počátečních nedostatků, což může být doprovázeno častými reklamacemi a ztrátou důvěry od zákazníků.

Úspěchy inovací jsou samozřejmě spojeny s řadou rizik, které následně vypíšu:

- Načasování inovace (správný okamžik uvedení inovace na trh),
- úspěšnost inovace (přijetí inovace uživateli či zákazníky),
- další uvádění inovace, než dojde k naplnění cílů. (Veber, 2016, s. 88)

1.7 Financování inovací

K přípravě a realizaci financování inovací podstatnějšího charakteru, je nutné disponovat kapitálem, který pokrývá vývoj inovovaného výrobku, služby, pořízení licence,
či investice sloučené s nezbytnou obnovou prostředků na výrobu, a také i finance nutné k zaběhnutí a ustálení provozu.

U úspěšných zavedených společností, by mělo patřit zabezpečení finančních zdrojů pro inovační aktivity k běžným úkolům finančního řízení firmy. V první řadě bereme v úvahu vlastní zdroje, které zahrnují vložený základní kapitál, vytvořený zisk

a nerozdělený zisk minulých let a fondy ze zisku. U malých a středních podniků v případě expanze a rozšiřování inovační činnosti nemusí vlastní zdroje stačit a je potřebné užít cizí zdroje.

Zdroje financování se většinou rozdělují ze dvou hledisek, podle původu a vlastnických vztahů. Tyto východiska podrobněji znázorním v následujícím obrázku. (Veber, 2016, s. 208)

Původ zdrojů	Vlastnictví zdrojů		
		Vlastní	**cizí**
	interní	zisk odpisy	podniková banka rezervy na důchod
	externí	vklady vlastníků dotace a dary rizikový kapitál	úvěry finančních institucí dluhopisy finanční leasing obchodní úvěry ostatní závazky

Obrázek č. 6: Zdroje financování
Zdroj: (Kislingerová, 2010, s. 318)

1.7.1 Financování jednotlivých typů inovací

Financování procesních inovací

Využitím rozdílných metod se inovace provozního charakteru, zaměřují především na optimalizaci vnitropodnikových procesů, které sahají již od malých úsporných projektů až po projekty strategického významu. Projekty na nižší hranici tohoto rozsahu jsou povětšině samo financovatelné a nevyžadují velmi nákladné investice. Touto realizací se zabývají procesní manažeři s uvolněnou kapacitou, nebo i týmy, u kterých je kapacita zvláště rozdělena pro uskutečnění projektu mimo hlavní náplň práce. Pro zdokonalení procesu jsou většinou investice zafinancovány z provozních rozpočtů

jednotlivých útvarů podniku. Poněvadž tyto projekty přináší výsledky ve velmi krátkém časovém horizontu, tak s jejich financováním nebývá takový problém.

Financování produktových inovací

U produktových inovací základních řádů se jedná spíše jen o drobná uživatelská vylepšení výrobků. Ve většině případů firmy financují tyto změny z vlastních prostředků a z průběžného volného cash flow. Naopak u inovací vyšších řádů, které podstatnějším způsobem nahrazují nebo doplňují produktové řady, se stalo u středních a větších firem nejběžnějším způsobem právě bankovní financování z minulých let. Rozsah těchto investic na tyto inovace vyžaduje, přesahující možnosti standartního cash flow firmy, ale je zde další možnost financování za podpory evropských nebo tuzemských dotačních programů, které požadují spolufinancování na bázi vlastních zdrojů, či bankovních úvěrů. Když vlastník firmy nemá postačující množství hotovosti, bohužel jiná možnost, než bankovní financování pro dlouhodobé investice není možná.

Financování strategických inovací

Při financování inovací strategického typu je velmi důležité, jak moc je inovace riziková, protože se jedná o dlouhodobé investiční financování. Financování při nízké úrovni rizika se vytváří spojením kombinace vlastního kapitálu a bankovního financování. Ke zvýšení vlastního kapitálu může také dojít vložením vlastního kapitálu současného majitele firmy nebo také kapitálem, který vloží do firmy nový akcionář, nebo další vlastník. U složitějších projektů je ve většině případů využito vlastních zdrojů, nebo rizikového kapitálu. U větší části podniků je bankovní financování nepovoleno z důvodu velkých změn a možného vyššího rizika, které by mohli firmu položit (Břečková, 2016, s. 92-94).

1.8 Ekonomické analýzy pro hodnocení inovace

Náplní této kapitoly bude analýza vnitřního prostředí podniku za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Dále ve vnější analýze podniku zhodnotím makroprostředí podniku PESTLE analýzou. Jako další nástroj využiji marketingový mix neboli analýzu (4P), změřenou na zavedenou produktovou inovaci a její prostředí.

Následně využiji analýzu SWOT, která hodnotí především vnitřní a vnější faktory ovlivňujících úspěšnost společnosti a jejího konkrétního záměru.

1.9 Vnitřní analýza

Ve vnitřní analýze podniku použiji zhodnocení za pomoci ukazatelů finanční analýzy, do které je možné zahrnout analýzu stavových veličin, analýzu rozdílových a tokových veličin, analýzu poměrových ukazatelů.

Finanční analýza umožňuje přístup k řadě užitečných informací a umožňuje posoudit finanční zdraví podniku. Hlavním cílem finanční analýzy je propočet ukazatelů, které vypovídají o ekonomické realitě podniku. Základem pro výpočet finanční analýzy budou zveřejněné účetní výkazy na portálu Ministerstva spravedlnosti ČR.

K získání bližšího pohledu na skutečný stav společnosti využiji vybrané ukazatele z finanční analýzy, které popíšu a následně vložím vzorec pro jejich výpočet.

1.9.1 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou především založeny na poměřování výše dosaženého zisku s výší zdrojů, které byly k jejich dosažení využity.

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE (return on common equity)**

  Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik korun výsledku hospodaření připadne na jednu korunu vloženého vlastního kapitálu (Čižinská, 2018, s. 209). Hodnota ukazatele by měla být průměrně vyšší než 8 %, avšak čím je hodnota vyšší tím je to pro podnik lepší.

$$ROE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál} * 100(\%)$$

- **Ukazatel rentability tržeb ROS (return on sales)**

ROS vyjadřuje podíl zisku v různých podobách na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Ukazatel tržeb ale může být upravován různými způsoby podle účelu analýzy (Růčková, 2011, s. 56). Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku.

$$\text{ROS} = \frac{Zisk}{\text{Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb}} * 100(\%)$$

- **Ukazatel rentability aktiv ROA (return on assets)**

Tento ukazatel poměřuje zisk podniku s celkově vloženými prostředky bez ohledu na to, zda je financován cizím kapitálem či vlastním (Scholleová, 2017, s. 176). Doporučená hodnota by měla být vyšší než 5 %.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} * 100(\%)$$

Ukazatele likvidity

Představují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky ke krytí všech splatných závazků, a to v požadované době a na požadovaném místě.

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku platit dluhy, které jsou právě splatné (Sedláček, 2011, s. 65). Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek (peníze + účty v bankách)}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita**

Výpočet pohotové likvidity vylučuje z oběžných aktiv nelikvidní složku zásob. (Kislingerová, 2010, s. 104). Doporučenými hodnotami pohotové likvidity jsou hodnoty mezi 1 až 1,5.

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

- **Běžná likvidita**

Udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno, vyjadřuje schopnost podniku uspokojit všechny své věřitele, kdyby došlo k přeměně všech oběžných aktiv na hotovost (Růčková, 2011, s. 50). Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují mezi 1,5 až 2,5.

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

Ukazatele zadluženosti

Podnik pomocí těchto ukazatelů zjišťuje rozsah financování cizími zdroji.

- **Celková zadluženost**

Ukazatele zadluženosti, nám udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Vypovídají o tom, kolik procent z tohoto majetku je financováno cizím kapitálem. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je vyšší je zadlužení a tím spojená rizika (Scholleová, 2017, s. 183).

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

Celková zadluženost se do 30 % hodnotí jako nízká, dále hodnoty v rozmezí 30-60 % jsou průměrné. Pro vysokou celkovou zadluženost by hodnoty dosahovaly více než 60 %. Čím jsou hodnoty vyšší, jsou pro podnik brány jako velmi rizikové (Knápková, 2017, s. 88).

- **Úrokové krytí**

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky (Knápková, 2017, s. 89). Výsledky by měly být určitě větší než 3, avšak ideálně by hodnoty měly být větší než 7. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je vyšší úroveň finanční situace ve firmě.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktiv

Podávají informaci o tom, jak efektivně podnik hospodaří s prostředky, které má k dispozici pro svoje finanční hospodaření.

- **Doba obratu zásob**

Obrat zásob informuje o tom, kolikrát je během roku položka zásob prodána a znovu naskladněna. Pokud má ukazatel nižší hodnoty, než průměry znamená to, že má podnik příliš nevyužitých zásob vázaných v penězích, které je potřeba profinancovat (Vochozka, 2011, s. 24-25).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \,.\, 360}{\text{tržby}}$$

- **Doba obratu závazků**

Ukazatel podává informace o platební etice vůči dodavatelům podniku. Udává dobu, po kterou podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům (Sedláček, 2011, s. 63).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obch. vztahů} \,.\, 360}{\text{tržby}}$$

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává počet dnů od vystavení faktury za prodej, až po její uhrazení na účet podniku. Čím je doba mezi prodejem a inkasem delší, tím déle poskytuje podnik bezplatný obchodní úvěr svým obchodním partnerům (Vochozka, 2011, s. 25).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obch. vztahů} \,.\, 360}{\text{tržby}}$$

1.10 Vnější analýza

Analýza vnějšího prostředí zkoumá okolí podniku. Tato analýza by se měla zabývat zejména zjištěním vývojových trendů působících v prostředí podniku. Výsledkem této analýzy by mělo být nalezení budoucích příležitostí a hrozeb, které by mohly podnik ovlivnit.

1.10.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá makroprostředí podniku, je to tedy přesnější metoda PEST. Název této metody je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů. Tyto faktory, které ovlivňují naši podnikatelskou činnost, následně popíšu:

Politické faktory: ovlivňují předpokládaný vývoj politické situace,

Ekonomické faktory: mají vliv na působení místní, národní a světové ekonomiky (tempo růstu ekonomiky, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a další),

Sociální faktory: ovládají především demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva a míru vzdělanosti,

Technologické faktory: mají dopad na vyspělé, stávající a nové technologie dále zde hodnotíme výdaje na vývoj výzkumu a rychlost změn,

Legislativní faktory: vliv mezinárodní, národní a evropské legislativy a regulace zahraničního obchodu,

Ekologické faktory: ovlivňují místní, národní a světovou ekologickou problematiku působící na organizaci (Srpová, 2020, s. 215).

1.11 SWOT analýza

SWOT analýza se používá především k zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti nebo nějakého jejího konkrétního záměru.

Název analýzy spočívá ve zkratkách odvozených z anglických slov, které jsou popsány na následujícím obrázku.

