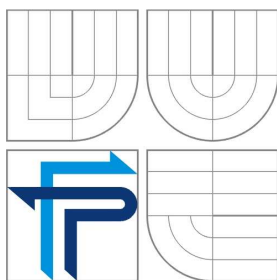




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT FACULTY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI INOVAČNÍHO PROJEKTU

EFFICIENCY ANALYSIS OF THE INNOVATION PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LUCIE KRČÁLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ CSC.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Krčálová Lucie, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení efektivity inovačního projektu

v anglickém jazyce:

Efficiency Analysis of the Innovation Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle a metod práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. přepr. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o efektivnosti inovačního projektu společnosti HARTMANN – RICO. V první části uvedu teoretické poznatky související s inovační strategií a plánováním investiční činnosti. Druhá část bude věnována seznámení se s firmou, její historií, posláním, výrobním sortimentem i s jejími výsledky. V další části představím inovaci výrobní řady, jejíž zhodnocení provedu následně po té. Na závěr sdělím vlastní návrhy řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, efektivnost inovace, návratnost investice, výnosnost inovačního projektu, prognózy

ABSTRACT

Thesis treats of effectiveness of innovative plan of company HARTMANN – RICO. In forepart I introduce theoretical findings related to innovative strategy and planning investment activity. The second part applies to identification a company, its history, function, range of products and its results. In the next part I present line of products innovation, whose evaluate I make after that. In conclusion I propound my own analysis proposal.

KEY WORDS

Innovation, effectiveness, recovery of investment, rate of profit of innovative plan, prognosis

KRČÁLOVÁ, L. *Posouzení efektivnosti inovačního projektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 79 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Posouzení efektivnosti inovačního projektu“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Márie Režňákové, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto paní doc. Ing. Márii Režňákové, CSc. za veškerou pomoc a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji slečně Kateřině Tovaryšové, brand manažerce, za ochotu a poskytnuté informace.

OBSAH

1	Vymezení problému, cíle a metod práce	14
2	Inovační strategie	15
2.1	Inovace	15
2.2	Strategie managementu inovací	15
2.3	Podnikatelské strategie inovací	17
2.4	Principy realizace inovací	20
3	Plánování investiční činnosti	21
3.1	Investiční rozhodování ve firmě.....	21
3.2	Proces přípravy a realizace projektů	22
3.3	Analýza rizika investičních projektů.....	25
3.4	Hodnocení ekonomické efektivity projektů.....	26
3.5	Kapitálové plánování.....	27
3.6	Finanční kritéria hodnocení efektivity investičních projektů	29
4	Charakteristika společnosti HARTMANN – RICO a.s.	35
4.1	Historie společnosti	35
4.2	Současnost	35
4.3	Výrobky a zdravotnické prostředky	37
4.4	Vzdělávání zaměstnanců	39
4.5	Výsledky společnosti.....	39
5	Analýza trhu dámské hygieny	41
5.1	Konkurence	41
5.2	Marketingový mix	46
5.3	SWOT analýza	48
6	Návrh inovace a její ekonomické posouzení	50
6.1	Inovační záměr	50
6.2	Inovovaná řada „Silk“	51
6.3	Hodnocení efektivity inovace	54
7	Vlastní návrhy řešení a jejich přínos.....	62

8	Závěr.....	64
9	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam použitých zkratk a pojmů.....	69
	Seznam grafů	70
	Seznam obrázků	71
	Seznam tabulek.....	72
Přílohy	73

Úvod

Každá společnost, která nechce zůstat pozadu oproti konkurenci a která má za cíl udržovat si i získávat nové zákazníky, se neobejde bez inovací, které jsou součástí každého fungujícího a prosperujícího podniku.

Hlavním zdrojem inovací je výzkum, který nabízí řadu technických nápadů a který také zlepšuje technické dovednosti. Na druhou stranu ale inovace nejsou jen aplikací vědeckých výsledků, mohou vzniknout převzetím nových technologií či novým způsobem jak výrobky nebo služby prodávat.

Chce-li firma obstát v konkurenčním boji, musí být schopna na vznikající změny včas reagovat, což vyžaduje určitou potenci v oblasti myšlení, tzn. tvorba nových myšlenek, hledání nových věcí, příležitostí, postupů, zkrátka podnik musí jít neustále kupředu.

Je důležité přesně vystihnout to, co zákazníci požadují a za co jsou také schopni zaplatit.

1 Vymezení problému, cíle a metod práce

V diplomové práci se budu zabývat problematikou hodnocení inovačního projektu, který společnost koncem roku 2008 začala vytvářet.

Tuto práci jsem začala zpracovávat v období, kdy se inovace plánovala a zúčastnila jsem se jejího posuzování, jejímiž výpočty jsem přispěla k rozhodnutí v dalších krocích této inovace. Prostředky, které byly vynaloženy na tento projekt, se váží k inovaci ultra tenkých vložek v oblasti dámské hygieny. Důvodem této inovace byly stále více se na trhu objevující vložky s různými přísadami, které společnost ve svém sortimentu postrádala. Tato absence se v Hartmann-Rico prokazovala nejen poklesem tržního podílu, ale i nižšími obraty z prodeje.

Cílem diplomové práce je tedy posoudit efektivnost tohoto inovačního projektu a svým zjištěním přispět k nejlepšímu rozhodnutí.

K zhodnocení projektu využiji statistické metody a metody posouzení efektivnosti inovačního projektu. Ze statistických metod použiji sezónní složku, pomocí níž vyčísím prognózy tržeb. Zjištěné výsledky rozplánované do jednotlivých čtvrtletí znázorním v grafu. Z hlediska posouzení efektivnosti inovačního projektu zjistím výsledky pomocí metod vycházejících z peněžního toku a metod ze ziskových kritérií. Zaměřím se především na ukazatele čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti.

Dále zhodnotím rentabilitu společnosti, kterou budu zjišťovat pomocí metody poměrových ukazatelů.

2 Inovační strategie

Podstatou inovační strategie je schopnost (Bartes, 2008) přijít na trh se zásadní změnou v daném odvětví či oboru podnikání a tím získání konkurenční výhody firmy. Pro vznik inovační strategie je důležitá síť komunikačních vztahů, díky níž je třeba poznat a pochopit potřeby druhých a teprve pak mohou vznikat nové myšlenky a nápady. Ovšem úspěšná inovační strategie je vždy o předvídavosti a ve své míře i o štěstí.

2.1 Inovace

Posláním každého podniku je vyrábět výrobky či poskytovat služby, které uspokojují potřeby zákazníků a nutností každého výrobce je tyto potřeby znát. Je to podmínka k tomu, aby byl výrobce schopný vytvořit produkt, který bude mít užitnou hodnotu pro spotřebitele. Takovéto výrobky určují tedy zákazníci, ne výrobci a je-li v zájmu firmy nadále růst případně přežít, je nutné, aby adekvátně reagovala na změny ve svém okolí a neustále inovovala jak svoji nabídku, technologie, systém řízení, tak i strukturu firmy. Cílem inovací je zvýšit produktivitu, efektivnost, výkonnost, konkurenceschopnost, a především hodnotu pro zákazníka.

Invence – námět jak určitý problém řešit, zejména v našem vědomí; jinými slovy tvorba nových myšlenek

Inovace – realizovaná invence. Profesor Valenta (Valenta, 1969) chápe inovaci jako jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu, tedy jako přechod od původního stavu k novému.

2.2 Strategie managementu inovací

Úspěch realizace příslušné inovační aktivity (Bartes, 2008) je velmi závislý na schopnosti a dovednosti managementu firmy. Ve své podstatě se jedná o velmi

náročnou tvůrčí činnost, jejíž riziko možného neúspěchu je velmi značné, a proto se v podnikatelské praxi firem velmi často používají různé metody tzv. „managementu změn“. S pomocí těchto postupů se procento možného neúspěchu realizace příslušné inovační akce může značně snížit.

Patří sem následující strategie managementu inovací

- a) strategie uplatňování odlišné složitosti inovací – je založena na poznání vyplývajícím z Valentovy inovační teorie (Valenta, 2001), že řád inovace předurčuje způsob jejího řízení a provádění. Tento řád inovace je chápán jako rozměr či vzdálenost, o kterou se nové výrobky vzdalují od jejich původního stavu před inovací.
- b) strategie stanovení podnětné inovace – tato strategie řeší problematiku, která závisí na schopnosti top managementu firmy stanovit takové charakteristiky inovačního procesu, které jsou odpovědí na otázky typu: „Kde začít u náročné a složité inovace a jak dále postupovat?“
- c) strategie vzniku produktových a procesních inovací – jsou definovány jako zdroje inovačních příležitostí neočekávané události. Pro jejich skutečné využití je ale nutné, aby existovala příslušná potřeba, která se tak stane tzv. spouštějícím mechanismem pro vznik nové inovace.
- d) strategie volby konkurenčního boje – základní filosofií této strategie je dle Vlčka (Vlček, 2008) podstata, že „nad konkurencí zvítězíme tím, že ji v přímém střetu na trhu porazíme nebo se jí vyhneme chytrými produktovými inovacemi, které vytvoří nový tržní prostor.“
- e) strategie určení druhu restrukturalizace firmy – jde o celkovou inovační rekonstrukci a přestavbu podnikatelské jednotky. Při realizaci této strategie se vychází ze stavu, ve kterém se zrovna podnik nachází (vznik, růst a rozvoj, rozkvět a stabilizace, ústup a úpadek, zánik).
- f) strategie vnímaného stupně novosti výrobků – základní přístup je založen na poznání, že vliv důsledků inovací na novost výrobků (Vlček, 2008) může být výrobcem a vnějším zákazníkem vnímán odlišně.

2.3 Podnikatelské strategie inovací

Pro vnitřní řízení podniku je důležitým dokumentem podnikatelská strategie, která je v určitém rozsahu určena věřitelům, investorům i externím partnerům, kteří na jejím základě rozhodnou o tom, zda do určitého podniku vloží své zdroje. Podnikatelské strategie inovací (Bartes, 2008) se dělí do čtyř skupin, a to:

- být první a maximální
- udeřit na ně tam, kde nejsou
- ekologické tržní niky
- změna hodnot a charakteristik

2.3.1 Podnikatelská strategie „Být první a maximální“

Jde o velmi rizikovou, ale i velmi výnosnou strategii konkurenčního boje, usilující o získání vedoucího postavení na trhu, v některých případech dokonce o jeho úplné ovládnutí. Při jejím uplatňování v praxi je důležité, aby si daná firma stavěla značně vysoké cíle a vytvořila tak něco naprosto odlišného. Je nutné klást značný důraz na pečlivou přípravu a promyšlení všech možných detailů. Tato strategie je jednou z nejrizikovějších a konečným výsledkem je buď úspěch, nebo totální propad.

2.3.2 Podnikatelská strategie „Udeřit na ně tam, kde nejsou“

Tato podnikatelská strategie má dvě modifikace, a to:

- tvůrčí imitace
- podnikatelské judo

Tvůrčí imitace

Firma, která uplatňuje tuto strategii, čeká na to, až její konkurence zavede na trh něco nového, přičemž předem počítá s tím, že konkurenční firma sice vyvolá poptávku, ale plně neuspokojí vzniklé potřeby trhu. Na základě připomínek zákazníků pak firma připraví svůj výrobek či službu, který je schopen tyto již identifikované potřeby trhu

plně uspokojit. Firma užívající výhod této strategie vlastně těží z úspěchu jiné firmy, která jej ale nedokázala plně využít.

Podnikatelské judo

Jde o jednu z nejméně riskantních strategií konkurenčního boje, která je založena na možném využití zlovyků a chyb konkurenční firmy. Těmito zlovyky se rozumí určité tradice, které se sice v dřívější době těmto firmám osvědčily, nicméně je uplatňují i v době, kdy se podmínky pro jejich úspěšné využití radikálně změnily. K těmto zlovykům nejčastěji patří arogance konkurenční firmy (co nevynalezla naše firma, není dobré), sbírání smetany (snaha být placen za minulé úspěchy), prémiová cena (dosažení vyššího zisku pomocí vyšší ceny) apod.

2.3.3 Podnikatelská strategie „Ekologické tržní niky“

Cílem této strategie je snaha vytvořit takový stav, kdy je firma praktikující tuto strategii vůči konkurenci imunní a kdy není pravděpodobné, že by na ni konkurence zaútočila.

V praxi jsou známy následující modifikace:

- mýtní závora
- specializovaná odbornost
- specializovaný trh

Mýtní závora

Při využití této strategie je potřeba velmi přesně dodržet požadavky na to, aby byl výrobek životně důležitý pro konkrétní proces či finální výrobek, aby riziko z nepoužití tohoto výrobku bylo mnohem vyšší, než je jeho cena, dále trh tohoto výrobku musí být velmi omezen, aby jej ten, kdo přijde, jako první dokázal plně zaplnit a musí být zajištěna nepřitažlivost pro konkurenci.

Specializovaná odbornost

Jde o takovou strategii, ve které se firma snaží najít úzký segment na trhu, který od ní bude vyžadovat výrobky potřebné do svého finálního produktu. Možné využití této strategie je v počátcích nově vznikajícího oboru, trhu či nějakého významného trendu,

kdy bývá příležitost objevit úzký tržní segment (niku), vyžadující pro její uspokojení vysoce specializovanou odbornost.

Specializovaný trh

Základem této modifikace je velice důkladná a specializovaná znalost trhu. Kladou se zde požadavky na systematickou analýzu nového trendu, oboru či trhu, vyžadují se nová řešení na zdokonalení výrobku či poskytované služby, které by měly umožnit dosažení vedoucího postavení.

