



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE V PODNIKU

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION IN AN ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Suhareva Elizaveta

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

SUPERVIS

BRNO 2022

## Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Suhareva Elizaveta
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23

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

### **Ekonomické aspekty inovace v podniku**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit a navrhnout inovace zaměřené na zavedení nových služeb v podniku, včetně dopadů na ekonomickou stránku podniku. Výhody a nevýhody zavádění inovací v podniku. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy o podniku, inovace, efektivnost a ekonomické ukazatele podniku. Analytická část práce popisuje inovace vybraného podniku a ekonomické, finanční zhodnocení.

#### **Základní literární prameny:**

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016, 118 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-7408-137-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

RUNE DAHL-FITJND ANDRÉS RODRÍGUEZ-POSE. Innovation Drivers and Regional Innovation Strategies. Routledge, 2016. ISBN 1138945323.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, 288 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7261-42

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

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce “Ekonomické aspekty inovace v podniku” je popsat procesní inovace a zavedení nových služeb v podniku. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy o podniku, inovace a její efektivnost, a základní ukazatele finanční analýzy. Analytická část práce popisuje inovace vybrané společnosti a možnosti jejího financování. Výhody a nevýhody zavádění inovací v podnicích.

## **Klíčová slova**

Podnik, inovace, konkurenceschopnost, procesní inovace, financování, analýza.

## **Abstract**

The subject of the bachelor's thesis "Economic aspects of innovation in a company" is to describe process innovation and the introduction of new services in a company. In the theoretical part of the work, concepts about the company, innovation and its effectiveness and basic indicators of financial analysis are explained. The analytical part of the work describes the innovations of the selected company and the possibilities of its financing. Advantages and disadvantages of introducing innovations in enterprises.

## **Keywords**

Company, innovation, Competitiveness, process innovation, financing, analysis.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským). V Brně dne: 17. května 2022

V Brně dne 30. 4. 2023

---

Elizaveta Suhareva

autor

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.za vedení mé bakalářské práce, užitečné rady a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat vedeni ConGusto s.r.o. za poskytnuté informace a rady, které významně přispěly ke zpracování bakalářské práce. A nakonec bych chtěla poděkovat také mé rodině a příteli za podporu a trpělivost.

## OBSAH

1.	ÚVOD:.....	10
2.	CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
3.1.	<i>Pojem podniku</i> .....	13
3.2.	<i>Pojem inovace</i> .....	14
3.3.	<i>Typy inovací:</i> .....	15
3.4.	<i>Historie inovace</i> .....	19
3.5.	<i>Inovační proces</i> .....	21
3.6.	<i>Konkurenceschopnost</i> .....	24
3.7.	<i>Definice úspěšně inovačních podniků</i> .....	26
3.8.	<i>Efektivnost inovace</i> .....	27
3.9.	<i>Měření efektu inovačního procesu</i> .....	28
3.10.	<i>Finanční a ekonomické ukazatele</i> .....	29
3.11.	<i>SWOT analýza</i> .....	37
4.	ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU PODNIKU .....	39
4.1.	<i>Charakteristika společnosti</i> .....	39
4.1.1.	Základní údaje o společnosti .....	39
4.1.2.	Zařazení společnosti dle velikosti.....	40
4.1.3.	Historie společnosti.....	40
4.2.	<i>Organizační struktura společnosti</i> .....	41
4.2.	<i>Konkurenční prostředí</i> .....	41
4.2	<i>Popis zavedené inovace rozvoz jídla</i> .....	43
4.3.	<i>Hodnocení společnosti před zavedením inovace</i> .....	46
4.3.1.	Analýza poměrových ukazatelů .....	46
4.4.	<i>Současný stav společnosti</i> .....	50
4.4.1	<i>Horizontální analýza tržeb a nákladů</i> .....	50
4.4.1.	Analýza poměrových ukazatelů po zavedení inovace za rok 2022 .....	55
4.5.	<i>SWOT analýza</i> .....	56
4.5.1.	Vnitřní prostředí.....	56
4.5.1.	Vnitřní prostředí.....	57
4.5.2.	Bodově vyhodnocení SWOT analýzy .....	59
5.	NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	61
5.1.	<i>Snížení nákladu</i> .....	61
5.1.1.	Snížení nákladů na mzdy zaměstnanců.....	62
5.1.2.	Snížení nákladů na pohonné hmoty.....	63
5.2.	<i>Zvýšení tržeb</i> .....	63
5.2.1.	Zvýšení průměrnou hodnotu objednávky .....	64
5.2.2.	Přilákání zákazníků .....	65
5.3.	<i>Výpočet celkových nákladů a výnosů po zavedené optimalizaci</i> .....	67
6.	ZÁVER .....	69
7.	SEZNAM POŽITÉ LITERATURY.....	71
8.	SEZNAM OBRAZKŮ .....	73
9.	SEZNAM TABULEK.....	74
10.	SEZNAM GRAFU .....	75

## 1. ÚVOD:

Jako téma bakalářské práce jsem zvolila ekonomické aspekty inovace v podniku. K tomuto tématu jsem si vybrala společnost ConGusto s.r.o. Tato společnost se zabývá především restauračním podnikáním. Do sítě restaurací patří například restaurace Piazza, Monte Bú, Pivnice u Čápa, Táckárna, Pivnice u Kohoutů, Korek wines, TuSi a také Catering ConGusto. Společnost je dost velká, a aby se udržela na špičce trhu, musí zavádět různé inovace. Konkrétněji se budu zabývat inovacemi souvisejícími s rozvozem jídla JimeBrno. Také si myslím, že je to důležité pro dobrý rozvoj. Objednat si jídlo domů nebo do kanceláře je dnes velmi snadné. Rozvoz jídel se každým dnem zlepšuje, protože tuto službu nabízí téměř každý podnik a díky mobilním aplikacím není nutné hledat tu správnou restauraci na internetu. Vzhledem k tomu, že tato společnost má poměrně velký výběr restaurací, ze kterých si zákazníci mohou objednat jídlo všech chutí, byl to dobrý nápad rozvíjet podnik.

Toto téma jsem si vybrala, protože se domnívám, že v dnešním světě existuje mnoho inovací, každá společnost se snaží prosadit na trhu, ale vzhledem k velké konkurenci se to ne vždy podaří. Firma, kterou jsem si vybrala, má již zkušenosti s rozvojem nových odvětví a otevíráním nových provozoven, což je rovněž inovace. Začalo to jednou restaurací, která se rozrostla do sítě restaurací po celém Brně, které dnes patří k nejlepším restauracím různých kuchyní ve městě. Na příkladu této inovace bych ráda ukázala ekonomickou stránku a to, jak může velká firma podle brněnských standardů rozvíjet vlastní rozvoz jídel. V následujícím popisu podrobněji popíšu výhody a nevýhody této inovace a jaké změny by bylo možné realizovat.

## 2. CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

### **Cíle práce:**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnotit ekonomické aspekty stávající inovace výrobků ve společnosti ConGusto s.r.o., včetně návrhu řešení ekonomické situace podniku. Předmětem zkoumání vybraného podniku je pohostinství se specializací na restaurace. Konkrétně se bakalářská práce bude zabývat inovacemi a zaváděním nových služeb.

Dílčím cílem bakalářské práce je analyzovat současnou ekonomickou situaci podniku a užitečnost konkrétní inovace pro podnik. Za účelem dosažení hlavního a dílčího cíle bude provedena finanční analýza této společnosti. Díky těmto informacím můžeme pochopit, jaké náklady byly vynaloženy na zavedení této inovace a jak to ovlivnilo finanční stránku a jejich tržní ocenění. Je rovněž uvedena analýza rizik.

Pomocí metod, které použiji, dále rozvedu, zda je tato inovace pro společnost výhodná či nikoliv. Provedu finanční analýzu situace před inovací a po ní, která nám poskytne jasnou představu. Zároveň bych ráda vyjádřila svůj komentář ke stavu společnosti a v případě zjištění nedostatků našla způsoby, jak je vyřešit nebo jednoduše zvýšit zisky společnosti ConGusto.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, ve které popisují pojmy jako inovace, podnik, konkurenceschopnost, efektivnost inovací. Teoretickou část uzavírám popisem metod, které použiji k analýze dílčího podniku. Jako jsou Swot analýza a PEST analýza.

Druhá část mé práce bude analytická, která bude rozdělena na dvě části. První část analytické práce se bude skládat z podrobného popisu mnou zvoleného podniku a inovací v něm. Domnívám se, že pro pochopení účinnosti inovací je třeba podrobně prozkoumat podnik, v mém případě také rozebrat jednotlivé podniky této společnosti a pochopit, jak zavedené inovace ovlivňují každý z nich, tak i v souhrnu. A touto inovací je vlastní rozvoz JimeBrno a také spousta dalších marketingových inovací. V druhé analytické části se budu zabývat ekonomickou stránkou této inovace. Jaké jsou její výhody a nevýhody. Zda tato inovace této společnosti pomohla, nebo naopak snížila její zisk. Nakonec bych tuto službu chtěla porovnat s jejími konkurenty, kteří jsou na trhu již delší dobu.

Při zpracování bakalářské práce jsem využila metody analýzy různých ekonomických ukazatelů a také jsem použila metodu indukce, pomocí které jsem mohla zvážit postavení

společnosti při zvažování konkrétní inovace, ale jelikož indukce je silně spojena s dedukcí, je zřejmé, že jsem ji využila také. Dále jsem aplikovala metodu abstrakce, generalizace komparace, analogie a syntéza.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

#### 3.1. Pojem podniku

Definic podniku je velké množství. Podnik je určité společenství lidí, kteří se spojili k zabezpečování hmotných statků a různých činností pro jiné stakeholdry za účelem dosažení vlastního prospěchu ➔ zisku. Podnik slouží ke zhodnocování kapitálu, ale musí respektovat své společenské funkce ve vztahu ke stakeholdrům (zákazníkům, akcionářům, zaměstnancům, obchodním partnerům, dodavatelům, zástupcům státní správy a samosprávy, zájmovým skupinám, médiím, odborům a mezinárodním organizacím), ti všichni sledují své vlastní individuální cíle. Tradiční přístup podniku svou základní funkci-zabezpečování výkonů-plní na základě samostatného financování, tj. samostatného získávání a užívání zdrojů. Vstupuje na trh, kde prodává své výkony a dosahuje maximálního zisku = cíl podnikání, v současnosti maximální hodnoty pro vlastníky/akcionáře (Kocmanová, 2010).

Podnik lze charakterizovat těmito znaky:

Ekonomická samostatnost:

- samostatně hospodaří, tj. ze svých výnosů hradí náklady a dosahuje zisku,
- na trhu vystupuje jako samostatný subjekt,
- určuje si předmět podnikatelské činnosti,
- kapitál používá k zajištění svým cílů bez přímých vnějších vlivů.

Právní samostatnost:

- podnik vystupuje vůči svému okolí jako subjekt, který má jméno, práva a plní své povinnosti.

V obchodním zákoníku v §5 odst. 1 je stanoveno: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“.

Osoba podnikající se nazývá podnikatel. Podnikatel je člověk, který se snaží proměnit nový nápad nebo vynález v úspěšnou inovaci. Podnikání v České republice se dělí na 2 typy: 1) individuální podnikání nebo 2) účast v obchodním partnerství nebo společnosti.

### 3.2. Pojem inovace

Termín „inovace“ pochází z latinského „novatio“, což znamená „aktualizace“ (nebo „změna“), a předpony „in“, která se z latiny překládá jako „ve směru“, pokud je přeložena doslovně „Innovatio“ - „ve směru změny“ (Lingua Latina Aeterna).

Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit. Ve smyslu uvedené definice je zřejmé, že inovace je svou podstatou podnikatelský fenomén (Pitra, 2006).

Slovo „inovace“ lze chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě.

Zaměříme-li se na inovace jako na postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, metod řízení a správy v podniku, je inovace procesem provádění neustálých změn. Zmíněné změny přinášejí výrobcům určité konkurenční výhody a pomáhají mu vylepšit si svou konkurenční pozici na trhu (Švejda, 2002).

Veber (2016, s. 79) považuje, že inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, nicméně bezpochyby je spojena s aktivní činností lidí. Jinými slovy, inovace znamená jakoukoli novinku, respektive změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života. Inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Je-li inovace chápána jako proces, tak se pod tímto úhlem pohledu skrývá „komplexní proces charakterizovaný komplikovanými zpětnovazebními mechanismy a interaktivními vztahy“ (Skokan, 2004).

Inovace je tedy více než invence, které jsou sice nutnou součástí inovací – přinášejí nové myšlenky – ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace. Řada nových nápadů nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné (z technického, praktického či ekonomického hlediska). Východiskem inovací je kreativita, nápady, nové myšlenky. Kultura firmy pozitivně se stavějící k tvůrčím aktivitám, podněcující a oceňující kreativitu je předpokladem inovačních aktivit. Přitom je zřejmé, že ne všechny nové ideje a nápady se přetvoří v inovace, a ještě méně z nich bude komerčně úspěšných. K tomu je zejména nutné se zajímat, jaké přínosy inovace přinesou zákazníkovi, zda za tuto novou přidanou hodnotu bude ochoten zaplatit.

Inovace jsou výsledkem implementace nových myšlenek a znalostí za účelem jejich praktického využití k uspokojení určitých spotřebitelských potřeb. To znamená, že pokud je například vyvinut nový nápad, promítnut se do diagramů, nákresů nebo důkladně popsán, ale není použit v žádném odvětví nebo oblasti a nemůže najít spotřebitele na trhu,

pak tento nový nápad, tato znalost, ačkoli je výsledkem kreativní práce, není inovací (Surin, 2008).

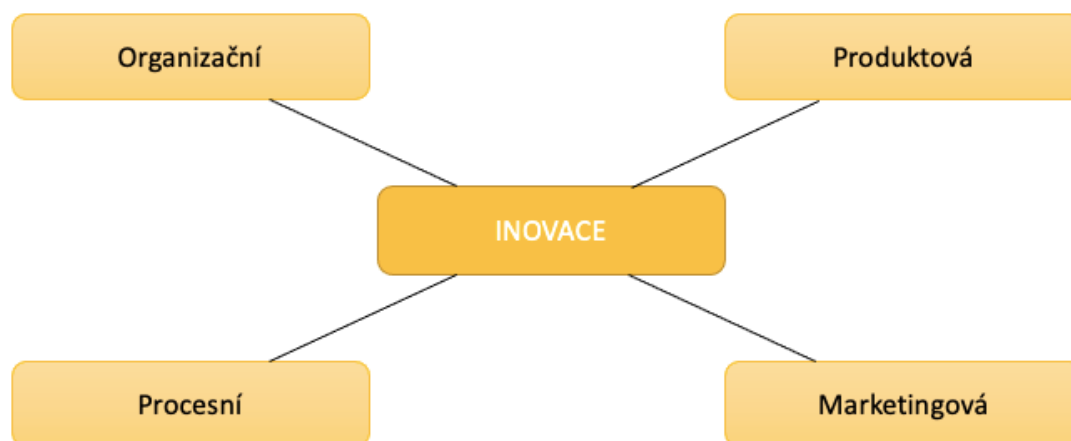
Inovace je hybným faktorem každé organizace či instituce, jejím prostřednictvím dochází k aktualizaci produktového portfolia a tím zlepšování pozice firmy na trhu, včetně posílení konkurenční pozice, ke zvyšování efektivnosti provozních činností, zvyšování kvality, snižování nákladů apod. Přitom v soudobém prostředí nezáleží, odkud inovace pochází, ale jak organizace dokáže s inovacemi zacházet a profilovat z ní. Při konceptualizaci inovací je užitečné je porovnávat s jinými koncepty. Zejména ve vědecké literatuře se uvádí, že pojem „inovace“ je často zaměňován s pojmem „vynález“, což znamená vytvoření nového technického vývoje nebo vylepšení starého, a termín inovace, což znamená zavádění nových řešení. Navíc mnohá vylepšení ve zboží a **službách** by byla přesněji nazvána „zlepšením“. Pojmy „změna“ a „kreativita“ lze také někdy použít místo pojmu „inovace“ (Veber, 2016).

Pro odlišení inovace od výše uvedených pojmů se často uvádí, že zvláštností inovace je, že vytváří další hodnotu, umožňuje inovátorovi získat další hodnotu a je spojena s implementací. Z tohoto pohledu není inovace inovací, dokud není úspěšně implementována a nezačne přinášet hodnotu.

### **3.3. Typy inovací:**

Inovace v oblasti organizace a řízení výroby nejsou technologické. Inovace může mít různý rozsah, dobu realizace a organizační a společenský dopad. Při jakékoliv kategorizaci se neubráníme tomu, aby se některé kategorie nepřekrývaly. Pokusíme se o přehled hlavních typů inovací a zjednodušenou klasifikaci. Je třeba si uvědomit, že kategorizace inovací není vědou a každou inovaci lze obvykle zařadit do několika různých kategorií (Janusonis, 2009).

