

Projekt výrobné inovace ve vybraném podniku

Bc. Michaela Pospíšilová

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Pospíšilová**
Osobní číslo: **M140032**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt výrobní inovace ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretický přehled týkající se problematiky inovací.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského prostředí a výrobního portfolia vybraného podniku.
- Vypracujte projekt výrobní inovace ve vybraném podniku.
- Proveďte nákladové a rizikové zhodnocení daného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FAGERBERG, Jan a David C. MOWERY. The Oxford handbook of innovation. Oxford: Oxford University Press, 2006, 656 s. ISBN 01-992-8680-9.
GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL. Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework. New York: Palgrave Macmillan, 2005, 409 p. ISBN 14-039-1260-2.
PITRA, Zbyněk. Management inovačních aktivit. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-869-4610-X.
TIDD, Joseph, John BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 549 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.
VLČEK, Radim. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Juříčková, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat inovační projekt ve společnosti XY, s.r.o. Inovační projekt je zaměřen na rozšíření výrobního portfolia vybrané společnosti. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části diplomové práce je zpracována literární rešerše z české i zahraniční odborné literatury týkající se problematiky inovací, inovačního procesu, studie proveditelnosti, analýzy podnikatelského prostředí a ekonomické efektivity inovačního projektu. Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části je představena zkoumaná firma XY, s.r.o. a provedena analýza podnikatelského prostředí a výrobního portfolia zkoumané firmy. Na základě provedených analýz je zpracován komplexní projekt navržené výrobní inovace včetně nákladové a rizikové analýzy a zhodnocení ekonomické efektivity inovačního projektu.

Klíčová slova: ekologické zemědělství, biopotraviny, inovace, analýza podnikatelského prostředí, výrobní inovace, inovační projekt, výrobní portfolio

ABSTRACT

The goal of this thesis was processing of an innovation project in company XY, Ltd. The innovation project is focused on expanding the product portfolio in the selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the first part of this thesis is processed a review of Czech and foreign literature related to the issues of innovation, the innovation process, feasibility studies, analysis of the business environment and economic efficiency of the innovation project. The practical part is divided into an analytical part and a project part. In the analytical part is presented selected company XY, Ltd. and is analyzed the business environment and the product portfolio of the company XY, Ltd. Based on the analyzes was prepared complex project including designed product innovation, the cost and risk analysis and evaluation of the economic efficiency of the innovation project.

Keywords: organic farming, organic food, innovation, analysis of the business environment, product innovation, innovation project, product portfolio

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za ochotu, pomoc a předané cenné zkušenosti při psaní diplomové práce. Děkuji též celé své rodině za podporu při studiu a možnost dosáhnout svého životního cíle.

„Nepřežijí ti největší a nejchytřejší, ale ti, kteří se umí rychle adaptovat.“

Charles Darwin

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I. TEORETICKÁ ČÁST	14
1 EKOLOGICKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ A BIO PRODUKTY	15
1.1 CÍLE EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ	15
1.2 PRINCIPY EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ	15
1.3 BIOPRODUKTY	16
1.3.1 ZNAČENÍ BIOPRODUKTŮ.....	16
2 INOVACE	18
2.1 VYMEZENÍ POJMU INOVACE	18
2.2 TYPOLOGIE INOVACÍ	19
2.3 ŘÁDY INOVACÍ	21
2.3.1 SKUPINA RACIONALIZAČNÍCH INOVACÍ.....	21
2.3.2 SKUPINA KVALITATIVNÍCH INOVACÍ	22
2.3.3 TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAAT - MIKROTECHNOLOGIE	22
2.4 ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	23
2.4.1 NEOČEKÁVANÉ UDÁLOSTI	24
2.4.2 ROZPOR	24
2.4.3 ZMĚNA PROCESU.....	24
2.4.4 STRUKTURA ODVĚTVÍ A TRHU.....	25
2.4.5 DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	25
2.4.6 ZMĚNA POSTOJŮ	25
2.4.7 NOVÉ ZNALOSTI.....	26
3 INOVAČNÍ PROCES	27
3.1 POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU DLE VLČKA	27
3.1.1 LINEÁRNÍ MODEL INOVAČNÍHO PROCESU	27
3.1.2 MODEL „ŘETĚZOVÉHO PROPOJENÍ“ INOVACÍ	27
3.1.3 INOVAČNÍ PROCES ZALOŽENÝ NA POTŘEBÁCH	28
3.2 POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU DLE ROTHWELLA	28
3.2.1 1 GENERACE LINEÁRNÍ MODEL TLAČENÝ TECHNOLOGIÍ (TECHNOLOGY PUSH).....	29
3.2.2 2 GENERACE LINEÁRNÍ MODEL TAŽENÝ POTŘEBAMI TRHU (MARKET PULL).....	29
3.2.3 3 GENERACE PROVÁZANÝ MODEL	29
3.2.4 4 GENERACE ZŘETĚZENÝ MODEL.....	30
3.2.5 5 GENERACE SÍŤOVÝ MODEL	30
3.3 FÁZE INOVAČNÍHO PROCESU	30

3.3.1	FÁZE PRŮZKUMU	31
3.3.2	FÁZE VÝBĚRU	31
3.3.3	FÁZE IMPLEMENTACE	31
3.4	TVŮRČÍ AKTIVITA A KREATIVITA V INOVAČNÍM PROCESU	32
3.4.1	OBSAH TVŮRČÍ AKTIVITY	33
3.4.2	PODOBY TVŮRČÍ AKTIVITY	33
3.4.3	ZDROJE TVŮRČÍ AKTIVITY	34
4	STUDIE PROVEDITELNOSTI	36
4.1	OSNOVA STUDIE PROVEDITELNOSTI.....	36
4.1.1	TITULNÍ STRANA	37
4.1.2	OBSAH	37
4.1.3	ÚVODNÍ INFORMACE	37
4.1.4	STRUČNÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU	37
4.1.5	STRUČNÝ POPIS PODSTATY PROJEKTU A JEHO ETAP	37
4.1.6	ANALÝZY TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX	37
4.1.7	MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
4.1.8	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU	38
4.1.9	DOPAD PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	38
4.1.10	ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO MAJETKU	38
4.1.11	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU (OBĚŽNÝ MAJETEK)	38
4.1.12	FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU	38
4.1.13	HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU	38
4.1.14	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK (CITLIVOSTNÍ ANALÝZA)	39
4.1.15	HARMONOGRAM PROJEKTU	39
4.1.16	ZÁVĚREČNÉ SHRNUJÍCÍ HODNOCENÍ PROJEKTU	39
5	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
5.1	PEST ANALÝZA.....	40
5.1.1	POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY	40
5.1.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	40
5.1.3	SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	41
5.1.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	41
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	42
5.2.1	RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	42
5.2.2	HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	43
5.2.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	43
5.2.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	43
5.2.5	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ.....	43
6	ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA.....	45
6.1	MODEL BCG – BOSTONSKÁ MATICE	45
6.2	MODEL GE.....	47
7	EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST INOVAČNÍHO PROJEKTU	50

7.1	STATICKE METODY	50
7.2	DYNAMICKE METODY	50
	7.2.1 DOBA NAVRATNOSTI INOVAČNÍHO PROJEKTU	51
	7.2.2 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	51
	7.2.3 INDEX ZISKOVOSTI	52
	7.2.4 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	53
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	54
8	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	55
8.1	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	55
	8.1.1 POSLÁNÍ PODNIKU	56
	8.1.2 VIZE PODNIKU	56
	8.1.3 KULTURA FIRMY	56
8.2	ANALÝZA ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ	56
	8.2.1 POČET ZAMĚSTNANCŮ	56
	8.2.2 VÝKONOVÉ UKAZATELE	57
	8.2.3 RENTABILITA PODNIKU	58
	8.2.4 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	58
9	SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	61
9.1	HLAVNÍ ČINNOST PODNIKÁNÍ A KLASIFIKACE CZ NACE	61
9.2	SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU S BIOPOTRAVINAMI	62
	9.2.1 POČET PODNIKŮ V RÁMCI CZ-NACE 10.83	62
	9.2.2 POČET VÝROBCŮ BIOPOTRAVIN V ČESKÉ REPUBLICE	63
	9.2.3 VÝVOJ TRHU BIOPOTRAVIN V ČESKÉ REPUBLICE	63
	9.2.4 POPTÁVKA PO BIOPOTRAVINÁCH V ČESKÉ REPUBLICE	64
	9.2.5 ZPŮSOB DISTRIBUCE BIOPOTRAVIN	65
	9.2.6 SHRUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY TRHU S BIOPOTRAVINAMI	66
9.3	PEST ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	68
	9.3.1 POLITICKÉ FAKTORY	68
	9.3.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	68
	9.3.3 SOCIÁLNĚ – KULTURNÍ FAKTORY	69
	9.3.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	69
9.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	72
	9.4.1 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	72
	9.4.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	73
	9.4.3 HROZBY VSTUPU DO ODVĚTVÍ	75
	9.4.4 HROZBY SUBSTITUTŮ VÝROBKŮ	77
	9.4.5 KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ	78
	9.4.6 SHRUTÍ PORTEROVI ANALÝZY A PEST ANALÝZY	81
9.5	ANALÝZA KONKURENTŮ V DANÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	84

9.5.1	OXALIS, SPOL. S.R.O.	84
9.5.2	MEDIATE, S.R.O.	85
9.5.3	BIOGENA CB, SPOL. S. R. O.	87
9.5.4	VALDEMAR GREŠÍK - NATURA S.R.O.	88
9.5.5	LEROS, S.R.O.	90
9.6	SITUAČNÍ ANALÝZA FIREM KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	91
9.6.1	CELKOVÉ TRŽBY	92
9.6.2	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	92
9.6.3	RENTABILITA TRŽEB	93
9.6.4	ZADLUŽENOST	94
9.7	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY KONKURENTŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	94
10	ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	97
10.1	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO PODNIKU XY, S.R.O.	97
10.1.1	ČAJE	98
10.1.2	KOŘENÍ	98
10.1.3	KÁVA, KAKAO A KÁVOVÉ SPECIALITY	99
10.1.4	OSTATNÍ DOPLŇKOVÝ SORTIMENT	99
10.2	ANALÝZA VÝVOJE PRODEJE JEDNOTLIVÝCH SKUPIN VÝROBKŮ	99
10.2.1	VÝVOJ PRODEJE ČAJŮ	99
10.2.2	VÝVOJ PRODEJE KOŘENÍ	100
10.2.3	VÝVOJ PRODEJE KÁVY, KAKAA A KÁVOVÝCH SPECIALIT	101
10.2.4	VÝVOJ PRODEJE OSTATNÍHO DOPLŇKOVÉHO SORTIMENTU	102
10.3	BCG MATICE VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	103
10.3.1	BCG MATICE ČAJŮ	103
10.3.2	BCG MATICE KOŘENÍ	105
10.3.3	BCG MATICE KÁVY, KAKAA A KÁVOVÝCH SPECIALIT	106
10.3.4	BCG MATICE OSTATNÍHO DOPLŇKOVÉHO SORTIMENTU	106
10.4	MATICE GENERAL ELECTRIC	107
10.5	SHRNUTÍ ANALÝZY VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	109
11	PROJEKT VÝROBKOVÉ INOVACE VE VYBRANÉM PODNIKU	111
11.1	ODŮVODNĚNÍ A CÍL PROJEKTU	111
11.2	CHARAKTERISTIKA INOVOVANÉHO VÝROBKU	112
11.3	NÁVRH, VÝVOJ A POSTUP INOVAČNÍHO PROCESU V PODNIKU XY, S.R.O.	113
11.4	ANALÝZA TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX INOVOVANÉHO VÝROBKU	114

11.4.1	ANALÝZA TRHU	114
11.4.2	ODHAD POPTÁVKY	115
11.4.3	MARKETINGOVÝ MIX	115
11.4.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	117
11.5	MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	118
11.5.1	NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ	118
11.5.2	ANALÝZA NOSITELŮ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ – MATICE MOCI/DYNAMISMU.....	119
11.5.3	ANALÝZA NOSITELŮM OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ – MATICE MOC/ZÁJEM	120
11.6	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU	121
11.6.1	PŘÍJEM, NASKLADNĚNÍ A VYCHYSTÁNÍ SUROVIN	121
11.6.2	ZPRACOVÁNÍ SUROVIN	122
11.6.3	STROJNÍ BALENÍ.....	123
11.6.4	ETIKETOVÁNÍ	123
11.6.5	CELOFÁNOVÁNÍ A EXPEDICE	124
11.7	DOPAD PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	125
11.7.1	POZITIVNÍ VLIVY PROJEKTU	125
11.7.2	NEGATIVNÍ VLIVY PROJEKTU	126
11.8	ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO MAJETKU A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU	126
11.8.1	POTŘEBA HMOTNÉHO MAJETKU	127
11.8.2	POTŘEBA OBĚŽNÉHO MAJETKU	127
12	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	128
12.1	ODHADOVANÉ NÁKLADY NA INOVAČNÍ PROJEKT.....	128
12.1.1	ODHADOVANÉ PŘEDINVESTIČNÍ NÁKLADY NA PROJEKT	129
12.1.2	ODHADOVANÉ NÁKLADY NA INVESTIČNÍ FÁZI PROJEKTU	129
12.1.3	ODHADOVANÉ NÁKLADY PROVOZNÍ FÁZE PROJEKTU	131
12.2	ODHADOVANÉ VÝNOSY INOVAČNÍHO PROJEKTU.....	132
12.2.1	ODHAD POPTÁVKY	132
12.2.2	ODHAD VÝŠE TRŽEB	133
12.3	KALKULACE CENY	134
13	HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI BUDOUCÍCH PENĚŽNÍCH TOKŮ	136
13.1	ODHAD BUDOUCÍCH PENĚŽNÍCH TOKŮ	136
13.2	DOBA NÁVRATNOSTI INOVAČNÍHO PROJEKTU.....	137
13.3	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	138
13.4	INDEX ZISKOVOSTI.....	138
13.5	VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO.....	138
14	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU.....	140
14.1	IDENTIFIKACE RIZIKA	140
14.2	HODNOCENÍ RIZIKA.....	142
15	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	145

16 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU	147
17 ZÁVĚR.....	150
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	152
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	159
SEZNAM OBRÁZKŮ	160
SEZNAM TABULEK.....	161
SEZNAM GRAFŮ	163
SEZNAM PŘÍLOH.....	164

ÚVOD

Lidská civilizace a celý svět prochází v průběhu svého vývoje neustálými změnami. Na počátku lidské civilizace se vše vyvíjelo velmi pomalu, každý nový objev byl převratným vynálezem. Ve světě 21. století je už ale vše jinak, vše se vyvíjí velmi rychle a vývoj a zvláště technologický pokrok je nezastavitelný. Vše zastaralé se inovuje a trh je zavalen novými nápady. Na světových trzích existuje mnoho podniků, které se snaží uspět na už tak přesycených konkurenčních trzích. Proto, aby podniky v konkurenčním prostředí uspěly a přilákaly zákazníky, musí umět své zákazníky něčím zaujmout – novými výrobky, novými zajímavými službami. Inovace – to je to, co hýbe konkurenčními trhy světa. Dalším faktorem je čas, který hraje důležitou roli při inovaci výrobků. Podniky musí přicházet se svými novými výrobky na trh rychleji než konkurence. Problematika inovací se zdá být velmi zajímavá, proto se jí tato diplomová práce dále zabývá.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat *Projekt výrobní inovace ve vybraném podniku*. Výrobní portfolio zkoumaného podniku bude rozšířeno o inovaci Zelené kávy s citronovou trávou. Podnik XY, s.r.o. působí na trhu biopotravin, který je podskupinou potravinářského trhu. Na zkoumaném trhu patří podnik XY, s.r.o. mezi přední společnosti ve výrobě BIO čajů, BIO koření a ostatního doplňkového sortimentu v České republice. Veškeré vyrobené výrobky jsou vysoké kvality certifikované značkou BIO.

Diplomovou práci lze rozdělit do dvou hlavních částí na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část diplomové práce je zpracována jako literární rešerše zaměřující se především na problematiku inovací, inovačního procesu, studie proveditelnosti, analýzy podnikatelského prostředí a ekonomické efektivnosti inovačního projektu. Veškeré využití informace literární rešerše byly převzaty z dostupné české i zahraniční odborné literatury uvedené v Seznamu použité literatury.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. V první zmíněné části je charakterizován zkoumaný podnik XY, s.r.o., provedena analýza konkurenčního prostředí a výrobního portfolia podniku. Zjištěné výsledky analýz jsou vhodným podkladem pro následné zpracování projektu výrobní inovace.

Komplexní projekt výrobní inovace, obsahující odůvodnění a charakteristiku výrobní inovace včetně nákladové, rizikové analýzy, časového harmonogramu a zhodnocení ekonomické efektivnosti inovačního projektu, je zpracován v projektové části diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním vytyčeným cílem této diplomové práce je vypracovat *Projekt výrokové inovace ve vybraném podniku*. Projekt bude zaměřen na rozšíření výrokového portfolia podniku XY, s.r.o. o výrokovou inovaci Zelené kávy s citronovou trávou.

Pro vypracování komplexní diplomové práce je neméně důležité splnění vytyčených dílčích cílů, mezi které patří:

- provedení průzkumu literárních pramenů a zpracování teoretického přehledu týkající se problematiky inovací;
- analyzování současného stavu podnikatelského prostředí a výrokového portfolia vybraného podniku;
- vypracování projektu výrokové inovace ve vybraném podniku;
- provedení nákladového a rizikového zhodnocení daného projektu.

V diplomové práci byly využity obecně teoretické vědecké metody, analytické metody a metody rozhodovací.

Teoretický přehled byl vypracován na základě průzkumu české a zahraniční odborné literatury, při zpracování byly využity obecně teoretické vědecké metody abstrakce a syntézy. Metoda abstrakce byla využita při průzkumu odborné literatury. Pomocí této metody byly odděleny nepodstatné informace od podstatných informací, ze kterých byla následně vytvořena teoretická část diplomové práce. Pomocí syntézy byly veškeré zjištěné podstatné informace týkající se zkoumané problematiky literární rešerše zformovány na jednotlivé kapitoly, které na sebe navazují a vytváří tak logický celek teoretické části.

Praktická část diplomové práce zahrnuje rozsáhlou analýzu podnikatelského prostředí a výrokového portfolia zkoumaného podniku XY, s.r.o. Byly zde využity obecně teoretické vědecké metody analýzy, dedukce, syntézy a metoda rozhodovací – PEST analýza. Pomocí metody analýzy byly specifikovány vlastnosti, příležitosti, hrozby a konkurenti podnikatelského prostředí podniku XY, s.r.o. Pomocí dedukce byly vyvozeny konkrétní závěry analýz, důležité pro zpracování projektové části. Výrokové portfolio podniku XY, s.r.o. bylo analyzováno prostřednictvím analytické metody Bostonské matice. Pomocí rozhodovací metody Marketingového mixu byla uvedena inovace Zelené kávy s citronovou trávou na trh.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EKOLOGICKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ A BIO PRODUKTY

Ekologické zemědělství je moderní forma zemědělství, kde se půda obhospodařuje pouze za použití organických hnojiv. Nepoužívají se žádná chemická hnojiva ani pesticidy, které mají neblahý vliv na životní prostředí. Ekologické zemědělství bere ohled na přirozené koloběhy v přírodě, humánní zacházení se zvířaty, je ohleduplné k životnímu prostředí a zdraví člověka. V České republice upravuje ekologické zemědělství zákon č. 344/2011 Sb. a od vstupu ČR do Evropské Unie 1. 5. 2004 platí evropské nařízení Rady 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů a prováděcí nařízení Komise (EU) č. 354/2014. (Ministerstvo zemědělství ČR, 2016)

1.1 Cíle ekologického zemědělství

Moudrý a kol. (2007, s. 27) popisují hlavní cíle ekologického zemědělství, kterými jsou následující body:

- *„trvalé udržení a zlepšení půdní úrodnosti;*
- *ochrana genofondu a udržení biodiverzity;*
- *zachování krajinných prvků a jejich harmonizace;*
- *hospodaření s vodou, udržení vody v krajině, ochrana povrchových a spodních vod před znečištěním;*
- *efektivní využívání energie, orientace na obnovitelné zdroje;*
- *snaha o maximální recirkulaci živin a zábrana vnosu cizorodých látek do agroekosystému;*
- *produkce kvalitních potravin a surovin;*
- *optimalizace životních podmínek pro všechny organismy včetně člověka“.*

1.2 Principy ekologického zemědělství

Základem ekologického zemědělství je zdravá půda, která se obhospodařuje. Při zúrodnování půdy se využívá zelené hnojení, organické hnojení chlévovým hnojem aj. Při zeleném hnojení se biomasa zelených rostlin zapravuje do země a při rozkladu v půdě dochází ke vzniku humusu. Plodiny, které jsou sázeny a sety, se na obdělávané půdě často střídají. Udržuje se tak přirozená biologická rovnováha a plodiny jsou více schopné přirozeně se bránit škůdcům a chorobám.

Důležité je též dbát na humánní chov zvířat. Zvířata jsou chována na ekologických farmách ve výběhu a na pastvách tak, jako by žila přirozeně v přírodě. Jsou krmena jen vlastnoručně vypěstovaným a vyrobeným krmivem např. senem, pšenicí, řepou aj. (Bioinstitut CZ, © 2016)

1.3 Bioprodukty

Vypěstované produkty ekologického zemědělství jsou značeny zkratkou BIO (BIO mléko, BIO mrkev). Touto zkratkou se bioprodukty z ekologického zemědělství odlišují od jiných masově pěstovaných a vyráběných produktů. Na rozdíl od konvenčních produktů se BIO produkty pěstují a vyrábějí šetrnějším způsobem, vyznačují se vysokou kvalitou a skvělou chutí. Koupí bioproduktů lidé investují peníze do svého zdraví, ale i do rozvoje a udržení ekologického zemědělství, do rozvoje venkova jako takového. Bohužel žádný průzkum zatím nepotvrdil, že by bioprodukty byly zdravější, že lidé, kteří konzumují bioprodukty, budou žít déle a budou zdravější.

Každý bioprodukt vypěstovaný za pomoci ekologického zemědělství musí být označen příslušným logem.

1.3.1 Značení bioproduktů

V České republice existují pouze čtyři instituce, které jsou Ministerstvem zemědělství pověřené k označování a provádění kontrol:

- KEZ, o.p.s. – označení na obalu: CZ-BIO-001
- ABCERT GmbH – označení na obalu CZ-BIO-002
- Biokont CZ – označení na obalu CZ-BIO-003
- BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, s.r.o. – označení na obalu CZ-BIO-004

Tyto instituce mají od Ministerstva zemědělství propůjčenou licenci ke kontrole ekologického zemědělství a oprávnění přidělovat značku BIO v České republice. Instituce BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, s.r.o. je mezinárodní certifikační organizací, která poskytuje služby v oblastech kvality, hygieny, bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a působí v České republice od roku 2013.

BIO certifikát se podnikům, které pěstují a vyrábí bioprodukty, uděluje pouze na dobu jednoho roku. Poté musí podniky znovu zažádat o kontrolu a udělení certifikátu BIO.

Bioprodukt musí být označen na obalu kódem organizace a příslušným značením. Kontrolní organizace provádí kontrolu, jestli výrobek skutečně splňuje zákonné podmínky pro biopotraviny. Díky kódu si lze na stránkách jednotlivých kontrolních organizací snadno dohledat, zda výrobek skutečně prošel kontrolou. (Foršt, 2008, s. 65; Ministerstvo zemědělství ČR, © 2009-2015)

1.3.1.1 Národní označení bioproduktů

Národním označení bioproduktů je znak BIO, tzv. biozebra, s nápisem „Produkt ekologického zemědělství“ a s číslem kontrolní organizace CZ-BIO-001, CZ-BIO-002, CZ-BIO-003 a CZ-BIO-004. V České republice se používá jako celostátní ochranná známka pro biopotraviny.



Obr. 1. Národní značení (Foršt, 2008, s. 65)



Obr. 2. Evropská značení bioproduktů (Internetový portál bezpečnosti potravin, © 2012)

1.3.1.2 Evropské značení bioproduktů

Od 1. července 2012 musí být povinně etiketa každého bioproduktu označena jednotným unijním logem (lístek vyobrazený ze 12 unijních hvězdiček). U unijního loga musí být uveden kód země, kde byla biopotravina kontrolována. Za kódem státu je umístěna zkratka BIO nebo EKKO, ORG nebo ÖKO, která odkazuje na ekologický způsob produkce dle zažité praxe. Posledním třímístným číslem je číslo kontrolní organizace, která je pověřena v daném státě dozorem nad bioprodukcí. (Internetový portál bezpečnosti potravin, © 2012)

2 INOVACE

Pojem inovace lze vymezit jako změnu v různých oblastech lidské činnosti. Inovace jsou zdrojem získání nových výrobků, nových forem organizace, nových výrobních prostředků. Pojem inovace lze odvodit od latinského slova „innovation“, což definuje novinku, změnu k něčemu novému.

Existuje mnoho definic vědeckých osobností, kterými lze charakterizovat pojem inovace. Jednoznačná definice inovace avšak neexistuje.

2.1 Vymezení pojmu inovace

Jako první vědecký představitel, který definoval pojem inovace, byl Joseph Alois Schumpeter, rodák z Třešti na Moravě. Od roku 1932 působil Joseph Alois Schumpeter ve Spojených státech amerických jako profesor na Harvardově univerzitě. Jak zmiňují autoři Goffin a Mitchell (2005, s. 8), Schumpeter (1934) stanovil 5 různých aspektů inovací. Přestože tuto teorii stanovil Schumpeter před více jak 70 lety, jeho definice je stále aktuální. Inovací dle Schumpetera může být:

- zavedení výrobku, který je pro zákazníka nový, je vyšší kvality, než byl v minulosti;
- výrobní metoda, která je nově použita v konkrétním průmyslovém odvětví;
- otevření nových trhů;
- využívání nových zdrojů prvotních vstupů (surovin, polotovarů);
- změna organizace podnikání, které vedou k restrukturalizaci odvětví.

Naproti tomu Goffin a Mitchell (2005, s. 8) uvádí, že Michael Porter (1990) definuje inovaci jako „*zlepšení v oblasti technologií a využívání lepších metod výroby výrobků a služeb. Vše se může projevit ve změnách produktu, procesních změnách, v nových přístupech zavádění nových forem distribuce a zavádění na trh. Inovace vychází jak z organizačního, tak formálního učení*“.

Další vědeckou osobností, která se zabývala problematikou inovací, byl František Valenta. Profesor Vysoké školy ekonomické v Praze pan František Valenta považuje inovaci za „*jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního programu*“. (Valenta, 1969, s. 42)

Vlček (2011, s. 11) zmiňuje definici inovace, která je uvedena v Oslo Manual/Innovation 1996. Oslo Manual/Innovation 1996 bere inovaci v konceptu změn ve strukturách podnika-

telských jednotek. Definice inovace zní následovně: „*Technická výrobová inovace znamená realizaci/komercializaci výrobků se zlepšenými charakteristikami výkonu, který objektivně znamenají poskytnutí nových či zdokonalených služeb zákazníkovi. Technická procesní inovace znamená realizaci/přijetí nové či podstatně zdokonalené výroby nebo metod organizace odběru od dodavatele. Mohou zahrnovat změny v zařízení, lidských zdrojích, pracovních postupech nebo jejich kombinaci*“.

Pitra (2006, s. 26) charakterizuje pojem inovace následovně: „*Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit*“.

2.2 Typologie inovací

Inovace se objevují v mnoha formách a typech. Autoři Fagerberg a Mowery (2006, s. 37) rozlišují tyto typy inovací:

- **Produktová inovace**
- **Procesní inovace**
- **Architektonické inovace**
- **Modulární inovace**

Produktová inovace se snadněji identifikuje, protože zahrnuje vytvoření a uvedení nového výrobku nebo služby na trh.

Na rozdíl od produktové inovace jsou **procesní inovace** skryty před zraky veřejnosti, protože dochází ke změně v činnosti a způsobu práce v organizaci. Procesní inovace nevyžaduje změny v povaze produktu.

Autoři Fagerberg a Mowery se domnívají, že vedle rozdílu produktové a procesní inovace existují též inovace architektonické a modulární.

Architektonické inovace zahrnují změny mezi využitými odlišnými komponenty nebo aspekty znalostí. Tyto inovace nevyžadují sami o sobě vývoj nového výrobku nebo procesu, ale mohou vést k novému způsobu spojující prvky výrobku nebo systému. Příkladem architektonické inovace je vývoj bicyklu – od tříkolového bicyklu k dvoukolovému bicyklu.

Modulární inovace zahrnuje významné změny v jedné součásti výrobku, ale tyto změny nemají vliv na způsob, jakým jednotlivé součásti výrobku spolupracují s ostatními složkami výrobku.

Podle zaměření inovačního procesu na danou oblast lze rozlišovat typy inovací na **výrobové, materiálové a technologické**.

Výrobové inovace jsou zaměřeny na nové potřeby uživatele, nové trhy, nové uživatelské funkce k uspokojení spotřebitelských potřeb.

Materiálové inovace jsou zaměřeny na lepší kvalitu výrobku, atraktivnější vzhled výrobku. Prostřednictvím nového použitého materiálu nebo suroviny ve výrobním procesu se mohou změnit náklady na výrobu samotného výrobku.

Podstatné změny ve výrobních technologiích a technologických procesech dávají zrod **technologické inovaci**. Samotná technologie výroby musí odpovídat požadavkům vysoké kvality výrobku, reagovat na změnu požadavků, přání a potřeby zákazníků. (Švejda, 2002, s. 15 - 16)

Autoři Dawson a Andriopoulos (2014, s. 65 - 67) specifikovali 10 typů inovací:

- Přírůstkové inovace
- Modulární inovace
- Radikální inovace
- Inovaci produktu
- Servisní inovace
- Procesní inovace
- Inovace řízení
- Inovace trhu nebo pozice
- Inovace paradigma
- Sociální inovace

Přírůstkové inovace spočívají v malých zlepšeních, které jsou založeny na již zjištěných poznatcích a stávajících kapacitách organizace. Příkladem přírůstkové inovace může být zlepšení kvality televizního obrazu nebo zlepšení stávajícího zvuku.

Modulární inovace mají podobu středně velkých inovací, které jsou významnější než jednoduché zlepšování výrobků. Příkladem modulární inovace je například přechod od černobílé na barevnou televizi.

Radikální inovace vznikají, když jsou současné znalosti a schopnosti zastaralé a nové znalosti jsou nezbytné k nalezení nových příležitostí, např. DVD rekordér.

Inovace produktu se vztahuje k inovacím ve vývoji a zlepšení produktu.

Servisní inovace se vztahuje k inovaci, která zlepšuje stávající služby nebo vývoji služby nové.

Procesní inovace se zaměřuje spíše na zlepšování procesů než konečných výrobků a služeb.

Inovace řízení jsou spojovány s procesními inovacemi v měnících se metodách a pracovních postupech.

Inovace pozice nebo trhu se vztahují k vytváření nových trhů a překrývají se s inovacemi produktů a procesů. Nové trhy mohou mít podobu konkurentů, kteří přijdou na trh s novými výrobky a službami.

Inovace paradigma představují zásadní změnu myšlení a způsob, jakým lidé mohou chápat svět a otevírá se tak prostor pro vznik inovací.

Sociální inovace mají za cíl zlepšit životní podmínky a blahobyt lidí ve společnosti.

2.3 Řády inovací

Podrobněji lze inovace členit dle hloubky změny podle inovačních řádů. Řád inovace lze popsat jako vývojovou vzdálenost od původního stavu k novému stavu výrobku, služby aj.

- **Řád mínus n:** *degenerace*. Jedná se o inovaci záporných řádů, kdy u faktorů výrobního procesu probíhá samovolná degenerativní změna. U každého výrobního faktoru dochází k úbytku vlastností působením opotřebení.
- **Nultý řád inovací:** *regenerace*. Inovace nultého řádu zachovávají daný stav. Charakteristické jsou u těchto inovací regenerační změny, které obnovují původní vlastnosti daných faktorů výrobního procesu.

2.3.1 Skupina racionalizačních inovací

- **První řád inovací:** *kvantitativní změna*. Změna prvního řádu inovace se týká změny počtu pracovníků, rozšiřování kapacity dané výroby aj.

- **Druhý řád inovací:** *změna intenzivní*. V tomto řádu dochází ke změnám intenzity prováděných operací, ne však ke změnám kvality nebo organizace výroby např. záběh nové výroby.
- **Třetí řád inovací:** *organizační změna*. Organizační změny vedou ke zvětšení produkce. V tomto řádu se nemění výrobek ani technologický postup.
- **Čtvrtý řád inovací:** *adaptační změna*. Představuje kvalitativní zlepšení technologického postupu. Nemění se výrobek ani technologický postup, ale dochází k upravení konstrukce dílů pro výrobu s nižší pracností, využívají se výhodnější přípravky a nástroje.

2.3.2 Skupina kvalitativních inovací

- **Pátý řád inovací:** *nová varianta*. Jde o přechod k výrobě takového výrobku, který se odlišuje změnou jedné nebo několika funkčních vlastností výhodnějších pro uživatele, např. nižší spotřeba energie. Je zachováno původní konstrukční řešení, které má společné s jinými variantami jedné generace.
- **Šestý řád inovací:** *nová generace*. Jde o zahájení výroby takového nového výrobku, který se odlišuje od jiných výrobků novým konstrukčním řešením. Příkladem inovace nové generace může být tkací člunkový stav.
- **Sedmý řád inovací:** *nový druh*. Představuje zahájení výroby nového výrobku, který řeší pracovní funkce na nové koncepci při zachování původního technologického principu, např. tkalcovský stav.
- **Osmý řád inovací:** *nový rod*. Inovace osmého řádu jsou zahájeny výrobou, kterou se realizuje nový technologický princip. Vzniká nové odvětví výroby, např. přechod od parního stroje k elektromotoru.

2.3.3 Technologický převrat - Mikrotechnologie

- **Devátý řád inovací:** *nový kmen*. V devátém řádu inovací dochází k přechodu od makrotechnologií k mikroetnologiím. Výroba výrobku se realizuje jiným než dosavadním přístupem k přírodě. V tomto řádu se využívají polovodičové elektroniky ve výpočetní technice, mikro čipy ve všech oblastech činnosti. (Valenta, 2001, s. 40 – 45)

Tab. 1. Řády inovací

Rád inovace	Označení	co se zachovává	co se mění	příklad
minus n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvalita a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technologické konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	varianta	konstrukční řešení	díleč kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	netkaná textilie
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zdroj: (Valenta, s. 46)

2.4 Zdroje inovačních příležitostí

Drucker (1993, s. 46 - 47) rozlišuje sedm zdrojů inovačních příležitostí. Zdroje inovačních příležitostí lze nacházet jak uvnitř podniku, tak v okolí podniku. Podle toho jsou zdroje inovačních příležitostí rozděleny do dvou skupin. První čtyři zdroje inovačních příležitostí patří do vnitřních zdrojů podniku, do druhé skupiny lze zařadit zdroje vnější. Zdroje jsou seřazeny podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti.

Vnitřní zdroje podniku inovačních příležitostí:

- neočekávané události;
- rozpor;
- změna procesu;
- neočekávaná změna struktury odvětví nebo trhu.

Vnější zdroje podniku inovačních příležitostí:

- demografické změny;
- změny v pohledu na svět;

- nové znalosti.

2.4.1 Neočekávané události

a) Neočekávaný úspěch

„Neočekávaný úspěch nabízí nejlepší cestu k inovaci. Přestože je nejméně riskantní, je jako zdroj inovací využíván překvapivě málo. Často je dokonce managementem odmítán, protože pro vedení firmy není snadné neočekávaný úspěch přijmout a využít. Nečekaný úspěch je zkouškou zdravého rozumu vedení. Často mu však nikdo nevěnuje pozornost prostě proto, že existující informační systémy o něm obvykle neinformují. Porady vedení se obvykle soustředí na problémové oblasti, málokdo se však podívá tam, kde firma dosahuje lepších než průměrných výsledků.“ (Skalický a kol., 2001, s. 46)

b) Neočekávaný neúspěch

Neočekávaný neúspěch nelze definovat jako příležitost, je to naopak selhání důsledkem chyby. Neočekávaný neúspěch ale přináší změnu a nové možnosti. Neočekávaný neúspěch často představuje změnu ve věkové struktuře obyvatelstva, změně v životním stylu.

c) Neočekávaná vnější událost

„Neočekávaná vnější událost se často neodráží v informacích, podle nichž vedení řídí podnik. Je příležitostí k využití existujících znalostí v nových aplikacích. Její využití však vyžaduje více než štěstí nebo intuici - firma musí vyhledávat příležitost k inovaci a musí být organizována a řízena tak, aby ji mohla využít. Jednou z podmínek úspěchu při využívání neočekávaných vnějších událostí je to, že tyto události odpovídají znalostem a odborným schopnostem firmy.“ (Skalický a kol., 2001, s. 48)

2.4.2 Rozpor

Druhým vnitřním zdrojem inovační příležitosti je rozpor. Rozpor představuje rozdíl mezi objektivní skutečností a skutečností, jakou by ji chtěly podniky mít. Zdrojem rozporu je rozpor mezi předpokládaným a skutečným chováním zákazníků, rozpor mezi skutečností a předpoklady, nesoulad s ekonomickou realitou.

2.4.3 Změna procesu

Samotný proces představuje posloupnost činností, dějů nebo práce. Změna v procesu se zaměřuje především na náhradu starého článku procesu za nový, stanovení nových pracov-

ních postupů nebo zdokonalení již existujících. Příkladem změny procesu může být přechod z telefonních stanic na automatickou telefonní ústřednu.

Pokud chceme použít třetí zdroj inovačních příležitostí – změny procesu – musí být splněny následující předpoklady:

- stanovit potřeby změny;
- pokud něco nefunguje tak, jak by mělo, nemusíme vědět, jak to vyřešit, musíme ale věřit, že problém lze vyřešit;
- řešení by mělo být vyhovující pro všechny.

2.4.4 Struktura odvětví a trhu

Struktura odvětví a trhu patří mezi stabilní zdroje inovačních příležitostí. Ale i na tomto nejstabilnějším trhu může dojít k rychlým změnám. Pokud zákazníci vycítí potřebu nového výrobku nebo služby, výrobci musí na tyto změny rychle reagovat a podřídit tomu svoji výrobovou strategii. I malé zaváhání může výrobce zcela vyřadit z trhu.