2.3.4 Podnikatelská strategie „Změna hodnot a charakteristik“

Forma strategie je založena na principu „vytvoření vlastního zákazníka“. Strategie tedy nemění výrobek či službu, ale mění užitnou hodnotu pro zákazníka. Toho se dosáhne za pomoci různých úprav této strategie, a sice:

- a) vytvářením užité hodnoty
- b) cenovou politikou
- c) přizpůsobením se sociální a ekonomické realitě zákazníků
- d) poskytováním skutečné hodnoty

Vytváření užité hodnoty

Při tomto typu strategie se pokládají základní otázky typu: „Co zákazníci potřebují, aby jim výrobek či služba doopravdy sloužila?“ nebo „Co pro zákazníka představuje užitnou hodnotu?“ V případě, že je firma schopna si na tyto otázky správně odpovědět, dosáhne toho, že zákazník dostane to, co uspokojuje jeho potřeby.

Cenová politika

Tato strategie vychází z toho „co zákazník kupuje a ne z toho, co výrobce prodává.“ Protože zákazník je ochoten zaplatit za to, co pro něj představuje hodnotu a ne za to, co pro výrobce představují náklady.

Sociální a ekonomická realita zákazníka

Při uplatnění této strategie je nutné vycházet ze skutečných potřeb, možností a schopností zákazníka. Platí totiž, že zákazník si výrobek koupí tehdy, vyhovuje-li jeho reálné situaci.

Poskytování skutečné hodnoty

Jde o strategii založenou na poskytování toho, co zákazník považuje za hodnotu, nikoliv však toho, co výrobce považuje za produkt.

2.4 Principy realizace inovací

Inovační principy (Drucker, 1993) rozdělujeme do následujících bodů:

- a) analýza příležitosti – musíme systematicky vyhledávat a analyzovat všechny možné zdroje inovací, jelikož inovace je ve své podstatě změna zdroje
- b) konceptní a percepční charakter inovace – nutnost zajistit nové inovaci pozitivní přijetí na trhu; zjistit mezi lidmi, co očekávají a jaké hodnoty uznávají
- c) jednoduchost inovace – nové věci s sebou většinou přinášejí nedostatky, které je snazší odstranit v případě jednoduchých inovací
- d) vznik inovace v malém měřítku – důvodem je opět existence různých nedostatků či nutnost dodatečné úpravy zamýšlené inovace
- e) získání vedoucího postavení na trhu – ke každé nové inovaci by vedení firmy mělo přistupovat tak, jako by měla po svém uvedení na trh dosáhnout vedoucího postavení.

3 Plánování investiční činnosti

Investice se ve své podstatě váží k inovacím, kdy se rozhoduje o použití úspory k výrobě kapitálových statků, k vývoji technologií či k získání lidského kapitálu. Investice se většinou charakterizují (Fotr, 2005) jako ekonomická činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednotlivec) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti. Obdobnou definicí investice je obětování dnešní hodnoty za účelem získání budoucí hodnoty.

Z makroekonomického hlediska se rozlišují:

- a) hrubé investice
- b) čisté investice

Hrubé investice

Představují přírůstek investičních statků za dané období. V současné metodice národních účtů se do nich zahrnují pod názvem „tvorba hrubého kapitálu“ následující části:

- pořízení a úbytky hmotných fixních aktiv
- pořízení a úbytky nehmotných fixních aktiv
- změna stavu zásob

Čisté investice

Jsou hrubé investice, snížené o znehodnocení kapitálu (zejména odpisy). Obvykle čisté investice tvoří podstatně méně než jednu polovinu hrubých investic.

3.1 Investiční rozhodování ve firmě

Investiční rozhodování (Fotr, 2005) patří mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí. Jeho náplní je rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů. Čím rozsáhlejší tyto projekty jsou, tím větší dopady mohou mít na firmu a její okolí.

Investiční rozhodování, a to především rozhodování strategického charakteru, by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci.

Příprava, hodnocení a výběr investičních projektů by měly nejen vycházet z cílů firemní strategie, ale respektovat její určité složky, které tvoří především strategie:

- výrobová – tzn., které výrobky či služby chce firma rozvíjet
- marketingová – na jaké trhy se chce firma orientovat, jak se chce na ně dostat a jak bude prodej podporovat
- inovační – na jaké technologie, procesy a produkty se zaměří inovační úsilí
- finanční – k jaké struktuře zdrojů financování chce firma dospět
- personální – o jaké druhy pracovníků, kompetence a znalosti se chce firma opírat
- zásobovací – základní druhy vstupů a způsoby jejich zabezpečení

Kromě interních faktorů spojených s firemní strategií, musí investiční rozhodování respektovat i určité externí faktory spojené s podnikatelským okolím. Mnoho z těchto faktorů má charakter rizika a nejistoty, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat.

3.2 Proces přípravy a realizace projektů

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:

- předinvestiční
- investiční
- provozní
- ukončení provozu a likvidace

3.2.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze se člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- identifikace podnikatelských příležitostí

- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí

Identifikace podnikatelských příležitostí

Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Určité podnikatelské příležitosti je však třeba posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným propracováním do podoby investičního projektu. Určitou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou studie těchto příležitostí, jejichž cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech formy, která by umožnila posoudit, alespoň v hrubé míře, efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech.

Analýza trhu a marketingová strategie

Pro rozhodování o základních parametrech projektu (Fotr, 2005) i pro konečný úspěch projektu je klíčovou aktivitou analýza trhu.

Tvorba marketingové strategie je pouze určitou složkou celkové strategie projektu, která projekt realizuje. Koncipování celkové strategie projektu je náročný proces, který je možné rozčlenit do těchto fází:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí
- stanovení strategických cílů
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí
- volba strategie určené k realizaci

3.2.2 Investiční fáze

Zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu. Investiční fázi lze rozdělit do těchto etap:

- zadání stavby
- zpracování úvodní projektové dokumentace

- zpracování realizační projektové dokumentace
- realizace výstavby
- příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz
- aktualizace dokumentace a systémů

3.2.3 Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům, ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. Jestliže se zvolená strategie i základní předpoklady ukázaly jako falešné, může být realizace určitých nápravných opatření nejen obtížná, ale často také vysoce nákladná.

3.2.4 Ukončení provozu a likvidace

Představuje závěrečnou fázi života projektu. Tato fáze je spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu představuje tzv. likvidační hodnotu projektu. Tato hodnota tvoří součást peněžního toku projektu v posledním roce jeho života. Kladná likvidační hodnota zvyšuje ukazatele ekonomické efektivity projektu, jako jsou čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento, záporná likvidační hodnota naopak tyto ukazatele zhoršuje.

Z hlediska rizika může být výhodná strategie založená na etapové výstavbě, kdy se v první etapě vybuduje výrobní jednotka menší velikosti, avšak schopná budoucího rozšíření.

3.3 Analýza rizika investičních projektů

Riziko jednotlivého investičního projektu lze vyjádřit jako nebezpečí, že skutečně dosažené kapitálové výdaje a peněžní příjmy budou odlišné od předpokládaných. Jako kompenzaci za podstoupení rizika a za odložení spotřeby investor požaduje určitou minimální výnosnost, která se označuje pojmem požadovaná výnosnost. Investice je pro investora přijatelná, pokud platí, že očekávaná výnosnost \geq požadovaná výnosnost.

Požadovanou výnosnost můžeme z hlediska rizika rozdělit na dvě složky, a to:

- bezriziková výnosnost, která je výsledkem reálné výnosnosti z bezrizikové investice a míry inflace
- riziková prémie, kterou investor požaduje u riskantnějších investic

Pro vyjádření míry rizika investičních projektů je nezbytné porovnávat odchylky jednotlivých peněžních příjmů od průměrné očekávané hodnoty. Ten projekt, který vykazuje vyšší odchylky, je považován za riskantnější.

3.3.1 Promítání rizika do kritérií hodnocení efektivnosti investic

Různý stupeň rizika investičního projektu je třeba promítnout do konkrétního kritéria hodnocení efektivnosti. Ukazatel čisté současné hodnoty je považován za nejvhodnější metodu hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů. Nejčastěji používané způsoby promítání rizika jsou:

- úprava diskontní sazby – čím vyšší je riziko investičního projektu, tím vyšší volíme kalkulovanou úrokovou míru pro výpočet ČSH investičního záměru
- základem pro určení diskontní sazby je výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů, která se zvyšuje o přírážku za vypočítané riziko
- průměrné náklady kapitálu, které se upravují v případě, pokud se mění struktura financování projektu ve srovnání s kapitálovou strukturou podniku
- v některých případech lze použít i diskontní sazbu centrální banky

Do diskontní sazby by měla být promítnuta krom rizika i inflace a daně.

- stanovení rizikových tříd – úprava diskontní sazby, přičemž se vychází ze zkušenosti investičních manažerů s měřením stupně rizika u různých druhů investic
- metoda koeficientů jistoty – jistotní koeficient vyjadřuje míru jistoty, že očekávaný peněžní tok nastane. Čím je hodnota přidělovaného koeficientu vyšší, tím jsou očekávané peněžní toky z investice jistější.
- ostatní technické postupy – promítání rizika do ukazatele ČSH umožňují identifikovat hlavní hrozby, ohrožující úspěšnost projektu a jejich dopad na efektivnost projektu. Jde o:
 - analýzu citlivosti - zkoumá se dopad změny rozhodujících faktorů ohrožujících úspěšnost projektu na peněžní tok a následně na ukazatel ČSH
 - simulační analýzu - jde o počítačovou simulaci dopadů možných reálných kombinací proměnných faktorů na peněžní tok
 - techniku rozhodovacích stromů - vychází se z rozdělení celé investice na etapy a určení variant možného vývoje výdajů a příjmů v těchto etapách. Určí se pravděpodobnost výskytu a postupně se ohodnotí všechny uzly rozhodovacího stromu

3.4 Hodnocení ekonomické efektivnosti projektů

Při hodnocení efektivnosti projektů se musí zohledňovat jak výrobní program, zvolený technologický proces, tak i velikost výrobní kapacity.

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu. Prvním z těchto rozhodnutí je rozhodnutí investiční a druhým finanční.

Pokud se firma rozhodne realizovat určitý projekt, pak musí také rozhodnout o velikosti a struktuře finančních zdrojů, kterou bude realizace tohoto projektu vyžadovat.

Společným rysem těchto dvou rozhodnutí je to, že základ pro finanční a investiční rozhodnutí tvoří peněžní tok – cash flow – projektu, a to po celou dobu jeho života, zahrnující dobu výstavby a dobu provozu.

Metody používané ve finančním plánování

K vypracování finančního plánu je možné použít různé metodické postupy, jako např.:

- metoda procentního podílu na tržbách – vychází z předpokladu stabilního poměru mezi tržbami a jednotlivými položkami nákladů a rozvahy
- statistické metody – přináší dosavadní trend vývoje do budoucna
- ekonomické modely – berou v úvahu interakce mezi ekonomickými proměnnými
- metoda ukazatelů obratu – vychází z kvantifikace poměrových ukazatelů za uplynulé období a jejich využití pro vypracování plánové rozvahy
- modelování finančního plánu a jeho simulace – vycházejí z určitých předpokladů o budoucím vývoji externího a interního okolí podniku.

Uvedené metody je třeba chápat pouze jako pomocný nástroj, který lze použít k vypracování finančního plánu po zohlednění zavedení nových inovací výroby, odbytových možností, nových výrobků a technologií či změn v celkovém postavení podniku.

3.5 Kapitálové plánování

V teorii i praxi se plánování investiční činnosti zpravidla označuje jako kapitálové plánování (Režňáková, 2003). Investiční činnost je charakteristická některými specifiky, a to např. rozhoduje se v dlouhodobém časovém horizontu, je spojená s větší možností vzniku odchylek od původních záměrů, čímž vzniká vyšší riziko dlouhodobého plánování, jde většinou o kapitálově náročné operace, náročnost na časovou a věcnou koordinaci různých účastníků investičního procesu, je prostředkem uskutečňování technických a technologických inovací, nutnost komplexního posuzování z mnoha různých hledisek.

Teorie kapitálového plánování doporučuje při predikci peněžních toků z investice respektovat určité principy, a to, že peněžní toky by měly vycházet z přírůstkových hodnot, odpisy fixního majetku jsou nepeněžní náklad, a proto nemohou být zahrnovány do peněžních výdajů na provoz investice, peněžní toky by měly zobrazovat zdanění, náklady spojené se základním výzkumem, který nemusí přímo souviset s daným projektem, by neměly být zahrnovány do kapitálových výdajů, peněžní toky z investic by měly zahrnovat alternativní náklady a v peněžních tocích je potřebné zohlednit i míru inflace.

Výdaje na investici

Kapitálové výdaje jsou veškeré peněžní výdaje, které budou na investici vynaloženy a jejichž návratnost je delší než jeden rok. Za kapitálové výdaje se považují:

- výdaje na pořízení nové investice
- výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku, který byl vyvolán novou investicí
- kapitálové výdaje, které jsou snižovány o příjmy z prodeje existujícího dlouhodobého majetku a s tím související změnu daně z příjmů
- výdaje na výzkum a vývoj
- kapitálové úroky a v případě pořízení investice z dovozu kurzové rozdíly a clo
- peněžní prostředky vložené do dlouhodobých úvěrových cenných papírů a majetkových cenných papírů

Příjmy z investice

Za roční peněžní příjmy z investice během doby životnosti se považují:

- přírůstky zisku po zdanění, který bude připravovaný projekt každý rok přinášet
- přírůstek odpisů z investice, který se předpokládá na základě pořizovací ceny a doby životnosti pořizované investice v odpisovém plánu
- změny oběžného majetku spojené s investičním projektem
- příjem z prodeje investičního majetku na konci životnosti

Stanovení předpokládaného peněžního toku z investic je nejobtížnějším a nejdůležitějším úkolem kapitálového plánování a investičního rozhodování, protože na

jejich hodnověrnosti je závislé celé rozhodování o výběru nejvhodnější varianty investičního projektu.

3.6 Finanční kritéria hodnocení efektivnosti investičních projektů

Celková efektivnost investičních projektů se musí posuzovat podle toho, jak investice přispívá k hlavnímu cíli podnikání, tj. k maximalizaci tržní hodnoty podniku.