Základní metodickou příručkou k měření inovačních aktivit je Oslo manuál (OECD, 2005). Podle předmětu inovace rozděleny na čtyři typy inovace: produktová inovace, procesní inovace, marketingová inovace a organizační inovace.



**Obrázek 1: Čtyři hlavní typy inovací**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Oslo manuál, 2005)

**Produktová inovace** je zavedením nového výrobku nebo služby, jehož charakteristiky nebo možné užití jsou nové nebo výrazně zlepšené. Patří sem výrazná zlepšení technických specifikací, komponent a materiálu, zabudovaného software, uživatelského rozhraní a dalších funkčních charakteristik (OECD, 2005).

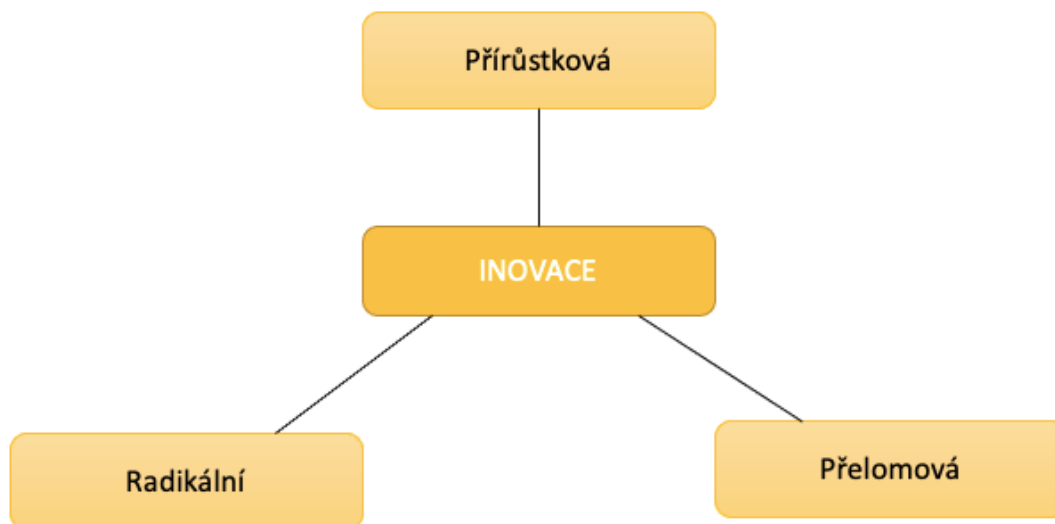
**Procesní inovace** je zavedením nové nebo podstatně zlepšené metody výroby nebo distribuce. Patří sem podstatné změny postupů, technologie, zařízení a/nebo softwaru (OECD, 2005).

**Marketingová inovace** je zavedením nové marketingové metody včetně podstatných změn designu nebo balení výrobku, umístění výrobku na trhu, propagace výrobku nebo stanovení ceny. Marketingová inovace se zaměřuje na lepší splnění potřeb zákazníka, vstup na nové trhy nebo nalezení nového místa na trhu a jejím cílem je zvýšení objemu prodeje. Marketingová inovace se od dalších marketingových nástrojů firmy odlišuje zavedením marketingové metody, kterou dříve firma nepoužívala. Musí být součástí nové marketingové koncepce nebo strategie, která se výrazně odlišuje od stávajících marketingových metod. Nová marketingová metoda může být použita jak pro nové, tak pro stávající produkty (OECD, 2005).

**Organizační inovace** je zavedením nové organizační metody do podnikových postupů, pracovních míst, organizačních a vnějších vztahů. Organizační inovace může být zaměřena na zvýšení výkonnosti podniku snížením administrativních nákladů, zlepšením pracovního prostředí (které vede ke zvýšení produktivity), získání přístupu k neobchodovatelným aktivům nebo snížením cen dodávek. Organizační inovace se od

dalších organizačních změn ve firmě odlišuje tím, že jde o organizační metodu, kterou dříve firma nepoužívala (OECD, 2005).

Podle novosti výsledků klasifikujeme na přírůstková, radikální a přelomová inovace.



**Obrázek 2: Typy inovací podle novosti výsledků**

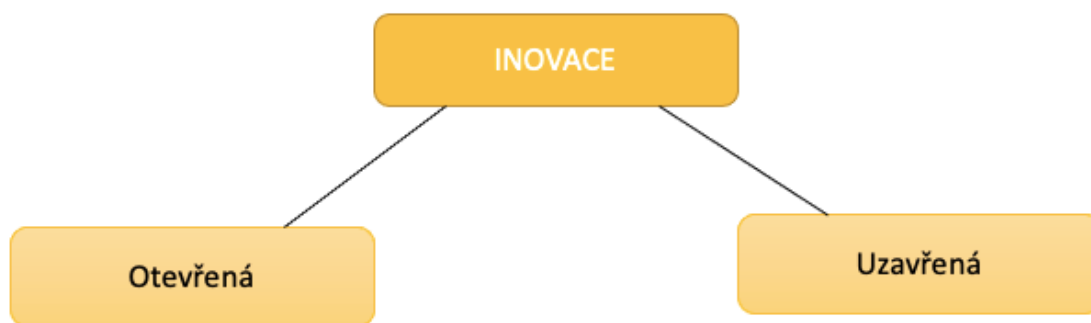
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Oslo manuál, 2005)

**Přírůstková (inkrementální) inovace** zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení, konsolidaci, posílení stávajících produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Do této kategorie spadá většina inovací (Gerard, 2002).

**Radikální inovace** zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot (Gerard, 2002).

**Přelomové inovace** jsou překvapením. Dochází k nim na základě hlubokých výsledků ve vědě a technice. Říkáme jim "přelomové" proto, že jsou něčím, co většina lidí považovala za nemožné. Přelomové inovace vytvářejí něco nového nebo uspokojují nové potřeby. Jejich použití a důsledky často daleko přesahují původní záměry svých tvůrců. Mohou odstartovat vznik nových průmyslových odvětví nebo transformovat stávající (Gerard, 2002).

Inovace lze podle strategie rozdělit do dvou kategorií otevřené inovace a uzavřené inovace.



**Obrázek 3: Typy inovací podle strategie**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Oslo manuál, 2005)

Podnik využívající strategii otevřené inovace získává technologie, které potřebuje, z vnějšího prostředí a licencuje technologie, které vyvinul, ale nehodlá sám využívat. Otevřené inovace jsou postaveny na efektivním partnerství. Otevírají nové možnosti speciálně pro malé a střední podniky a jejich spolupráci s univerzitami a výzkumnými organizacemi (Chesbrough, 2003).

Výhody otevřených inovace podle Veber (2016):

- nižší náklady na nové výrobky
- začlenění zákazníků v rané fáze vývoje
- rozšíření vějíře nápadů, které by zůstaly pod pokličkou
- zrychlení vytvoření nových výrobků
- možnost zapojení rizikového kapitálu.

V modelu uzavřených inovací podnik předpokládá, že zaměstnává ty nejlepší mozky v odvětví a tedy generuje, rozvíjí a komercializuje své vlastní nápady. Vychází z toho, že podnik, který vkládá nejvíce prostředků do V&V, se stane vůdcem na trhu. Předpokládá, že podnik přísně chrání své duševní vlastnictví, aby zabránil konkurenci využít nápadů vzniklých ve firmě. Tento model převažoval po většinu 20 století (OECD, 2005).

Nevýhody otevřených inovací podle Veber (2016):

- odhalení informací, které nejsou určeny ke sdílení
- možná ztráta konkurenční výhody
- koncipovat nové kanály pro komunikaci s externími subjekty – softwarová platforma
- jiný model zapojující externí subjekty.

Inovace nutně nemusí znamenat výzkum, protože výzkum je pouze jedním z inovačních nástrojů. Inovace především znamenají systematicky opouštět nástroje včerejška, přizpůsobovat se dnešní době a co víc, být o krok vpřed. Za druhé pak znamenají systematické hledání příležitostí – využít zranitelná místa technologií, například výrobních procesů či daného trhu skrze marketingové nedostatky. Je důležitá lidská iniciativa a zároveň inovovat podnikatelského ducha, usilovat o vytvoření nových oblastí podnikání, a nejen nových produktů nebo modifikací produktů starých. A nakonec, znamenají ochotu vytvořit inovační projekt odděleně, mimo existující řídicí strukturu (Meluzín, 2009).

Navíc mnohá vylepšení ve zboží a službách by byla přesněji nazvána „zlepšením“. Pojmy „změna“ a „kreativita“ lze také někdy použít místo pojmu „inovace“

Pro odlišení inovace od výše uvedených pojmů se často uvádí, že zvláštností inovace je, že vytváří další hodnotu, umožňuje inovátorovi získat další hodnotu a je spojena s implementací. Z tohoto pohledu není inovace inovací, dokud není úspěšně implementována a nezačne přinášet hodnotu.

### **3.4. Historie inovace**

Již před sto lety moravský rodák J. A. Schumpeter přichází s teorií ekonomického vývoje, který je založen na inovacích. Schumpeter inovace považoval za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní změny v podobě inovací mají ovšem závažnější důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj. Schumpeterova teorie cyklického vývoje spatřuje jeho příčiny jednak ve změnách externího prostředí (za radikální změny považuje revoluce či války), dále mezi příčiny řadí faktory ekonomického růstu (akumulace, demografické změny) a za třetí skupinu příčin považuje inovace. Ty jsou u Schumpetera klíčovým motorem rozvoje. Jednoznačně je přiřazuje podnikateli, jako iniciátoru, a hlavně realizátoru těchto kvalitativních změn (Veber, 2016).

J. A. Schumpeter přichází s jednou z prvních klasifikací inovací:

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

Ačkoliv Schumpeterovi následovníci přišli s řadou odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji, nelze nic měnit na tom, že jsou to inovace, které ovlivňují a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni (Veber,2016).

V polovině osmdesátých let minulého století vydává Peter F. Drucker publikaci věnovanou inovacím a jejich vazbě na podnikatelské přístupy. Drucker přichází s názorem, že inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Ty spatřuje jak uvnitř organizace (první čtyři), tak vně organizace:

- nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů,
- odchylky zejména ve výrobním a distribučním procesu, popř. V chování zákazníků,
- potřeby procesu,
- změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury,
- demografické změny,
- změny v pojetí a vnímání,
- nové poznatky.

Aby organizace byla inovativní, měla by:

- průběžně a systematicky analyzovat výše uvedených sedm zdrojů inovačních příležitostí,
- pravidelně monitorovat realitu – vyjít do terénu, dívat se kolem sebe, ptát se a naslouchat, zajímat se o zákazníky a uživatele,
- zaměřit své inovační aktivity na jednoduchá řešení a aplikačně zaměřené inovace,
- efektivní inovace začínají v malém měřítku, inovační úsilí by mělo směřovat k dosažení jednoho konkrétního cíle, nikoliv dosažení dílčí změny
- prioritou nemusí být dosažení (díky inovaci) velkého byznysu, ale mělo by být dosažení vedoucího postavení v dané oblasti.

Drucker dále doporučuje vyhýbat se inovacím, které povedou k rozšiřování diversifikace, tříštění sil i zdrojů. Inovace by měly být pružně ověřeny na malém trhu s možností snadných změn. Cílem ovšem musí být dosažení vedoucího postavení v daném prostředí, jinak se vytváří prostor pro konkurenci (Veber,2016).

Inovacím managementu se věnuje Gary Hamel. Management a jeho budoucí vývoj spojuje s „technologíí managementu“. Pod tímto pojmem má na mysli pravidla, zásady,

principy, postupy řízení, které upravují způsoby plánování, přípravy rozpočtů, rozmístování zdrojů, rozdělování moci, přijímání rozhodnutí, odměňování lidí, kontrolní nástroje atd. Naprostá většina těchto přístupů řízení má mnohaletou tradici, je v různé modifikované podobě uplatňována v naprosté většině firem i institucí. Položíme-li si otázku, kdo řídí určitou organizaci, možnou odpovědí je generální ředitel, možná spolu se středním managementem, ale nebude od věci konstatovat, že i četná skupina teoretiků a praktiků managementu, kteří již někdy před sto lety položili základy „vědeckého řízení“, a jejich následovníci, kteří tyto postupy upravovali, doplňovali, modifikovali. Ač soudobý management prošel řadou změn, Hamel tvrdí, že jeho základní principy zůstávají v zásadě stejné a již neodpovídají změnám prostředí na počátku jedenadvacátého století (internet, digitalizace, liberalizace a deregulace trhů, nástup nových odvětví atd.). Zásadní pokrok v manažerských přístupech může navodit významnou konkurenční výhodu, která může mít dlouhodobý charakter (Veber, 2016).

### 3.5. Inovační proces

Inovační proces je souborem sledu kroků, které je třeba od A do Z udělat, aby byl výsledek zaručen a neztrácen se zbytečné čas, námaha, emoční energie a peníze. Je to proces zlepšování výrobků, služeb, obchodního modelu i procesů (Špaček, 2020). Pokud se týká výrobků nebo služeb, životaschopná inovace začíná kreativním nápadem a pokračuje jeho implementací do nového výrobku nebo služby, kterou zákazníci potřebují (Adair, 2004). Lze tedy inovace chápat jako obecnou činnost, nezbytnou pro přežití a růst organizace. A na této úrovni abstrakce také můžeme nadefinovat podstatu procesu, který je společný všem firmám a organizacím. Tento proces ve svém jádru zahrnuje tyto prvky (Tidd, 2007):

- *Průzkum* – neustálé sledování prostředí (interního i externího), hledání relevantních signálů příležitostí nebo hrozeb a jejich zpracování.
- *Volba* – rozhodnutí (na základě strategického pohledu na to, jak by se měla organizace rozvíjet) o tom, na které z těchto signálů se bude reagovat.
- *Implementace* – převedení potenciálu skrytého v nové myšlence (signálu) v něco nového a zavedení této novinky na interní nebo externí trh. Implementace není jednotlivá událost, ale vyžaduje tyto fáze:
  - *Získat* znalostní zdroje, které umožní inovaci (např. při tvorbě něčeho nového prostřednictvím výzkumu a vývoje, průzkumu trhu atd., získání

znalostí odjinud na základě transferu technologie, strategické aliance apod.)

- *Realizovat* projekt v podmínkách nejistoty, což vyžaduje obsáhlé řešení problému.
- *Uvést* inovaci na trh a řídit proces jejího počátečního přijetí.
- *Udržovat* přijetí a použití inovace v dlouhodobém měřítku – nebo se vrátit k původní myšlence a modifikovat ji – tzv. reinovace.
- *Učení* – podniku mají příležitost (které ovšem často nevyužívají) učit se na základě postupu v průběhu tohoto cyklu, a tak si budovat znalostní bázi a zlepšovat způsoby řízení tohoto procesu (Tidd, 2007).

Inovační proces je uceleným procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé, ale i spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce (Jač, 2005).

Podle Frankovou (2011) jakmile dojde k inicializaci, procesy vedoucí k inovaci obvykle vyžadují další investice do výzkumu a vývoje a pokračování monitoringu, aby mohly být identifikovány a poskytovány manažerské impulsy ke kreativní a inovativní iniciativě. Manažerům lze doporučit, aby inovace chápali primárně jako proces, který lze řídit. Není to proces tak zjevný a konkrétní, jako např. výrobní postup, přesto ho lze identifikovat. Tři hlavní fáze inovačního procesu zachycuje tab. 2.

**Tab. 1: Hlavní fáze inovačního procesu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Franková, 2011)

Fáze inovačního procesu	Účinné postupy
Produkování myšlenek	Zapojení jednotlivců i týmů do procesu produkování myšlenek, jehož smyslem je zlepšování stávajících produktů a služeb a vytváření nových
Sběr myšlenek	Zapojení týmu do sběru, prověřování a hodnocení myšlenek.
Rozvíjení a implementování finálních myšlenek	Zapojení týmu do vylepšování a rozvíjení myšlenky, dokud organizace nezíská první odezvy od spokojených zákazníků

Proces komercializace inovací zahrnuje čtyři základní prvky: vytvoření představy, prvotní aplikace, prověření proveditelnosti a finální aplikaci, přičemž každý z těchto prvků se vyznačuje určitými rysy. Základní prvky a rysy organizačních inovací jsou uvedeny v tab.3.(Franková, 2011).

