

Projekt výrobní inovace ve vybraném podniku

Bc. Eva Ohnůtková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Ohnůtková**
Osobní číslo: **M16623**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice inovací.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského prostředí a výrokové portfolio vybraného podniku.
- Vypracujte projekt výrokové inovace ve vybraném podniku.
- Provedte nákladové a rizikové zhodnocení daného projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BESSANT, J. R. a Joseph TIDD. Innovation and entrepreneurship. Third Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, 524 s. ISBN 978-1-118-99309-5.
DODGSON, Mark, David GANN a Nelson PHILLIPS. The Oxford handbook of innovation management. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2014, 700 s. Oxford handbooks. ISBN 978-0-19-969494-5.
HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 8086473899.
TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. Marketing inovací. V Praze: C.H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
VLČEK, Radim. Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení: EVA OHNŮTKOVÁ


.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním projektu výrokové inovace ve společnosti XY s.r.o. Inovační projekt je zaměřen na rozšíření výrokového portfolia dané společnosti. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části práce je provedena literární rešerše z české i zahraniční odborné literatury týkající se problematiky inovací. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části je představena daná společnost a provedena analýza výrokového portfolia této společnosti, zahrnuje také srovnání s konkurenčními podniky. Samotný projekt navržené výrokové inovace je představen v části projektové, součástí je nákladové a rizikové zhodnocení projektu.

Klíčová slova: inovace, výroková inovace, inovační projekt, výrokové portfolio, výstražné oděvy, ochranné pracovní prostředky

ABSTRACT

This thesis deals with processing of a product innovation project in selected company. The project is focused on broadening of the product portfolio in this company. The thesis consists of two parts, theoretical and practical. Research made is theoretical part of thesis is based on a Czech and foreign literature related to the issue of innovation. The practical part is divided into an analytical part and a project part. The company is introduced in analytical part and product portfolio analysis of this company is performed, this part contains also comparison with competition. The product innovation project itself is introduced in the project part including its cost and risk analysis.

Keywords: innovation, product innovation, innovation project, product portfolio, high visibility clothing, protective equipment

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Evě Juříčkové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, ochotu, pomoc a cenné rady a připomínky.

Poděkovat bych chtěla také celé své rodině, především manželovi, za nesmírnou trpělivost a neustálou podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 INOVACE	14
1.1 VYMEZENÍ POJMU INOVACE.....	14
1.2 INOVAČNÍ TEORIE	15
1.2.1 Schumpeterův přístup.....	15
1.2.2 Inovační teorie prof. Valenty	16
1.2.3 Inovační teorie prof. Gutenberga	16
1.3 TYPOLOGIE INOVACÍ	17
1.3.1 Členění inovací z věcného hlediska (podle předmětu inovace)	17
1.3.2 Členění inovací dle intenzity změn (stupně novosti)	18
1.3.3 Členění inovací podle strategie	19
1.3.4 Další členění inovací	19
1.4 ŘÁDY INOVACÍ	20
2 ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	22
2.1 VNITŘNÍ ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	23
2.2 VNĚJŠÍ ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	24
3 INOVAČNÍ PROCES A JEHO FÁZE	26
3.1 KLASICKÝ MODEL INOVAČNÍHO PROCESU	26
3.1.1 Lineární model inovačního procesu	26
3.1.2 Modely „řetězového propojení“	26
3.1.3 Nové pojetí inovačního procesu dle Vlčka	27
3.2 FÁZE INOVAČNÍHO PROCESU	27
3.2.1 Fáze průzkumu	28
3.2.2 Fáze výběru	29
3.2.3 Fáze implementace.....	29
4 HODNOCENÍ INOVACÍ	30
4.1 HODNOCENÍ INOVACÍ PROSTŘEDNICTVÍM FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	31
4.2 HODNOCENÍ INOVACÍ PROSTŘEDNICTVÍM NEFINANČNÍCH UKAZATELŮ	32
5 OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ	33
5.1 FORMY DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ	34
5.1.1 Patenty	34
5.1.2 Užitený vzor	35
5.1.3 Průmyslový vzor	36
5.1.4 Ochranná známka.....	36
6 OSOBNÍ OCHRANNÉ PROSTŘEDKY	38
6.1 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ OOP	38
6.2 POSUZOVÁNÍ SHODY	40
6.3 VÝSTRAŽNÉ ODĚVY.....	41
6.3.1 Konstrukční požadavky na výstražné oděvy	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	44

7	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
7.1	KLASIFIKACE ČINNOSTI DLE CZ-NACE.....	46
7.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	46
7.3	ANALÝZA ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ.....	47
7.3.1	Vývoj zaměstnanosti	47
7.3.2	Přehled tržeb.....	48
7.3.3	Vývoj rentability a likvidity	48
8	SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROTŘEDÍ	50
8.1	PEST ANALÝZA.....	50
8.1.1	Politicko-právní prostředí.....	50
8.1.2	Ekonomické faktory	51
8.1.3	Sociální vlivy	53
8.1.4	Technologické faktory	54
8.2	PORTER ANALÝZA	54
8.2.1	Potenciální konkurence	54
8.2.2	Současná konkurence	55
8.2.3	Substituty.....	57
8.2.4	Dodavatelé.....	57
8.2.5	Odběratelé	57
8.3	SWOT ANALÝZA	57
8.3.1	Silné stránky.....	59
8.3.2	Slabé stránky	59
8.3.3	Příležitosti	60
8.3.4	Hrozby.....	61
9	ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA.....	62
9.1	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO PODNIKU	62
9.2	VÝVOJ PRODEJE JEDNOTLIVÝCH SKUPIN PRODUKTŮ.....	69
9.2.1	Vývoj prodeje kategorie oděvy	70
9.2.2	Vývoj prodeje kategorie rukavice	72
9.2.3	Vývoj prodeje kategorie obuv	72
9.2.4	Vývoj prodeje – doplňkový sortiment.....	73
9.3	ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA KONKURENCE.....	74
9.3.1	Výrobní portfolio společnosti Canis Safety a.s.	74
9.3.2	Výrobní portfolio společnosti Cerva Group, a.s.	76
9.3.3	Analýza nabídky výstražných montérkových oděvů konkurence.....	77
9.4	BCG MATICE VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	79
9.4.1	BCG matice kategorie oděvy	80
9.4.2	BCG matice kategorie obuv	81
9.4.3	BCG matice kategorie rukavice	82
9.5	SHRNUTÍ ANALÝZY VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	83
10	PROJEKT VÝROBKOVÉ INOVACE.....	85
10.1	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU	85
10.2	SPECIFIKACE NOVÉHO VÝROBKU.....	86
10.3	PLÁN PRŮBĚHU REALIZACE PROJEKTU.....	87
10.3.1	Stanovení procentuálního množství pro první naskladnění produktů.....	88

10.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX.....	89
10.4.1	Marketingový mix.....	89
11	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	92
12	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	94
12.1	KALKULACE CENY INOVOVANÝCH VÝROBKŮ.....	94
12.2	ODHADOVANÉ NÁKLADY NA PROJEKT.....	95
12.3	ODHADOVANÉ VÝDAJE NA NÁKUP NOVÝCH VÝROBKŮ.....	96
12.4	ODHADOVANÉ VÝNOSY PROJEKTU	97
12.4.1	Odhad poptávky	97
12.4.2	Odhad výše tržeb.....	98
13	EFEKTIVNOST PROJEKTU	100
14	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU.....	103
14.1	IDENTIFIKACE RIZIKA	103
14.2	KVANTIFIKACE RIZIK (HODNOCENÍ RIZIK).....	104
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM GRAFŮ	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Inovační proces je nepostradatelnou součástí technicko-ekonomického vývoje a konkurenceschopnosti na trhu. Uspěch na trhu znamená inovovat. Právě inovace se, v dnešní době rychlého pokroku, stává pro podniky klíčovou možností, jak uspět na konkurenčních trzích a přilákat nové zákazníky. Zákazník a jeho získávání je smyslem existence každé firmy, pro společnost je tedy nesmírně důležité sledovat, nakolik jejich výrobky a služby odpovídají dnešním potřebám zákazníků a své výrobky nebo služby přizpůsobovat přímo jim. Díky inovacím se dokáže firma odlišit od ostatních, přizpůsobit se změnám turbulentního okolí a zachovat úroveň efektivnosti stávajícího podnikání i v budoucnosti. Z tohoto důvodu se i tato diplomová práce zaměřuje na, v dnešní době velmi aktuální, problematiku inovací.