Pro posuzování efektivnosti investičních projektů můžeme použít např. metody pro posouzení z hlediska času, které se člení na:

- **statické** – nerespektuje faktor času, proto je vhodná jen pro předběžné posouzení projektů (investice s krátkodobou životností)
- **dynamické** – respektuje faktor času

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, je propočet určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivnosti. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrstnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu. Za nejvhodnější metody hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů jsou považovány metody vycházející z peněžního toku a to z důvodu, že se v nich zohledňují všechny příjmy a výdaje související s investicí.

Do této skupiny metod patří čtyři základní ukazatele:

- čistá současná hodnota
- index rentability
- vnitřní výnosové procento
- doba návratnosti

3.6.1 Čistá současná hodnota

Je chápána jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji, které mohou být diskontované v případě, že se investiční výstavba realizuje déle než rok.

Vypočítá se na základě vztahu:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

resp.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

kde:

$\check{C}SH$ – čistá současná hodnota v Kč

P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč

KV – kapitálový výdaj v Kč

N – doba životnosti investice

t – jednotlivé roky životnosti investice

i – diskontní sazba investičního projektu

CF_t – cash flow z investice v jednotlivých letech v Kč

Ukazatel $\check{C}SH$ investice vyjadřuje efekt, který vznikne nad rámec požadované výnosnosti. Z hlediska teorie podniku se jedná o hodnotu, která zvyšuje tržní hodnotu podniku.

Jestliže platí $\check{C}SH > 0$, je investiční projekt pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku o částku $\check{C}SH$.

Jestliže platí $\check{C}SH < 0$ je investiční projekt pro podnik nepřijatelný, protože nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snižovalo tržní hodnotu podniku.

Jestliže platí $\check{C}SH = 0$, je investiční projekt přijatelný, protože zaručuje požadovanou míru výnosnosti, nezvyšuje však tržní hodnotu podniku.

Optimální projekt je s nejvyšší kladnou $\check{C}SH$. Při posuzování variant s různou životností, je potřebné hodnotit je při stejné době životnosti, kterou je nejmenší společný násobek všech životností.

3.6.2 Index rentability

Poměrovým ukazatelem efektivnosti investičního projektu je tzv. index rentability, který představuje poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Investice je možné přijmout jen tehdy, když je uvedený podíl vyšší než jedna. Index rentability se vypočítává podle vztahu:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

Index rentability je v hodný při rozhodování mezi několika projekty, ale kapitálové zdroje jsou omezeny, tzn., že není možné přijmout všechny projekty, i když mají kladnou ČSH.

3.6.3 Vnitřní výnosové procento

Na principu výpočtu ČSH je založena i kvantifikace VVP. Je to výnosová míra projektu vyjádřená v procentech, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná současné hodnotě kapitálových výdajů na investici vynaložených.

Je to tedy taková výnosová míra projektu, při níž se ČSH rovná nule, tj.:

$$\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = 0$$

K výpočtu VVP používáme vzorec:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} (i_v - i_n)$$

kde:

VVP – vnitřní výnosové procento

i_v – vyšší hodnota diskontní míry

i_n – nižší hodnota diskontní míry

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota při nižší diskontní míře

Přínos investice se při použití VVP vyjadřuje v %. Podle VVP jsou za přijatelné investiční projekty považovány ty, které dosahují vyššího výnosu než je požadovaná minimální výnosnost investice. Metoda ČSH ukazuje přímo absolutní přínos investice k tržní hodnotě podniku, což metoda VVP ignoruje.

Při hodnocení jediného projektu vedou všechna kritéria, tj. čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento ke stejnému závěru o přijetí či zamítnutí projektu.

3.6.4 Doba návratnosti

Je to doba, za kterou tok příjmů – cash flow – přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. Doba návratnosti nás informuje o rizikovosti investice a o stupni likvidity. Pokud je doba návratnosti menší než doba životnosti, je investice vhodná realizaci.

Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele je následující:

$$DN = \frac{N_i}{CF}$$

kde:

N_i – náklady na investici

CF – cash flow

3.6.5 Diskontní sazba

Diskontní sazba představuje kromě peněžních toků druhý klíčový faktor pro stanovení kritérií ekonomické efektivity investičních projektů, tvořených ČSH a indexem rentability.

Základem pro stanovení diskontní sazby investičních projektů je diskontní sazba firmy, která zabezpečí jednak úhradu nákladů cizího kapitálu, jednak odměnu vlastníkům firmy za vynaložený kapitál. Diskontní sazbu lze pak ztotožnit s firemními náklady kapitálu.

Ke stanovení firemních nákladů kapitálu je třeba stanovit:

- náklady vlastního a cizího kapitálu
- podíly vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu
- sazbu daně z příjmů

Náklady vlastního kapitálu

Náklady vlastního kapitálu, chápané jako oportunitní náklady závisí obecně na riziku podnikatelské činnosti firmy, přičemž tento vztah lze přibližně vyjádřit lineární závislostí, tedy čím je riziko firmy vyšší, tím je požadovaná výnosnost vlastního kapitálu firmy a tím náklady tohoto kapitálu vyšší.

Náklady cizího kapitálu

Stanovení těchto nákladů je značně jednodušší než u nákladů vlastního kapitálu. Náklady veškerých úvěrů a půjček představuje jejich úroková sazba.

Závislost nákladů kapitálu na kapitálové struktuře firmy

Náklady vlastního i cizího kapitálu se vztahují k určité kapitálové struktuře firmy, charakterizované podílem vlastního a cizího kapitálu. Pokud dojde k výraznější změně kapitálové struktury firmy, pak se změní náklady vlastního i cizího kapitálu.

Vyšší finanční riziko více zadlužené firmy se pak promítá v tom, že vzrostou náklady jejího vlastního i cizího kapitálu.

Zvýšení nákladů vlastního kapitálu je vyvoláno zvýšením rizikové prémie, kdy vlastníci vyžadují vyšší odměnu za podstoupené vyšší riziko. Stejně tak vyšší zadlužení vede k růstu nákladů cizího kapitálu, neboť vzroste nebezpečí pozastavení úhrad splátek úvěrů a poskytovatelé úvěru požadují proto vyšší riziko vyšší úrokový výnos.

4 Charakteristika společnosti HARTMANN – RICO a.s.

4.1 Historie společnosti

První výrobky se značkou Rico se na trhu objevily před více než jedním stoletím. Počátek úspěšné firmy nalezneme již v roce 1891, kdy byla pod názvem Richter&Compagnon založena v Chomutově.

V roce 1914 byla ve Vídni zřízena akciová společnost Rico, jejíž název je odvozen od hlavních podílníků, pánů Julia Richtera a Jindřicha Kohna. O několik let později vznikl závod v dnešním sídle společnosti, ve Veverské Bítýšce.

Historie společnosti se datuje od prosince roku 1991. Do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška vstoupil přední světový výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků – společnost Paul Hartmann AG. Za deset let svého působení se HARTMANN – RICO stal největším výrobcem ve svém oboru, jedním z nejvýznamnějších distributorů a rovněž významným exportérem.

Úspěch společnosti má svůj základ v stabilním zázemí silné mezinárodní skupiny HARTMANN. Vstupem do této skupiny se společnosti otevřel přístup k modernímu know-how, novým trhům, výzkumné základně a v neposlední řadě k potřebnému kapitálu.

4.2 Současnost

HARTMANN – RICO a.s. patří mezi nejvýznamnější výrobce a distributory zdravotnických prostředků a hygienických výrobků v České republice (Hartmann-Rico, 2007). Společnost je součástí mezinárodní skupiny HARTMANN se sídlem v Heidenheimu v SRN. Více než 17 let působí HARTMANN – RICO s.r.o. na území Slovenské republiky, se sídlem v Bratislavě.

HARTMANN – RICO zaměstnává celkově více než 1 300 zaměstnanců. V České republice má společnost čtyři výrobní závody:

Závod Veverská Bítýška

Historie závodu sahá do roku 1905, kdy zde vznikla úpravna kaolinu. V roce 1948 byly hlavním výrobním sortimentem hygienické výrobky a vata. V roce 1991 do tehdejšího Rica vstoupila německá společnost Paul HARTMANN AG. Tato změna přinesla závodu rozsáhlé investice a novou orientaci zdravotnických prostředků. V posledních letech se zde vyrábějí především jednorázové operační roušky a sety.

Závod Chvalkovice

Závod Chvalkovice byl založen v roce 1892 jako největší bělidlo a úpravna textilu v Rakousku-Uhersku. Převodem pod společnost Rico došlo ke změně výrobního programu na zdravotnické zboží.

Výrobní program tohoto závodu se specializuje na výrobu Medisetů, balení operačních rukavic, výrobu sádrových obinadel a gázových produktů pro tradiční hojení ran.

Závod Havlíčkův Brod

Specializací tohoto závodu jsou především komponenty pro finální výrobu jednorázového operačního krytí. Odběratelem těchto produktů z Havlíčkova Brodu je závod ve Veverské Bítýšce, kde se sety jednorázového operačního krytí kompletují.

Závod Most

Výrobní náplň závodu Most prošla vývojem od zpracování buničité vaty přes vatu obvazovou, výrobu dámské hygieny, obvazů a obinadel. Výrobní sortiment tohoto závodu se specializuje na výrobu obvazů a obinadel.

Ovšem od roku 2009 společnost omezuje a postupně ukončuje výrobu v tomto závodě. Kvůli ekonomické krizi a vysokému kurzu koruny v Evropě byla výroba obvazů a obinadel vyhodnocena jako nadále ekonomicky neudržitelná a bylo rozhodnuto o jejím přesunutí do Číny a Indie, kde budou výrobní náklady, pracovní síla a materiál levnější.

Firemní strategií je neustálé udržování kontaktu s lékařským prostředím a zjišťování aktuálních potřeb lékařů a zdravotnického personálu. Děje se tak prostřednictvím seminářů pro pracovníky ve zdravotnictví pořádaných společností a přímých kontaktů se špičkovými lékařskými a vědecko-výzkumnými pracovišti. Výsledkem neustálého

dialogu mezi specialisty společnosti a uživateli produktů je proces zvyšování kvality a užitné hodnoty výrobků a jejich průběžná inovace. Díky tomu se v produktech a službách společnosti projevuje její velká přednost – medikální kompetence.

Společnost investovala velké prostředky do modernizace výrobních prostor a technologií. Na výši je firemní informační a komunikační systém, logistika a doprava produktů k zákazníkům. Důležitou roli hraje aktivní marketing společnosti, dlouhodobá práce se zákazníky a silná podpora prodeje.

Společnost pravidelně podstupuje certifikaci mezinárodních standardů, které měří kvalitu její práce:

ISO 9001:2000 management jakosti

ISO 13485:2003 management jakosti pro výrobu zdravotnických prostředků

ISO 550:1994 sterilizace ethylenoxidem

Tímto může svým zákazníkům poskytnout záruku, že jsou dodrženy nejvyšší požadavky na kvalitu, čistotu a bezpečnost jejich výrobků ve všech stupních výrobního procesu.

HARTMANN – RICO dlouhodobě podporuje projekty zaměřující se na hendikepované občany. Podílí se na projektech Českého svazu tělesně postižených sportovců – mezinárodním turnaji vozíčkářů v tenise, MČR v plavání hendikepovaných a turnaji ragbistů na vozíku.

Podle svých možností rovněž pomáhá i v individuálních případech přímo hendikepovaným jednotlivcům či rodinám. HARTMANN – RICO podporuje prostřednictvím své nadace Dobrý soused sdružení ve Veverské Bítýšce. Ročně jim věnuje finanční podporu ve výši 200.000 Kč.

4.3 Výrobky a zdravotnické prostředky

S výrobky společnosti se můžeme setkat na mnoha místech, a sice v nemocnicích, ordinacích praktických lékařů, lékárnách, drogeriích či hypermarketech.

Produkty Hartmann – Rico se dělí do výrobních skupin, jejichž přehled spolu s obraty i jejich podíly za rok 2009 je uvedený v tabulce.

Výrobní skupina	Zkratka	Roční obrat v Kč	Podíl v %
Consumer Medical	CM	45 176 387	1,67%
Dámská hygiena	DAHY	91 716 448	3,39%
Dětská hygiena	DH	50 234 776	1,86%
Hygiena pacientů a personálu	HPP	100 953 323	3,73%
Imobilizace	IMOB	84 253 755	3,12%
Inkontinence	INKO	441 604 401	16,33%
Kompresivní terapie	KOTE	65 982 303	2,44%
Operační sál	OPS	1 155 136 503	42,72%
Ošetření ran	OŠR	580 438 036	21,47%
Vata a vatové výrobky	VATA	88 244 561	3,26%
Celkový součet		2 703 740 492	100,00%

Tab. č. 1 Přehled výrobních skupin společnosti v roce 2009



Graf č. 1 Podíly výrobních skupin na celkovém obratu v roce 2009

Největší podíl na celkovém obratu zaujímá skupina výrobků pro operační sály a to téměř s 43%. Další skupinou, která má značně velký podíl jsou výrobky pro ošetření ran s 21,47% a hned za ní je inkontinence s 16,33%. Podíly zbývajících výrobních skupin jsou, dá se říci na stejné úrovni, z níž nejmenší procentní podíl má Consumer medical (1,67%).

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost analyzuje potřeby v oblasti rozvoje a vzdělávání a na základě těchto analýz připravuje komplexní programy pro jednotlivce nebo týmy. Některé oblasti probíhají v podobě e-kurzů, na které navazují prezenční aktivity, a to jak v odborných zdravotnických oblastech, tak i v oblastech manažerských a komunikačních dovedností. Podniku jde především o neustálé zvyšování profesionality svých zaměstnanců, zlepšování kvality péče o pacienty i klienty.