2.4.5 Demografické faktory

Změny v demografických faktorech představují vnější zdroje inovačních příležitostí. Tyto faktory lze pomocí prognóz demografického vývoje obyvatelstva nejlépe předvídat. Změny ve výši narozených dětí, změny v úmrtnosti i stárnutí populace může významně zahýbat celým ekonomickým trhem každého státu. Výrobci, kteří se chtějí udržet na trhu, by s těmito změnami měli ve svých strategiích počítat a přizpůsobit jim své výrobové portfolio.

2.4.6 Změna postojů

Postoj vyjadřuje vztah člověka k danému objektu, předmětu nebo druhému člověku a ovlivňuje způsob vnímání a hodnocení reality člověka. Charakterizuje především připravenost reagovat na dané názory a situace určitými způsoby chování a pocity. Postoje slouží ke snadnější orientaci ve světě. Díky postojům si člověk určuje význam k daným získaným informacím, ovlivňuje jak současné, tak budoucí rozhodování člověka. Každý člověk se na určitou situaci a věc dívá z jiného pohledu. Těmito odlišnými pohledy se naskýtají mnohé inovační příležitosti.

2.4.7 Nové znalosti

Posledním zdrojem inovačních příležitostí jsou nové znalosti. Inovace založené na nových znalostech jsou těmi nejstaršími. Na nových znalostech je založen lineární model inovačního procesu, který bude charakterizován v kapitole 3.1.1 Lineární model inovačního procesu. Inovace vycházející z nových znalostí mají nejdelší dobu zavádění, jsou nejrizikovější a pro realizaci inovace je potřebné velké množství poznatků a znalostí. (Skalický a kol, 2001, s. 46 - 51)

3 INOVAČNÍ PROCES

Inovační proces je ucelený proces, který je založen na posloupnosti činností související se vznikem inovace. Inovační proces zahrnuje činnosti od výzkumu přes aplikaci výsledků až po komerční využití. Inovační proces je ukončen tehdy, pokud je inovace uvedena na trh (produktová inovace) nebo použita v produkčním nebo řídicím procesu (procesní inovace).

3.1 Pojetí inovačního procesu dle Vlčka

Dle Vlčka (2011, s. 21) jsou metodologie přípravy a realizace inovací v posledních desetiletích založeny na dvou typech modelů inovačního procesu. Těmito typy modelů inovačního procesu jsou:

- Lineární model inovačního procesu
- Model „řetězového propojení“ inovací

3.1.1 Lineární model inovačního procesu

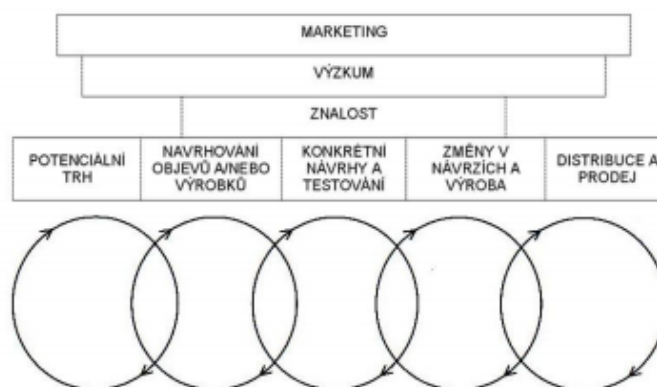
Vlček (2011, s. 21) popisuje lineární model inovačního procesu jako „*proces přípravy a realizace inovace, ve kterém na výzkumně vývojovou část navazuje transfer znalostí, které vyústí ve finální část nebo výrobní zhodnocení inovace*“. Lineární model inovačního procesu probíhá dle sledu následujících kroků:

Výzkum \Longrightarrow vývoj \Longrightarrow výroba \Longrightarrow užití.

Tento model je používán v náročných oborech jako chemický, elektrotechnický, letecký a automobilový průmysl.

3.1.2 Model „řetězového propojení“ inovací

Snahou autorů v osmdesátých a devadesátých letech minulého století bylo popsat vznik inovace, na kterou působí okolní prostředí firmy, potenciál znalostí a samotné vnitřní prostředí podniku. Vznikl tak model „řetězového propojení“ inovací, který je zobrazen na obrázku (Obr. 3). Inovace v tomto modelu nevzniká z výzkumu a vědy, jak tomu je v lineárním modelu, ale začíná u zákazníků, dodavatelů, uživatelů technologií. V samotném modelu „řetězového propojení“ probíhají různé zpětné vazby, které celý inovační model ovlivňují.



Obr. 3. Model „řetězového propojení“ inovací
(Vlček, 2011, s. 22)

3.1.3 Inovační proces založený na potřebách

Vzhledem k zastaralým pohledům na předcházející průběh procesů přišel Vlček s novým pojetím inovačního procesu založeného na potřebách. Podniky již nevyrábějí to, co samy chtějí, ale zaměřují se na výrobu výrobků a služeb, které uspokojují potřeby zákazníka. Znalost potřeby zákazníka je důležitá z toho důvodu, že ovlivňuje druh inovace. „Potřeby a motiv jsou důvodem inovace, které vnáší do inovačního procesu logiku příčinné souvislosti a systém kreativní organizovanosti.“ (Vlček, 2011, s. 23 - 24)

Inovační proces založený na potřebách vypadá následovně:

1. Potřeby ↔ 2. Tvůrčí aktivita ↔ 3. Inovace ↔ 4. Efekty

3.2 Pojetí inovačního procesu dle Rothwella

Žižlavský (2011, s. 74) ve svém článku popisuje pojetí inovačního procesu autora Roye G. Rothwella (1992 a 1994). Roy G. Rothwell popisuje pojetí inovačního procesu zcela odlišně než Vlček. Tento významný autor analýzy historického vývoje inovačních procesů stanovil pět generací modelu inovačních procesů. Samotný pokrok z jednoho modelu do druhého neznamena, že předchozí model byl úplně nahrazen, ale že modely mohou být na sebe vázány a propojeny. Přejchod z jednoho modelu do druhého je výsledkem měnícího se vnímání a není jen hierarchií zdokonalujících se modelů. Tabulka (Tab. 2) zobrazuje pět generací modelů inovačních procesů.

Tab. 2. Vývoj inovačních modelů

Inovační model	Rok	Autor	Popis
Lineární tlačení technologií (technology push)	50. léta až konec 60. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> • Průkopnictví díky vědě. • Technologické inovace jsou lineárním procesem zahrnujícím: vědecký objev, výzkum a vývoj, přípravu výroby, výrobu, marketing a prodej. • Inovace v nadnárodních podnicích.
Lineární tažení potřebami trhu (market pull)	Konec 60. let až pol. 70. let 20. století	popsán Myersem a Marquisem	<ul style="list-style-type: none"> • Boj o podíl na trhu. • Inovace vznikají ze schopnosti připravit nový výrobek/proces uspokojující zákazníka. • Větší spojení mezi VaV a provozem.
Provázaný (interaktivní)	Konec 70. let až začátek 80. let 20. století	Movery a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Inovace vzniká z interakce mezi různými prvky, od výzkumu po marketing. • Inovační proces zahrnuje tradiční lineární řetěz a vazby mezi výzkumem a trhem. • Snižování nákladů. • Strukturovanější inovační procesy.
Integrovaný (zřetězený)	80. až 90. léta 20. století	Kline a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepty komplexnosti: inovace je paralelní proces, ve kterém jsou zahrnuty všechny funkční oblasti podniku. • Inovace zahrnuje různé zpětnovazební smyčky nutné pro inovační proces. • Budování silných vztahů v dodavatelských řetězcích.
Sít'ový (systémová integrace)	Počátek 90. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> • V centru jsou omezené zdroje (snaha o flexibilitu a rychlost) • Inovace vzniká na základě systémové integrace a spolupráce mezi podniky • ERP, IS, podnikové ekosystémy, otevřené a nepřetržité inovace, nefinanční faktory hodnoty

Zdroj: Žižlavský (2011, s. 74)

3.2.1 1 GENERACE Lineární model tlačení technologií (Technology Push)

Lineární model tlačení technologií byl v praxi běžně využíván od 50. až do konce 60. let dvacátého století. V těchto letech bylo zákazníky nakupováno především to, co bylo podniky vyráběno. Samotné podniky se zaměřovaly především na podporu výzkumu a vývoje a výrobu velkých objemů výrobků. Proces tohoto lineárního modelu zahrnuje chronologický sled fází základního výzkumu, přípravy výroby, výroby, marketingu a prodeje.

3.2.2 2 GENERACE Lineární model tažení potřebami trhu (Market Pull)

Počátkem 70. let minulého století již nebyly schopny vyráběné výrobky na trhu uspokojovat potřeby zákazníků. Lineární model tlačení technologií byl vhodným model pro využití. Podniky se musely přizpůsobit zákazníkům a vyrábět výrobky, po kterých byla poptávka na trhu. Vznikala tak velká rivalita mezi podniky, na trhu uspěl jen ten podnik, který přišel s novým výrobkem dříve než kdokoli jiný.

3.2.3 3 GENERACE Provázaný model

Předchozí modely první a druhé generace již nemohly být počátkem 80. let prakticky využity, vznikl tak Provázaný model třetí generace, který je kombinací předchozích modelů

Technology Push a Market Pull. Tento model je založen na tradičním lineárním modelu a vazbách mezi výzkumem a vývojem. (Žižlavský, 2011, s. 73 – 74)

3.2.4 4 GENERACE Zřetězený model

Žižlavský (2011, s. 75) uvádí, že autoři Stephen J. Kline a Nathan Rosenberg (1986) charakterizují čtvrtou generaci zřetězeného modelu jak „*paralelním nasazením integrovaných vývojových týmů a zahrnutí jak dodavatelské strany, tak důležitých zákazníků. Tím model zřetelně vybočuje od třetí generace a modeluje tak silněji paralelní zpracování inovací. Je zdůrazněna kooperace mezi výzkumem, vývojem a výrobou, mimo to se zohledňuje horizontální kooperace bez ohledu na hranice firmy*“.

3.2.5 5 GENERACE Síťový model

Počátkem 90. let 20 století masově vzrůstá využívání nových technologií, dochází k elektronizaci a využívání informačních technologií téměř ve všech činnostech podniku.

Inovační model páté generace je popisován jako integrovaný síťový systém (Systems Integration and Networking Model – SIN model).

K podpoře inovačního procesu se používají nové informačně technologické metody např. simulační studie, Computer Aided Design. (Žižlavský, 2011, s. 76 – 77)

3.3 Fáze inovačního procesu

Inovační proces je velmi složitým a klíčovým procesem v podniku. Výsledkem inovačního procesu je inovovaný výrobek nebo služba, která musí být úspěšná na konkurenčním trhu. Musí uspokojovat určité potřeby zákazníků a přinášet zisk firmě. Než ale může být inovovaný výrobek nebo služba na trh umístěna, nejprve musí být tato samotná inovace vymyšlena. Inovační proces lze rozdělit dle Žižlavského (2012, s. 18) na dvě části, na část invenční, která je spojena s novou myšlenkou, nápadem tj. invencí. Druhá část inovačního procesu, inovační část, je zaměřena především na realizaci invence a zavedení inovovaného výrobku nebo služby na trh.

Oproti tomu autoři Tidd, Bessant a Pavitt (2007) rozdělují inovační proces do několika fází:

- fáze průzkumu;
- fáze výběru;

- fáze implementace.

3.3.1 Fáze průzkumu

V první fázi inovačního procesu je důležité sledovat vnitřní i vnější prostředí podniku pro rozpoznání vhodné příležitosti ke změně. Pro podniky je důležité tyto příležitosti vhodnými mechanismy identifikovat, zpracovat a vybrat potřebné informace, které povedou k vytvoření úspěšné inovace. Posuzují se plusy a mínusy nalezené příležitosti, vylučují se příležitosti bez inovačního potenciálu a s inovačním potenciálem. Z příležitostí, které dosahují inovačního potenciálu, se dále vybere ta nejlepší. Vzhledem k turbulentním změnám na konkurenčních trzích, změnách v technologiích a potřebách zákazníků je průzkum důležitou fází inovačního procesu.

3.3.2 Fáze výběru

Na fázi průzkumu navazuje fáze výběru. Podniky si ve fázi výběru vyberou vhodnou příležitost, podle níž uspějí na konkurenčním trhu. Dále se zpracuje inovační koncept - inovační strategie, která musí odpovídat obchodní strategii firmy a také navazovat na technické a odborné schopnosti podniku. Pokud chce podnik uvést na trh úspěšnou inovaci, musí mít sladěny vybrané příležitosti a odborné schopnosti firmy. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007, s. 84 – 86)

3.3.3 Fáze implementace

Dle autorů Tidd, Bessant, Pavitt (2007, s. 86) se v této fázi „*musí potenciální myšlenky přeměnit v realitu – v nový produkt, službu, změnu procesu. Fázi implementace lze chápat také jako fázi, kdy se jednotlivé dílky znalostí postupně spojí dohromady a vytvoří vlastní inovaci*“. Na počátku fáze implementace existuje mnoho nejasností, které nelze identifikovat např. chování konkurence, poptávka zákazníků na trhu aj. V průběhu fáze implementace a vývoje inovace se tyto nejasnosti konkretizují, avšak podnik musí čelit řadě jiných problémů. Díky tomu se podnik učí, získává znalosti, které mu dopomohou vytvořit takovou inovaci, kterou bude možno uvést na trh.

Pro úspěšné uvedení inovace na cílový trh dopomůže propracovaný marketing a propagace podniku. Pokud se již inovace úspěšně uchytila na trhu, podniky si musí svoji vydanou konkurenční pozici chránit a přicházet s novými možnostmi vývoje inovace kvůli předcházení úpadku a nezájmu zákazníků o inovaci. (Žižlavský, 2012, s. 20)

Inovační proces z velké části ovlivňuje klíčový prvek Učení. Tento prvek má retrospektivní charakter, zachycuje všechny chyby a nedostatky, které byly v průběhu inovačního procesu nalezeny. Podniky se mohou díky prvku Učení ohlédnout zpátky na začátek inovačního konceptu a vyvarovat se při dalším vývoji inovace daným chybám. Učení se může týkat technických poznatků nebo schopností a postupů potřebných pro efektivní řízení produktové inovace. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007, s. 86 – 91)

3.4 Tvůrčí aktivita a kreativita v inovačním procesu

Celý inovační proces je především procesem kreativním. V kapitole 3.1.3 Vlček popsal nový inovační proces založený na potřebách. Již tady se nejprve pomocí průzkumu zjistí potřeby spotřebitelů a poté vymýšlí a vytváří pomocí tvůrčí aktivity potřebné produkty pro spotřebitele. Pro to, aby si podniky zvýšily svou konkurenceschopnost, musí čas od času přicházet na trh s novými výrobky, službami aj. Vždy je také nutné zvýšit přidanou hodnotu svých výrobků, je potřeba, aby se výrobky odlišovaly od ostatních. Tvůrčí aktivita je hnací silou inovací. Inovátor vytváří inovace na základě své fantazie, tvořivé schopnosti řešit, vytvářet a uskutečňovat dané změny. Mezi kreativitou a inovacemi je rozdíl v tom, že kreativita je zdrojem nových myšlenek, nových návrhů, naopak inovace je procesem realizace nových myšlenek, nápadů a změn. Kreativita je spojena se zjištěním problému a s generováním nápadů. Inovace je zase spojena s výběrem vhodného řešení, vývojem, realizací a využitím na daném trhu. (Franková, 2011, s. 40)

Fleischmannová (2008, s. 40) ve svém článku pojednává o tom, že Nöllke (2004) popsal velmi zjednodušené dělení kreativity a rozlišuje:

- „tzv. velkou kreativitu, která vede k podstatným změnám: vynálezy, které vytyčují nový směr nové koncepce, přehodnocení, nové trendy;

a

- tzv. malou kreativitu, která zásadním způsobem nemění současnost: jedná se o zlepšení produktu, ulehčení práce, modifikace postupů“.

„Tvůrčí kreativitou se rozumí účelová intelektuální činnost, jejímž základem je smyslové, empirické a rozumové poznání, doprovázené široce rozvinutým intuitivním a systematickým myšlením.“ (Vlček, 2011, s. 75) Tvůrčí aktivita má svůj obsah, podoby i zdroje.

3.4.1 Obsah tvůrčí aktivity

Obsahem tvůrčí aktivity jsou fantazie, invence a řízení, které tvoří základ tvůrčí aktivity v celém inovačním procesu.

- **Fantazie** je základem tvůrčí činnosti a teoretickým základem obsahu tvůrčí aktivity v 1. fázi Potřeby a v počátku 2. fáze Tvůrčí aktivita nového pojetí inovačního procesu. Pomocí fantazie si člověk vytváří nové představy na základě minulých zkušeností, které zažil.
- **Invenci** lze charakterizovat jako změnu ve struktuře lidského poznání. Lze rozlišovat invenci pozitivní, která pravdivě interpretuje objektivní realitu. Dále absolutní invence vytváří změny v celosvětové struktuře vědění. Relativní invenci můžeme popsat jako změnu ve struktuře vědění daného sociálního systému. Relativní invence probíhá na základě fúze již existujícího vědění v jiných systémech.
- **Řízení** je forma tvůrčí aktivity, díky které se přeměňuje invence na inovaci. Je to schopnost člověka vytvořit změny výrobku, služeb ve firmě, reálně je zavést na daný trh a zajistit trvalé udržení této změny v daném prostředí. (Vlček, 2011, s. 75 – 77; Metodologický portál, 2011; Business center, © 1998 – 2016)

3.4.2 Podoby tvůrčí aktivity

Vlček (2011, s. 77 - 78) se zaměřuje na podoby tvůrčí aktivity jen v souvislosti s invencemi. Invence může nabývat podoby:

- **Objevu**, kterým rozumíme např. označení pro významné události, kdy byla zjištěna nová skutečnost. Objev přináší nové principy a zákony, nová fakta a nové zákonitosti dokázané některou vědeckou metodou. Za objev lze považovat pouze invence, které vytváří změny v celosvětové struktuře vědění, tudíž absolutní invence.
- **Vynálezu**, kdy je představena nová prakticky realizovatelná myšlenka v podobě nového výrobku nebo technologického postupu. Proto, aby byl nový vynález chráněn před plagiátorstvím, lze na něj udělit patent nebo autorské právo. Vynález bývá považován za absolutní technickou invenci. (VYNALEZY.cz, © 2015)
- **Zlepšovacího návrhu**, kterým je technické, výrobní nebo provozní zdokonalení a díky němuž se vyřeší dané problémy a přinese prospěch danému podniku. Positivní prospěch zlepšovacího návrhu může přispět ke zlepšení kvality produktu, zlep-

šení výkonu výrobního stroje, snížení nákladů na výrobu, zlepšení sociálního klimatu v podniku. Zlepšovací návrh řadíme do relativních invencí.

- **Komplexního inovačního projektu**, který Vlček (2011, s. 78) popisuje jako *„konkrétní podobu invence, který vzniká z profesionální inovační aktivity v organizaci nebo na zakázku dodavatelským způsobem od poradenské a konzultační firmy. Jde o komplexní inovační projekty týkající se produktů a jejich částí, dále pak hlavních, vedlejších, pomocných, obslužných, organizačních a řídicích procesů či jejich systémově vymezené části. Jde o komplexní inovační projekty jednotlivých objektů, jako jsou celé závody, provozovny, dílny, pracoviště, včetně časového a prostorového uspořádání všech jejich hmotných prvků, jakož i stavební řešení komunikací a inženýrských sítí“*.

3.4.3 Zdroje tvůrčí aktivity

Tvůrčí poznatky v podobě invencí mohou být získány z vlastních zdrojů nebo cizích zdrojů. Mezi hlavní zdroje tvůrčí aktivity lze zařadit základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj, licence, profesionální inovační aktivitu organizace, konkurenční zpravodajství, vědecko – technickou spolupráci, vědecko-technické akce a vzdělávací soustavy.

- **Základní výzkum** zahrnuje všechny experimentální nebo teoretické práce, které se zaměřují na získávání nových poznatků o základních příčinách jevů a zjištěných skutečnostech. (Výzkum a vývoj v ČR, © 2015)
- **Aplikovaný výzkum** zahrnuje všechny experimentální nebo teoretické práce, které se zaměřují na získání nových poznatků zaměřené na konkrétní cíle využití.
- **Vývoj** lze popsat jako soustavný proces sběru, třídění, zpracování informací a transformování informací a znalostí do nových poznatků. Pomocí vývoje jsou veškeré nové poznatky, hlavně ve výrobní sféře, transformovány do výroby nových prototypů, do zdokonalování technologických postupů, poloprodučních zařízení, které jsou dále testovány a odzkoušeny. Na základě objevených chyb dochází k opravám a dalšímu zdokonalování. (Výzkum a vývoj v ČR, © 2015)
- **Licence**, kterou lze definovat jako poskytnutí práva na nabytí nebo poskytnutí licence práva průmyslového vlastnictví ve sjednaném rozsahu na sjednaném místě.
- **Profesionální inovační aktivitou organizace** rozumíme systematicky prováděnou týmovou tvůrčí aktivitu, která generuje vnitřní zdroj relativní invence - komplexní inovační projekt. V týmu tvůrčí aktivity řeší společně několik podnikových odbor-

níků a expertů daný úkol. Při takovémto společném řešení problémů vzniká synergický efekt, který je kvalitativně lepší než řešení úkolů každého odborníka samostatně.

- **Konkurenční zpravodajství**, z anglického názvu Competitive Intelligence, patří mezi disciplíny Business Intelligence. Jedná se o legální proces zjišťování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací o konkurujících firmách na daném trhu, odhalování jejich silných a slabých stránek, odhalování zavedené strategie na trhu. Díky těmto zjištěním se může daná firma, která konkurenční zpravodajství provádí, lépe orientovat na trhu a zavést na trh takovou strategii, která bude konkurenčně výhodnější.
- **Vědecko – technická spolupráce** je forma spolupráce, zaměřená na rozvoj a spolupráci v oblasti vědy a techniky mezi jednotlivými státy na základě ujednané smlouvy.
- **Vědecko- technické informace** jsou odborné poznatky, zjištěné na základě nejrůznějších výzkumů a bádání, které jsou šířeny a jsou s nimi seznamováni odborní specialisté a veřejnost na základě odborných médií. Vědecko – technické informace jsou vhodným zdrojem pro vznik nových invencí.
- **Vědecko - technické akce** jsou události typu kongresů, konferencí, symposií, odborných seminářů. Na těchto setkáních se odborníci a specialisté seznamují a předávají si nové odborné poznatky a názory s cílem generovat další nová poznání.
- **Vzdělávací soustavu** tvoří veškeré vzdělávací instituce od předškolního vzdělávání až po terciální vzdělávání v daném státu. Tvoří základ úrovně vzdělanosti v daném státu. Především terciální vzdělávání hraje klíčovou roli v oblasti hledání inovačních příležitostí a možností pomocí vědeckých a technických poznávacích procesů a výzkumu a vývoje na dané vysoké škole. (Vlček, 2011, s. 78 – 83)

4 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Sieber (2004, s. 6) charakterizuje ve své Metodologické příručce studii proveditelnosti (Feasibility Study) jako „*dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovanost daného investičního projektu, jakož i poskytnout podklady pro samotné investiční rozhodnutí*“.

Studie proveditelnosti je rozdělena do samostatných tematických řešených částí, které jsou děleny dle logicky na sebe navazujících činností. Jde tedy o postupné zpřesňování daných částí studie proveditelnosti, které jsou na sobě závislé. Charakteristickým znakem studie proveditelnosti je její značná variabilita. Každé zpracování studie proveditelnosti je jedinečné. Záleží na tvůrčím potenciálu a kreativitě daného zpracovatele jaké varianty přístupu vymyslí a jakým způsobem se bude daná studie ubírat. Pomocí dále popsané osnovy studie proveditelnosti bude zčásti zpracován projekt diplomové práce.

4.1 Osnova studie proveditelnosti

Obecně by měla každá studie proveditelnosti obsahovat následující řešené části:

- Titulní stránka
- Obsah
- Úvodní informace
- Stručné vyhodnocení projektu
- Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
- Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
- Management projektu a řízení lidských zdrojů
- Technické a technologické řešení projektu
- Dopad projektu na životní prostředí
- Zajištění investičního majetku
- Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
- Finanční plán a analýza projektu
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

- Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)
- Harmonogram projektu
- Závěrečné shrnující hodnocení projektu

4.1.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat informace o tom, že se jedná o studii proveditelnosti, počet stran studie, počet příloh a informace o zpracovateli.

4.1.2 Obsah

Dílčí části studie proveditelnosti uspořádány vzhledem k jednotlivým úrovním nadpisů a jednotlivým stranám.

4.1.3 Úvodní informace

Na této stránce jsou sepsány základní informace a kontakty o zpracovateli dané studie proveditelnosti a účel zpracování studie.

4.1.4 Stručné vyhodnocení projektu

V této části studie proveditelnosti by měly být jasně popsány závěry a zásadní ukazatele dané studie z hlediska finančního zhodnocení vynaložených nákladů, plánovaných výnosů, ekonomické efektivnosti studie a výsledků rizikové analýzy.

4.1.5 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Popisuje se smysl, účel, zaměření a konečný výstup studie proveditelnosti. Jsou rozebírány též jednotlivé specifické etapy studie proveditelnosti.

4.1.6 Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Tato část se zabývá jasnou definicí všech marketingových aspektů studie proveditelnosti. Pro úspěšné zavedení daného konečného výstupu studie proveditelnosti je důležité provést detailní analýzu trhu, stanovit kupující, jinými slovy zákazníky nebo konzumenty. Neméně důležitá je též analýza největších konkurentů na trhu. Pomocí marketingového mixu bude upraven konečný výstup dle daných kupujících. Prostřednictvím vybrané marketingové strategie bude konečný vstup studie proveditelnosti uveden na trh.

4.1.7 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Důležitou součástí studie proveditelnosti je plánování potřebného počtu nositelů oprávněných zájmů – osob, které budou danou studii ovlivňovat a řídit. Za každou etapu studie proveditelnosti bude odpovídat příslušná osoba s přidělenými pravomocemi a odpovědnostmi.

4.1.8 Technické a technologické řešení projektu

Tato část studie proveditelnosti popisuje veškeré použité stroje, technické parametry strojů, výrobní technologický postup daného konečného výstupu studie, technická rizika a opotřebení strojů aj.

4.1.9 Dopad projektu na životní prostředí

Popis kladných a negativních vlivů na životní prostředí realizované studie proveditelnosti.

4.1.10 Zajištění investičního majetku

Etapa zajištění investičního majetku vymezuje potřebný dlouhodobý majetek, který je nutný zajistit pro realizaci konkrétního výstupu studie.

4.1.11 Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)

Na etapu zajištění investičního majetku navazuje etapa řízení pracovního kapitálu. Je nutné zajistit potřebnou velikost oběžného majetku dle vymezené struktury.

4.1.12 Finanční plán a analýza projektu

Před sestavením finančního plánu je nutné stanovit základní kalkulaci a analýzy bodu zvrátu.

4.1.13 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Pro ekonomické hodnocení efektivnosti studie proveditelnosti jsou nejčastěji používány dynamické nebo statické metody. Statické metody sledují především peněžní přínosy z investice a neberou ohled na faktor času. Oproti tomu dynamické metody berou v úvahu faktor času i riziko.

4.1.14 Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)

Každá studie proveditelnosti se potýká s určitými nejistotami. Tato nejistota – riziko – snižuje šanci, že bude studie úspěšná. Cílem řízení rizik je proto vypracovat rizikový plán, podle kterého se bude zpracovatel studie v případě výskytu rizik řídit.

4.1.15 Harmonogram projektu

Harmonogramem projektu se myslí časový plán posloupnosti jednotlivých etap studie proveditelnosti spolu s časem zahájení a časem ukončení dané etapy.

4.1.16 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Závěrečné zhodnocení projektu zahrnuje komplexní posouzení studie proveditelnosti ze všech uvažovaných hledisek. (Sieber, 2004, s. 10 – 14)

5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Mezi nejznámější metody analýzy vnějšího prostředí patří PEST analýza a Porterova analýza pěti sil, o kterých bude pojednáno v této kapitole.

5.1 Pest analýza

Každý podnik je na konkurenčním trhu ovlivňován několika faktory z okolního prostředí. Pest analýza je vhodným nástrojem pro strategickou analýzu vnějšího prostředí podniku. Pomocí této metody lze určit nebo předpovídat dlouhodobé vnější vlivy a hrozby, které by mohly podnik ohrozit.

Název PEST analýzy je složen z počátečních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí. Klíčovými součástmi makrookolí jsou čtyři oblasti: oblast politická, ekonomická, sociální a technologická oblast. Každá tato oblast zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které daný podnik různě ovlivňují.

5.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory patří mezi významné příležitosti, ale také ohrožení, které ovlivňují daný podnik. Mezi politické a legislativní faktory patří například politická situace na národním i zahraničním trhu, která přímo ovlivňuje stabilitu legislativního rámce.

Všechny zákony, právní normy a vyhlášky ovlivňují podnikatelské prostředí, upravují samotné podnikání a ovlivňují současné i budoucí rozhodování podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16 - 17)

5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi další oblast makrookolí, která výrazně ovlivňuje podnik, patří ekonomické faktory. Ekonomické faktory jsou charakterizované stavem ekonomiky a ekonomickým rozvojem státu. Primární cíle všech podniků z ekonomického hlediska ovlivňuje míra inflace, úroková míra, míra ekonomického růstu, daňová politika aj. Všechny tyto ekonomické indikátory tvoří makroekonomické okolí podniků.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) charakterizují hlavní ekonomické indikátory jako „*míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.*

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně.

Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku.

Devizový kurz ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích“.

5.1.3 Sociální a demografické faktory

V rámci sociálních a demografických faktorů, které podnik ovlivňují, jsou zkoumány životní postoje obyvatelstva, životní styl, změny v demografické struktuře obyvatelstva, věk obyvatelstva, vzdělání aj. V posledních letech je oblast ochrany životního prostředí velmi rozebírána. Podniky a lidé si uvědomují skutečnost, že příroda není nevyčerpatelná a musí se dbát na její ochranu. Podniky se více zaměřují na výrobu BIO výrobků a výrobků obsahující menší množství škodlivých látek pro přírodu i člověka. Narůstá počet ekofare, kde se chovají zvířata v souladu s přírodou. Díky rozvoji ekologického zemědělství se půda nezatěžuje velkým množstvím pesticidů a chemickými hnojivy. Změny v demografické struktuře obyvatelstva, v současné době stárnutí obyvatelstva, nutí podniky vyrábět výrobky a vyvíjet služby určené právě pro tuto specifickou část obyvatelstva. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

5.1.4 Technologické faktory

Ve čtvrté oblasti – technologické faktory – jsou zkoumány technologické podmínky pro fungování podniku v konkrétní oblasti podnikání nebo daném státu. Svět prochází turbulentními technologickými změnami, proto je nutné, aby byly podniky informovány o těchto změnách, uměly předvídat vývoj technologického rozvoje a včas na veškeré změny reagovaly. Tím získají konkurenční výhodu a udrží se na trhu. Proto, aby firmy nebyly zaostale od jiných konkurentů, je nutné, aby firmy investovaly do koupě a implementace nových technologií, které jim napomůžou vyrábět špičkové výrobky. Příklady technologických faktorů mohou být nové objevy, rychlost zastarávání, změny v technologiích aj. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18 – 19)

Na následujícím obrázku (Obr. 4) jsou rozděleny všechny čtyři oblasti PEST analýzy.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Obr. 4. Pest analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi nejvýznamnější nástroj k analyzování konkurenčního prostředí firmy. Podstatou tohoto modelu je předvídat vývoj konkurenční situace na daném trhu na základě možného chování všech objektů, působících na daném trhu. Porter identifikoval pět hlavních sil odvětví, které určují chování konkurentů:

- Rivalita mezi konkurenčními podniky
- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozba substitučních výrobků

5.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

První Porterovou silou je konkurenční síla v daném odvětví. Tato síla vyplývá z rivality mezi konkurujícími podniky na trhu. Každý podnik musí zavést na trh takovou strategii, která bude výhodnější než u jiných konkurenčních podniků. Jen tak daný podnik dosáhne tržního úspěchu a stane se dobrým strategickým vůdcem. Mezi konkurenční nástroje, které jsou často používané v konkurenčním boji mezi rivaly, patří kvalita, cena, záruky a garan-

ce, reklamní kampaně, nové výrobky. Skladba konkurenční nástrojů se mění dle daných konkurenčních strategií podniků v reakci na nové tržní podmínky.

5.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Situace, že na trh vstoupí noví konkurenti, je závislá na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké nebo žádné vstupní bariéry představují relativně vysokou hrozbu vstupu nových potenciálních konkurentů na trh. Lze zcela předpokládat, že pokud se na daném trhu objeví vidina velkého zisku, budou mít noví konkurenti zájem tohoto zisku dosáhnout a vstoupit na daný trh. Nově vstupující konkurenti mohou na trhu značně ovlivnit cenu i nabízené množství výrobků či služeb.

5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů klíčových vstupů je pro podniky důležitým ekonomickým faktorem z hlediska plánování výroby. Pokud je dodavatelova vyjednávací síla vysoká, může si diktovat o výši cen, o snižování dodávaných surovin, technologií aj. Odběratelům se vzhledem ke zvyšování cen klíčových vstupů bude snižovat výnosnost. Jelikož klíčových vstupů není nadbytek, snaží se podniky, pokud to jen jde, alespoň z části vyrábět své klíčové vstupy a stát se nezávislymi na dodavatelích.

5.2.4 Vyjednávací síla kupujících

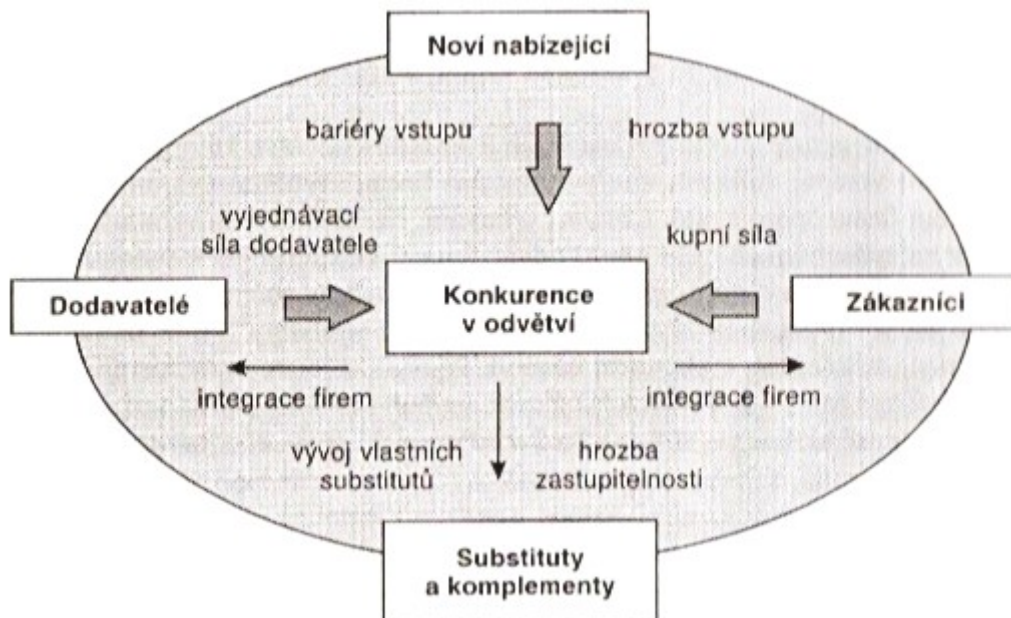
Stejně jako vysoká vyjednávací síla dodavatelů může ovlivnit konkurenční podmínky na daném trhu, tak i vysoká vyjednávací síla kupujících může vyvinout silné konkurenční tlaky. Potřeby a přání kupujících, změny v preferencích kupujících mohou zoslabit konkurenční vztahy a výrobci, snahou prodat své produkty, se k sobě budou chovat konkurenčně tvrději. Kupující dokáží využít svoji vyjednávací sílu k tomu, aby na výrobcích vymohli dodatečné výhody např. lepší platební a úvěrové podmínky, lepší kvalitu produktu aj.

Některé skupiny kupujících ale nejsou dostatečně velké na to, aby „porazily“ síly výrobců. Výrobci si tudíž mohou diktovat ceny, kvalitu a jiné podmínky prodeje a kupující musí s těmito podmínkami souhlasit.

5.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou takové statky a služby, mezi kterými si spotřebitel může při spotřebě vybírat a zaměňovat spotřebu jednoho statku a služby za druhý. Substituty uspokojují stejné základní potřeby, mohou mít stejné funkce. Pokud je substitut zajímavý nižší cenou, vyšší

kvalitou či jinak přitažlivější, mohou se spotřebitelé odvrátit od koupě původního výrobku a kupovat právě tento substitut. Konkurenční síla substitutů je tím větší, čím vyšší je kvalita, čím nižší je cena a čím nižší jsou náklady zákazníků na přechod k jinému prodávajícímu daného substitutu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48 - 55)



Obr. 5. Porterova analýza pěti sil (Veber, 2009, s. 515)

6 ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

Účelem analýzy výrobního portfolia je rozdělit produkty nebo skupiny produktů podle možností jejich budoucí ziskovosti a prosperity. Pomocí analýzy výrobního portfolia dostane podnik významné informace o složení jeho dosavadních i budoucích tržních nabídek. Analýza výrobního portfolia též podniku napomáhá rozhodovat o důležitých budoucích podnikových aktivitách a hlavně také o tom, který výrobek je dobré inovovat, který nikoli.

Samotná analýza výrobního portfolia zahrnuje sled několika činností:

- Nejprve se určí strategické podnikatelské jednotky (SBU) pro potřeby analýzy výrobního portfolia. Strategická podnikatelská jednotka je v podniku decentralizované středisko, které má stanovený svůj ziskový cíl, vlastní strategii a je samostatně plánovaná. SBU jsou vymezeny různými produkty podniku, aktivitami, které mají své zákazníky i konkurenty.
- Uskuteční se daná analýza výrobního portfolia.
- Pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky se na základě provedené analýzy stanoví, kolik finančních prostředků je možné do budoucna investovat do každé strategické podnikatelské jednotky. Dále se pro každou SBU stanoví vhodná strategie. Existují celkem čtyři strategie: **budovat** (zvyšovat podíl na zisku), **udržovat** (udržovat stávající podíl na zisku), **sklízet** (krátkodobě zvýšit příjem z produkce daného výrobku či služby), **zbavovat se** (opustit daný trh).