Silné stránky *Strengths* **S**	Slabé stránky *Weaknesses* **W**
Příležitosti *Oportunities* **O**	Hrozby *Threats* **T**

Obrázek č. 7: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013, s. 129)

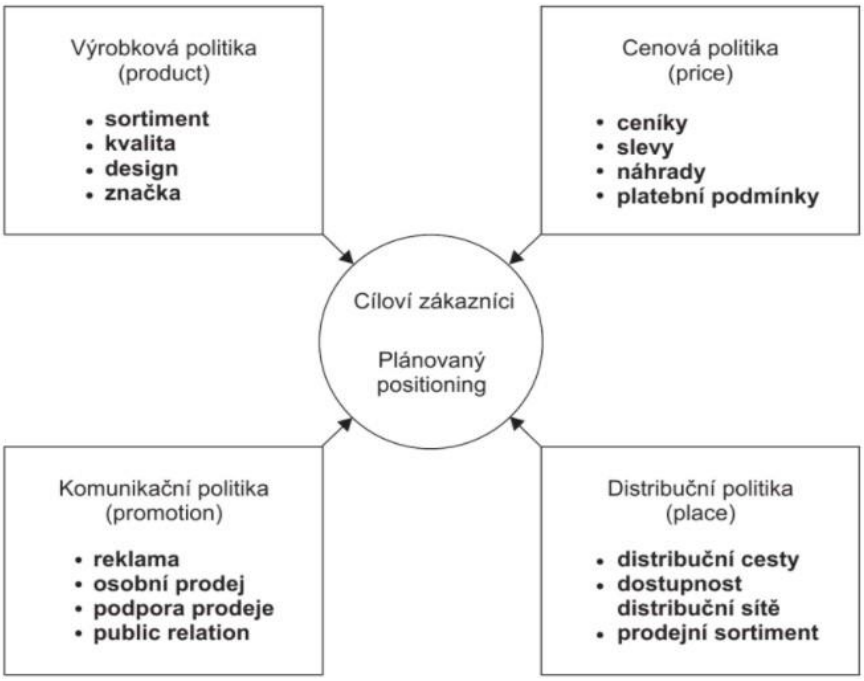
Tato analýza je analýza, pomocí které rozpoznáváme silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Do již zmíněné vnitřní analýzy z tohoto rozdělení patří silné a slabé stránky společnosti, a naopak do vnější analýzy patří hrozby a příležitosti společnosti. SWOT analýza se tedy může provádět jako součást souhrnné analýzy, nebo také jako samostatný bod (Jakubíková, 2013, s. 129-130).

1.12 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Dále se využívá především k dosažení marketingových cílů v dané společnosti. Mezi tyto nástroje patří:

- Produkt (product) – design, rozmanitost sortimentu, služby, záruky,
- Cena (price) – slevy, srážky, náklady na zboží, zisk,
- Distribuce (place) – logistika, lokality, doprava, pokrytí,
- Komunikace (promotion) – reklama, komunikační kanály, public relations, podpora prodeje, přímý marketing.

Tyto nástroje se musejí vzájemně prolínat a kombinovat, aby co nejlépe odpovídaly podmínkám, přesněji trhu. Poté přinášejí ten správný účinek a efektivně plní svoji činnost (Zamazalová, 2009, s. 39).



Obrázek č. 8: Marketingový mix (4P)
Zdroj: (Zamazalová, 2009, s. 40)

Model 4P, se ale řadí mezi jednodušší nástroj, protože ve skutečnosti marketingových nástrojů zde může být mnohem více. Nejčastěji se modely marketingového mixu rozšiřují o další P, např. 5P, v tomto modelu bývá většinou přidána složka Lidé (people). Dále také můžeme vytvořit model 7P, do kterého jsou přidání Zaměstnanci (personel), Proces (process) a Fyzický důkaz (physical evidence).

Pro každý podnik je velmi důležité, aby si vymezení složek a celkové pořadí v marketingovém mixu určil sám podle vlastní důležitosti a kreativity, protože za použití určitých nástrojů může majitel formovat svoji nabídku a najít novou cestu k zákazníkům (Zamazalová, 2009, s. 40-41).

1.13 Zhodnocení efektivnosti investic

Vložený kapitál, vynaložený v inovačních procesech, podněcují otázku efektivnosti a úspornosti vynakládání těchto prostředků. Na úrovni invenční části inovačního

procesu je důležité to, zda došlo k získání nových poznatků a posunů, které umožnily rozpracovat podrobněji nové technologie, nebo snížení výrobních nákladů na výrobek. U vlastních inovací je také potřebné rozpoznávat, jaký ekonomický přínos poskytnuly nové výrobky, nebo jaké byly vytvořeny úspory zavedením inovace, a v jakém poměru jsou k vynaloženým nákladům.

Zjišťování efektivnosti inovací má hodně společného se zjišťováním efektivnosti investic. Jedná se většinou o vynakládání větších částek, které mohou přinést určitý efekt, až po určité době. Podobně jako investice mohou tento efekt přinést až v závislosti na ostatní podnikové faktory. (Synek, 2011, s. 163).

1.13.1 Metoda výnosnosti investic

Metoda výnosnosti investic neboli rentabilita investic, je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů hodnocení investic. Tou to metodou zjistíme, jak se projeví změny v nákladech na investici v zisku plynoucího z investice.

$$\mathrm{ROI} = \frac{\mathrm{Zr}}{\mathrm{IN}}$$

- Zr– průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,
- IN – náklady na investici.

Výsledná ziskovost by měla být vyšší, aby se jednalo o výhodnou investici, kdyby byla nižší tak by se investice neměla realizovat (Synek, 2011, s. 302).

1.13.2 Doba návratnosti investice

Uvádí, za jakou dobu se investované peníze do projektu vrátí. Představuje období, ve kterém se dosažená suma příjmů bude rovnat celkovým investičním výdajům na projekt. (Srpová, 2010, s. 328). Výsledná doba by neměla být delší, než je v odvětví běžné.

$$\text{Doba splácení} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

2 Analýza současného stavu společnosti

V této části práce podrobněji popíšu společnost Bonita Group Service, s. r. o. (dále jen Bonita). Dále náplní této kapitoly bude analýza vnitřního prostředí podniku za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy. Ve vnější analýze podniku zhodnotím makroprostředí podniku PESTLE analýzou a následně využiji analýzu SWOT, která hodnotí především vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti a jejího konkrétního záměru.

2.1 Popis společnosti

Název: Bonita Group Service, s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Identifikační číslo: 27738795

Datum zápisu: 11. července 2007

Sídlo společnosti: Drásov 583, Drásov 664 24

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 55742

Předmět podnikání: provádění staveb, jejich změn a odstraňování; truhlářství, podlahářství; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; zámečnictví, nástrojářství.

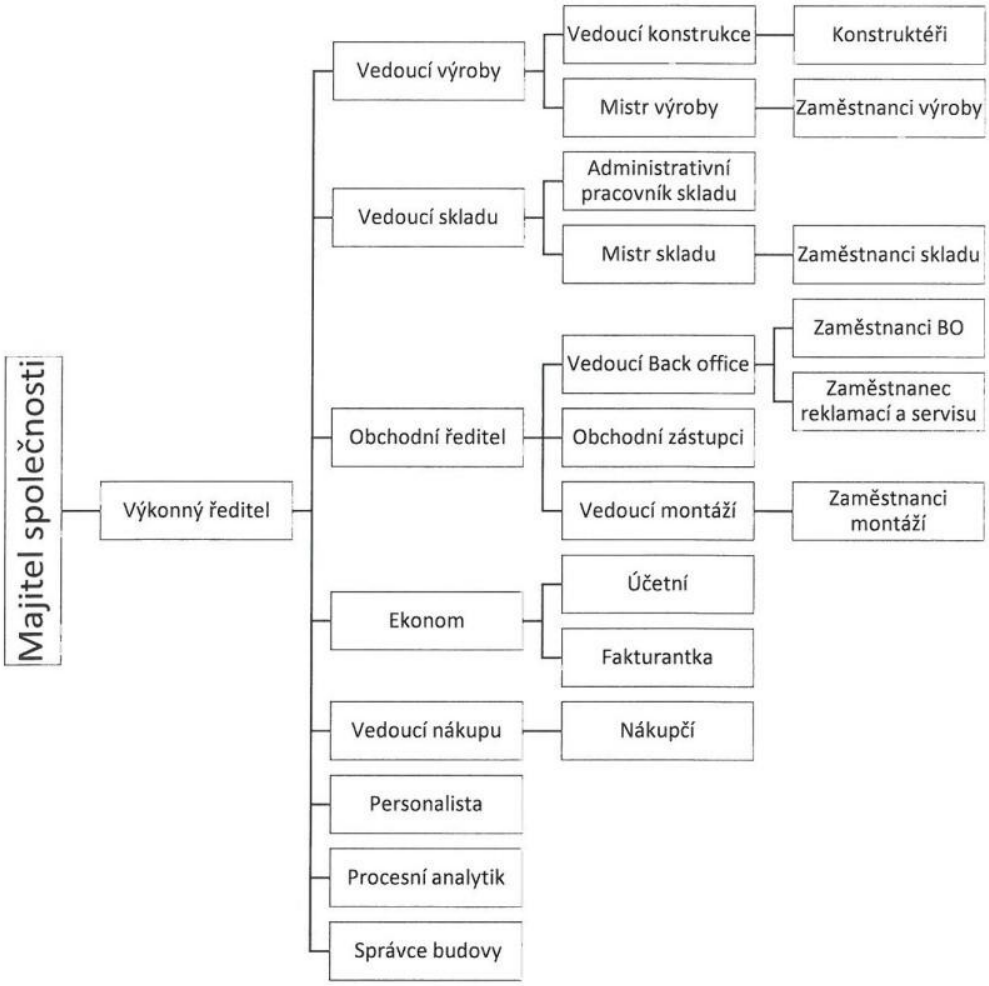
Základní kapitál společnosti: 200 000 Kč

Statutární orgán: jednatel – Jaroslav Lejsek, jednatel – Miroslav Kolstrunk

Zaměstnanci: 33 (všichni pracují na základě pracovní smlouvy) a 2 z nich ve vedení společnosti

Údaje jsou uvedeny podle aktuálního výpisu z obchodního rejstříku.

Organizační struktura



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Zpráva auditora z roku 2021)

V organizační struktuře společnosti Bonita vidíme, že je založená na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího.

Výhody uplatnění právě této organizační struktury jsou následovné:

- Jednoduchost organizačních vztahů,
- jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti při daném úkolu a odvedené práci,
- krátké řetězce informačních vazeb.

Logo společnosti

Obrázek č. 10: Logo společnosti
(Zdroj: https://www.hriste-bonita.cz/)

O společnosti

Historie firmy Bonita se píše již v roce 2007, kdy vznikla ve městě Tišnov jedna z prvních Českých společností na výrobu herních prvků na dětská a workoutová hřiště, která se v roce 2017 přestěhovala do nově vybudovaného výrobního závodu v Drásově.

Mezi zásadní aspekty firmy Bonita patří především bezpečnost, kvalita, využitelnost výrobků, a také aby jejich produkty co nejlépe rozvíjely pohybové schopnosti dětí i dospělých.

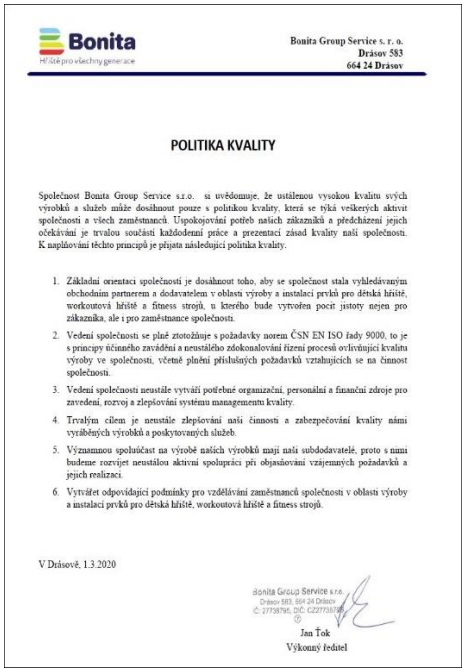
Dokáže se postarat o vše – od návrhu, vývoje, testování jednotlivých prvků, přes jejich výrobu, dopravu, montáž až po pravidelný servis. Společnost Bonita má tímto naprostou kontrolu nad výrobou i instalací. Díky tomu to má firma Bonita již 10 000 spokojených zákazníků a jejich hřiště (jak udávají na svých webových stránkách) distribuují „*od Islandu po Singapur*“ (Dětská hřiště Bonita, 2022).