**Tab. 2: Základní prvky a rysy organizačních inovací**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Franková, 2011)

Inovační prvky	Charakteristické rysy
Vytvoření myšlenky	Nové znalostní formy kolem základních vhladů, rozšíření existujících porozumění nebo spontánní kreativita umožněná individuální genialitou a komunikací s ostatními.
Prvotní aplikace	Myšlenky jsou poprvé koncepčně otestovány formou prototypů nebo vzorků a diskusemi s ostatními, oslovením zákazníků, klientů nebo technických odborníků.
Určení proveditelnosti	Otázky praktičnosti a finanční hodnoty jsou prověřeny formálními studii proveditelnosti, které určují potenciální náklady a výhody a také potenciální trh nebo aplikace.
Finální aplikace	Nový produkt je komercializován nebo dán k prodeji na otevřeném trhu, nový proces je realizován jako součást normálních provozních režimů.

Je třeba, aby celý proces byl ve vztahu k potřebám organizace a trhu. Znalost trhu zvyšuje šance na vysokou hodnotu inovace a hodnotou inovace je určen úspěch na trhu. Nezbytné jsou proto úzké vztahy se zákazníky, které umožňují shromažďování informací stimulujících kreativní nápady a po úspěšném inovativním procesu zajišťují prodejnost produktu. Pojetí inovačního procesu u obou citovaných autorů striktně odděluje tvorbu myšlenek a alternativních řešení problémů od jejich prověřování a hodnocení, což doporučuje i řada dalších badatelů, zabývajících se těmito organizačními procesy (Franková, 2011).

Inovační proces je uceleným procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatele, ale i spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce (Jač, 2005).

Organizace, které zaměřily svou strategii na inovace, mohou uplatňovat změny a novinky vytvořené a případně i vyzkoušené jinde (inovace napodobovací) nebo mohou uskutečňovat myšlenky a nápady zcela nové (inovace originální). K tomu, aby organizace mohla dosahovat inovací originálních, je nezbytná poměrně značná míra kreativity, a to jak individuální, tak i týmové a organizační (Franková, 2011).

### **3.6. Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost podniku je schopnost vyrábět a prodávat konkurenceschopné produkty a dlouhodobě odolávat konkurenci. Nebo v širším slova smyslu, kromě výše uvedených schopností, musí podnik efektivně ovlivňovat socioekonomickou sféru, přizpůsobovat se měnícímu se prostředí a uspokojovat potřeby zákazníků, zaměstnanců a investorů (Golikov, 2016).

Konkurenceschopnost je schopnost efektivně využívat své konkurenční výhody, ale i komplex finančního, průmyslového, vědeckého, technického a pracovního potenciálu v ekonomické činnosti, zajišťující její rentabilitu a adaptaci na prostředí (Golikov, 2016).

Aby organizace získaly udržitelné konkurenční výhody, musí najít nové způsoby a metody provádění svých činností. Za jeden z důležitých faktorů, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost podniku, se považuje využívání různých druhů inovací. Mnoho ekonomů poukazuje na to, že nejdůležitějším efektem inovací na konkurenceschopnost je prodloužení doby udržení konkurenčních výhod. Míra udržitelnosti konkurenčních výhod je dána příležitostmi k neustálému zlepšování a rozšiřování konkurenčních výhod (Pfetzer, 2017).

V posledních letech se objevuje i pojem klastrová konkurenceschopnost. Klastř je skupina sousedních, vzájemně propojených podniků a příbuzných organizací, jednajících ve shodě v zájmu vytváření konečných konkurenceschopných produktů. Proto lze víceúrovňovou strukturu ekonomické kategorie „konkurenceschopnost“ zohledňující moderní trendy doplnit o konkurenceschopnost klastřu (Komkov, 2007).

V polovině osmdesátých let to byl M. Porter, který přišel s celou řadou užitečných doporučení týkajících se konkurence a zejména konkurenční výhody. Ve vztahu ke konkurenci produktů jsou známé Porterovy generické strategie, které spatřují konkurenční výhody:

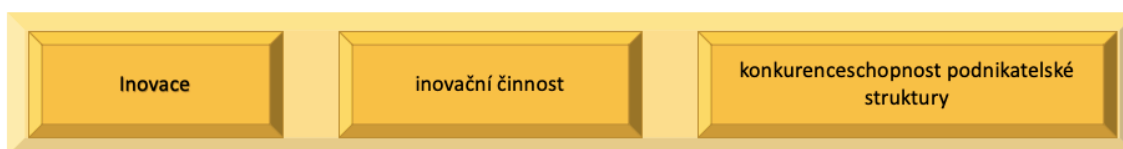
- v nákladech a potažmo v prodejních cenách,
- v diferenciaci (v kvalitě, časové flexibilitě),

- ve fokusu (ve specifických vlastnostech, vyhledávaných úzkým segmentem uživatelů).

L. Vodáček a O. Vodáčková definují konkurenceschopnost z pohledu managementu. Zdůrazňují, že: „Konkurence je podstatným zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí. Rozsáhlá manažerská literatura dává v tomto směru velkou řadu doporučení, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, popř., jak s ní spolupracovat. To vše předpokládá mít včas k dispozici relevantní informace o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence (Jač, 2005).

K. Skokan (2004) ve své monografii Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji uvádí: „Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.“ V pojetí Evropské unie je podle K. Skokana konkurenceschopnost regionu chápána jako základní ukazatel úspěšnosti nebo selhání politiky, přičemž důraz je kladen na konkurenceschopnost průmyslu. Za hlavní faktory, které ke konkurenceschopnosti průmyslu, a tak i daného regionu přispívají, jsou považovány: výzkum a technický rozvoj, malé a střední podniky, přímé zahraniční investice, infrastruktura a lidský kapitál, instituce a společenský kapitál (Jač, 2005).

Často je deklarována závislost konkurenceschopnosti na inovacích, ale souvislost mezi nimi není jednoduchá a jednoznačná. Studie této závislosti ukazují, že i přes úzkou organizační a ekonomickou provázanost manažerských, technologických produktových inovací jako ekonomických cílových funkcí podnikatelské činnosti nedošlo k vzájemnému ovlivňování prvků v řetězci:



**Obrázek 4: Závislost konkurenceschopnosti na inovacích**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (SKOKAN,2004)

Základními ukazateli pro zajištění finanční stability jsou tedy cena výrobků, kvalita výrobků a skutečné výrobní náklady. Podnik proto potřebuje úzce propojit metody řízení nákladů, řízení kvality produktů a metody výpočtu cen produktů tak, aby výstup produktů byl prospěšný jak pro spotřebitele, tak pro výrobce. Řízení konkurenceschopnosti produktu je důsledná implementace funkcí managementu s cílem vytvořit vlastnosti

produktu, které mu poskytují konkurenční výhodu oproti konkurenčním produktům. Je těžké si představit, že by konkurenceschopný podnik nebyl úspěšný. Mezi úspěšností a konkurenceschopností bude úzká souvislost, nicméně to nebudou identické pojmy; každý sleduje jiné hledisko zájmu. Úspěšnost se obvykle vyjadřuje ekonomickými kritérii, jako jsou zisk, rentabilita, hodnota akcií apod. Při hodnocení konkurenceschopnosti bude mít větší

význam komparativní srovnávání se zřetelem na tržní pozici a vedle ekonomických kritérií to bude i hodnocení flexibility podniku s ohledem na tržní impulsy apod. (Skokan, 2004).

### **3.7. Definice úspěšně inovačních podniků**

Protože tolik nových produktů selhává, snaží se firmy zjistit, jak zlepšit šance na úspěch. Jedním způsobem je identifikovat úspěšné nové produkty a zjistit, co mají společného. Různé studie naznačují, že úspěch závisí na jedinečném a nadprůměrném produktu, který zákazníkům nabídne vyšší kvalitu, nové funkce a vyšší užitnou hodnotu. Dalším kritickým faktorem úspěchu je dobře definovaná koncepce produktu, kdy firma ještě před zahájením vývoje pečlivě definuje a odhadne cílový trh, nároky na produkt a jeho přínosy. Nové produkty, které lépe uspokojují potřeby trhu a přinášejí to, co zákazníci opravdu chtějí, mají bez výjimky úspěch. Mluví se i o dalších faktorech – zapojení vyššího vedení, neutuchající zaměření na inovace, hladké fungování a zdatnost při vývoji nového produktu. Úspěšná komercializace nového produktu tedy vyžaduje, aby firma rozuměla svým spotřebitelům, trhům a konkurenci a aby vyvíjela produkty, které zákazníkům přinášejí nadprůměrnou hodnotu. (Kotler,2004)

Je však zřejmé, že intelektuální složku v podobě potenciálu příležitostí lze realizovat, pokud i materiální a technická základna odpovídá požadované úrovni. Především mluvíme o technické připravenosti podniku na inovace: dostupnost potřebného prostoru a vybavení, úroveň automatizace výroby, četnost aktualizací technických a technologického vybavení, modernizace výroby. Rovněž by měly být brány v úvahu finanční možnosti podniku ve věci řízení inovačního rozvoje podniku a korelovány s investicemi do rozvoje podniku. Konečný výsledek všech činností jako celku závisí na tom, jak správně a efektivně bude tato interakce systémů vybudována. Inovace umožňují optimalizovat tyto procesy, a přitom nevyžadují významný kapitál. Důležitost vytvoření

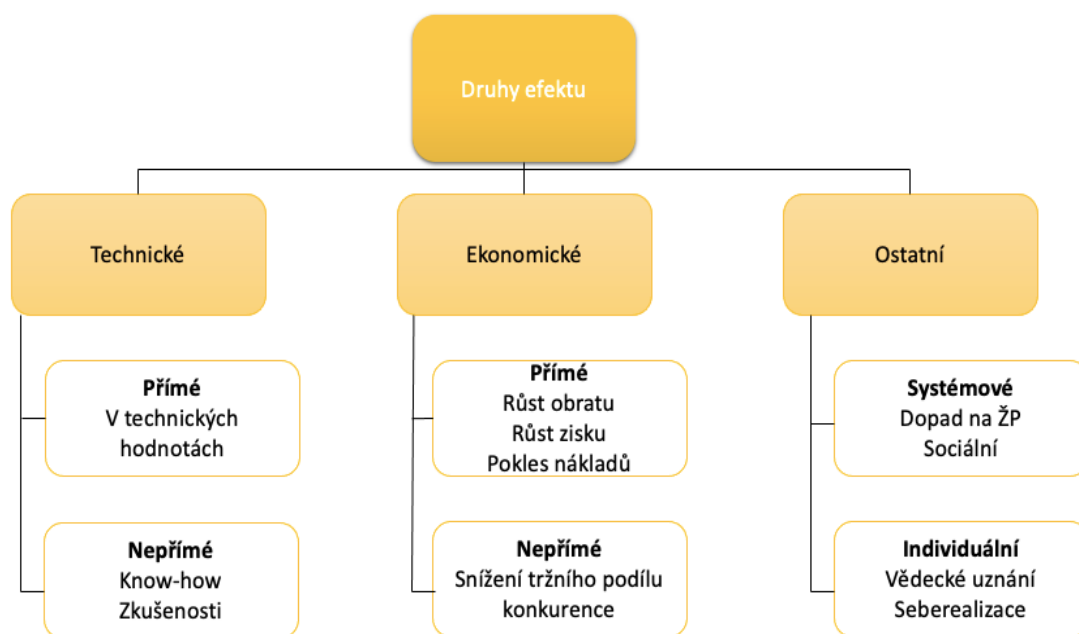
základny, která bude sloužit jako základ pro hledání, rozvoj a realizaci nových nápadů a návrhů, je strategickým úkolem nejen na mezi, ale i na makro úrovni (Jač, 2005).

Intelektuální potenciál podniku se utváří na základě lidského potenciálu, jehož znaky jsou vzdělání, kvalifikace, praxe zaměstnanců, úroveň poznání, schopnost inovovat atd. Je zřejmé, že pokud má podnik zaměstnance s vysokou úrovní vzdělání, usilující o seberealizaci, aktivně zvyšující svou intelektuální úroveň, pak bude zavedení inovativního vektoru rozvoje v podniku úspěšnější, a proces inovační činnosti bude efektivnější než u podniků, kde kvalitativní a kvantitativní složení neodpovídá požadované úrovni, kde nedochází k motivaci a neustálé fluktuaci zaměstnanců (Jač, 2005).

Při volbě efektivní podnikatelské inovační strategie musí vedení vycházet z možností, které má organizace ve svých zdrojích k tomu, aby dokázala splnit nároky, kladené na získání zvolené inovační příležitosti. Musí stanovit konkrétní cíle, které realizací svých inovačních záměrů sleduje, stanovit podmínky, za kterých jsou tyto cíle dosažitelné a volit strategickou orientaci svých podnikatelských (inovačních) aktivit tak, aby byly splněny podmínky dosažitelnosti strategických cílů. Takže můžeme říct, že vyhledání vhodných inovačních příležitostí je první a základní podmínkou pro úspěšnou realizaci inovačních záměrů organizace. Procesy, kterými organizace sleduje plnění svých strategických záměrů, přitom musí být kompatibilní s charakterem situačního rámce, ve kterém je vstup inovace na cílový trh uskutečňován (Zbyněk, 2017).

### **3.8. Efektivnost inovace**

V rámci moderního rozvoje světové ekonomiky se inovace stávají stále důležitější podmínkou rozvoje státu. V této situaci je pro optimální rozhodnutí nutné správně posoudit výsledky inovací (vyhodnotit efektivitu inovací), jejich dopad na ekonomiku podniku, zejména s ohledem na to, že světová ekonomika se v současné době zotavuje z tzv. minulou globální krizi. Účinky inovací jsou různé. K tomu se používají kvalitativní a kvantitativní metody pro hodnocení efektivity využití inovací (Žižlavský, 2011). Typy efektů inovací:



**Obrázek 5: Typy efektů inovací**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Žižlavský, 2011)

### 3.9. Měření efektu inovačního procesu

Při řízení firmy je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti, a to jak přírůstkové, tak radikální inovace. V případě přírůstkové inovace postupujeme při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení, tedy:

odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme tzv. cash-flow,

provádíme odhad návratnosti vložených prostředků,

porovnáváme odhadované přínosy s daným kritériem.

Hodnocení efektu radikální inovace by mělo podnikateli přinést zjištění, zda daný poznatek z výzkumu přinese dostatečný pokrok – stupeň novosti a zda existuje trh pro budoucí aplikaci poznatku a jeho následný transfer do praxe, zda přinese kýžené monopolní postavení a monopolní cenu. Dále pak musí zodpovědět otázku výše (nebo spíše níže) nákladů na výrobu dané technologie a zda existuje zájem zákazníků o danou technologii. Hodnotit návratnost pomocí ekonomických kritérií můžeme u daného poznatku až ve fázi jeho komercializace. Potom postupujeme jako při měření efektu z přírůstkové inovace. Příklad měření takového efektu je uveden v případové studii.

Měření efektu inovačního procesu v praxi:

- Nástin situace ve firmě

- Potřebujeme popsat společnost, její typ činnosti.
- Zaměření a cíle finanční analýzy

Před zahájením finanční analýzy je třeba definovat cíle, které mohou zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost projektu. První fáze je nutno provést hodnocení odhadu rozhodujících faktorů každé uvažované investice, tedy výnosů a nákladů. Finanční analýza pomůže ověřit návratnost investice a zjistit objem potřebných finančních prostředků v jednotlivých fázích projektu. Při stanovení nákladů a výnosů bude dodržena zásada opatrnosti, tzn. nebudou podhodnocovány předpokládané náklady a nebudou nadhodnocovány očekávané výnosy. (Jač, 2005)

### **3.10. Finanční a ekonomické ukazatele**

Když potřebujeme zhodnotit podnikatelsky záměr nebo získat průběžnou představu o fungování podniku, můžeme využít některé nástroje finanční analýzy. Mezi základní ukazatele, které čerpají z údajů běžně dostupných v účetnictví, patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a návratnosti investic. Vždy je ale potřeba k interpretaci výsledků přistupovat obezřetně a v kontextu oboru a situace v konkrétním podniku, jinak celá analýza ztrácí smysl i funkci. (Šafrová, 2019, s. 231)

#### **Ukazatele zisku**

Jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Zisk lze vyjádřit v různých podobách, např. jako:

- čistý zisk-EAT (Earnings After Taxes)
- zisk před zdaněním-EBT (Earnings Before Taxes)
- zisk před úroky a zdaněním-EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy-EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Platí, že vždy je třeba velmi pečlivě zvážit podobu používaného zisku pro hodnocení výkonnosti podniku, např. pro srovnání v čase či s jinými podniky, protože výše uvedené zisky se od sebe mohou výrazně lišit (např. EBITDA může být několikanásobně vyšší než hodnota dosaženého čistého zisku) a mohou tak srovnání výrazně zkreslit. (Knápková, 2011, s. 20)

#### **Ukazatele rentability**

Jsou měřítkem míry zisku. Představují relativní ukazatele, je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti.