K analýze výrobního portfolia lze použít řadu metod. Mezi nejznámější a nejvyužívanější a často uváděnými metodami v odborné literatuře patří:

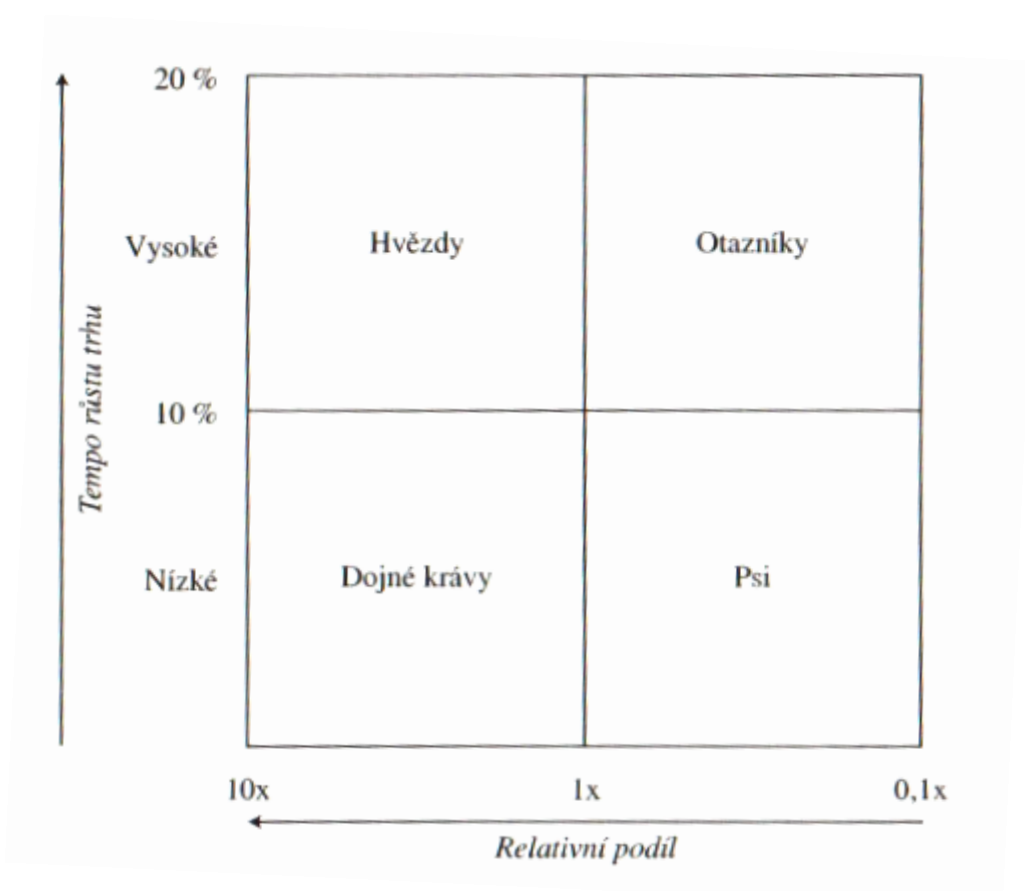
- **Model BCG**, známý také pod názvem Bostonská matice.
- **Model GE**, který byl zpracován společností McKinsey pro společnost General Electric. (Hadraba, 2004, s. 135 – 144)

6.1 Model BCG – Bostonská matice

Matice Business Portfolio Matrix se označuje zkráceně jako BCG matice dle firmy Boston Consulting Group, která ji zpracovala. Pomocí matice BCG lze analyzovat a plánovat produktové portfolio firem do čtyř kvadrantů dle předpokládaného zisku. Ziskovost produktů je dána dvěma ukazateli:

- **Tempem růstu trhu**, na kterém je produkt prodáván, vztažený k největšímu konkurentovi nebo ke čtyřem největším konkurentům. Tento ukazatel se nanáší na vertikální osu a vypočítáme jej v % jako roční přírůstky všech tržeb z prodeje příslušného produktu na trhu.
- **Relativním podílem** příslušného produktu na daném trhu, kde je prodáván. Ukazatel relativní podíl se nanáší na horizontální osu a vypočítá se jako poměr tržeb SBU k nejvýznamnějšímu konkurentovi na trhu. (Hadraba, 2004, s. 138 – 139)

Matice BCG je vyobrazena na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. BCG Matice (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 87)

Matice BCG je dle tempa růstu trhu a relativního podílu rozdělena do čtyř kvadrantů. Tyto kvadranty odrážejí fáze životního cyklu trhu, na kterém je produkt nakupován.

- **„Dojné krávy“** mají vysoký relativní tržní podíl a nízké tempo růstu na trhu. Tyto produkty generují velké finanční prostředky, než dokáží spotřebo-

vat. Volné finanční prostředky jsou investovány do rozvoje jiných skupin např. „hvězd“ a „otazníků“. Konkurenční výhoda produktů z kvadrantu „dojné krávy“ je dána tím, že tyto produkty jsou vyráběny ve velkých objemech. Náklady na výrobu jsou tudíž relativně nízké.

- **„Hvězdy“** se vyznačují vysokým tempem růstu trhu a vysokým relativním podílem. Produkty patřící do tohoto kvadrantu jsou především produkty na začátku svého životního cyklu. Předpokládá se, že prodej těchto produktů bude i nadále růst, ale jen za předpokladu investování značených finančních prostředků do reklamy daného produktu.
- **„Otazníky“** jsou produkty s vysokým tempem růstu na trhu a nízkým relativním tržním podílem. Jedná se především o nové výrobky, které zatím ještě neprodukují dostatečné finanční prostředky na to, aby si zvýšily současný podíl na trhu. Tyto produkty vyžadují velký přísun finančních prostředků na financování růstu, reklamy. U „Otazníků“ nelze jasně určit, jaký bude jejich budoucí vývoj. Vše může skončit velkým úspěchem, ale také neúspěchem.
- **„Psi“** jako produkty zaujímají nízký relativní tržní podíl a nízké tempo růstu na trhu. Tyto produkty jsou neziskové, často ztrátové, na konci svého životního cyklu (útlum). Vhodné je tyto produkty úplně vyřadit z portfolia a nahradit je jinými produkty. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86 – 88; Veber, 2009, s. 527 – 529)

6.2 Model GE

Model General Electric je další metodou analýzy portfolia organizace. Model GE je založen na podobném principu jako metoda BCG, ale na rozdíl od tohoto modelu model GE využívá vícekriteriálního hodnocení faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. Koncept modelu GE byl vytvořen v podniku General Electric Corporation, od kterého je odvozen název modelu, ve spolupráci s firmou McKinsey. V modelu GE se zohledňují dva faktory:

- Atraktivnost trhu (osa Y)
- Konkurenční pozice – postavení podniku na daném trhu (osa X)

Na oba tyto faktory působí mnoho dílčích vlivů (komponent).

Díličí vlivy atraktivnosti trhu:

- velikost trhu;
- rentabilita podnikání;
- charakter konkurence;
- citlivost vůči ekonomickým vlivům aj.

Díličí vlivy konkurenční pozice:

- podíl podniku na celkovém trhu;
- roční tempo růstu tržeb podniku na daném trhu;
- efektivnost produkce;
- náklady na jednotku produkce podniku a srovnání nákladů s jinými konkurenčními podniky aj.

Kombinací těchto dvou faktorů lze získat 9 kombinačních polí, jak je patrné z obrázku (Obr. 7) Matice GE. Každé pole napomáhá podniku určit strategii produktů, kterou by měl podnik rozvíjet s ohledem na umístění v produktovém portfoliu. (Hadraba, 2004, s. 148 – 149)



Obr. 7. Matice GE (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 64)

Do produktů umístěných v polích **Vůdce/růst**, **Vůdce a Zkus silněji** by měl podnik **investovat** a snažit se o maximalizaci růstu.

Produkty v polích **Peněžní doják, Růst/Opatřování, Zdvojnásob úsilí nebo zruš** zaujímají **středně výhodné strategické postavení**. Podniky do produktů v této zóně investují až poté, co investovali do produktů v polích Vůdce/růst, Vůdce a Zkus silněji.

V pravém dolním rohu matice GE se nachází pole **Fázově stáhnout, Zruš a Fázově stáhnout**, do kterých jsou zařazeny produkty, které v produktovém portfoliu zaujímají **nejméně výhodné postavení**.

Matrice GE je značně jednoduchá na tvorbu a interpretaci. Výhodou tohoto modelu je elasticita v hodnocení atraktivity odvětví, lze jej konstruovat na základě konkrétní situace na daném trhu. Nevýhodou matice GE je fakt, že hodnotitel může hodnotit váhy jednotlivých kritérií značně subjektivně. (Konečný a Gregušová, 2012, s. 91; Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 64)

7 EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST INOVAČNÍHO PROJEKTU

K vyhodnocení ekonomické efektivity inovačních projektů lze využít celou řadu metod. Tyto metody se rozlišují do skupin dle toho, jestli hodnocení efektivity investičních projektů bere nebo nebere v úvahu faktor času. Metody hodnocení můžeme rozdělit do dvou skupin:

- metody statické;
- metody dynamické. (Kislingerová a kol., 2010, s. 286)

7.1 Statické metody

Metody statické sledují především peněžní přínosy z investice. U těchto metod nemá faktor času podstatný vliv na rozhodování o investicích. Nedostatkem statických metod je také nezahrnutí faktoru rizika při rozhodování. Firmy využívají statické metody, pokud rozhodují o méně významných projektech, o projektech s krátkou dobou životnosti a při nízkém stupni rizika.

Mezi statické metody lze zařadit:

- Průměrný roční výnos
- Průměrná doba návratnosti
- Průměrná procentní výnosnost
- Doba návratnosti (Kislingerová a kol., 2010, s. 286 - 287)

7.2 Dynamické metody

Oproti statickým metodám berou dynamické metody v úvahu faktor času i riziko. Dynamické metody se používají při rozhodování o projektech s delší dobou pořízení investičního majetku a delší dobou ekonomické životnosti. Dynamické metody lze dále třídit dle pojetí efektů z investic na:

- metody, kde je kritériem hodnocení očekávaná úspora nákladů (nákladová kritéria hodnocení efektivity);
- metody, kde je kritériem hodnocení očekávaný účetní zisk (zisková kritéria hodnocení efektivity);
- metody, u nichž je kritériem hodnocení očekávaný peněžní tok z investic (čistý peněžní příjem z investice). (Kislingerová a kol., 2010, s. 288; Hrdý, 2006, s. 14)

V této diplomové práci budou využity metody vyhodnocování efektivnosti založené na ziskovém kritériu. Mezi tyto metody vyhodnocování patří:

- doba návratnosti (Payback Period);
- čistá současná hodnota (Net Present Value);
- index ziskovosti (Profitability Index);
- vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return).

7.2.1 Doba návratnosti inovačního projektu

Kislingerová a kol. (2010, s. 301 - 302) definují dobu návratnosti jako „*takové období (počet let), za které tok výnosů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Jinak se dá říci, že za dobu návratnosti (splacení) se považuje počet let, kterých je zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počátečním kapitálovým výdajům*“. Firmy se pomocí této metody rozhodují, jestli přijmou takový projekt, kdy hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje na tento projekt, a to do období, které firma určí (nejdéle do konce doby životnosti projektu). Za nejlepší projekt je považován ten, který uhradí své výdaje hotovostními toky co nejdříve a ve stanoveném limitu. V analýzách se často používá tzv. diskontovaná doba návratnosti, která je založena na diskontovaném peněžní příjmu.

7.2.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) je základní dynamickou metodou. Je to nejpoužívanější a ve většině případů také nejvhodnější metoda, kterou firmy používají při svých výpočtech. Metoda je založena na součtech kapitálových výdajů a příjmů z investice v současné hodnotě. Obě tyto hodnoty, jak kapitálové výdaje a příjmy z investice, jsou přepočítané diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce pořízení investice). Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými příjmy z investice a kapitálovým výdajem. (Kislingerová a kol., 2010, s. 288 - 290)

Čistá současná hodnota bere v úvahu faktor času a rizika i časový průběh investice.

Výpočet čisté současné hodnoty: $NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$

NPV - čistá současná hodnota

C₀ – počáteční náklady na investici

CF_i - peněžní toky v jednotlivých letech

n - doba životnosti projektu

k - diskontní úroková míra (Kislingerová a kol., 2010, str. 288 - 290)

Možné výsledky výpočtu čisté současné hodnoty:

- $\check{C} > 0$ (diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálový výdaj) – přijatelný investiční projekt, který zaručuje požadovanou míru výnosnosti a zvyšuje tržní hodnotu podniku;
- $\check{C} < 0$ (diskontované peněžní příjmy jsou nižší než kapitálový výdaj) – nepřijatelný investiční projekt, který nezajišťuje požadovanou míru výnosnosti a jeho přijetí by snižovalo tržní hodnotu podniku;
- $\check{C} = 0$ (diskontované peněžní příjmy jsou rovny kapitálovému výdaji) – projekt ne zvyšuje ani nesnižuje tržní hodnotu podniku. (Valach, 2010, s. 101)

7.2.3 Index ziskovosti

Pomocí indexu ziskovosti (Profitability Index – PI) lze vypočítat poměr přínosů (očekávaných diskontních peněžních příjmů z investice) k počátečním kapitálovým výdajům.

$$\text{Výpočet indexu ziskovosti: } PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{C_0}$$

C_0 - počáteční náklady na investici

CF_i - peněžní toky v jednotlivých letech

n - doba životnosti projektu

k - diskontní úroková míra (Kislingerová a kol., 2010, s. 300 - 301),

Index ziskovosti umožňuje vyhodnotit přijatelné investice a lze jím srovnávat mezi sebou různé projekty. Projekt k realizaci firma přijímá, pokud je index ziskovosti větší než 1, což souvisí také s požadavkem kladné NPV. Pokud je $PI > 1$, současná čistá hodnota budoucích příjmů musí být větší než kapitálové výdaje. Rozdíl NPV bude také kladný. (Kislingerová a kol., 2010, s. 300 – 301; Scholleová, 2009, s. 91)

7.2.4 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR) lze charakterizovat jako výnos daného projektu nebo investice. Výnos, který investice poskytne během doby životnosti, se uvádí v procentech a číselně pak představuje diskontní sazbu, která vede k NPV = 0.

„Vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při níž současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům (diskontovaným kapitálovým výdajům). Je to úroková míra, při níž je čistá současná hodnota rovna 0.“ (Valach, 2010, s. 99)

Výpočet vnitřního výnosového procenta: $-C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0$

C_0 - počáteční náklady na investici

CF_i - peněžní toky v jednotlivých letech

n - doba životnosti projektu

IRR – vnitřní výnosové procento

Čím je vyšší vnitřní výnosové procento, tím lepší relativní výhodnost investice představuje. Výhodnost investice srovnává budoucí příjmy z investice s počátečními kapitálovými výdaji. Pokud je $IRR > WACC$, investici přijímáme. (Scholleová, 2009, s. 64; Kislingerová a kol., 2010, s. 290 - 291)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V této části diplomové práce bude představen podnik, ve kterém bude projekt výrobné inovace zpracováván, a popsán vývoj ekonomických údajů v letech 2011 – 2014. Samotný podnik si nepřál, aby byl zveřejněn jeho obchodní název v diplomové práci, proto bude uváděn obchodní název XY, s.r.o.

8.1 Představení vybraného podniku

Obchodní firma: XY, s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
Zemědělská výroba

Základní kapitál: 200 000 Kč

Rok založení firmy: v ČR od r. 1992, v Rakousku od r. 1988 (Justice.cz, © 2015)

Podnik XY, s.r.o. byl v České republice založen v roce 1992, v Rakousku byl založen v roce 1989. Podnik XY, s.r.o. je dceřinou společností podniku XY GmbH, sídlící v Rakousku v oblasti Dolní Rakousy. V České republice sídlí dceřiná společnost XY, s. r. o. na jižní Moravě. Podnik XY, s.r.o. je zaměřen především na výrobu BIO čajů, BIO koření a dalších doplňkových výrobků. Podnik XY, s.r.o. je charakteristický hlavně svojí ekologičností a přátelským vztahem k přírodě.

Podnik XY, s.r.o. zaměstnává v Rakousku přibližně 200 pracovníků a na jižní Moravě kolem 90 pracovníků. Podnik spolupracuje přibližně s 30 bio pěstiteli z České republiky, 170 bio farmáři z Rakouska a také bio farmáři z Rumunska, Albánie, Nikaragui a mnoha jiných států světa. Výrobky podniku XY, s.r.o. jsou ze 75 % exportovány do více než 50 států po celém světě např. Německa, Japonska, Švýcarska, Nového Zélandu, Austrálie, z 25 % jsou výrobky prodány na místních trzích v ČR a Rakousku. Výrobky lze zakoupit v České republice ve dvou podnikových prodejnách, obchůdcích zdravé výživy a bio obchůdcích, ve specializovaných odděleních u smluvních prodejců.

8.1.1 Poslání podniku

Základním smyslem existence a posláním podniku XY, s.r.o. je trvalé zlepšování všech činností ve společnosti související s bezpečností výrobku a se spokojeností jejích zákazníků.

8.1.2 Vize podniku

Poslání podniku úzce navazuje na vizi podniku. Vizi podniku lze definovat jako záměr (způsoby), jak chce podnik XY, s.r.o. poslání dosáhnout. Mezi vizi podniku lze zahrnout:

- zlepšení smyslových a estetických ukazatelů produktů;
- jasné a kvalitní partnerské a dodavatelské vztahy;
- rozvoj vlastních zdrojů se zaměřením na bezpečnost potravin;
- rozvoj firemní kultury podniku XY, s.r.o.

8.1.3 Kultura firmy

Mezi ústřední hodnoty, které firma vyznává, patří TRADICE, SÍLA, ROVNOVÁHA, UZNÁNÍ, RUČNÍ PRÁCE, LÁSKA, MOUDROST, RADOST, ZKUŠENOSTI, ŘEMESLO.

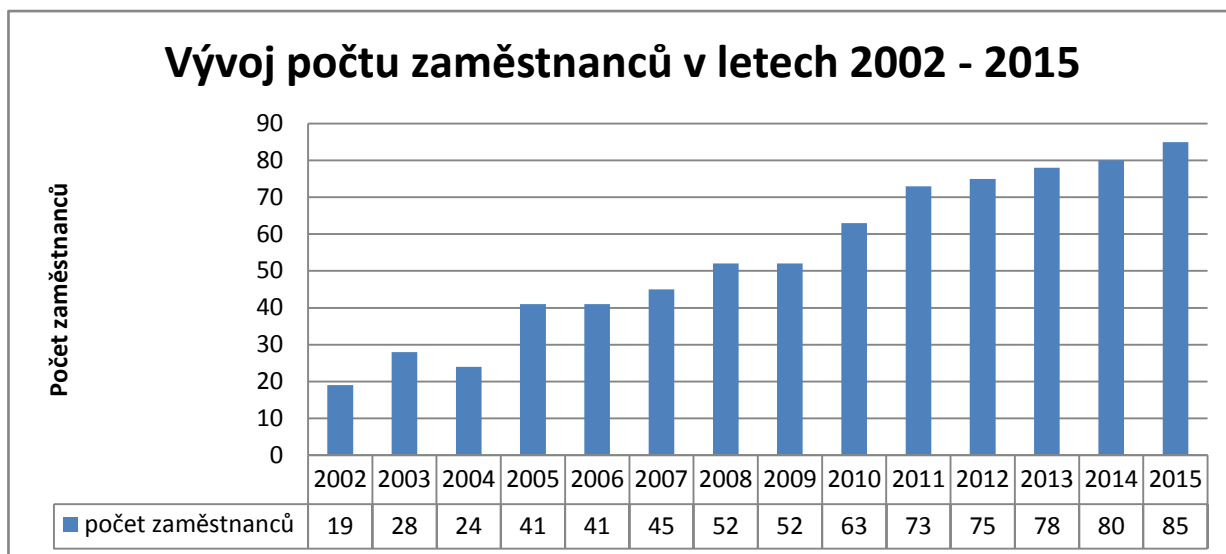
8.2 Analýza základních ekonomických ukazatelů

V následující části diplomové práce budou stručně analyzovány základní ekonomické ukazatele podniku XY, s.r.o.

8.2.1 Počet zaměstnanců

Podnik XY, s.r.o. se řadí se svými aktuálně 95 zaměstnanci do kategorie firem střední velikosti. Na trhu práce se podnik XY, s.r.o. stal významným zaměstnavatelem regionu. V grafu (Graf 1) jsou zobrazeny počty zaměstnanců v jednotlivých letech od roku 2002 až k 31.3 2015. Jak se firma rok od roku rozvíjí a expanduje, tím více osob najde v podniku práci. V roce 2005 došlo oproti roku 2004 k nárůstu počtu zaměstnanců téměř o polovinu.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku XY, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY, s.r.o.

8.2.2 Výkonové ukazatele

Vývoj počtu zaměstnanců též ovlivňuje další ukazatele. Velmi využívaným ukazatelem je poměr osobních nákladů k tržbám. Pro podnik je klíčové udržet tento ukazatel pod 20 %. Vývoj počtu pracovníků, osobní náklady na zaměstnance a osobní náklady vztahované na tržby jsou zachyceny v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Výkonové ukazatele v podniku XY, s.r.o.

Ukazatel k 31.3 v tis. Kč	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Počet zaměstnanců	75	78	80	85
Tržba na zaměstnance	1 882	1 962	2 307	2 461
EBITDA na zaměstnance	315	220	445	449
EBIT na zaměstnance	204	128	362	413
Čistý zisk na zaměstnance	159	99	291	333
Osobní náklady	31 597	34 223	35 238	36 477
Osobní náklady na zaměstnance	421	433	446	429
Osobní náklady k tržbám	22,39 %	22,08 %	19,34 %	17,43 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY, s.r.o.

Jak vyplývá z tabulky (Tab. 3), v účetním roce 2013/2014 došlo k výraznému zvýšení produktivity práce. V účetním roce 2014/2015 došlo také k dalšímu zvýšení produktivity prá-

ce, které nebylo ale tak výrazné. Tržba na zaměstnance se v účetním roce 2013/2014 zvýšila z 1962 tisk. Kč na 2 307 tisk. Kč tj. o 17,6 %. Tento růst zapříčinil pomalejší růst pracovníků, ale rychlejší růst objemu výroby a prodeje. V roce 2014/2015 se tržba na zaměstnance zvýšila pouze o 6,7 %. Více se přijímali zaměstnanci do jiné sféry než výrobní, např. do správní sféry. Osobní náklady na zaměstnance v roce 2013/2014 stouply o 3 %. V roce 2014/2015 klesly osobní náklady na zaměstnance o 3,8 %. Kromě účetního roku 2013/2014 a 2014/2015 se nepodařilo držet ukazatel osobních nákladů k tržbám pod 20 %.

8.2.3 Rentabilita podniku

Pojem rentabilita podniku vyjadřuje schopnost podniku dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Hospodářský rok 2014/2015 byl vzhledem k dosaženým rentabilitám nejpříznivější. Díky výraznému zlepšení hospodářského výsledku za účetní období 2014/2015 došlo ke zvýšení rentability kapitálu i rentability tržeb.

Tab. 4. Rentabilita podniku

Ukazatel k 31. 3. v tis. Kč	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Výsledek hospodaření za úč. období	15 240	7 804	22 989	28 294
Vlastní kapitál	81 430	86 055	109 044	137 339
Kapitál	116 746	129 016	154 781	166 458
Čistá rentabilita vlastního kapitálu	18,74 %	9,07 %	21,08 %	20,60 %
Čistá rentabilita kapitálu	13,05 %	6,05 %	14,85 %	17,00 %
Čistá rentabilita tržeb	10,80 %	5,03 %	12,62 %	13,68 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY, s.r.o.

8.2.4 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát podává informace o finanční výkonnosti podniku tj. o nákladech, výnosech a vytvořeném výsledku hospodaření za určité období, nejčastěji za jeden rok.

Výkaz zisků a ztrát je sestavován na základě akruálního principu, tj. transakce jsou vykazovány v období, se kterým věcně i časově souvisí. Tabulka (Tab. 5) zobrazuje výkaz zisků a ztrát čtyř hospodářských let. Tržby podniku XY, s.r.o. rok od roku stoupají. Oblíbenost výrobků podniku rok od roku roste, což ukazují tržby z prodeje. Stále více osob se zajímá o zdraví životní styl, není jim lhostejná kvalita kupovaného produktu. Značka BIO je žádaná, zdraví životní styl je „populární“. Hospodářský rok 2014/2015 byl pro podnik XY, s.r.o. z pohledu výše hospodářského výsledku zatím neúspěšnější.

Tab. 5. Výkaz zisků a ztrát v podniku XY, s.r.o.

(tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby celkem	141 123	154 997	182 219	206 883
Tržby za prodej zboží	15 282	21 649	24 830	28 047
Náklady vynaložené na prodané zboží	14 297	17 911	20 085	23 332
Obchodní marže	985	3 738	4 745	4 715
Výkony	123 816	129 993	159 267	181 174
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	125 841	133 348	157 389	178 836
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 2 110	-3 378	1 878	2 338
Aktivace	85	23	0	0
Výkonová spotřeba	67 841	81 070	92 288	106 304
Přidaná hodnota	56 960	52 661	71 724	79 585
Osobní náklady	31 597	34 223	35 238	36 391
Odpisy DHM a DNM	4 233	7 320	6 555	7313
Zůstatková cena DHM a DNM	0	26	104	119
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	8	12	0	0
Ostatní provozní výnosy	186	472	598	656
Ostatní provozní náklady	189	208	337	336
Provozní výsledek hospodaření	21 006	11 444	30 300	36 259

(tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Finanční výsledek hospodaření	- 2 227	-1 780	-1 894	-1 258
Daň z příjmu za běžnou činnost	3 539	1 860	5 417	6 707
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	15 240	7 804	22 989	28 294
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	18 779	9 664	28 406	35 001
Výsledek hospodaření za účetní období	15 240	7 804	22 989	28 294

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY, s.r.o.

9 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Trh biopotravin, kde podnik XY, s.r.o. působí, je součástí a podskupinou potravinářského trhu. Tento trh je značně specifický a existují zde bariéry pro vstup do tohoto odvětví. V České republice není trh s biopotravinami tak rozvinutý jako v jiných sousedních státech. Největší trh s biopotravinami se nachází jednoznačně v Německu. Z tabulky (Tab. 7, s. 63) jasně vyplývá, že v České republice počet výrobců biopotravin rok od roku stoupá, samozřejmě pokrýt celkový trh s biopotravinami v ČR výrobci zatím nedokáží. Velká část biopotravin se do České republiky dováží především z Německa, Rakouska a jiných států.

9.1 Hlavní činnost podnikání a klasifikace CZ Nace

Podnik XY, s.r.o. podniká na základě živnosti ohlašovací volné. Hlavní činnost podniku XY, s.r.o. je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti této živnosti jsou:

- poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost;
 - výroba potravinářských a škrobářenských výrobků;
 - nakládání s odpady (vyjma nebezpečných);
 - zprostředkování obchodu a služeb;
 - velkoobchod a maloobchod;
 - skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě;
 - provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu;
 - provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí.
- (Ares, © 2013)

Klasifikace CZ Nace obor 10.8 – Výroba ostatních potravinářských výrobků zahrnuje výrobové třídy:

- 10.81 – výroba cukru
- 10.82 – výroba kaka, čokolády a cukrovinek
- 10.83 – zpracování čaje a kávy
- 10.84 – výroba koření a aromatických výtažků

- 10.85 – výroba hotových pokrmů
- 10.86 – výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin
- 10.89 – výroba ostatních potravinářských výrobků jinde neuvedených.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ – Nace Rev. 2 lze zařadit hlavní činnost podnikání XY, s.r.o. do těchto kategorií:

- Sekce C – Zpracovatelský průmysl
- Oddíl 10 – Výroba potravinářských výrobků
- Skupina 10.8 – Výroba ostatních potravinářských výrobků
- Třída 10.83 – Zpracování čaje a kávy (Ministerstvo zemědělství ČR, 2015, s. 57)

9.2 Situační analýza trhu s biopotravinami

V následujících tabulkách jsou zobrazeny statistické údaje o počtu výrobců biopotravin v oboru 10.83 – Zpracování čaje a kávy, vývoji trhu s biopotravinami a o poptávce a způsobu distribuce biopotravin v České republice. Veškeré statistické údaje jsou zkoumány v letech 2007 – 2013/2014.

9.2.1 Počet podniků v rámci CZ-NACE 10.83

Tabulka (Tab. 6) zobrazuje počet výrobců biopotravin, kteří v daných letech podnikají v oboru 10.83. Jak je z tabulky (Tab. 6) patrné, od roku 2007 počet výrobců stoupá a zvýšil se do roku 2014 o 13 podnikatelských subjektů. Ke konci roku 2014 bylo celkově registrováno 27 výrobců biopotravin v oboru 10.83 – Zpracování čaje a kávy. V oboru Zpracování čaje a kávy působí v roce 2014 kolem 5,34 % výrobců z celkového počtu výrobců biopotravin z oddílu 10 – Výroba potravinářských výrobků.

Tab. 6. Počet výrobců biopotravin v rámci CZ- Nace 10. 83 v letech 2007 - 2014

CZ - NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet výrobců 10.83	14	14	20	21	20	22	26	27
Meziroční změna v %	x	0	42,9	5	-4,8	10	18,2	3,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Hrabalová (2011), Hrabalová a kol. (2013), Šejnohová, Rádlová a Peterková (2015)

9.2.2 Počet výrobců biopotravin v České republice

Počet výrobců biopotravin rok od roku stoupá. Ke konci roku 2014 bylo registrováno 506 subjektů, což představuje oproti roku 2013 meziroční změnu o 7,4 %. Nejvíce výrobců biopotravin působí především v kategorii Ovoce a zelenina, Mléko a mléčné výrobky, Zpracování masa a masných výrobků a výrobci v kategorii Ostatní zpracovatelský průmysl.

Tab. 7. Počet výrobců biopotravin v České republice

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet výrobců biopotravin	190	345	395	404	422	468	471	506
Meziroční změna v %	x	81,6	14,5	2,3	4,5	10,9	0,6	7,4

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva zemědělství ČR (2014, s. 29)

9.2.3 Vývoj trhu biopotravin v České republice

Tabulka (Tab. 8) zobrazuje vývoj trhu biopotravin v letech 2007 – 2013 v ČR. Celkový obrat s biopotravinami v roce 2013 dosáhl 2,72 mld. Kč. Vývoz českých výrobců biopotravin směřuje hlavně do zemí EU a též se rok od roku zvyšuje díky každoročně se zvyšujícímu počtu registrovaných výrobců biopotravin v ČR. Obyvatelé České republiky spotřebovali v roce 2013 biopotraviny v hodnotě 1,95 mld. Kč, což představuje podíl na celkové spotřebě potravin a nápojů 0,71 %. Spotřeba biopotravin na obyvatele a na rok v ČR představovala v roce 2013 pouze 185 Kč. Lze usuzovat, že tato nízká vydaná suma za biopotraviny způsobuje nedůvěru spotřebitelů v biopotraviny. Spotřebitelé berou značku BIO pouze za reklamní tah a nejsou ochotni za biopotraviny bez pesticidů a barviv zaplatit vysoké ceny. Dávají přednost raději konvenčním výrobkům nízké kvality a ceny.

Tab. 8. Vývoj trhu biopotravin v ČR v letech 2007 - 2013

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkový obrat s biopotravinami (v mld. Kč)	1,39	1,95	1,98	2,10	2,24	2,40	2,72
Vývoz (mld. Kč)	0,10	0,15	0,37	0,51	0,57	0,62	0,71

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spotřeba biopotravin v ČR v (v mld. Kč)	1,29	1,80	1,61	1,60	1,67	1,78	1,95
Podíl na celkové spotřebě potravin a nápojů (%)	0,55	0,75	0,65	0,63	0,65	0,66	0,71
Spotřeba na obyvatele a na rok (v Kč)	126	176	154	151	158	169	185
Podíl dovozu na obratu biopotravin (%)	62	57	n.d.	46	46/60	46/60	46/57

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva zemědělství ČR (2014, s. 32)

9.2.4 Poptávka po biopotravinách v České republice

Jak lze vyvodit z tabulky (Tab. 9), podíl spotřebitelů biopotravin rok od roku mírně stoupá. První příčku kategorie prodaných biopotravin dlouhodobě obsadila kategorie Ostatní zpracovatelský průmysl. Dále nejvíce spotřebitelé nakupují biopotraviny v kategorii Mléko a mléčné výrobky a Ovoce a zelenina, kde se podíl poptávky na celkové spotřebě pohybuje v roce 2013 v rozmezí 16 – 18, 2 %.

Tab. 9. Poptávka po biopotravinách v ČR v letech 2007 – 2013

Kategorie potravin	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Poptávka po biopotravinách vyjádřená dle kategorie v %						
Masné výrobky	6,2	5,4	9,5	8,6	8,5	8,1	6,9
Ovoce, zelenina	5,4	6,2	10,8	10,8	13,6	13,7	16,1
Mléko a mléčné výrobky	20,9	22,2	21,1	24,8	19,6	20,0	18,2

Kategorie potravin	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Poptávka po biopotravinách vyjádřená dle kategorie v %						
Mlýnské a škrobářské výrobky	6,0	5,9	6,3	8,4	9,7	10,4	11,7
Pekařské a cukrářské výrobky	1,6	3,8	9,4	8,2	9,4	9,5	9,2
Ostatní zpracovatelský průmysl	49,3	45,9	35,9	32,8	35,3	34,3	33,0
Nápoje	10,6	10,6	5,2	4,5	2,0	1,9	2,7
Oleje a tuky	x	x	1,8	1,9	1,9	2,1	2,1
Celkem v %	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva zemědělství ČR (2014, s. 33)

9.2.5 Způsob distribuce biopotravin

Existuje několik distribučních kanálů, kterými mohou být biopotraviny distribuovány na trh. Nejvíce se preferuje koupě biopotravin v maloobchodních sítích, v supermarketech nebo hypermarketech. Tento způsob prodeje je pro spotřebitele nejjednodušší a vyhledávaný, ceny biopotravin jsou ale v tomto způsobu distribuce nejvyšší kvůli přidané obchodní marži k ceně výrobku. Spotřebitelé preferují též koupě biopotravin ve specializovaných prodejnách zdravé výživy a biopotravin, kde jsou prodávající ochotni poradit a informovat zákazníka o výhodách a nevýhodách každého druhu biopotraviny. Velmi těž roste zájem o koupě biopotravin přímo na farmách nebo pomocí tzv. „zelených bedýnek“. Spotřebitelé touto formou koupě mají jistotu čerstvosti, kvalit, nezávadnosti a mnohdy i zaručené nižší ceny biopotravin.

Tab. 10. Způsob distribuce biopotravin v ČR v letech 2007 - 2013

Odbytové místo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Podíl odbytového místa v %						
Supermarket	67,5	74,0	65,7	67,2	64,4	64,5	63,9
Prodejny zdravé výživy a biopotravin	22,5	18,0	17,7	19,4	19,8	19,0	16,6
Farmy a ostatní	2,0	1,4	3,9	3,5	5,2	5,9	8,9
Lékárny	5,0	4,0	6,0	4,7	5,2	4,8	4,5
Gastronomie	0,5	0,6	0,8	0,8	0,6	1,2	1,4
Drogerie	x	x	3,5	3,2	3,4	3,2	3,1
Nezávislé prodejny potravin	2,5	2,0	2,4	1,2	1,4	1,4	1,6
Celkem v %	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva zemědělství ČR (2014, s. 34)

9.2.6 Shrnutí situační analýzy trhu s biopotravinami

Trh s biopotravinami a bioprodukty v České republice mají značný potenciál pro růst a rozvoj. V České republice je dostatek zemědělských ploch, na kterých mohou farmáři pěstovat kvalitní produkty a potraviny bez pesticidů a hnojiv. Brání tomu však značná legislativní náročnost pro získání certifikátu BIO a také legislativní náročnost pro zavedení a prodej bioproduktů přímo na farmě u pěstitele. Vysokým negativním faktorem je též nedostatečná informovanost farmářů o veškerých možnostech týkající se ekologického zemědělství, malá nebo téměř žádná podpora prodeje a nejistota poptávky ze strany spotřebitelů. Samotná výroba biopotravin je značně dražší než výroba konvenčních výrobků. Oproti nízkým cenám vzhledem k masivní výrobě konvenčních produktů se biopotraviny vyrábí v nižším množství ve vyšší kvalitě, ale o něco vyššími výrobními náklady. Samotní pěstitelé však své biopotraviny neprodávají za vysoké sumy. Spotřebitelé, kteří si biopotraviny zakoupí přímo u pěstitele, mají jistotu čerstvosti, nezávadnosti a kvality za přiměřenou cenu. Podpořit by se měla především nová odbytová místa „farmářských produktů“, přede-

vším rozvojem farmářských trhů, prodejen s regionálními potravinami, podpora odbytu biopotravin ve veřejném stravování a školách.

Počet výrobců biopotravin v průběhu let rok od roku roste. Jak vyplývá z tabulky (Tab. 7, s. 63), bylo ke konci roku 2014 registrováno 506 výrobců, což je oproti roku 2007, kdy bylo registrováno pouze 190 výrobců biopotravin, značný nárůst. Celkový obrat biopotravin také roste, v roce 2013 činil celkový obrat vývozu i dovozu 2,72 mld. Kč. Biopotraviny se z České republiky vyvážejí nejvíce do sousedních zemí EU a také do Rakouska a Německa. Roste též dovoz biopotravin do České republiky. V České republice se utratilo za biopotraviny v roce 2013 1,95 mld. Kč. Spotřeba na obyvatele a rok v roce 2013 představovala 185 Kč. Tato suma je vzhledem k mezinárodnímu srovnání velmi nízká. Nejvíce spotřebitelé nakupují biopotraviny v kategorii Maso a masné výrobky, Mléko a mléčné výrobky, Ovoce a zelenina a Ostatní výrobky zpracovatelského průmyslu. Biopotraviny jsou nakupovány v maloobchodních sítích, ve specializovaných prodejnách a také se rozšiřuje koupě biopotravin přímo u farmářů pomocí tzv. „bedýnkového systému“ a na farmářských trzích.

Z výsledků ze Zprávy z výzkumu o biopotravinách společnosti MEDIAN (2014, s. 5 a 6), přední výzkumné agentury v České republice, vyplývají následující závěry:

- 2/5 obyvatel ČR nakupuje biopotraviny;
- velkou část nakupujících tvoří ženy ve středních letech;
- nejméně nakupují biopotraviny starší muži;
- obyvatelé nejčastěji nakupují mléčné výrobky a zeleninu;
- distribučními kanály jsou supermarkety, specializované prodejny a farmářské trhy;
- největší bariérou nákupu biopotravin je cena.