Veškeré herní prvky jsou přizpůsobeny aktuálním trendům, potřebám a požadavkům od zákazníků. Obchodní zástupci se za svými zákazníky vždy vydávají osobně a navrhnou jim to nejlepší řešení, které odpovídá jejich představám, rozpočtu, plánům a konkrétnímu prostoru. U větších projektů vytvoří vizualizaci, na které zákazník uvidí, jak přesně bude jeho hřiště vypadat.

Normy a certifikáty

Certifikát ISO 9001 potvrzuje normu, která se zabývá řešením celkové kvality řízení a procesů. Zaštiťuje přijetí procesního přístupu v oblasti managementu kvality odvětví výroby i distribuce. Mezi velmi důležitou, patří také norma EN 1176, která určuje požadavky na bezpečnost zařízení dětských hřišť.

Firma Bonita se také zavazuje k dodržení politiky kvality. Prokazuje tímto závazek všech zaměstnanců k uspokojení všech jejich zákazníků a dodržení určité předem stanovené kvality výrobků a služeb. Tyto podmínky jsou znázorněny níže na obrázku.



Obrázek č. 11: Certifikáty
Zdroj: (Dětská hřiště Bonita, 2022)

Odběratelé

Dle sdělení vedení společnosti jsou klienty Bonity především zákazníci z řad státní správy a samosprávy. Tedy mateřské školky, základní školy a obce, to díky podpoře financování prostřednictvím dotačních titulů, ať už v rámci kohezní politiky EU, nebo podpory státu či regionů. Další skupinou odběratelů jsou zákaznici ze soukromého sektoru, zejména restaurace a obchodní centra. V neposlední řadě také soukromé osoby do jejich domu či na zahradu.

Výrobní portfolio společnosti

Portfolio obsahují následující produkty:

- Vahadlové houpačky na pružinách,
- řetězové houpačky se skluzavkou
- houpadla na pružině
- kolotoče na sezení, lanové kolotoče

- lanové pyramidy
- šplhací a balanční prvky
- balanční lanové prvky
- trampolíny do země, kruhové trampolíny
- průlezky
- skluzavky
- lanové dráhy
- věžové sestavy universal
- věžové sestavy universal – hrad
- baby line – sestava pro nejmenší
- městský mobiliář – lavičky, oplocení dětských hřišť, odpadkové koše
- doplňující prvky dětských hřišť – pískoviště, interaktivní panely, kreslící tabule, basketbalové koše
- workoutová hřiště
- fitness stroje (Dětská hřiště Bonita, 2022).

Konkurence

REVO hřiště s.r.o.

Obrázek č. 12: Logo společnosti REVO hřiště, s. r. o.
(Zdroj: https://www.revo.cz/)

REVO hřiště, s. r. o. sídlí ve zlínském kraji ve městě Rožnov pod Radhoštěm a funguje již 27 let. Zabývá se výrobou a montáží dětského mobiliáře pro dětská hřiště z tlakově impregnované mimostředné kulatiny a taky dovozem a prodejem zajímavých, vzdělávacích a tvořivých hraček. Své výrobky dodává převážně do mateřských škol, obcí a měst v České republice, a v posledních několika letech také na Slovensko. Ve výrobním portfoliu je celkem 80 druhů různých zařízení jako například: dřevěné dětské houpačky, prolézačky, cvičné stěny, rozhledny, hrady, hrazdy, domečky,

kladiny, horolezecké stěny, lavičky, skluzavky, dětská pískoviště, houpadla na pružině a další (Dětská hřiště REVO, 2015).

MONOTREND, s.r.o.

Obrázek č. 13: logo společnosti MONOTREND, s. r. o.
(Zdroj: https://www.monotrend.cz/)

Společnost byla založena již v roce 2007 v jihomoravském kraji ve městě Tišnov, proto se řadí mezi z hlavní konkurenty. Herní sestavy, které nabízí, jsou vhodným doplňkem na dětská hřiště do mateřských i základních škol, na obecní a městská hřiště, do prostor zábavního parku, koupaliště i na soukromé zahrady. Nabízí variabilní herní sestavy, v různých barevných kombinacích, které po konzultaci sestaví dle přání zákazníka. Jejich portfolio výrobků obsahuje například – herní sestavy pro nejmenší, průlezky, houpačky, skluzavky, vahadlové houpačky, lanové pyramidy, lanové kolotoče, šplhací sestavy, gymnastické prvky, workoutové sestavy a venkovní posilovací stroje (O nás - Dětská hřiště MONOTREND, 2022).

Hřiště.cz, s.r.o.

Obrázek č. 14: Logo společnosti Hřiště.cz, s. r. o.
(Zdroj: https://www.hriste.cz/)

Tato společnost sídlí v jihomoravském kraji ve městě Brno. Hřiště vyvíjí, navrhuje, vyrábí, projektuje a staví již 15 let. Portfolio výrobků, které společnost nabízí, obsahuje – dětská hřiště, síťové pyramidy a kolotoče, houpačky, točidla, stylizované lezecké balvany, trampolíny a prvky pro nejmenší. Dále zde také najdeme fitness program, který

zahrnuje především prvky pro venkovní využití a také možnost vytvoření tréninkového hřiště na parkour. Firma Hřiště.cz, s. r. o. se nezabývá jen českým trhem, ale expanduje i do zahraničí (Hřiště.cz, s.r.o. - Bezpečná a certifikovaná dětská hřiště a sportoviště).

2.2 Vnitřní analýza společnosti

Obsahem této podkapitoly je analýza ekonomických ukazatelů. K výpočtům následujících ukazatelů jsem použila informace z účetních výkazů dostupné z internetového portálu Ministerstva spravedlnosti a interní informace od společnosti Bonita. K hodnocení této části práce budou použity roky 2017-2021. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022)

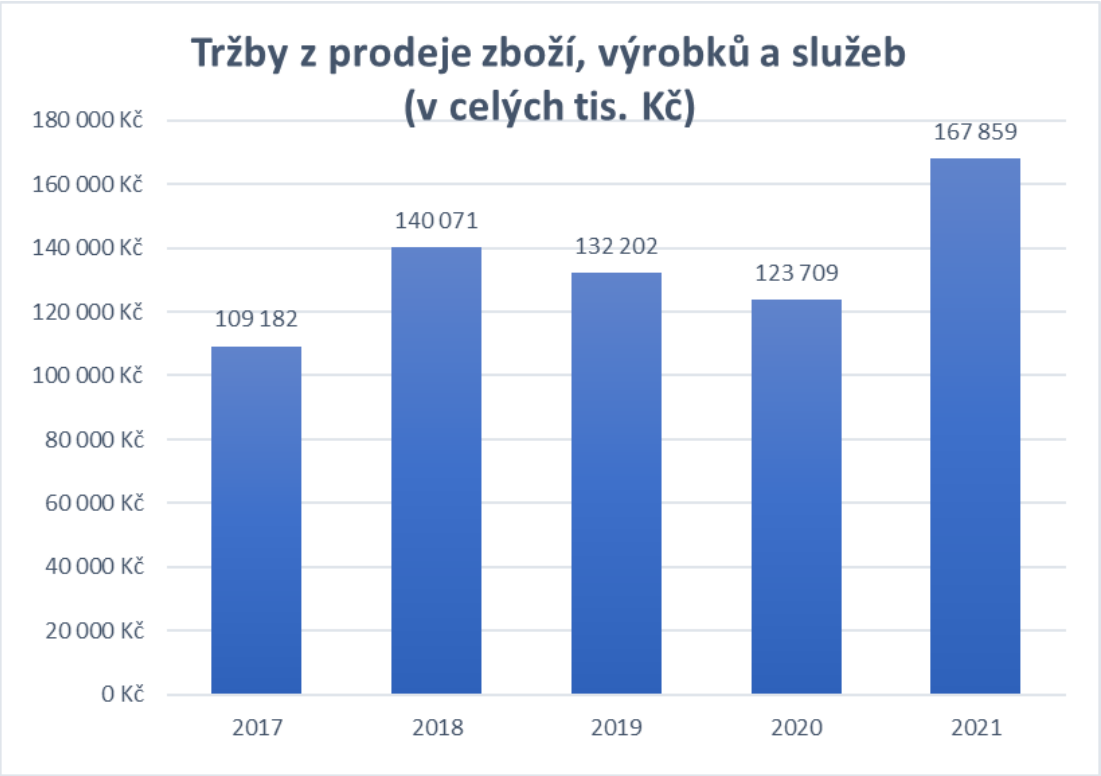
Tabulka č. 1: Vývoj společnosti ve sledovaném období v celých tis.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	109 182	140 071	132 202	123 709	167 859
ostatní provozní výnosy	-1 710	2 037	3 957	1 108	242
Výnosy celkem	**109 755**	**143 091**	**136 883**	**126 038**	**171 113**
prodané zboží a výkonová spotřeba	74 382	92 653	88 107	92 874	132 301
osobní náklady	26 045	30 089	26 627	20 655	24 935
odpisy dlouhodobého majetku	2 241	4 152	4 195	4 430	4 364
ostatní provozní náklady	2 436	2 367	5 080	903	1 751
Náklady celkem	**107 040**	**133 521**	**125 541**	**123 948**	**165 923**
Hospodářský výsledek před zdaněním	**2 715**	**9 569**	**11 293**	**2 217**	**5 190**
vlastní kapitál	28 622	36 048	47 070	45 945	49 927
cizí zdroje bez rezerv	82 639	76 584	58 953	54 835	52 736
Aktiva celkem (netto)	**111 261**	**112 632**	**106 117**	**10 780**	**104 121**

Tabulka č. 1 vyobrazuje celkový vývoj finančních hodnot, který byl následující: V roce 2017 byl celkový výnos o 33 336 tis. Kč nižší než v roce 2018. V záporných číslech byla hodnota ostatních provozních nákladů, která naopak v roce 2018 vzrostla do kladných čísel. Hospodářský výsledek v roce 2018 klesl o 6 055 tis. Kč. V roce 2019 se oproti roku 2018 mírně snížily výnosy a náklady, ale hospodářský výsledek je o 1 724 tis. Kč vyšší. Vlastní kapitál se navýšil o nerozdělený zisk roku 2018. Cizí zdroje se snížily v důsledku splácených úvěrů. Dále se v roce 2021 oproti roku 2020 zvýšily výnosy o více než 35 % a náklady o 34 %. K navýšení došlo i u hospodářského výsledku, který je vyšší o 2,6 mil. Kč. Vlastní kapitál se navýšil o nerozdělený zisk z roku 2020 a cizí zdroje se i v tomto roce snížily v důsledku splácených úvěrů.

Graf č. 1: Výsledek hospodaření po zdanění ve sledovaném období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Výsledek hospodaření, který můžeme vidět na grafu č. 1 byl v roce 2017 nejnižší za celé sledované období, a to z důvodu stěhování společnosti. V roce 2018 vzrostl o 6 480 000 Kč, což je o 685,7 % proti roku 2017. V dalším roce výsledek hospodaření dosahoval nejvyšší hodnoty a to 9 201 000 Kč. Naopak v roce 2020 můžeme pozorovat velké snížení, za které mohou následky koronavirové situace v ČR. V roce 2021 meziroční navýšení činilo 129,8 %, z čehož je zřejmé postupné konsolidování situace.