- **Rentabilita tržeb (obratu) - ROS**

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.« Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat na úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů »(Synek,2011, s.359)

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

Obrázek 6: Rentabilita tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková, 2011)

- **Rentabilita aktiv (Základní výdělečná síla podniku) - ROA**

«Charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku. Není ovlivněn ani mírou zdanění, ani strukturou kapitálu. Je proto vhodný pro srovnávání firem s rozdílnou daňovou situací a rozdílným stupněm zadlužení »(Synek, 2011, s.360).

Čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Ukazatel zachycuje, kolik peněžních jednotek EBITu připadá na jednu korunu celkových aktiv. Pokud výsledek vynásobíme 100, udává procentuální zhodnocení aktiv v EBITu. (Mareš, 2017, s.128)

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Obrázek 7: Rentabilita aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková, 2011)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (výnosnost vlastního kapitálu) – ROE**

Tento ukazatel měří efektivnost vlastního kapitálu. Je vhodný pro použití při analýze akciového trhu. Čím je jeho hodnota větší, tím lépe. Vyšší hodnota může být uváděna

v procentech – hovoříme pak o procentním zhodnocení vlastního kapitálu vůči čistému zisku pro akcionáře. Ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu je definovaný jako poměr čistého zisku, který by měl být rozdělen mezi akcionáři, a vlastního kapitálu. Je měřítkem efektivnosti vynaložených prostředků akcionáři, kteří jsou reprezentováni ve vlastním kapitálu. Lze jej považovat za jeden z klíčových ukazatelů pro rozhodnutí o tom, zda do firmy investovat. Hodnota by měla být větší, než je výnosnost desetiletých státních dluhopisů. (Mareš, 2017, s.128)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

**Obrázek 8: Rentabilita vlastního kapitálu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková, 2011)

### **Ukazatele likvidity**

Vezmeme-li v úvahu i výši splatných závazků podniku a poměříme ji s výší likvidních aktiv, hovoříme o likviditě podniku. Ta vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky, v blízké budoucnosti. Vyjadřuje se formou poměrových ukazatelů zvaných stupně likvidity. (Synek, 2011, s.51)

Problémem však je, že ukazatele likvidity (stupně likvidity) nemají dostatečnou vypovídací schopnost vzhledem k tomu, že vycházejí ze statického výkazu, kterým je rozvaha. Vzhledem k tomu, že rozvaha zobrazuje stav k určitému datu, může být stav likvidních položek ovlivněn sezónností. Ani výkaz nám nemusí poskytnout dostatečný obrázek o likviditě těchto položek z oblasti aktiv, neboť každá účetní jednotka si může zvolit vlastní přístup ke způsobu tvorby opravných položek (korekce), např. k pohledávkám (při finanční analýze, obvykle vycházíme z netto stavu). Z výkazu rozvahy také nezískáme nejdůležitější informace, již je údaj o splatnosti a krytí splatnosti mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy. Likvidita tedy málo vypovídací schopnost o solventnosti, ale však zároveň zůstává nezbytným předpokladem pro solventnost. Vycházíme tak z obecného tvaru, že čitatelem ukazatelů likvidity je to, co obdržíme do jednoho roku zapláceno, a ve jmenovateli je naopak to, co musíme do jednoho roku zaplatit. Můžeme tedy konstatovat, že problém likvidity a solventnosti souvisí s finanční analýzou a zahrnuje důležité prvky pro kontinuitu instituce. (Mareš, 2017, s.113)

**Okamžitá likvidita**, označovaná jako likvidita úrovně 1. Vypočítává se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých (okamžitě splatných) závazků. (Koráb, 2007)

Vstupují do ní jen ty nejlíkvídnější položky z rozvahy. Pod pojmem pohotové platební prostředky je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry, šeky. Tento pojem můžeme ztotožnit s pojmem finanční majetek. V některých teoriích jsou však právě z důvodu zachování nejvyšší likvidnosti položek dosazovány do čitatele pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Součástí krátkodobých dluhů jsou i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vedeny odděleně od krátkodobých závazků v rámci bankovních úvěrů a výpomocí. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9-1,1. Tento interval je přejat z americké literatury. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2, která je však zároveň označována za hodnotu kritickou i z psychologického hlediska. U okamžité likvidity navíc platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy firmy, protože i ve firemních podmínkách se poměrně často vyskytuje využívání účetních přetažků, kontokorentů, které nemusí být při použití z údajů z rozvahy patrné. Také proto je doporučena podrobnější analýza krátkodobých zdrojů financování. (Růčková, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy okamžitou splatností}}$$

**Obrázek 9: Okamžitá likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2007)

**Pohotová (rychlá) likvidita**, nazývaná likvidita druhé úrovně. V čitateli se v tomto případě zvyšuje o pohledávky z obchodního styku, ve jmenovateli o výši krátkodobých závazků. (Koráb, 2007)

Ne všechna aktiva společnosti jsou stejně likvidní; za nejpomaleji se obracející položku oběžných aktiv a tedy položku nejméně likvidní lze označit zásoby. Zahrnují nejen zásoby hotového zboží, ale i polotovárů, surovin, materiálu atd. Neprodejně hotové výrobky

mohou narušit realizovatelnost zásob. Proto se při měření rychlé schopnosti splnit závazky - při posuzování okamžité likvidity - vylučují zásoby. (Sid Blaha, 2006)

$$\text{Pohotov\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva} - \text{z\u00e1soby}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}}$$

**Obr\u00e1zek 10: Pohotov\u00e1 likvidita**

Zdroj: Vlastn\u00ed zpracovan\u00ed dle (R\u00fal\u010dkov\u00e1, 2007)

**B\u011b\u017en\u00e1 (celkov\u00e1) likvidita**, tzn. likvidita t\u0159et\u00edho stupn\u011b. Vypo\u010dit\u00e1v\u00e1 se jako pom\u011br ob\u011b\u017en\u00fdch aktiv ke kr\u00e1tkodob\u00fdm z\u00e1vazk\u00fcm. (Kor\u00e1b, 2007)

Stru\u010dn\u011b re\u010deno vypov\u00edd\u00e1 o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit sv\u00e9 v\u011b\u0159itele, kdyby prom\u011bnil ve\u0161ker\u00e1 ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva v dan\u00e9m okam\u017eiku na hotovost. \u010c\u00edm v\u00fd\u0161\u0161\u00ed je hodnota ukazatele, t\u00edm je pravd\u011b\u011bpodobn\u011bj\u0161\u00ed zachov\u00e1n\u00ed platebn\u00ed schopnosti podniku. Pro b\u011b\u017enou likviditu plat\u00ed, \u017ee hodnoty \u010ditatele jsou k hodnot\u011b jemenovatele v rozmez\u00ed 1,5-2,5. (R\u00fal\u010dkov\u00e1, 2007)

$$\text{B\u011b\u017en\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}}$$

**Obr\u00e1zek 11: B\u011b\u017en\u00e1 likvidita**

Zdroj: Vlastn\u00ed zpracovan\u00ed dle (R\u00fal\u010dkov\u00e1, 2007)

### **Ukazatele zadlu\u017eenosti**

Pojmem zadlu\u017eenost vyjad\u0159ujeme skute\u010dnost, \u017ee podnik pou\u017e\u00edv\u00e1 k financov\u00e1n\u00ed sv\u00fdch aktiv ve sv\u011b \u010dinnosti ciz\u00ed zdroje, tedy dluh. V re\u00e1ln\u011b ekonomice u velk\u00fdch podnik\u00fcm nep\u0159ich\u00e1z\u00ed v \u00favahu, \u017ee by podnik financoval ve\u0161ker\u00e1 sv\u00e1 aktiva z vlastn\u00edho anebo naopak jen z ciz\u00edho kapit\u00e1lu. (R\u00fal\u010dkov\u00e1, 2007)

### **Celkov\u00e1 zadlu\u017eenost**

Obecn\u011b plat\u00ed, \u017ee \u010c\u00edm je v\u00fd\u0161\u0161\u00ed hodnota tohoto ukazatele, t\u00edm je v\u00fd\u0161\u0161\u00ed riziko v\u011b\u0159itel\u00fa. Tento ukazatel je v\u0161ak nutno posuzovat v souvislosti s celkovou v\u00fdnosn\u00f3st\u00ed podniku a tak\u011b v

souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může být z hlediska držitelů kmenových akcií příznivá tehdy, je-li podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než je procento úroků placené z cizího kapitálu. Věřitelé obecně preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. Struktura cizích zdrojů je také důležitá. V současné době velká většina firem inklinuje k využívání krátkodobých cizích zdrojů, které z věřitelského hlediska představují méně rizikový zdroj financování, ale z hlediska stability finanční politiky firmy již může být využití těchto zdrojů diskutabilní. (Růčková, 2007)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\times 100\%)$$

**Obrázek 12: Celková zadluženost**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubičková, 2015)

### **Koeficient zadluženosti**

Výsledná hodnota vypovídá o tom, kolik jednotek cizího kapitálu připadá na jednu jednotku kapitálu vlastního, resp. kolik z jedné jednotky vlastního kapitálu by odčerpala úhrada cizích zdrojů, tj. v jaké míře je vlastní kapitál zadlužen. Je-li hodnota větší než 1 (resp. 100 %), lze s určitým zjednodušením konstatovat, že vlastní kapitál by nepostačoval na úhradu dluhů; hodnota menší, než jedna vypovídá, že vlastní kapitál by postačoval uhradit dluhy. Dosahované hodnoty většinou závisí na oboru činnosti a situace, kdy vlastní kapitál nestačí k úhradě všech dluhů, nemusí znamenat ohrožení firmy. (Kubičková, 2015)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} (\times 100\%)$$

**Obrázek 13: Koeficient zadluženosti**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubičková, 2015)

## Finanční páka

Finanční páka je poměrem celkových zdrojů (bilanční sumy) a vlastního kapitálu. Výsledná hodnota ukazatele vypovídá o tom, kolikrát celkové zdroje převyšují zdroje vlastní. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím nižší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a vyšší míra zadlužení. A tím větší silou působí finanční páka na výnosnost vlastního kapitálu. (Kubičková, 2015)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}} (\times 100\%)$$

Obrázek 14: Finanční páka

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubičková, 2015)

## Koeficient samofinancování

Ukazatel vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\times 100\%)$$

Obrázek 15: Koeficient samofinancování

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubičková, 2015)

Protože Vlastní kapitál a Cizí kapitál jsou v souhrnu objemem celkových zdrojů (celkových aktiv), je koeficient samofinancování doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika (koeficient věřitelského rizika + koeficient samofinancování = 100 %). Oba ukazatele patří mezi nejčastěji používané ukazatele finanční struktury (finanční stability). (Kubičková, 2015)

## Ukazatele aktivity

Aktiva podniku, nejen však pouze jejich technická úroveň, mají zásadní význam pro dosahování podnikových výkonů a zhodnocování vloženého kapitálu. Řízení aktiv v

podniku, jejich skladby, jejich optimální využívání a obnova je jedním z nejdůležitějších strategických úkolů managementu podniku. Intenzitu, v jaké jsou aktiva v jejich stávající struktuře využívána, umožňují monitorovat a měřit ukazatelé aktivity, které tak poskytují důležité podklady pro další strategické i operativní rozhodování. Ukazatele aktivity měří schopnost využívat majetek produktivně, a to ve vztahu k časovému fondu. Patří k základním ukazatelům efektivnosti procesů v podniku, která má bezprostřední odraz ve výši zisku a rentabilitě aktiv i vlastního kapitálu. (Kubičková, 2015)

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu – což je reciproká hodnota k počtu obrátek. Jejich rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu (což jsou ukazatele, které už jsme probrali). (Růčková, 2007)

To, že tyto ukazatele mají návaznost na ukazatele rentability, je nejvíce patrné na ukazateli **obratu celkových aktiv**, bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (z aktiv v bilanci) a je součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. (Růčková, 2007)

Dalším ukazatelem je ukazatel **obratovosti zásob** – rychlost obratu zásob, což je poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Odvozeným ukazatelem je **doba obratu zásob**, což je poměr 365 dní ku obratovosti zásob. Tento ukazatel nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace. (Růčková, 2007)

Obdobným způsobem lze vypočítat **obratovost pohledávek**, která je vyjadřována jako poměr tržeb k pohledávkám. Doplňkovým ukazatelem je opět **doba obratu pohledávek** – tedy 365 dní ku obratovosti pohledávek – tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur, neboť většina expedovaného zboží je fakturována a každá faktura má svou dobu splatnosti. (Růčková, 2007)

Jako poslední z této skupiny ukazatelů je **obratovost závazků**. Tento ukazatel je poměrem tržeb k závazkům. K tomuto ukazateli můžeme vypočítat také **dobu obratu**

**závazků** 365 dní ku obratovosti závazků. Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Nicméně tento ukazatel může být velmi užitečný pro věřitele, či potenciální věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku. (Růčková, 2007)

### **3.11. SWOT analýza**

Analýza SWOT vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání z konkurencí. Analýza SWOT by měla zahrnovat náklady a další nemarketingové proměnné. Neměla by pominout dosud nevyužité příležitosti ani hrozby. Pokud plány závisí na předpokladech o trhu, ekonomice nebo konkurenci, je třeba tyto předpoklady vyjádřit explicitně (Kotler, 2006).

Cílem metody SWOT analýza je komplexní zkoumání vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují efektivitu inovačního procesu, tedy výsledek v podobě produktu. SWOT. Pomůže vám jednoduše a zároveň přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy. Je to velmi užitečný nástroj pro finanční řízení a plánování a je důležitým doplňkem finanční analýzy. V inovačním procesu se uplatňuje v sérii analýz, které pomáhají identifikovat všechny okolnosti, které mají zásadní vliv na chod podniku a inovace. Analýza silných a slabých stránek podniku se zaměřuje na prostředí externí (Špaček, 2020).

Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

## SWOT analýza



Obrázek 16: Analýza SWOT

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler,2006)

- VNITŘNÍ PODMÍNKY (OKOLNOSTI): Silné a slabé stránky
- VNĚJŠÍ PODMÍNKY (OKOLNOSTI): • Příležitosti a ohrožení

## 4. ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU PODNIKU

V této části bakalářské práce bude představena sledovaná společnost s ručením omezeným ConGusto. Popsána její organizační struktura a předmět podnikání. Dále bude provedena finanční analýza a také strategická analýza okolí společnosti. Ukáže se také inovace této společnosti a její financování. Na příkladu této společnosti bude popsáno, jaký je význam inovace do rozvoje.

### 4.1. Charakteristika společnosti

#### 4.1.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti: Con Gusto s.r.o.

IČO: 04702557

Datum vzniku: 27. leden 2016

Spisová značka: C 91494/KSBR Krajský soud v Brně

Právní forma: Společnost s ručením omezeným s.r.o.

Základní kapitál: 51 000,-Kč

Předmět podnikání:

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

hostinská činnost

prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Logo společnosti:



Obrázek 17: Logo společnosti

Zdroj: dle (<https://www.congusto.cz>)

#### 4.1.2. Zařazení společnosti dle velikosti

Firma patří do kategorie středního podniku:

Počet zaměstnanců je 50-99

Obrat méně než 50 mil. EUR

Aktiva méně než 43 mil. EUR

#### 4.1.3. Historie společnosti

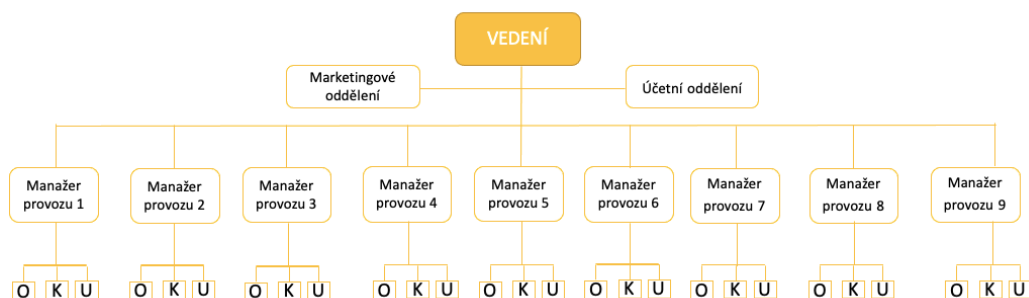
Majiteli společnosti ConGusto jsou Ing. Petr Dohnal, Tomáš Oborný, Petr Juračka. Jeden z nich začínal jako kameraman v lednickém hotelu Chateau, druhý jako číšník v hotelu Continental. Jejich cesty společně zavedly do restaurace Piccolo Mondo, kterou vedli v letech 2001 až 2013. Po získání zkušeností s italskou kuchyní se rozhodli otevřít další podnik v tomto duchu, restauraci Piazza, která je v provozu od roku 2006 dodnes. Dnes provozují již devět podniků, včetně svatební agentury a cateringových služeb.