Ekologické zemědělství a produkce biopotravin má značný potenciál, je důležité je vhodnými nástroji propagovat. Vzhledem se stále se měnícím klimatickým podmínkám, životnímu prostředí, ochraně zvířat, rapidnímu růstu obyvatel světa a nedostatku potřebných surovin a potravin je důležité ekologické zemědělství podporovat.

9.3 Pest analýza podnikatelského prostředí

Tak jako každý podnik, i podnik XY, s.r.o. je ovlivňován z vnějšku několika faktory. Z hlediska PEST analýzy jsou to politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.

9.3.1 Politické faktory

V České republice se ekologické zemědělství se vstupem do EU řídí nařízením č. 834/2007 Rady Evropských společenství, které vychází ze směrnic Mezinárodní federace hnutí pro ekologické zemědělství (IFOAM - International Federation of Organic Agricultural Movements), prováděcím nařízením Komise (ES) č. 354/2014 a novelou zákona č. 344/2011 Sb., o ekologickém zemědělství, platné od roku 2011. Nařízení č. 834/2007 definuje a upravuje požadavky na ekologické zemědělce a zpracovatele. Jeho součástí jsou také nařízení týkající se označování produktů a potravin pocházejících z ekologického zemědělství (značky "BIO" a "eko"), zásady ekologické produkce, vzory osvědčení produktů a potravin pocházejících z ekologického zemědělství. Novela zákona č. 344/2011 Sb., o ekologickém zemědělství obsahuje ustanovení týkající se registrace ekologických zemědělců a její zjednodušení, podmínky pro kontrolu a kontrolní organizace a sankční systémy v ekologickém zemědělství. Nově je stanovena nová lhůta, do které musí podnikatelé působící v ekologickém zemědělství dokončit přechod k jiné kontrolní organizaci, než kterou mají stávající. Velkou hrozbou pro firmy působící v ekologickém zemědělství je možné ztížení legislativy při udělování certifikátů BIO a ztížení samotných kontrol ve výrobních závodech s certifikací BIO. V roce 2015 byl Ministerstvem zemědělství vydán Akční plán ČR pro rozvoj ekologického zemědělství v letech 2015 – 2020. Hlavními cíli Akčního plánu do roku 2020 je vybudovat stabilní trh biopotravin, vyráběných především z českých bio surovin, zvýšit důvěru spotřebitelů v biopotravinu, zvýšit životaschopnost ekofarem a podílet se na tvorbě fungující spolupráce v rámci dodavatelského odbytí. (Ministerstvo zemědělství ČR, 2016)

9.3.2 Ekonomické faktory

Z údajů Českého statistického úřadu (© 2016) vyplývá, že hrubý domácí produkt se v ČR za 4. čtvrtletí 2015 meziročně zvýšil o 4 %. Oproti předchozímu 3. čtvrtletí 2015 poklesl o 0,1 %. Českou ekonomiku silně podpořil především zpracovatelský průmysl s přispěním většiny služeb. V roce 2016 se díky očekávanému dobrému stavu ekonomiky predikuje

růst reálného HDP na 2,7 %. V Eurozóně se očekává meziroční růst reálného HDP v roce 2016 o 1,9 %. V Rakousku, kde sídlí mateřský podnik XY, s.r.o., se odhaduje růst HDP v roce 2016 o 1,4 procenta. (Evropská komise, © 2016; Velvyslanectví České republiky ve Vídni, © 2016)

9.3.3 Sociálně – kulturní faktory

V dnešní době se lidé začínají více zajímat o to, jak se stravují nebo jaké výrobky používají. Zajímá je, kde byly potraviny vypěstovány, z čeho jsou výrobky vyrobeny, jestli při výrobě byly použity chemické látky nebo konzervanty. Orientují se spíše na své zdraví, pozornost věnují „zdravé stravě“. Menší část obyvatel se zamýšlí také nad tím, jestli při výrobě nebo pěstování potravin nedocházelo k poškození životního prostředí. V České republice se v nynější době nachází přes 300 prodejen, kde lze zakoupit bioprodukty. Nejčastějšími prodejny biopotravin jsou prodejny tzv. „zdravé výživy“. Bioprodukty lze nakoupit také v supermarketech a hypermarketech, kde se nalézá pouze omezený sortiment. Mezi nejčastěji nakupované bioprodukty jsou ovoce, zelenina, vejce, mléko. Významným demografickým trendem u nás, ale i v celé EU je trend stárnutí populace. Do roku 2060 bude v České republice více jak 33,3 % obyvatel věku 65 +. Je tedy nutné se zamyslet nad tím, kdo bude v podnicích pracovat, a pokud by v podnicích pracovali i starší lidé, jak jim práci nejvíce usnadnit.

9.3.4 Technologické faktory

Technologie používané v podnicích se neustále mění a zdokonalují, technologický pokrok proto nelze zastavit. Zcela jistě se všechny podniky chtějí na trhu udržet, dosahovat zisků a samozřejmě také vylepšovat své výrobní procesy pro efektivnější a produktivnější výrobu. Podnik XY, s.r.o. je moderní a dynamicky se rozrůstajícím podnikem, který investuje mnoho peněz do modernizace své výroby a výrobních prostor. V létě 2014 byly dostavěny nové skladovací prostory s šatnami pro zaměstnance a unikátní kotelnou pro spalování peletek. Pro výrobu peletek je využit bylinný odpadový prach ze zpracování bylin. Na střeše nových skladovacích prostor přibude další fotovoltaická elektrárna, která vyprodukuje kolem 25 – 30 % vlastní energie. Velkou hrozbou podniku XY, s.r.o. je úbytek vhodných dodavatelů pro dodej bylin a ostatních surovin potřebných pro výrobu. V budoucnu bude možná obtížné naleznout v České republice vhodného bio pěstitele bylin (např. v důsledku nepříznivých klimatických podmínek nebo obtížných legislativních podmínek pro získání certifikátu BIO) a byliny se tak budou muset dovážet z jiných států světa. Kva-

litně vyrobené výrobky s certifikací BIO jsou velkou příležitostí a velkou konkurenční výhodou.

Hodnocení analýzy PEST (přístup ETOP) v tabulce (Tab. 11) bylo provedeno na základě brainstormingu odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o. z marketingového a obchodního oddělení spolu s autorkou diplomové práce.

Tab. 11. Analýza PEST (přístup ETOP)

Sektor okolí		Vliv
Sociálně - kulturní	- - + + -	trend stárnutí populace nedostatek kvalifikovaných pracovníků orientace zákazníků na zdravý životní styl zvýšená důvěra v biopotraviny ztráta důvěryhodnosti spotřebitelů v biopotraviny
Politický	- - - +	zpřísnění kontrol výrobků BIO obtížné legislativní podmínky pro získání certifikátu BIO nedostatečná podpora ekologického zemědělství vládními dotacemi zvýšená podpora ekologického zemědělství vládními dotacemi
Ekonomický	- - - + +	finanční a politická nestabilita zemí obchodních partnerů a tím snížení poptávky po výrobcích podniku XY, s.r.o. finanční a politická nestabilita Rakouska, jakožto sídla mateřské společnosti nárůst nákladů podniku XY, s.r.o. vzhledem k růstu cen surovin a tím zvyšování cen výrobků podniku XY, s.r.o. růst HDP země mateřské společnosti – zvýšení výroby a vývozu podniku XY, s.r.o. do Rakouska růst ekonomiky ČR a tím zvýšená poptávka po výrobcích podniku XY, s.r.o. na trhu

Sektor okolí		Vliv
Technologický/Přírodní	+	nové technologie vyžadují kvalifikovaný přístup
	+	výrobek je vyroben z kvalitních surovin a certifikován značkou BIO
	-	nové technologie způsobují snižující se potřebu pracovníků
	-	nedostatek pěstitelů bylin pro výrobu výrobků
	-	nepříznivá změna klimatických podmínek

+ příležitost - hrozba

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

V tabulce (Tab. 11) Analýza PEST (přístup ETOP) jsou charakterizovány hrozby a příležitosti jednotlivých sektorů okolí podniku XY, s.r.o. Ve skupině sociálně - kulturního sektoru okolí jsou největšími hrozbami nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří budou ochotni pracovat v potravinářském průmyslu. S nedostatkem kvalifikovaných pracovníků též souvisí trend stárnutí populace. Studie dokazují, že 33,3 % lidí žijících v České republice v roce 2060 budou ve věku 65+. S trendem stárnutí populace se bude potýkat nejenom Česká republika, ale též celá vyspělá Evropa. Je nutné se na tyto hrozby připravit a zajistit těmto lidem potřebné služby a možnosti i po pracovní stránce. V posledních letech stále více lidí vyhledává a orientuje se na zdravý životní styl, zvyšuje se též důvěra v biopotravinu, což je pro podnik XY, s.r.o., který je předním distributorem BIO čajů a koření, velmi dobrá zpráva. Pokud tento trend poroste, může podnik XY, s.r.o. počítat se stálou a rostoucí klientelou, zvyšující se poptávkou po výrobcích a vysokými tržbami z prodeje.

Nejvyšší riziko představuje sektor politického okolí. Zpřísnění kontrol výrobků BIO a stanovení obtížných legislativních podmínek pro získání certifikátu BIO mohou ohrozit existenci a výrobu podniku XY, s.r.o. Podnik XY, s.r.o. využívá nejrůznějších vládních podpor, pokud by se vláda rozhodla podporovat ekologické zemědělství jen sporadicky, podnik XY, s.r.o. nebude mít ve větší míře možnost rozvíjet své činnosti.

Příležitosti a hrozby existují též v ekonomickém sektoru okolí. Podnik XY, s.r.o. dodává své výrobky odběratelům z Ukrajiny a jiným odběratelům ze zemí zmínanými politickými

nepokoji a finanční nestabilitou. Tyto hrozby mohou do dalších let představovat snížení vývozu a poptávky po výrobních podniku XY, s.r.o. právě do těchto zemích. Každoroční nárůst cen základních surovin a snižování kupní síly peněz má za následek nárůst nákladů podniku XY, s.r.o. a růst cen výrobků. Růst HDP jak v České republice, tak Rakousku, kde sídlí mateřská společnost podniku XY, s.r.o., představuje zvýšenou poptávku, výrobu a vývoz do zemí jednotlivých odběratelů.

Aby byl podnik XY, s.r.o. na trhu konkurenceschopný, je nutné, aby investoval finanční prostředky do vědeckotechnického rozvoje. Podnik XY, s.r.o. nezahálí a investuje každoročně nemalé finanční prostředky do nového výrobního zařízení, rozšíření prostor podniku a inovace výrobního portfolia. Hrozbami technologického sektoru okolí (přesněji řečeno přírodním sektorem okolí), vzhledem k neustále se měnícím klimatickým podmínkám, je snižující se a nedostatečný počet pěstitelů bio surovin, kteří budou podniku XY, s.r.o. dodávat potřebný základní materiál. Příčinou tohoto možného problému je vysoká administrativní a finanční náročnost pro získání certifikátu BIO.

9.4 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil má pomoci managementu podniku XY, s.r.o. analyzovat, jaké konkurenční síly na ně na trhu působí a jaký na podnik mají vnější vliv. Pro zpracování Porterovi analýzy pěti sil byly využity podklady od Keřkovského a Vykypěla (2006). Hodnocení analýzy bylo provedeno na základě brainstormingu odpovědných pracovníků firmy XY, s.r.o. spolu s autorkou diplomové práce.

9.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci podniku XY, s.r.o. pochází jak z blízkého okolí vesnice, kde podnik sídlí, tak také z dalekého okolí. Mnoho z nich pochází ze zahraničních zemí, do kterých podnik XY, s.r.o. vyváží své výrobky. Jsou to zákazníci, kteří se orientují na zdravý životní styl, zajímají se o své zdraví, o to jaké produkty konzumují. Zákazníci určitě nejsou lhostejní k životnímu prostředí, protože koupí bio produktu „podporují“ bio zemědělství a „bio trh“. Produkty podniku XY, s.r.o. jsou vhodné jak pro děti, tak pro dospělé.

Závěr:

Vyjednávací síla zákazníků je středně značná. Velmi ovlivňující je cena, kvalita a dostupnost daného výrobku.

Tab. 12. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
1.a	Počet významných zákazníků Je – li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)	5	4
1.b	Význam výrobku /služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Velmi významný výrobek (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)	4	3
1.c	Zákazníkovi náklady přechodu ke konkurenci Jsou –li vysoké, opak je zákazníkova vyjednávací síla nižší Jsou vysoké (1 bod), Nízké (9 bodů)	8	8
1.d	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), Vysoce pravděpodobná (9 bodů)	1	1
1.e	Ziskovost zákazníka Je – li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) Vysoká (1 bod), Nízká (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 45 bodů)		22	21
Průměrné skóre (celkem/5)		4,4	4,2

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

9.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé podniku XY, s.r.o. jsou především bio pěstitelé ze všech koutů světa, kteří pro podnik pěstují suroviny pro výrobu čajů a koření. V České republice existuje kolem 30 bio pěstitelů, kteří s podnikem XY, s.r.o. spolupracují a dodávají jim bylinky.

Mezi nejvýznamnější bio pěstitele patří:

- Blanka Darmovzalová – pěstování růží;
- Josef a Jan Šulcovi – pěstování máty, meduňky, slézu, šalvěje;
- Roman Maleňák – pěstování kopřivy, jahodníku, pelyňku, ostružiny, maliny aj.;
- Ondřej Podstavek – pěstování měsíčku, heřmánku, růží.

Podnik využívá pro svou výrobu také mnoho obalovaného materiálu – od nitek k čajovým sáčkům až po krabičky na čaje a celofánovou folii.

Závěr:

Vyjednávací síla dodavatelů je střední úrovně, ale v budoucnu se předpokládá její zvýšení. Vzhledem k současnému a budoucímu nepříznivému analyzovanému vývoji změn klimatických podmínek bude muset podnik počítat se snížením vhodných dodavatelů bio surovin. Dodavatelé surovin budou moci více ovlivňovat podmínky prodeje, dodání a ceny surovin.

Tab. 13. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
2.a	<p style="text-align: center;">Počet významných dodavatelů</p> <p>Při malém počtu dodavatelů je vyjednávací síla velká.</p> <p style="text-align: center;">Dodavatelů je mnoho (1 bod), Málo (9 bodů)</p>	3	3
2.b	<p style="text-align: center;">Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</p> <p style="text-align: center;">Ano, velká hrozba (1 bod), Ne, malá hrozba (9 bodů)</p>	6	7
2.c	<p style="text-align: center;">Význam odběratelů pro dodavatele</p> <p>Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.</p> <p style="text-align: center;">Velký (1 bod), Malý (9 bodů)</p>	5	5
2.d	<p style="text-align: center;">Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</p> <p style="text-align: center;">Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.</p> <p style="text-align: center;">Nepravděpodobná (1 bod), Velmi pravděpodobná (9 bodů)</p>	6	7

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
2.e	<p>Organizovanost pracovní síly v odvětví</p> <p>Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!</p> <p>Nízká (1 bod), Vysoká (9 bodů)</p>	4	5
Celkem (z max. 45 bodů)		24	27
Průměrné skóre (celkem/5)		4,8	5,4

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

9.4.3 Hrozby vstupu do odvětví

Velkou bariérou vstupu na trh vyráběných biopotravin je vysoká administrativní náročnost získání certifikátu BIO. Pokud chce podnik vyrábět kvalitní biopotraviny, musí nejprve tento BIO certifikát získat a poté vyrábět potraviny v souladu s ním. Kontroly dodržování pravidel certifikace BIO se provádí každoročně. Na trhu existuje jistě mnoho podniků, které vyrábějí jak čaje, tak BIO čaje a bioprodukty, viz kapitola 9.5 Analýza konkurentů v daném podnikatelském prostředí. Nové podniky, které na trhu nově vzniknou a které budou vyrábět bioprodukty, BIO čaje a BIO koření, mohou konkurovat podniku XY, s.r.o. Poté bude již na samotných podnicích, jaké použijí marketingové strategie pro nalákání zákazníků.

Závěr:

Hrozba vstupu nových podniků do odvětví je střední úrovně. Každý nově vstupující podnik, který chce působit na bio trhu, musí získat certifikát BIO. S tím souvisí značná administrativní náročnost, ale vzhledem k ochraně životního prostředí lze počítat s nárůstem počtu výrobců na trhu biopotravin.

Tab. 14. Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
3.a	<p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů aj.</p> <p>Úspory z rozsahu velké (1 bod), Malé (9 bodů)</p>	6	7
3.b	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know – how atd.</p> <p>Kapitálová náročnost vstupu je velká (1 bod), Nízká (9 bodů)</p>	4	4
3.c	<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), Snadný (9 bodů)</p>	5	6
3.d	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know – how, patenty.</p> <p>Ano (1 bod), Ne (9 bodů)</p>	1	1
3.e	<p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle.</p> <p>Není snadný (1 bod), Je snadný (9 bodů)</p>	4	3
3.f	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby.</p> <p>Je vysoká (1 bod), Je nízká (9 bodů)</p>	4	5
3.g	<p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p>Diferenciace vysoká (1 bod), Diferenciace nízká (9 bodů)</p>	2	2
3.h	<p>Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupu do odvětví (dotace, licence, atd.)?</p> <p>Negativně (1 bod), Pozitivně (9 bodů)</p>	9	9

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
3.i	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „counout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod), cesta zpět“ je snadná (9 bodů)	3	3
Celkem (z max. 81 bodů)		38	40
Průměrné skóre (celkem/9)		4,2	4,4

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

9.4.4 Hrozby substitutů výrobků

Mezi substituty vyráběných produktů podniku XY, s.r.o. lze zařadit konvenční produkty ostatních podniků, např. substitutem BIO čaje XY může být konvenční čaj silné mezinárodní značky Oxalis, Mediate, Biogena a jiné značky čajů. Substitutem BIO koření podniku XY, s.r.o. je jistě koření značky Vitana, Kotányi a mnoho dalších. Záleží na mnoha faktorech, podle kterých se zákazník bude rozhodovat o koupě produktu. Rozhoduje cena, kvalita, názor samotného zákazníka na daný produkt.

Komplenty BIO čaje je určité cukr, kterým si čaj dochucujeme. Někteří lidé pijí čaj s mlékem, i mléko tudíž může být komplementem k čaji.

Závěr:

Hrozba substitutů je na velmi vysoká vzhledem k velkému počtu konkurujících podniků v odvětví. Z velké části jsou to především výrobci konvenčních výrobků, jejichž výrobky jsou cenově velmi dostupné. Konkurenti vyrábějící BIO výrobky též ohrožují zkoumaný podnik XY, s.r.o. vzhledem k šíři, ceně a vysoké kvalitě výrobků. Na trhu je nepřehledné množství čajů a koření, ze kterých si mohou zákazníci vybrat. Pokud zákazníkům nebude z jakéhokoli důvodu vyhovovat výrobek v BIO kvalitě, můžou jednoduše přejít ke koupi konvenčních výrobků. Do budoucna lze odhadovat zvyšující se stupeň hrozby ze strany substitutů výrobků.

Tab. 15. Hodnocení hrozeb substitutů výrobků

Hrozba substitutů (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
4.a	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod), Mnoho substitutů (9 bodů)	7	8
4.b	Konkurence v odvětví substitutů Je – li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být i jejich výrobky ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivovány.	7	8
4.c	Hrozba substitutů v budoucnu Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví nízká (1 bod), Vysoká (9 bodů)	7	8
4.d	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše zvyšovat nebo snižovat? Zvyšovat (1 bod), Snižovat (9 bodů)	3	2
4.e	Užité vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), Zlepšovat (9 bodů)	7	8
Celkem (z max. 45 bodů)		31	34
Průměrné skóre (celkem/5)		6,2	6,8

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

9.4.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Čeští spotřebitelé, kteří mají zájem o BIO čaje, mají skutečně k dispozici především pestrou paletu čajových směsí od podniku XY, s.r.o. a její mateřské společnosti. Kromě sortimentu sledovaného podniku neobsahuje nabídka čajů a čajových směsí v BIO kvalitě příliš mnoho konkurentů, přesto několik dalších výrobců na trhu existuje. Obvykle se jedná o výrobce/dovozce čajů pocházejících z běžné produkce, kteří svoje výrobní řady doplňují o několik málo druhů čajů z ekologického zemědělství. Mezi největší konkurenty podniku XY, s.r.o. lze zařadit podniky Oxalis, Biogena, Leros, Mediate, Valdemar Grešík. Podrobněji je konkurenční prostředí analyzováno v následující kapitole 9.5 Analýza konkurentů v daném podnikatelském prostředí.

Závěr:

Konkurenční rivalita v odvětví je velmi vysoká. Z tabulky (Tab. 6, s. 62) je patrné, že na trhu kategorie 10.83 Zpracování čajů a kávy dle CZ NACE působilo ke konci roku 2014 celkem 27 výrobců. Trh výroby biopotravin a také především na trh kategorie 10.83 Zpracování čajů a kávy není dostatečně nasycen. Naskýtají se zde další příležitosti konkurentům pro vstup na tento trh. Jedinou bariérou pro vstup na trh biopotravin je především značná administrativní náročnost získání certifikátu BIO. Velkými konkurenty bio výrobců jsou výrobci konvenčních produktů. Konvenční produkty vzhledem k masové produkci nejsou tak kvalitní a šetrné k životnímu prostředí jako BIO produkty. Kvůli udržení vhodného životního prostředí pro další generace obyvatel světa má výroba biopotravin značný potenciál.

Tab. 16. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
5.a	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je – li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná.</p> <p>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod),</p> <p>Mnoho přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů).</p>	6	6
5.b	<p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p>Vysoký růst poptávky (1 bod), Malý růst poptávky (9 bodů)</p>	7	8
5.c	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimuluje konkurenční boj.</p> <p>Nízký (1 bod), Vysoký (9 bodů)</p>	7	8
5.d	<p>Diferenciace výrobků/služeb</p> <p>Čím vyšší je diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník e výrobku/službě věrnější.</p> <p>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod),</p> <p>Nízká diference (9 bodů).</p>	3	2

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod...nejnižší, 9 bodů ..nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2016	2017
5.e	<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí úvodu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení atd.</p> <p>Nízká diferenciaci konkurentů (1 bod), Vysoká diferenciaci konkurentů (9 bodů).</p>	6	7
5.f	<p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), Ve větších (9 bodů)</p>	6	7
5.g	<p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), Vysoká (9 bodů)</p>	8	8
5.h	<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků aj.</p> <p>Náklady odchodu nízké (1 bod), Vysoké (9 bodů)</p>	7	8
5.i	<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence nebo gangsterskými formami.</p> <p>Konkurence typu gentleman (1 bod), Gangster (9 bodů)</p>	3	4
5.j	<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňována více formami. Ve druhém případě je rivalita větší.</p> <p>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), Je široká (9 bodů).</p>	5	6
Celkem (z max. 90 bodů)		58	64
Průměrné skóre (celkem/10)		5,8	6,4

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

9.4.6 Shrnutí Porterovi analýzy a Pest analýzy

Každý podnik je do značné míry ovlivněn faktory působící kolem něj tzn. makro a mikro okolím. PEST analýza slouží jako vhodný nástroj pro analyzování vlivu makrookolí - politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Porterova analýza se zabývá pěti základními konkurenčními silami, které ovlivňují dlouhodobé rozhodování podniku.

Zkoumaný podnik XY, s.r.o. do značné míry ovlivňují všechny čtyři prostředí PEST analýzy. V politickém prostředí je největší hrozbou zprůsnění podmínek pro opětovné získání certifikátu BIO. Kontrola podmínek plnění certifikace BIO probíhá každoročně a je na kontrolním orgánu zda podnik znovu získá, či nezíská oprávnění certifikace. Ekologické zemědělství a produkce biopotravin jsou významnými faktory pro udržení biodiverzity a ochrany životního prostředí. Samy vládní organizace každé země se tuto situaci snaží podporovat a přispívat tak za pomoci vládních dotací a jiných plánů pozitivnímu rozvoji ekologického zemědělství.

Bio trh se v posledních letech velmi rozvíjí, biopotraviny jsou spotřebiteli stále oblíbenější, ale stále je zde velký potenciál pro rozvoj. Podíl biopotravin na celkové spotřebě potravin a nápojů dosahuje pouze 0,71 %. Většina spotřebitelů si totiž myslí, že značka BIO je pouze marketingový tah a nejsou ochotni zaplatit někdy přemrštěnou částku za biopotraviny. Vhodnou marketingovou propagací je nutnost informovat spotřebitele o kvalitách biopotravin a možnostech vhodné koupě. Je nutné podporovat malé farmáře, prodej produktů na farmářských trzích a v regionálních prodejnách. Pozitivními faktory jsou orientace zákazníků na zdravý životní styl, zvýšená důvěra v biopotraviny. Negativem sociálně kulturních faktorů je trend stárnutí populace v celé Evropě. Do roku 2060 bude v České republice 33,3 % lidí důchodového věku. Je nutné se zamyslet nad tím, jak tuto situaci řešit, jak ulehčit lidem staršího věku život.

Pozitivními faktory ekonomického prostředí jsou především finanční a politická stabilita a růst HDP země, kde sídlí mateřská společnost a sídlo zkoumaného podniku XY, s.r.o. Nepříznivá politická situace a nestabilita zemí Středního východu může ovlivnit vývoz produktů a dovoz nutného materiálu pro výrobu.

Technologie se neustále vyvíjí a mění. Důležitá je rychlá reakce podniku, který se chce udržet na trhu. Vývojové postupy výroby výrobků se musí neustále měnit a inovovat, aby uspokojily potřeby spotřebitelů. Zkoumaný podnik XY, s.r.o. každoročně investuje nemalé

finanční prostředky do zdokonalení výroby, výrobních i kancelářských prostor. Podnik se snaží stále vyvíjet nové možnosti samovýroby (např. instalace fotovoltaických panelů), elektrické energie pro celkový chod podniku. Negativním faktorem, který vyplývá z technologického prostředí, je hrozba nedostatku bio pěstitelů bylin pro výrobu produktů a nepříznivá změna přírodních podmínek.

Největší hrozbu ovlivnění dle Hodnocení konkurenčních sil Porterovou analýzou vykazují Hrozby substitutů výrobků. Zkoumaný podnik sice působí na trhu s biopotravinami, kde je náročnější vstup nových firem do odvětví, oproti tomu existuje mnoho podniků, které vyrábí podobné konvenční produkty. Do budoucna se počítá, že síla Hrozby substitutů výrobků poroste vzhledem k rozvoji a upřednostňování ekologického zemědělství.

Druhou největší hrozbu představuje Konkurenční rivalita v odvětví, která do značné míry souvisí s Hrozbou substitutů výrobků.

Vyjednávací síla dodavatelů odpovídá síle střední úrovně. V České republice existuje kolem 30 pěstitelů, se kterými zkoumaný podnik XY, s.r.o. spolupracuje. Všichni pěstitelé musí vlastnit certifikát BIO a dodržovat podmínky certifikace. Do budoucna mohou vládní nařízení ztížit administraci a podmínky pro získání certifikátu BIO a nastat tak situace nedostatku certifikovaných pěstitelů pro spolupráci.

Vyjednávací síla zákazníků má nižší vliv na chod zkoumaného podniku. Certifikace BIO poskytuje zákazníkům jistotu kvality. Cenu zákazníci mohou z části ovlivnit pouze koupí či nezájmem o biopotraviny.

Nižší úroveň síly Hrozeb vstupu do odvětví je ovlivněna na bio trhu nutností certifikátu BIO. Na konvenčním trhu konkurujících firem zkoumaného podniku XY, s.r.o. neexistují téměř žádné bariéry pro vstup do odvětví a úroveň síly Hrozeb vstupu do odvětví se tak výrazně zvyšuje.

Tab. 17. Výsledek analýzy sil

Síla	Odhadované stupně síly	
	2016	2017
Hrozby substitutů výrobků	6,2	6,8
Konkurenční rivalita v odvětví	5,8	6,4
Vyjednávací síla dodavatelů	4,8	5,4
Hrozby vstupu do odvětví	4,2	4,4
Vyjednávací síla zákazníků	4,4	4,2

Zdroj: vlastní zpracování

9.5 Analýza konkurentů v daném podnikatelském prostředí

Jak již bylo zmíněno, mezi hlavní konkurenty podniku XY, s.r.o. na českém konkurenčním trhu patří Oxalis, Mediate a Biogena, Valdemar Grešík a Leros.

9.5.1 Oxalis, spol. s.r.o.

Obchodní firma: Oxalis, spol. s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Nákup, skladování a prodej hromadně vyráběných léčivých přípravků, které se mohou podle rozhodnutí o registraci prodávat bez lékařského předpisu i mimo lékárny,
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 500 000 Kč

Rok založení firmy: 1993 (Justice.cz, © 2015)

Podnik Oxalis, spol. s.r.o. se řadí mezi přední evropské distributory a výrobce sypaných čajů a kávy. Hlavním posláním tohoto podniku je nabídnout zákazníkům jedinečnou chuť, kvalitu a požitek u šálku čaje či kávy. Podnik nabízí více než 400 druhů čaje a 40 druhů kávy. Výrobky lze zakoupit ve více jak 43 prodejnách, z nichž 23 je vlastních firemních prodejen a 17 v rámci franchizové spolupráce. Průměrně podnik prodá více než 300 t čaje nebo kávy a exportuje své výrobky do 36 zemí světa. Podnik Oxalis, spol. s.r.o. je držitelem certifikátu Systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009, Systém HACCP, P3- Total hygiene management – Ecolab, KEZ - BIO potravina aj. (Oxalis, © 2016)

9.5.1.1 Výrobové portfolio podniku Oxalis, spol. s.r.o.

Podnik Oxalis, spol. s. r. o. se zaměřuje na výrobu čajů, kávy, pochutin, čajového a kávového nádobí. Vyráběnými kategoriemi čajů jsou sypané čaje konvenční kvality - černé, zelené, bílé a kvetoucí čaje, žluté, ovocné, bylinné čaje a čaje bio kvality. Čaje jsou váženy do papírových sáčků po 30, 40, 50, 70 a 80g opatřené etiketou. Tabulka (Tab. 18) přiblíží prodejní ceny daných kategorií čajů. (Oxalis, © 2016)

Tab. 18. Rozdělení cen kategorií čajů podniku Oxalis, spol. s.r.o.

Kategorie čaje	Cena
Černé čaje	50 – 114 Kč
Zelené čaje	46 – 323 Kč
Ovocné čaje	56 – 117 Kč
Bílé a kvetoucí čaje	37 - 251 Kč
Žluté čaje	80 – 90 Kč
Bylinné čaje	18 – 79 Kč
Bio čaje	60 – 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Oxalis, © 2016)

Černé čaje se prodávají od 50 – 114 Kč. Zelené čaje se řadí mezi nejdražší čaje ve výrobním portfoliu, zákazníci si je mohou zakoupit za cenu 46 – 323 Kč. Cena ovocných čajů se pohybuje od 54 – 93 Kč. Výrobní portfolio podniku Oxalis zahrnuje též 10 druhů čajů BIO kvality. Cenově jsou tyto čaje na stejné úrovni jako u zkoumaného podniku XY, s.r.o. (Oxalis, © 2016)

9.5.2 Mediate, s.r.o.

Obchodní firma: Mediate, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Zprostředkovatelská činnost

Výroba potravinářských výrobků

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Základní kapitál: 100 000 Kč

Rok založení firmy: 1996 (Justice.cz, © 2015)

Podnik Mediate, s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1996 a vyrábí bylinné čaje a doplňky stravy. Podnik patří mezi významné dodavatele tuzemského trhu i zahraničního trhu se specializací na dodávku výrobků do lékáren a zdravé výživy. Důraz při výrobě výrobků je kladen na kvalitu a doložitelnost původu bylin. Podnik vlastní certifikaci BIO pro zpra-

cování bylin, koření a čajů, samotné bylinné směsi si podnik míchá dle vlastních receptur. Roční obrat podniku v roce 2013 překročil 115 mil. Kč. (Apotheke, © 2014, © 2016)

9.5.2.1 Výrobní portfolio podniku Mediate, s.r.o.

Mediate, s.r.o. vyrábí bylinné a ovocné čaje sypané i porcované pod značkou Apotheke, NaturTee, Dr. Váňa. Nabízené čaje tohoto podniku lze rozdělit do 6 produktových řad na lékárenské čaje porcované i sypané, Premier čaje, BIO čaje, Čaje bylináře Pavla Váni, Dětské bylinné čaje, Krtečkovy čaje. (Apotheke, © 2014, © 2016)

Tab. 19. Rozdělení cen kategorií čajů podniku Mediate, s.r.o.

Kategorie čaje	Cena
Lékařenské čaje	25 – 52 Kč
Premier čaje	37 – 59 Kč
Čaje bylináře Pavla Váni	21 – 43 Kč
Dětské bylinné čaje	32 – 35 Kč
Krtečkovi čaje	38 – 40 Kč
BIO čaje	34 – 40 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Apotheke, © 2016)

V lékárenské řadě čajů jsou zahrnuty jak čaje porcované, tak sypané. Krabička porcovaného čaje lékárenské řady obsahuje 20 sáčků po 1,5 – 2 g čajové směsi. Sypané čaje lékárenské řady jsou váženy po 50 – 150 g. Pro milovníky výrazné vůně a speciálních kombinací ovoce, bylin a koření byla vyrobena produktová řada Premier, vždy krabička 20 x 2g. Zákazníci si můžou vybírat z 30 druhů nezvyklých kombinací surovin např. Kustovnice a mango, Sladká hruška s jeřabinou aj. Čaje bylináře Pavla Váni jsou připravovány dle prověřených lékárenských receptur a baleny po 40 sáčcích v krabičce. Pod značkou Apotheke se též vyrábí bylinné a ovocné čaje a Krtečkovi čaje pro děti nejtěplejšího věku. Řada BIO čajů, pro jejíž výrobu se používají pouze suroviny vypěstované z ekologicky kontrolovaného zemědělství, obsahuje 18 druhů ovocných nebo bylinných čajů po 20 sáčcích v gramáži 1,5 – 2 g. Cenově jsou bio čaje podniku Mediate levnější než čaje zkoumaného podniku XY, s.r.o. (Apotheke, © 2014, © 2016)

9.5.3 Biogena CB, spol. s r. o.

Obchodní firma: BIOGENA CB spol. s r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Zemědělská výroba

Distribuce léčivých přípravků

Výroba léčivých přípravků

Výroba léčivých látek

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 10 234 000,- Kč

Rok založení firmy: 1995 (Justice.cz, © 2015)

Podnik Biogena patří mezi přední české výrobce specializující se na bylinné, ovocné čaje vlastních receptur. Na českém trhu podnik Biogena působí již 25 let, své výrobky dováží i do zahraničních zemí jako Slovensko, Maďarsko, Itálie aj. Podnik si zakládá na výrobě výrobků jen z těch nejkvalitnějších surovin, spolupracuje s dodavateli bylin z České republiky. Kvalitu výrobků Biogena dokazuje i získaný certifikát mezinárodní normy IFS (International Food Standard). Výrobky Biogena se vyznačují jedinečným designem, díky kterému firma získala ocenění „Obal roku“ a „Design touch“. Výrobky Lipový čaj, Máťový čaj a Šípkový čaj mají udělenou značku KLASA. Na rozdíl od zkoumaného podniku XY, s.r.o., který se specializuje na výrobu BIO čajů, podnik Biogena nevyrábí bioprodukty, ale i tak je blízkým konkurentem zkoumané firmy. Od roku 2013 se stala jediným společníkem obchodní společnosti BIOGENA CB spol. s.r.o. společnost AG FOODS Group a.s.

9.5.3.1 Výrobové portfolio *BIOGENA CB, spol. s.r.o.*

Podnik je zaměřen především na produkci sypaných a porcovaných čajů, bylinných koupelí a potravinových doplňků. Zákazníci mohou vybírat ze 7 druhů porcovaných čajů a 2 druhů sypaných čajů. Pro děti je určena čajová řada Mr. Mrňousek. (Biogena, © 2015)

Tab. 20. Rozdělení cen kategorií čajů podniku BIOGENA CB, spol. s.r.o.

Kategorie čaje	Cena
BIOGENA Tea	63,90 Kč
Fantastic Tea	56,90 Kč
Majectic Tea	63,90 Kč
Tea2O	65,90 Kč
Bombactic Tea	63,90 Kč
Gingery Line	46,90 Kč
Fyto Tea	39,90 Kč
Zimní limitované edice	49,90 Kč
Sypané čaje	63,90 Kč
Sypané čaje Fyto Tea	44,90 Kč
Dětské čaje Mr. Mrňousek	54,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Biogena, © 2015)

Porcované čaje podniku BIOGENA lze rozdělit do sedmi druhů výše uvedených v tabulce (Tab. 20). Porcované čaje obsahují 20 sáčků s gramáží 1 – 2,5 g na sáček. Sypané čaje jsou váženy do celofánového sáčku s etiketou nebo krabičky po 50 – 100 g. Pro děti od 9. měsíce ukončeného věku je vyráběna čajová řada Mr. Mrňousek. Tato řada obsahuje pouze dva druhy dětského čaje – bylinný a ovocný čaj a 2 druhy bylinných koupelí. (Biogena, © 2015)

9.5.4 Valdemar Grešík - NATURA s.r.o.

Obchodní firma: VALDEMAR GREŠÍK - NATURA s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín

a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením),
Zemědělská výroba

Základní kapitál: 200 000 Kč

Rok založení firmy: 1990 (Justice.cz, © 2015)

Podnik Valdemar Grešík – Natura je významným českým výrobcem bylinných čajů, koření a potravinových doplňků již od roku 1990. Díky snaze o podporu českých pěstitelů bylin jsou výrobky Valdemar Grešík vyrobeny z kvalitních surovin pocházející z České republiky. Veškeré suroviny prochází mikrobiologickou a analytickou kontrolou ve firemní laboratoři. Své produkty podnik distribuuje především prostřednictvím specializovaných obchodů s čajem a kávou, specializovaných obchodů zdravé výživy a vlastní i několik svých prodejen. Podnik Valdemar Grešík je držitelem certifikátu řízení kvality potravin ISO 9001, má zaveden systém kritických bodů. Několik výrobků např. Průduškový čaj, Čistící čaj s červenou řepou je oceněno národní značkou kvality KLASA. Podnik Valdemar Grešík sice nevyrábí BIO výrobky ani není držitelem certifikátu BIO, ale díky své kvalitě výrobků je významným konkurentem zkoumaného podniku XY, s.r.o. (Grešík, © 2004 – 2008)

9.5.4.1 Výrobní portfolio podniku Valdemar Grešík – Natura, s.r.o.

Podnik se zabývá především výrobou bylinných čajů, ovocných čajů, kávy, sirupů, mastí a ostatních potravinových i nepotravinových výrobků. Nabízené čaje lze rozdělit do devíti skupin: bylinné čaje, Devatero bylin, Čaje Znamení zvěrokruhu, Čaje Čtvero ročních dob, Bylinné jednodruhové čaje porcované, Léčivé byliny, Čaje 4 světadílů, Ovocné čaje a kolekce čajů. (Grešík, © 2004 – 2008)

Tab. 21. Rozdělení kategorie čajů podniku Valdemar Grešík
Natura, s.r.o.