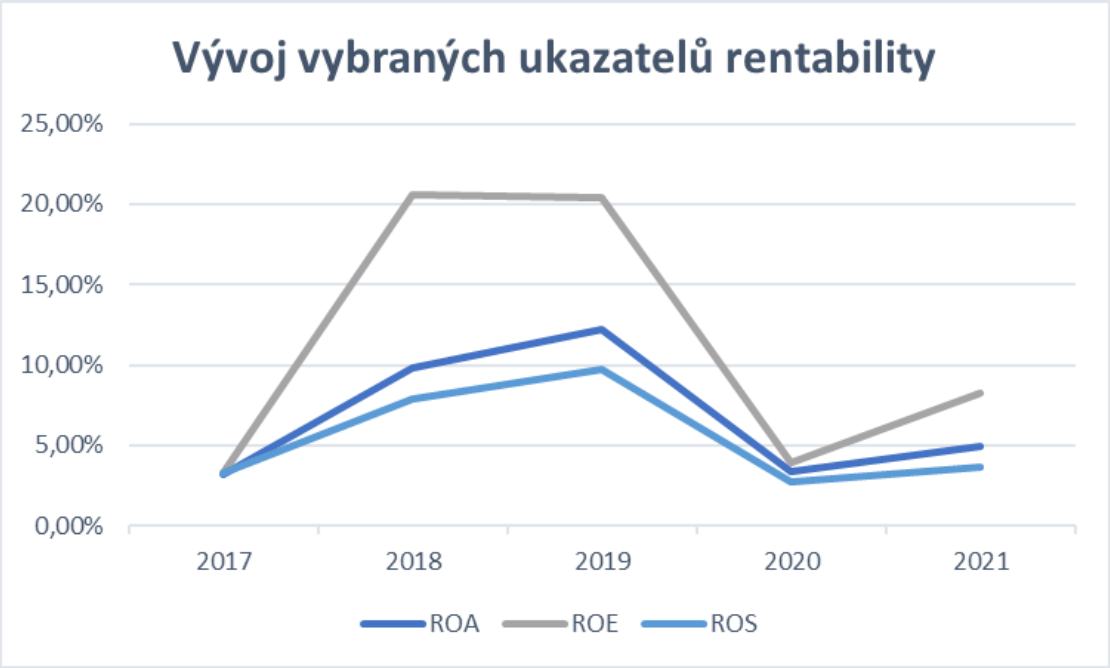


Graf č. 2: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb ve sledovaném období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Vývoj tržeb ve sledovaném období, který je vyobrazený v grafu č. 2 výrazně nekolísal. Výjimkou jsou roky 2017 a 2020, kterých jsou hodnoty mírně nižší, kdy hodnoty klesly v průměru o 11 % za celé sledované období. V roce 2021 byly tržby nejvyšší za všechny sledované roky. I když ve výsledku hospodaření po zdanění se toto navýšení nepromítlo, a to z důvodu navýšení energii, cen materiálů a mzdových nákladů

2.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability



Graf č. 3: Vývoj vybraných ukazatelů rentability ve sledovaném období v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

- **Ukazatel rentability aktiv ROA**

Doporučenou hodnotou ukazatele rentability aktiv by mělo být minimálně 5 %. Tuto úroveň ukazatel bohužel nepřekročil v letech 2017 a 2020, ale nebyl v záporných číslech. V letech 2018 až 2029 se hodnota ukazatele pohyboval nad hranicí, v roce 2019 dokonce nad 10 %. Naopak v roce 2020 klesla oproti nejvyšší hodnotě o 8,87 %.

- **Ukazatel vlastního kapitálu ROE**

Hodnoty ukazatele vlastního kapitálu by se měly pohybovat okolo 10 %. Nejnižší výsledek firma dosahovala hned na úvod. Poté se hodnoty výrazně zvýšily a dosahovaly více než 20 %. Tuto vzrůstající tendenci porušil rok 2020, ve kterém hodnoty klesly a to o 16,68 % oproti nejvyšší dosahované hodnotě tohoto ukazatele ve sledovaném období v roce 2018. Hodnota ukazatele se nacházela v celém sledovaném období

v kladných hodnotách. Můžeme tedy konstatovat, že společnosti nehrozí zánik a může očekávat, že investoři budou ochotni vložit do podniku své finance.

- **Ukazatel rentability tržeb ROS**

Ukazatel rentability tržeb ve sledovaném období dosahoval hodnot 2–9 %. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla dosažena v roce 2019, kdy rentabilita dosáhla hodnoty 9,70 %. Naopak nejnižší hodnota rentability tržeb byla zaznamenána v roce 2020, kdy hodnota rentability tržeb vykazovala hodnotu 2,73 %. Rentabilita tržeb byla ovlivněna zavedením inovace.

Pro lepší náhled na vývoj ukazatele rentability níže uvádím tabulkové znázornění.

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability ve sledovaném období v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Ukazatel/rok	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	3,23%	9,82%	12,22%	3,35%	4,90%
ROE	3,30%	20,60%	20,38%	3,92%	8,26%
ROS	3,29%	7,89%	9,70%	2,73%	3,64%

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity ve sledovaném období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

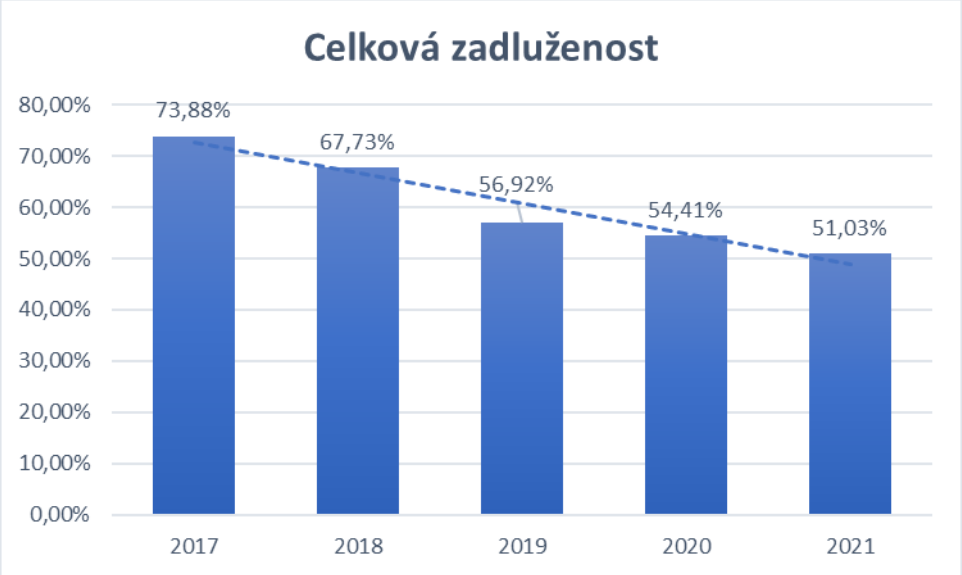
Ukazatel/rok	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá	0,07	0,21	0,21	0,29	0,70
Pohotová	0,56	0,63	0,95	1,22	1,43
Běžná	1,09	1,21	1,99	1,98	1,98

Z tabulky č. 3 můžeme pozorovat hodnoty vybraných ukazatelů likvidit. Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou v rozmezí 0,2 až 0,5. Okamžitá likvidita vyobrazuje to, jak je podnik schopen hradit okamžitě splatné závazky. Nejnižší hodnoty společnost dosahovala hned v prvním roce sledovaného období a to 0,07. V dalších letech jsou výsledky v daném doporučeném rozmezí. Výjimkou je rok 2021 kdy hodnoty jsou mírně nad, a to 0,70.

Hodnoty doporučené pro pohotovou likviditu jsou 1 až 1,5. Společnost Bonita se nacházela v letech 2017-2019 mírně pod doporučenými hodnotami. V roce 2020 byla hodnota 1,22 a v roce 2021 byla hodnota 1,43. Tyto roky splňovaly doporučené

hodnoty. Běžná likvidita má doporučené hodnoty od 1,5-2,5. Nejnižší hodnoty jsou v letech 2017 a 2018, hned na úvod sledovaného období. Naopak nejvyšší naměřené hodnoty jsou ve zbylých třech letech, které se liší pouze o 0,01 a dosahují hodnot 1,99. Tento ukazatel dokazuje to, že je firma schopna pokrýt veškeré své krátkodobé závazky dostupnými oběžnými aktivy.

Ukazatele zadluženosti



Graf č. 4: Ukazatel celkové zadluženosti ve sledovaném období v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Na Grafu č. 4 je znázorněn vývoj celkové zadluženosti ve sledovaném období. V roce 2017 společnost vykazovala celkovou zadluženost v hodnotě 73,88 %, což, vyhodnocuje průměrně vysokou zadluženost, která byla způsobena nárůstem bankovních úvěrů. V dalších letech se tento ukazatel poměrně snižoval, ale stále se pohyboval nad hranicí 50% Nejnižší hodnoty byly v roce 2021 a to 51,03 %. Z těchto výsledků lze vyhodnotit, že celková zadluženost ve sledovaných letech má klesající tendenci.

Tabulka č. 4: Ukazatel úrokového krytí ve sledovaném období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Ukazatel/rok	2017	2018	2019	2020	2021
Úrokové krytí	4,08	7,44	8,35	2,92	5,65

Hodnoty ukazatele úrokového krytí v tabulce č 4. dosahují postačující výše, která by měla být více než 3, až tedy na rok 2020 kdy hodnota propadla pod doporučenou hranici na hodnotu 2,92. Naopak v letech 2018 a 2019 tento ukazatel dosahoval nejvyšších hodnot, což lze hodnotit pro podnik velmi kladně.

Ukazatele aktiv

Tabulka č. 5: Ukazatele aktiv ve sledovaném období v dnech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zpráv auditora Bonita Group Service, s.r.o., 2017-2021)

Ukazatel/rok	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu zásob	92,24	83,49	73,4	71,15	20,40
Doba obratu závazků	0	0	0	0	0
Doba obratu pohledávek	37,75	26,35	20,99	11,65	16,04

Dle tabulky č. 5 doba obratu zásob dosahovala v prvním sledovaném roce hodnoty 92,24 dnů. V dalších letech doba klesala a největší pokles byl v roce 2021 na 20,40 dnů. Průměr doby obratu zásob je 68,1 dnů, což vychází jako optimální hodnota v tomto odvětví.

Doba obratu závazku poukazuje na o to, jak dlouho podnik oddaluje uhrazení faktur od svých dodavatelů. U společnosti Bonita můžeme vidět, že svoje závazky neodkládá a vyřizuje ihned, což lze hodnotit velmi pozitivně.

Hodnoty doby obratu pohledávek mají ve sledovaném období klesající tendenci. Nejvyšší hodnota byla v roce 2017 a to 37,75 dnů poté každým rokem hodnoty klesají v průměru o 6 %. nejnižší hodnota byla v roce 2020, a to 11,65 dnů.

2.3 Vnější analýza společnosti

Uvnitř této kapitoly jsou zahrnuty výsledky vnějších analýz podniku, konkrétně PESTLE analýzy a analýzy SWOT.

2.3.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Politické faktory velmi ovlivňují ekonomickou situaci. Česká republika je členem Evropského společenství. Po dobu členství ČR v EU se ekonomická úroveň země zvýšila o více než dvacet procentních bodů, ze 78 % evropského průměru v roce 2004, na 89 % v roce 2017 (měřeno HDP/os.). Kromě prostředků poskytnutých přímo ze strany EU příznivě působí zejména příliv soukromých zahraničních investic z členských zemí EU a vliv světového hospodářství.

Politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti neboli kohézní politika EU, je politikou, jejímž cílem je snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů, snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů a posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti za účelem vývoje EU. Dominantní složku v rámci čisté pozice České republiky sehrávají příjmy pocházející z uskutečňování kohezní politiky EU, které v roce 2013 dosáhly výše 92,5 miliard korun a tím představovaly 73,5 % celkových příjmů České republiky z rozpočtu EU (15 let ČR v EU: Co nám EU přinesla? - Euroskop, 2019).