Obrázek 18: Podniky sítě ConGusto

Zdroj: dle (<https://www.congusto.cz>)

## 4.2. Organizační struktura společnosti



Obrázek 19: Organizační struktura společnosti ConGusto

Zdroj: dle vlastní zpracování

Poznámka:

- O – je obsluha
- K – je kuchyň
- U – je úklid

V této společnosti je řídicím týmem Ing. Petr Dohnal od 27.01.2016, Tomáš Oborný od 06.04.2018 a Petr Juračka od 06.06.2019. Organizační struktura společnosti spočívá v tom, že každou provozovnu společnosti řídí přímo manažer. Pod vedením manažera na jednotlivých restauracích pracují pracovníci kuchyně, obsluhy a úklidu. Existuje také účetní a marketingové oddělení, které je zodpovědné za práci své specializace ve všech pobočkách společnosti.

## 4.2. Konkurenční prostředí

Hlavními konkurenty na trhu jsou tři společnosti: DameJídlo s.r.o., Wolt s.r.o., Bolt s.r.o. Ráda bych popsala každou z nich a to, čím se liší od naší inovace.

### **Dame jídlo s.r.o.**

Tato společnost působí na trhu již více než 10 let a zabývá se především rozvozem jídel z restaurací. Poté se začala rozvíjet a v jejích službách najdete také rozvoz jídel z různých obchodů. Nedávno otevřeli vlastní Dame Market, kde najdete nejrůznější produkty a drogerie, které vám do hodiny doručí až domů. Jídlo se rozváží téměř do všech měst v České republice. Patří mezi ně města jako např.: Praha, Brno, Liberec, Plzeň, Pardubice, Ostrava, Olomouc, Hradec Králové, České Budějovice, Ústí nad Labem

Logo společnosti:



**Obrázek 20: Logo společnosti Dáme jídlo**

(Zdroj: <https://www.damejidlo.cz>)

### **Wolt s.r.o.**

Firma byla otevřena v roce 2014 ve Finsku, postupem času se začala otevírat i v dalších zemích, například v Gruzii a Izraeli. V České republice byla firma otevřena v roce 2014, zpočátku působila pouze v Praze a brzy se rozšířila do dalších měst.

Společnost Wolt se stala poměrně úspěšnou díky tomu, že kurýři doručovali objednávky pomocí jízdních kol, motorek a skútrů, tím si zakládá na svém etickém a ekologickém základu. To výrazně zvýšilo zájem o práci kurýra, protože již nebylo nutné mít řidičský průkaz. Také se tím výrazně zkrátila doba doručení, protože kurýři už nemuseli stát v dopravních zácpách a také dlouho hledat místo k zaparkování. Větší výhody se samozřejmě objevily v institucích, které se nacházejí v centru města, protože tam je výjezd autem bez povolení často zakázán. Z marketingové stránky si lidé v centru města začali všimnout doručovatelů, kteří byli vždy oblečeni celí v modrém s logem firmy. [12]



**Obrázek 21: Kurýr společnosti Wolt**

(Zdroj <https://refresher.cz>)

Byly také zavedeny velké bonusové programy, někdy s doručením zdarma nebo se slevou z výše objednávky, což také uplácelo zákazníky. Jako všude jinde však měla

společnost i nevýhody, jako byl malý doručovací okrsek a malý počet restaurací, s nimiž spolupracovala.

Logo společnosti:



Obrázek 22: Logo společnosti Wolt

(Zdroj: <https://www.wolt.cz>)

### **Bolt s.r.o.**

Společnost vznikla v roce 2013 v estonském Tallinnu, když se 13letý chlapec rozhodl vytvořit aplikaci, která by propojila všechny taxikáře v jeho městě. Jak společnost získávala úspěch, rozšířila se po celé Evropě. V roce 2019 společnost otevřela v Tallinnu vlastní službu rozvozu jídla, která se poté začala otevírat ve všech městech, v nichž již měla velký úspěch. V České republice byla služba Bolt Food spuštěna v roce 2020. Přes tuto platformu lze v současné době objednat rozvoz jídla z více než 4500 restaurací v Praze, Plzni, Brně, Olomouci, Ostravě, Českých Budějovicích a Hradci Králové.

Logo společnosti:



Obrázek 23: Logo společnosti Bolt

(Zdroj: <https://www.bolt.cz>)

## **4.2 Popis zavedené inovace rozvoz jídla**

V dnešní době je těžké si představit život bez nějaké inovace. V každodenním životě si ani nevšimneme, jak každý den používáme něco nového. Například před několika lety lidi si nedokázali představit, že dnes bude možné objednat si jídlo po telefonu nebo přes internet. Ale zatímco zpočátku se mohli setkat pouze s fastfood rámci donáškových služeb, postupem času se objevilo i běžné domácí stravování. To pro společnost ConGusto, kterou jsem si vybrala, znamenalo, že má smysl zřídit si vlastní rozvážkovou službu. S poměrně širokým výběrem jídel z restaurací řetězce, od české všehochuti až po italskou kuchyni. A tak se zrodila tato inovace. Rozvážková služba se zrodila na začátku roku 2022. Již v roce 2022 zaznamenal řetězec restaurací ConGusto velký úspěch a získal si důvěru zákazníků. V té době již restaurace spolupracovaly například s firmami Wolt s.r.o. a Dameidlo s.r.o. K vytvoření vlastní rozvážkové služby však přispěla skutečnost, že u těchto rozvozu nebylo možné jejich služby nijak ovlivnit. To znamenalo, že zákazníci měli špatné mínění nejen o rozvážkové službě, ale také o konkrétní restauraci, ze které byla objednávka doručena, a to kvůli dlouhému čekání na kurýra nebo špatně doručenému jídlu. Z hlediska ekonomické stránky služby je využívání služby zpoplatněno, což znamená také procento z každé objednávky. To ovlivnilo vznik inovace, jako je rozvoz jídla do vlastních rukou.



Obrázek 24: Logo rozvozu JimeBrno

Zdroj: dle (<https://www.congusto.cz>)

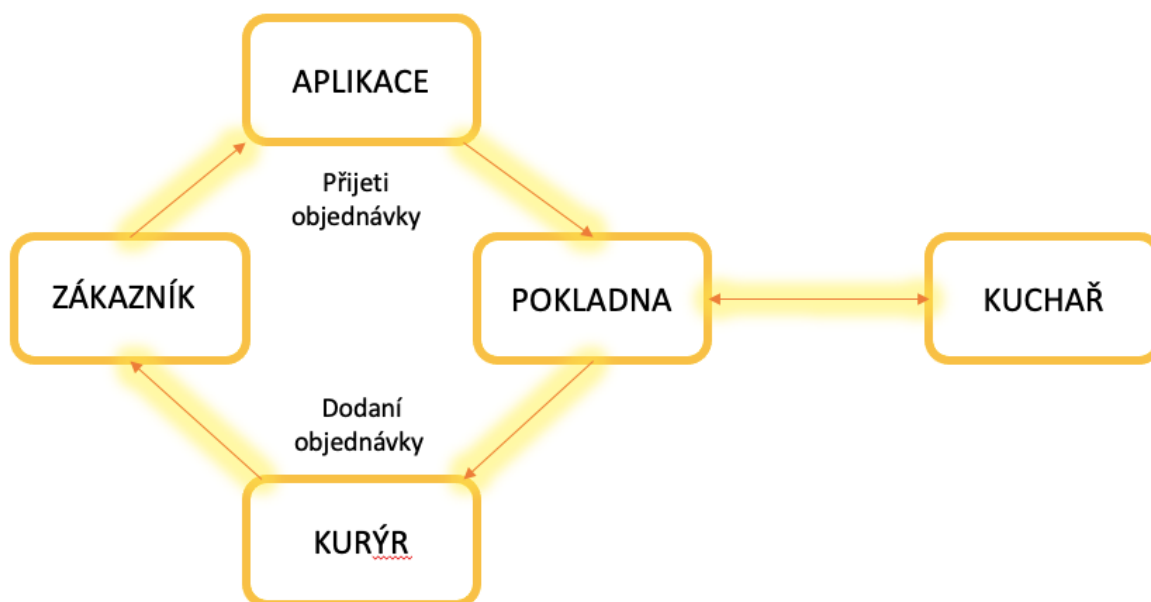
Aby mohla společnost tuto inovaci zavést, musela vynaložit velké investice, například na nákup rozvážkových vozidel a veškerého potřebného vybavení. Každá restaurace si musela pořídit tablet a také telefon pro přijímání objednávek. Velkou roli hrály také investice do marketingu. Aby bylo možné konkurovat již úspěšným rozvážkovým službám, tak si pro marketing vybrala jako partnera digitální agenturu Cognito.

V Cognitu převzali kompletní odpovědnost za tvorbu konceptů a realizaci kampaní v online i offline prostoru a lokální mediální podporu. Jedním z důležitých úkolů bylo vytvořit aplikaci a webové stránky, které by zákazníkům umožnily pohodlně objednat jídlo a kurýrům a restauraci připravit a doručit objednávku. Tato společnost udělala

technickou analýzu a byla navržena architektura systému složená z několika samostatných aplikací. První z tohoto systému bylo E-shopové rozhraní pro zákazníky [www.jimebrno.cz](http://www.jimebrno.cz), kde mohou zákazníci objednávat jídlo z restaurací sítě ConGusto. Řešení zahrnují i administraci obsahu a jídelníčku restaurací. Pro pohodlí kurýrů byla vytvořena také mobilní aplikace a informační systém pro management. Dashboard optimalizovaný pro tablety v jednotlivých restauracích pro správu příchozích objednávek. Taky dashboard pro operátora rozvozu – přehled nad objednávkami a polohou kurýrů v reálném čase.[13]

V každé restauraci bylo také třeba vytvořit jídelní lístky, které by byly vhodné pro rozvoz. Ne každý pokrm lze doručit, například steak z restaurace Monte Bú by nebylo možné doručit na adresu vzdálenou 40 minut od restaurace, protože by byl studený a nevhodný ke konzumaci. Vzhledem k tomu, že aplikace doručuje ze čtyř řetězců restaurací, byla věnována zvláštní pozornost tomu, aby každá z nich měla jinou doručovací oblast a jiné náklady na doručení v závislosti na vzdálenosti mezi zákazníkem a restaurací, kde byla objednávka zadána. Také bylo nutné přijmout nové pracovníky na pozice kurýrů a pracovní podmínky a platy musely být lepší než u konkurentů v jiných doručovacích službách, aby se o tuto pozici zajímali.

Schéma dodávek vypadá následovně:



Obrázek 25: Schéma realizace objednávky

Zdroj: dle vlastní zpracování

### 4.3. Hodnocení společnosti před zavedením inovace

Cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku a identifikovat silné a slabé stránky. Pro analýzu společnosti hlavně potřebujeme finanční výkazy, což je rozvaha, výsledovka, výroční zpráva. Prostřednictvím rozvahy 2017-2020 je možné vypočítat stav aktiv a pasiv podniku, ve kterém roce měla naše společnost nejvyšší zisky, a vysledovat, čím to bylo způsobeno. A také to, jaký vliv má na investice. Pomocí výkazu Z/Z ukazuje informace o tvorbě a užití hospodářského výsledku. Výkaz cashflow informuje o peněžních tocích.

**Tab. 3: Údaje o finančním stavu společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2020)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>VH před zdaněním</b>	230	195	1 322	-3 103	1 135
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	24 752	22 870	30 535	21 099	29 668

Prvním krokem finanční analýzy společností jsem vybrala charakterizovat a porovnávat výsledek hospodaření před zdaněním, a čistý obrat za účetní období. Výsledek hospodaření ve společnosti ConGusto je v každém roce rostoucí, ale největší rozdíl je vidět v roce 2020. To bylo usnadněno začátkem covid-19, to ovlivnilo všechny podniky bez výjimky. A protože je tato společnost přímo závislá na návštěvách zákazníků, začali majitelé uvažovat o vlastní rozvázkové službě, aby na podnikání alespoň vydělali, nebo aby se alespoň nedostali do vysokých nákladů v tak těžké době.

#### 4.3.1. Analýza poměrových ukazatelů

Abych lépe pochopila stav společnosti před inovací, provedla jsem analýzu poměrových ukazatelů, která mi pomohla znázornit ukazatele, jako je rentabilita, likvidita, zadluženost a aktiva od roku 2017 do roku 2021. "

## Ukazatele rentability

**Tab. 4: Ukazatele rentability společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ROA</b>	3	2,6	12,7	-14,3	14,1
<b>ROE</b>	43,9	27,2	19	-107,9	22,8
<b>ROS</b>	0,9	0,9	4,3	-16,6	3,8

Při pohledu na změnu rentability v letech 2017-2021, vidíme výraznou změnu, která spočívá v přechodu ze záporného výkonu v roce 2020 na kladný výkon. Nejlepší výkonnost bylo zaznamenáno u ukazatelů orgánů souvisejících s kapitálem, což naznačuje návratnost investic do vlastního kapitálu. Nejvyšší ukazatele rentability tržeb bylo dosaženo v roce 2021 a je větší o 10 procent než v roce 2018. V roce 2020 byla hodnota ROS záporná, což bylo způsobeno dopadem záporného čistého příjmu v tomto roce.

## Ukazatele likvidity

**Tab. 5: Ukazatele likvidity společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Běžná</b>	0,8	0,7	2	2,1	1,8
<b>Pohotová</b>	0,8	0,6	1,9	1,6	1,7
<b>Okamžitá (peněžní)</b>	0,5	0,3	0,9	1,2	0,8

Při pohledu na běžnou likviditu hodnota v roku 2017 a 2018 l je téměř stejná a rozdíl činí 0,1 %, ale je malý při normě 1,5-2,5 %. V následujících letech však roste a dosahuje normy. Doporučovanou hodnotu ukazatele okamžité likvidity se pohybuje mezi 0,2-0,5 a ukazuje, jak je podnik schopen hradit splatné dluhy. V roce 2020 hodnoty okamžité likvidity jsou nad 1,2, ale v roce 2021 je hodnota 0,8, což je výrazně blíže normě. Pohotová likvidita v letech 2019-2021 je podle normy mírně vysoká, což znamená malé výkonnosti podnikání, tedy velká část aktiv přináší malý nebo žádný úrok. Norma pro tuto hodnotu je 1 až 1,5 %.

## Ukazatele zadluženosti

**Tab. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Celková</b>	0,8	0,8	0,4	0,6	0,7
<b>Koeficient samofinancování</b>	4,7	6,1	0,5	1,2	2,6
<b>Finanční paka</b>	21,4	16,3	2,1	6,5	2,6
<b>Míra finanční samostatnosti</b>	17,6	13,2	0,8	4,2	1,8

Celkový dluh je jedním z důležitých ukazatelů rizika, čím vyšší procento, tím větší riziko a dluh společnost má. Tento ukazatel má zásadní vliv při posuzování dlouhodobých věřitelů. Konkrétně v společnosti ConGusto se celkový dluh každým rokem snižuje, což se ukazuje jako dobrý výsledek. Úspěšná společnost by měla mít koeficient samofinancování vyšší než 0,3, což svědčí o její dlouhodobé stabilitě. V roce 2020 se tento koeficient oproti předchozímu roku dostatečně změnil a vzrostl o 0,7, který dosáhl úrovně nad normu. Míra finanční samostatnosti, anebo koeficient zadluženosti, je pro banku hlavním ukazatelem při získávání úvěru. Cizí zdroje by měly být nižší než vlastní kapitál, jak můžeme vidět na ukazateli v roce 2019. Tento koeficient musí také vyhodnotit a zohlednit jeho změnu v čase, která má v našem příkladu kladný směr.

## Ukazatele aktivity

**Tab. 7: Ukazatele aktivity společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

Zásoby	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Doba obratu (dny)</b>	0	3,1	4,5	40,1	3,6
<b>Rychlost obratu (počet obrátek)</b>	0	115,1	80,3	8,96	100,5

Podle údaje o zásobách, se obrat zásob v roce 2020 zvýšil o 35 dní, což je špatný ukazatel, protože zboží se hromadí ve skladu a pomaleji se přeměňuje na finanční prostředky. Pokud jde o rychlost obratu, ta se poměrně hodně snížila. Ve zbývajících letech je nejnižší míra obratu je 3,6 v roce 2021 a největší míra rychlosti obratu je 115,1 v roce 2018.

**Tab. 8: Ukazatele aktivity společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

<b>Pohledávky</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Doba obratu (dny)</b>	11,2	38,4	25,7	38,6	25,8
<b>Rychlost obratu (počet obrátek)</b>	10,6	11,9	22,2	-3,8	20,4

Doba obratu pohledávek ukazuje, jak jsou finanční prostředky vázány na pohledávky a jak rychle může podnik peníze opět použít na další nákupy. V letech 2018 a 2020 je doba obratu téměř stejná a vykazuje poměrně vysoké hodnoty, s ohledem na to, že standardní sazba je kolem 30 dní. Od roku 2017 do roku 2019 dochází k rychlému nárůstu rychlosti obratu pohledávek a v roce 2020 vidíme zápornou hodnotu ukazatele, což bylo způsobeno nižšími tržbami v důsledku Covid 19.