Snaží se i o zvyšování kvality konzultantů a lektorů, protože metodu práce staví na vysoké odbornosti a kvalifikaci jednotlivých vyučujících, na jejich celoživotní zkušenosti a praxi ve zdravotnictví a oborech se zdravotnictvím souvisejících.

HARTMANN-RICO věnuje získávání zaměstnanců a jejich dalšímu profesnímu rozvoji maximální pozornost a péči. Díky své mezinárodní struktuře nabízí svým klíčovým zaměstnancům nejširší možnosti uplatnění a profesního růstu. Společnost poskytuje svým pracovníkům dobré pracovní podmínky, umožňuje jim rozvoj a vzdělávání jak v oblasti odborné, tak i osobní. Zapojuje zaměstnance do tvorby firemní kultury, získává zpětnou vazbu o jejich spokojenosti, motivaci a identifikaci s firmou. Oceňuje nejlepší zaměstnance titulem „Osobnost HARTMANN – RICO“.

4.5 Výsledky společnosti

Společnost v roce 2006 vykázala čistý zisk 185.281 tis. Kč a v roce následujícím ještě o 23.909 tis. Kč vyšší. V roce 2008 zisk po zdanění dosahuje nižší částky, a sice 203.981 tis. Kč. Tento pokles je způsoben především výší vyplacených dividend z dceřiných společností, které byly právě v roce 2008 menší, než v roce předešlém.

Ukazatele rentability	Vzorec	Rok		
		2006	2007	2008
ROI - rentabilita vloženého kapitálu	EBIT/celková aktiva	11,0%	11,6%	12,5%
ROA - rentabilita aktiv	HV po zdanění/celková aktiva	9,0%	10,5%	10,6%
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	HV po zdanění/vlastní kapitál	16,9%	17,8%	16,4%
ROS - rentabilita tržeb	HV po zdanění/celkové tržby	6,1%	6,7%	6,5%

Tab. č. 2 Analýza poměrových ukazatelů v letech 2006 - 2008

Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu rok od roku rostla, což je způsobeno tím, že i výsledek hospodaření společnosti v uvedených letech byly stále vyšší.

Rentabilita celkových aktiv

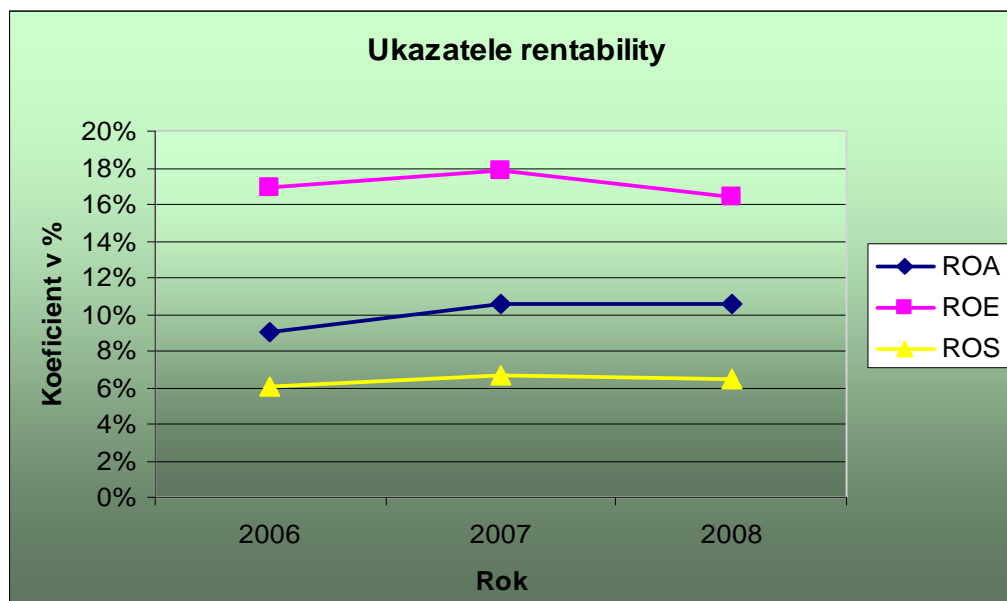
V roce 2006 rentabilita aktiv dosáhla 9% a v dalších letech se zvyšuje. V roce 2008 už dosahuje 10,6% a z tohoto pohledu lze usoudit, že je podnik schopen svá aktiva efektivně využívat.

Rentabilita vlastního kapitálu

Hartmann-Rico ve všech letech k financování využívá více vlastních zdrojů než cizích a ty také rok od roku zvyšoval. V roce 2007 dosáhla rentabilita společnosti nejvyšší úrovně, a sice 17,8%.

Rentabilita tržeb

V roce 2006 společnost vykázala rentabilitu tržeb 6,1% a v roce následujícím ještě o 0,6% vyšší. Ačkoliv v roce 2008 mírně poklesla, dá se vzhledem k vykazované rentabilitě společnosti říci, že je adekvátní.



Graf č. 2 Ukazatele rentability v letech 2006 - 2008

5 Analýza trhu dámské hygieny

5.1 Konkurence

Český trh je v kategorii dámské hygieny vysoce konkurenční, působí na něm velké množství značek. Trhu silně dominuje společnost P&G se značkou Always, Naturella a Discreet. Z těchto značek společnost nejvíce ohrožuje Naturella, která během krátkého období po zavedení získala velice dobrou pozici na trhu, kterou navíc stále posiluje. Pomáhají ji k tomu určitě i nemalé investice ze strany společnosti P&G. Z ostatních značek je třeba zmínit značku Bella, které pro nás představuje hlavního konkurenta na trhu hypermarketů.

5.1.1 Mediální výdaje na trhu dámské hygieny

Celkové mediální výdaje na trhu dámské hygieny podle monitoringu mediální agentury Medea v roce 2009 dosáhly 108,9 mil. Kč. Tato částka je o 37% nižší než v roce 2008. Vliv finanční krize se dotkl zřetelně i těchto výdajů. Mnohé společnosti škrtyly rozpočty na komunikaci. Kromě společnosti Bella Bohemia, která meziročně několikanásobně zvýšila své investice do komunikace, další společnosti spíše šetřily.

Výrobce/Brand	2008	2009	Vývoj
PROCTER&GAMBLE CR	124 770 532	73 327 331	-41%
JOHNSON & JOHNSON s.r.o.	39 382 379	27 533 523	-30%
BELLA BOHEMIA	1 133 932	6 238 298	450%
HARTMANN RICO a.s.	6 698 156	235 000	-96%
Ostatní	1 449 145	1 596 351	10%
CELKEM	173 434 143	108 930 503	-37%

Tab. č. 3 Vývoj celkových mediálních výdajů v letech 2008 - 2009

Největší investice (82,9%) putovaly v loňském roce do TV reklamy a zbytek tvořily investice do tisku (15,1%) a internetu (1,9%). V loňském roce se do internetu investovalo minimálně a lze tedy zaznamenat vzrůstající vliv této komunikace.

Nejvíce do reklamy investovala společnost P&G, za ní pak společnost Johnson&Johnson. Obě ty společnosti své investice rozprostřely do všech typů těchto reklam, zatímco Hartmann-Rico pouze do tisku.

Výrobce	Televize		Magazíny		Internet		Total	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
PROCTER&GAMBLE CR	82 793 823	78%	2 557 000	13%	442 154	18%	85 792 977	67%
JOHNSON & JOHNSON s.r.o.	22 803 242	22%	9 313 625	48%	13 355	1%	32 214 222	25%
HARTMANN RICO a.s.		0%	235 000	1%		0%	235 000	0%
Ostatní			7 143 283	38%	2 022 207	81%	9 165 490	8%
TOTAL Kč	105 597 065	100%	19 248 908	100%	2 477 716	100%	127 407 689	100%

Tab. č. 4 Mediální výdaje na trhu dámské hygieny v roce 2009

Co se týká podpory jednotlivých značek, následující tabulka ukazuje, že nejsilněji podporovanou značkou na trhu dámské hygieny byla v roce 2009 jako tradičně značka Always, jejíž investice se pohybují v řádu milionů korun na rozdíl od značky Ria Silk společnosti Hartmann-Rico, která do propagace investuje značně méně.

Značka	investice 2009 (v Kč)
Always	57 905 644
Naturella	15 302 029
Bella	4 796 205
Ria Silk	226 496
Bella	2 899

Tab. č. 5 Investice do propagace jednotlivých značek

5.1.2 Vývoj trhu dámské hygieny

Z tabulky můžeme vyčíst, že největší část trhu tvoří ultra tenké vložky, následně tampóny a o zbytek trhu se dělí na půl segment klasických a slipových vložek.

Dále je z tabulky zřejmé, že až do roku 2008 trh dámské hygieny roste. Z hlediska tržního podílu se nejvíce daří slipovým vložkám a tamponům, jejichž podíl se ročně neustále zvyšuje. To samé lze tvrdit i o segmentu ultra vložek, kterým stejně tak, až na mírný pokles v roce 2009, tržní podíl také roste.

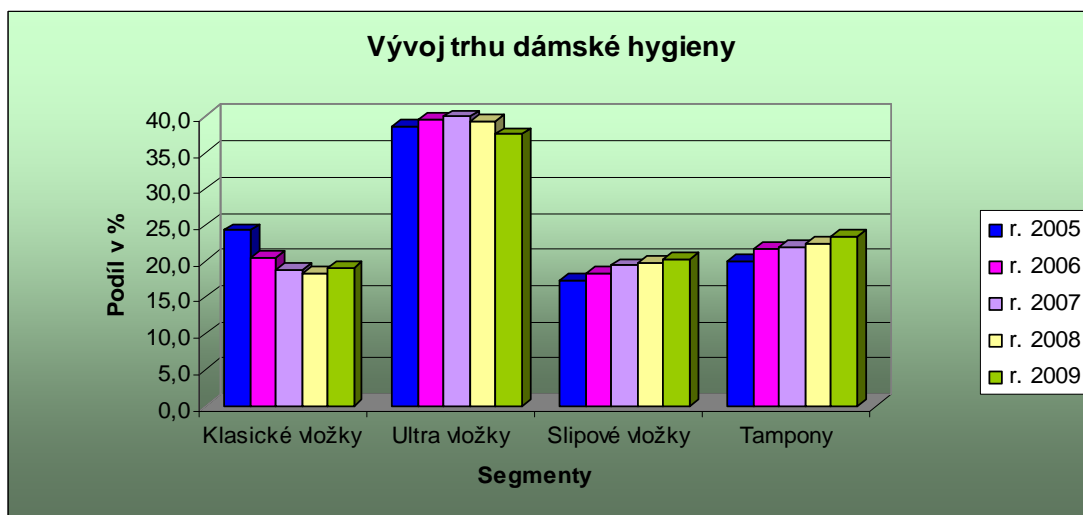
Ve srovnání s roky 2008 a 2009 vidíme, že se pokles projevil napříč všemi segmenty, nejvíce však zasáhl úsek ultra tenkých vložek. Tento pokles byl způsoben mírným snížením ceny v tomto segmentu a to z důvodu růstu počtu privátních značek a slevovými akcemi konkurence.

Dalším důvodem poklesu trhu je používání alternativních menstruačních prostředků, jako je např. menstruační kalíšek, znovupoužitelné dámské vložky, atd. a narůstající počet dívek, které používají kontinuálně antikoncepci, bez toho aniž by ji vysadily a menstruovaly. Nejméně se pokles dotkl vývoje tampónů a klasických vložek.

Trh dámské hygieny	2005		2006		2007		2008		2009	
	Hodnota v mil. Kč	Podíl segmentů na trhu	Hodnota v mil. Kč	Podíl segmentů na trhu	Hodnota v mil. Kč	Podíl segmentů na trhu	Hodnota v mil. Kč	Podíl segmentů na trhu	Hodnota v mil. Kč	Podíl segmentů na trhu
Trh celkem	1 355,4	100,0	1 369,0	100,0	1 394,9	100,0	1 438,9	100,0	1 349,0	100,0
Klasické vložky	328,1	24,2	280,6	20,5	262,2	18,8	264,2	18,4	255,7	19,0
Ultra vložky	522,6	38,6	540,7	39,5	556,7	39,9	565,3	39,3	506,2	37,5
Slipové vložky	234,1	17,3	251,2	18,4	270,1	19,4	285,6	19,8	272,0	20,2
Tampony	270,6	20,0	296,4	21,7	305,8	21,9	323,8	22,5	315,1	23,4

Tab. č. 6 Vývoj trhu dámské hygieny v letech 2005 – 2009

Tento vývoj tržních podílů dle jednotlivých segmentů je též vyznačen v grafu. Je zřetelně vidět, že největší podíl na trhu dámské hygieny zabírají ultra vložky. Jasně jsou zde zaznamenány také roční růsty tržních podílů slipových vložek i tampónů.



Graf č. 3 Vývoj trhu dámské hygieny v letech 2005 - 2009

5.1.3 Vývoj ultra tenkých vložek

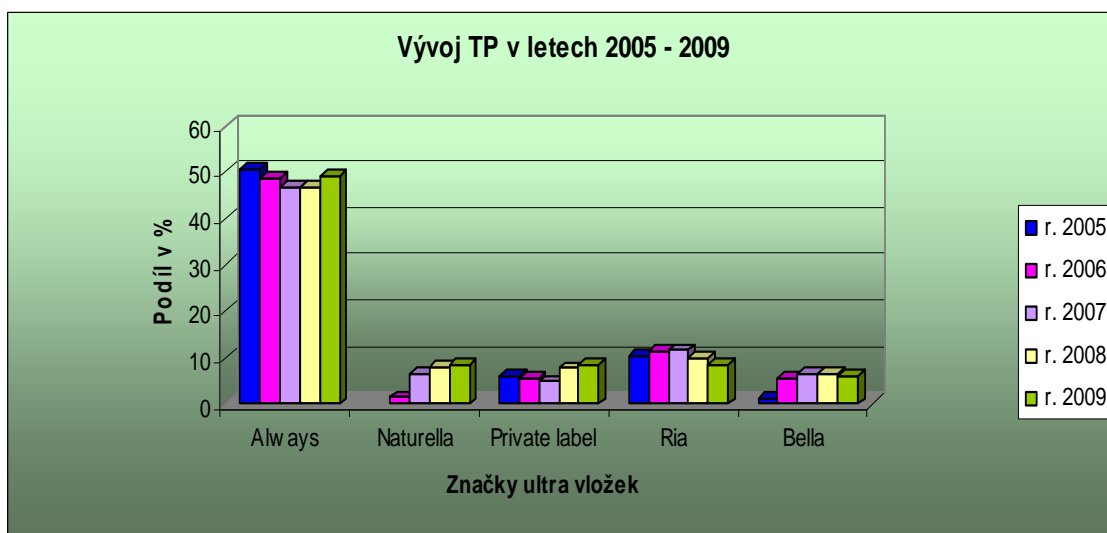
Jak už bylo zmíněno, z celého trhu byl v roce 2009 poklesem nejvíce postižen segment ultra tenkých vložek.