Hlavním cílem této práce je zpracování Projektu výrokové inovace ve vybraném podniku, orientovaného na rozšíření stávajícího produktového portfolia o novou řadu výstražných montérkových oděvů. Společnost, pro niž je projekt zpracováván, se zabývá výrobou a dovozem ochranných pracovních prostředků, tedy prostředků primárně určených k ochraně zdraví osob. Na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci je v současnosti kladem velký důraz, proto je segment ochranných prostředků perspektivním oborem.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to části teoretické a části praktické. V teoretické části práce je provedena rešerše odborné literatury týkající se problematiky inovací a za použití odborné literatury je zpracován teoretický přehled. Nejprve je vymezena základní terminologie týkající se inovací obecně, definovány jsou typy inovací a představeny jsou zdroje inovačních příležitostí. Poté navazují kapitoly zabývající se inovačním procesem a hodnocením inovací. Součástí teoretické části je i charakteristika ochranných pracovních pomůcek, jelikož se diplomová práce zabývá inovací právě těchto produktů.

Praktická část diplomové práce je dále rozdělena na část analytickou a projektovou. V první zmíněné části je představena vybraná společnost a je provedena detailní analýza výrokové portfolia daného podniku. Kapitola dále obsahuje srovnání výrokové portfolia s hlavními konkurenty podniku. Výsledky analýz slouží jako podklad pro následné zpracování projektu výrokové inovace.

Projektová část je věnována zpracování komplexního projektu výrokové inovace. Součástí projektu je jeho odůvodnění, charakteristika inovovaného výrobku, vypracována je nákladová a riziková analýza a časový harmonogram projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt výrokové inovace ve společnosti XY s.r.o. Projekt je zaměřen na rozšíření výrokového portfolia daného podniku o novou řadu výstražných montérkových oděvů. Pro splnění uvedeného hlavního cíle bylo neméně důležité splnění i dalších, dílčích cílů, těmi jsou:

- provedení rešerše literatury a zpracování teoretického přehledu vztahujícího se k problematice inovací,
- zpracování analýzy podnikatelského prostředí a stávajícího výrokového portfolia předmětné společnosti,
- provedení nákladového a rizikového zhodnocení inovačního projektu.

Základním předpokladem zpracování projektu bylo seznámení se s odbornou literaturou související s danou problematikou. Teoretický přehled byl zpracován na základě průzkumu odborné literatury, vypracován byl s využitím metody abstrakce, pomocí níž byly odděleny nepodstatné informace od podstatných, a metody syntézy. Použitím těchto dvou metod byla vytvořena teoretická část práce tak, aby na sebe jednotlivé kapitoly navazovaly a vytvářely tak logický celek této části.

V praktické části práce bylo využito několik analytických metod. Pomocí PEST analýzy byly rozebrány faktory ovlivňující podnik z makroekonomického hlediska. Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla použita k hodnocení přímé a potenciální konkurence, míry ohrožení podniku skrze existující substituty a byla analyzována míra vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků. Další zvolenou metodou byla SWOT analýza, pomocí které byly zhodnoceny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby plynoucí z trhu. Práce také zahrnuje rozsáhlou analýzu výrokového portfolia zkoumané společnosti. Konkrétní závěry analýz byly využity pro zpracování projektové části práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INOVACE

Inovovat znamená zdokonalovat, jak již samotný původ slova z latinského *innovare* (= obnovovat) napovídá. Minimálním požadavkem na inovaci je to, že produkt, proces nebo například marketingový přístup, musí být pro podnik nový nebo výrazně zlepšený. Inovace jsou pro rozvoj organizací nesmírně důležité, díky nim dochází k zavádění nových produktů, jejich zdokonalování a vývoji, ke zvyšování efektivnosti práce, snižování nákladů nebo zlepšování kvality.

1.1 Vymezení pojmu inovace

Studium inovací nemá historicky ekonomický původ. Jak Klapka a Kunc (2006, s. 24) zmiňují, první studie šíření inovací se odehrály na konci 19. století na poli kulturní geografie, ovšem postupem času se inovace, inovační prostředí a kultura staly součástí moderního pojetí ekonomiky, postavené na konkurenceschopnosti, znalostech a šíření inovací.

Za prvního vědeckého představitele, který v ekonomickém prostředí definoval pojem inovace, je všeobecně považován rakouský ekonom Josef Alois Schumpeter. Ve svém díle Schumpeter definoval inovaci jako „*vedení technické nebo organizační novinky na trh, nejen její vynález*“. (Brynjolfsson, McAfee, 2015)

Problematika inovací se stala předmětem zájmu řady odborníků. K významným českým představitelům teorie inovací patří, dle Srpové a Řehoře (2010, s. 137), František Valenta, který se koncem 60. let 20. století zasloužil o klasifikaci inovací a v pozdější publikaci svou klasifikaci aktualizoval. Dle Valenty (1969, s. 42) můžeme za inovaci považovat „*jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního programu*“. U širší veřejnosti jsou inovace obvykle spojeny s technickými změnami výrobků, které mohou být od menších „kosmetických“ až po zásadnější; Valenta vidí inovace širěji, ve vazbě na změny v technologiích, kvalifikaci pracovníků a v oblasti řízení podniku. (Zuzák, 2011, s. 83)

Novák (2017, s. 21) uvádí definici inovace, která byla použita v Národní inovační strategii ČR – za inovaci dle této definice považujeme „*obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek, distribuce. Zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovních sil*“.

Evropská unie v publikaci Evropská unie a inovace chápe proces inovace jako: „soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře“ (Prnka, Hronek, Šterlink, 2002, s. 6).

Peter Drucker (1993) smýšlí o inovaci takto: „Inovace je specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, pomocí kterého využívají změn jakožto příležitosti pro odlišení svého podnikání nebo služeb. Je způsobilá k tomu, aby byla prezentována jako vědní obor, způsobilá k tomu, aby byla studována, způsobilá k tomu, aby se procvičovala.“

Jak je patrné, existuje velké množství definic, kterými lze pojem inovace charakterizovat, jednoznačná definice ovšem neexistuje.

1.2 Inovační teorie

V následujících podkapitolách budou stručně charakterizovány inovace v různých teoretických koncepcích.

1.2.1 Schumpeterův přístup

Josef Alois Schumpeter je považován za zakladatele moderního pojetí inovací a zároveň je pokládán za zakladatele teorie inovací. Byl významným ekonomem, který, mimo jiné, pracoval jako ministr financí pro rakouskou vládu (Bessant, Tidd, 2015, s. 11). Zuzák (2011, s. 82) uvádí pět základních událostí (inovací), které dle Schumpetera podstatně změnily výrobní systémy. Jedná se o:

- zavedení nového výrobku (Schumpeter používá pojem statek), nebo výrobku s novými vlastnostmi, na který zákazníci dosud nebyli zvyklí, nebo jim nebyl známý,
- zavedení nového výrobního postupu, jenž byl v odvětví dosud neznámý (nemusí se vždy jednat o nový vědecký objev), může to být nový způsob využití výrobku,
- otevření nového trhu, který dosud neexistoval, výrobci na něj neměli přístup, i když mohl tento trh již existovat,
- získání nového zdroje surovin či polotovarů, který mohl již dříve existovat, ale byl nepřístupný, nebo se musel vytvořit,
- vytvoření nové organizační struktury, vedoucí ke vzniku monopolního postavení, nebo naopak ke zrušení monopolu.

Dle Zuzáka (2011, s. 82) Schumpeter zpočátku považoval za hlavní hybnou sílu inovace podnikatelského ducha podnikatele, později viděl jako skutečné zdroje inovací velké společnosti, jež disponují zdroji na výzkum a vývoj.

1.2.2 Inovační teorie prof. Valenty

Česká vědecká obec spojuje pojmy inovace a inovační prostředí především se jménem ekonoma Františka Valenty. Svá stěžejní díla publikoval již v 60. a 70. letech, a to v přímé návaznosti na J. A. Schumpetera. Ve své publikaci Tvůrčí aktivita – inovace – efekty Valenta definuje řízení jako převádění systému z jednoho stavu do jiného způsobováním změn jeho proměnných. Jinak řečeno, řízení spočívá v zavádění inovací. Inovace jsou dle Valenty produkty lidské tvořivosti a tvořivost je schopnost překonat stav existujících operací jejich proměnami, tedy novacemi. (Dytrt, 2015, s. 78)

Jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu, tedy jakýkoli přechod od původního stavu k novému, je dle Valenty chápána jako inovace. Výrobním organismem může být dílna, provoz, podnik, výzkumný ústav atd. (Hlavničková, 2009, s. 9)

Valenta také rozpracoval problematiku odstupňované složitosti inovací do tzv. řádů inovací. Ve své poslední publikaci (Valenta, 2001, s. 46) charakterizuje, kromě záporných a regeneračních inovací, devět řádů pozitivních inovací. Klasifikace inovačních řádů dle Valenty je uvedena v následující kapitole 1.4.