Kategorie čaje	Cena
Devatero bylin	33 – 55 Kč
Bylinné čaje	39 – 79 Kč
Znamení zvěrokruhu	46 Kč
Čtvero ročních dob	48 Kč

Kategorie čaje	Cena
Porcované jednodruhové bylinné čaje	39 – 48 Kč
Léčivé byliny	25 – 147 Kč
Čaje čtyř světadílů	25 – 140 Kč
Ovocné čaje	42 – 69 Kč
Kolekce čajů	52 – 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grešík, © 2004 – 2008)

Každá receptura čaje z řady Devatero bylin se opírá o dlouhodobé zkušenosti a vyvážený poměr kvalitních devíti bylin. Čaje jsou vyráběny jak sypané v sáčcích po 50g, tak porcované po 20 ks nálevových sáčků v krabičce. Bylinné čaje jsou baleny jako sypané po 40 – 50 g a porcované s 20 nálevovými sáčky. Čaje řady Znamení zvěrokruhu jsou určeny ke každodennímu pití. Receptura čajů je sestavena dle jedinečnosti, pro podporu dobrých vlastností každého znamení. Řada Léčivé byliny obsahuje nesčetné množství sypaných směsí bylin v balení po 30, 50 a 100 g. Produkty Valdemar Grešík – NATURAL jsou vyráběny z vysoce kvalitních surovin, cenově dostupné a vysoce konkurují výrobkům podniku XY, s.r.o. (Grešík, © 2004 – 2008)

9.5.5 LEROS, s.r.o.

Obchodní firma: LEROS, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Zpracování vegetabilních drog do nesterilních lékových forem

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 25 020 000 Kč

Rok založení firmy: 1994 (Justice.cz, © 2015)

LEROS, s.r.o. je významný český výrobce a zahraničním vývozcem bylinných směsí, ovocných a bylinných čajů. Na českém trhu působí od roku 1994. Svým výrobním programem LEROS navázal na čtyřicetiletou tradici státního podniku Léčivých rostlin Zbraslav. Výrobky značky LEROS jsou vyráběny ve výrobním závodě ve Strážnici a centrále společnosti ve Zbraslavi. Oba tyto výrobní závody jsou certifikovány Státním ústavem pro

kontrolu léčiv. Pro výrobu výrobků se využívají jen nejkvalitnější suroviny bez chemických a konzervačních přísad, které jsou pečlivě kontrolovány již při výkupu. Podnik LEROS je držitelem certifikátů HACCP, ISO, GMP. Výrobky podniku jsou k dostání v podnikové prodejně nebo u partnerských prodejců v lékárnách, zdravé výživě a prodejních řetězcích supermarketů a hypermarketů. (Leros, © 2010)

9.5.5.1 Výrobní portfolio podniku LEROS, s.r.o.

Čaje podniku LEROS, s.r.o. lze rozdělit do několika výrobních řad. První výrobní řadou jsou Léčivé čaje. Čaje této řady jsou určeny především k prevenci a léčbě základních lidských onemocnění. Dalšími výrobními řadami jsou Jednodruhové byliny, Bylinné čaje a řady LEROS Millenium a LEROS Vital vyráběné jen z těch nekvalitnějších a chemicky neošetřených surovin. Pro maminky a jejich miminka je určena čajová řada Dětské čaje. Čaje podniku LEROS jsou vyráběny jak sypané po 40 – 150 g, tak v nálevových sáčkách po 10 a 20 kusech v krabici. (Leros, © 2010)

Tab. 22. Rozdělení kategorie čajů LEROS, s.r.o.

Kategorie čaje	Cena
Léčivé čaje	35 – 54 Kč
Jednodruhové byliny	22 – 54 Kč
Bylinné čaje	20 – 60 Kč
LEROS Millenium	31 – 54 Kč
LEROS Vital	
LEROS BABY	41 – 44 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Leros, © 2010)

9.6 Situační analýza firem konkurenčního prostředí

Jednoduchá finanční analýza ekonomických ukazatelů charakterizuje jednotlivé konkurenty zkoumaného podniku XY, s.r.o. na finančním trhu. V následujících tabulkách bude zhodnocen ukazatel celkových tržeb, provozního výsledku hospodaření, rentability tržeb a zadluženosti dle jednotlivých firem. Veškeré údaje, které se podařilo vyhledat, byly pře-

vzaty z výročních zpráv a účetních závěrek daných podniků. Bohužel některé údaje pro zpracování tabulek se nalézt nepodařilo.

9.6.1 Celkové tržby

Tabulka (Tab. 23) zobrazuje celkové tržby konkurenčních podniků a zkoumaného podniku XY, s.r.o. v letech 2004 – 2013. Nejvyšších celkových tržeb dosahuje v roce 2013 podnik Oxalis v celkové sumě 183 755 mil. Kč. Hned za ní se umístil podnik XY, s.r.o. s 182 219 mil. Kč. Oba dva podniky mají na trhu dlouholetou tradici, vyrábí kvalitní výrobky a exportují je na zahraniční trhy.

Tab. 23. Celkové tržby zkoumaných podniků v letech 2004 - 2013

Podnik/rok (v mil. Kč)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oxalis	93 955	96 331	110 717	125 021	132 059	136 916	145 505	152 730	161 322	183 755
MEDIATE	56 705	67 849	59 810	71 633	81 924	87 796	106 077	108 126	105 233	115 199
BIOGENA	53 382	70 032	77 773	94 034	82 861	81 878	95 125	98 373	106 986	-
LEROS	198 365	196 412	190 925	170 608	165 099	147 879	139 513	127 765	128 043	130 299
Valdemar Grešík	27 852	66 693	68 245	78 325	86 409	91 703	98 064	103 027	108 601	125 892
Zkoumaný podnik XY	54 422	59 712	77 760	92 752	104 270	114 478	137 019	141 123	155 051	182 219

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek a výročních zpráv zkoumaných podniků

9.6.2 Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření jasně definuje výdělek podniku z běžné činnosti bez uvážení daně z příjmů právnických osob. Tabulka (Tab. 24) udává vývoj provozních výsledků hospodaření zkoumaných podniků v letech 2004 – 2013. Nejvyššího celkového provozního výsledku hospodaření dosahuje zkoumaný podnik XY, s.r.o. s celkovou sumou 30 300 mil. Kč. Nejnižšího výsledku hospodaření dosáhla firma LEROS s 4 192 mil. Kč.

Tab. 24. Provozní výsledek hospodaření zkoumaných podniků v letech 2004 – 2013

Podnik/rok (v mil. Kč)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oxalis	10 291	4 616	6 662	10 140	9 353	13 258	6 631	10 101	12 103	14 984
MEDIATE	3 072	9 607	13 161	14 336	17 921	18 201	21 038	20 415	8 881	23 813
BIOGENA	862	3 114	-1780	2 116	-945	3 504	10 162	11 352	16 733	-
LEROS	9 251	5 895	8 527	6 073	4 027	7 146	4 562	339	4 622	4 192
Valdemar Grešík	7 748	4 691	7 997	6 884	7 093	10 101	14 146	16 892	13 690	19 946
Zkoumaný podnik XY	4 044	10 067	13 824	14 349	7481	12 347	14 110	16 930	11 444	30 300

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv a účetních závěrek zkoumaných podniků

9.6.3 Rentabilita tržeb

Tab. 25. Rentabilita tržeb zkoumaných podniků v letech 2004 - 2013

Podnik/rok (v %)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oxalis	10,95	4,79	6,02	8,11	7,08	9,68	4,56	6,61	7,50	8,15
MEDIATE	3,51	9,94	16,25	14,71	16,73	15,09	14,26	14,43	6,38	16,39
BIOGENA	-0,11	1,43	-3,91	0,94	-4,66	2,68	8,14	8,20	11,92	-
LEROS	0,87	0,29	0,53	-0,44	-1,23	0,38	-0,10	-3,11	-0,45	0,44
Valdemar Grešík	19,94	4,90	8,45	6,15	5,52	8,26	11,23	13,09	10,05	12,72
Zkoumaný podnik XY	6,38	13,30	12,51	12,96	1,73	9,07	8,69	8,46	5,03	12,62

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv a účetních závěrek zkoumaných podniků

Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl čistého zisku na celkových tržbách. Nejvyšší podíl čistého zisku na celkové tržby dosahuje v roce 2013 jednoznačně podnik Mediate s 16,39 %.

Dalšími dvěma podniky, jejichž podíl čistého zisku na celkové tržby je nad 10 %, je podnik Valdemar Grešík s 12,72 % a zkoumaný podnik XY s 12,62 %.

9.6.4 Zadluženost

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje informace týkající se úvěrového zadlužení podniku. Celková zadluženost podniku charakterizuje finanční úroveň podniku – míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Z tabulky (Tab. 26) vyplývá, že nejvíce kryje firemní majetek cizími zdroji v roce 2013 i v průběhu let 2004 - 2012 podnik LEROS. V roce 2013 se ukazatel míry zadluženosti pohyboval kolem 84 %. Nejméně kryje svůj firemní majetek cizími zdroji v roce 2013 podnik Valdemar Grešík se 7,91 %.

Tab. 26. Zadluženost zkoumaných podniků v letech 2004 – 2013

Podnik/rok (v %)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oxalis	55,03	55,43	49,98	59,57	55,52	51,67	51,38	46,83	45,99	40,81
MEDIATE	71,75	42,45	56,82	40,04	40,54	35,71	23,27	21,97	18,73	12,35
BIOGENA	70,34	66,90	83,98	75,79	80,82	71,85	56,34	45,69	39,45	-
LEROS	76,49	84,22	84,69	83,99	85,64	84,29	83,29	83,14	85,92	84,09
Valdemar Grešík	73,93	60,30	49,29	48,51	40,16	27,81	17,72	20,11	7,37	7,91
Zkoumaný podnik XY	73,65	61,13	61,37	54,21	57,92	48,67	37,58	24,80	31,33	28,66

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv a účetních závěrek zkoumaných podniků

9.7 Shrnutí situační analýzy konkurentů v podnikatelském prostředí

V analýze podnikatelského prostředí bylo charakterizováno celkem 5 podniků, které jsou největšími konkurenty zkoumaného podniku na trhu. Konkurenčními podniky podniku XY, s.r.o. je tak OXALIS, MEDIATE, BIOGENA, LEROS a Valdemar Grešík. Produkty těchto výrobků jsou podobné vzhledem k druhu – všechny podniky vyrábí čaje, koření a ostatní doplňkové potravinové výrobky v konvenční nebo BIO kvalitě.

Podnik Oxalis patří mezi přední producenty evropského trhu a výrobce kvalitních sypných čajů a kávy. Šíře výrobního portfolia podniku Oxalis čítá kolem 400 druhů čaje a 40 druhů kávy a počtu 23 vlastních podnikových prodejen. Podnik vyrábí též čaje v BIO

kvalitě, jejichž prodejní cena v rozmezí 60 – 120 Kč je stejné úrovně jako u zkoumaného podniku XY, s.r.o.

Podnik MEDIANE se specializuje především na výrobu a distribuci výrobků dodávaných do lékáren a prodejen zdravé výživy. Podnik klade velký důraz na kvalitu surovin a doložitelnost původu bylin. Čaje BIO kvality jsou prodávány v porovnání se zkoumaným podnikem XY za nižší cenu 34 – 40 Kč.

Na trhu působí podnik BIOGENA již 25 let. Předností vyráběných produktů značky BIOGENA oproti zkoumanému podniku XY, s.r.o. je nepřehledné množství čajů nejrůznějších druhů a jedinečnost designu výrobků, díky kterému podnik získal ocenění „Obal roku“ a „Design touch“. Tři výrobky podniku BIOGENA jsou oceněny značkou KLASA. Cena výrobků se pohybuje od 39,90 Kč – 65,90 Kč.

Vysoká kvalita výrobků z českých surovin od významného českého výrobce Valdemara Grešíka konkuruje zkoumanému podniku XY. Dva výrobky - Průduškový čaj a Čistící čaj s červenou řepou jsou oceněny národní značkou kvality KLASA. Ceny výrobků se pohybují v rozmezí 25 Kč - 147 Kč.

Firma LEROS navázala na čtyřicet let starou tradici státního podniku Léčivých rostlin Zbraslav a vyrábí své výrobky dodnes. Firma sice nevlastní certifikát BIO, ale výrobní provozy jsou certifikovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv. LEROS vyrábí kvalitní sypané i porcované čaje v rozmezí 20 Kč – 60 Kč.

Pomocí jednoduché finanční analýzy byla zhodnocena finanční bonita jednotlivých konkurenčních podniků na finančním trhu. Mezi hodnocené ukazatele patřil ukazatel celkových tržeb, provozního výsledku hospodaření, rentability tržeb a zadluženosti podniku.

Nejvyšší celkové tržby se sumou kolem 186 mil. Kč v roce 2013 dosahoval podnik Oxalis. Vývojová tendence celkových tržeb firmy Oxalis v letech 2004 - 2013 každoročně stoupá. Hned za ní se umístil se sumou celkových tržeb 182 mil. Kč zkoumaný podnik XY, s.r.o. Taktéž vývojová tendence celkových tržeb podniku XY, s.r.o. v letech 2004 – 2013 každoročně stoupá.

Nejvyšší ukazatel provozního výsledku hospodaření v roce 2013 dosahoval zkoumaný podnik XY, s.r.o. Celkový provozní výsledek činil k tomuto roku 30 mil. Kč. Nejnižší ukazatel provozního výsledku hospodaření vykazuje v roce 2013 jednoznačně firma LEROS se 4 192 mil. Kč.

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Nejvyššího ukazatele rentability tržeb v roce 2013 dosahuje firma MEDIATE s 19,39 %. Nad 10 % rentability tržeb dosahuje firma Valdemar Grešík s 12,72 % a zkoumaný podnik XY, s.r.o. s 12,62 %.

Celková míra zadluženosti firmy vyjadřuje krytí firemního majetku cizími zdroji. Nejvyššího ukazatele zadluženosti v roce 2013 dosáhla firma LEROS s 84 %. Nejméně zadlužený je Valdemar Grešík se 7,91 %.

10 ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

Hlavní činností podniku XY, s.r.o. je výroba BIO čajů, BIO koření a dalších doplňkových výrobků. Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. zahrnuje přes 760 druhů výrobků. Ročně se vyrobí přes 4 miliony krabiček, které obsahují hlavně čaje, koření, ale i další výrobky jako kávu, sladkosti, sirupy, polévky. Mezi doplňkové výrobky, které podnik prodává, jsou hrnečky s logem firmy, trička, voňavé polštářky, kosmetika, reklamní materiály aj.

10.1 Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o.

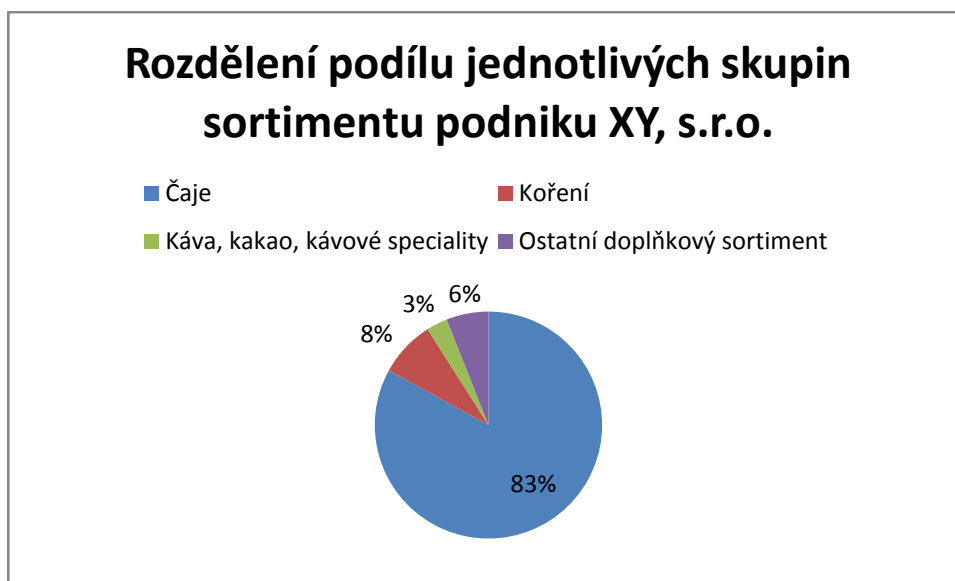
Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. lze rozdělit do několika výrobních skupin a podskupin. V současnosti výrobní portfolio podniku tvoří přes 760 položek. Rozdělení výrobního portfolia lze vidět v tabulce (Tab. 27). Každoročně podnik inovuje své portfolio - přichází na trh s novými výrobky a stahuje z trhu výrobky, o které není zájem.

Tab. 27. Sortiment podniku XY, s.r.o.

Skupina	Podskupina	Počet položek
Čaje	Sypané čaje	92
	Porcované čaje	132
Koření	Jednodruhové koření	158
	Směsi koření	79
	Směsi bylinek a květů	31
	Soli	23
Káva, kakao, kávové speciality	Káva	13
	Kakao	1
	Kávové speciality	7
Ostatní doplňkový sortiment	Sladký sortiment a nápoje	66
	Křupavé pochoutky a semínka	24
	Vůně a péče	59
	Šálky, konvice, tašky aj	81
	Reklamní materiály aj.	

Zdroj: vlastní zpracování dle internetové stránky podniku XY, s.r.o.

Graf 2 Rozdělení podílu jednotlivých skupin sortimentu podniku XY, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním příjmy podniku XY, s.r.o. plynou především z prodeje čajů. Výrobní skupina čajů zabírá asi 83 % z celkového výrobního portfolia firmy. Zbýlých 17 % zabírají zbylé tři výrobní skupiny - Koření, Káva, kakao, kávové speciality a Ostatní doplňkový sortiment.

10.1.1 Čaje

Podnik vyrábí nesčítelně mnoho druhů čajů. Ať už je to čaj bylinkový, ovocný, zelený, černý, bílý, ledový. Čaje jsou též rozděleny do několika čajových řad. Mezi nejznámější čajové řady patří řada Sv. Hildegardy, Zase dobře!, Bio Rarášci (speciální čajová řada pro děti) a mnoho dalších. Podle toho, do jakého čajového sáčku je čaj zabalen, rozdělujeme čaje na sypané a porcované čaje v pyramidálních a klasických dvoukomorových či jednokomorových nálevkových sáčcích.

10.1.2 Koření

Koření je v kuchyni nenahraditelným pomocníkem. Vyráběno je koření jednodruhové jako pepř, paprika sladká, kurkuma, dále směsi koření, směsi květů s kořením. Pokud si zákazník neví rady s koupí koření, lze nejprve vyzkoušet a zakoupit poznávací sady koření jako poznávací sadu Vyzkoušej směsi květů a koření, Adventní sadu koření, která obsahuje 24 různých druhů koření na každý den Adventu. Poznávací sada S kořením kolem světa obsa-

huje 10 různých druhů koření, které svou chutí a vůní vábí do Afriky, Ameriky, Austrálie, Evropy a Orientu.

10.1.3 Káva, kakao a kávové speciality

BIO káva je vyráběna z těch nejlepších vybraných zrn kávy Arabica. Zrnka kávy jsou do podniku XY, s.r.o. dovážena prostřednictvím FAIR TRADE obchodů a pěstovány v souladu s ekologickým zemědělstvím. Kávu lze rozdělit na několik druhů: káva Melange, Symfonie, Espresso, káva bez kofeinu, instantní káva. V roce 2014 uvedla zkoumaná firma na trh Zelenou kávu. Tato káva je vyrobena z nepražených kávových bobů dovezených prostřednictvím přímého obchodu z Nikaragui.

10.1.4 Ostatní doplňkový sortiment

Menší část výrobního sortimentu tvoří sladké lahůdky zahrnující ovocné pomazánky, biomedy, medvídky, keksy, čokolády, ovocné a bylinné sirupy. K prodeji jsou v podniku XY, s.r.o. špaldové tyčinky a kreky, mouka, pomazánky, polévky, octy, nápojů. Dalším prodávaným doplňkovým sortimentem jsou šálky a konvice, trička, éterické oleje, polštářky, bylinné koupele. Všechny tyto výrobky se mohou stát i milým dárkem.

10.2 Analýza vývoje prodeje jednotlivých skupin výrobků

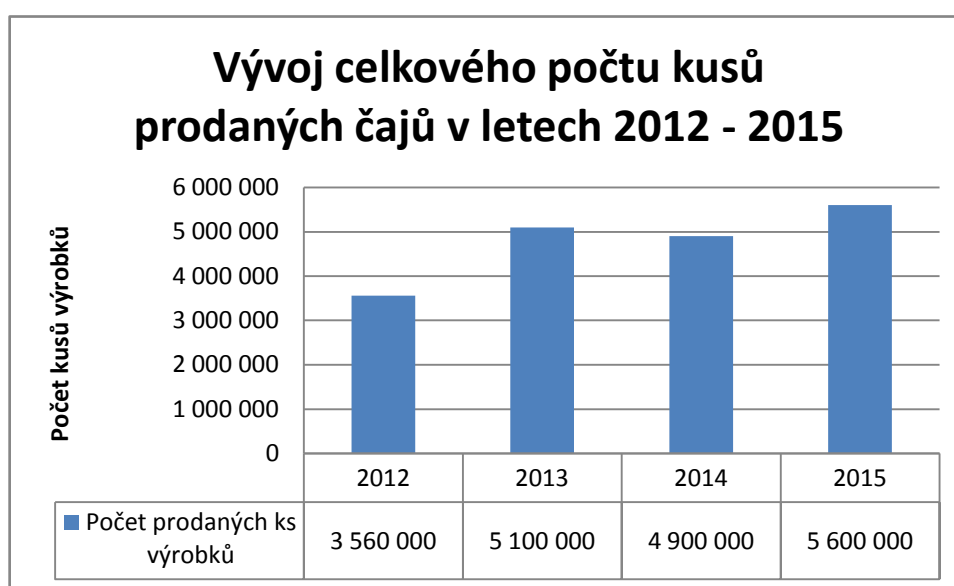
Výrobní portfolio podniku je rozděleno do čtyř hlavních skupin. Tyto skupiny se dále dělí na podskupiny a výrobní řady. Zkoumaný podnik XY, s.r.o., sídlící v České republice, exportuje své výrobky především do zemí východní Evropy tj. Slovensko, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Slovensko. Mateřská společnost podniku XY, s.r.o., sídlící v Rakousku, expeduje své výrobky do zbytku států světa. V následujících tabulkách bude popsán vývoj celkově prodaných počtu kusů jednotlivých skupin výrobního portfolio v letech 2012 – 2015. Podnik si nepřál zveřejnit přímé údaje, proto jsou veškeré zjištěné údaje přepočítány koeficientem.

10.2.1 Vývoj prodeje čajů

Nejvyšší podíl z celkového počtu vyrobených výrobků dosahuje kategorie čajů. Z 85 % se vyrábí především čaje v nálevových – dvoukomorových či jednodokomorových sáčcích a specifických nálevových pyramidálních sáčcích. Výroba sypaných čajů představuje 15 % z celkového počtu vyrobených čajů. Jak zobrazuje graf (Graf 3), v průběhu zobrazovaných let, i přes nepatrný pokles v roce 2014, dochází ke každoročnímu zvýšení počtu prodaných

čajů. Po celý rok 2012 a část roku 2013 se nacházela česká ekonomika v recesi. Přesto došlo v roce 2013 oproti roku 2012 ke značnému zvýšení počtu prodaných čajů o 43 %. Rok 2014 představoval pro českou ekonomiku rok oživení obratu. Došlo ke zlepšení ekonomické situace, oživení ekonomiky vlivem zvýšené zahraniční poptávky. I přes pozitivní ekonomickou situaci došlo v roce 2014 u podniku XY, s.r.o. z nejasitelných důvodů k mírnému propadu prodeje čajů. Nakonec samotný rok 2015 představoval zvýšení prodeje čaje o 14 % oproti roku 2014. Do budoucna podnik XY, s.r.o. i nadále počítá s rostoucí tendencí počtu prodaných čajů na domácím trhu i v zahraničí.

Graf 3 Vývoj celkového počtu kusů prodaných čajů v letech 2012 – 2015

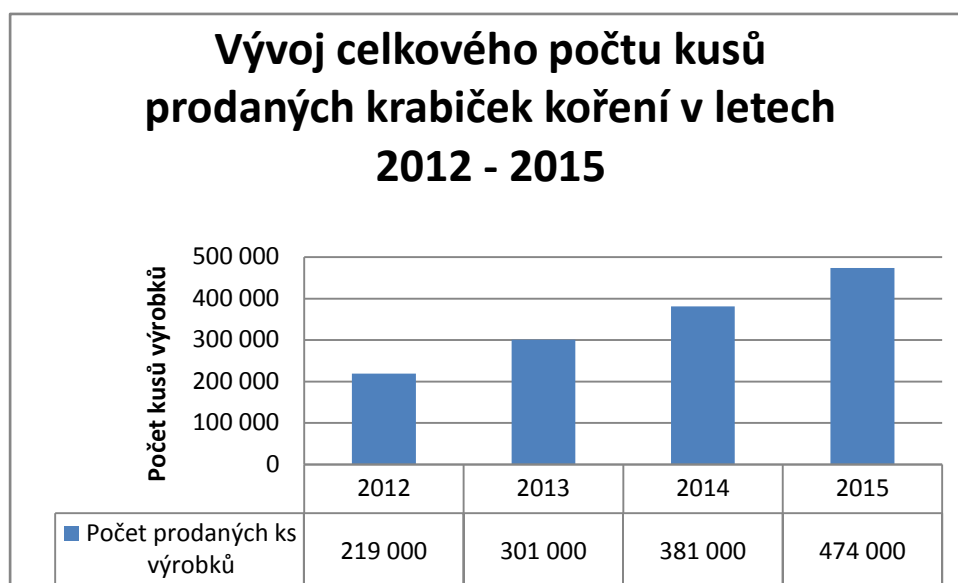


Zdroj: vlastní zpracování

10.2.2 Vývoj prodeje koření

Výroba koření není pro podnik XY, s.r.o. hlavním zdrojem příjmu, přesto ale tvoří nemalou část z celkového prodeje vyrobených výrobků. Jak je patrné z grafu (Graf 4) v průběhu let 2012 – 2015 dochází k růstu prodaného počtu koření. Vzhledem k narůstající oblibě BIO výrobků a zdravých potravin u spotřebitelů lze predikovat růst prodeje koření i v budoucích letech.

Graf 4 Vývoj celkového počtu kusů prodaných krabiček koření v letech 2012 - 2015

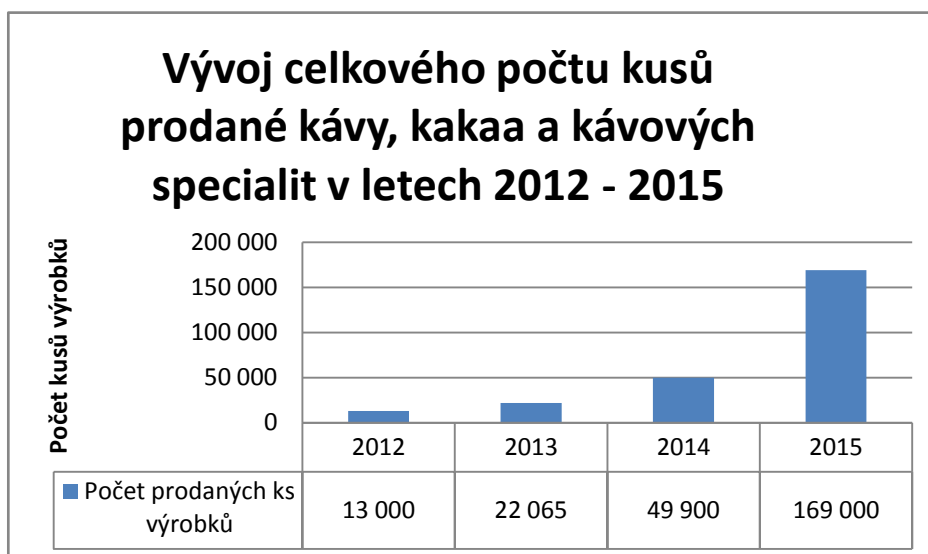


Zdroj: vlastní zpracování

10.2.3 Vývoj prodeje kávy, kakaa a kávových specialit

Velmi zajímavý je vývoj prodeje kávy, kakaa a kávových specialit v letech 2012 – 2015. V roce 2012 a 2013 podnik XY, s.r.o. prodával pouze zrnkovou a mletou kávu Melange, Symfonie, Espresso, kávu bez kofeinu, instantní kávu aj. Prodaný počet výrobků kávy představuje pouze nepatrný podíl z celkového počtu prodaných výrobků. V roce 2014 uvedl podnik XY, s.r.o. na trh novinku – Zelenou kávu. I díky tomu se vývoj počtu prodaných výrobků kávy v roce 2014 zvýšil o polovinu. V průběhu roku 2014 a 2015 se produkt Zelená káva stal u spotřebitelů velkým hitem a byl velmi rychle oblíbený. V roce 2015 se prodalo v přepočtu kolem 90 000 krabiček tohoto produktu. Zelená káva se tak stala jedním z nejprodávanějších produktů výrobního portfolia vůbec a předčila vývojem prodeje během dvou let stávající lídry produktů výrobního portfolia podniku XY, s.r.o.

Graf 5 Vývoj celkového počtu kusů prodané kávy, kakaa a kávových specialit v letech 2012 – 2015

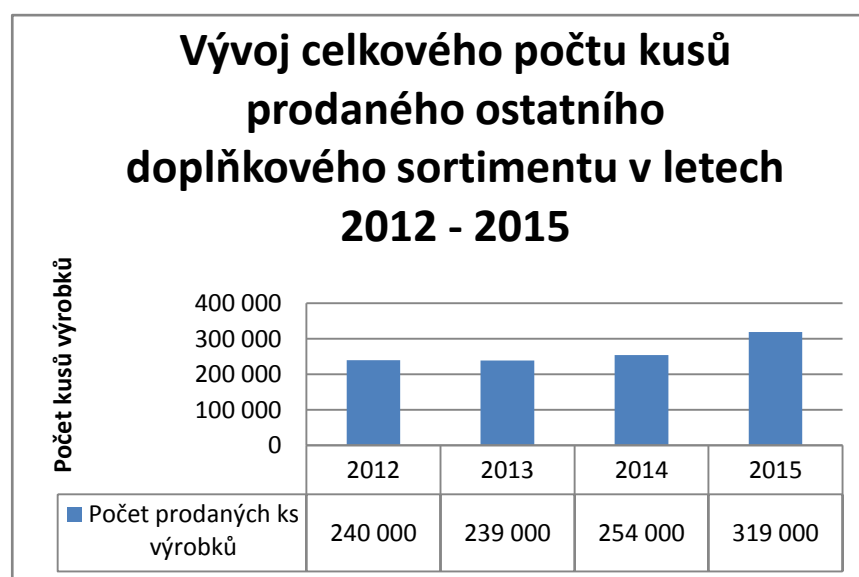


Zdroj: vlastní zpracování

10.2.4 Vývoj prodeje ostatního doplňkového sortimentu

Graf (Graf 6) zachycuje průběh vývoje celkových kusů prodaného ostatního doplňkového sortimentu v letech 2012 – 2015. V průběhu sledovaných let 2012 – 2015 došlo jen k mírnému zvýšení prodeje tohoto sortimentu.

Graf 6 Vývoj celkového počtu kusů prodaného ostatního doplňkového sortimentu v letech 2012 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování

10.3 BCG matice výrobního portfolia

Podnik XY, s.r.o. v současné době nabízí přes 760 položek výrobků ve čtyřech výrobních kategoriích. Prodeje jednotlivých výrobních kategorií jsou značně provázané. Zákazník, který nakoupí BIO čaje, může mít též zájem o koupi BIO koření a ostatních BIO výrobků. Každá výrobní skupina má ale jiný objem prodeje a ziskovost, proto budou jednotlivé výrobní skupiny analyzovány odděleně. Každá výrobní skupina má své lídry i outsidersy.

Postavení jednotlivých výrobních skupin na trhu bude analyzováno prostřednictvím Boston Consulting Group matice. Osa X bude zobrazovat relativní podíl podniku XY, s.r.o. na trhu. Na ose Y bude zobrazeno tempo růstu trhu. Hodnoty relativní tržního podílu a tempa růstu trhu byly vypočítány dle metodiky pro výpočet proměnných pro konstrukci matice BCG. Hodnota relativního tržního podílu zobrazena na ose X byla vypočtena na 0,99 %. Tempo růstu trhu bylo vypočítáno na 12 %. Veškeré zařazení výrobků do výrobních kategorií matice BCG probíhalo na základě brainstormingu odpovědných pracovníků firmy XY, s.r.o. spolu s autorkou diplomové práce.

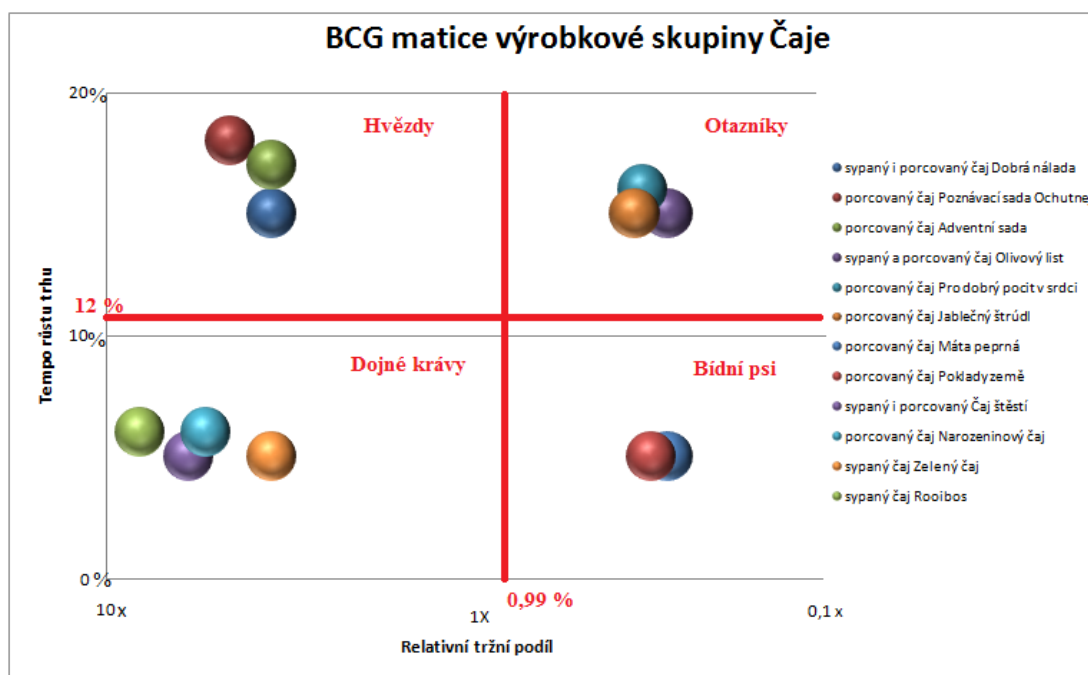
10.3.1 BCG matice čajů

Výrobní portfolio čajů zahrnuje 2 podskupiny čajů: sypané čaje a porcované čaje v nálevových dvoukomorových či jednokomorových a pyramidálních sáčkích. Výrobní skupina čajů je největší, nejvíce produktů se vyrábí a je poptáváno právě z této výrobní skupiny. Samotné podskupiny jsou rozděleny do několika výrobních řad. Mezi nejžádanější výrobní řady patří řada Sv. Hildegardy, Dětská řada Bio Rarášci, řada zdravotních čajů ZASE DOBŘE! aj. Výroba a prodej čajů zabírá kolem 83 % z celkového výrobního portfolia. Lídry výrobního portfolia podniku XY, s.r.o. k objemu prodeje jsou porcované čaje. Vzhledem k rostoucímu zájmu o zdravý životní styl byl v posledních letech zaznamenán také růst oblíbenosti bylinných sypaných čajů, především druh lípa, meduňka, máta, kopřiva.

Velká šíře i hloubka produktů nedovolí analyzovat kategorii čajů podrobně.

Kategorie čajů dosahuje vysokého relativního podílu vzhledem k celkovému objemu produkce.

Graf 7 BCG matice výrobkové skupiny čajů



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

Jak lze vidět z grafu (Graf 7), produkty výrobkové skupiny čajů lze rozdělit do všech kvadrantů matice BCG. Podniku přináší nejvyšší prodeje kvadrant Hvězdy. Hvězdami jsou tyto sypané a porcované čaje ročním objemem prodeje:

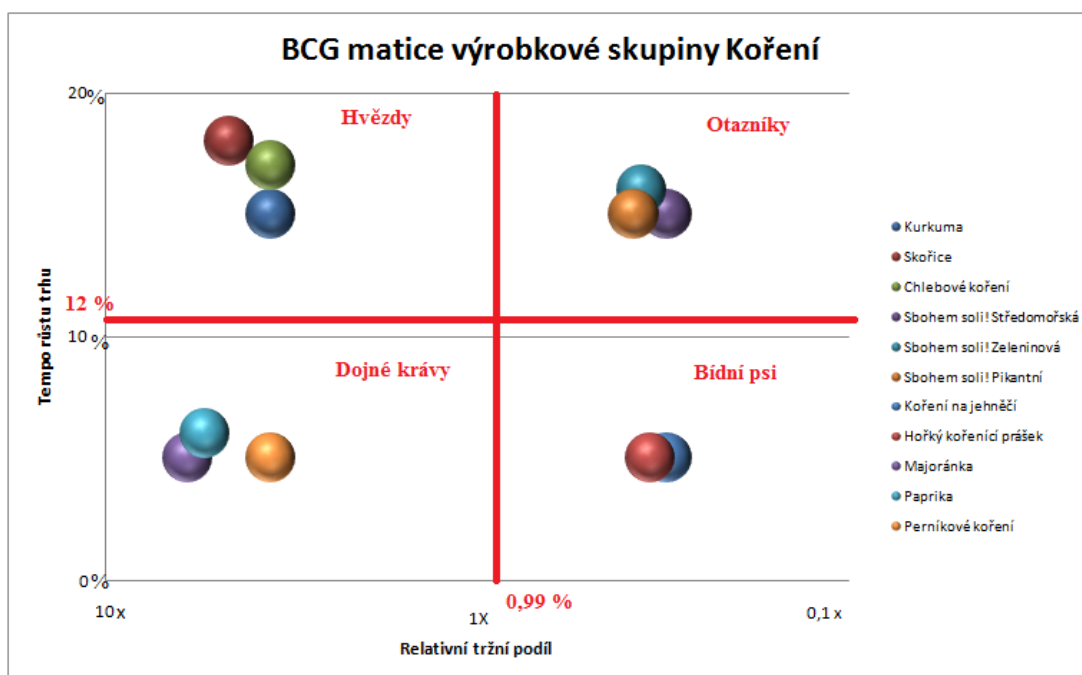
- Dobrá nálada porcovaná – 100 000 ks krabiček/rok
- Poznávací sada Ochutnej porcovaná – 120 000 ks krabiček/rok
- Adventní sada čajů porcovaná – 200 000 ks krabiček/rok

Produkty např. porcovaný Narozeninový čaj, porcovaný i sypaný Čaj štěstí, sypaný čaj Citronová tráva se nachází v kvadrantu Dojné krávy a představují hlavní zdroje výnosů. Zmíněných produktů se ročně prodá kolem 80 000 ks krabiček porcovaných čajů a 6 000 ks sypaných čajů. Produkty v kvadrantu Bídní psi jsou charakterizovány nízkým relativním tržním podílem a nízkým meziročním tempem růstu. Podnik XY, s.r.o. by měl zvážit stáhnutí těchto produktů vzhledem k nízkému objemu prodeje a neatraktivnosti samotného produktu. Jako novinky, umístěné v kvadrantu Otazníky, zavedl podnik XY, s.r.o. na trh několik výrobků, jedná se především o porcovaný čaj Jablečný štrúdl, čaj Olivový list a porcovaný čaj Pro dobrý pocit v srdci. Díky dostatečné finanční podpoře se mohou stát tyto produkty v průběhu let Hvězdami nebo spadnout do kvadrantu Bídných psů.