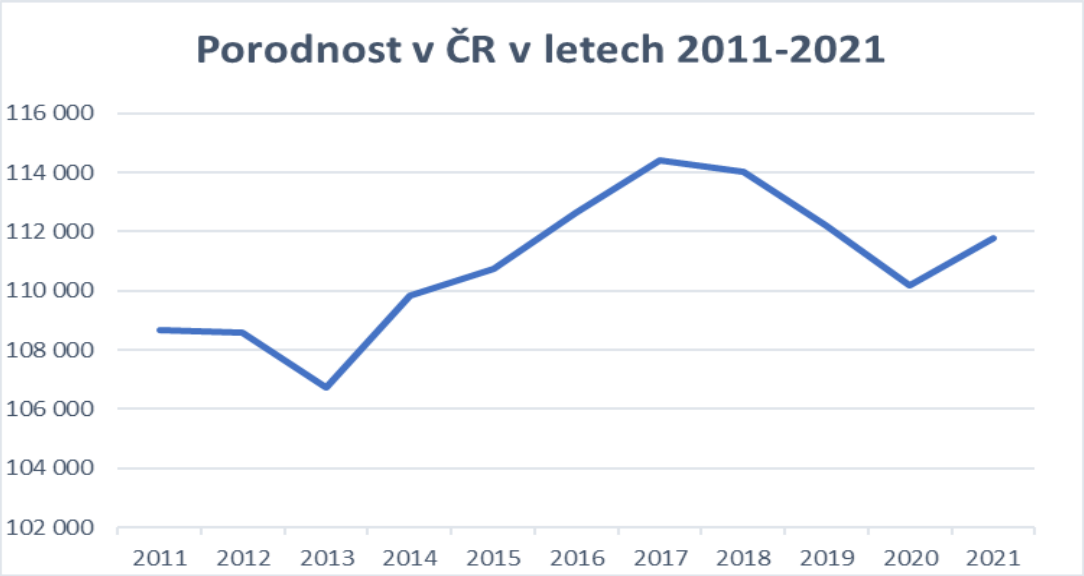
Česká republika bude moci po roce 2020 využít prostředky z mnoha evropských fondů a iniciativ. Ať již formou nevratných dotací, tak finančních nástrojů. Žadatelé se budou moci v následujících letech ucházet o podporu svých projektů v rámci operačních programů, které navazují na programy současného období. Finalizace návrhů jednotlivých programů je podmíněna schválením příslušné evropské legislativy (DotaceEU - Evropské fondy v ČR, 2022).

Sociální faktory

V České republice žije 10,5 milionů obyvatel k roku 2021, z toho počet pracujících je zhruba 5,2 milionů. Dopad Covidu-19 se neprojevil jen na vývoji celkové zaměstnanosti, která je 179 tisíc osob, ale také ve struktuře důvodů, proč zaměstnaní v referenčním období nepracovali. Výrazně se snížil počet pracujících, kteří nepracovali z důvodu dovolené (pokles o 160,7 tis. na 32,8 tis.).

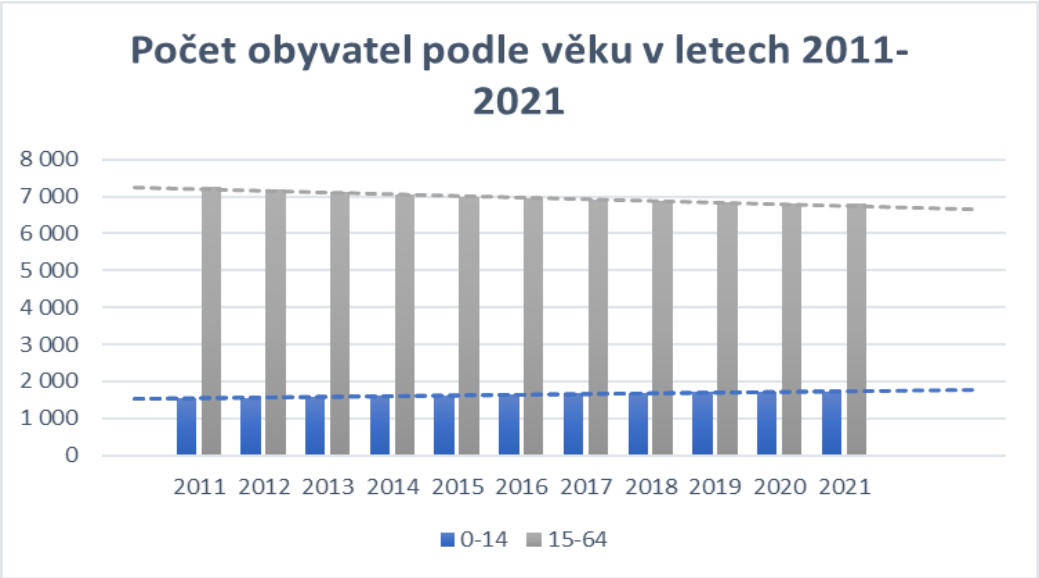
Toto snížení bylo kompenzováno zvýšením počtu případů pracovní neschopnosti (o 52,8 tis. na 194,9 tis.), nedostatku práce (o 40,2 tis. na 53,5 tis.), ostatních rodinných nebo osobních důvodů (o 54,2 tis. na 162,8 tis.) a také rodičovské dovolené (o 17,6 tis. na 147,2 tis.) (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021).

Mezi nejpodstatnější sociální faktory, pro firmu Bonita, která podniká v oboru dětských hřišť je pravděpodobně porodnost a věk obyvatelstva, hlavně proto aby podnik zjistil, jak velká je jejich cílová skupina, což jsou především děti. Pokud by se porodnost v České republice snižovala znamenalo by to, že se cílová skupina zmenšuje.



Graf č. 5: Porodnost v ČR v letech 2011-2021 v tisících
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021)

Na tomto grafu lze sledovat, že nejnižší počet narozených dětí byl v roce 2013, kdy se narodilo 106 751 dětí. Naopak nejvyšší naměřená hodnota ve sledovaném období v roce 2017 dosáhla 114 405 narozených dětí. I když od roku 2017 porodnost zase mírně klesá, tak se za sledované období nedostala pod hranici z roku 2013. V posledním sledovaném roce 2021 dosáhla 111 793 narozených dětí, což značí významný růst.



Graf č. 6: Počet obyvatel podle věku v letech 2011-2021 v tisících
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021)

Z grafu č. 4 lze pozorovat, že věková skupina dětí ve věku (0-14) každým rokem vzrůstá Nejvyšší počet dětí byl v roce 2021, a to 1 722 000 dětí. Tato věková kategorie je pro společnost nejdůležitější, protože jsou to přední uživatelé dětských hřišť. Naopak kategorie obyvatel ve věku (15-64) v průměru let mírně klesá.

Legislativa

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník.
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce.
- Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů.
- Zákon č. 634/1992 Sb. - Zákon ochraně spotřebitele.
- Zákon č. 02/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.
- Nařízení vlády č. 173/1997 Sb., kterým se stanoví vybrané výrobky k posuzování shody.

Normy

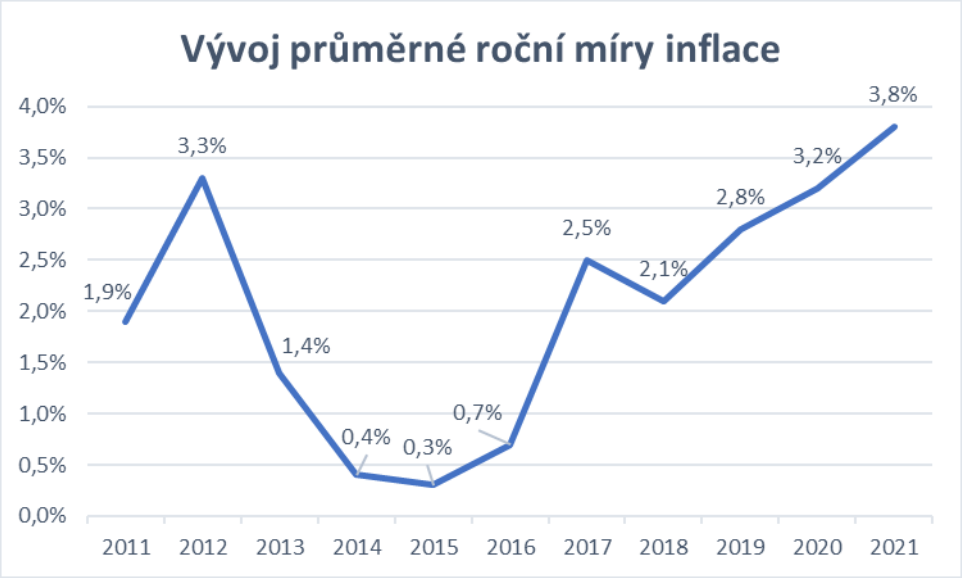
- ČSN EN 1176-1 ED.2 (940515) - Zařízení a povrch dětského hřiště – Část 1: Obecné bezpečnostní požadavky a zkušební metody
- ČSN EN 1177 (940516) - Povrch dětského hřiště tlumící náraz – Zkušební metody pro stanovení tlumení nárazu (Technické normy ČSN, 2020)

Certifikace

Certifikační značky a certifikáty společnosti TÜV SÜD představují schválení třetí stranou od celosvětově vyhlášené organizace. Toto označení jako pozitivní marketingový nástroj, zvyšuje hodnotu značky a vzbuzuje větší důvěru mezi obchodními partnery a koncovými uživateli. Logo TÜV SÜD je po celém světě všeobecně uznávané a respektované jako důvěryhodný symbol kvality, bezpečnosti a udržitelnosti. V České republice je zastoupeno TÜV SÜD Czech s.r.o. (TÜV SÜD certifikace-výrobku, 2021).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňuje nejen politická situace v České republice, ale také koronavirová situace. Mezi sledované faktory můžeme zařadit například inflaci, která prvním sledovaném roce dosahovala 1,9 %. V dalším roce vzrostla o 1,4 % oproti roku předchozímu a v následujícím roce 2013 zase klesla na 1,4 %. Další výrazný pokles meziročního růstu inflace byl v letech 2014 až 2016, kdy se hodnoty pohybovaly okolo 0,3 – 0,7 %. V dalších letech se výška inflace postupně zvyšovala. Nejvyšší registrovaná hodnota byla v roce 2021 a to 3,80 %. Na narůstající vliv inflace v české ekonomice reagovala Česká národní banka zvyšováním základních úrokových sazeb v polovině roku 2021. Největší vliv na výši meziročního indexu měly ceny bydlení, pohonných hmot a potravin.



Graf č. 7: Vývoj průměrné roční inflace v letech v %
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021)

Jedním ze sledovaných faktorů je růst hrubého domácího produktu (HDP), který znázorňuje tabulka č. 6 níže. V roce 2021 HDP vzrostlo o 3,30 %. Růst byl podpořen výdaji na konečnou spotřebu a změnou stavu zásob, naopak negativní vliv měla zahraniční poptávka. Růst hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji ovlivnil vývoj v průmyslu, ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství a skupině odvětví veřejné správy, vzdělávání a zdravotní a sociální péče.

Tabulka č. 6: Vývoj růstu HDP v letech v %
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Růst HDP v %	1,80	0,80	0,00	2,30	5,40	2,50	5,20	3,20	3,00	5,80	3,60

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory, které ovlivňují trh s dětskými hřišti můžeme zařadit nynější trend přírodních prvků. Navrhování dětských hřišť je v dnešní době založeno na užití nákladných herních prvků a vybavení, které splňují stanovené normy. Pro celkový účinek je důležitá i volba materiálů. Nahrazují se zde dopadové plochy za zatravňovací desky a herní prvky z přírodních materiálů (akátové a dubové dřevo).

V centru pozornosti je snaha o snižování odpadů, odborné nakládání s odpadem a jeho znehodnocování a recyklace. Pro zákazníka i dodavatele nutné zjištění, že společnost dodržuje zásady ochrany životního prostředí.