1.2.3 Inovační teorie prof. Gutenberga

Tato teorie německého ekonoma E. Gutenberga je založena jednak na charakteru inovací a jednak na změnách ve vztahu k pohybu nákladů, jež inovace po svém zavedení vyvolá. Rozlišuje celkem čtyři různé druhy změn, a to změnu:

- oscilativního typu – jedná se o změny krátkodobého charakteru, jejíž podstatou je přizpůsobení se okamžité situaci podniku,
- pravidelnou, kontinuální – změna vyplývající ze stále dokonalejšího osvojování používané technologie a jejího zdokonalování,
- kvantitativní – tato změna je vyvolána prostým rozšiřováním výrobní kapacity organizace při zachování stávající kvalitativní úrovně,
- mutativního charakteru – zahrnuje změnu ve kvalitě produktů nebo objemu vyráběné produkce při současné zásadní změně v technologii výroby, konstrukci produktu

atd. Při inovacích tohoto typu je nutné nahradit část, nebo celý výrobní proces, procesem novým. (Srnský, 2017, s. 56)

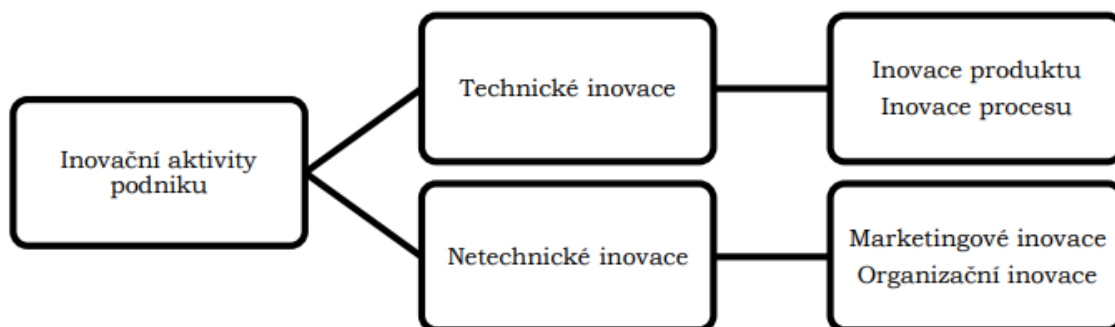
1.3 Typologie inovací

Inovace může mít různý rozsah, dobu realizace, organizační a společenský dopad. Při kategorizaci inovací se jednotlivé skupiny překrývají, proto lze každou inovaci obvykle zařadit do několika různých kategorií.

1.3.1. Členění inovací z věcného hlediska (podle předmětu inovace)

Typologie inovací dle věcného hlediska je nejčastěji uváděnou typologií. V mezinárodní příručce OECD „Oslo manuál“ jsou inovace z věcného hlediska členěny na produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace a marketingové inovace. Právě Oslo manuál je nejčastěji používanou příručkou využívanou k typologii inovací dle věcného hlediska.

Obrázek 1 Schéma třídění typu inovačních aktivit podle Oslo manuálu



Zdroj: Žižlavský, 2012, s. 10

Produktová inovace – produktem rozumíme jakoukoli věc nabízenou na trhu, která je schopna uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků. Produktem může být zboží (např. mobilní telefon) nebo služba (např. rozvoz balíků). Inovace produktu zahrnuje zavedení nového výrobku nebo služby, jejichž charakteristiky nebo možné užití jsou nové nebo výrazně zlepšené. Inovace produktu zahrnuje nejen změny designu nebo funkce, může se také projevit změnou technického řešení, změnou komponent a materiálů nebo uživatelskými možnostmi. (Dodgson, Gann, Phillips, 2014, s. 57)

Příkladem produktové inovace je například zavedení brzdového systému ABS nebo navigační systém GPS.

Procesní inovace – je zavedením nové nebo podstatně zlepšené metody výroby nebo distribuce. Řadíme sem podstatné změny postupů, technologie, zařízení nebo software. Příkladem takovéto inovace je například zavedení počítačové podpory konstruování.

Marketingová inovace – je zavedením nové marketingové metody, zavedení nových forem realizace marketingové strategie, jako změny v designu či balení produktu, otevření nových odbytových cest, nové formy komunikace, využití nových nástrojů v kontraktační politice (Tomek, Vávrová, 2009, s. 67). Od dalších marketingových nástrojů firmy se odlišuje zavedením marketingové metody, kterou firma dříve nepoužívala. Nová marketingová metoda může být použita jak pro nové, tak pro stávající produkty. Např. první použití podstatně odlišného média nebo techniky – jako propagace výrobku ve filmu nebo televizním programu – je marketingovou inovací.

Organizační inovace – Tomek a Vávrová (2009, s. 67) popisují organizační inovaci jako změny v dělbě práce a řízení pracovníků uvnitř firmy, organizace forem outsourcingu, zapojení do mezipodnikových sítí atp. Organizační inovace jsou zaměřeny na zvýšení zisku firmy snížením administrativních nebo transakčních nákladů, dále například na zlepšování spokojenosti zaměstnanců, a tím zvýšení produktivity práce (Oslo Manual, 2005, s. 51). Organizační inovace se od dalších změn ve firmě odlišuje tím, že jde o organizační metodu, kterou firma dříve nepoužívala.

1.3.2. Členění inovací dle intenzity změn (stupně novosti)

Janusonis a Krievina (2009, s. 10) dělí inovace dle stupně novosti na:

Přírůstkové (inkrementální) inovace – tyto inovace zahrnují zdokonalení, zjednodušení, modifikace nebo posílení stávajících produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Většina inovací spadá právě do této kategorie.

Radikální inovace – zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb. Na základě těchto inovací vznikají nové podniky nebo celá odvětví, nebo jsou to inovace, které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot. Jak zmiňuje Trommsdorff a Steinhoff (2009, s. 20) u radikálních inovací jsou všechny dimenze zcela nové, jedná se o vzácné inovace a v mnoha případech také samotným podnikem nezvládnutelné.

Přelomové inovace – k přelomovým inovacím dochází na základě převratných výsledků ve vědě a technice. Jsou nazývány „přelomové“, protože se jedná o něco, co většina

lidí považuje za nemožné. Janusonis a Krievina (2009, s. 10) vysvětlují, že použití těchto inovací a jejich důsledky často daleko přesahují svůj původní záměr a mohou odstartovat vznik nových průmyslových odvětví nebo transformovat stávající.

1.3.3. Členění inovací podle strategie

Dle příručky Oslo manuál 2005 (OECD) můžeme inovace dále dělit dle firemní strategie, a to do dvou kategorií:

1. otevřené a uzavřené inovace,
2. udržitelné a disruptivní inovace.

Podnik, využívající strategii otevřené inovace z vnějšího prostředí získává ty technologie, které sám potřebuje, a naopak licencuje technologie, které vyvinul, ale nehodlá je sám využívat. Zejména výhodné jsou tyto inovace pro malé a střední podniky, neboť jim otevírají nové možnosti spolupráce s univerzitami a výzkumnými organizacemi.

Model uzavřených inovací vychází z toho, že podnik, který vkládá nejvíce prostředků do výzkumu a vývoje, se stane vůdcem na trhu. Předpokládá také, že podnik chrání své duševní vlastnictví, aby tím zabránil konkurenci využít nápadů vzniklých ve firmě.