**Tab. 9: Ukazatele aktivity společnosti ConGusto**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku i ztrát 2017-2021)

<b>Závazky</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Doba obratu (dny)</b>	120,5	108,6	26,5	97,4	28,4
<b>Rychlost obratu (počet obrátek)</b>	3	3,3	13,6	3,7	12,6

Při pohledu na obrat zásob, který je v letech 2017-2018 a 2020 poměrně vysoký, znamená pro společnost potřebu velkého množství zdrojů na financování zásob. Míra obratu zásob se však s výjimkou roku 2020 každý rok pouze zvyšuje, což je pro společnost pozitivní.

#### 4.3.1 Souhrnné shrnutí před zavedením inovace

Po přezkoumání analýzy poměrových ukazatelů je vidět, že po většinu času je společnost v pozitivním stavu, s výjimkou roku 2020, kdy procházela obtížným obdobím covid-19 efektů. V roce 2021 byla společnost v dobré kondici, bez potíží a dluhů, a proto bylo rozhodnuto zřídit vlastní službu rozvozu jídel, aby se rozvíjela a zvyšovala příjmy. Při dřívějším třídění problémů spojených se spoluprací s ostatními konkurenty v oblasti

rozvozu jídla je vidět, že zde bylo poměrně dost kladů. Také na tomto trhu nebyla tak velká konkurence a nebylo tak obtížné na něj vstoupit.

#### 4.4. Současný stav společnosti

V další části byla provedena finanční analýza v roce 2022. Vzhledem k tomu, že tato inovace byla zavedena na začátku roku 2022 a existuje i v současné době, většina analýz pro tento rok bude provedena podle interních zdrojů.

##### 4.4.1 Horizontální analýza tržeb a nákladů

V tabulce č. 11 byla provedena horizontální analýza tržeb a nákladů týkající společnosti ConGusto za rok 2022, včetně inovace. Uvedené výpočty byly provedeny za účelem lepšího pochopení stavu společnosti v daném časovém období na základě hodnot nákladů a výnosů společnosti.

**Tab. 10: Horizontální analýza tržeb a nákladů společnosti ConGusto za rok 2022, včetně inovace**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů)

Měsíc	Tržby vlastní výkony zboží	za a	Změna v Kč	Změna v %	Náklady	Změna v Kč	Změna v %
leden	2 894 404	-	-	-	2 233 489	-	-
únor	2 577 963	-286 441	-10,0		2 058 876	-174 613	-7,8
březen	2 879 319	301 356	11,3		2 198 765	139 889	6,8
duben	2 536 784	-342 535	-11,9		2 854 897	656 132	29,8
květen	2 727 893	191 109	7,5		2 115 363	-739 534	-25,9
červen	2 983 764	255 871	9,4		2 267 980	152 617	7,2
červenec	2 921 678	-62 086	-2,1		2 358 922	90 942	4,0
srpen	3 003 464	81 786	2,8		2 425 831	66 909	2,8
září	2 982 896	-20 568	-0,7		2 578 934	153 103	6,3
říjen	2 763 462	-219 434	-7,4		2 478 937	-99 997	-3,9
listopad	2 872 930	109 468	4,0		2 435 890	-133 047	-5,4
prosinec	3 005 678	132 748	-4,6		2 564 356	218 466	9,3

Dále bych ráda podrobněji popsala, jak se v průběhu roku změnila tržba a náklady. V únoru vidíme pád v tržbách o 10 % což je specifické pro restaurace po novoročních svátcích, návštěvnost klesá. V březnu tržby vzrostly o 12 %, což bylo ovlivněno lepším počasím. S mírným oteplením lidé začínají častěji chodit do restaurací. V dubnu vidíme, jak náklady převyšují výkony, a to vše kvůli tomu, co společnost potřebovala investovat do otevření inovace, kterou je otevření vlastního rozvozu JimeBrno. V létě se výnosy výrazně zvyšují díky otevření teras, jako je restaurace Piazza, která má velkou terasu v centru města, restaurace Monte Bú, která se nachází v blízkosti venkovního koupaliště Kraví hora, hostinec u Čápa, který je v blízkosti parku a velkého dětského hřiště, to vše zvyšuje výnosy o 20 % a následně od září trend začíná klesat. Později v prosinci zaznamenáváme nárůst o 14 procent v důsledku vánočních svátků a také v prosinci je nejvyšší příjem za celý rok. Při pohledu na náklady je patrné, že se v dubnu a až do konce roku zvyšovaly. To bylo způsobeno i tím, že v únoru vypukla válka mezi Ukrajinou a Ruskem, přičemž Rusko bylo agresorem. Celá Evropa i Česká republika musely zastavit veškerý obchod s Ruskem, když byly na Rusko uvaleny sankce. Museli zastavit veškerý import z této země, která byla také jedním z hlavních dovozců plynu. Náklady a ceny energií se proto razantně zvýšily.

Za účelem zjištění, jak efektivní a kolik příjmů společnosti inovace přinesla, byla provedena tato horizontální analýza tržeb a nákladů konkrétní inovace JimeBrno za rok 2022 v tabulce č. 12, která vykazuje dostatečnou nestabilitu.

**Tab. 11: Horizontální analýza tržeb a nákladů inovace JimeBrno za rok 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů)

Měsíc	Tržby vlastní výkony zboží	za a	Změna v Kč	Změna v %	Náklady	Změna v Kč	Změna v %
<b>leden</b>	154 677	-	-	-	151 782	-	-
<b>únor</b>	167 392	12 715	8,2		187 620	35 838	23,6
<b>březen</b>	172 789	-5 397	3,2		156 430	-31 190	-16,6
<b>duben</b>	151 228	-21 561	-12,5		263 987	107557	68,8
<b>květen</b>	169 983	18 755	12,4		178 654	-85333	32,3
<b>červen</b>	134 528	-35 455	-20,9		127 654	-51 000	-28,5
<b>červenec</b>	126 792	-7 736	-5,8		145 698	18 044	14,1
<b>srpen</b>	125 467	-1 325	-1,0		142 897	-2 801	-1,9
<b>září</b>	146 290	20 823	16,6		136 749	-6 148	-4,3
<b>říjen</b>	139 845	-6 445	-4,4		112 890	-23 859	-17,4
<b>listopad</b>	156 299	-16 454	11,8		128 975	16 085	14,2
<b>prosinec</b>	160 982	-4 683	3,0		124 573	-4 402	-3,4

Na začátku roku každý měsíc se náklady buď zvyšují a převyšují příjem, nebo se snižují a jsou nižší než příjem. ale jsou víceméně na stejné úrovni. V dubnu náklady na tuto inovaci vyskočily nejvýznamněji, a to o 107 tis. Kč., což bylo způsobeno tím, že byly zakoupeny další vozy pro kurýry a došlo k velkým marketingovým a reklamním investicím. V červnu byly výnosy a náklady téměř vyrovnané a rozdíl mezi nimi činil 6 tis. Kč. Následující dva měsíce náklady výrazně převyšovaly příjmy, ale od srpna se snižovaly a ke konci roku již nepřevyšovaly příjmy.

Tabulka č. 13 je prezentována horizontální analýza tržeb a nákladů společnosti bez ohledu na inovace za rok 2022.

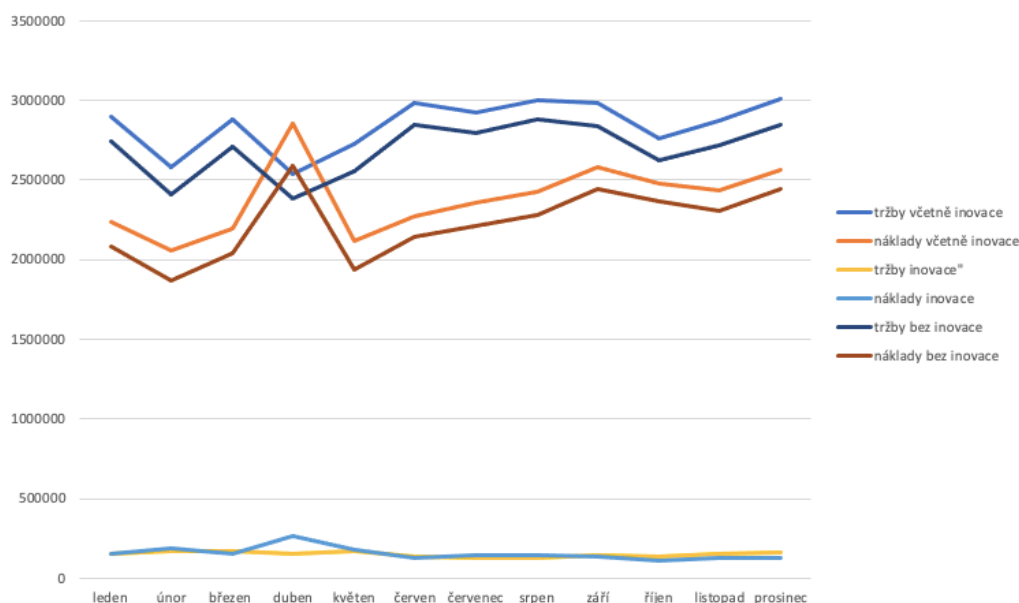
**Tab. 12: Horizontální analýza tržeb a nákladů společnosti ConGusto bez inovace**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů)

Měsíc	Tržby za vlastní výkony a zboží	Změna v Kč	Změna v %	Náklady	Změna v Kč	Změna v %
leden	2 739 727	-	-	2 081 707	-	-
únor	2 410 571	-329 156	-12,0	1 871 256	-210 451	-10,1
březen	2 706 530	295 959	12,3	2 042 335	171 079	9,1
duben	2 385 556	-320 974	-11,9	2 590 910	548 575	26,9
květen	2 557 910	172 354	7,2	1 936 709	-654 201	-25,2
červen	2 849 236	291 326	11,4	2 140 326	203 617	10,5
červenec	2 794 886	-54 350	-1,9	2 213 224	72 898	3,4
srpen	2 877 997	83 111	3,0	2 282 934	69 710	3,1
září	2 836 606	-41 391	-1,4	2 442 185	159 251	7,0
říjen	2 623 617	-212 989	-7,5	2 366 047	-76 138	-3,1
listopad	2 716 631	93 014	3,5	2 306 915	-59 132	-2,5
prosinec	2 844 696	128 065	4,7	2 439 783	132 868	5,8

Pokud se podíváme na tržby, zjistíme, že v únoru a dubnu je rozdíl zhruba 320 tisíc, což je ovlivněno nižší návštěvností provozoven. V dubnu to bylo také způsobeno větším množstvím nákupů, vylepšeními v provozovnách a přípravou na nadcházející sezónu, stejně tak se proto zvýšily náklady. V říjnu se zisk snížil o 212 tis. z důvodu ukončení sezóny. V září dosáhly náklady 2,4 milionu a byly téměř stejné jako náklady v prosinci při téměř stejných příjmech. To lze odůvodnit tím, že v září se všichni vracejí z dovolené nebo musí odvést děti do školy a v prosinci se koná velké množství vánočních večírků.

## Shrnutí horizontální analýzy



**Graf č. 1: Vývoj výnosů a nákladů společností ConGusto včetně inovace a bez**

(Zdroj: vlastní vypracování dle interních zdrojů)

Na grafu číslo 1 je ukázán vývoj výnosů a nákladů podniku ConGusto za rok 2022 včetně inovací a bez inovací. Při pohledu na výnosy a náklady jsou vidět ve společnosti celkové inovace, v dubnu převýšily náklady o 318 tis. Kč, což bylo způsobeno zvýšenými výdaji na tvorbu inovace JimeBrno. V následujícím měsíci došlo k poklesu výdajů a mírnému nárůstu příjmů, což pokračovalo i v dalších měsících až do října, kdy byl rozdíl mezi výnosy a náklady poměrně malý a činil 284 tis. Kč. To bylo způsobeno koncem sezóny a potřebou naskladnění velkého množství zboží. Pohled na celý graf ukazuje, že společnost byla téměř celý rok v zisku. Při pohledu na tržby a náklady jediné inovace je patrné, že tato inovace nebyla v první polovině roku zisková, ale ke konci roku je vidět pozitivní trend. A rozdíl mezi únozem a koncem prosince činí 6 tis. Kč, což je 4 %. Jedná se o malý rozdíl, ale vzhledem k tomu, že se náklady dostatečně snížily, znamená to pro společnost výrazný zisk. Z uvedeného je patrné, že společnost ConGusto je bez ohledu na inovace zisková. Jen v dubnu náklady převýšily výnosy o 305 tis. Kč, což znamená, že tato inovace pro společnost nemá žádný dopad na její zisk.

#### 4.4.1. Analýza poměrových ukazatelů po zavedení inovace za rok 2022

Byla provedena analýza poměrových ukazatelů roku 2022 v tabulce č.10. Zobrazí se ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

**Tab. 13: Analýza poměrových ukazatelů roku 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů)

	2022
<b>Rentabilita</b>	
ROA	11,7
ROE	16,2
ROS	4,2
<b>Likvidita</b>	
Běžná	0,7
Pohotová	1,8
Okamžitá	1,9
<b>Zadluženost</b>	
Celková	0,5
Koeficient samofinancování	1,2
Finanční paka	0,4
Míra finanční samostatnosti	2,3
<b>Aktivita</b>	
Doba obratu zásob	2,9
Rychlost obratu zásob	124,5
Doba obratu pohledávek	22,1
Rychlost obratu pohledávek	25,9
Doba obratu závazku	27,2
Rychlost obratu závazku	13,2

Ukazatele rentability vlastního kapitálu je 16,2 je to více než hodnota rentability celkového kapitálu, která je 11,7, což je pozitivní. Při porovnání rentability tržeb s rokem 2021 se hodnoty dostatečně zvýšily, což naznačuje, že odráží schopnost společnosti dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Likvidita ukazuje schopnost společnosti splácet své závazky. Doporučená hodnota běžnou likvidity je 1,5-2,5. V roce 2022 je hodnota 1,9, což je při tomto poměru velmi dobrá hodnota. Hodnoty oběžnou likvidity by měly pochybovat okolo 1, že v našem případě je hodnota 0,7 a blíží se normě. Hodnota likvidity 2 stupně (pohotová likvidita) je 1,8, což je o 0,1 větší než v minulém roce. Celková

zadluženost vyjadřuje poměr cizích zdrojů společnosti k celkovým aktivům a v roce 2022 je 0,5, čím menší je rozdíl mezi těmito hodnotami, tím méně bezpečná je tato společnost pro investory, zatímco hodnoty by se měly pohybovat mezi 30 a 60 procenty. Koeficient samofinancování umožňuje sledovat dlouhodobou stabilitu společnosti a v danem roce rovná se 1,2. Finanční paka ovlivňují výkonnost vlastního kapitálu, a pokud hodnota je 0,4, znamená to, že rentabilita vlastního kapitálu roste.

#### 4.5. SWOT analýza

Vzhledem k tomu, že tato inovace má být v budoucnu rozvíjena, je třeba ji analyzovat. Je třeba zlepšit slabé stránky a posílit silné stránky. Silné stránky by měly být rovněž využity k prevenci hrozeb.