Níže uvádím tabulku spolu s grafem, kde je zaznamenán procentuální vývoj tržních podílů v letech 2005 a 2009 vybraných konkurenčních značek spolu se značkou firemní.

Značky ultra vložek	TP v roce 2005	TP v roce 2006	TP v roce 2007	TP v roce 2008	TP v roce 2009
Always	47,4	45,6	43,7	43,6	45,9
Naturella	0,0	1,3	6,2	7,4	8,0
Private label	5,5	5,0	4,5	7,2	7,9
Ria	9,7	10,7	10,8	9,4	7,8
Bella	1,1	5,2	6,0	6,0	5,5

Tab. č. 7 Vývoj ultra tenkých vložek

Téměř polovinu trhu zaujímá značka Always, která je nejsilnější na trhu, a to ve všech uvedených letech. Pozici č. 2 nezaujímá jako v loňském roce značka Ria, ale značka Naturella, jejíž tržní podíl rok od roku roste. Stále více své umístění na trhu ultra vložek posilují i privátní značky, které se svými 7,9% TP umístily na 3. místě. Společnost Hartmann-Rico se svojí značkou Ria ztratila letos pozici č. 2 na tomto trhu a letos poprvé se umístila až na 4. místě. Jako poslední značku uvádím Bellu, která je pro mě zajímavá svým skokovým nárůstem tržního podílu v roce 2006, a v loňském roce se na trhu dámské hygieny umístila na 5. místě.



Graf č. 4 Vývoj TP vybraných značek ultra vložek v letech 2005 – 2009

5.1.4 Kvalita výrobků

Kvalita výrobku byla zjišťována na základě savosti vybraných vzorků ultra vložek.

Při testování byla na každou vložku použita zkumavka, do které se naráz nalilo stejné množství tekutiny, a sledovala se doba nasáknutí.

Čím je tato doba nižší, tím lépe dokáže produkt absorbovat tekutinu dovnitř a čím nižší je množství tekutiny, tím sušší zůstává povrch vložky.

Podle výsledků uvedených v tabulce je evidentní, že nejlepší savost mají právě nové Ria ultra Silk a z toho důvodu lze tedy považovat inovaci za úspěšnou. Dobrou savost mají i vložky Always Normal Plus Dri plus, které jsou na tom z pohledu zpětné nasákavosti ještě lépe než Ria.

Co je ale zajímavé, že ačkoliv má Naturella lepší tržní podíl a je znatelně mediálně známější než značka Ria, v tomto testu dopadla spolu s Bellou nejhůře a měřitelnost savosti by potřebovaly měřit spíše v minutách než v sekundách.

Z testování tedy usuzuji, že spotřebitelky tyto produkty nakupují především podle ceny než podle kvality výrobku.

Značka	Doba nasáknutí 5 ml (s)	Zpětná nasákavost (g)	Cena
Nové Ria Ultra Silk	9	0,4	39,9
Always ultra Sensitive Normal Plus	81	0,68	32,3
Always Normal Plus Dri Plus	14	0,09	41
Naturella Camomile Ultra Normal	398	0,62	31,8
Bella Perfecta Blue	480	0,63	38,7

Tab. č. 8 Testování savosti jednotlivých značek

5.1.5 Prostředí na trhu a změny na něm

Vliv ekonomické krize ovlivnil negativně i situaci na spotřebním trhu. Zákazníci společnosti zaznamenali pokles prodejů, což mělo za následek pokles prodejních cen a tlak na zvýšení investic od dodavatelů. Tento pokles má za následek i to, že zahraniční řetězce propouštěly zaměstnance a snižovaly prodejní plochy.

Z hlediska oblíbenosti produktů, tak stále více narůstá zájem o tzv. bioprodukty, které se začínají objevovat i v rámci kategorie dámské hygieny. Setkáváme se také s alternativními menstruačními pomůckami jako jsou menstruační kalíšky, znovupoužitelné látkové menstruační vložky, tampóny z mořské houby, atd.

5.2 Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu jsem provedla analýzu dámské hygieny v základním rozdělní 4P.

Product (výrobek)

Hartmann – Rico nabízí čtyři skupiny rozdělení produktů v oblasti dámské hygieny, kam se řadí vložky klasické, slipové, ultra a tampóny. Všechny uvedené skupiny vložek se prodávají i ve variantě duopack, triopack nebo quatropack.

Každý segment vložek je dále rozdělen do různých variant podle toho, jakou vlastnost či funkci mají splňovat.

Jedná se o varianty:

Normal – bez křidélek

Normal Plus – s křidélky

Normal Plus deo – s křidélky a svěží vůní

Super plus – delší s křidélky

Price (cena)

Ceny za jednotlivé skupiny výrobků jsou stanoveny tak, aby odpovídaly dané kvalitě a aby firma pokryla své náklady a vytvářela zisk. Samozřejmě také velikost ceny záleží na tom, kolik ks dané balení obsahuje.

Klasické vložky se většinou balí po 10 ks, jejichž cena se pohybuje okolo 20 Kč. Cena za balení ultra vložek se liší od toho, zda jsou s křidélky či bez křidélek nebo jestli jsou delší či s vůní, cena při 10 ks je kolem 39 Kč. Slipové vložky se balí ve variantě 20 ks nebo 25 ks a jejich cena je přibližně 28 Kč. Obsah balení tamponů v jedné krabičce je buď 8, 16 nebo 32 ks a cena je asi 42 Kč.

Place (místo)

Společnost má vlastní sklady, dopravní prostředky i svoji logistiku, proto je distribuce výrobků záležitostí pouze interní. V současné době existují 3 sklady hotových výrobků, a sice výrobky pro spotřební kanál, medikální kanál a inkontinenci.

Logistika společnosti zásobuje především přímé odběratele, jako jsou např. nemocnice, lékárny, ústavy sociální péče, zdravotnické velkoobchody, ale i logistická centra skupiny Hartmann, výrobní závody v České republice a ostatní spotřebitelé.

Distribuce mezi Českou a Slovenskou republikou obsahuje denní vystavení přibližně 350 dodacích listů s 3200 položkami v různém množství. Denně se naloží více než 6 nákladních automobilů s požadovanými výrobky, což je přibližně 450 palet za den.

V rámci přesunu hotových výrobků mezi výrobními závody, a sice ve Chvalkovicích a Havlíčkově Brodě do distribučního centra ve Veverské Bítýšce se denně naloží více než 3 nákladové vozy přibližně se 400 paletami.

Promotion (marketingová komunikace)

Způsobů, jakými se společnost snaží propagovat své výrobky, je spousta. V oblasti médií se jedná o TV sponzoring u vybraných pořadů, tiskové či internetové reklamy, PR články nebo LCD monitory v čekárnách na gynekologiích.

V místech prodeje firma komunikuje se zákazníky prostřednictvím produktových stojanů, ve kterých je umístěno celé portfolio výrobků značky Ria. Hartmann – Rico pro své spotřebitelky vytvořil

i internetové stránky, kde jejich členky mohou dlouhodobě využívat výhod členství či zúčastnit se soutěží o různé ceny.

5.3 SWOT analýza

Na základě získaných informací a dat v průběhu hodnocení a analýzy organizace jsou uvedeny silné a slabé stránky proti příležitostem a hrozbám v oblasti dámské hygieny.

Silné stránky

- tradiční značka na trhu dámské hygieny
- nabídka produktů s příbaly
- širší sortimentu
- komunikace se zákazníky – Ria club
- kvalitní výrobky
- konkurenceschopnost

Slabé stránky

- nízký rozpočet na komunikaci výrobků
- závislost na dodavateli
- postrádání inovace

Příležitosti

- nový dodavatel – možnost inovovat výrobky
- větší možnost reagovat na změny trhu
- rozšíření distribuce díky novinkám
- nové způsoby komunikace

Hrozby

- sledování doby spotřeby
- podmínky, které si diktují zákazníci
- vývoj ekonomické krize
- široká konkurence

6 Návrh inovace a její ekonomické posouzení

6.1 Inovační záměr

Předmětem posouzení je inovace zaměřená na oblast dámské hygieny, a to na segment ultra tenkých vložek. Tato inovace vyplynula z průzkumu, dle kterého je zřejmé, co spotřebitelky preferují při nákupu tohoto typu zboží. Z převážné části to tedy byl impuls k tomu, aby se společnost zamyslela nad trendy a přišla na trh s něčím novým a zvýšila nebo alespoň udržela si podíl na trhu.

Poslední inovace v rámci ultra tenkých vložek proběhla v roce 2005, kdy společnost uvedla na trh variantu DEO a duo balení. Na trhu se kromě parfémovaných vložek stále více objevují i vložky s různými přísadami, jejichž podíl na trhu roste. Tento segment v rámci společnosti již delší dobu postrádá inovaci a tím stále hůře dokáže reagovat na změny trhu a silnou konkurenci. I když byla celoročně tato řada podporována formou akčních balení, tržní podíl značky Ria na trhu ultra vložek klesá, stejně tak i obraty z prodeje.

Cíl inovace

Podstatou této inovační řady je udržení tržního podílu v segmentu ultra vložek, zvýšení konkurenceschopnosti, vytvoření 100% distribuce a zavedení duo balení nové varianty Care, rozšíření portfolia díky nové variantě a s tím spojená možnost dodatečného obratu, efektivnější obrat v letákových akcích, získání prostoru na regále a v neposlední řadě oslovení spotřebitelek, které si oblíbily vložky s přísadami.

Průzkum inovace

Jak už bylo zmíněno, jedním z důvodů inovace byl průzkum, který proběhl na základě dotazníku, jež vyplnilo 601 respondentek ve věku 15 – 50 let, které používají ultra tenké vložky. Každá z dotazovaných odpověděla na 17 otázek, které ohodnotila stupnicí 1 – 6, podle toho, jak je pro ni daná vlastnost vložky důležitá.

	1. důležité	2. důležité	3. důležité	4. důležité	5. důležité	6. důležité
příjemná na kůži	20%	9%	8%	8%	5%	8%
pohodlná při použití	12%	12%	12%	15%	8%	7%
dostatečná savost	9%	12%	13%	10%	11%	6%
jsou za dobrou cenu	2%	2%	3%	4%	3%	5%
je prodyšná	2%	5%	5%	8%	9%	10%
hezký obal	0%	0%	1%	1%	0%	1%
nabízí soutěže	0%	0%	0%	0%	0%	1%
je na ni hezká reklama	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tab. č. 9 Typy otázek uvedené v dotazníku (Zdroj: firemní materiály)

V tabulce jsou uvedeny příklady typů otázek, které byly v dotazníku uvedeny a na něž respondentky odpovídaly.

Podle odpovědí vyplynulo, že spotřebitelky při nákupu upřednostňují vložky, které jsou mimo jiné příjemné na kůži, pohodlné při použití a jsou charakteristické dostatečnou savostí. Naopak nejmenší význam při nákupu této komodity pro ně mají soutěže a reklama.

6.2 Inovovaná řada „Silk“

Koncem roku 2009 společnost uvádí na trh inovovanou řadou nových vložek Ria Ultra Silk. Všechny tyto vložky jsou obohaceny o výtažek z hedvábí – od toho součást názvu *Silk* – díky kterému mají obzvláště jemný povrch a žena se tak může cítit po celý den pohodlně a příjemně. Další novou vlastností je mimořádná savost, kterou zaručí extra absorpční jádro a drážky rovnoměrně rozvádějící tekutinu a díky použití speciální ochranné fólie jsou vložky dobře prodyšné. Součástí této řady je i nová varianta Ria ultra Silk Care. Ta kromě výtažku z hedvábí obsahuje navíc i výtažky z D-panthenolu a vitamínu E, které pečují o pokožku a chrání ji před podrážděním. Jednotlivé vložky jsou baleny též do nového obalu, jehož otevírání je snazší než to předešlé.



Obr.č. 1 Ria ultra Silk

Poslední novinkou, kterou tato řada nabízí je nový atraktivní obal, který, jak společnost doufá, upoutá větší pozornost spotřebitelek. Díky výtažku z hedvábí, přísadě D-panthenolu a vitamínu E má společnost jedinečný produkt na trhu.



Obr.č. 2 Nový atraktivní obal

Výhody pro spotřebitele

- péče o pokožku (vitamin E a D-panthenol)
- mimořádná savost (extra savé jádro a drážky rozvádějící tekutinu)
- prodyšnost
- pohodlnost (netkaný textil s hedvábím)

Výhody pro prodejce

- jedinečný produkt na trhu (přísada hedvábí, vitamin E a D-panthenol)
- stejná cena za balení jako u předešlé řady
- atraktivní obal

Propagace

Uvedení Ria ultra Silk na trh doprovází řada marketingových aktivit. Například v prodejnách nalepené plakáty či podlahové samolepky a letáčky umístěné v regálech. V časopisech nebo na internetu jsou inzerovány články a soutěže, které informují o této novince. V rámci PR aktivit společnost navázala spolupráci s Centry tance, kde měly jeho členky možnost získat vzorek nových Ria ultra Silk zdarma a vyzkoušet si jej.