Na udržitelné inovace se nejvíce zaměřují tradiční, zavedené firmy. Tyto společnosti nabízejí lepší produkty, které mohou být nabízeny s vyšší marží, disruptoři naopak komercializují jednodušší, lépe přizpůsobené produkty méně náročným uživatelům. Postupem času trajektorie disruptivní inovace protne požadavky náročnějších produktů, a tím vytlačí dříve úspěšné konkurenty z trhu. (Janusonis a Krievina, 2009, s. 13)

1.3.4. Další členění inovací

Druhů a členění inovací je v literatuře popsáno mnoho, níže jsou uvedena některá z dalších možných členění inovací, jak je popsal Hadraba (2004, s. 30–31):

- Členění z pohledu základních sekvenčních manažerských funkcí (manažerských činností) – rozlišujeme inovace v oblasti plánování, organizování, personálního řízení a kontrolování.
- Podle členění podnikových funkcí vymezujeme inovace v oblasti výrobní, prodejní, zásobovací, finanční, vědeckotechnické, investiční, personální a správní.
- Dle oblastí či fází podnikového reprodukčního procesu rozdělujeme inovace na inovace v předvýrobních procesech (např. v oblasti technické přípravy výroby), výrobních procesech a povýrobních procesech (např. v oblasti skladování produktů).

- Z hlediska uplatňování jednotlivých základních nástrojů marketingového mixu rozlišujeme inovace produktů v oblasti cenové tvorby, distribuce a propagace.

1.4 Řády inovací

Zatímco zakladatel moderního pojetí inovací Schumpeter se rozlišením inovací z kvalitativního hlediska nezabýval, Valenta formuloval kvalitativní řády inovací. Řád inovace můžeme charakterizovat jako vývojovou vzdálenost od původního stavu k novému stavu, výrobku nebo službě. Dle Zuzáka (2011, s. 83) Valenta rozlišuje dvě základní skupiny kvalitativních řádů inovací – relativní a absolutní. Zatímco relativní inovace představují pouze určité vylepšení uvnitř podniku, které je přebíráno z okolí, absolutní inovace tvoří změny v absolutním smyslu a tyto inovace vznikají v podniku a ovlivňují širší okolí. Absolutní inovace jsou tvořeny inovacemi třetího až sedmého řádu. Valenta později zvýšil počet řádů na devět pozitivních inovací a rozdělil inovace na racionalizační, kvalitativní a na technologický převrat jako inovaci nejvyššího (devátého) řádu.

Tabulka 1 Valentovo rozdělení řádu inovací

Řád inovace	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
-1	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělba činností	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Netkaná textilie
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: Valenta, 2001, s. 46

- Řád -1.** *Degenerace* – jedná se o inovaci záporných řádů. U faktorů výrobního procesu probíhá samostatná, degenerativní změna.
- Řád 0.** *Regenerace* – touto inovací rozumíme prostou obnovu prvků podnikatelské jednotky, inovace tohoto řádu zachovávají daný stav. U těchto inovací probíhají regenerační změny, které obnovují původní vlastnosti daných faktorů výrobního procesu.
- Řád 1.** *Kvantitativní změna* – změny týkající se změny počtu pracovníků, rozšiřování kapacity výroby atd. Inovace se týká pouze změny množství jinak kvalitativně neměnných prvků podnikatelské jednotky.
- Řád 2.** *Intenzita* – v tomto řádu inovací dochází ke zvýšení nebo jiné změně intenzity prováděných operací, nedochází však ke změnám kvality nebo organizace výroby.
- Řád 3.** *Reorganizace* – v tomto řádu dochází k organizačním úpravám výroby, jako jsou přesuny operací mezi pracovišti či jiné umístění materiálu ve skladě.
- Řád 4.** *Kvalitativní adaptace* – tento typ inovace představuje kvalitativní zlepšení technologického postupu. Dochází k úpravě konstrukce dílů pro výrobu s nižší pracností, při zachování výrobku a technologického postupu.
- Řád 5.** *Nová varianta* – jedná se o přechod k výrobě výrobku odlišujícího se změnou jedné nebo několika funkčních vlastností výhodnějších pro uživatele. Původní konstrukční řešení je zachováno, je společné s jinými variantami jedné generace.
- Řád 6.** *Nová generace* – představuje změnu jedné nebo několika funkcí prvku podnikatelské jednotky při zachování původní koncepce jeho řešení.
- Řád 7.** *Nový druh* – inovace přinášející změnu koncepce prvku podnikatelské jednotky při zachování původního principu jeho řešení.
- Řád 8.** *Nový rod* – při tomto řádu vznikají nová odvětví výroby, inovace jsou zahájeny výrobou, kterou se realizuje nový technologický princip. Tento nový princip je koncipován na bázi určitého rodu technologií.
- Řád 9.** *Nový kmen* – v nejvyšším řádu dochází ke vzniku zcela nového prvku podnikatelské jednotky naprosto jiným než dosavadním přístupem k přírodě. Uplatňují se mikrotechnologie a nanotechnologie a dochází k produkci zcela nových kmenů produktů. (Vlček, 2008, s. 192–195)

2 ZDROJE INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Inovační proces je rozvinutím výchozího inovačního podnětu. Tyto zdroje inovačního podnětu je třeba hledat jak uvnitř organizace, tak ve vnějším prostředí. Některé z potenciálních zdrojů inovačních podnětů jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Potenciální zdroje inovačních podnětů

<i>Vnitřní prostředí</i>	<i>Vnější prostředí</i>
<ul style="list-style-type: none"> • vlastní VaV • technické útvary - projekce, konstrukce, technologie • produkce (výroba, poskytování služeb) • marketing a prodej • logistika (nákup a zásobování) • záruční i pozáruční servis • vlastníci 	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci • dodavatelé • konkurence • konzultanti, výzkumné instituce • školy, univerzity • odborné publikace, Internet • výstavy, veletrhy, odborné semináře a konference • reklamní agentury • investoři • média • autorizované zkušebny, certifikační agentury • státní instituce, veřejný sektor • legislativa • globalizace, přístup k EU

Zdroj: Skalický a kol., 2001, s. 45

Drucker (1993, s. 46–47) uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí. První čtyři jsou indikátorem změn, ke kterým buď došlo, nebo k jejichž vyvolání stačí jen malé úsilí. Vzhledem k podniku nebo instituci považujeme tyto zdroje za vnitřní a jsou jimi:

- neočekávané události,
- rozpor,
- inovace založená na změně pracovního postupu,
- změna struktury odvětví nebo trhu.

Zbývající tři zdroje jsou zdroji vnějšími:

- demografické změny,
- změny v pohledu na svět,
- nové znalosti.

Výše uvedené zdroje jsou seřazeny podle klesající předvídatelnosti a spolehlivosti. Pro všechny tyto příležitosti je charakteristické, že došlo k nějaké změně. (Skalický a kol., 2001, s. 46)

2.1 Vnitřní zdroje inovačních příležitostí

Neočekávaná událost – za neočekávanou událost můžeme považovat neočekávaný úspěch, neočekávaný neúspěch a neočekávanou vnější událost.

Neočekávaný úspěch – jedná se o nejméně riskantní zdroj a nabízí nejlepší cestu k inovaci, i přesto je podniky jako zdroj málo využíván. Ve velké části případů k němu dojde v oblasti, ve které firma úspěch neočekává a pro vedení firmy není snadné tento úspěch přijmout a využít. Neočekávaný úspěch je zdrojem příležitostí, je ovšem nutné na něj být připraven a umět jej pro realizace inovace využít.

Neočekávaný neúspěch – jak uvádí Skalický a kol. (2001, s. 47), neúspěch je zřídka považován za příznak příležitosti. Skalický a kol (2001, s. 47) dále vysvětluje: „*Většina neúspěchů je důsledkem chyb, neschopnosti. Ale pokud selže něco, co bylo pečlivě naplánováno a svědomitě prováděno, pak neúspěch často naznačuje, že se cosi změnilo. A tato změna přináší nové možnosti. Neočekávaný neúspěch nelze napravit studiemi a analýzami. Je nutné vyjít mezi lidi, dívat se, klást otázky a naslouchat. Ke změně často dojde před událostí, kterou tuto změnu vysvětlujeme. Může jít o změnu věkové struktury obyvatelstva, vyšší vzdělání, změnu životního stylu.*“

Neočekávaná vnější událost – k využití této příležitosti musí firmy vyhledávat příležitost k inovaci a musí být organizována a řízena tak, aby ji dokázala využít. Neočekávaná vnější událost je příležitostí k využití existujících znalostí nových aplikací. Podmínkou úspěchu využívání této příležitosti je to, že tyto události odpovídají znalostem a odborným schopnostem firmy – může být možností, jak aplikovat existující znalosti na nové pole působnosti, které nemění charakter podnikání. Vyžaduje nejen inovaci produktu, ale i inovaci procesu, služeb a distribučních kanálů. (Skalický a kol., 2001, s. 48)

Rozpor – rozporem rozumíme nesoulad mezi objektivní skutečností a skutečností, jakou by podniky chtěly mít. Zdrojem rozporu může být nesoulad s ekonomickou realitou, rozpor mezi skutečností a předpoklady o ní a rozpor mezi skutečným a předpokládaným chováním zákazníka a jeho hodnotami. (Skalický a kol., 2001, s. 48–49). Za rozporem může také stát dogmatismus nebo může jít o rozpor mezi vnitřním rytmem a logikou procesu.