10.3.2 BCG matice koření

Pro dochucení pokrmů používají lidé koření už od pradávna. Výrobní skupina Koření podniku XY, s.r.o. je rozdělena do 4 podskupin s více jak 250 produkty. Výběr koření je opravdu široký, zákazník může zakoupit koření od anýzu až po zázvor. Samotná výrobní skupina koření zaujímá 8 % z celkového objemu prodeje. V roce 2012 – 2015 každoročně výše prodejů koření rostla. V grafu (Graf 8) jsou analyzovány vybrané neprodávanější, nejméně prodávané produkty a zavedené novinky na trhu.

Graf 8 BCG matice koření



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

Mezi dlouhodobě neprodávanější produkty a Hvězdy výrobkové skupiny koření podniku XY, s.r.o. patří Kurkuma, Skořice a Chlebové koření. Produkty Majoránka, Paprika a Perníkové koření v kvadrantu Dojné krávy vykazují vysoký relativní tržní podíl a nízké tempo růstu trhu, prodávají se ale též nejvíce hned po produktech v kvadrantu Hvězdy. Zavedenými novinkami 2015 v kvadrantu Otazníky jsou produkty Sbohem soli! Středomošská, Sbohem soli! Pikantní, Sbohem soli! Zeleninová. Samotné produkty jsou již v této chvíli zákazníky velmi oblíbené, v průběhu budoucích let lze počítat s přesunem všech tří produktů z kvadrantu Otazníky do kvadrantu Hvězdy.

10.3.3 BCG matice kávy, kakaa a kávových specialit

Káva je oblíbeným nápojem mnoha obyvatel světa. Pro pěstování kávy bohužel nejsou v České republice vhodné klimatické podmínky, proto podnik XY, s.r.o. nakupuje kávové boby přímo od pěstitelů z Nikaragui. Nákup probíhá v duchu FAIR TRADE – tedy férového obchodu. Dlouhodobě se většina kávových produktů podniku XY, s.r.o. drží na pozici Dojných krav. Podíl prodeje kávy, kakaa a kávových specialit na celkovém prodeji tvoří pouze 3 %. Oproti zbylým kategoriím dosahuje kategorie kávy, kakaa a kávových specialit nejvyššího meziročního tempa růstu. Toto zvýšení zapříčinilo zavedení Zelené kávy - novinky 2014 na trhu. Zelená káva se díky oblibě spotřebitelů stala v průběhu dvou let jedním z nejprodávanějších produktů a Hvězdou podniku XY, s.r.o. Graf (Graf 9) zobrazuje rozdělení výrokové skupiny kávy, kakaa a kávových specialit do jednotlivých kvadrantů matice BCG.

Graf 9 BCG matice kávy, kakaa a kávových specialit



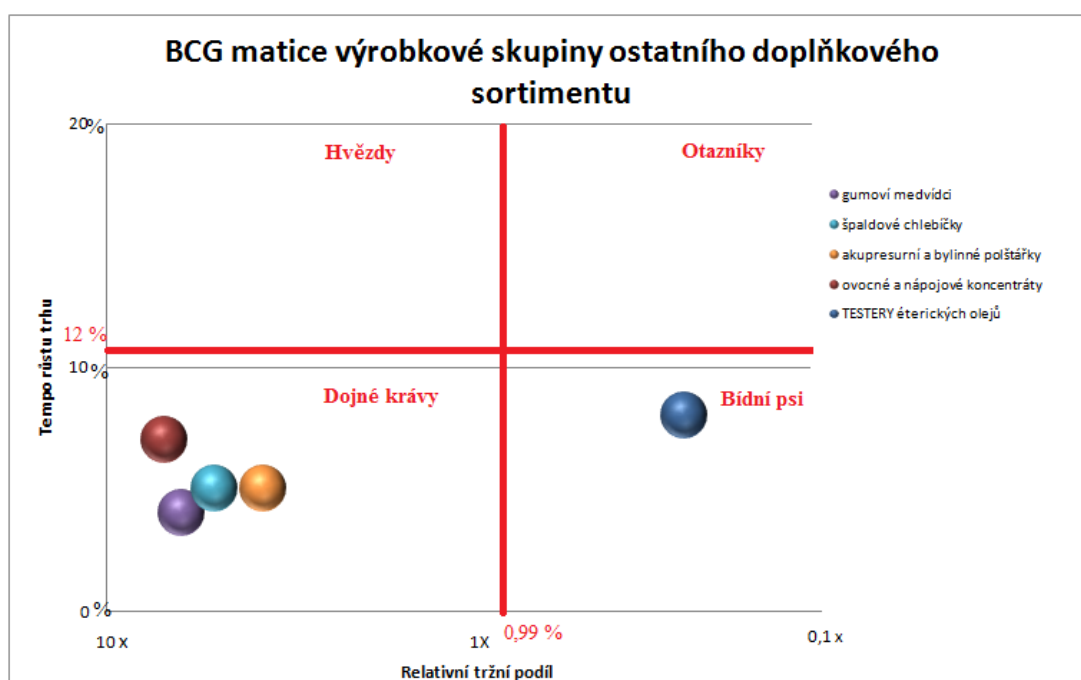
Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

10.3.4 BCG matice ostatního doplňkového sortimentu

Kategorie ostatního doplňkového sortimentu zahrnuje sladké i slané pochutiny, stolní nádobí, reklamní materiály aj. Prodej ostatního doplňkového sortimentu v analyzovaných letech 2012 – 2015 mírně rostl, nepřevýšil ale 6 % z celkového výrokového portfolia. Produkty s největším objemem prodeje, zobrazené v kvadrantu Dojných krav, tvoří gumo-

ví medvídci, špaldové chlebičky, akupresurní a bylinné polštářky a ovocné nápojové koncentráty. Žádný produkt kategorie ostatního doplňkového sortimentu není výjimečný ani lídrem celé výrobní kategorie, nelze tedy využít kvadrant Hvězdy. Nejméně prodávanými produkty zařazenými v kvadrantu Bídní psi jsou TESTERY éterických olejů. Tyto produkty se prakticky neprodávají a podnik XY, s.r.o. by je měl vhodnou strategií vyřadit z trhu.

Graf 10 BCG matice výrobkové skupiny ostatního doplňkového sortimentu



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

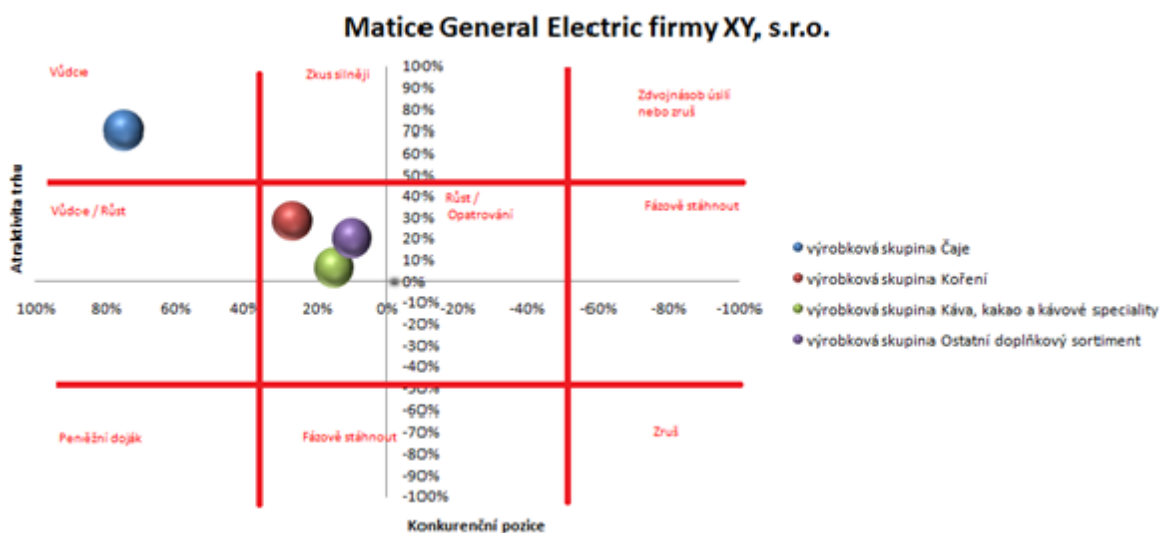
10.4 Matice General Electric

Matice General Electric je vhodná metoda pro zhodnocení postavení podniku, strategické jednotky nebo produktu. V této části diplomové práce bude pomocí dvou faktorů – Atraktivita trhu a Konkurenční pozice zhodnoceno postavení jednotlivých výrobních skupin výrobního portfolia. Výrobní portfolio je rozděleno do čtyř skupin: Čaje, Koření, Káva, kakao a kávové speciality a Ostatní doplňkový sortiment.

Nejprve byly stanoveny hlavní faktory atraktivity trhu, mezi které patří velikost trhu, růst trhu, ziskovost prodeje a technologie a dostupnost vstupů. Konkurenční pozice se odvíjí od tržního podílu, kvality produktu, ceny a postavení v distribuci.

Stanovení vah hodnocení jednotlivých faktorů probíhalo na základně brainstormingu a shody mínění odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o. a je zobrazeno v Příloze I. v tabulkách (Tab. 40. a 41).

Graf 11 Matice General Electric podniku XY, s.r.o.



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

V grafu (Graf 11) je zobrazeno rozdělení výrobního portfolia dle matice General Electric. Procentní skóre jednotlivých faktorů bylo vypočteno v Příloze I v tabulkách (Tab. 40. a 41). V poli Vůdce se umístila kategorie sortimentu Čajů. Hlavní příjmy zkoumaného podniku XY, s.r.o. plynou především z prodeje čajů. V roce 2015 se prodalo přes 5 milionů krabiček čajů, což představuje v průměru 83 % z celkového prodaného množství výrobků. Do této výrobní skupiny by měl podnik primárně co nejvíce investovat. Vzhledem k rychle rostoucímu trhu je vhodné vynaložit finanční prostředky jak na marketingovou podporu, tak pro zvýšení výrobních kapacit výrobní skupiny Čajů.

Výrobní skupina Koření, Káva a Ostatní doplňkový sortiment se umístila v matici General Electric v poli Růst/opatřování. Všechny tři výrobní skupiny zabírají zbylých 17 % z celkového výrobního portfolia. Podnik XY, s.r.o. by měl finanční prostředky na podporu těchto výrobních skupin investovat až poté, co investuje do výrobní skupiny Čajů v poli Vůdce.

10.5 Shrnutí analýzy výrobního portfolia

Zkoumaný podnik XY, s.r.o. je dynamicky se rozvíjejícím podnikem na českém trhu již od roku 1992. Výrobky podniku XY, s.r.o. se odlišují od výrobků konkurenčních firem garantovanou svěžestí, nejlepší a zaručenou kvalitou BIO. Všechny suroviny, ze kterých jsou výrobky vyráběny, jsou s láskou vypěstovány v souladu s ekologickým zemědělstvím a šetrně ručně zpracovány.

Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. čítá přes 760 druhů výrobků, které jsou rozděleny do čtyř výrobních skupin na Čaje, Koření, Káva, kakao a kávové speciality a Ostatní doplňkový sortiment. Firma každoročně své výrobní portfolio inovuje, přichází s novými výrobky na trh a stahuje výrobky, o které již není zájem.

Prvenství v podílu na celkové výrobě i prodeji obhájuje výrobní skupina Čajů. Tato samotná skupina představuje 83 % z celkového vyráběného a prodávajícího počtu kusů výrobků. Výrobní skupina čajů je dále rozdělena na podskupiny sypaných čajů a porcovaných čajů. Nejvíce jsou poptávány čaje porcované, v posledních letech roste též obliba čajů sypaných, především bylinkových sypaných čajů. Čaje jsou rozděleny do několika výrobních řad, z nichž každá je něčím specifická. Čajová řada Rarášci je určena především dětem. Zdravotní čaje z řady ZASE DOBŘE uleví od zdravotních neduhů. Ročně podnik XY, s.r.o. vyrobí a expeduje do světa přes 5 milionů krabiček sypaných i porcovaných čajů. Pomocí BCG matice byly čaje rozřazeny dle jednotlivých kvadrantů. Mezi Hvězdy trhu sypaných a porcovaných čajů patří čaj Dobrá nálada, Adventní sada čajů a Poznávací sada ZASE DOBŘE!

Podnik XY, s.r.o. dále vyrábí nepřehledné množství koření. Výrobní skupina Koření zaujímá 8 % z celkového vyrobeného a prodávajícího sortimentu. Poptávka spotřebitelů po koření rok od roku roste, což dokazuje také graf (Graf 4) Vývoj celkového počtu kusů prodávajících krabiček koření v letech 2012 – 2015. Koření se dále dělí na jednodruhové, směsi koření, směsi bylinek a květů a soli. BCG matice jasně definovala lídry skupiny Koření, kterými jsou Kurkuma, Skořice, Chlebové koření, vysokých výnosů se též dosahuje z produktů v kvadrantu Dojných krav.

Nejvyššího meziročního tempa růstu v letech 2014 a 2015 jasně dosahuje výrobní skupina Kávy, kakaa a kávových specialit. V roce 2014 zavedl podnik XY, s.r.o. Zelenou kávu jako novinku na trhu. Vzhledem k výjimečným antioxidačním účinkům si tento produkt spotřebitelé velmi rychle oblíbili. Zelená káva se tak stala jedním z nejprodávajících pro-

duktů umístěným v matici BCG v kvadrantu Hvězdy. Produkt Zelená káva má do budoucna velký potenciál díky rychlé oblibě u spotřebitelů a vysokému objemu prodeje. Bylo by proto vhodné a žádoucí rozšířit výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. o další produkt Zelené kávy se zajímavými příchutěmi. Projekt inovace produktu Zelené kávy s příchutí bude vypracován v následujících částech diplomové práce.

Poslední výrobní skupina Ostatní doplňkový sortiment tvoří 6 % z celkového vyrobeného a prodaného sortimentu, poptávka po těchto výrobcích jen mírně vzrůstá. Většina výrobků v této skupině je zařazena v BCG matici v kvadrantu Dojných krav.

Postavení jednotlivých výrobních skupin ve výrobním portfoliu podniku XY, s.r.o. bylo analyzováno pomocí matice General Electric. V tabulkách (Tab. 40. a 41), umístěné v Příloze I, byly nejprve dva hlavní faktory – Atraktivita trhu a Konkurenční pozice zhodnoceny na základě brainstormingu a shody mínění odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o. a výsledky zaneseny do jednotlivých polí matice General Electric. V poli Vůdce se jasně umístila výrobní skupina Čaje, která přináší podniku XY, s.r.o. vysoké tržby. Výrobní skupiny Koření, Káva a Ostatní doplňkový sortiment se umístily v poli Růst/Opatrování. Vhodnou marketingovou strategií a podporou by měl podnik XY, s.r.o. do budoucna dopomoci ke zvýšení prodeje výrobních skupin umístěných v poli Růst/Opatřování.

Podnik XY, s.r.o. patří mezi lídry ve výrobě BIO čajů a BIO koření na trhu BIO potravin v České republice. Vyráběné výrobky jsou velmi kvalitní, certifikované značkou BIO a s láskou vyráběné. Díky vzrůstající oblibě biopotravin může podnik XY, s.r.o. do budoucna počítat se zvýšenou poptávkou po jejích vyráběných produktech a celý podnik se tak bude moci pozitivně dynamicky rozvíjet i nadále.

11 PROJEKT VÝROBKOVÉ INOVACE VE VYBRANÉM PODNIKU

Název projektu: Projekt výrokové inovace v podniku XY, s.r.o.

Cíl projektu: Rozšíření výrokového portfolia firmy XY, s.r.o. o produkt Zelené kávy s citronovou trávou

Předběžný termín realizace: 13. 6. 2016 – 31. 8. 2016

Odhadované náklady projektu: 417 000 Kč

Realizační tým:

- **Vedoucí projektového týmu:** vedoucí oddělení návrhu a vývoje produktu, vedení společnosti
 - zodpovědnost za zhodnocení a schválení inovačního projektu, dohled nad zpracováním a realizací inovačního projektu
- **Navrhovatelka a zpracovatelka inovačního projektu:** Bc. Michaela Pospíšilová, diplomantka UTB
 - zodpovědnost za zpracované analýzy podnikatelského prostředí a výrokového portfolia, zpracování inovačního projektu
- **Realizátoři inovačního projektu:** zaměstnanci oddělení nákupu surovin, oddělení nákupu a exportu, výrobní útvar, ekonomické oddělení, marketingové oddělení, grafické oddělení

11.1 Odůvodnění a cíl projektu

Trh s biopotravinami se v České republice stále více rozvíjí. Biopotraviny jsou žádanou alternativou před konvenčními potravinami. Podnik XY, s.r.o., zabývající se výrobou BIO čajů a BIO koření, patří mezi lídry českého bio trhu. Výrobky jsou vyrobeny s láskou jen z těch nejlepších BIO surovin. Výrokové portfolio podniku XY, s.r.o. je značně široké, zahrnuje přes 760 položek výrobků. Nejvíce výrobků je vyrobeno ve výrokové skupině čajů, asi 83 % z celkového množství vyrobeného sortimentu, zbylých 17 % zabírá výroková skupina koření, káva, kakao a kávové speciality a ostatní doplňkový sortiment. Nejvyššího meziročního tempa růstu v roce 2014 a 2015 dosáhla výroková skupina káva, kakao a kávové speciality. Tento pozitivní růst výrokové skupiny kávy, kakaa a kávových specialit zapříčinilo v roce 2014 především rozšíření výrokového portfolia podniku XY, s.r.o. o novinku produktu Zelené kávy. Zelená káva se stala díky svým blahodárným účin-

kům na organismus člověka velmi oblíbená. Produkt se stal jedním z neprodávanějších výrobků výrobního portfolia podniku XY, s.r.o. vůbec a díky vysoké poptávce a oblíbenosti u spotřebitelů má značný potenciál pro další rozvoj. Cílem diplomového projektu je především rozšíření výrobního portfolia podniku XY, s.r.o. o chutnou inovaci žádaného produktu Zelené kávy. Výsledným inovovaným produktem bude *produkt Zelená káva s citronovou trávou*. Varianta této inovace se zdála být velmi přitažlivá díky svěží vůni a chuti citronové trávy. Sypaný čaj Citronová tráva je též zákazníky velmi oblíbený, patří mezi nejprodávanější výrobky a v BCG matice se umístil v kvadrantu Dojné krávy.

11.2 Charakteristika inovovaného výrobku

Předmětem tohoto projektu je inovace výrobního portfolia XY, s.r.o. Výrobní portfolio podniku bude rozšířeno a chutnou verzi produktu Zelené kávy s citronovou trávou. Inovaci produktu Zelené kávy s citronovou trávou lze zařadit dle tabulky (Tab. 1., s. 23) Valentova rozdělení řádů inovací do Kvalitativních inovací 5. řádu Nová varianta. V tomto řádu inovace se mění dílčí kvalita samotného inovovaného produktu.

Zelená káva je významným antioxidantem a pomocníkem v boji proti volným radikálům. Citronová tráva je zase výborný uklidňující prostředek při nervovém vypětí, při nechutenství a podráždění žaludku, snižuje též horečku a cholesterol. Suroviny pro výrobu inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou nelze ve zdejších klimatických podmínkách vypěstovat, proto musí být dováženy ze zahraničí. Podnik XY, s.r.o. podporuje tzv. DIRECT – Trade obchod tzv. přímý nákup surovin od pěstitelů. Zelenou kávu pro podnik XY, s.r.o. pěstuje pěstitel s celou svou rodinou v horské oblasti severozápadní Nikaragui, Citronová tráva je dovážena z Tanzánie a Paraguaye.

Na rozdíl od jiných pražených sypaných káv je produkt Zelená káva zajímavý svým technologickým výrobním postupem a též svým balením. Produkt Zelená káva s citronovou trávou projde stejným technologickým postupem jako při výrobě čaje. Díky tomu, že nejsou zrna Zelené kávy upražena jako u jiného druhu kávy, uchovávají si tak cenné, pro tělo člověka prospěšné látky. Obě suroviny - kávová zrna Zelené kávy a citronová tráva jsou pomlety, smíseny a baleny do nálevových sáčků, podobně jako čaj. Produkt Zelená káva s citronovou trávou je balen do krabičky po 18 nálevových sáčcích. Příprava Zelené kávy s citronovou trávou je velmi jednoduchá, 1 nálevový sáček se přeleje cca 250 ml horké vody a nechá se 2 – 3 minuty louhovat.



Obr. 8. Vzhled nálevového sáčku
(vlastní fotografie)



Obr. 9. Vzhled inovovaného produktu
(vlastní fotografie)

11.3 Návrh, vývoj a postup inovačního procesu v podniku XY, s.r.o.

Ve zkoumané dceřiné společnosti XY, s.r.o. sídlící v České republice neexistuje oddělení návrhu a vývoje produktu. Veškeré činnosti týkající se návrhu a vývoje nového produktu plánují a jsou za ně zodpovědní kolegové z mateřské společnosti XY, s.r.o. v Rakousku. Podnik XY, s.r.o. se zaměřuje především na výrobu jednodušších produktů. Oddělení návrhu a vývoje produktu každoročně vymýšlí nejrůznější nové produkty a stávající inovuje. I každý zaměstnanec podniku XY, s.r.o. může navrhnout nový či inovovaný produkt nebo výrobní postup, který následně oddělení návrhu a vývoje produktu vyhodnotí. Veškeré nové produkty i inovace navrhnuté oddělením návrhu a vývoje produktu schvaluje vedení podniku XY, s.r.o. v Rakousku i České republice. Pro každý nový produkt i inovaci se stanovuje nová receptura. Oddělení návrhu a vývoje produktu bude navrhována inovace Zelené kávy s citronovou trávou. Tuto inovaci schválí odpovědné oddělení i vedení společnosti. Odpovědní pracovníci v dceřiné společnosti XY, s.r.o. v České republice budou informováni o započítí výroby vzorků inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou. Oddělení nákupu surovin posuzuje a schvaluje vhodnost suroviny pro výrobu tj. zelená káva a citronová tráva. Lahodná osvěžující chuť citronové trávy dodá zelené kávě příjem-

nou chuť. Obě tyto suroviny jsou snadno zpracovatelné, vyhovují požadavkům na výrobu produktu, může být zahájena výroba vzorku inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou. Výroba vzorku se skládá z následujících činností:

- Zkouška zpracování
- Zkouška strojního balení
- Výběr vhodného obalového materiálu

Pokud veškeré zkoušky výroby vyhovují, je výsledný vzorek inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou poslán na schválení do Rakouska oddělení návrhu a vývoje produktu. Ke schválenému vyrobenému vzorku produktu je vytvořena potřebná dokumentace a je zadán požadavek k vytvoření etikety. Ilustrace k etiketám tvoří externí pracovníci v Rakousku. Zpracování návrhu etikety a finální zpracování etikety trvá 13 kalendářních dnů. Oddělení grafiky v České republice obdrží již zpracovanou etiketu v německém jazyce, kterou musí pro český trh přeložit do českého jazyka. Dle technologického postupu popsaného v kapitole 11.6 Technické a technologické řešení projektu je vyrobeno potřebné naplánovaného množství kusů. Marketingové oddělení zpracuje marketingovou strategii a propaguje Zelenou kávu s citronovou trávou prostřednictvím mnoha propagačních kanálů, které jsou popsány v kapitole 11.4.3 Marketingový mix.

11.4 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix inovovaného výrobku

11.4.1 Analýza trhu

Podnik XY, s.r.o. působí ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně vyrábí a prodává své BIO výrobky na trhu bioproduktů. Na tomto trhu existují bariéry, které brání vstupu do odvětví. Na trhu bioproduktů mohou vyrábět a prodávat pouze firmy, které získají certifikát BIO. Získání certifikátu BIO je značně administrativně náročné. Z analýzy konkurentů v daném podnikatelském prostředí kapitola 9.5 vyplývá, že největšími konkurenty podniku XY, s.r.o. na trhu jsou podniky Biogena, Oxalis, Leros, Valdemar Grešík a Mediate. Tyto podniky nejsou přímo zaměřené na produkci BIO čajů a koření, pouze část jejich sortimentu, převážně čaje, jsou vyráběny v kvalitě BIO. Podnik XY, s.r.o. z vlastní iniciativy provádí nepravidelně dotazníkových šetření zákazníků, veškeré své názory mohou zákazníci vyjádřit na stránkách podniku XY, s.r.o. na FACEBOOKU. Každoročně je spolupracujícím majitelům partnerských prodejen podniku XY, s.r.o. zasílán dotazník

SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ. Spolupracující majitelé hodnotí kvalitu a rozsah poskytovaných služeb podniku XY, s.r.o.

11.4.2 Odhad poptávky

Poptávku po výrobcích podniku XY, s.r.o. tvoří z 25 % zákazníci ze všech koutů České republiky a Rakouska. Zákazníci z jiných částí světa např. z Nového Zélandu, Austrálie, Německa, Japonska tvoří 75 %. Zákazníka podniku XY, s.r.o. lze charakterizovat jako člověka orientujícího se na zdraví životní styl, zajímající se o své zdraví a zdravé produkty. Zákazníkům též není lhostejná ochrana k přírodě a trvale udržitelný rozvoj, jelikož koupí bio výrobek, podporují tak bio trh, který se může dále rozvíjet. Zákazník firmy XY, s.r.o. může být jak malé dítě, tak dospělý člověk. Z nepřeberného množství bio výrobků si vybere a koupí určitě každý zákazník vyhledávající zkoumanou firmu. Produkt Zelená káva je zákazníky velmi oblíben, proto lze s jistotou říci, že i inovovaný produkt Zelená káva s citronovou trávou se stane hitem a žádaným prodáváním produktem.

11.4.3 Marketingový mix

Cílem zavedení výrobní inovace Zelené kávy s citronovou trávou je upoutat stávající zákazníky a získat minimálně 10 000 nových zákazníků. Na trhu bioproduktů je mnoho výrobků, ze kterých si zákazníci mohou vybírat. Výrobek netvoří nejenom výrobek samotný, ale tvoří ho především také obal či etiketa. Díky vysoké poptávce, oblíbenosti u zákazníků a značnému potenciálu rozvoje je produkt Zelená káva vhodným produktem k inovaci výrobního portfolia podniku XY, s.r.o.

Marketingový mix zahrnuje všechny kroky, které firma musí uskutečnit, aby vzbudila poptávku po produktu. Marketingový mix zahrnuje Produkt, Cenu, Místo a Propagaci.

Produkt

Inovovaným produktem je Zelená káva s citronovou trávou. Novinka Zelená káva bez příchutě, která byla zavedena na trh v roce 2014, se stala zákazníky velmi oblíbená. Zelená káva za rok 2014 a 2015 se stala jedním z nejprodávanějších produktů podniku XY, s.r.o. Samotná značka XY, s.r.o. je mezi zákazníky určitě populární a žádaná. Podnik XY, s.r.o. totiž vyrábí kvalitní produkty jenom z těch nejlepších surovin. BIO kvalita je zaručena certifikátem bioproduktů – v České Republice je logem bioproduktů tzv. BIO ZEBRA.

Cena

Ceny bioproduktů podniku XY, s.r.o. jsou určitě dražší než konvenční produkty ostatních firem na trhu. Ceny čajů XY, s.r.o. se pohybují od 50 Kč do 130 Kč dle druhu čajového sáčku a ceny suroviny. Cena koření XY, s.r.o. se pohybuje od 30 Kč do 150 Kč dle druhu krabičky a ceny suroviny. Inovovaný výrobek Zelená káva s citronovou trávou se bude prodávat dle kalkulace za cenu 80 Kč. Zelená káva s citronovou trávou bude prodávána za stejnou cenu jako produkt Zelená káva bez příchutě.

Místo

Výrobky podniku XY, s.r.o. i inovovaný výrobek Zelená káva s citronovou trávou jsou ke koupi v České republice buďto přímo ve dvou podnikových prodejnách na jižní Moravě, 34 partnerských prodejnách po celé České republice, prodejnách zdravé výživy a na e-shopu podniku XY, s.r.o. Do budoucna podnik počítá s rozvojem a vybudováním dalších podnikových prodejen především formou franšizového systému. V Rakousku má podnik 13 podnikových prodejen. Podnik XY, s.r.o. vyváží výrobky do více než 50 zemí světa, lze je tedy zakoupit i v dalších zemích mimo Rakousko a ČR. XY, s.r.o. má sepsané smlouvy s přepravními společnostmi o přepravě produktů do zemí určených. Samotné produkty se poté vyrábí dle poptávky. Podnik obdrží objednávku od odběratele, ve výrobě se dané množství objednaných výrobků vyrobí. Tím se snižují náklady na výrobu, protože se vyrobí jen požadované množství pro odběratele a tím se sníží také náklady na skladování.



Obr. 10. Mapa partnerských prodejen podniku XY, s.r.o. (interní materiály podniku XY, s.r.o.)

Propagace

Čtvrtou důležitou součástí marketingového mixu je propagace. V některých případech by se výrobky bez výborné propagace ani neprodávaly. Existuje několik kanálů, prostřednictvím kterých jsou výrobky podniku XY, s.r.o. propagovány. Propagace inovace Zelené kávy s citronovou trávou bude realizována prostřednictvím:

- *facebooku*, kde se inovovaný produkt představí vizuálně i zajímavým popisem;
- *newsletteru*, který je poslán na e-mailové adresy přihlášených spotřebitelů;
- *upozornění na internetových stránkách* firmy v sekci Novinky;
- *firemních novin*, které se vydávají jednou za půl roku, obsahují zajímavosti o aktuálním dění a informace o zavedených novinkách na trhu;
- *letáků v partnerských prodejnách*, které jsou rozdávány zákazníkům a slouží jako seznámení se s inovovaným výrobkem a podpora prodeje;
- *inzerce*, kterou lze nalézt v nejrůznějších časopisech zabývajících se tematikou nejenom BIO.

Zajímavou propagací a marketingovým tahem inovovaného výrobku jsou též ochutnávkové akce v partnerských prodejnách podniku XY, s.r.o. Partnerským prodejnám budou dodány vzorky inovovaného výrobku a samotnou ochutnávku realizují zaměstnanci dané partnerské prodejny v průběhu 2-5 dnů. Grafické oddělení podniku XY, s.r.o. poskytuje každé partnerské prodejně určitý počet letáčků s informací o inovovaném výrobku, které zaměstnanci partnerských prodejen rozdávají svým zákazníkům.

Několikrát do roka podnik XY, s.r.o. pořádá školení, které je určeno především pro stávající i nové majitele a prodávající personál partnerských prodejen podniku XY, s.r.o. Součástí školení je exkurze po firmě XY, s.r.o., představení novinek na trhu, bohatá ochutnávka produktů a prezentace prodeje produktů podniku XY, s.r.o. Podnik XY, s.r.o. nevyužívá reklamy v televizi, jelikož kvalita výrobků a spokojenost zákazníků dělá reklamu sama.

11.4.4 Marketingová strategie

Konkrétním cílem podniku XY, s.r.o. je rozšíření výrobního portfolia výrobní skupiny Kávy, kakaa a kávových specialit o inovaci Zelené kávy s citronovou trávou. Chutná varianta Zelené kávy s citronovou trávou zákazníky jistě nadchne a mile překvapí. Firma přichází na trh s novým výrobkem, inovuje stávající produkt Zelené kávy bez příchutě. Ve firmě je využita Intenzivní marketingová strategie – Rozvoj/ vývoj výrobku. Intenzivní

marketingová strategie je uplatňována, jelikož velká část potenciálních zákazníků musí být informována o zavedené inovaci na trhu. Současně se může firma na trhu chovat jako Tržní vůdce, jelikož je ohrožena na českém trhu biopotravin pouze málo firmami, které prioritně vyrábí jen BIO čaje a BIO koření a BIO produkt Zelenou kávu.

11.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Důležitou součástí inovačního projektu je též stanovení potřebného počtu nositelů oprávněných zájmů, kteří budou inovační projekt ovlivňovat.

Mezi nositele oprávněných zájmů vzhledem k inovačnímu projektu patří: oddělení návrhu a vývoje produktu, vedení firmy, navrhovatelka a zpracovatelka inovačního projektu, oddělení nákupu surovin, oddělení nákupu a exportu, úsek zpracování, úsek výroby, ekonomické oddělení, marketingové oddělení, grafické oddělení, zákazníci, konkurence, dodavatelé.

Každá činnost daného projektu bude mít stanoveného vlastníka - odpovědnou osobu. Odpovědným osobám bude stanovena určitá funkce, kterou budou v průběhu realizace inovačního projektu zastávat, odpovědnost a pravomoci za určenou funkci.

11.5.1 Nositelé oprávněných zájmů:

- *Oddělení návrhu a vývoje produktu* – zodpovědnost za zhodnocení a schválení navrhovaného inovačního projektu, dohled nad zpracováním a realizací projektu.
- *Vedení firmy* – spolu s oddělením návrhu a vývoje produktu schvaluje navrhovaný inovační projekt předložený navrhovatelem projektu.
- *Navrhovatelka a zpracovatelka inovačního projektu* – zpracuje celkový inovační projekt.
- *Oddělení nákupu surovin* – schvaluje a posuzuje vhodnost suroviny pro výrobu inovovaného produktu.
- *Oddělení nákupu a exportu* – posuzuje vhodnost obalového materiálu daného inovovaného produktu, tvoří dokumentaci k inovovanému produktu.
- *Výrobní útvar* – stanovuje technické a technologické řešení projektu, vyrábí inovovaný výrobek, testuje jej.
- *Ekonomické oddělení* – odpovídá za ekonomické a finanční plánování inovačního projektu a provádí vyhodnocování.

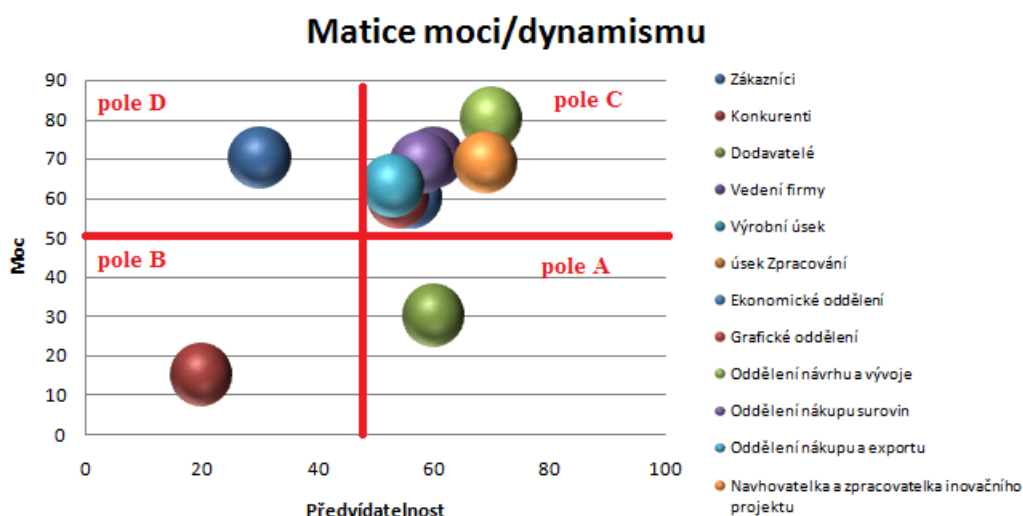
- *Marketingové oddělení* – stanovuje marketingový mix, marketingovou strategii, provádí propagaci inovovaného produktu.
- *Grafické oddělení* – zpracovává etikety inovovaného produktu, zpracovává propagační materiály k danému inovovanému produktu.
- *Zákazníci* – jsou důležitými osobami, které budou inovovaný výrobek nakupovat a tvořit tak firmě tržby. Důležité je inovovat výrobek tak, aby zákazník oslovil.
- *Konkurence* – přímých konkurentů podnik XY, s.r.o. mnoho nemá. Na trhu působí málo firem, které vyrábí nebo prodávají bio výrobky. Konkurence je na trhu též důležitá z hlediska zlepšování kvality výrobků.
- *Dodavatelé* – firmy, či osoby, které firmě dodávají veškerý materiál, potřebný pro výrobu a chod firmy. V rámci našeho inovačního projektu to jsou dodavatelé – bio pěstitelé zelené kávy a citronové trávy a dodavatelé obalového materiálu.

Podle toho, jak nositelé oprávněných zájmů ovlivňují daný projekt, lze vyhodnotit jejich relativní důležitost v rámci projektu pomocí **Matice moci/dynamismu** a **Matice moc/zájem**.