Rozdávání vzorků proběhlo i v Praze a Brně na vybraných vysokých školách a také v pražském metru. Společnost má v rámci dámské hygieny také své webové stránky, tzv. Ria club, kde svým členkám po zodpovězení tří jednoduchých otázek zdarma zašlou balení této novinky.



Obr.č. 3 Propagace formou samolepek na podlahu a plakátů

Rozpočet inovace

Na inovovanou řadu Silk byl z marketingového budgetu uvolněn 1.000.000 Kč.

Tento rozpočet je v tabulce níže dále rozdělen na výdaje do jednotlivých oblastí, z nichž

je patrné, že největší část byla vynaložena do návrhů na podporu této inovace a na její propagaci.

Public relation	Propagace	Dárky zákazníkům	Návrhy na podporu relaunche	Celkem (Kč)
180 000	300 000	50 000	470 000	1 000 000

Tab. č. 10 Rozpočet inovace

6.3 Hodnocení efektivity inovace

Efektivnost inovace jsem hodnotila statistickými metodami a metodami posouzení efektivity inovačního projektu.

Nejprve jsem stanovila prognózy tržby na tři roky dopředu, které jsem sestavila dvěma způsoby, a to z důvodu, abych zjistila, jakým směrem by se vyvíjely tržby v případě, kdyby Hartmann-Rico žádnou inovaci neprovedl a v opačném případě, kdy inovace provedená byla.

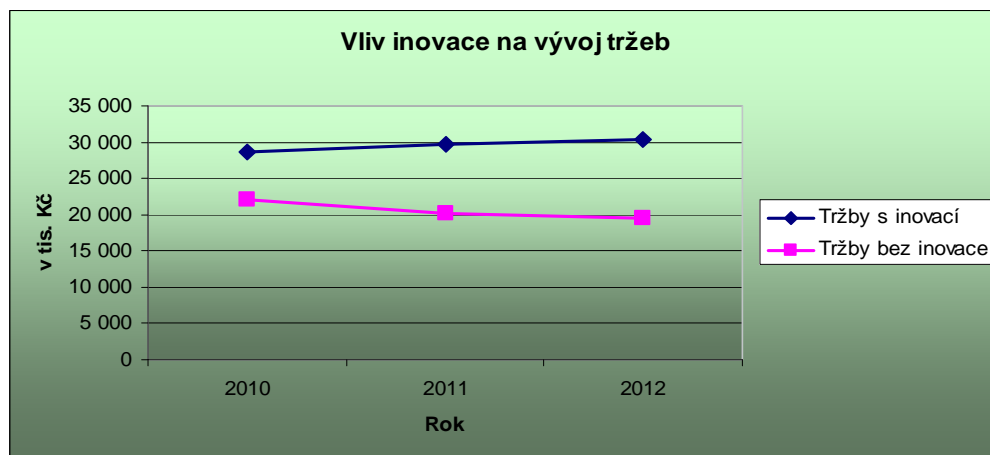
K zjištění prvního výsledku jsem použila časové řady, kde jsem se na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let přiblížila budoucím tržbám a zjistila jsem jejich vývoj v případě neuskutečnění inovace.

Ve druhém případě jsem ke stanovení prognóz vycházela z předpokladů obchodní společnosti, která má za cíl udržet stávající podíl na trhu a zvýšit obrat spojený s novou variantou Care a tyto výsledky jsem dále využila k výpočtu hodnocení efektivity inovace pomocí metod vycházejících z peněžního toku a metod ziskových kritérií.

Při sestavování ročního plánu ve společnosti HARTMANN – RICO se nejprve vychází z představy o zisku akcionáře. Vytvoří se určitý procentuelní plán tržeb, který se rozpočítá do jednotlivých zemí, regionů a dále pak na jednotlivá oddělení, kde manažeri těchto oddělení svůj plán rozdělí do svých obchodních řetězců a výrobních skupin. Zohlední se i výsledky SWOT analýzy, organizační struktura, kompetence zaměstnanců, kapacita možnosti výroby, interní a externí faktory apod.

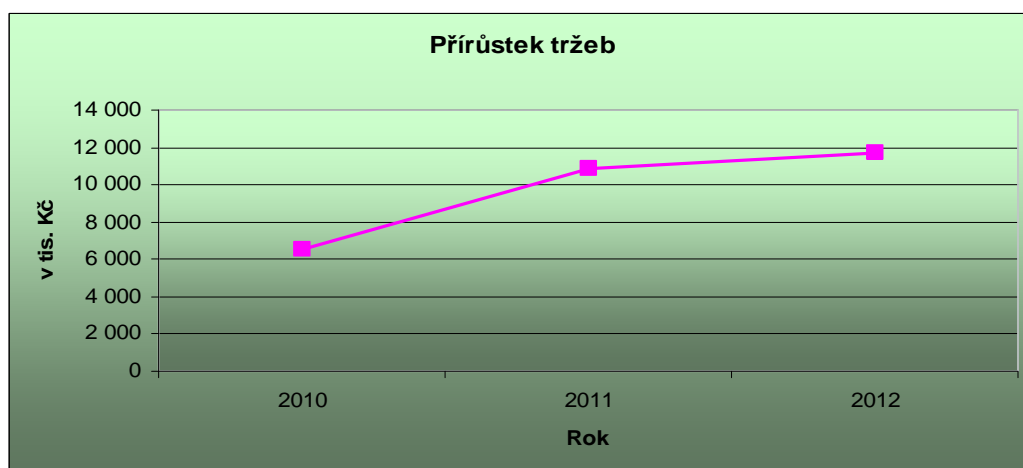
V porovnání s oběma výsledky je evidentní, že v případě uskutečnění inovace se tržby společnosti budou zvyšovat. Naopak, kdyby Hartmann-Rico žádnou inovaci neprovedl je patrné, že by tržby z prodeje rok od roku klesaly.

Jak už bylo výše zmíněno, hodnoty křivky označené jako “tržby s inovací“ jsem prognózovala na základě předpokladů společnosti, naopak u hodnot křivky označené jako “tržby bez inovace“ jsem vycházela z výsledků prognóz zjištěných za pomoci sezónní složky.



Graf č. 5 Vliv inovace na vývoj tržeb

V tomto grafu lze naopak vidět, jak se přírůstek tržeb, který plyne z inovace, bude zvyšovat. Tento výsledek je rozdílem prognóz vypočítaných sezónní složkou a prognóz zjištěných za předpokladů společnosti.



Graf č. 6 Přírůstek tržeb

1) Časové řady jako nástroj pro ekonomické prognózování

Nejdůležitější metodou předpovědi budoucího vývoje (Krčálová, 2008) je analýza časových řad. Časovou řadou se rozumí posloupnost pozorování kvantitativní charakteristiky uspořádané v čase směrem od minulosti k přítomnosti.

Poznání zákonitosti vývoje časových řad a rozbor příčin, které k nim vedly, umožňuje předvídat budoucího vývoje těchto řad. To pomáhá ekonomům lépe odhadnout pravděpodobnou situaci v jejich podniku i podmínky, ve kterých budou podnikat v příštím období, a tak s předstihem plánovat své aktivity.

Časové řady dělíme na řady intervalové a okamžikové. Intervalové řady charakterizují kolik jevů, věcí a událostí vzniklo či zaniklo v určitém časovém intervalu, zatímco okamžikové řady udávají kolik jevů, věcí a událostí v určitém časovém okamžiku existují. Zásadním rozdílem mezi těmito typy časových řad je to, že údaje intervalových časových řad lze sčítat a tím lze vytvořit součty za více období.

Dekompozice časových řad

Dekompozice časových řad (Kropáč, 2007) je založena na práci se systematickými složkami časové řady. Při tomto přístupu se předpokládá, že časová řada obsahuje systematické složky, na které je možné ji rozložit. Jedná se o následující složky:

- trendová složka T_i
- sezónní složka S_i
- cyklická složka C_i
- náhodná složka e_i

Je pochopitelné, že časová řada nemusí obsahovat všechny uvedené složky najednou.

Trend

Trendem se rozumí obecné směřování vývoje zkoumaného jevu za dlouhé období a je výsledkem dlouhodobých a stálých procesů. Trend může být rostoucí nebo klesající. Je-li ukazatel dané časové řady v průběhu celého sledovaného období v podstatě na stejné úrovni a kolem této úrovně pouze kolísá, pak hovoříme o časové řadě bez trendu.

Sezónní složka

Popisuje periodické změny v časové řadě, které se odehrávají v rámci jednoho kalendářního roku a každý rok se opakují. V podstatě by se dalo říci, že sezónnost je důsledkem střídání ročních období. Nejčastěji pozorujeme sezónnost u čtvrtletních a měsíčních časových řad. Přestože se tato složka pravidelně v časové řadě opakuje, může v průběhu let měnit svůj charakter.

Budeme předpokládat, že časová řada, mající sezónní výkyvy, se skládá z K období (period) o L dílčích obdobích (sezónách) v každé periodě. Trend a sezónní výkyvy v časové řadě lze vyjádřit předpisem:

$$\eta_{lj} = b_1 + b_2 t_{lj} + v_l, \quad l = 1, 2, \dots, L, \quad j = 1, 2, \dots, K,$$

kde jednotlivé členy tohoto součtu značí:

- η_{lj} - je vyrovnaná hodnota v l -tém období j -té periody,
- $t_{lj} = (j - 1) L + l$ je časová proměnná pro l -té období v j -té periodě
- v_l - je sezónní výkyv v l -tém období každé periody

Pro sezónní výkyvy ve všech periodách platí:

$$\sum_{l=1}^L v_l = 0$$

Odhady koeficientů b_1 , b_2 a v_l se určí metodou nejmenších čtverců minimalizací funkce:

$$S = S(b_1, b_2, t_{lj}, v_l) = \sum_{l=1}^L \sum_{j=1}^K (y_{lj} - b_1 - b_2 t_{lj} - v_l)^2$$

Aby se ve funkci $S(b_1, b_2, t_{lj}, v_l)$ zmenšil počet koeficientů, zavede se nový koeficient, označený c_l , kde

$$c_l = v_l + b_1, \quad l = 1, 2, \dots, L.$$

Pro výpočet koeficientu b_l nám poslouží vzorec:

$$b_1 = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L c_1$$

Pro vyjádření soustavy rovnice použijeme vzorec:

$$c_1 K + b_2 \sum_{j=1}^K t_{lj} = \sum_{j=1}^K y_{lj}, \quad l=1, 2, \dots, L;$$

$$\sum_{l=1}^L c_1 \sum_{j=1}^K t_{lj} + b_2 \sum_{l=1}^L \sum_{j=1}^K t_{lj}^2 = \sum_{l=1}^L y_{lj} t_{lj}$$

Cyklická složka

Kolísání okolo trendu v důsledku dlouhodobého cyklického vývoje s periodou větší než jeden rok, zpravidla dva a více roků. U ekonomických řad je cyklická složka často spojována se střídáním hospodářských cyklů. Protože působí dlouhodobě, je velmi obtížné ji vysledovat a popsat. Perioda cyklické složky se může pohybovat v násobcích let, a proto pokud máme krátkou časovou řadu, nemusí být cyklická složka vůbec rozeznatelná. Navíc se charakter této složky může v čase měnit.

Náhodná složka

Náhodná složka je složka nesystematická a je tvořená náhodnými výkyvy řasové řady, zatímco první tři složky časové řady patří mezi systematické. Pod tuto složku můžeme zařadit všechny vlivy, které na časovou řadu působí a které nedokážeme systematicky podchytit a popsat.

Matematicky se dají všechny závislosti vyjádřit vzorcem:

$$y_t = T_t + S_t + C_t + e_t$$

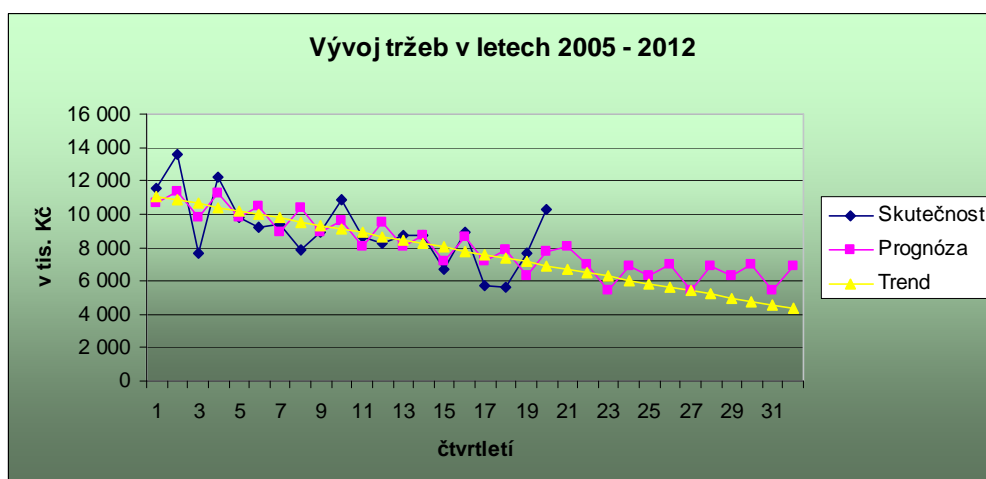
Výpočet sezónní složky

Z hlediska časové řady se zaměřím na výpočet prognóz sezónní složkou. Jako základ mi sloužily obraty od roku 2005, které jsem spolu s výslednými prognózami na roky 2010, 2011 a 2012 rozplánovala na jednotlivá čtvrtletí.

V grafu je znázorněn vývoj tržeb za jednotlivá čtvrtletí od roku 2005 – 2012, tedy i s vypočítanými prognózami, ve kterých není zaznamenána inovace.