Paradoxně obojí může vést k nové příležitosti, inovaci. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 219)

Změna procesu – hovoříme-li o změně procesu, máme na mysli zdokonalení existujícího postupu, nahrazení jeho slabého článku nebo přizpůsobení procesu novým znalostem. K využití tohoto zdroje inovačních příležitostí je nutné splnit následující podmínky:

- Identifikovat slabý článek řetězu a stanovit potřebu změny.
- Pokusit se o změnu v případě, kdy jsme přesvědčení, že něco nefunguje, jak má, i když nevíme, co přesně udělat.
- K nalezení řešení je nutné na realizátory klást přiměřené a splnitelné požadavky. (Skalický a kol., 2001, s. 49)

Struktura odvětví nebo trhu – průmysl a trh můžeme považovat za velmi stabilní, někdy se nemění po mnoho let. Ovšem i zde může dojít k rychlým změnám, na které je nutno spěšně reagovat, neboť pokračování v předchozí činnosti by mělo pro společnost negativní následky. Jak uvádí Skalický a kol. (2001, s. 50) hlavními indikátory změn jsou:

- rychlý růst odvětví,
- nalezení nových segmentů trhu,
- konvergence technologií (např. použití počítačů v telekomunikacích),
- rychlá změna oboru a z ní vyplývající potřeba strukturální změny.

Skalický a kol. (2001, s. 50) dále doplňuje „*inovace, které využívají změn ve struktuře odvětví, jsou zvláště efektivní, jsou-li odvětví a trhy ovládnuty několika málo velkými výrobci nebo dodavateli.*“

2.2 Vnější zdroje inovačních příležitostí

Demografie – z vnějších zdrojů jsou demografické změny nejsnáze předvídatelné a nejlépe popsatelné. Ovlivňují to, co a v jakém množství se bude nakupovat. Podnikatelé, kteří dokáží včas reagovat na demografické změny, mají vyšší šanci na úspěch.

Změna postojů – dle Skalického a kol. (2001, s. 51) – je „*pro inovace založené na změně postojů velmi důležité načasování. Je nutné být první. Protože však není jisté, jde-li o jev dočasný či trvalejší, musejí takové inovace začínat v malém rozsahu a být velice specifické.*“ Jedná se například o trend zdravého životního stylu.

Nové znalosti – zdrojem těchto inovací jsou nové vědecké nebo technické poznatky a společensky založené inovace. Jedná se o typ inovací, u kterých je doba mezi objevem

nového poznatku a jeho využitím v praxi nejdleší. Aby měly tyto inovace úspěch, je důležité jednak provést pečlivou analýzu všech faktorů, koncentraci na získání strategické pozice na trhu a také podnikatelský způsob řízení (Skalický a kol., 2001, s. 51). Nové znalosti přinášejí nové technologie, tím pádem i obrovský prostor pro inovace.

3 INOVAČNÍ PROCES A JEHO FÁZE

Inovační proces můžeme definovat jako vědeckou disciplínu, která zkoumá oblasti změn, které skýtají veškeré lidské aktivity a prostředí, ve kterém změny mohou nastat. Dle Tromsdorffa a Steinhoffa (2009, s. 21) se inovační proces vyznačuje dílčími, komplexně provázanými procesy, které probíhají souběžně, vzájemně se prolínají a mají zpětnou vazbu. Jedná se tedy o ucelený proces, založený na posloupnosti činností, související se vznikem inovací.

3.1 Klasický model inovačního procesu

V teorii inovací se setkáváme s řadou modelů inovačních procesů. Dle Vlčka (2011, s. 21) byla metodologie přípravy a realizace inovací v posledních letech založena na dvou níže uvedených typech modelů inovačního procesu. Jedná se o:

- lineární model inovačního procesu,
- model „řetězového propojení“.

3.1.1 Lineární model inovačního procesu

Za lineární model inovačního procesu považujeme proces přípravy a realizace inovací, při kterém na výzkumně vývojovou část navazuje transfer znalostí, následovaný finální částí tržního nebo výrobního zhodnocení inovací. Dle této představy můžeme inovační proces znázornit pomocí následujícího schématu:

$$\text{výzkum} \rightarrow \text{vývoj} \rightarrow \text{výroba} \rightarrow \text{užití}$$

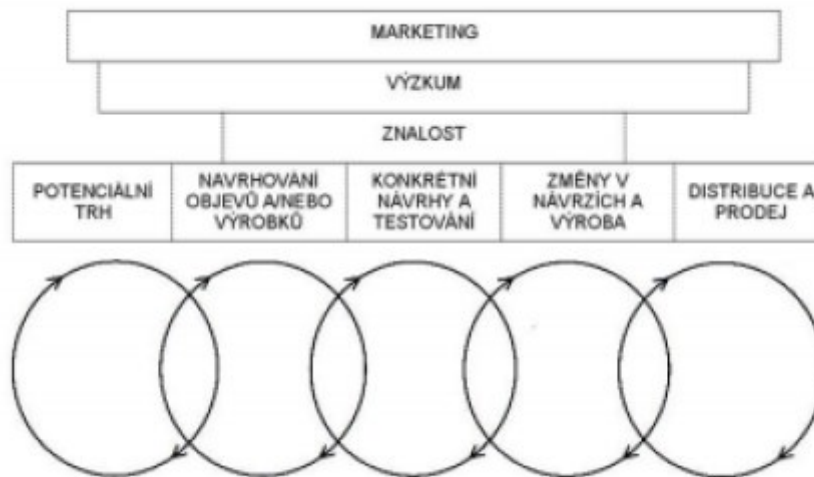
Tento model se využívá především v invenčně náročných oborech, jakými jsou farmaceutický, chemický nebo automobilový průmysl. (Vlček, 2011, s. 22)

3.1.2 Modely „řetězového propojení“

Tento model se od předchozího modelu liší tím, že reflektuje realitu praxe, kdy je nezbytné z důvodu překonávání překážek ve vývoji inovace vracet se zpět k předchozím fázím. Nejedná se tedy o jednoduchou cestu vpřed, jako je tomu u modelu lineárního. Výzkum není v modelu „řetězového propojení“ řazen na první místo a je chápán nejen jako zdroj nápadu, ale také jako způsob řešení problémů v jakékoli fázi inovace. Výzkum již není chápán jako podmínka inovace, ale je jejím doplňkem. (Vlček, 2011, s. 22–23).

Na obrázku č. 2 je znázorněn upravený model „řetězového propojení“, oproti původnímu modelu Klina a Rosenberga je doplněn o důležitou vazbu na marketing.

Obrázek 2 Nový model řetězového propojení fází inovačního procesu



Zdroj: Vlček (2011, s. 22)

3.1.3 Nové pojetí inovačního procesu dle Vlčka

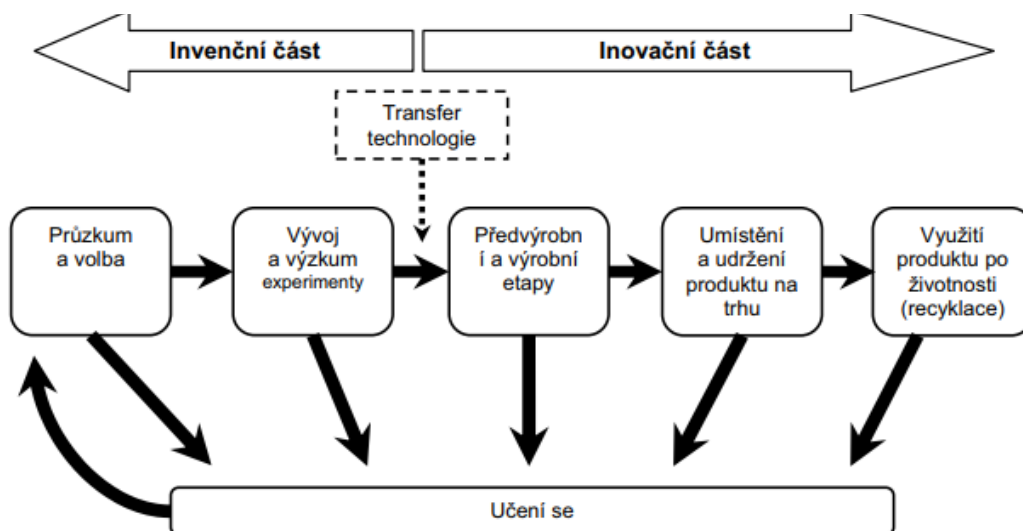
Nové pojetí inovačního procesu podle Vlčka zdůrazňuje významnou roli potřeb v inovačním procesu. Vlček (2011, s. 23) vysvětluje, že „*skutečně reálným podnětem, jakýmsi věcně a problémově iniciujícím impulsem něco změnit, inovovat, je potřeba, přesněji motiv uspokojení potřeby.*“ Znalost potřeby významně ovlivňuje druh a složitost inovace. Jelikož jsou potřeby v tomto pojetí považovány za hlavní důvod inovace, řadíme je v inovačním procesu na první místo, jako zahajovací fázi inovačního procesu. Inovační proces založený na potřebách potom můžeme znázornit následovně:

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

3.2 Fáze inovačního procesu

Jak zmiňuje Žižlavský (2011, s. 16) inovační proces můžeme v zásadě rozdělit na dvě základní části. Jedná se o část invenční, která je spojena se vznikem originální myšlenky, nápadu nebo představy. Ve druhé části, kterou nazýváme inovační, dochází k samotné realizaci invence a jejímu uvedení na trh. Podobu inovačního procesu znázorňuje následující obrázek č. 3.

Obrázek 3 Inovační proces



Zdroj: Žižlavský, 2011, s. 16

Inovace tedy představuje proces začínající nápadem nebo představou, následované různými stupni vývoje, jimiž vyústí do samotné implementace. Bez uvedení inovace na trh nemůžeme považovat proces implementace za kompletní a inovace se tak nedá považovat za realizovanou (Žižlavský, 2012, s. 18).

Oproti tomu autoři Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 84) rozdělují inovační proces do tří následujících fází:

- fáze průzkumu,
- fáze výběru,
- fáze implementace.

3.2.1 Fáze průzkumu

Fáze průzkumu je první fází inovačního procesu. V rámci této fáze se organizace soustřeďuje na sledování signálů z okolního prostředí a snaží se tak rozpoznat vhodné příležitosti ke změně. Může se jednat o nové technologické příležitosti nebo měnící se podmínky na části trhu. Signálů jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí je mnoho, je tedy třeba podstatné příležitosti vhodnými mechanismy identifikovat, zpracovat a vybrat ty informace, které povedou k vytvoření úspěšné inovace. V rámci této fáze se organizace zaměřují na potenciálně užitečná místa a příležitosti s nováčím potenciálem. (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007, s. 84–85)

3.2.2 Fáze výběru

Jelikož každá inovace s sebou nese riziko, je pro organizace nesmírně důležité vybírat z technických a tržních příležitostí. Výsledná volba by měla být závislá na celkové obchodní strategii firmy a navazovat na technické a marketingové kompetence firmy. Fáze výběru má za úkol převést základní vstupy do inovačního konceptu, který je dále rozvíjen. Pro organizaci je důležité sladit příležitosti a současné schopnosti – tedy zajistit, aby se potenciální změny hodily k tomu, co již firma umí. Základními vstupy v této fázi jsou: signály o možných tržních a technologických příležitostech, odlišující se technologické schopnosti firmy a shoda s celkovým podnikáním firmy. (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007, s. 85–86)

3.2.3 Fáze implementace

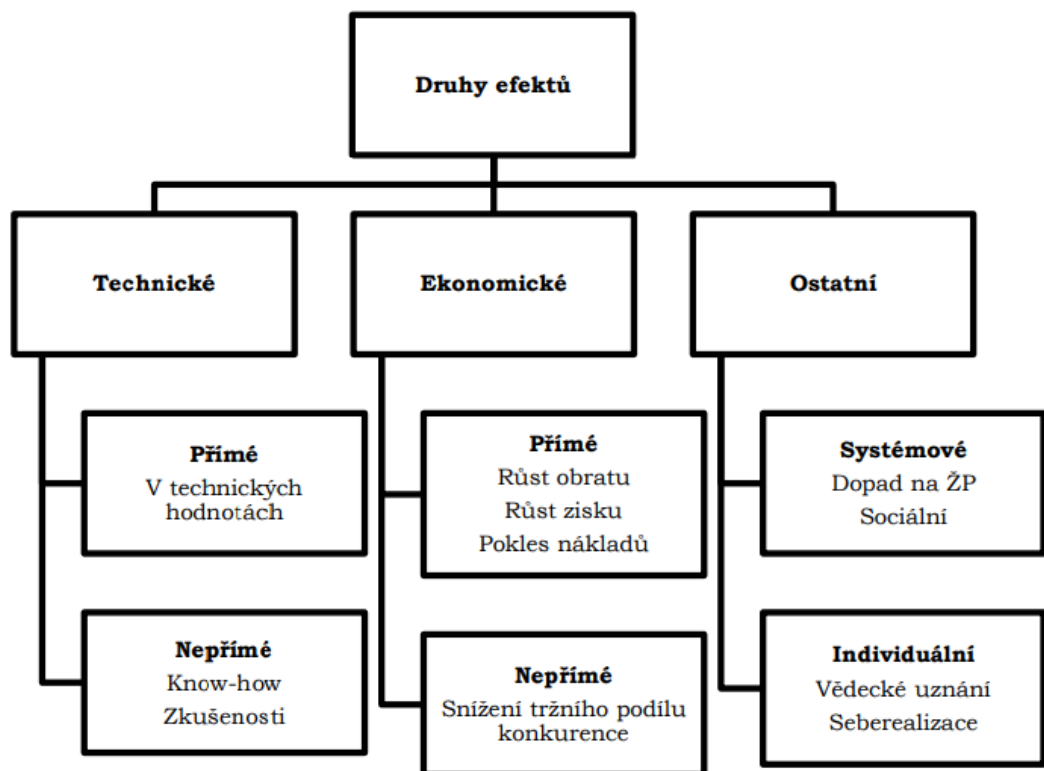
Tato fáze je pro organizaci klíčová a nastává poté, co firma vybere relevantní signály a přijme rozhodnutí tyto signály využít. Ve fázi implementace se potenciální myšlenky mění v realitu – nový produkt nebo službu, změnu procesu, posun obchodního modelu. Fáze je charakteristická velkou mírou neurčitosti, kdy volba je provedena na základě odhadů. Postupem času jsou však tyto neurčitosti nahrazovány konkrétními poznatky.

4 HODNOCENÍ INOVACÍ

Přesný návod na měření efektivnosti inovací neexistuje, protože každá inovace je jedinečná a specifická. Proces měření inovací závisí na typu inovace a přístupu jednotlivých podniků k měření úspěšnosti. Některé podniky se soustředí výlučně na kvantifikovatelné finanční ukazatele, jiné používají kombinaci ukazatelů kvantitativních a kvalitativních.

K vyhodnocení efektivnosti inovačních projektů lze využít celou řadu metod. Dle Žižlavského (2012, s. 21) je pro zjišťování úspěšnosti inovací důležité stanovit druh kritéria, podle kterého budeme úspěšnost dané inovace posuzovat. Měření hodnoty inovací můžeme provádět na základě tří druhů kritérií – technických, ekonomických a ostatních. (Žižlavský, 2012, s. 21).

Obrázek 4 Druhy efektů inovací



Zdroj: Žižlavský, 2012, s. 22

Technická kritéria – úspěšnost inovace je posuzována na základě specifických technických parametrů (přímých charakteristik), jako např. energetická náročnost, nebo nepřímých charakteristik, mezi které řadíme např. získání zkušeností.

Ekonomická kritéria – dělíme také na přímá a nepřímá. U přímých se v první řadě snažíme o zjištění výše zisku nebo hrubého rozpětí, ovšem zjištění těchto ukazatelů je v počátečních fázích inovačního procesu značně nespolehlivé. Za nepřímý efekt můžeme označit dopad na konkurenci.

Ostatní efekty – řadíme sem efekty vyplývající z odstraňování fyzicky namáhavých prací nebo zvyšování bezpečnosti práce.