11.5.2 Analýza nositelů oprávněných zájmů – Matice moci/dynamismu

V této matici lze analyzovat moc a předvídatelnost nositelů oprávněných zájmů, dle možnosti ovlivnění daného inovačního projektu

Graf 12 Matice moci/dynamismu



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

Pole A - málo problémů – Mezi nositele oprávněných zájmů, kteří ovlivňují inovační projekt a patří do Pole A, jsou Dodavatelé. Dodavatelé si mohou určovat ceny, za které nám budou prodávat potřebný materiál a suroviny a tím inovační projekt ovlivnit z finanční stránky.

Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná - Mezi nepředvídatelné nositele oprávněných zájmů patří konkurenti. U konkurentů nelze na 100 % předvídat jejich fungování na trhu.

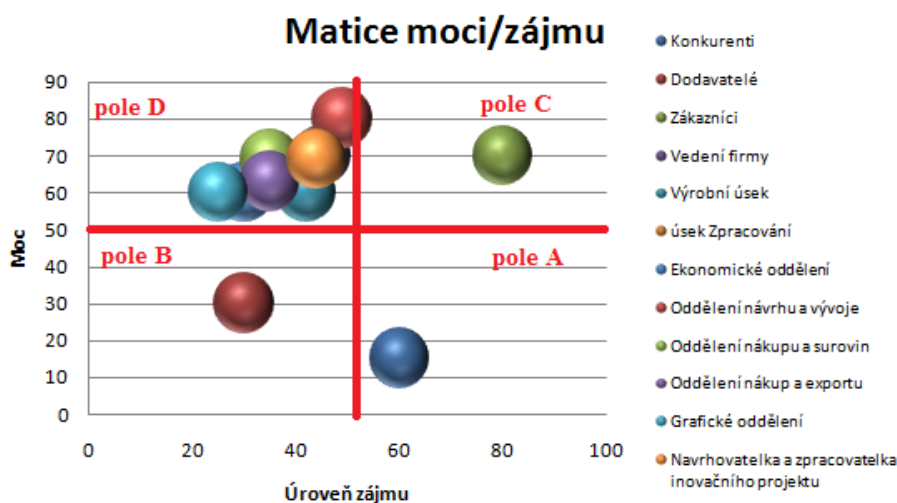
Pole C – mocná, ale předvídatelná - Mezi nositele oprávněných zájmů, kteří patří do pole B, zahrnujeme Vedení firmy, Výrobní útvar, Ekonomické oddělení, Marketingové oddělení, Grafické oddělení, Zadavatelka a zpracovatelka inovačního projektu. Tito nositelé jsou odpovědní za schvalování a uskutečnění důležitých činností v inovačním projektu.

Pole D – největší nebezpečí nebo příležitost – Největším nebezpečím je nepřijetí inovovaného výrobku na trhu. Nikdy nemůžeme na 100 % vědět, zda zákazníci na trhu výrobek přijmou, nebo zda jej nepřijmou a nebudou výrobek kupovat. Zájem zákazníků o inovovaný výrobek můžeme podpořit dobře zpracovanou reklamou.

11.5.3 Analýza nositelům oprávněných zájmů – Matice moc/zájem

V této matici lze analyzovat moc a úroveň zájmu nositelů oprávněných zájmů, tedy jakou pozici zaujímají nositelé při ovlivňování inovačního projektu.

Graf 13 Matice moci/zájmu



Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

Pole A – minimální úsilí – Minimální úsilí na tomto inovačním projektu mají Konkurenti. Konkurenti se budou po zavedení inovovaného výrobku na trh o výrobek vysoce zajímat a chtít se přizpůsobit svými výrobky, ale jejich moc ovlivnit náš inovační projekt je malá.

Pole B – informujte – Nízkou úroveň zájmu a malou moc vzhledem k tomuto inovačnímu projektu mají Dodavatelé. Dodavatele bychom měli informovat o průběhu inovačního projektu a případných potřebách materiálu a surovin, jelikož jsou to právě oni, kteří nám dodávají vše potřebné.

Pole C – uspokojte – Do tohoto pole lze zařadit Zákazníky, jejichž spotřeby bude inovovaný produkt uspokojovat.

Pole D – klíčoví hráči – Mezi klíčové hráče patří oddělení návrhu a vývoje produktu, vedení firmy, navrhovatelka a zpracovatelka inovačního projektu, výrobní úsek, úsek zpracování, ekonomické oddělení, grafické oddělení, oddělení nákupu surovin, oddělení nákupu a exportu, kteří velmi ovlivňují daný inovační projekt.

11.6 Technické a technologické řešení projektu

Inovovaný produkt Zelená káva s citronovou trávou může být po schválení oddělením návrhu a vývoje produktu v Rakousku, proběhnutí zkoušky výroby, vytvoření potřebné dokumentace a vytvoření nové etikety vyroben. Výrobní technologický postup inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou dále probíhá v několika fázích:

- Příjem, naskladnění a vychystání surovin
- Zpracování surovin
- Strojní balení
- Etiketování
- Celofánování a expedice

11.6.1 Příjem, naskladnění a vychystání surovin

Suroviny na výrobu inovovaného výrobku tj. zelená káva a citronová tráva jsou na základně dodavatelsko - odběratelské smlouvy dovezeny od pěstitelů do podniku XY, s.r.o. Zelená káva se dováží prostřednictvím přímého prodeje přímo od pěstitelů z plantáží ze severovýchodní Nikaragui. Citronová tráva je dovážena z Tanzánie a Paraguaye. Dovezené suroviny se vizuálně prohlédnou a odeberou se vzorky na mikrobiologický rozbor. Pokud zjištěné výsledky rozboru potvrdí, že jsou nakoupené suroviny vypěstované v požadované

BIO kvalitě, jsou suroviny uskladněny v pytlích ve skladu. Každá surovina získá svůj „rodný list“, kde se nalézají informace o názvu, kvalitě, šarži a zemi původu dané suroviny.

Na základě výrobního příkazu a receptury v potřebné kvalitě a potřebném množství vychystá odpovědný pracovník suroviny ke zpracování.

Potřebné stroje a zařízení:

- váha
- lopatka
- paletový vozík

11.6.2 Zpracování surovin

Vychystané suroviny Zelené kávy a citronové trávy musí odpovědní pracovníci oddělení zpracování pořezat do požadované struktury dle výrobního příkazu tj. řezání do porcovaných čajů. Suroviny jsou odděleně nasypány do řezačky, kde se nejprve pořežou. Poté putují do stroje na odprašení, kde je pořezaná surovina oddělena od prachu. V obou strojích je zabudován magnet, který zachytí veškeré případné kovové části, ukrývající se v surovině. Po nařezání a odprašení jsou obě suroviny smíseny v míchacím stroji. Poté jsou v požadované kvantitě napytlovány do papírových pytlů a uskladněny v meziskladu. Jsou odebrány další vzorky směsi k rozboru.

Potřebné stroje a zařízení:

- řezací stroj
- odprašovací stroj
- míchací stroj
- paletový vozík



Obr. 11. Zelená káva před zpracováním (interní fotografie podniku XY, s.r.o.)



Obr. 12. Zpracování Zelené kávy (interní fotografie podniku XY, s.r.o.)

11.6.3 Strojní balení

Na základě výsledků rozborů je směs Zelené kávy s citronovou trávou propuštěna k balení. Skladník převezme ke stroji z meziskladu připravenou směs Zelené kávy s citronovou trávou a potřebný obalový materiál. Směs je nasypána do násypky stroje a obalový materiál vložen do stroje. Odpovědná osoba u stroje odebírá vyrobené nálevové sáčky a každou papírovou krabičku výsledného produktu plní 18 ks sáčků. Krabičky produktu se váží a ukládají do krabic pro další zpracování.

Potřebné stroje a zařízení:

- balicí stroj
- váha
- paletový vozík

11.6.4 Etiketování

Každá krabička produktu Zelené kávy s citronovou trávou je polepena příslušnou etiketou a ukládána do krabic. Polepené krabičky produktů jsou převezeny k celofánovacímu stroji.

Potřebné stroje a zařízení:

- paletový vozík

11.6.5 Celofánování a expedice

Polepené krabice putují do celofánovacího stroje, kde jsou opatřeny celofánem. 80 % všech obalových materiálů využívaných podnikem XY, s.r.o. je vyroben z obnovitelných zdrojů, 16% je možno recyklovat. Zacelofávané krabičky produktů jsou vkládány do označených krabic a skládány na paletu. Označená paleta produktů je převezena do expedičního skladu, kde je uskladněna a čeká na expedici ke spotřebitelům.

Potřebné stroje a zařízení:

- celofánovací stroj
- paletový vozík



Obr. 13. Technologický postup výroby inovovaného výrobku (vlastní zpracování)

11.7 Dopad projektu na životní prostředí

Zkoumaný podnik XY, s.r.o. je zaměřen především na výrobu BIO čajů, BIO koření a ostatního doplňkového sortimentu. Je charakteristický hlavně svou ekologičností a přátelským vztahem k přírodě.

Výrobky podniku XY, s.r.o. jsou vyráběny z kvalitních bio surovin z kontrolovaného ekologického zemědělství. Podnik XY, s.r.o. nakupuje potřebné suroviny od pěstitelů z celého světa. Pravidelně všechny pěstitele podnik XY, s.r.o. navštěvuje při pravidelném konání tzv. polních dnů. Při polních dnech si pěstitelé a podnik XY, s.r.o. vyměňují zkušenosti, stanovují se požadavky na kvalitu surovin, případné požadavky na odstranění chyb a nedostatků a tím zlepšení kvality pěstované suroviny.

Samotný projekt výrobkové inovace Zelené kávy s citronovou trávou je zpracován a realizován v duchu ekologičnosti a s ohledem na přírodu.

U každé výrobkové inovace Zelené kávy s citronovou trávou je garantována BIO kvalita. Výrobky jsou průběžně kontrolovány. Číslo kontrolní organizace podniku XY, s.r.o. je CZ-BIO-002.

Číslo kontrolní organizace značí:

- CZ - Česká Republika,
- BIO - certifikaci BIO-zboží (žádné zboží z přechodného období)
- 02 - ABCERT (BIO kontrolní organizace)

11.7.1 Pozitivní vlivy projektu

U vypracovaného projektu výrobkové inovace Zelené kávy s citronovou trávou jasně převažují pozitivní vlivy na životní prostředí. K výrobě inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou jsou využívány certifikované suroviny a šetrné pracovní postupy. Čajové sáčky, do kterých se balí směs, jsou vyrobeny z vláken textilního banánu (Abacá), který je plně kompostovatelný. Nitka a visačka jsou k nálevovému sáčku přilepeny výhradně přírodním lepicím materiálem. Celofán, do kterého jsou baleny produkty, je vyroben z biodegradabilního materiálu tj. obnovitelného materiálu celulózy. Všechny stroje, využívané v provozu podniku XY, s.r.o., jsou z části poháněny elektřinou od tzv. zelených dodavatelů elektřiny, kteří vyrábí elektřinu výhradně z obnovitelných zdrojů tj. ze slunečního svitu, větru, biomasy. Podnik XY, s.r.o. investoval v předchozích letech do slunečních kolektorů, které nainstaloval na střechu výrobní haly. Sluneční kolektory produkují energii, kterou

poté firma využívá. Energie ze slunečních kolektorů pokrývá kolem 8 – 10 % z celkového nutného množství za rok, kterou podnik potřebuje k výrobě. V létě 2014 byla dostavěna unikátní kotelna pro spalování peletek, které budou vyrobeny z bylinného odpadového prachu. Spalováním peletek se stane podnik XY, s.r.o. více soběstačným ve výrobě elektřiny pro chod firmy. V budoucnu v důsledku vyšších nároků na ochranu přírodu bude muset podnik jistě vykonat řadu opatření dle požadavků EU i požadavků a zákonů dle ČR.

11.7.2 Negativní vlivy projektu

Zkoumaný podnik XY, s.r.o. je ve všech okolnostech ohleduplný k životnímu prostředí. Proto nebyly nalezeny žádné negativní vlivy vypracovaného projektu vzhledem k životnímu prostředí.

11.8 Zajištění investičního majetku a řízení pracovního kapitálu

Podnik XY, s.r.o. člení svůj majetek na dlouhodobý a oběžný.

Za dlouhodobý majetek podniku XY, s.r.o. se považuje takový majetek, který setrvává ve firmě řadu let a opotřebovává se. Míru opotřebení vyjadřují odpisy a pro firmu jsou to náklady. Neodepisují se např. pozemky. Dlouhodobý majetek firma člení na hmotný, nehmotný a finanční. Mezi dlouhodobý hmotný majetek firmy patří veškeré stroje, potřebné ve výrobě, cca 6 výrobních strojů a 1 celofánovací stroj. Ve zpracování se využívá řezací, odprašovací a míchací stroj pro zpracování bylin. Dále sem patří také pozemky firmy a vystavěné budovy firmy. Mezi dlouhodobý nehmotný majetek patří využívaný software ve firmě, např. účetní program POHODA.

Oběžný majetek je takový majetek, který se jednorázově spotřebovává a přeměňuje se. Oběžný majetek se člení na zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky, finanční majetek a peněžní prostředky. Mezi oběžný majetek firmy do Zásob patří základní materiál výrobků – byliny, směsi bylin, nitky, čajové sáčky. Ve velké míře je potřebný obalový materiál – kartonové krabice, krabičky na čaje a koření, celofánové sáčky. Mezi pomocný materiál patří papírová izolepa, celofán aj.

Pro realizaci inovačního projektu z hlediska dlouhodobého majetku není nutné kupovat nové stroje, provádět výstavbu nových skladovacích či výrobních prostor. Je ale nutné nakoupit více oběžného majetku – suroviny, obalového materiálu kvůli zajištění výroby a odhadovanému zvýšení prodeje inovovaného výrobku Zelená káva s citronovou trávou.

11.8.1 Potřeba hmotného majetku

Pro inovační projekt výrobku Zelené kávy s citronovou trávou lze využít z dlouhodobého hmotného majetku stávající stroje a zařízení ve skladu, zpracování a výrobě. Ve skladu při navažování surovin je využita váha, lopatka a paletový vozík na převoz. Ve zpracování se používají řezací, odprašovací a míchací stroje, ve kterých jsou suroviny zelená káva a citronová tráva zpracovány. Nálevové sáčky s inovovanou směsí se budou vyrábět na stávajícím výrobním stroji a celofánovány na celofánovacím stroji.

11.8.2 Potřeba oběžného majetku

Dále je potřeba zajistit veškerý oběžný majetek pro realizaci projektu. Vzhledem k inovaci Zelené kávy s citronovou trávou musí být ve větším množství zajištěny potřebné suroviny. Zelená káva je dovážena od smluvních pěstitelů z Nikaragui, citronová tráva je dovážena z Tanzánie nebo Paragvaye. Potřebný tisk etikety na polepení produktu Zelené kávy s citronovou trávou si firma zajišťuje sama prostřednictvím grafického oddělení. Je nutné kontaktovat dodavatele obalových materiálů a objednat větší množství filtračního papíru na výrobu nálevových sáčků, papírových krabiček, celofánu a kartonových krabic. Veškerý oběžný majetek bude financován z vlastních finančních zdrojů firmy.

12 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU

Finanční plán je nedílnou součástí tohoto inovačního projektu. Nejprve je nutné odhadnout předinvestiční a investiční náklady na projekt. Dále je nutné odhadnout výši poptávky, roční výši výnosů z prodeje inovovaného výrobku a provést kalkulaci ceny inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou.

12.1 Odhadované náklady na inovační projekt

Projekt výrokové inovace Zelené kávy s citronovou trávou by měl být realizován v termínu od 13. 6. 2016 do 31. 8.2016. V kapitole 15 je vypracována přehledná tabulka, která popisuje jednotlivé činnosti inovačního projektu spolu se začátkem a ukončením dané činnosti. Celkové odhadované náklady inovačního projektu Zelené kávy s citronovou trávou jsou vyčísleny částkou 417 000 Kč a tvoří jej odhadované náklady na předinvestiční a investiční fázi.

Tab. 28. Celkové odhadované náklady inovačního projektu

Náklady	Částka
Předinvestiční náklady	20 000 Kč
Investiční náklady	397 000 Kč
Celkem	417 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Odhadované náklady předinvestiční fáze jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 29). Předinvestiční náklady na projekt jsou vyčísleny částkou 20 000 Kč.

Druhou nejvyšší vynaloženou částkou jsou odhadované náklady na investiční fázi projektu. Podnik XY, s.r.o. potřebuje k výrobě vzorků inovovaného výrobku velké množství surovin a obalového materiálu, surovina je doobjednána dle požadavků na výrobu. Veškeré potřebné stroje a zařízení, na kterých bude inovovaný výrobek vyráběn, již podnik XY, s.r.o. vlastní, proto není nutné investovat do dlouhodobého majetku. Náklady na investiční fázi projektu jsou vyčísleny částkou 397 000 Kč a zobrazeny v tabulce (Tab. 30) Odhadované náklady na investiční fázi projektu. Náklady na propagaci inovovaného výrobku jsou vyčísleny částkou 152 000 Kč a zobrazeny v tabulce (Tab. 31) Odhadované náklady na propagaci.

Odhadované provozní náklady v letech 2016 - 2021 jsou vyčísleny v tabulce (Tab. 32) Odhadované náklady provozní fáze projektu dle odhadované poptávky v jednotlivých letech. V prvním roce inovace jsou odhadované provozní náklady vyčísleny částkou 600 000 Kč.

12.1.1 Odhadované předinvestiční náklady na projekt

Tabulka (Tab. 29) popisuje veškeré činnosti, které jsou zahrnuty v předinvestiční fázi projektu. Veškeré odhadované náklady spojené s předinvestiční fází jsou vyčísleny částkou 20 000 Kč. Mzdy pracovníků jsou orientačně vyčísleny na základě odpracovaných kalkulovaných hodin.

Tab. 29. Předinvestiční náklady na projekt

Činnost	Náklady	Rozšiřující informace
Zadání námětu na inovaci výrobku	-	-
Hodnocení námětu inovace oddělením návrhu a vývoje produktu	10 000 Kč	Mzdy pracovníků oddělením návrhu a vývoje produktu.
Vymezení a přezkoumání rizik inovace	10 000 Kč	Mzdy pracovníků oddělení návrhu a vývoje produktu.
Schválení zadané inovace oddělením návrhu a vývoje produktu a vedením společnosti	-	-
Celkem	20 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

12.1.2 Odhadované náklady na investiční fázi projektu

Celkové odhadované náklady investiční fáze projektu jsou vyčísleny částkou 397 000 Kč. V tabulce (Tab. 30) jsou detailně popsány veškeré činnosti investiční fáze projektu spolu s vyčíslenými odhadovanými náklady.

Tab. 30. Odhadované náklady na investiční fázi projektu

Činnost	Náklady	Rozšiřující informace
Objednávka a dodej surovin, obalového materiálu od dodavatelů na výrobu vzorků	95 000 Kč	Objednávka surovin Zelené kávy a citronové trávy. Objednávka obalového materiálu – krabiček, celofánu aj.
Výroba vzorků inovovaného výrobku	120 000 Kč	-
Konečné odsouhlasení vzorků výrobku oddělením návrhu a vývoje výrobku	-	-
Tvorba dokumentů k inovovanému výrobku a zadání požadavků na etiketu	2 000 Kč	Vyplacená částka za mzdy odpovědných pracovníků.
Zpracování etikety externími spolupracovníky v Rakousku	25 000 Kč	Zpracování návrhu ilustrace a konečného návrhu ilustrace.
Zpracování finančního plánu a kalkulace	2 000 Kč	Vyplacená částka za mzdy odpovědných pracovníků.
Zpracování a překlad etikety do českého jazyka	1 000 Kč	Vyplacená částka za mzdy odpovědným pracovníkům.
Zpracování marketingového mixu, marketingové strategie, propagace	152 000 Kč	
Celkem	397 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na propagaci inovovaného výrobku, které jsou součástí investičních nákladů, budou vynaloženy ještě před zahájením provozní fáze. Náklady na propagaci jsou samostatně vyčleněny v tabulce (Tab. 31) Odhadované náklady na propagaci.

Tab. 31. Odhadované náklady na propagaci

Propagační kanály	Náklady	Rozšiřující informace
FACEBOOK	-	Propagace formou příspěvků na FACEBOOKU.
Newsletter	-	Propagace formou zaslání registrovaným uživatelům na mail.
Ochutnávkové sety	40 000 Kč	Poskytnuté vzorky inovovaného produktu každé partnerské prodejně.
Propagační letáky	2 000 Kč	Poskytnuté propagační letáčky o inovovaném produktu každé partnerské prodejně (cca 100 ks letáčků/prodejna).
Inzerce v novinách	60 000 Kč	inzerce v časopisech
Firemní noviny	50 000 Kč	Firemní noviny firmy XY, s.r.o. se vydávají každého půl roku po cca 10 000 ks výtiscích.
Celkem	152 000Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

12.1.3 Odhadované náklady provozní fáze projektu

Provozní fáze projektu zahrnuje veškeré činnosti spojené s výrobou inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou. Samotné náklady na výrobu byly odhadnuty na základě konzultace s odpovědnými pracovníky podniku XY, s.r.o. dle odhadované poptávky po inovaci Zelené kávy s citronovou trávou. Součástí provozních nákladů jsou náklady na přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, výrobní režii, správní, odbytovou a zásobovací režii. Nejvyšší odhadovaná poptávka a tím i odhadované náklady jsou stanove-

ny v roce 2018, kdy bude cca 2,5 roku inovace zavedena na trhu. V tabulce (Tab. 32) jsou vyčísleny celkové odhadované provozní náklady v jednotlivých letech 2016 – 2021. Odhadované náklady provozní fáze projektu jsou v jednotlivých letech vypočteny na základě odhadované poptávky v grafu (Graf 14) Odhad poptávky po inovovaném výrobku v letech 2016 – 2021 a kalkulované ceny úplných vlastních nákladů výkonu inovovaného výrobku 60 Kč z tabulky (Tab. 33) Kalkulace ceny inovovaného výrobku.

Tab. 32. Odhadované náklady provozní fáze projektu

Rok	Odhadované provozní náklady
2016	600 000 Kč
2017	1 800 000 Kč
2018	3 720 000 Kč
2019	3 420 000 Kč
2020	3 180 000 Kč
2021	2 880 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

12.2 Odhadované výnosy inovačního projektu

V této kapitole bude nejprve odhadnuta poptávka po inovaci Zelené kávy s citronovou trávou. Odhadnutou výši tržeb lze vypočítat jako odhadovaná poptávka v grafu (Graf 14) Odhad poptávky po inovovaném výrobku v letech 2016 – 2021 násobená prodejní cenou inovace cca 69 Kč, která je vypočtena v kapitole 12.3 Kalkulace ceny.

12.2.1 Odhad poptávky

Produkt Zelenou kávu s citronovou trávou si zákazníci určitě oblíbí díky jemné a svěží chuti kvalitních surovin zelené kávy a citronové trávy a výjimečným blahodárným účinkům na tělo člověka. Již zavedený produkt Zelená káva bez příchutě patří mezi nejprodávější produkty podniku XY, s.r.o. vůbec. Produktu Zelené kávy bez příchutě se od zavedení na trh roku 2014 do letošního roku 2016 prodalo přes 90 000 ks krabiček tohoto výrobku. Odhadnutá poptávka po inovovaném výrobku Zelené kávy s citronovou trávou je zobrazena v grafu (Graf 14). Podnik XY, s.r.o. věří, že se inovovaný výrobek Zelená káva

s citronovou trávou uchytí na trhu, zákazníci si produkt oblíbí a budou jej nakupovat. Podnik XY, s.r.o. neodhaduje příliš vysokou poptávku po inovovaném produktu tak, jako to bylo u Zelené kávy bez příchuti. Nejvyšší odhadované výše poptávky bude produkt dosahovat v letech 2018. Z kvadrantu Hvězdy může tento produkt plynule přejít v dalších sledovaných letech 2019 – 2021 do kvadrantu Dojných krav.

Graf 14 Odhad poptávky po inovovaném výrobku v letech 2016 – 2021

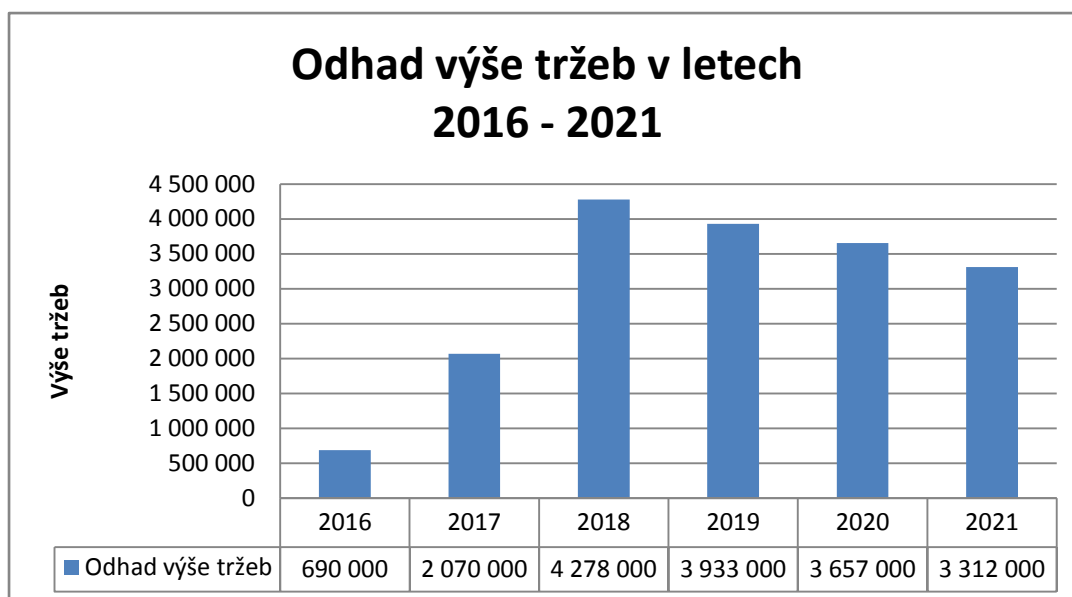


Zdroj: vlastní zpracování

12.2.2 Odhad výše tržeb

K výpočtu odhadovaných tržeb je nutné propočítat cenu inovovaného výrobku Zelené kávy s citronovou trávou. Kalkulace ceny inovovaného výrobku je vypočítána v kapitole 12.3 Kalkulace ceny. Cena inovovaného výrobku bez DPH byla vypočítána na 69 Kč/ks. Pokud je odhad poptávky po inovovaném výrobku v jednotlivých letech vynásoben prodejní cenou, je odhadnuta výše tržeb inovovaného výrobku v jednotlivých sledovaných letech 2016 – 2021. Odhad výše tržeb v jednotlivých letech je zobrazen v grafu (Graf 15) Odhad výše tržeb.

Graf 15 Odhad výše tržeb v letech 2016 – 2021



Zdroj: vlastní zpracování

12.3 Kalkulace ceny

Celková kalkulace ceny inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou je vyčíslena v tabulce (Tab. 33) Kalkulace ceny inovovaného produktu. Kalkulační položka Přímý materiál zahrnuje cenu suroviny, filtračního papíru, nitky, přebalu, krabičky a ostatního materiálu. Úplné vlastní náklady výkonu 1 ks inovovaného produktu Zelené kávy s citronovou trávou jsou kalkulovány na 60 Kč. Podnik XY, s.r.o. připočítává ke každému 1 ks produktu obchodní marži cca 15 %. Prodejní cena s DPH 1 ks produktu Zelené kávy s citronovou trávou je vyčíslena na 80 Kč.

Tab. 33. Kalkulace ceny inovovaného produktu

Kalkulační položky	Náklady na 1 ks
1. Přímý materiál	39 Kč
2. Přímé mzdy	3 Kč
3. Ostatní přímé náklady	2 Kč
4. Výrobní režie	4 Kč
Vlastní náklady výroby (1+2+3+4)	48 Kč

Kalkulační položky	Náklady na 1 ks
5. Správní + zásobovací rež.	8 Kč
Vlastní náklady výkonu (1+2+3+4+5)	56 Kč
6. Odbytová režie	4 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu (1+2+3+4+5+6)	60 Kč
7. Zisk	9 Kč
Prodejní cena bez DPH (1+2+3+4+5+6+7)	69 Kč
8. DPH 15 %	11 Kč
Prodejní cena s DPH (1+2+3+4+5+6+7+8)	80 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

13 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI BUDOUCÍCH PENĚŽNÍCH TOKŮ

Budoucí peněžní toky inovačního projektu budou zhodnoceny dle dynamických metod hodnocení, které jsou ovlivněny faktorem rizika i časem. V této diplomové práci budou využity metody vyhodnocování efektivnosti založené na ziskovém kritériu. Mezi tyto metody vyhodnocování patří:

- doba návratnosti (Payback Period);
- čistá současná hodnota (Net Present Value);
- index ziskovosti (profitability index);
- vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return).

Veškeré vzorce pro výpočty budou využity z kapitoly 7 Ekonomická efektivnost inovačního projektu (s. 50 – 53).

13.1 Odhad budoucích peněžních toků

V následující tabulce (Tab. 34) jsou odhadnuty budoucí peněžní toky v letech 2016 – 2021.

Tab. 34. Odhad budoucích peněžních toků

Kalendářní rok	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Položky							
Celkové provozní výdaje vč. odpisů	0	600 000	1 800 000	3 720 000	3 420 000	3 180 000	2 880 000
Celkové provozní příjmy (tržby)	0	690 000	2 070 000	4 278 000	3 933 000	3 657 000	3 312 000
Odpisy	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
CF provozní	0	110 000	290 000	578 000	533 000	497 000	452 000
daň (19 %)	0	20 900	55 100	109 820	101 270	94 430	85 880
Cash flow provozní (čisté)	0	89 100	234 900	468 180	431 730	402 570	366 120
Celkové investiční výdaje	417 000	-	-	-	-	-	-
Cash flow investiční	-417 000	-	-	-	-	-	-
CF běžné	-417 000	89 100	234 900	468 180	431 730	402 570	366 120
Celkové cash flow	-417 000	89 100	234 900	468 180	431 730	402 570	366 120
Diskontované cash flow	-417 000	89 100	217 500	401 389	342 721	295 901	249 175
Čistá současná hodnota NPV	-417 000	-327 900	-110 400	290 989	633 710	929 611	1 178 786

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016, kdy bude poprvé výrobek uveden na trh, je počítáno s náklady na inovační projekt v částce 417 000 Kč. Uvažované odpisy zahrnují odpisy stávajících výrobních zařízení, které se používají k výrobě inovovaného výrobku. Odpisy jsou vypočítány vzhledem

k vyrobenému množství výrobků. Odpisy jsou zahrnuty v jednotlivých letech v částce 20 000 Kč, s ohledem nemožnosti zkreslit vypočtené údaje. Podnik XY, s.r.o. uvažuje diskontní míru 8 %. Diskontní míru si podnik stanovil interně na základě zkušeností s jinými uskutečněnými projekty. Firma nevyužívá žádný vzorec pro výpočet diskontní míry.

13.2 Doba návratnosti inovačního projektu

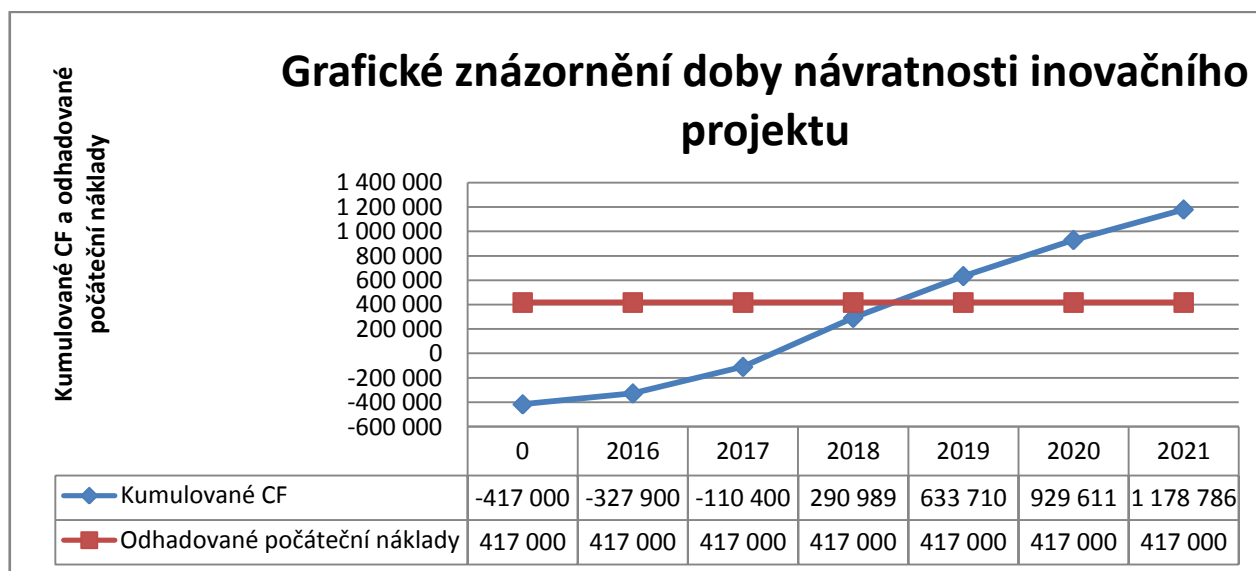
Pomocí doby návratnosti lze vypočítat, za kolik let podniku XY, s.r.o. uhradí diskontované CF investovanou odhadovanou částku celkových nákladů 417 000 Kč inovačního projektu Zelená káva s citronovou trávou.

Tab. 35. Diskontované CF a čistá současná hodnota

Rok realizace projektu	ROK						
	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Diskontované cash flow	-417 000	89 100	217 500	401 389	342 721	295 901	249 175
Čistá současná hodnota NPV	-417 000	-327 900	-110 400	290 989	633 710	929 611	1 178 786

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Grafické znázornění doby návratnosti inovačního projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky (Tab. 35) i grafu (Graf 16) je patrné, že odhadované počáteční náklady inovačního projektu ve výši 417 000 Kč se vrátí v roce 2019, přičemž doba životnosti inovace Ze-

lené kávy s citronovou trávou se odhaduje max. na 6 let. Jelikož je doba návratnosti inovačního projektu kratší než doba životnosti inovace, lze projekt považovat za přijatelný.

13.3 Čistá současná hodnota

Pro výpočet čisté současné hodnoty je potřeba znát součet diskontovaných CF a odhadované počáteční náklady inovačního projektu. Veškeré potřebné údaje jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 35) Diskontované CF a čistá současná hodnota. Firma uvažuje diskontní míru 8 %, se kterou bylo počítáno při výpočtu diskontovaných CF.

$$NPV = 1\,595\,786 - 417\,000 = 1\,178\,786 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota inovačního projektu byla vypočtena na 1 178 786 Kč. Čistá současná hodnota je větší než 0, daný inovační projekt je přijatelný, jelikož zaručuje požadovanou míru výnosnosti a zvyšuje tržní hodnotu podniku.

13.4 Index ziskovosti

Výpočet indexu ziskovosti umožňuje zhodnotit přijatelné investice, je doplňkovým výpočtem k čisté současné hodnotě. Pokud je vypočítán index ziskovosti větší než 1, je inovační projekt přijat k realizaci.

$$PI = 1\,595\,786 / 417\,000 = 3,83 \text{ Kč}$$

V případě inovačního projektu Zelené kávy s citronovou trávou je vypočítán index ziskovosti 3,83 Kč. Vypočtená hodnota je větší než 1, inovační projekt je přijatelnou investicí. Z jedné investované koruny získáme cca 3,83 Kč příjmu.

13.5 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je poslední dynamickou metodou, pomocí níž bude zhodnocen inovační projekt. Vnitřní výnosové procento lze vyjádřit jako úrokovou míru, kdy současná hodnota peněžních příjmů z investice se bude rovnat kapitálovým výdajům a takovou úrokovou míru, při níž je čistá současná hodnota rovna nule. Inovační projekt má vyšší úrok než požadovaná minimální výnosnost 8%. Výše požadované minimální výnosnosti je sta-

novena interně na základě zkušeností s jinými uskutečněnými projekty. Vnitřní výnosové procento bylo vypočteno v Excelu dle vzorce z kapitoly 7.2.4 Vnitřní výnosové procento (s. 53). Do vzorce byly postupně dosazovány náhodné hodnoty vnitřního výnosového procenta a cash flow každého daného roku tak bylo touto mírou diskontováno. Dosazování náhodných hodnot IRR pokračovalo do té doby, než se současná hodnota peněžních příjmů rovnala odhadovaným nákladům na inovační projekt.

$$- 417\,000 + \sum \frac{1\,575\,600}{(1+0,39405304)^5} = 0$$

IRR = 39,41 %

Vnitřní výnosové procento cca 39,41 % je vyšší než uvažovaná diskontní míra 8 %, inovační projekt je přijatelný.

14 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Analýza řízení rizik představuje důležitou část projektu. Každá firma by měla vždy počítat s možnými riziky, která ohrozí vytvářený inovační projekt. Důležité je umět tyto rizika správně identifikovat, ohodnotit dle pravděpodobnosti vzniku a závažnosti a provést opatření pro odstranění možných rizik.

14.1 Identifikace rizika

V této fázi inovačního projektu jsou nejprve identifikována možná rizika. V rámci výrokové inovace Zelená káva mohou podnik XY, s.r.o. ohrozit tyto okolnosti:

- **Nedostatek bio pěstitelů (dodavatelů) surovin a nedostatek základních surovin**
Do podniku XY, s.r.o. dodávají suroviny Zelené kávy a citronové trávy pěstitelé z Nikaragui, Tanzánie a Paraguaye. Všichni pěstitelé musí dodržovat zákon o ekologickém zemědělství a jejich suroviny musí být certifikovány značkou BIO. Podmínky pro získání a udržení si certifikace BIO jsou náročné hlavně z finanční stránky. Pěstování surovin bez chemických postřiků a hnojiv je také velmi finančně náročné. U bio pěstitelů provádí certifikované společnosti pravidelně kontroly. Při porušení pravidel a zákona o ekologickém zemědělství může být kdykoliv pěstiteli certifikát BIO odebrán. Je tedy možným rizikem, že kvůli tak přísným podmínkám se nebudou chtít konvenční pěstitelé bylin stát bio pěstiteli, stávající bio pěstitelé nebudou schopni pěstovat dostatečné množství požadovaných surovin a podnik XY, s.r.o. bude mít nedostatek bio pěstitelů.
- **Nárůst ceny surovin** – bio suroviny vypěstované bez chemických postřiků a hnojiv jsou mnohonásobně dražší než konvenční suroviny, kde se pro vypěstování používají postřiky. Zvýšení nákladů na vypěstování bio surovin by z jakéhokoli důvodu mělo vliv také na výši cen surovin.
- **Inflace** - negativní ovlivnění inovačního projektu vlivem neočekávaného nárůstu cenové hladiny zboží a služeb. Vlivem nárůstu cenové hladiny může podražít i inovovaný výrobek, o který tím pádem kvůli vysoké ceně nebude tak velký zájem.