Technologické faktory

Česká republika je historicky orientovaná na průmyslovou výrobu. Hlavními odvětvími průmyslu v České republice je průmysl hutnický, potravinářský strojírenský, a chemický. Dále mezi tradiční české odvětví patří i oblast výroby hraček, do které spadá i výroba dětských hřišť a herních prvků. Hlavním cílem v rámci průmyslu je modernizace podniků tak, aby udržitelněji a účinněji využívaly zdroje. Důraz je kladen také na rozvoj výzkum a inovace technologií.

Česká republika disponuje znalostním potenciálem, je technologicky orientovanou zemí a splňujeme nejpřísnější ekonomická kritéria. Vláda České republiky se proto rozhodla, že podpora vědy, výzkumu a inovací se nestane pouhou frází, ale zcela konkrétní aktivitou.

Žebříček výzkumné a inovační výkonnosti členských států EU, který každoročně zveřejňuje Evropská komise dokazuje, že je v inovacích nutné udělat výrazný pokrok. Zatímco Švédsko, Dánsko, Finsko a Nizozemsko patří do skupiny tzv. inovačních lídrů, Česká republika dlouhodobě spadá do kategorie mírných inovátorů. Na shodné úrovni se nachází také Slovensko, Chorvatsko, Maďarsko nebo Itálie a Španělsko. Dlouhodobá inovační strategie by Česko mohla posunout o úroveň výš, tedy mezi země silných inovátorů (Srovnávací přehledy inovací za rok 2019: inovační výkonnost EU i jejích regionů se zvyšuje - Regionální politika - Evropská komise, 2019).

Inovační strategie České republiky 2019–2030 byla schválena Usnesením vlády ČR ze dne 4. února 2019 č. 104. Jedná se o strategický rámcový plán, který předurčuje vládní politiku v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a má pomoci České republice se během dvanácti let posunout mezi nejinovativnější země Evropy (Inovační strategie České republiky 2019–2030, 2019).

2.3.2 SWOT analýza

Tato analýza byla zpracována na základě workshopu s obchodním týmem společnosti Bonita, provedeného v únoru roku 2020.

S / silné stránky

- Reference, množství realizací
- Dobrý poměr cena/kvalita
- Vizualizace nabídky
- Rychlá reakce na poptávku – schůzka, zaměření, vyhotovení nabídky
- Krátká doba dodání
- Nabídka produktů, široká nabídka
- Dodržování lhůt, termíny montáží a výroby
- Kvalita: kvalita zpracování, kvalitní servis a montáž, pozáruční servis, kvalita herních prvků, nenáročná údržba, výdrž materiálů
- Dobrá komunikace, častá komunikace, poradenství (návrhy řešení), osobní přístup, přístup k zákazníkovi, flexibilita

W / Slabé stránky

- Doba přípravy a vysoká cena u atypických prvků
- Slabá podpora back office – v odpoledních hodinách
- Přílišná vnitropodniková administrace
- Terénní úpravy přináší neadekvátní komplikace – vysoká cena, problém s termíny, ohrožení pověsti
- Neviditelnost obchodních zástupců na firemních stránkách
- Webové stránky neobsahují ceny výrobků – není zde možná předběžná kalkulace

- Vyšší cena výrobků
- Menší nabídka přírodních a environmentálních prvků
- Mediální zaostávání

O / Příležitosti

- Dotační podpora vyšších územně správních celků obcím, programy pro výstavby dětských hřišť, workoutu – venkovních posiloven a multifunkčních hřišť.
- Potřeba výměny dosluhujících hřišť první generace dřevěných hřišť.
- V důsledku pandemie COVID-19 roste zájem o cvičení venku – potřeba výstavby venkovních hřišť – zájem o workoutové prvky, venkovní posilovny a fitness stroje.

T / Hrozby

- Omezení dotačních programů podporujících – zejména pokud jde o malé obce.
- Případné změny provizního systému pro obchodní zástupce, které by mohly vést k nestabilitě obchodního týmu.
- Vnitřní směrnice obcí o zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, soutěžení i menších veřejných zakázek akcentující cenu na úkor kvality.
- Přesouvání odpovědnosti za úrazy na výrobce i tam, kde to výrobce nemůže ovlivnit ani vysokými nároky na bezpečnost prvků.
- Pokles poptávky z důvodu podfinancování měst a obcí a jejich školských příspěvkových organizací.

Zhodnocení

Obecně je vhodné konstatovat, že často i poměrně ojedinělé názory přináší zajímavé podněty. Naopak některá častěji se opakující tvrzení mohou postrádat potřebnou relevanci. Opakovaně byla zmiňována jako silná stránka poměr cena / kvalita. Z dalších tvrzení ale vyplynulo, že tento příznivý ukazatel neplatí v celé řadě případů

(např. terénní úpravy, vícepráce) a toto tvrzení se proto významněji neprojevuje jako silná stránka ani ve výběrových řízeních. Při interpretaci a hodnocení výroků uvedených v individuálních SWOT analýzách byla zohledněna výchozí pozice a úhel pohledu hodnotitele, respektive interpretujícího.

Obchodní tým budí příznivý dojem loajality k zaměstnavateli a značce

Z výroků obchodních zástupců v anonymní SWOT analýze je zjevná důvěra v kvalitu herních prvků i poskytovaných služeb (s několika věcnými výhradami). Na druhou stranu je tu ovšem patrná i menší důvěra v systém řízení (back office, CRM, cenová politika).

Tento jev je poměrně běžný i u jiných společností se sítí regionálních obchodních zástupců. Tím ovšem nechceme výhrady obchodních zástupců zlehčovat.

Podpora back office

Vztah obchodních zástupců k výběrovým řízením, kteří očekávají větší součinnost centrály při administraci veřejných zakázek. Zapojení back office považují nyní za poměrně slabé a neodpovídající vysoké míře podílu back office na provizi určené primárně pro obchodního zástupce. Toto mimo jiné oslabuje i zájem obchodních zástupců o účast ve výběrových řízeních. Menší zájem o účast ve výběrových řízeních pak naopak snižuje důvěryhodnost firmy v očích klienta, ale v neposlední řadě i známost značky a příležitost profesionální prezentace ve srovnání s konkurencí.

Řešením by mohlo být přenastavení dělby práce při přípravě nabídek, posílení hmotného zainteresování obchodních zástupců a zefektivnění administrace (elektronický systém).

Neschopnost pružně a cenově přijatelně modifikovat nabídku s atypickými prvky komplikuje přípravu veřejných zakázek.

Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům trhu na atraktivitu řešení, ale např. i vzhledem k některým dotačním podmínkám (např. environmentálními prvky) bude potřeba reagovat na situaci buď dalším rozšiřováním produktového portfolia, nebo pružnější kooperací se subdodavateli. Flexibilita a ochota reagovat na přání a potřeby klienta i mimo rámec běžné nabídky se může stát konkurenční výhodou.

Vysoké ceny víceprací, atypických řešení nebo terénních úprav

mohou být někdy pochopitelnou kompenzací v případě nepředpokládaných a dodatečných požadavků ze strany zákazníka. Mohou ale zároveň poškodit jeho důvěru v dodavatele.

Řešením by mohla být buď větší „volnost“ obchodníka v cenotvorbě, anebo profesionální rozpočtář, který bude schopen a oprávněn brát v úvahu jak názor obchodníka na konkrétní obchodní situaci, tak vlastní dobré znalosti výrobních nákladů a dalších limitů.

Posílení důvěry v obchodního zástupce a jeho spojení s mateřskou firmou

Společnosti by prospěla prezentace obchodních zástupců na firemním webu (fotky, jména, kontakty), což je ale zároveň rizikem v situaci, kdyby např. nestabilní, nebo méně atraktivní provizní systém, vedl k odchodu některých obchodních zástupců ke konkurenci.

Takovíto „renegáti“ pak představují reálnou hrozbu, protože případná pomluva, nebo kritika před zákazníkem, či potenciálním zákazníkem, má z úst bývalého zaměstnance daleko větší váhu, podstatně vyšší míru věrohodnosti.

Netransparentní cenová politika (viz „cena na dotaz“)

I u zcela běžných herních prvků toto důvěru u zákazníka nevzbudí. Díky tomu také dochází k redundantní komunikaci. V naprosté většině případů se údajně jedná o soukromé osoby reagující na „cena na dotaz“. Samo toto upozornění je tedy přinejmenším nadbytečné. Zvláště, když se opakuje u všech produktů.

3 Popis zavedené produktové inovace

Společnost Bonita funguje na trhu již 15 let. V tomto odvětví je velká konkurence, které se musí vyrovnat, proto inovace patří mezi oblast, do které společnost vynakládá svůj čas a investice. V této kapitole bude podrobně popsána zavedená produktová inovace a prvky marketingu, které jsou součástí prodeje každého výrobku.

3.1 Inspirace pro inovaci

Na základě workshopu, který proběhl v roce 2020, na kterém společnost zhodnotila výsledky roku 2019. Proběhlo zhodnocení obchodních výsledků společnosti a byl vedením zadán impulz k zavedení inovace pro povzbuzení následných prodejů. Na tuto inovaci byly vyčleněny cca 2 miliony korun. Míra ziskovosti byla nastavena na minimálně 20 % a doba návratností na maximálně 5 let.

3.2 Inovace v záměně materiálu v herních sestavách

Byla vybrána tato produktová inovace, která má za cíl zkvalitnění výrobků pro odběratele a snížení celkových nákladů této produktové řady.

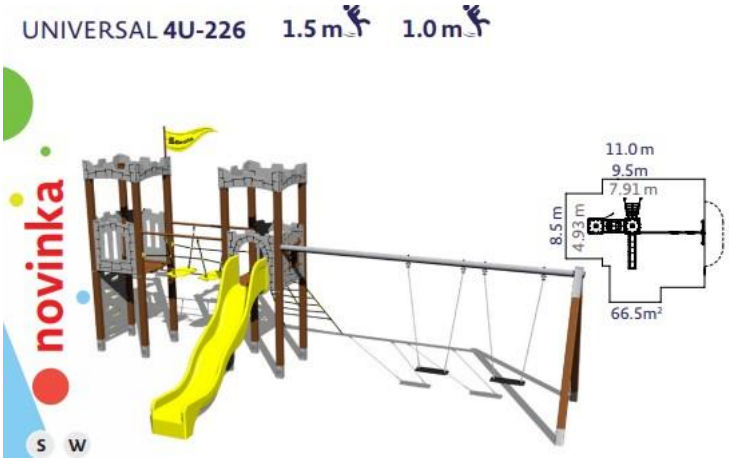
Dalším aspektem inovace je i menší náročnost na prostor u vybraných sestav, přičemž v sestavě jsou všechny jednotlivé prvky zachovány. To se projeví například. v tom, že zákazník utratí méně za dopadové plochy, ale hlavně lépe využije prostor, o který má často nouzi.

Společnost Bonita si zakládá na tom, aby jejich hřiště a herní prvky rozvíjely především pohybové schopnosti, vytrvalost a vyvolání překonání strachu z překážek pro všechny věkové kategorie. Veškeré herní prvky dokáže Bonita přizpůsobit aktuálním trendům, potřebám a požadavkům zákazníků. Velký důraz klade také na bezpečnost a kvalitní zpracování. Proto produktová inovace spočívá v záměně sedací plochy – podesty z voděodolné překližky za plochu z vysoce kvalitního materiálu HPL (vysokotlaký laminát), který se vyznačuje vysokou barevnou stálostí, odolností proti poškrábání, odolností proti UV (ultrafialové záření) záření a odolností proti vodě.

Tato nová produktová řada započala svoji výrobu v zimě v roce 2020. Pro tuto řadu nebylo za potřebí nového strojního vybavení. Tento výrobek vyvíjel vlastní konstrukční tým a společnost inovaci zafinancovala z vlastních zdrojů, zisku z předešlých let.