Vyhodnocení inovace na těchto třech úrovních je předpokladem pro zajištění celkové úspěšnosti inovace. (Žižlavský, 2012, s. 22)

Dobře sestavený systém hodnocení inovačních projektů by měl být sestaven s vhodně sestaveným mixem finančních a nefinančních ukazatelů, které budou neustále pomocí benchmarkingu srovnávány s konkurencí.

4.1 Hodnocení inovací prostřednictvím finančních ukazatelů

Vyhodnocování inovačních aktivit podniku se musí vždy opírat o skupinu logicky provázaných finančních ukazatelů. Žižlavský (2012, s. 27) uvádí, že lepší hospodářské výsledky podniku jsou produktem inovačních akcí ve výrobních i nevýrobních oblastech podniku.

Finanční ukazatele můžeme rozdělit do následujících skupin:

- Skupina ukazatelů sloužících ke zhodnocení příspěvku inovace na *zvýšení konkurenceschopnosti* podniku. Řadíme sem ukazatel rentability tržeb, likvidity a zadluženosti. Dalším hlediskem hodnocení je vývoj finančního zdraví podniku, realizace inovace by neměla vést ke snižování likvidity nebo zvyšovat míru zadluženosti podniku.
- Druhou skupinou ukazatelů jsou ukazatele umožňující hodnocení odrazu inovačního záměru ve *výsledcích hospodaření* podniku. Řadíme sem ukazatele rentability (ROCE, ROI, ROE). Zásadou je, že rentabilita investice musí být vyšší, než je v oboru běžné a doba její návratnosti kratší, než je běžné v oboru podnikání podniku. Ukazatele ROCE a ROE slouží ke zhodnocení, do jaké míry přispívá zavedení inovace na trh k vylepšení výsledku hospodaření podniku jako celku.
- Třetí skupinou jsou ukazatele sloužící k hodnocení *finančních efektů* inovačních aktivit. Jedná se například o ukazatel obratu provozního kapitálu, zisko-

vosti nebo celkové výkonnosti. Úspěšná inovace vede ke snižování vázanosti finančních prostředků a od prvních okamžiků vstupu na trh je zisková. Součástí hodnocení finančních efektů musí být hodnocení přínosu výnosnosti kapitálu vlastníků, kteří jej do podnikání vložili. (Žižlavský, 2012, s. 27–28)

4.2 Hodnocení inovací prostřednictvím nefinančních ukazatelů

Při posuzování výsledků projektu je potřeba analyzovat nejen jeho ekonomickou stránku, ale také jeho kvalitativní přínosy. Posuzování pouze na základě ekonomických přínosů nemusí být vždy nejvhodnější, neboť může dojít k zamítnutí projektů, u kterých kvalitativní přínosy výrazně převýší případné náklady na tento projekt.

Klasické finanční výkazy navíc nejsou schopny zachytit některé nepřímé důsledky podnikatelských rozhodnutí. Jsou spojeny s krátkodobými cíli a založeny na historických účetních datech, a tedy nevhodné pro předpověď budoucí strategie.

Mezi nefinanční ukazatele můžeme zařadit například:

- počet nových nápadů,
- míra neúspěchu,
- měřítko spokojenosti zákazníků,
- průměrná doba zavádění procesní inovace,
- měřítko nepřetržitého zlepšování. (Žižlavský, 2012, s. 29)

5 OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ

Duševní vlastnictví je majetek, který má nehmotnou povahu. Lze jej definovat z různých úhlů pohledu a různých aspektů. Jak vysvětluje Švejda (2007, s. 50), duševní vlastnictví bylo dle obchodního zákoníku uznáno jako plnohodnotná položka firemního majetku. K podniku totiž podle obchodního zákoníku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku.

Dle Vebera (2016, s. 127) můžeme duševní majetek charakterizovat jako smysluplný výstup duševní činnosti, jehož charakter je obvykle nehmotný. Zatímco výstupy materiálního charakteru mají hmatatelnou podobu, v případě duševních aktivit se nejedná o hmotnou substanci. Švejda (2007, s. 50) dále uvádí: *„Do kategorie duševního vlastnictví jsou zahrnovány technologie, počítačové programy, ochranná a bezpečnostní opatření a práva k průmyslovému vlastnictví (průmyslová práva). Práva k průmyslovému vlastnictví jsou práva k nehmotným statkům využitelným průmyslově (spolu s autorskými právy tvoří širší kategorii práv k duševnímu vlastnictví), která jsou poskytnuta jejich tvůrcům a realizátorům. Jsou to práva k výsledkům tvůrčí činnosti (k vynálezům, průmyslovým vzorům, zlepšovacím návrhům apod.) a dále práva k ochranným označením (ochranným známkám, obchodnímu jménu).“*

Právní úpravu ochrany duševního majetku můžeme rozdělit do dvou oblastí:

- Autorské právo, vztahující se na různé umělecké výstupy (díla) literární, hudební, malířské, fotografické, filmové, některé počítačové programy, databáze, vědecká pojednání apod., jsou-li jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora. Autorsko-právní ochrana je neformální a není nutné ji registrovat, stačí, pokud je dílo vytvořeno, zaznamenáno, zahráno atd.
- Práva průmyslového vlastnictví.

Obrázek 5 Struktura ochrany duševního majetku

Duševní majetek			
Autorská práva	Průmyslová práva		
díla: • literární • umělecká • vědecká software databáze	Technická řešení	Práva na označení	Ostatní práva
	patenty vzory typografie zlepšovací návrhy	ochranné známky označení původu zeměpisná označení obchodní firma domény	odrůdy rostlin plemena zvířat obchodní tajemství know-how goodwill

Zdroj: Veber, 2016, s. 128

5.1 Formy duševního vlastnictví

Mezi základní formy vědeckovýzkumných poznatků, se kterými se v praxi nejčastěji setkáváme, patří patenty, užité a průmyslové vzory, ochranné známky a obchodní tajemství.

5.1.1 Patenty

Patentem rozumíme formu ochranného dokumentu, který se uděluje vynálezu, novému technickému řešení, které je průmyslově využitelné. Práva jsou spojena vždy s patentem, ne s vynálezem, patent vynálezu poskytuje právní ochranu. Patent uděluje Úřad průmyslového vlastnictví (ÚPV), doba ochrany je omezena na 20 let od podání přihlášky. Právní ochrana spočívá v tom, že po dobu platnosti patentu jej nikdo nesmí využívat bez souhlasu majitele.

Patentovat lze nové výrobky, technologie, chemicky vyrobené látky, léčiva, průmyslové produkční mikroorganismy. Naopak patentovat nemůžeme objevy, vědecké teorie, programy pro počítače, nové odrůdy rostlin a plemena zvířat a způsoby léčení lidí a zvířat a vynálezy, které jsou v rozporu se zásadami lidskosti a veřejné morálky. (Veber, 2016, s. 129).

Netechnické řešení v nejširším slova smyslu patentována nejsou. Švejda (2007, s. 53) uvádí výčet jevů, které nejsou považovány za vynálezy a nelze je tedy patentovat.

Jedná se o:

- objevy, vědecké teorie, matematické modely¹,
- pouhá vnější úprava výrobků (průmyslové vzory),
- plány, pravidla a způsoby vykonávání duševní činnosti,
- počítačové programy,
- pouhé uvedení informace o tom, že existuje nové řešení.

Další možností, jak právně ochránit vynález, je požádat o udělení tzv. Evropského patentu (u Evropského patentového úřadu). Patent vydaný touto institucí může platit ve vybraných, nebo ve všech smluvních státech Evropy. Jakmile dojde k udělení Evropského patentu, musí majitel provést validaci v každém z určených států. Za udržování tohoto patentu platí majitel roční udržovací poplatky v každém státě zvlášť. (Veber, 2016, s. 129–130)

Poslední možností je přihlásit vynález k patentování v mezinárodním měřítku, s využitím smlouvy o patentové spolupráci. Přihláška se podává u ÚPV a žadatel si může zvolit, u kterých států žádá o udělení patentu.