Modrá křivka značí skutečné hodnoty obratu, které společnost v letech 2005 – 2009 vykázala. Na růžové křivce jsou od roku 2010, tedy od 21. čtvrtletí z celkového součtu všech čtvrtletí, znázorněny prognózy tržeb, které postupně klesají. Z toho je zřejmé, že i trend, vyznačený žlutou barvou, je klesající.

Závěrem lze tvrdit, že kdyby nebylo inovace, tržby společnosti by byly zcela jistě rok od roku nižší.



Graf č. 7 Vývoj tržeb v letech 2005 – 2012

2) Metody vycházející z peněžního toku a ziskových kritérií

Z pohledu výnosnosti inovačního projektu jsem počítala ukazatelé čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a dobu návratnosti. Společnost pro výpočet výnosů využívá bezrizikové míry, jejíž výše se pohybuje v rozmezí od 4% jako vyšší diskontní sazba do 3% jako nižší diskontní sazba.

Tyto procentní hodnoty proto беру v úvahu při zjišťování čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. K výpočtu čisté současné hodnoty jsem tržby naplánovala dle předpokladů společnosti, která plánuje v dalších letech udržet tržní podíl na trhu a díky nové variantě Care zvýšit obrat, jak již bylo zmíněno výše.

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat	64 096 246	51 690 521	51 178 734	46 106 967	34 938 399	28 649 487	29 795 466	30 381 961
Výrobní náklady	41 659 167	33 596 103	33 263 468	29 967 088	22 782 924	18 645 545	18 832 000	19 018 456
Distribuční náklady	7 849 401	6 330 162	6 267 487	5 646 385	5 719 323	4 680 694	4 727 501	4 774 308
Náklady na marketing	11 937 322	9 626 872	9 531 557	8 586 988	5 666 947	4 637 829	4 651 743	4 684 208
Zisk před zdaněním	2 650 356	2 137 384	2 116 221	1 906 506	769 205	685 419	1 584 223	1 904 990
Zisk po zdanění	2 103 457	1 723 696	1 706 630	1 575 625	641 004	555 189	1 283 220	1 543 042

Tab. č. 11 Vývoj tržeb v letech 2005 – 2010

Výpočet čisté současné hodnoty

Položka	Vzorec	2010	2011	2012
Přírůstek tržeb	Prognóza s inovací - prognóza bez inovace	6 682 431	9 741 823	10 839 239
Výrobní náklady	% podíl z přírůstku tržeb	4 349 033	6 157 246	6 785 131
Distribuční náklady	% podíl z přírůstku tržeb	1 091 762	1 545 687	1 703 309
Náklady na marketing	% podíl z přírůstku tržeb	1 081 764	1 520 918	1 671 164
Zisk před zdaněním	% podíl z přírůstku tržeb	159 872	517 972	679 635
Zisk po zdanění	Zisk před zdaněním - daň	129 497	419 557	550 504
disk.sazba	$1/(1+0,04)^n$	0,962	0,925	0,889
disk.CF	zisk po zdanění * disk. sazba	124 516	387 904	489 396
	-1 000 000	-875 484	-487 580	1 817

Tab. č. 12 Výpočet čisté současné hodnoty

Protože čistá současná hodnota vyšla kladná, lze tvrdit, že je inovační projekt při dané diskontní sazbě pro Hartmann-Rico přijatelný a zvyšuje jeho tržní hodnotu o 1.817 Kč.

Výpočet vnitřního výnosového procenta

Položka	Vzorec	2010	2 011	2012
Přírůstek tržeb	Prognóza s inovací - prognóza bez inovace	6 682 431	9 741 823	10 839 239
Výrobní náklady	% podíl z přírůstku tržeb	4 349 033	6 157 246	6 785 131
Distribuční náklady	% podíl z přírůstku tržeb	1 091 762	1 545 687	1 703 309
Náklady na marketing	% podíl z přírůstku tržeb	1 081 764	1 520 918	1 671 164
Zisk před zdaněním	% podíl z přírůstku tržeb	159 872	517 972	679 635
Zisk po zdanění	Zisk před zdaněním - daň	129 497	419 557	550 504
disk.sazba	$1/(1+0,03)^n$	0,971	0,943	0,915
disk.CF	zisk po zdanění * disk. sazba	125 725	395 473	503 789
-1 000 000		-874 275	-478 802	24 987

Tab. č. 13 Výpočet vnitřního výnosového procenta

$$VVP = 3 + \frac{24987}{24987 - 1817} * (4 - 3) = 4,08\%$$

Výnosnost inovačního projektu je 4,08%.

Výpočet doby návratnosti

Dobu návratnosti jsem zjišťovala součtem diskontovaného cash flow a zjistila jsem, že investice vložené do projektu se Hartmann-Ricu vrátí za 3 roky.

7 Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Cyklus inovace

Vzhledem k tomu, že poslední inovace v oblasti ultra tenkých vložek proběhla v roce 2005, kdy společnosti uvedla na trh variantu Deo a od té doby žádnou jinou inovaci neuskutečnila, tržní podíl značky Ria klesal a Hartmann-Rico tak stále hůře dokázal reagovat na změny trhu a silnou konkurenci.

Z tohoto důvodu by bylo dobré po uplynutí maximálně tří let od doby této inovace provést inovaci další, protože neustálé změny či novinky na trhu vyžaduje nejen současná společnost, ale jsou potřebné i pro udržení si stávajících nebo získání nových zákazníků. Přínosem pak samozřejmě bude efektivní hospodaření společnosti a náležitá výše tržního podílu.

Cyklus inovace by měl probíhat minimálně po třech letech, protože jakmile se daný podnik nesnaží o inovaci, naráz nebo postupně přichází o zákazníky, snižuje své obraty a klesá mu tržní podíl, protože ho vždy předběhne konkurence.

Inovace ostatních segmentů

Inovaci bych navrhovala i u ostatních výrobců dámské hygieny, zejména u tampónů a slipových vložek.

Tržní podíl tamponů rok od roku roste, stejně tak i poptávka po nich, proto vidím pro zvýšení nebo alespoň udržení si tržního podílu provedení inovace spíše jako nutnost. Tuto inovaci bych společnosti doporučila provést hned následně po této inovaci ultra vložek.

Podobná situace je i u slipových vložek, které tržní podíl také ročně zvyšují a jelikož je Hartmann-Rico známý kvalitou svých výrobků, bylo by dle mého názoru škoda nevyužít tržní situace a nepromyslet kroky inovací u tohoto vysoce poptávaného sortimentu.

Investice do médií

Dalším návrhem, který by podniku zlepšil obratovost, jsou větší investice do médií. Test savosti dokázal, že se tato inovovaná řada ultra vložek opravdu povedla a tyto výrobky se prokázaly být opravdu kvalitní.

Ve srovnání se značkou Naturella, která v tomto testu dopadla téměř nejhůře, si vysvětlují velikost jejího tržního podílu, který má vyšší než značka Ria právě dobrou reklamou. Ta pak spotřebitelky ovlivní natolik, že namísto kvality upřednostňují mediálně známější značku.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit efektivnost inovačního projektu, na kterém společnost Hartmann-Rico začala pracovat již koncem roku 2008.

Předmětem posouzení byla efektivnost inovované řady ultra tenkých vložek v oblasti dámské hygieny, na kterou byla z marketingového rozpočtu uvolněna částka ve výši 1 mil. Kč.

Důvod, podle něhož se Hartmann-Rico rozhodl tuto inovaci uskutečnit, se váže na pokles tržního podílu i na nižší obrát, který byl v posledních letech stále nižší. Hlavní příčinu tohoto poklesu společnost vidí v tom, že ve svém sortimentu postrádá vložky s různými přísadami, které jsou dle průzkumu stále více žádané a jejichž podíl na trhu roste. Jelikož u firmy poslední inovace v segmentu ultra tenkých vložek proběhla v roce 2005, byl to impuls pro zamyšlení se nad inovací další.

Na konci roku 2009 společnost na trh přišla s inovovanou řadou nových vložek, které mají lepší savost, prodyšnost a obsahují výtažek z hedvábí, odkud také vzniká název Ria ultra Silk. Součástí této řady je i nová varianta Ria ultra Silk Care, která je kromě zmíněných vlastností navíc obohacena o vitamin E a D-panthenol. Všechny tyto varianty jsou navíc baleny do atraktivnějšího obalu, jehož účelem je upoutání větší pozornosti spotřebitelů. Díky těmto přísadám má společnost jedinečný produkt na trhu. Efektivnost inovace jsem posuzovala pomocí metod vycházejících z peněžního toku. Z hlediska ukazatele čisté současné hodnoty jsem projekt ohodnotila pro firmu jako přijatelný. Dále jsem vnitřním výnosovým procentem zjistila výnosnost inovace i dobu návratnosti vložených investic.

Porovnala jsem také vývoj tržeb v případě, kdyby Hartmann-Rico žádnou inovaci neprovedl a v opačném případě, kdy inovace uskutečněna byla. Za pomocí statistické metody, zejména výpočtem sezónní složky jsem naplánovala tržby na tři roky dopředu a zjistila jsem, že kdyby společnost žádnou inovaci neprovedla, tržby by jí zcela jistě rok od roku klesaly.

Ve druhém případě jsem vycházela z předpokladů požadovaných manažerem prodeje, a sice udržet tržní podíl a zvýšit tržby z prodeje díky nové variantě Care. Výsledné prognózy tržeb, stanovené také na tři roky dopředu, mi v tomto případě vyšly rostoucí.

V porovnání s výsledky, které byly měřeny z těchto dvou hledisek, usuzuji, že vývoj tržeb bude efektivnější v případě uskutečnění inovace.

Co se týče návrhů řešení, tak bych společnosti jako první doporučila minimálně po uplynutí tří let od této inovace provést inovaci další. Je to nezbytné nejen pro udržení stávajících či získání nových zákazníků, ale i z pohledu udržení si tržního podílu, efektivnosti hospodaření nebo v ustání boje s konkurencí. Inovaci bych navrhovala provést i u ostatních výrobních řad v oblasti dámské hygieny, a to hlavně u tampónů a slipových vložek, kterým tržní podíl neustále roste.

Dalším návrhem by byla větší investice do médií. Myslím si, že se inovovaná řada opravdu povedla, a to jak z hlediska atraktivity, tak z hlediska kvality a byla by velká škoda nevyužít více mediálních reklam, které mají obrovskou sílu ovlivnit spotřebitelky a tím se dostat více do jejich vědomí.

9 Seznam použité literatury

Literatura

- [1] BARTES, František. *Inovace v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM., 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.
- [2] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [3] DYTRT, Zdeněk, STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Brno: nakladatelství Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [4] FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku*. 1. vyd. Brno: nakladatelství Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] JANÍČEK, Přemysl, ONDRÁČEK, Emanuel. *Výpočtové modely v technické praxi*. 1. vyd. Praha: nakladatelství: SNTL, 1990. 336 s. ISBN 80-03-00458-6.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [8] KRČÁLOVÁ, L. *Návrh softwarové podpory pro plánování tržeb*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 49 s.
- [9] KROPÁČ, J. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 2. dopl. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 145 s. ISBN 978-80-214-3984-9.

- [10] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management.II. část.* 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika.* 4. přepr. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [12] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- [13] VALENTA, František. *Tvůrčí aktivita – inovace – reakce.* 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969. 258 s. ISBN 25-093-69.

Internetové zdroje

- [14] *AZ data.NET: Daň z příjmů právnických osob* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickychosob.php>>.
- [15] *Inovace.cz: Inovace produktu* [online]. 2007 [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.inovace.cz/pro-podnikatele/inovacni-management/inovacni-metody/inovace-produktu/>>. ISSN 1802-6206.
- [16] *Inovační portál: Inovace versus novinka* [online]. 2007 [cit. 2010-10-04]. Dostupný z WWW: <http://www.inovacni-portal.cz/inovace/>>.
- [17] *Podnikatel.cz: Jak na inovace* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/provoz/informacni-technologie/inovace/>>. ISSN 1802-8012.

- [18] *RobertNemec.com: Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*
[online]. 2001-2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW:
<<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

Firemní materiály

- [19] HARTMANN-RICO, Veverská Bítýška: *Stručný portrét*. 2007. 28s.