	NEGATIVNÍ	POZITIVNÍ
INTERNÍ ANALÝZA	<p><b>SILNÉ STRÁNKY:</b> BODY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobře fungující systém práce, S 1</li> <li>• schopnost kontrolovat celý proces, S 2</li> <li>• velká oblast rozvozu, S 3</li> <li>• dobrá pověst, S 4</li> <li>• vysoká úroveň marketingu, S 5</li> <li>• kvalitní potraviny, S 6</li> <li>• vlastní rozvoz. S 7</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY:</b> BODY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malý výběr jídel v restauracích, W 1</li> <li>• obtížný přístup k parkovišti pro některé restaurace, W 2</li> <li>• nedostatek personálu, W 3</li> <li>• poměrně vysoké ceny ve srovnání s konkurencí, W 4</li> <li>• potíže s řízením velkého počtu zaměstnanců. W 5</li> </ul>
EXTERNÍ ANALÝZA	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI:</b> BODY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojené zákazníky, O 1</li> <li>• rozsáhlé zkušenosti na trhu, O 2</li> <li>• velký počet pozitivních referencí. O 3</li> </ul> <p>Restaurace má vysoký úroveň na TripAdvisor a Google maps,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zavádění nových technologií, módních trendů O 4</li> <li>• rostoucí poptávka. O 5</li> </ul>	<p><b>HROZBY:</b> BODY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší konkurence silnějších firem, T 1</li> <li>• snížení zisků díky tomu, že nespolupracují s jinými doručovacími firmami, přes které si objednáva velké množství lidí, T 2</li> <li>• přesycení trhu v důsledku nízkých překážek vstupu na trh, T 3</li> <li>• zvýšení nároků spotřebitelů na kvalitu výrobků, T 4</li> <li>• vysoká míra inflace v zemi, T 5</li> <li>• zvyšování daní, T 6</li> <li>• zvyšování nákladů. T 7</li> </ul>

Obrázek 26: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

##### 4.5.1. Vnitřní prostředí

###### S – Silné stránky:

Dobře fungující systém práce je jedním z nejdůležitějších faktorů v dané společnosti, kdy dobře fungující systém, ve kterém finanční oddělení, marketingové oddělení a servisní pracovníci pracují na stejném cíli, jako je zvýšení zisku společnosti. Jedním z důvodů, proč si ConGusto založili vlastní službu rozvozu jídla, bylo mít nad celým procesem plnou kontrolu. Protože se objevovalo mnoho negativních ohlasů na rozvozy prováděné

jinými společnostmi, kazilo se i mínění lidí o restauraci, ze které bylo jídlo doručováno. Důležitá je také oblast rozvozu, protože čím větší oblast, tím více lidí si může objednat jídlo do svých domovů nebo na pracoviště. Vzhledem k tomu, že se restaurace této společnosti nacházejí v různých částech města, je zóna rozvozu velmi široká. Za celou dobu svého působení na trhu si společnost dokázala u zákazníků získat dobrou pověst. To se odráží v dobrých recenzích a v tom, že restaurace jsou považovány za jedny z nejprestižnějších v Brně. V zájmu udržení dobré reputace jsou veškerá jídla v každé z restaurací připravována výhradně z kvalitních produktů. A samozřejmě vlastní rozvoz jídel je velkou výhodou a silnou stránkou podniku.

#### **4.5.1. Vnitřní prostředí**

##### **S – Silné stránky:**

Dobře fungující systém práce je jedním z nejdůležitějších faktorů v dané společnosti, kdy dobře fungující systém, ve kterém finanční oddělení, marketingové oddělení a servisní pracovníci pracují na stejném cíli, jako je zvýšení zisku společnosti. Jedním z důvodů, proč si ConGusto založili vlastní službu rozvozu jídla, bylo mít nad celým procesem plnou kontrolu. Protože se objevovalo mnoho negativních ohlasů na rozvozy prováděné jinými společnostmi, kazilo se i mínění lidí o restauraci, ze které bylo jídlo doručováno. Důležitá je také oblast rozvozu, protože čím větší oblast, tím více lidí si může objednat jídlo do svých domovů nebo na pracoviště. Vzhledem k tomu, že se restaurace této společnosti nacházejí v různých částech města, je zóna rozvozu velmi široká. Za celou dobu svého působení na trhu si společnost dokázala u zákazníků získat dobrou pověst. To se odráží v dobrých recenzích a v tom, že restaurace jsou považovány za jedny z nejprestižnějších v Brně. V zájmu udržení dobré reputace jsou veškerá jídla v každé z restaurací připravována výhradně z kvalitních produktů. A samozřejmě vlastní rozvoz jídel je velkou výhodou a silnou stránkou podniku.

##### **W – Slabé stránky:**

Jednou ze slabin je malá nabídka jídel v restauracích, což je ovlivněno tím, že společnost má pouze 9 restaurací s kuchyní, jako je česká, steaková s americkými prvky a italská. Navíc, pokud chce zákazník ukrajinské jídlo, musí si ho objednat u jiné rozvážkové služby, která ho má v nabídce. Jedna z restaurací Piazza s italskou kuchyní se nachází na hlavním náměstí v Brně, a protože vjezd do centra je často omezen kvůli svátkům a různým uzavírkám silnic a parkování v centru téměř neexistuje, způsobuje to velké nepříjemnosti jak kurýrům, kteří chtějí vyzvednout jídlo, tak zákazníkům, kteří se chtějí

najít přímo v restauraci. Jednou z hlavních slabin je personální zajištění, protože práce v gastru je velmi náročná a vždy je potřeba více lidí. Z toho vyplývá další problém, kterým je řízení velkého počtu lidí. Při řízení velkého počtu lidí často dochází k tomu, že se názory a přání zaměstnanců neshodují jak mezi sebou, tak s vedením podniku. Při práci s vysoce kvalitními produkty je nevyhnutelné, že ceny těchto pokrmů budou vysoké. To je také slabina této společnosti, kterou je obtížné vyřešit, protože pokud začnete používat produkty, které nejsou kvalitní, zákazníci nebudou s jídlem spokojeni.

#### **O – Příležitosti:**

Jak již bylo řečeno, společnost má na trhu velmi dobrou pověst, a to díky tomu, že zákazníci jsou vždy spokojeni jak se službami, tak s jídlem. Když se zákazníkům vše líbí, téměř každý napíše recenzi na Google maps nebo Tripadvisor a podle počtu recenzí můžete vidět, jak dobře firma splňuje některá jejich očekávání. Obrovské zkušenosti na trhu jsou pro tuto společnost také výhodou, protože pomáhají snáze se vypořádat s problémy díky zkušenostem, protože když se s problémem setkáte poprvé, je mnohem těžší se s ním vypořádat, než když se vyskytne dvakrát, a také pomáhají zabránit tomu, aby se problém vůbec mohl opakovat. Společnost je také stále otevřená novým technologiím a módním trendům, jak je vidět na vývoji její marketingové stránky. Právě inovace rozvozu jídel si vyžádala nové technologie, například vytvoření aplikace. pro pohodlí kurýra, restaurace i zákazníka. Při získávání zákazníků nejrůznějšími způsoby roste i poptávka po všech službách, které společnost poskytuje.

#### **T–Hrozby:**

Když společnost zahájila činnost v oblasti rozvozu jídel, čelila hrozbě silné konkurence ze strany silných firem a poklesu tržeb, protože již nespolupracuje s těmito silnými firmami, u kterých si objednává velké množství lidí. Nelze však vyloučit, že vzhledem k nízkým vstupním požadavkům a přesycenosti trhu nepředstavují nové společnosti stejnou hrozbu jako silné společnosti. V dnešní době jsou lidé zahlceni výběrem a chtějí stále něco lepšího, takže jsou vybíraví a přemýšlí nad tím co si vyberou. Existují také hrozby, které lze jen obtížně ovlivnit, jako je vysoká inflace v zemi, zvyšující se daně a náklady. Velký vliv na růst nákladů má také válka mezi Ukrajinou a Ruskem. Česká republika odmítá spolupracovat s Ruskem, protože je agresorem, tudíž se výrazně zvýšily náklady na energie, protože předtím většina plynu pocházela z Ruska.

#### 4.5.2. Bodově vyhodnocení SWOT analýzy

Pro hodnocení SWOZ analýzy jsem použila konfrontační matice. Kde:

“++”: silná oboustranně pozitivní vazba;

“+”: slabší oboustranně pozitivní vazba;

“--”: silná oboustranně negativní vazba;

“-”: slabší oboustranně negativní vazba;

“0”: žádná vzájemné vazby;

		S - Silné stránky							W - Slabé stránky					SUMA	POŘADÍ
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5		
O - Příležitosti	O1	++	++	+	++	+	++	+	+	+	+	+	0	14	2.
	O2	+	0	0	++	+	0	+	0	+	++	++	+	11	3.
	O3	+	0	0	++	+	0	0	+	+	+	+	0	8	5.
	O4	+	+	0	+	++	0	++	+	0	0	+	0	9	4.
	O5	++	0	++	++	++	++	++	++	+	-	++	0	15	1.
T - Hrozby	T1	0	+	+	+	+	+	++	-	-	0	-	0	3	4.
	T2	+	+	+	+	+	0	++	-	0	0	-	0	5	6.
	T3	++	0	0	++	+	0	+	-	0	0	-	0	4	5.
	T4	+	+	+	++	+	++	0	0	0	0	-	0	7	7.
	T5	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	-3	2.
	T6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	-	-	-1	3.
	T7	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	-	-	-4	1.
SUMA		11	6	6	15	11	5	11	1	1	3	-1	-1	x	
POŘADÍ		2.	3.	3.	1.	2.	4.	2.	2.	2.	3.	1.	1.		

Obrázek 27: Konfrontační matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z konfrontační matice vyplývají klíčové faktory, nad kterými by se společnost měla zaměřit:

Nepříležitostní stránka je O5 – rostoucí poptávka, nejsilnější stránka je S4 – dobrá pověst, nejslabší stránky jsou W4 – poměrně vysoké ceny ve srovnání s konkurencí a W5 – potíže s řízením velkého počtu zaměstnanců a nejohroženější stránka je T7 – zvyšování nákladů.

Aby se společnost vyrovnala s tím, že ceny jsou poměrně vysoké, mohla by do jídelního lístku přidat více položek s levnými pokrmy, aby byl větší výběr sortimentu v různých cenových relacích. Pro lepší řízení velkého počtu lidí je třeba je jednak rozdělit do skupin a ke každé skupině přidělit konkrétní osobu, která je bude mít pod kontrolou, a také pro lepší výkonnost je třeba pracovníky motivovat, k čemuž lze využít bonusový systém. Vzhledem k tomu, že společnost má velkou část svých nákladů na mzdy a platy, bylo by možné vypracovat nové schéma výpočtu mezd, který by zásadně změnil poměr fixní a

variabilní části mzdy. Fixní část by mohla zaujímat přibližně 30 % mzdy, zatímco variabilní část, kterou by mohli ovlivnit sami zaměstnanci zvýšením osobních tržeb, by mohla zaujímat 70 %. Zavedením nového motivačního systému by společnost mohla vyřešit dva problémy, jako jsou vyšší náklady a lepší řízení zaměstnanců.

## 5. NÁVRHY ŘEŠENÍ

Při přezkoumání finanční analýzy, která byla provedena v analytické části práce, bych ráda předložila návrhy na zlepšení ekonomických výsledků.

### 5.1. Snížení nákladu

Na základě horizontální analýzy, kterou jsem rozdělila na tři části: včetně inovace, pouze inovace a bez inovace. Je vidět, že výnosy z inovací nemají na společnost žádný vliv. Tato společnost také nemá téměř žádné špatné výsledky. Při pohledu na inovace však její pozice není tak dobrá jako pozice společnosti a mohla by se zlepšit. Celkové náklady na inovace činí 1 806 272 Kč a výnosy 1 857 909 Kč, zisk činí 51 637 Kč. Z čehož vyplývá, že je nutné snížit náklady, aby se stav zlepšil. Za tímto účelem může ke snížení nákladů přispět hledání nových dodavatelů, úspora elektrické energie, snížení výrobních nákladů a mnoho dalších věcí. Dále bych se chtěla podrobněji podívat na náklady a uvést cíl, ke kterému by se měl podnik přiblížit. V tabulce č. 15 jsou uvedeny náklady inovaci JimeBrno v roce 2022.

**Tab. 14: náklady inovace JimeBrno v roce 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů a očekávání vedení)

Účtová skupina	Ukazatel	Současná hodnota (Kč)	Cílová hodnota (Kč)
50	Spotřebované nákupy	619 342	609 787
51	Služby	912 234	912 234
52	Osobní náklady	298 797	180 450
53	Daně a poplatky	128	128
54	Jiné provozní náklady	714	714
55	Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů	959	959
56	Finanční náklady	713	713
57	Rezervy a opravné položky finančních nákladů	559	559
58	Mimořádné náklady	24 763	24 763
	Celkové	1 858 209	1 730 307

### 5.1.1. Snížení nákladů na mzdy zaměstnanců

Náklady na platy činí podle interních údajů 298 797 Kč. Tyto platy se týkají kurýrů, přičemž ti nemají pevně stanovené platy a jsou placeni od hodiny. Protože rozvoz jídla JimeBrno se provozuje od 11 do 22 hodin, i když se kurýři střídají, celkem za den dostanou 2 640 Kč, za měsíc vyjdou náklady na cca 79 200 Kč (DPP) Vzhledem k tomu, že inovace v oblasti rozvozu jídla vznikla teprve letos, velké mzdové náklady se rozprostřely na pracovníky, kteří vytvořili aplikaci a webové stránky pro tuto pohodlnou službu. Tyto náklady činily 118 347 Kč. Vzhledem k tomu, že tyto náklady se platí pouze jednou, lze již v příštím roce náklady snížit o poměrně velkou částku 118 347 Kč. Jen na otevření nové pobočky ve své firmě pro lepší reklamu a rozvoj bylo potřeba najmout specialistu na marketing (SMM), jehož mzda, včetně sociálního a zdravotního pojištění 47 250 Kč. Pro dohled nad celým procesem je zaměstnán manažer, jehož mzda, včetně sociálního a zdravotního pojištění 54 000 Kč (hrubou mzdy).

Vzhledem k tomu, že v příštím roce nebude potřeba platit programátora webových stránek ve výši 118 347 Kč, je možné uvést jako cílový údaj následující osobní náklady 180 450 Kč. Rozdíl v optimalizaci osobních nákladů bude 118 347 Kč.

### **5.1.2. Snížení nákladů na pohonné hmoty**

Jedním ze způsobů, jak snížit náklady na kurýrní služby, bych navrhovala, aby společnost vytvořila propagační akce, jako jsou Happy Hours. Například stanovit happy hours v termínu cca 3 hodiny, s doručením zdarma nebo slevou na určitý druh potravin. Tím se může zvýšit počet objednávek, takže by více lidí objednávalo v konkrétní hodiny, takže by kurýři doručovali na adresy blízko sebe ve stejnou dobu a nemuseli by se vracet a provádět spoustu manipulací a překonávat velké vzdálenosti. Ty náklady na benzín by se dost snížily. Ročně firemní auto najede průměrně 28 000 kilometrů při průměrné spotřebě 6,5 litru na 100 kilometrů. To vychází přes 1 820 litru paliva a s průměrnou cenou 35 Kč za litr a bude činit 63 700 Kč ročně. S tím že bude uvedena takhle propagační akce, společnost podle očekávání vedení může snížit počet najetých kilometrů o 15 %. Cílovou hodnotou bude 23 800 kilometrů a 1 547 litru ročně. Když se průměrná cena za litr paliva nezmění, tak hodnota nákladu na pohonné hmoty bude vyšší 54 145 Kč ročně, což sníží současnou hodnotu o 9 555 Kč. Stále populárnější je také doručování kurýrní službou pomocí ekologičtějších dopravních prostředků, jako jsou jízdní kola, elektrické koloběžky a mopedy. Pro tuto společnost by to mělo pozitivní dopad a dále by to snížilo náklady na údržbu vozidel.

Rozdíl v optimalizaci celkových nákladů bude 127 902 Kč, s tím že se spotřebované nákupy sníží o 9 555 Kč a osobní náklady změníly o 118 347 Kč.

## **5.2. Zvýšení tržeb**

V následující tabulce č. 15 uvedeny výnosy inovace JimeBrno v roce 2022. Při predikci tržeb na rok 2022 o 15 % ukazuje se, že celková cílová hodnota je 2 121 907 Kč. Zvýšení výnosů bude ovlivněno navazujícími návrhy, jako je získávání zákazníků a zvýšený průměrnou hodnotu objednávek.

**Tab. 15: výnosy inovace JimeBrno v roce 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů a očekávání vedení)

Účtová skupina	Ukazatel	Současná hodnota (Kč)	Cílová hodnota (Kč)
60	Tržby za vlastní výkony a zboží	1 806 272	2 120 950
61	Změny stavu vnitropodnikových zásob	0	0
62	Aktivace	0	0
64	Jiné provozní výnosy	957	957
66	Finanční výnosy	0	0
68	Mimořádné výnosy	0	0
	Celkem	1 807 229	2 121 907

**5.2.1. Zvýšení průměrnou hodnotu objednávky**

Pro sledování průměrnou hodnotu objednávky jsem vydělila celkový obrat na počet objednávek.

$$\text{Průměrná hodnota objednávky} = \frac{\text{Celkový obrat}}{\text{počet objednávek}} = \frac{1\,807\,229}{3263} = 554 \text{ Kč}$$

V současné době je přibližná průměrná výše objednávky 581 korun. Pro zvýšení částky objednávky lze zavést doručení zdarma od stanovené částky. V tomto případě je možné doručení zdarma od 800 korun a více, přičemž tato částka by měla být jen o málo vyšší než průměrná částka, aby vyvolala zájem zákazníků. Tato částka by měla pokrýt náklady na doručení při součtu všech marží na produktech.