3.3 Popis výrobku se zavedenou inovací

Firma popisuje svůj výrobek jako věžovou sestavu (vyobrazena níže na obrázku), která je vyrobena z konstrukční oceli, která je proti korozi chráněna povrchovou úpravou zinkováním, čímž se docílí velmi výrazného prodloužení životnosti herního prvku. Tyto konstrukce jsou uloženy do betonového lože. Dále uvádí, že skluzavka je vyrobena ze sklolaminátu. Čelo skluzavky, bariéry, vlajka, nášlapy jsou vyrobeny z vysoce kvalitního plastu HDPE (high-density polyethylene – celoprobarvený polyetylen s vysokou hustotou), který se vyznačuje vysokou barevnou stálostí a hlavně bezpečností, protože je nelámavý a nehrozí tak žádné nebezpečí zranění dětí ostrými úlomky. Šplhací síť a lanový most jsou vyrobeny z materiálu, který společnost označuje jako HERKULES (16 mm lana z polypropylenu s vnitřním ocelovým jádrem) a jsou spojovány plastovými nebo hliníkovými spoji. Houpačky jsou zavěšeny pomocí pozinkovaných řetězů na kovovém nosníku. Sedátka houpaček jsou hliníková, obalená měkkou a pohodlnou pryží. Sedací plochy – podesty jsou vyrobeny z HPL. Veškerý spojovací materiál je pozinkovaný nebo nerezový.



Obrázek č. 15: Výrobek se zavedenou inovací
(Zdroj: Katalog společnosti)

Dle interních informací a sdělení společnosti některé z konkurenčních společností používají na podesty – sedací plochy materiál HDPE (celoprobarvený polyetylen s vysokou hustotou). Tento materiál je označován jako vysoce kvalitní plast, který ale má nižší otěruvzdornost a odolnost proti UV záření. Z tohoto důvodu není vhodné, aby se používal na podestě – sedací ploše, která je nejvíce využívána a zatěžována mechanickým opotřebením. Tento materiál by se měl spíše používat jako bariéra nebo v doplňcích na jednotlivých sestavách tak jak jej využívá Bonita. Zatím co jiní na podestách „šetří“ Bonita na podesty nově používá pouze materiál HPL.

3.4 Marketingový mix produktu

Produkt

Inovovaný produkt, které ho se tato podkapitola týká záměny sedací plochy – podesty z voděodolné překližky za plochu z vysoce kvalitního materiálu HPL na vybrané sestavě. Produkt se tvořil na základě poptávky po inovaci produktových řad za účelem zkvalitnění výrobků pro odběratele a snížení celkových nákladů produktové řady. Produkt navrhlo vlastní konstrukční oddělní na požadavek vedení společnost, produkt byl následně testován produkčním týmem společnosti. Tento produkt vyniká svým designem, funkčností a použitými materiály. Při vývoji byl kladen důraz především ne bezpečnost, a rozvoj pohybových schopností dětí.

Cena

Společnost Bonita formuje cenu součtem spotřeby materiálu, energií a mzdových nákladů s přidanou obchodní marží stanovenou vedením, aby společnost měla finanční prostředky na další provoz podniku a marketingovou propagaci produktu.

Cena výrobků je „na dotaz“ což znamená, že není uvedena na webových stránkách ani v katalogu. Z důvodu individuální tvorby ceny pro každého zákazníka dle požadavků a predispozice prostředí, na čemž si Bonita zakládá.

Distribuce

Způsoby dodání, které mohou zákazníci využít, jsou osobní odběr na prodejně anebo doprava na zvolenou adresu. V případě objednané montáže je možnost doručení zdarma

po celé ČR. Distribuční cesty jsou zajištěny skrze vlastní obchodní zástupce po celé České republice a díky partnerským firmám lze zboží nakoupit i v zahraničí.

Komunikace

Komunikace se zákazníky má nejpodstatnější význam pro oblast prodeje. Obchodní zástupci se vždy vydají za zákazníky osobně a navrhnou jim to nejlepší řešení, které odpovídá jejich představám, rozpočtu, plánům a konkrétnímu prostoru. U větších projektů vytvoří vizualizaci, na které zákazník uvidí, jak přesně bude hřiště vypadat. V rámci podpory prodeje společnost spolupracuje se strategickou reklamní a digitální agenturou, která pro Bonitu vytváří např. newslettery, články na webové stránky a pomáhá s celkovou komunikací ve firmě. Společnost díky této partnerské společnosti můžeme najít na sociálních sítích a nově i na youtubovém kanále.

4 Zhodnocení ekonomických aspektů zavedené inovace

V následující části práce se zaměřím na ekonomické aspekty vybrané produktové inovace, zhodnotím zde ekonomickou stránku a také důvody, příčiny a možnou další predikci prodeje zavedené produktové inovace ve společnosti Bonita.

4.1 Náklady na inovaci – záměnu materiálu v herních sestavách

V této produktové inovaci se jedná o již výše zmíněnou záměnu materiálu na vybrané nově zkonstruované herní sestavě. Bonita touto inovaci vylepšila stávající produkt a vytvořila novou skupinu herních sestav.

Tabulka č. 7: Mzdový výměr zaměstnanců potřebných k inovaci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

	Ředitel	Vedoucí nákupu	Vedoucí výroby	Vedoucí konstrukce	Konstruktér	Zaměstnanec výroby
Hrubá mzda	56 000 Kč	44 500 Kč	38 700 Kč	43 500 Kč	37 300 Kč	27 500 Kč
Pojistné zaměstnavatel						
Sociální pojištění	13 888 Kč	11 036 Kč	9 597 Kč	10 788 Kč	9 250 Kč	6 820 Kč
Zdravotní pojištění	5 040 Kč	4 005 Kč	3 483 Kč	3 915 Kč	3 357 Kč	2 475 Kč
Pojistné zaměstnanec						
Sociální pojištění	3 640 Kč	2 892 Kč	2 515 Kč	2 827 Kč	2 424 Kč	1 788 Kč
Zdravotní pojištění	2 520 Kč	2 002 Kč	1 741 Kč	1 957 Kč	1 678 Kč	1 238 Kč
Daň	8 400 Kč	6 675 Kč	5 805 Kč	6 525 Kč	5 595 Kč	4 125 Kč
Sleva na dani - poplatník	2 320 Kč	2 320 Kč	2 320 Kč	2 320 Kč	2 320 Kč	2 320 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách	6 080 Kč	4 355 Kč	3 485 Kč	4 205 Kč	3 275 Kč	1 805 Kč
Čistá mzda	**43 760 Kč**	**35 251 Kč**	**30 959 Kč**	**34 511 Kč**	**29 923 Kč**	**22 670 Kč**

V tabulce č. 7 je mzdový výměr zaměstnanců potřebných k vytvoření nové herní sestavy a zavedené inovace. Ředitel zde zaujímá nejpodstatnější místo, a to z důvodu rozhodujícího slova. Vedoucí výroby zadává do výroby vytvoření výrobku, u kterého vedoucí nákupu zajišťuje cesty k nákupu vybraného materiálu, který vybere vedoucí konstrukce za pomocí konstruktérů, kteří sestavu, navrhnou a vytvoří dokumentaci. Zaměstnanci výroby sestaví a otestují daný výrobek se zavedenou záměnou podesty.

Tabulka č. 8: Časová a nákladová dotace inovace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

	Čas	Náklady na spotřebu materiálu	Náklady na spotřebu energií
Návrh	1 měsíc	125 000 Kč	37 000 Kč
Konstrukce	1,5 měsíce	11 700 Kč	20 000 Kč
Výroba	3 měsíce	520 500 Kč	190 000 Kč
Testování	1 měsíc	27 500 Kč	12 500 Kč
Celkové náklady	**6,5 měsíce**	**684 700 Kč**	**259 500 Kč**

Na základě konzultace s vedením společnosti Bonita jsem vytvořila tabulku č. 8, která obsahuje časové dotace na implementaci produktové inovace, náklady na spotřebu materiálu a energií v jednotlivých fázích. Informace byly dále užity k výpočtu mzdových nákladů.

Tabulka č. 7: Celkové mzdové náklady inovace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Zaměstnanci	Ředitel	Vedoucí nákupu	Vedoucí výroby	Vedoucí konstrukce	Konstruktér	Zaměstnanec výroby
Počet	1	1	1	1	2	3
Mzda	56 000 Kč	44 500 Kč	38 700 Kč	43 500 Kč	37 300 Kč	27 500 Kč
Strávený čas v %	10%	15%	15%	10%	30%	75%
Mzdové náklady	36400	43 388 Kč	37 733 Kč	28 275 Kč	145 470 Kč	402 188 Kč
Celkové mzdové náklady	**693 453 Kč**					

Výpočet mzdových nákladů v tabulce č. 9 byl odvozen od celkové doby trvání přípravy výrobku a měsíční mzdy. Jejich celkové náklady činí 693 453 Kč. Tyto náklady vypočtené procentuálním poměrem času z vypočtených mezd za dobu strávenou nad inovací budou zařazeny do mzdových nákladů inovace.

Součástí nákladů na zavedení inovace jsou náklady na marketing, které byly pořízeny formou služby externích společností, které spočívaly ve vytvoření nového katalogu, newsletteru a zapojení reklamy na sociální sítích (youtubový kanál, Instagram, Facebook, LinkedIn). Dále jedna z externích marketingových společností připravila kontaktní kampaň pro obchodní zástupce. Tyto náklady celkově činily 435 000 Kč.

Celkové náklady na inovaci jsou zahrnuty v následující tabulce č.11. Prvotní odhad při zadání inovace vedením společnosti v roce 2020 činil 2 mil. Kč. Tohoto odhadu bylo téměř dosaženo.

Tabulka č. 8: Celkové náklady na inovaci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Spotřeba materiálu	684 700 Kč
Spotřeba energií	259 500 Kč
Mzdové náklady	693 453 Kč
Marketingové náklady	435 000 Kč
Celkové náklady	**2 072 653 Kč**

4.2 Zhodnocení efektivnosti investice

Pro zhodnocení efektivnosti investice do vybrané inovace použiji vzorce z kapitoly 1.13., tedy metodu výnosnosti a dobu návratnosti investice.

4.2.1 Metoda výnosnosti investic

Poměr výnosnosti inovace záměny materiálu v herní sestavě zjistíme pomocí ukazatele ROI. Čistý roční zisk plynoucí z investice (Zr) byl stanoven jako podíl inovovaných výrobků na celkovém čistém zisku společnosti v roce 2021(inovace byla zavedena v roce 2020), což činilo 23 % tedy 951 280 Kč. Celkové náklady byly vyčísleny na 2 072 653 Kč.

$$ROI = \frac{951\,280}{2\,072\,635} = 0{,}45897 = \mathbf{45{,}9}\,\%$$

Požadovaná ziskovost by měla být dle standardů společnosti vyšší než 20 %, aby se jednalo o výhodnou investici, kdyby byla nižší tak by se investice neměla realizovat. Dle výsledku je ziskovost inovace výrazně nad požadovaným minimem.