- [20] Ostatní firemní materiály

Seznam použitých zkratk a pojmů

Mediset – hotový sterilní balíček

AG – aktiengesellschaft = akciová společnost

DEO – vložky s vůní

Seznam grafů

GRAF Č. 1 PODÍLY VÝROBKOVÝCH SKUPIN NA CELKOVÉM OBRATU V ROCE 2009.....	38
GRAF Č. 2 UKAZATELE RENTABILITY V LETECH 2006 - 2008.....	40
GRAF Č. 3 VÝVOJ TRHU DÁMSKÉ HYGIENY V LETECH 2005 - 2009.....	43
GRAF Č. 4 VÝVOJ TP VYBRANÝCH ZNAČEK ULTRA VLOŽEK V LETECH 2005 – 2009.....	45
GRAF Č. 5 VLIV INOVACE NA VÝVOJ TRŽEB.....	55
GRAF Č. 6 PŘÍRŮSTEK TRŽEB.....	55
GRAF Č. 7 VÝVOJ TRŽEB V LETECH 2005 – 2012.....	59

Seznam obrázků

OBR.Č. 1 RIA ULTRA SILK.....	52
OBR.Č. 2 NOVÝ ATRAKTIVNÍ OBAL.....	52
OBR.Č. 3 PROPAGACE FORMOU SAMOLEPEK NA PODLAHU A PLAKÁTŮ.....	53
OBR.Č. 4 STARÝ VS. NOVÝ OBAL RIA ULTRA	76
OBR.Č. 5 RIA ULTRA SILK CARE.....	76
OBR.Č. 6 STARÁ VS. NOVÁ ŘADA RIA ULTRA NORMAL.....	76
OBR.Č. 7 STARÉ VS. NOVÉ RIA ULTRA NORMAL PLUS	77
OBR.Č. 8 STARÉ VS. NOVÉ RIA ULTRA NORMAL PLUS DEO.....	77
OBR.Č. 9 STARÉ VS. NOVÉ RIA ULTRA SUPER PLUS.....	78
OBR.Č. 10 INTERNETOVÉ STRÁNKY RIA CLUB	78
OBR.Č. 11 REGÁL S PRODUKTY RIA SILK	79

Seznam tabulek

TAB. Č. 1 PŘEHLED VÝROBKOVÝCH SKUPIN SPOLEČNOSTI V ROCE 2009	38
TAB. Č. 2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ V LETECH 2006 - 2008	39
TAB. Č. 3 VÝVOJ CELKOVÝCH MEDIÁLNÍCH VÝDAJŮ V LETECH 2008 - 2009	41
TAB. Č. 4 MEDIÁLNÍ VÝDAJE NA TRHU DÁMSKÉ HYGIENY V ROCE 2009	42
TAB. Č. 5 INVESTICE DO PROPAGACE JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK	42
TAB. Č. 6 VÝVOJ TRHU DÁMSKÉ HYGIENY V LETECH 2005 – 2009	43
TAB. Č. 7 VÝVOJ ULTRA TENKÝCH VLOŽEK	44
TAB. Č. 8 TESTOVÁNÍ SAVOSTI JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK	46
TAB. Č. 9 TYPY OTÁZEK UVEDENÉ V DOTAZNÍKU (ZDROJ: FIREMNÍ MATERIÁLY)	51
TAB. Č. 10 ROZPOČET INOVACE	54
TAB. Č. 11 VÝVOJ TRŽEB V LETECH 2005 – 2010	60
TAB. Č. 12 VÝPOČET ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY	60
TAB. Č. 13 VÝPOČET VNITŘNÍHO VÝNOSOVÉHO PROCENTA	61
TAB. Č. 14 ROZVAHA V LETECH 2006 - 2008	74
TAB. Č. 15 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V LETECH 2006 – 2010	75
TAB. Č. 16 VÝPOČET SEZÓNŇÍ SLOŽKY	75

Přílohy

ROZVAHA			
(v celých tisících Kč)			
	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	2 059 538	1 984 363	1 933 069
Dlouhodobý majetek	1 062 335	1 029 120	939 412
Dlouhodobý nehmotný majetek	8 104	9 304	13 543
Software	7 331	7 547	11 403
Nedokončený DNM	773	1 757	2 140
Dlouhodobý hmotný majetek	1 053 404	108 989	925 042
Pozemky	14 592	14 189	14 052
Stavby	449 257	434 163	419 447
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	574 915	526 225	473 520
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 672	39 435	9 216
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8 262	8 629	8 807
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-7 304	-3 652	
Dlouhodobý finanční majetek	827	827	827
Podíly v ovládaných a řízených osobách	641	641	641
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	186	186	186
Oběžná aktiva	996 769	954 926	992 832
Zásoby	446 634	419 399	457 235
Materiál	159 287	145 650	180 595
Nedokončená výroba a polotovary	78 946	75 975	77 620
Výrobky	118 212	117 445	106 025
Zboží	90 189	80 329	92 995
Dlouhodobé pohledávky	335	335	380
Jiné pohledávky	335	526 501	380
Krátkodobé pohledávky	546 558	498 214	527 893
Pohledávky z obchodních vztahů	526 436	108	486 719
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	136	11 134	
Stát - daňové pohledávky	11 767	4 907	4 011
Krátkodobé poskytnuté zálohy	7 570	12 028	8 467
Dohadné účty aktivní	534	110	28 583
Jiné pohledávky	115	8 691	113
Krátkodobý finanční majetek	3 242	1 175	7 324
Peníze	1 147	7 516	1 583
Účty v bankách	2 095	317	5 741
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	434		
Časové rozlišení	434	317	825
Náklady příštích období	434		825
PASIVA CELKEM	2 059 538	1 984 363	1 933 069
Vlastní kapitál	1 093 792	1 172 355	1 243 645
Základní kapitál	270 000	270 000	270 000
Základní kapitál	270 000	270 000	270 000
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	54 000	54 000	54 000
Zákonný rezervní fond	54 000	54 000	54 000
Výsledek hospodaření minulých let	584 511	639 165	715 664
Nerozdělený zisk minulých let	584 511	639 165	715 664

Výsledek hospodaření běžného účetního období	185 281	209 190	203 981
Cizí zdroje	965 746	812 008	689 424
Rezervy			17 013
Ostatní rezervy			17 013
Dlouhodobé závazky	117 355	95 444	78 905
Závazky - ovládající a řídicí osoba	54 038	38 599	23 159
Odložený daňový závazek	63 317	56 845	55 746
Krátkodobé závazky	436 101	408 675	379 423
Závazky z obchodních vztahů	315 759	272 935	259 855
Závazky - ovládající a řídicí osoba	15 658	15 450	15 457
Závazky k zaměstnancům	29 934	31 082	23 838
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 451	16 818	11 137
Stát - daňové závazky a dotace	19 937	6 060	10 335
Dohadné účty pasivní	34 900	62 622	58 538
Jiné závazky	3 462	3 708	263
Bankovní úvěry a výpomoci	412 290	307 889	214 083
Bankovní úvěry dlouhodobé	16 800		
Krátkodobé bankovní úvěry	395 490	307889	214 083

Tab. č. 14 Rozvaha v letech 2006 - 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
(v celých tisících Kč)			
	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	775 723	876 136	915 453
Náklady vynaložené na prodané zboží	615 167	678 953	705 652
Obchodní marže	160 556	197 183	209 801
Výkony	2 241 380	2 232 878	2 217 445
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 265 425	2 244 854	2 224 850
Změna stavu zásob vlatní činnosti	-26 130	-14 993	-10 464
Aktivace	2 085	3 017	3 059
Výkonová spotřeba	1 752 882	1 820 837	1 782 198
Spotřeba materiálu a energie	1 413 598	1 408 180	1 363 473
Služby	339 284	412 657	418 725
Přidaná hodnota	649 054	609 224	645 048
Osobní náklady	459 142	495 808	512 135
Mzdové náklady	333 277	359 559	371 785
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	120 886	130 432	133 811
Sociální náklady	4 979	5 817	6 539
Daně a poplatky	1 105	1 601	1 477
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	127 600	127 449	125 294
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19 323	14 458	26 648
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14 539	9 761	20 818
Tržby z prodeje materiálu	4 784	4 697	5 830
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15 227	12 956	19 147
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10 831	5 500	6 971
Prodaný materiál	4 396	7 456	12 176
Zvýšení/snížení rezerv a opravných položek v provozní oblasti	16 852	-9 127	4 106
Ostatní provozní výnosy	180 663	211 833	227 566

Ostatní provozní náklady	48 049	46 076	44 872
Provozní výsledek hospodaření	181 065	160 752	192 231
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	63 102	89 233	83 123
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	63 102	89 233	83 123
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	59		
Výnosové úroky	220	412	523
Nákladové úroky	17 742	15 926	14 084
Ostatní finanční výnosy	18 200	18 865	33 049
Ostatní finanční náklady	17 983	23 116	35 620
Finanční výsledek hospodaření	45 738	69 468	66 991
Daň z příjmů za běžnou činnost	41 522	21 030	41 597
splatná	35 276	27 502	39 327
odložená	6 246	-6 472	2 270
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	185 281	209 190	217 625,0
Mimořádné náklady			17 013
Daň z příjmů z mimořádné činnosti			-3 369
odložená			-3 369
Mimořádný výsledek hospodaření			-13 644
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	185 281	209 190	203 981
Výsledek hospodaření před zdaněním	226 803	230 220	242 209

Tab. č. 15 Výkaz zisku a ztráty v letech 2006 – 2008

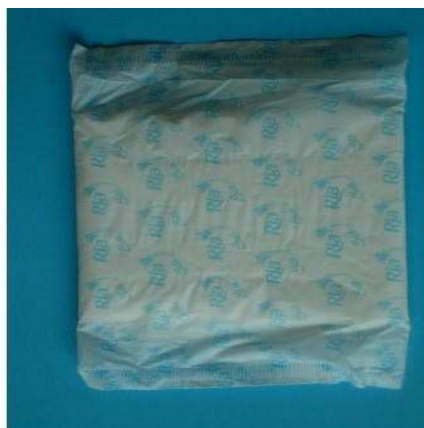
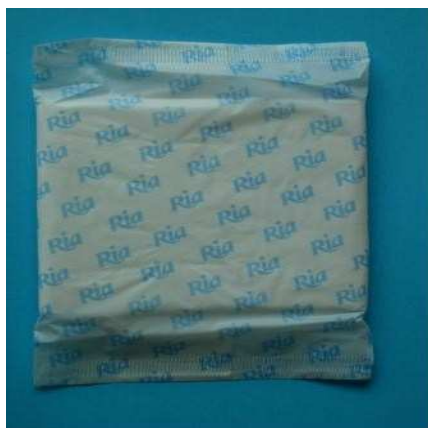
The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Prognóza tržeb_Ria ultra III_OPr". The main data table is as follows:

Rok	l	j	tj	ylj	nlj	šum
2005	1	1	1	11 553 597	10 662 347	891 250
		2	2	13 556 263	11 315 861	2 240 402
		3	3	7 663 320	9 747 359	-2 084 039
		4	4	12 251 521	11 242 744	1 008 777
2006	2	1	5	9 748 804	9 791 233	-42 429
		2	6	9 220 496	10 444 748	-1 224 252
		3	7	9 428 409	8 876 245	552 164
		4	8	7 818 117	10 371 630	-2 553 513
2007	3	1	9	8 893 757	8 920 120	-26 363
		2	10	10 819 914	9 573 634	1 246 280
		3	11	8 587 590	8 005 132	582 458
		4	12	8 244 447	9 500 517	-1 256 070
2008	4	1	13	8 714 015	8 049 007	665 008
		2	14	8 692 277	8 702 521	-10 244
		3	15	6 655 296	7 134 018	-478 722
		4	16	8 939 282	8 629 403	309 879
2009	5	1	17	5 690 427	7 177 893	-1 487 466
		2	18	5 579 222	7 831 408	-2 252 186
		3	19	7 691 044	6 262 905	1 428 139
		4	20	10 249 217	7 758 290	2 490 927
2010	6	1	21		8 049 007	
		2	22		6 960 294	
		3	23		5 391 791	
		4	24		6 887 177	
2011	7	1	25		6 306 780	
		2	26		6 960 294	
		3	27		5 391 791	
		4	28		6 887 177	
2012	8	1	29		6 306 780	
		2	30		6 960 294	
		3	31		5 391 791	
		4	32		6 887 177	

Summary calculations shown in the spreadsheet:

- Výpočet B1:** suma C1 = 45 146 094; B1 = 11 286 524
- Výpočet B2:** -217 778
- Výpočet prognóz:** 2010: 8 049 007, 6 960 294, 5 391 791, 6 887 177; 2011: 6 306 780, 6 960 294, 5 391 791, 6 887 177; 2012: 6 306 780, 6 960 294, 5 391 791, 6 887 177

Tab. č. 16 Výpočet sezónní složky



Obr.č. 4 Starý vs. nový obal Ria ultra



Obr.č. 5 Ria ultra Silk Care



Obr.č. 6 Stará vs. nová řada Ria ultra Normal



Obr.č. 7 Staré vs. nové Ria ultra Normal Plus



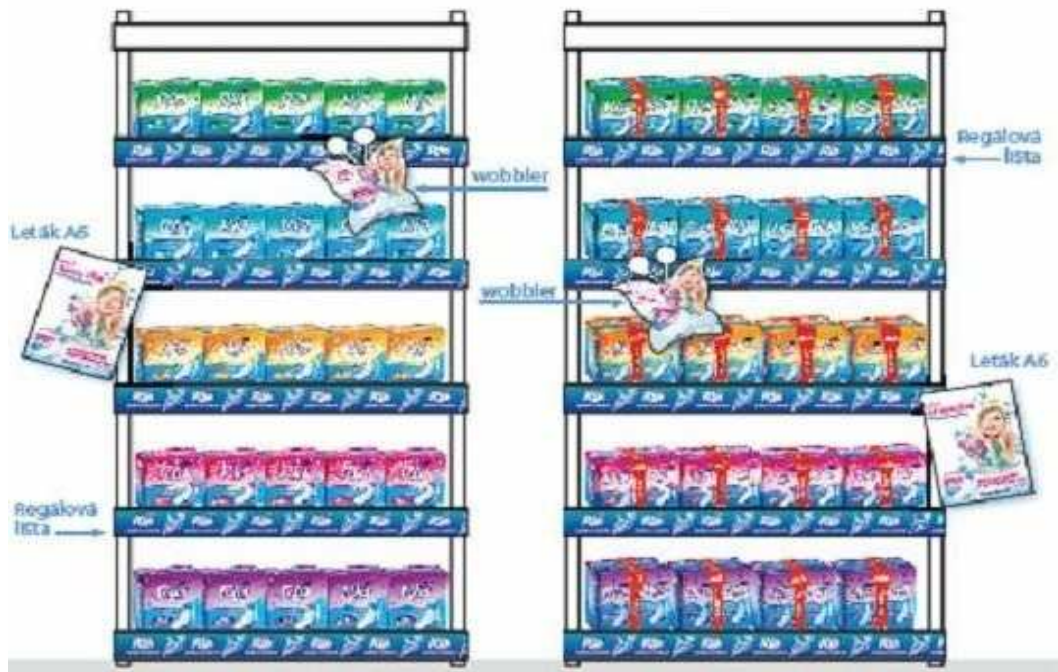
Obr.č. 8 staré vs. nové Ria ultra Normal Plus Deo



Obr.č. 9 staré vs. nové Ria ultra Super Plus



Obr.č. 10 Internetové stránky Ria club



Obr.č. 11 Regál s produkty Ria Silk