- **Špatný odhad poptávky** – Poptávka po inovovaných výrobcích může být špatně odhadnuta. Není známo, zda zákazníci budou mít o inovovaný výrobek velký zájem a budou jej kupovat, či jej nebudou kupovat.
- **Špatně stanovená strategie a propagace inovovaného výrobku** – Každý inovovaný výrobek potřebuje dobrou propagaci pro nalákání nových zákazníků. Díky dobré reklamě se inovovaný výrobek dostane do podvědomí zákazníků a ti jej začnou kupovat. Pokud by podnik XY, s.r.o. stanovil špatnou propagaci inovovaného výrobku, zákazníci by o výrobek nemuseli mít zájem a nekupovali jej.
- **Změny v preferencích zákazníků** – Nikdy na 100 % nemůžeme předpokládat, jestli o inovovaný výrobek bude či nebude ze strany zákazníků zájem. Proto i tento důvod může být rizikem projektu.
- **Legislativní změna v rámci zákona o ekologickém zemědělství** - Hrozbou ekologického zemědělství a bio výroby mohou být změny v legislativě tj. v zákoně o ekologickém zemědělství. Můžou to být změny týkající se získávání certifikací BIO, zpřísnění kontrol bio výrobků, nebo také snížení dotací pro bio pěstitele a bio výrobce. Podnik XY, s.r.o. vyváží své bio výrobky i do východních zemí Evropy, proto může být pro firmu problémem i finanční nestabilita těchto zemí. Výrobky vyváží do Albánie, Rumunska, ale i na Ukrajinu, kde probíhá krize a i export podniku právě do této země výrazně krize ovlivnila.
- **Velký vliv konkurence** – Inovační projekt mohou ohrozit též Konkurenti. Konkurenti se budou po zavedení inovovaného výrobku na trh o výrobek vysoce zajímat a chtít se přizpůsobit svými výrobky a také inovovaný výrobek napodobovat.

Tab. 36. Identifikace nebezpečí projektu výrokové inovace v podniku XY, s.r.o.

Č.	Hrozba	Scénář
1.	Nedostatek bio pěstitelů suroviny a nedostatek základních surovin	Nedostatek surovin pro výrobu výrobků.
2.	Nárůst cen surovin	Ovlivnění ceny inovovaného výrobku.
3.	Inflace	Ovlivnění všeobecné cenové hladiny.
4.	Špatný odhad poptávky	Poptávka po výrobcích byla špatně odhadnuta (nadhodnocena, podhodnocena) = vliv na tržby, ekonomickou efektivnost projektu.
5.	Špatně stanovená strategie a propagace inovovaného výrobku	Zákazníci o výrobek nemají zájem.
6.	Změny v preferencích zákazníků	Změny v poptávce po inovovaném výrobku.
7.	Legislativní změny	Změny v rámci zákona o ekologickém zemědělství mohou negativně ovlivnit jak výrobu, tak prodej samotného inovovaného výrobku.
8.	Konkurence	Napodobení inovovaného výrobku konkurencí.

Zdroj: vlastní zpracování

14.2 Hodnocení rizika

V následující tabulce (Tab. 37) jsou rizika ohodnocena dle pravděpodobnosti vzniku a závažnosti dle stupnice 1 – 5, kdy hodnota 1 představuje nejnižší pravděpodobnost a závažnost vzniku rizika a hodnota 5 představuje nejvyšší pravděpodobnost a závažnost vzniku rizika. Stupeň rizika je ohodnocen písmeny A – C. Písmeno A představuje přijatelné riziko,

písmeno B představuje podmíněčně přijatelné riziko a písmeno C představuje nepřijatelné riziko.

Tab. 37. Hodnocení rizik projektu výrobní inovace v podniku XY, s.r.o.

Č.	Hrozba	Pravděpodobnost	Závažnost	Stupeň
1.	Nedostatek bio pěstitelů a nedostatek základních surovin	3	4	B
2.	Nárůst ceny surovin	3	5	C
3.	Inflace	4	3	B
4.	Špatný odhad poptávky	3	3	B
5.	Špatně stanovená strategie a propagace inovovaného výrobku	2	3	A
6.	Změny v preferencích zákazníků	2	4	B
7.	Legislativní změny	3	4	B
8.	Konkurence	4	4	C




Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky (Tab. 37) vyplývá, že nejvyšší rizika, ohodnocená stupněm C, představují Nárůst ceny surovin a Konkurence. Vzhledem k rychle se měnícím klimatickým podmínkám bude obtížné vypěstovat v ČR i jiných státech světa požadované suroviny. Ceny surovin proto budou růst. Stupněm B, tedy podmíněčně přijatelnými riziky, jsou ohodnocena rizika Nedostatek bio pěstitelů, Inflace, Špatný odhad poptávky, Změny v preferencích zákazníků a Legislativní změny. Z dlouhodobého hlediska musí být kvůli rizikům ohodnocenými stupněm C a B přijata ochranná opatření projektu. Riziko Špatně stanovená strategie a propagace inovovaného výrobku bylo ohodnoceno stupněm A, tedy přijatelným rizikem, kdy nemusí být přijímána žádná ochranná opatření.

Tab. 38. Matice rizik

Pravděpodobnost	5					
	4			3.	8.	
	3			4.	7.	1.
	2			5.	6.	
	1					
		1	2	3	4	5
	Závažnost					

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o., zpracování dle Horehledová (2009)

-  Nepřijatelné riziko
-  Podmínečně přijatelné riziko
-  Přijatelné riziko

15 HARMONOGRAM PROJEKTU

Harmonogram projektu zahrnuje všechny činnosti, které budou uskutečněny v průběhu inovačního projektu Zelené kávy s citronovou trávou. Předpokládaný termín zahájení projektu je datován k 13. 6. 2016. Předpokládané ukončení projektu je datováno k 31. 8. 2016. Veškeré činnosti projektu spolu s časovou délkou jsou popsány v tabulce (Tab. 39). Ganttův diagram je zpracován v programu GanttProject v grafu (Graf 17).

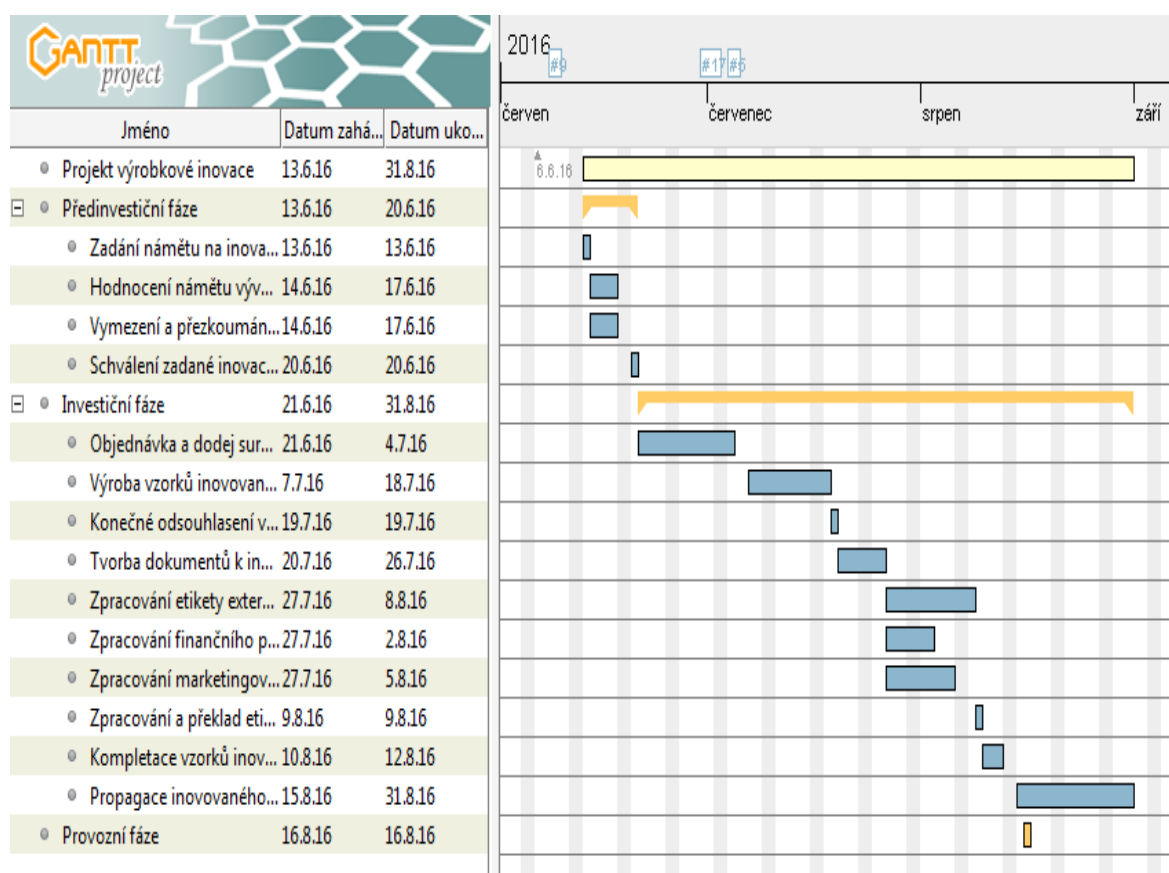
Tab. 39. Popis jednotlivých činností inovačního projektu

Popis činností (v pracovních dnech)	Zahájení	Dokončení	Doba trvání
Zadání námětu na inovaci výrobku Zelené kávy s citronovou trávou oddělení návrhu a vývoje produktu	13. 6. 2016	13. 6. 2016	1 den
Hodnocení námětu vývojovým oddělením	14. 6. 2016	17. 6. 2016	4 dny
Vymezení a přezkoumání rizik inovace	14. 6. 2016	17. 6. 2016	4 dny
Schválení zadané inovace vývojovým oddělením a vedením společnosti	20. 6. 2016	20. 6. 2016	1 den
Objednávka a dodej surovin a obalového materiálu od dodavatelů na výrobu vzorků	21. 6. 2016	4. 7. 2016	14 kalend. dnů
Výroba vzorků inovovaného produktu	7. 7. 2016	18. 7. 2016	8 dnů
Konečné odsouhlasení vzorků výrobku oddělením návrhu a vývoje výrobku	19. 7. 2016	19. 7. 2016	1 den
Tvorba dokumentů k inovovanému výrobku a zadání požadavků na etiketu	20. 7. 2016	26. 7. 2016	5 dnů
Zpracování etikety externími spolupracovníky v Rakousku	27. 7. 2016	8. 8. 2016	13 kalend. dnů
Zpracování finančního plánu a kalkulace	27. 7. 2016	2. 8. 2016	5 dnů

Popis činností	Zahájení	Dokončení	Doba trvání
Zpracování marketingové strategie, marketingového mixu	27. 7. 2016	5. 8. 2016	8 dnů
Zpracování a překlad etikety do českého jazyka	9. 8. 2016	9. 8. 2016	1 den
Kompletace vzorků inovovaného výrobku	10. 8. 2016	12. 8. 2016	3 dny
Propagace inovovaného výrobku a zpracování reklamy	15. 8. 2016	31. 8. 2016	13 dnů
Zahájení výroby a pozdější závěrečné zhodnocení inovačního projektu	od 16. 8. 2016		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

16 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Zkoumaný podnik XY, s.r.o. sídlí na jižní Moravě. Mateřská společnost podniku XY, s.r.o. sídlí v Rakousku. Podnik je zaměřen převážně na výrobu BIO čajů, BIO koření a dalšího doplňkového sortimentu. Základním smyslem existence a posláním podniku XY, s.r.o. je trvalé zlepšování všech činností ve společnosti související s bezpečností výrobku a se spokojeností zákazníků. Podnik XY, s.r.o. je charakteristický hlavně svým přátelským vztahem k přírodě, snahou žít v souladu s přírodou a usilovat o rozšiřování zdravého životního stylu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo rozšířit výrobkové portfolio a zpracovat komplexní projekt výrobkové inovace Zelené kávy s citronovou trávou ve zkoumaném podniku.

Podnik XY, s.r.o. působí v potravinářském průmyslu ve třídě 10.83 Zpracování čaje a kávy. Jak vyplývá z tabulky (Tab. 6, s. 62), počet výrobců biopotravin rok od roku stoupá. Ke konci roku 2014 bylo registrováno v třídě 10.83 Zpracování čaje a kávy 27 subjektů. Od roku 2007 do roku 2014 se počet výrobců ve třídě 10.83 Zpracování čaje a kávy zvýšil o 13 podnikatelských subjektů, což představuje zvýšení počtu konkurentů a značné ohrožení podniku XY, s.r.o. Podrobná situační analýza podnikatelského prostředí je vypracovaná v kapitole 9 Situační analýza podnikatelského prostředí, s. 61 - 83.

Důležité bylo z hlediska tohoto projektu navrhnout a zpracovat projekt výrobkové inovace. V roce 2014 podnik XY, s.r.o. uvedl na trh produkt Zelená káva. Díky svým blahodárným účinkům na tělo člověka se stal tento produkt zákazníky velmi rychle oblíbený. Produkt Zelená káva patří mezi neprodávanější produkty výrobního portfolia podniku XY, s.r.o. Díky vysokému potenciálu pro rozvoj a vysoké oblíbenosti se stal produkt Zelená káva vhodným kandidátem k inovaci. Výsledným inovovaným produktem inovačního projektu byla Zelená káva s citronovou trávou.

Předpokládaný termín realizace inovačního projektu je stanoven od 13.6 do 31. 8.2016. Celkové náklady na 1 ks výrobku byly vypočteny na 60 Kč. K celkovým nákladům byl připočítán zisk (15 %) a DPH (15 %). Inovovaný produkt Zelená káva s citronovou trávou se bude v obchodech prodávat za celkovou prodejní cenu s DPH 80 Kč.

Inovace Zelená káva s citronovou trávou bude propagována prostřednictvím mnoha distribučních kanálů podniku XY, s.r.o. např. FACEBOOK, inzerce v novinách, tištěné letáky, ochutnávkové sety aj. Podnik využívá na trhu marketingovou strategii Rozvoj/vývoj výrobku. Nepřichází totiž na trh se zcela novým výrobkem, ale pouze inovuje stávající výrobek.

Prostřednictvím finančního plánu jsou podrobně rozebírány finanční záležitosti inovačního projektu. Byly zde vypočítány předinvestiční a investiční náklady. Celkové odhadované náklady inovačního projektu byly vyčísleny na 417 000 Kč. V grafu (Graf 14, s. 133) byl proveden odhad poptávky po inovovaném výrobku v letech 2016 – 2021. Nejvyšší odhad poptávky byl stanoven na rok 2018, kdy se odhaduje prodej 62 000 ks inovovaného výrobku. Nejvyšších tržeb z inovovaného výrobku bude podnik XY, s.r.o. dosahovat v roce 2018 s celkovými tržbami 4 278 000 Kč.

Dále bylo nutné stanovit potřebné množství odpovědných osob, které se budou na inovačním projektu podílet. Pomocí analýzy nositelů oprávněných zájmů na základě grafu (Graf 12) Matice moci/dynamismu a grafu (Graf 13) Matice moci/ zájmu byly jednotlivé odpovědné osoby přiřazeny na určitou pozici podle míry ovlivňování inovačního projektu.

V technickém a technologickém řešení projektu byl popsán postup výrobního procesu inovovaného výrobku. Výroba výrobku prochází řadou činností, kterou jsou detailně popsány v kapitole 11.6 Technické a technologické řešení projektu, s. 121 – 124.

Jelikož je podnik XY, s.r.o. zaměřen především na bio produkci, samotný inovační projekt je zpracován v souladu s přírodou a s ohledem na ochranu přírody. Jasně převažují pozitivní vlivy projektu nad negativními vlivy.

Pro realizaci komplexního inovačního projektu není nutné kupovat nové stroje. Výroba inovovaného produktu bude realizována na stávajících strojích podniku XY, s.r.o.

Nutné je zajistit potřebné větší množství oběžného majetku – suroviny a obalový materiál pro zajištění plynulého chodu výroby velkého množství inovovaných produktů.

Z výsledků hodnocení ekonomické efektivity inovačního projektu jasně vyplynulo, že inovace Zelené kávy s citronovou trávou je pro podnik XY, s.r.o. vhodná investice. Čistá současná hodnota projektu 1 178 786 Kč zaručuje požadovanou míru výnosnosti, je vyšší než 0, proto je daný projekt přijatelný. Index ziskovosti byl vypočítán na 3,83, tudíž z jedné investované koruny získá podnik XY, s.r.o. cca 3,83 Kč příjmu. Vzhledem k době návratnosti inovačního projektu diskontované CF uhradí odhadované počáteční náklady inovačního projektu v roce 2019. Vnitřní výnosové procento vypočtené na cca 39,41 % je vyšší než stanovená interní hodnota diskontní míry 8 %. Pomocí veškerých výpočtů byl inovační projekt zhodnocen jako přijatelný a vhodný pro realizaci.

Pomocí rizikové analýzy byla identifikována možná rizika inovačního projektu. Identifikovaná rizika jsou popsána a zhodnocena v tabulkách (Tab. 36., 37, 38.). Nejvyšší závažností a stupněm C byla ohodnocena rizika Nárůst ceny surovin a Konkurence. Stupněm B byla hodnocena rizika Inlace, Špatný odhad poptávky, Nedostatek bio pěstitelů surovin, Změny v preferencích zákazníků, Legislativní změny aj.

Vzhledem ke komplexním zpracovaným analýzám a dosaženým výsledkům diplomové práce splňuje projekt výrokové inovace v podniku XY, s.r.o. všechny požadavky pro realizaci.

17 ZÁVĚR

Inovace jsou nejmocnější hnací silou hospodářského růstu všech států na světě. Česká republika má ve vědeckotechnické, průmyslové a inovační oblasti dlouholetou tradici. V současné době ale nejsou firmy v České republice dostatečně schopné využít veškerý inovační potenciál, díky kterému by mohly vytvářet a inovovat nové výrobky, služby, výrobní postupy aj. Chybí též spolupráce mezi průmyslovými firmami a výzkumnými organizace v tuzemsku i se zahraničím, zakládá se málo nových inovačních firem, upadá zájem, zejména u mladých lidí, o technické obory. Naopak zájem o inovace roste především v zemědělství, lídry v oblasti inovací je v České republice především automobilový průmysl, optika a IT obory. Pro podporu inovací a podnikání České republiky byl v roce 2015 schválen Evropskou unií operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tento operační program měl podpořit inovativní a udržitelné podnikání v České republice.

Problematikou inovací se též zabývala tato diplomová práce. Hlavním cílem bylo zpracovat *Projekt výrobkové inovace ve vybraném podniku*. Projekt výrobkové inovace byl zpracován v podniku XY, s.r.o. Tento podnik je českou firmou se zahraniční majetkovou účastí. Zaměřen je především na výrobu BIO čajů, BIO koření a ostatního doplňkového sortimentu. Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. bylo tak inovačním projektem rozšířeno o zajímavý produkt Zelené kávy s citronovou trávou, který má vzhledem k vypracovaným analýzám jasný potenciál pro rozvoj.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část diplomové práce byla zpracována jako literární rešerše. Veškeré teoretické informace, týkající se obzvláště problematiky inovací, analýzy podnikatelského prostředí, výrobního portfolio a hodnocení ekonomické efektivity inovačního projektu, byly převzaty z české i zahraniční odborné literatury.

V praktické části diplomové práce byly potřebné informace pro vypracování inovačního projektu zjištěny pomocí analýzy podnikatelského prostředí a výrobního portfolio. Analýza podnikatelského prostředí zahrnovala analýzu trhu s biopotravinami, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu konkurentů. Z výsledků analýz jasně vyplynulo, že trh s biopotravinami se v České republice rozvíjí, ale velmi pomalu. Na trhu biopotravin působí jen málo firem, trh není dostatečně nasycen, má potenciál pro růst a existuje zde vysoká hrozba vstupu nových firem do odvětví. Z pohledu Pest analýzy je pro podnik XY, s.r.o. největší hrozbou politická oblast, vzhledem k možným změnám v legislativě a obtíž-

nosti získání certifikátu BIO. Z Porterovi analýzy pěti sil vyplynulo, že mezi největší hrozby patří Hrozby substitutu výrobků a s tím související Konkurenční rivalita v odvětví. Spotřebitelé se mohou rozhodnout, zda zakoupit BIO výrobek od zmíněného podniku XY, s.r.o. nebo se na trhu poohlédnout po levnějším konvenčním výrobku.

Výrobní portfolio podniku XY, s.r.o. je značně široké, vyrábí přes 760 druhů výrobků. Analýza výrobního portfolia, především čtyř výrobních skupin Čaje, Koření, Kávy o ostatního sortimentu, byla provedena pomocí matice BCG a matice General Electric. Nejvyšší podíl prodaných počtů výrobků zaujímá výrobní skupina Čaje. Nejvyššího meziročního tempa růstu dosahuje výrobní skupina Káva, kakao a kávové speciality díky produktu Zelená káva. Vzhledem k vysoké poptávce a potenciálu pro další rozvoj byla zpracována jako inovace Zelená káva s citronovou trávou.

V projektové části diplomové práce byl zpracován komplexní projekt výrobní inovace zahrnující charakteristiku výrobku, nákladovou, rizikovou analýzu včetně zhodnocení ekonomické efektivity. Projekt by měl probíhat v termínu od 13. 6. 2016 do 31. 8. 2016. Celkové odhadované náklady projektu Zelené kávy s citronovou trávou byly vyčísleny částkou 417 000 Kč. Prodejní cena bez DPH byla pomocí kalkulace vypočítána na 69 Kč. Nejvyšší odhadovanou poptávku po inovovaném výrobku může podnik XY, s.r.o. očekávat v roce 2018. Podniku XY, s.r.o. se investované peněžní prostředky projektu vrátí v roce 2019. Čistá současná hodnota projektu je vyšší než 0, přesněji 1 178 786 Kč, index ziskovosti byl vypočten na 3,83 Kč. Vnitřní výnosové procento cca 39,41 % je vyšší než uvažovaná diskontní míra 8 %. Inovační projekt je do budoucna nejvíce ovlivněn riziky vzhledem k nárůstu cen surovin a konkurencí.

Zpracování diplomové práce mi bylo velkým přínosem díky možnosti využít načerpané teoretické znalosti v praxi. Věřím, že vypracované analýzy a vypracovaný projekt inovace Zelené kávy s citronovou trávou bude pro podnik XY, s.r.o. velkým přínosem a je pouze na jeho rozhodnutí, zda bude daný inovační projekt uskutečněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Aktuální vývoj rakouské ekonomiky: Charakteristika rakouské ekonomiky. *Velvyslanectví České republiky ve Vídni* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/obecne_obchodni_informace/aktualni_vyvoj_rakouske_ekonomiky/charakteristika_rakouske_ekonomiky.html

APOTHEKE Bio čaje. *Apotheke - Váš bylinný E-shop* [online]. © 2016 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://eshop.apotheke.cz/caje-bio/c-960/>

Biogena - Stvořena přírodou [online]. © 2015 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.biogena.cz/>

Čaj a káva. *OXALIS* [online]. © 2016 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: www.oxalis.cz

Česká republika a inovace: proč stále zaostáváme za Evropou. *Hospodářské noviny* [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63029710-ceska-republika-a-inovace-proc-stale-zaostavame-za-evropou>

ČESKO, 2011. Zákon č. 344/2011 ze dne 26. října 2011 o ekologickém zemědělství. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 122, s. 4330–4337 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/ws_content?contentKind=regulation§ion=1&id=75344&name=344/2011

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. © 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

DAWSON, Patrick a Constantine ANDRIOPOULOS, 2014. *Managing chance, creativity*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 448 p. ISBN 978-1-4129-4852-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 80-856-0329-2.

Evropská hospodářská prognóza - zima 2016. *Evropská komise: Hospodářské a finanční věci* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/economies_of_europe/european_economic_outlook/index_cs.htm

FAGERBERG, Jan a David C MOWERY, 2006. *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 656 p. ISBN 01-992-8680-9.

FORŠT, Jaroslav, 2008. *Bio: bio i nebio zdravá výživa*. 1. vyd. Praha: IFP Publishing, 159 s. ISBN 978-80-903997-1-6.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

Grešík Valdemar [online]. © 2004 – 2008 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.gresik.cz/>

HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.

HOREHLEDOVÁ, Šárka, 2009. Proces komplexního posouzení rizik v kontextu integrace systémů managementu. *Journal of Safety Research and Applications* [online]. 2009. Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/win/tisk.html?clanek=5445463>

HRABALOVÁ, Andrea, 2011. Statistická šetření ekologického zemědělství provedená v roce 2010: zpráva o trhu s biopotravinami [online]. 2011. Brno: Ústav zemědělské ekonomiky a informací [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/122922/Zprava_o_trhu_s_biopotravinami_za_rok_2009_final.pdf

HRABALOVÁ, Andrea a kolektiv, 2013. Statistická šetření ekologického zemědělství: Základní statistické údaje 2012 [online]. 2013. Brno: Ústav zemědělské ekonomiky a informací [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/284641/Zprava_EZ_2012_final.pdf

HRDÝ, Milan, 2006. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 203 s. ISBN 80-735-7137-4.

INSTITUT PRO EKOLOGICKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ A UDRŽITELNÝ ROZVOJ KRAJINY ČR. Ekologické zemědělství: Co je ekologické zemědělství? *Bioinstitut CZ* [online]. © 2016 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.bioinstitut.cz/ekologicke.html>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KLIN, Stephen, ROSENBERG, Nathan, 1986 cit. podle ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2011. VÝVOJ POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU PODNIKU. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, č. 2. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-2.pdf>

KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ, 2012. *Strategický management: učební text*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN 978-80-248-2791-9.

LEROS: Vaše byliny a čaje od roku 1954. *LEROS* [online]. © 2010 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.leros.cz/>

MEDIAN, VÝZKUM TRHU, MÉDIÍ A VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ, VÝVOJ SOFTWARE, 2014. BIO Potraviny: Zpráva z výzkumu. *MEDIAN* [online]. © 2009-2015. Ministerstvo zemědělství ČR [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/file/341591/BioPotraviny2014.pdf>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. Biopotraviny. *EAGRI. Resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/biopotraviny/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR, 2014. Ročenka ekologického zemědělství 2014. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/statistika-a-pruzkumy/rocenka-ekologickeho-zemedelstvi-2014.html>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR, 2015. Panorámata potravinářského průmyslu 2014. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2014_web.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR, 2016. Akční plán pro rozvoj ekologického zemědělství v letech 2016- 2020. *EAGRI - Zemědělství* [online]. © 2009-2015 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/akcni-plan/akcni-plan-cr-pro-rozvoj-ekologickeho-2.html>

MOUDRÝ, Jan a kolektiv, 2007. *Základní principy ekologického zemědělství* [online]. © 2009, 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Země-

dělská fakulta, Katedra agroekologie [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: http://agroekologie.zf.jcu.cz/upload/PK%20dokumenty/PRSZ%20-%20distančni/Literatura/Z_kladn_%20principy%20EZ.pdf

NÖLLKE, Matthias, 2004 cit. podle FLEISCHMANNOVÁ, Věra, 2008. Inovace a potenciál tvůrčí aktivity v moderní společnosti. [online], In: *Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM JUNIOR 2008*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 258. ISBN 978-80-7394-130-7. Dostupné z: <http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/inproforum/INP2008/paper/viewFile/145/142>

Nová pravidla pro označování biopotravin. Evropské značení bioproduktů. *Internetový portál bezpečnosti potravin* [online]. © 2012 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpotravin.cz/nova-pravidla-pro-oznacovani-biopotravin.aspx>

Obchodní rejstřík v ARES. *ARES – ekonomické subjekty*. [online databáze]. ©2013. Ministerstvo finanční ČR [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Oslo Manual/Innovation, 1996 cit. podle VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

Pedagogický lexikon: Fantazie. *Metodický portál: inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. ©2011 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/F/Fantazie

PITRA, Zbyněk, 2006. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 438 s. ISBN 80-869-4610-X.

Pojmy: Invence. *Business center* [online]. © 1998 – 2016 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p3244-invence.aspx>

PORTER, Michael, 1990 cit. podle GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL, 2005. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. New York: Palgrave Macmillan, 409 p. ISBN 14-039-1260-2.

Poskytnuté interní materiály a fotografie společnosti XY, s.r.o. [XX]: XY, s.r.o.

Produkty: Apotheke - Váš bylinný čaj, *Apotheke* [online]. © 2014 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.apotheke.cz/produkty/>

ROTHWELL, Roy, 1992 a 1994 cit. podle ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2011. VÝVOJ POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU PODNIKU. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, č. 2. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-2.pdf>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. 1. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SCHUMPETER, Joseph Alois, 1934 cit. podle GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL, 2005. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. New York: Palgrave Macmillan, 409 p. ISBN 14-039-1260-2.

SIEBER, Patrik, 2004. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodologická příručka* [online]. 2004. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>

SKALICKÝ, Jiří a kolektiv, 2001. *HLEDÁNÍ INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A PRÁCE S INOVACEMI* [online]. 2001. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>

ŠEJNOHOVÁ, Hana, Lucie RÁDLOVÁ a Jana PETERKOVÁ, 2015. Statistická šetření ekologického zemědělství: Základní statistické údaje 2014 [online]. 2015. Brno: Ústav zemědělské ekonomiky a informací [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/433187/Statisticka_setreni_ekologickeho_zemedelstvi_2014_finalverze.pdf

ŠVEJDA, Pavel, 2002. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 231 s. ISBN 80-903-1531-3.

TIDD, Joseph, John BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

Týdeník: Evropská komise schválila Česku první programy. Podpoří inovace a ochranu přírody. *Evropská komise: Zastoupení v České republice* [online]. © 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/ceskarepublika/news/newsletter/150504_tydenik_cs.htm

Účetní závěrky firmy Biogena CB spol. s.r.o. za hospodářský rok 2004 – 2012. [České Budějovice]: Biogena CB spol. s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Účetní závěrky firmy LEROS, s.r.o. za hospodářský rok 2004 – 2013. [Praha-Zbraslav]: LEROS, s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Účetní závěrky firmy MEDIATE, s.r.o. za hospodářský rok 2004 – 2013. [Praha]: MEDIATE, s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Účetní závěrky firmy Valdemar Grešík – NATURA, s.r.o. za hospodářský rok 2004 – 2013. [Děčín]: Valdemar Grešík – NATURA, s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

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

VALENTA, František, 1969. *Tvůrčí aktivita--inovace--efekty*. 1. vyd. Praha: Svoboda, t. Rudé právo.

VALENTA, František, 2001. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 151 s. Podnikání a management. ISBN 80-858-6011-2.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

Výroční zprávy firmy Oxalis, spol. s.r.o. za hospodářský rok 2004 – 2013. [Slušovice]: Oxalis, spol. s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Výroční zprávy firmy XY, s.r.o. za hospodářský rok 2004 - 2013. [XX]: XY, s.r.o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU. *Výzkum a vývoj v ČR* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=932>

Zlepšovací návrh. *VYNALEZY.cz - Ochrana průmyslového vlastnictví* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: http://www.vynalezy.cz/cz_zlepsovaci_navrh.htm

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2011. VÝVOJ POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU PODNIKU. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, č. 2. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-2.pdf>

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti* [online]. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 55 s. ISBN 978-80-7204-796-3. Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
GMP	Správná výrobní praxe
HACCP	Systém kritických bodů
IFOAM	Mezinárodní federace hnutí pro ekologické zemědělství
IRR	Vnitřní výnosové procento
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KEZ	Kontrola ekologického zemědělství o.p.s.
NACE	Klasifikace ekonomických činností
NPV	Čistá současná hodnota
PI	Index ziskovosti
Sb.	Sbírka zákonů
SBU	Strategické podnikatelské jednotky
SIN model	Systémová integrace a síťový model
WACC	Průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Národní značení bioproduktů	17
Obr. 2. Evropská značení bioproduktů	17
Obr. 3. Model „řetězového propojení“ inovací.....	28
Obr. 4. Pest analýza	42
Obr. 5. Porterova analýza pěti sil.....	44
Obr. 6. BCG Matice	46
Obr. 7. Matice GE.....	48
Obr. 8. Vzhled nálevového sáčku	113
Obr. 9. Vzhled inovovaného produktu.....	113
Obr. 10. Mapa partnerských prodejen podniku XY, s.r.o.	116
Obr. 11. Zelená káva před zpracováním	123
Obr. 12. Zpracování Zelené kávy	123
Obr. 13. Technologický postup výroby inovovaného výrobku	124

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Řády inovací	23
Tab. 2. Vývoj inovačních modelů.....	29
Tab. 3. Výkonové ukazatele v podniku XY, s.r.o.....	57
Tab. 4. Rentabilita podniku.....	58
Tab. 5. Výkaz zisků a ztrát v podniku XY, s.r.o.....	59
Tab. 6. Počet výrobců biopotravin v rámci CZ- Nace 10. 83 v letech 2007 - 2014	62
Tab. 7. Počet výrobců biopotravin v České republice	63
Tab. 8. Vývoj trhu biopotravin v ČR v letech 2007 - 2013	63
Tab. 9. Poptávka po biopotravinách v ČR v letech 2007 – 2013	64
Tab. 10. Způsob distribuce biopotravin v ČR v letech 2007 - 2013.....	66
Tab. 11. Analýza PEST (přístup ETOP).....	70
Tab. 12. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků	73
Tab. 13. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů	74
Tab. 14. Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví	76
Tab. 15. Hodnocení hrozeb substitutů výrobků.....	78
Tab. 16. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví	79
Tab. 17. Výsledek analýzy sil.....	83
Tab. 18. Rozdělení cen kategorií čajů podniku Oxalis, spol. s.r.o.	85
Tab. 19. Rozdělení cen kategorií čajů podniku Mediate, s.r.o.	86
Tab. 20. Rozdělení cen kategorií čajů podniku BIOGENA CB, spol. s.r.o.....	88
Tab. 21. Rozdělení kategorie čajů podniku Valdemar Grešík Natura, s.r.o.	89
Tab. 22. Rozdělení kategorie čajů LEROS, s.r.o.....	91
Tab. 23. Celkové tržby zkoumaných podniků v letech 2004 - 2013	92
Tab. 24. Provozní výsledek hospodaření zkoumaných podniků v letech 2004 – 2013	93
Tab. 25. Rentabilita tržeb zkoumaných podniků v letech 2004 - 2013	93
Tab. 26. Zadluženost zkoumaných podniků v letech 2004 – 2013.....	94
Tab. 27. Sortiment podniku XY, s.r.o.....	97
Tab. 28. Celkové odhadované náklady inovačního projektu.....	128
Tab. 29. Předinvestiční náklady na projekt.....	129
Tab. 30. Odhadované náklady na investiční fázi projektu.....	130
Tab. 31. Odhadované náklady na propagaci	131
Tab. 32. Odhadované náklady provozní fáze projektu	132

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky	162
Tab. 33. Kalkulace ceny inovovaného produktu	134
Tab. 34. Odhad budoucích peněžních příjmů	136
Tab. 35. Diskontované CF a čistá současná hodnota.....	137
Tab. 36. Identifikace nebezpečí projektu výrobné inovace v podniku XY, s.r.o.....	142
Tab. 37. Hodnocení rizik projektu výrobné inovace v podniku XY, s.r.o.....	143
Tab. 38. Matice rizik.....	144
Tab. 39. Popis jednotlivých činností inovačního projektu.....	145
Tab. 40. Výpočet faktorů atraktivity trhu jednotlivých skupin sortimentu	165
Tab. 41. Výpočet faktorů konkurenční pozice.....	166

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku XY, s.r.o.	57
Graf 2 Rozdělení podílu jednotlivých skupin sortimentu podniku XY, s.r.o.	98
Graf 3 Vývoj celkového počtu kusů prodaných čajů v letech 2012 – 2015	100
Graf 4 Vývoj celkového počtu kusů prodaných krabiček koření v letech 2012 – 2015	101
Graf 5 Vývoj celkového počtu kusů prodané kávy, kakaa a kávových specialit v letech 2012 – 2015	102
Graf 6 Vývoj celkového počtu kusů prodaného ostatního doplňkového sortimentu v letech 2012 – 2015	102
Graf 7 BCG matice výrobní skupiny čajů.....	104
Graf 8 BCG matice koření	105
Graf 9 BCG matice kávy, kakaa a kávových specialit	106
Graf 10 BCG matice ostatního doplňkového sortimentu.....	107
Graf 11 Matice General Electric podniku XY, s.r.o.	108
Graf 12 Matice moci/dynamismu	119
Graf 13 Matice moci/zájmu	120
Graf 14 Odhad poptávky po inovovaném výrobku v letech 2016 – 2021	133
Graf 15 Odhad výše tržeb v letech 2016 – 2021	134
Graf 16 Grafické znázornění doby návratnosti inovačního projektu	137
Graf 17 Ganttův diagram	146

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Výpočet matice General Electric

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET MATICE GENERAL ELECTRIC

Tab. 40. Výpočet faktorů atraktivity trhu jednotlivých skupin sortimentu

Faktory atraktivnosti trhu	Důležitost	Hodnocení (body -5 – 5)				Skóre			
		Čaje	Koření	Káva	Ostatní doplňkový sortiment	Čaje	Koření	Káva	Ostatní doplňkový sortiment
Velikost trhu	4	5	-1	-3	-1	20	-4	-12	-4
Růst trhu	5	4	2	5	1	20	10	25	5
Ziskovost prodeje	4	5	3	2	2	20	12	8	8
Technologie a dostupnost vstupů	3	5	3	3	1	15	9	9	3
Celkem						75	27	30	12
Maximální možné skóre					100				
Procentní skóre						75 %	27 %	30%	12%

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.

Tab. 41. Výpočet faktorů konkurenční pozice

Faktory konkurenční pozice	Důležitost	Hodnocení (body -5 – 5)				Skóre			
		Čaje	Koření	Káva	Ostatní doplňkový sortiment	Čaje	Koření	Káva	Ostatní doplňkový sortiment
Tržní podíl	5	5	-1	-3	-1	25	-5	-15	-5
Kvalita produktu	5	4	4	4	4	20	20	20	20
Cena	3	3	3	3	3	9	9	9	9
Postavení v distribuci	4	4	1	-2	-1	16	4	-8	-4
Celkem						70	28	6	20
Maximální možné skóre					100				
Procentní skóre						70 %	28 %	6 %	20%

Zdroj: konsenzus odpovědných pracovníků podniku XY, s.r.o.