4.2.1.1 Doba návratnosti investice

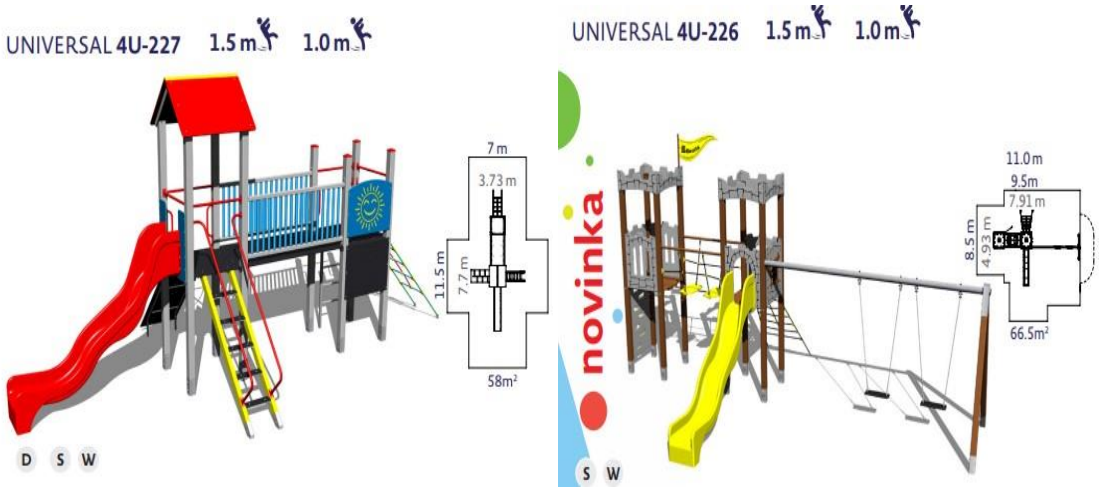
Pro výpočet doby návratnosti neboli doby splácení vložených prostředků do investice bylo použito stejných hodnot.

$$DS = \frac{2\,072\,635}{951\,280} = \mathbf{2{,}1788\ \boldsymbol{let}}$$

Doba návratnosti investice zavedené inovace je 2,1788 let, společnosti se tedy její vynaložené finanční prostředky do inovace vrátí za dva a čtvrt roku. Inovaci lze zhodnotit jako přínosnou i v rámci budoucího vývoje.

4.3 Porovnání s předchozím výrobkem

V rámci zhodnocení produktové inovace provedu následující porovnání původní herní sestavy s inovovaným výrobkem společnosti. V tomto srovnání poukáži na finanční a materiální stránku vybraných produktů.



Obrázek č. 16: Původní herní sestava – 4U-227 (vlevo)
Obrázek č. 17: Inovovaná herní sestava – 4U-226 (vpravo)
(Zdroj: katalog společnosti)

V tabulce č. 9 je znázorněna cenová kalkulace použitých podest podle materiálu. Cena byla odvozena z níže sdělených informací, kde výška sestavy nemá na rozměr podest vliv.

Tabulka č. 9: Cenová kalkulace použitých podest podle materiálu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

	Cena původní herní sestavy	Cena inovované herní sestavy	Voděodolná překližka	HPL	Navýšení ceny herní sestavy
Typ sestavy/výška	4U-227	4U-226			
1m	170 900 Kč	185 300 Kč	16 000 Kč	24 000 Kč	14 400 Kč
1,5m	191 700 Kč	203 800 Kč	16 000 Kč	24 000 Kč	12 100 Kč

Cena materiálu podesty – sedací plochy:

- cena za 1 m^2 voděodolné překližky je cca 4 000 Kč,
- cena za 1 m^2 HPL je cca 12 000 Kč.

  Zdroj: (Interní ceník společnosti Bonita Group Service, s. r. o.)

Na původní herní sestava č. 4U-227 jsou použity 2 m^2 (2 věže) a plus spoj mezi věžemi o rozměru cca 2 m^2 podesty z voděodolné překližky, takže ve výsledku cca 4 m^2.

Na inovované herní sestavě č. 4U-226 jsou použity 2 m^2 (2 věže).

Z těchto údajů je zřejmé, že nedošlo ke snížení materiálových nákladů této produktové řady. Dle sdělení společnosti se ostatní výrobní náklady nezměnily, avšak kvalitativní efekt a menší náročnost na prostor u inovované sestavy přiměl i tak společnost Bonitu tuto inovaci zavést s navýšením prodejní ceny.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení ekonomických aspektů zavedené produktové inovace v podniku Bonita Group Service, s. r. o.

Na základě provedené analýzy současného stavu společnosti z účetních výkazů za roky 2017-2021 je zřejmé, že společnost je celkově ve výborné kondici. Zisk i tržby mají stoupající tendenci vyjma roku 2020, který byl zásadně ovlivněn následky pandemické situace v ČR. Dle analýzy poměrových ukazatelů můžeme usoudit, že společnost byla v průměru let v doporučených hodnotách. Rentabilita tržeb byla ovlivněna zavedením inovace v roce 2020. Celkovou zadluženost společnosti lze vyhodnotit, ve sledovaných letech jako trvale klesající.

V roce 2020 na základě zhodnocení situace společnosti na každoročním workshopu vedení společnosti rozhodlo o zavedení produktové inovace s cílem zkvalitnění výrobků pro odběratele a snížení celkových nákladů této produktové řady a možnosti oslovit stávající klientelu novinkou ve svém portfoliu herních sestav. Na tuto inovaci byly vyčleněny cca 2 miliony korun. Míra ziskovosti byla nastavena na minimálně 20 % a doba návratnosti na maximálně 5 let.

Z provedené analýzy metodou ROI je zřejmé, že zavedení inovace bylo velmi úspěšné (45,9 %) a výrazně předčilo očekávání. Doba návratnosti investovaných prostředků by měla být proti očekávaní také výrazně kratší, a to dva a čtvrt roku.

Při výpočtu nákladů na inovaci bylo zjištěno, že náklady na inovaci oproti předpokladu společnosti přesáhly hodnotu o 3,6 %.

Z porovnání původní a inovované herní sestavy vyplynulo, že nedošlo ke snížení materiálových nákladů této produktové řady, ale došlo k výraznému zvýšení užitné hodnoty pro zákazníka, což využila společnost k navýšení prodejní ceny výrobku. Na základě porovnání výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku PESTLE, SWOT a marketingového mixu, je zřejmé, že prodej produktů je zcela závislý na osobním přístupu obchodních zástupců k jednotlivým zákazníkům. Tím, že obchodní zástupci mohli oslovit stávající zákazníky inovovanou řadou jim, pomohlo navýšit

celkové tržby o cca 15 %, z čehož vyplývá multiplikační efekt, který vyrovnal nezdar při snižování nákladů.

Zavedení této inovace se jeví jako velmi úspěšné, avšak inovace je zavedena pouze jeden rok a je třeba sledovat další vývoj ekonomických aspektů. Pokud by se potvrdila úspěšnost inovace i v následujícím období doporučuji pokračovat i nadále v zavádění inovací.

Při zpracování bakalářské práce jsem si rozšířila svoje znalosti o praktické zkušenosti v oblasti ekonomiky podniku. Dále jsem zde aplikovala teoretické znalosti získané při studiu, zejména v oblasti finanční analýzy a plánování, marketingu a informatiky. Největším přínosem při zpracování pro mne byla konfrontace s reálným prostředím fungující společnosti.

Seznam použitých zdrojů

15 let ČR v EU: Co nám EU přinesla? - Euroskop, 2019. In: *Euroskop.cz* [online]. Česká republika: Meta IT s.r.o. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: https://euroskop.cz/2019/05/15/15-let-cr-v-eu-co-nam-eu-prinesla/

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

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. In: *Český statistický úřad - míra_inflace* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: Vhttps://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. In: *Český statistický úřad - obyvatelstvo_lidé* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. In: *Český statistický úřad-hruby_domaci_produkt_-hdp-* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkt_-hdp-

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

Dětská hřiště Bonita, 2022. In: *Dětská hřiště Bonita* [online]. Česká republika: WEB-KLUB.cz. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: https://www.hriste-bonita.cz/

Dětská hřiště REVO, 2015. In: *Dětská hřiště REVO* [online]. Česká republika: SPWeb s.r.o. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: https://www.revo.cz/

DotaceEU - Evropské fondy v ČR, 2022. In: *DotaceEU* [online]. Česká republika: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr

HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

Hřiště.cz, s.r.o. - Bezpečná a certifikovaná dětská hřiště a sportoviště. In: *Hřiště.cz, s.r.o. - Bezpečná a certifikovaná dětská hřiště a sportoviště* [online]. Česká republika: JRWN s.r.o. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: https://www.hriste.cz/

Inovační strategie České republiky 2019–2030, 2019. In: *Vláda ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. Česká republika: Vláda ČR [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/III_Inovacni-strategie-CR_Country-for-Future_2019-01-29_cistopis_white.pdf

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024746700.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1798-828.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

O nás - Dětská hřiště MONOTREND, 2022. In: *Celokovové herní prvky - Dětská hřiště MONOTREND* [online]. Česká republika [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: https://www.monotrend.cz/o-nas

OECD/EUROSTAT, 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD*. 4. Paříž: EOCD publishing. ISBN 978-92-64-30455.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024739168.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133866.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

Srovnávací přehledy inovací za rok 2019: inovační výkonnost EU i jejích regionů se zvyšuje - Regionální politika - Evropská komise, 2019. In: *Europa.eu* [online]. Česká republika: Generální ředitelství pro komunikaci [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/newsroom/news/2019/06/17-06-2019-2019-innovation-scoreboards-the-innovation-performance-of-the-eu-and-its-regions-is-increasing

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

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

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

Technické normy ČSN, 2020. In: *Bezpečnostní tabulky. | TECHNOR print, s.r.o. Hradec Králové* [online]. Československé armády 216/41, 500 03 Hradec Králové: TECHNOR print, s.r.o. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.technicke-normy-csn.cz/

TÜV SÜD certifikace-výrobku, 2021. In: *TÜV SÜD* [online]. Česká republika: TÜV SÜD CZECH [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/certifikace-vyrobku

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022. In: *Justice.cz* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=317907

VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-048-5.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024720493.

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Pyramida inovací dle G. Hamela 16
Obrázek č. 2: Inovační prostředí a jeho části 21
Obrázek č. 3: Fáze managementu inovací 22
Obrázek č. 4: Inovační S-křivka 25
Obrázek č. 5: Výdaje na inovace 26
Obrázek č. 6: Zdroje financování 27
Obrázek č. 7: SWOT analýza 34
Obrázek č. 8: Marketingový mix (4P) 35
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti 38
Obrázek č. 10: Logo společnosti 39
Obrázek č. 11: Certifikáty 40
Obrázek č. 12: Logo společnosti REVO hřiště, s. r. o. 41
Obrázek č. 13: logo společnosti MONOTREND, s. r. o. 42
Obrázek č. 14: Logo společnosti Hřiště.cz, s. r. o. 42
Obrázek č. 15: Výrobek se zavedenou inovací 61
Obrázek č. 16: Původní herní sestava – 4U-227 (vlevo) 67
Obrázek č. 17: Inovovaná herní sestava – 4U-226 (vpravo) 67

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj společnosti ve sledovaném období v celých tis. 43
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability ve sledovaném období v %..... 47
Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity ve sledovaném období..... 47
Tabulka č. 4: Ukazatel úrokového krytí ve sledovaném období..... 49
Tabulka č. 5: Ukazatele aktiv ve sledovaném období v dnech..... 49
Tabulka č. 6: Vývoj růstu HDP v letech v %..... 54
Tabulka č. 7: Celkové mzdové náklady inovace 65
Tabulka č. 8: Celkové náklady na inovaci..... 66
Tabulka č. 9: Cenová kalkulace použitých podest podle materiálu..... 67

Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Výsledek hospodaření po zdanění ve sledovaném období 44
Graf č. 2: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb ve sledovaném období 45
Graf č. 3: Vývoj vybraných ukazatelů rentability ve sledovaném období v % 46
Graf č. 4: Ukazatel celkové zadluženosti ve sledovaném období v % 48
Graf č. 5: Porodnost v ČR v letech 2011-2021 v tisících 51
Graf č. 6: Počet obyvatel podle věku v letech 2011-2021 v tisících 52
Graf č. 7: Vývoj průměrné roční inflace v letech v % 54

Seznam použitých zkratek

Eurostat – Statistický úřad Evropské unie

HDPE (high-density polyethylene) - celoprobarvený polyetylen s vysokou hustotou

HPL (high pressure laminate) – vysokotlaký laminát

OECD - (Organization for Economic Co-operation and Development) - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

ROA – (return on assets) - ukazatel rentability aktiv

ROE – (return on common ekvity) - ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROI – (return on investment) – návratnost investice

ROS – (return on sales) - ukazatel rentability tržeb