Tím by se průměrná hodnota objednávky zvýšila pravděpodobně na 650 korun, z čehož by se tržby z inovace mohl vypočítat následujícím způsobem:

Tržby za vlastní výkony a zboží

$$\begin{aligned} &= \text{počet objednavek} \times \text{průměrná hodnota objednavky} \\ &= 3263 \times 650 = 2\,120\,950 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Dalším způsobem, jak zvýšit přibližnou výši průměrné objednávky, je zavedení sad různých pokrmů. I zde je třeba vypočítat marže pro všechny výrobky v sadě. Navrhovala bych zavést tzv. menu, které by obsahovalo polévku, hlavní jídlo a dezert. S tím, že počáteční ceny jídel na rozvoz jsou již zvýšené, by se toto procento při objednávce menu mohlo udělat formou akce a snížit částku pouze za dezert a polévku. Tím by se zvýšila částka objednávky a lidé, kteří by si chtěli objednat pouze hlavní chod, by si jej již objednali s polévkou a dezertem.

Dobrym návrhem by bylo spojit jídla z různých restaurací do jedné objednávky. V současné době tato služba funguje tak, že při objednávce steaku z Monte Bú lze další jídla vybírat pouze z jídel z této restaurace. Kdyby bylo možné objednat si pizzu z Piazza a steak z Monte Bú, byla by větší možnost výběru. To by bylo také velké plus, protože většina konkurence tuto možnost zatím nemají.

Tyto kroky by pomohly zvýšit výši průměrné objednávky, čímž by se výnosy celé inovace zvýšily minimálně o 314 678 Kč.

### 5.2.2. Přilákání zákazníků

Jako návrh na zlepšení bychom měli zapracovat na zvýšení výnosů z inovací a navrhovala bych zaměřit se na marketingovou stránku, aby se zvýšil prodej a počet objednávek. Při větším zaměření na rozvoz jídla by se o něm dozvědělo více lidí, kteří by si mohli jídlo objednat, a tím by se zvýšily výnosy společnosti. V současné době se marketing zaměřuje na sociální média, která oslovují mladší publikum, s rozhlasovou a televizní reklamou by byla oslovena starší generace. Pro přilákání větší pozornosti se používají nejrůznější propagační akce, jako jsou různé slevy a 2+1 při dvou položkách by třetí byla zdarma. Pro udržení věrných zákazníků je vhodné, abyste do jejich e-mailů, které zadají při objednávce, posílali exkluzivní slevy. V tabulce č.16 bych chtěla podrobněji zobrazit počet zákazníky a rozdělit je do skupin, jako jsou: noví, stálí, kteří si něco objednali pod vlivem reklamy a kteří si něco objednali kvůli propagačním akcím.

**Tab. 16: zákaznky JimeBrno roku 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů a očekávání vedení)

Zákaznky	Současní počet (2022)	Cílový počet (2023)
noví	95	144
stálí	22	44
kteří si něco objednali pod vlivem reklamy	18	27
kteří si něco objednali kvůli propagačním akcím	-	36

Vzhledem k tomu, že tato inovace byla zavedena teprve v roce 2022, jsou všichni klienti považováni za nové, přičemž jejich přibližný počet je 95. Vedení společnosti považuje za cílový počet zákazníků přibližně 12 měsíčně, což činí 144 nových zákazníků za rok. Stálých klientů je přibližně 22, s větší retencí a různými kampaněmi pro zákazníky se jejich cílový počet přibližně zdvojnásobí, což je 44. Počet zákazníků, kteří se v roce 2022 objednají pod vlivem reklamy, byl poměrně malý a činil 18 osob ročně, přičemž s větším množstvím reklamy na různých platformách by se tento počet mohl zvýšit zhruba jedenapůlkrát, což by znamenalo 27 osob, a to představuje cílovou hodnotu. Počet lidí, kteří si objednávají pod vlivem propagačních akcí, nelze v tuto chvíli spočítat, protože žádné propagační akce ještě neproběhly, ale cílem je zvýšit počet klientů alespoň o 3 měsíčně, to znamená 36 za rok. Celkové počet zákazníku bych zvětšil o 116 osob ročně. S rostoucím počtem zákazníků roste i ziskovost této inovace. V současné době je cílem zvýšit počet zákazníků za pomoci různých reklamních prostředků.

V zájmu zvýšení výnosů, a především inovací bych chtěla ukázat, jak se musely změnit poměrové ukazatele likvidity, aby se společnost dostala do lepší pozice. Na to bych poukázala v následující tabulce, která byla vytvořena s pomocí interních zdrojů pro rok 2022.

**Tab. 17: poměrové ukazatele společnosti ConGusto roku 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů a očekávání vedení)

Ukazatel	Současná hodnota	Cílová hodnota
Okamžitá likvidita	0,7	0,29
Pohotová likvidita	1,8	1,35
Běžná likvidita	1,9	1,37

Cílové hodnoty likvidity byly stanoveny v souladu s Finanční analýzou podnikového sektoru na rok 2019, kterou vypracoval Odbor ekonomických analýz a která byla uveřejněna na oficiálních internetových stránkách MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu).

### 5.3. Výpočet celkových nákladů a výnosů po zavedené optimalizaci

V tabulce 18 níže jsou uvedeny celkové výnosy a náklady společnosti ConGusto včetně inovací pro rok 2022. Rovněž jsem znázornila cílovou hodnotu odečtením cílových výnosů a nákladů na inovace od všech výnosů a nákladů společnosti ConGusto.

**Tab. 18: Horizontální analýza výnosů, nákladů a VH za rok 2022 společnosti ConGusto včetně inovace**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů a očekávání vedení)

	Celkové výnosy (Kč)	Celkové náklady (Kč)	VH před zdaněním (Kč)
Současná hodnota	34 150 235	28 572 240	5 577 995
Cílová hodnota	34 464 913	28 444 638	6 020 275
Absolutní změna	314 678	-127 602	442 280
Relativní změna	0,92 %	-0,44 %	7,93 %

Zde bych ráda vypočítala nákladovost výnosů společností ConGusto, která ukazuje o kolik náklady převyšují tržby.

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Celkové náklady}}{\text{Celkové tržby}} = \frac{28\,572\,240}{34\,150\,235} = 0,84$$

Byly také provedeny výpočty nákladovosti výnosů cílových hodnot společnosti.

$$\text{Nákladovost výnosů cílovou hodnoty} = \frac{\text{Celkové náklady}}{\text{Celkové tržby}} = \frac{28\,444\,638}{34\,464\,913} = 0,83$$

Při pohledu na nákladovost výnosů lze zjistit, že rozdíl mezi současnou a cílovou hodnotou je 0,01, což je velmi nevýrazný rozdíl, který však má tendenci pozitivně klesat. Naznačuje to, že tato společnost musí pracovat na snížení nákladovosti výnosů.

V současné době je obtížné plánovat jakékoli cíle, protože se dějí věci, které bohužel nelze ovlivnit, jako je covid-19 v roce 2019, jejíž dopady se na této společnosti projeví již v roce 2020. A konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou, jehož dopady lze jednoznačně pozorovat již na nákladech v roce 2022.

## 6. ZÁVER

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnotit ekonomické aspekty současné produktové inovace ve společnosti ConGusto s.r.o., vzhledem k tomu, že rozvoz jídel JimeBrno je inovací.

Nejprve byla provedena analýza stavu společnosti před zavedením inovace a také po jejím zavedení, aby bylo možné lépe pochopit, kde byla inovace zavedena a jak ovlivnila konkrétní společnost. Horizontální analýza z let 2017 až 2021 ukázala, že společnost v těchto letech byla ve špatné kondici v roce 2020, kterou ovlivnil covid-19. Poté bylo vidět, že se společnost dostává do pozitivního stavu, což bylo důvodem pro zavedení inovace. Tato inovace byla zavedena spíše za účelem rozšíření služeb a zvýšení příjmů než za účelem zlepšení zdraví společnosti. Další analýzy poměrových ukazatelů byly provedeny i pro roky před zavedením inovace 2017-2021. Ne všechny ukazatele byly v dokonalém stavu nebo odpovídaly normám. To však neznamená, že by stav podniku byl celkově nevyhovující.

Dalším krokem bylo provést horizontální analýzu a analyzovat poměrových ukazatele po roce 2022. Horizontální analýzu jsem rozdělila na tři části, první byla analýza celé společnosti včetně inovací, druhá se týkala pouze inovací a třetí označovala stav společnosti bez inovací. To bylo provedeno proto, aby bylo možné lépe definovat a popsat, jak velký vliv mají inovace na podnik a v jakém stavu se podnik nachází s inovací a bez ní. Při pohledu na analýzu bez inovací bylo zjištěno, že náklady jsou poměrně vysoké, což je poměrně silně ovlivněno konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskem. Vzhledem k tomu, že konflikt začal v únoru, první znatelný nárůst nákladů byl zaznamenán v dubnu a do konce roku je vidět, že se od července postupně zvyšují. V celé zemi silně vzrostly náklady na energie. Také náklady konkrétně na inovace v první polovině roku výrazně převýšily výnosy z nich. Většina nákladů byla odůvodněna vytvořením webových stránek a aplikace, které byly zaplacený jednorázově a v příštích letech se tato režie sníží. Rovněž v dubnu byly také dokončeny a zaplacený poslední práce na webových stránkách a aplikacích, což je vidět na zvýšených nákladech. Poměrové ukazatele byly příliš v normě.

Posledním krokem při provedení SWOT analýzy společnosti ConGusto po zavedení inovace, bylo určení některých hrozeb a slabých stránek, které je třeba řešit. Jedná se o hrozby, jako je zvýšení nákladů. A slabé stránky, jako jsou poměrně vysoké ceny ve srovnání s konkurencí a potíže s řízením velkého počtu zaměstnanců. Což lze vyřešit snížením nákladů, které jsem navrhla v poslední části své práce.

Řekla bych, že tato inovace je poměrně úspěšná, ale nemělo by se zapomínat, že je tu teprve rok a mohla by být při dalším propracování do ještě lepších výsledků. V následujícím období bych doporučila nadále pracovat na zlepšení všech ekonomických údajů, využívat všech analýz a dbát na to, aby náklady na tuto inovace každým rokem pouze klesaly a výnosy rostly.

Tato práce mi pomohla nejen seznámit se se všemi nuancemi tvorby inovací, ale také posílit mé znalosti finančních pojmů a různých finančních analýz. Ráda bych také řekla, že mi pomohla nejen z praktického hlediska, ale také z teoretického hlediska, abych se více seznámila s různými pojmy. Velkým přínosem byla spolupráce s již úspěšnou společností, naučila jsem se, jak správně komunikovat v rámci firmy a jak získat další zkušenosti na trhu.

## 7. SEZNAM POŽITÉ LITERATURY

- 1) Velký latinsko-ruský slovník [Elektronický zdroj] // Lingua Latina Aeterna. Režim přístupu: <http://linguaeterna.com/vocabula/>.
- 2) Oslo Manual, 3rd Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data.
- 3) Zákon č. 420/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.
- 4) VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, st.177
- 5) Komkov N. I., Lazarev A. V. Přístupy k hodnocení ekonomické kategorie „konkurenceschopnost“ // Problémy prognózování. 2007. Ne 4. S. 5–20]
- 6) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 2004, s. 78
- 7) JAČ I., Inovace v malém a středním podnikání, 2005, s. 90-97.
- 8) ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ A., Základy úspěšného podnikání, Grada Publishing, a.s.,2019, 248 stran
- 9) KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D., CHODÚR M., Měření a řízení výkonnosti podniku, Linde Praha a.s., 2011, 108 stran.
- 10) MAREŠ D., Nové trendy ve financích a ekonomie, Wolters Kluwer ČR, a.s., 220 stran.
- 11) CHESBROUGH H., Open Innovation, Boston MA: Harvard Business School Publishing 2003, ISBN 1-57851-837-7
- 12) Refresher. Wolt dobývá Česko: Proč je finská aplikace na rozvoz tou nejlepší u nás?. 2023, 2019(13.05), 1. Dostupné z: doi:<https://refresher.cz/65395-Wolt-dobyva-Cesko-Proc-je-finska-aplikace-na-rozvoz-tou-nejlepsi-u-nas>
- 13) Cognito. Appka Jíme Brno z pohledu vývojáře. 2023, 2022(09.01), 1. Dostupné z: doi:<https://www.cognito.cz/reference/jak-se-vari-jime-brno-tvorba-rozvazkove-aplikace-z-pohledu-vyvojare>
- 14) Wiley Encyclopedia of Management, edited by Professor Sir Cary L Cooper. Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd. (Pest analyza)
- 15) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s.: il., tab. ISBN 80-7179-367-1. (politické faktory)

- 16) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 17) BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016, 118 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-7408-137-8.
- 18) SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 19) RENE DAHL-FITJND ANDRÉS RODRÍGUEZ-POSE. Innovation Drivers and Regional Innovation Strategies. Routledge, 2016. ISBN 1138945323.
- 20) VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, 288 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7261-42
- 21) KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

## 8. SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: ČTYŘI HLAVNÍ TYPY INOVACÍ.....	16
OBRÁZEK 2: TYPY INOVACÍ PODLE NOVOSTI VÝSLEDKŮ.....	17
OBRÁZEK 3: TYPY INOVACÍ PODLE STRATEGIE .....	18
OBRÁZEK 4: ZÁVISLOST KONKURENCESCHOPNOSTI NA INOVACÍCH .....	25
OBRÁZEK 5: TYPY EFEKTŮ INOVACI.....	28
OBRÁZEK 6: RENTABILITA TRŽEB .....	30
OBRÁZEK 7: RENTABILITA AKTIV.....	30
OBRÁZEK 8: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU.....	31
OBRÁZEK 9: OKAMŽITÁ LIKVIDITA .....	32
OBRÁZEK 10: POHOTOVÁ LIKVIDITA.....	33
OBRÁZEK 11: BĚŽNÁ LIKVIDITA.....	33
OBRÁZEK 12: CELKOVÁ ZADLUŽENOST .....	34
OBRÁZEK 13: KOEFICIENT ZADLUŽENOSTÍ .....	34
OBRÁZEK 14: FINANČNÍ PÁKA .....	35
OBRÁZEK 15: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ.....	35
OBRÁZEK 16: ANALÝZA SWOT .....	38
OBRÁZEK 17: LOGO SPOLEČNOSTI .....	39
OBRÁZEK 18: PODNIKY SÍTÍ CONGUSTO.....	40
OBRÁZEK 19: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	41
OBRÁZEK 20: LOGO SPOLEČNOSTI DAME JÍDLO .....	42
OBRÁZEK 21: KURÝR SPOLEČNOSTI WOLT .....	42
OBRÁZEK 22: LOGO SPOLEČNOSTI WOLT .....	43
OBRÁZEK 23: LOGO SPOLEČNOSTI BOLT .....	43
OBRÁZEK 24: LOGO ROZVOZU JIMEBRNO.....	44
OBRÁZEK 25: SCHÉMA REALIZACE OBJEDNÁVKY .....	45
OBRÁZEK 26: SWOT ANALÝZA .....	56
OBRÁZEK 27: KONFRONTAČNÍ MATICE.....	59

## 9. SEZNAM TABULEK

TAB. 1: HLAVNÍ FÁZE INOVAČNÍHO PROCESU .....	22
TAB. 2: ZÁKLADNÍ PRVKY A RYSY ORGANIZAČNÍCH INOVACÍ .....	23
TAB. 3: ÚDAJE O FINANČNÍM STAVU SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	46
TAB. 4: UKAZATELE RENTABILITY SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	47
TAB. 5: UKAZATELE LIKVIDITY SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	47
TAB. 6: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	48
TAB. 7: UKAZATELE AKTIVITY SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	48
TAB. 8: UKAZATELE AKTIVITY SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	49
TAB. 9: UKAZATELE AKTIVITY SPOLEČNOSTI CONGUSTO .....	49
TAB. 10: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA TRŽEB A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI CONGUSTO ZA ROK 2022, VČETNĚ INOVACE .....	50
TAB. 11: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA TRŽEB A NÁKLADŮ INOVACE JIMEBRNO ZA ROK 2022 .....	52
TAB. 12: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA TRŽEB A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTÍ CONGUSTO BEZ INOVACE .....	53
TAB. 13: ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ ROKU 2022 .....	55
TAB. 14: NÁKLADY INOVACE JIMEBRNO V ROCE 2022 .....	62
TAB. 15: VÝNOSY INOVACE JIMEBRNO V ROCE 2022 .....	64
TAB. 16: ZÁKAZNÍKY JIMEBRNO ROKU 2022 .....	66
TAB. 17: POMĚROVÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI CONGUSTO ROKU 2022 .....	67
TAB. 18: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A VH ZA ROK 2022 SPOLEČNOSTI CONGUSTO VČETNĚ INOVACE .....	67

## **10.SEZNAM GRAFU**

<b>GRAF Č. 1: VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADU SPOLEČNOSTÍ CONGUSTO VČETNĚ INOVACE A BEZ .....</b>	<b>54</b>
--	-----------