5.1.2 Užitný vzor

Užitným vzorem rozumíme řešení, které je výsledkem tvůrčí činnosti, nové a průmyslově využitelné. Na rozdíl od vynálezu se jedná výlučně o technické řešení, vyloučeny jsou všechny způsoby výroby nebo pracovní činnosti a biologické reproduktivní materiály. Právní ochrana vzniká, stejně jako u patentu, registrací u Úřadu průmyslového vlastnictví, ovšem jedná se o rychlejší a levnější alternativu právní ochrany nových technických řešení (zápis užitného vzoru probíhá v rámci tří, čtyř měsíců). Doba ochrany je omezena na čtyři roky a může být dvakrát, vždy o tři roky, prodloužena, tzn., že maximální doba ochrany v podobě užitného vzoru je deset let. (Švejda, 2007, s. 54)

Dle Vebera (2016, s. 131) je ochrana v podobě užitného vzoru vhodná v případech, kdy nové technické řešení bude využito v kratším časovém intervalu. Nevýhodou oproti patentu je fakt, že zápisu do registru užitných vzorů nepředchází průzkum novosti a úroveň technického řešení a jistota ochrany je tím pádem nižší. Volba užitného vzoru přichází

¹ Objevem se podle dříve platného zákona č. 84/72 rozumělo stanovení dosud neznámých, objektivně existujících jevů, vlastností nebo zákonitostí materiálního světa, dokázané vědeckou metodou.

v úvahu tehdy, jedná-li se o předmět s nižší vynálezeckou úrovní nebo menším ekonomickým významem.

5.1.3 Průmyslový vzor

Průmyslový vzor (industrial design) je obvykle vymezován jako vnější úprava výrobků, která je nová a průmyslově využitelná a na rozdíl od užitného vzoru se jedná o estetické řešení. (Švejda, 2007, s. 55). Ochrana prostřednictvím průmyslového vzoru je určena pro vzhled výrobku nebo jeho části. V případě, že se jedná o design, jsou to linie, obrysy, tvar výrobku, struktura materiálu nebo barva (nikoli technický či konstrukční charakter výrobku). Švejda (2007, s. 55–56) dále uvádí: *„průmyslový vzor má podobně jako patent nebo užitný vzor nárok na ochranu. Ta vzniká registrací v rejstříku průmyslových vzorů na patentovém úřadu a má podobnou účinnost jako ochrana užitného vzoru. To znamená, že poskytuje výlučnou ochranu pro majitele vzoru, možnost převodu vzoru či udělení licence k jeho používání, spolumajitelství, omezení ochrany vůči předchozímu uživateli, případně výmaz vzoru. Doba platnosti zápisu je pět let od přihlášky průmyslového vzoru a je možno ji prodloužit dvakrát po pěti letech. Kolize ani konverze s užitným vzorem není možná.“*

Zapsáním průmyslového vzoru je zajištěna větší právní jistota, průmyslové vzory jsou chráněny proti systematickému kopírování a nezávislému vývoji podobných průmyslových vzorů. Nezapsané průmyslové vzory jsou chráněny pouze proti systematickému kopírování. Zapsáním vzniká vlastníkově výlučné právo na výrobu, uvedení na trh, dovoz a vývoz takového výrobku, toto právo může být formou licence převedeno na jiného vlastníka. Poplatky spojené se zápisem průmyslového vzoru se pohybují v řádu tisíců korun, mírně vyšší jsou při žádosti o opakovaný zápis. (Veber, 2016, s. 133)

5.1.4 Ochranná známka

Ochranná známka je značkou způsobilou odlišit výrobky nebo služby konkrétního výrobce od jiných výrobků nebo služeb téhož druhu. Toto označení tak usnadňuje odběratelům a spotřebitelům výběr ověřených výrobků nebo služeb. Podle § 1 Zákona č. 116/2000 Sb. je ochrannou známkou *„označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku nebo jeho obalu, popř. jejich kombinací, určené k rozlišení výrobku nebo služeb pocházejících od různých podnikatelů a zapsaných do rejstříku ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví.“*

Ochranné známky tedy mohou být podle provedení:

- slovní (např. název podniku), výjimečně číselné,
- obrazové (tedy grafický přepis určitého námětu),
- prostorové,
- kombinované.

Dle povahy činnosti, jejíž užití známka slouží, dělíme známky:

- výrobní (označení vlastních výrobků organizace),
- obchodní (slouží k označení zboží, s nímž organizace obchoduje),
- služeb.

Dále rozeznáváme známky podle počtu subjektů na individuální (majitelem je jednotlivá fyzická, nebo právnická osoba) a kolektivní (slouží k označení výrobků a služeb právnických a fyzických osob, jež jsou spojeny s určitou hospodářskou činností). (Švejda, 2007, s. 57–58)

Žádost o zápis ochranné známky se podává na Úřad průmyslového vlastnictví, může ji podat jak fyzická, tak právnická osoba. Součástí žádosti musí být specifikace označení, jenž má být chráněno, seznam výrobků a služeb, ke kterým se ochranná známka vztahuje a identifikace přihlašovatele známky. K udělení ochrany je nutné, aby označení nebylo klamavé či nepravdivé, překážou je také shodnost s jinou, dříve zapsanou ochrannou známkou. Zápisem ochranné známky vzniká přihlašovateli výlučné právo na užívání ochranné známky, doba ochrany trvá deset let a je možné její platnost prodlužovat vždy o dalších deset let. (Veber, 2016, s. 133) Zápisy ochranných známek mají mezinárodní význam, tzv. Madridskou dohodou bylo ustanoveno, že obchodní známka je chráněna na základě jedné přihlášky automaticky ve všech zemích, které jsou účastníky této dohody.

6 OSOBNÍ OCHRANNÉ PROSTŘEDKY

Osobní ochranné prostředky (OOP) jsou prostředky sloužící k ochraně zdraví osob a před riziky možného poškození zdraví hrozícího při výkonu práce či méně nebezpečné pracovní činnosti. OOP jsou důležitou součástí pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mezi OOP řadíme velké množství produktů a pomůcek, chránící různé části lidského těla (např. před prachem, hlukem, ostrými předměty, chemickými a toxickými látkami apod.). (OOP – poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti, © 2016)

OOP nesmí ohrožovat zdraví zaměstnance, nesmí bránit výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené nařízením vlády č. 21/2003 Sb. Toto nařízení, kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky, implementuje směrnici Rady č. 89/686/EHS. Dle tohoto nařízení se za osobní ochranný prostředek považuje každé zařízení nebo prostředek určený k nošení nebo držení jednotlivcem pro ochranu před jedním nebo více zdravotními a bezpečnostními riziky. Za osobní ochranný prostředek se dále považuje:

- *technická sestava, tvořená několika výrobcem nedílně spojenými zařízeními nebo prostředky, pro ochranu jednotlivce proti jednomu nebo více potenciálně současně působícím rizikům,*
- *ochranné zařízení nebo prostředek spojené oddělitelně, nebo neoddělitelně s osobní výstrojí bez ochranného účinku, nošenou nebo drženou jednotlivcem při provádění určité činnosti,*
- *vyměnitelná součástka osobního ochranného prostředku, která je nezbytná pro jeho bezchybnou funkci a je použita výhradně pro tento prostředek. (Nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky, © 2004)*

6.1 Základní rozdělení OOP

Poskytnutý ochranný prostředek musí odpovídat stávajícím podmínkám pracoviště, charakteristice pracovní činnosti a rizikům. Rizika, před kterými OOP zaměstnance chrání, jsou velmi různorodé. Podle závislosti možného nebezpečí spojeného s používáním výrobku dělíme OOP do tří základních skupin.

OOP první kategorie – do této kategorie řadíme prostředky jednoduché konstrukce, kdy je uživatel sám schopen zhodnotit možné nebezpečí nebo úroveň ochrany proti

rizikům, které mohou být uživatelem rozpoznány (Legislativa a normy, © 2016). Spadají sem zejména osobní ochranné prostředky určené pro ochranu proti:

- povrchovému mechanickému působení,
- slabě agresivním čisticím prostředkům,
- klimatickým vlivům (ne mimořádným ani extrémním),
- slabým nárazům a vibracím (neohrožující životně důležité orgány),
- slunečnímu záření (Kategorizace OOP, © 2004).

OOP druhé kategorie – sem řadíme ochranné prostředky nespádající do kategorie první ani třetí.

OOP třetí kategorie – zahrnují OOP určené k ochraně života či ochraně proti rizikům, která mohou vážně a trvale poškodit zdraví a u kterých může výrobce nebo dovozce předpokládat, že tato nebezpečí není uživatel schopen včas rozpoznat. Jsou jimi zejména:

- *filtrační dýchací prostředky pro ochranu proti aerosolům v pevné nebo kapalné formě nebo proti dráždivým, nebezpečným, toxickým nebo radioaktivními plynům,*
- *OOP poskytující pouze časově omezenou ochranu proti chemickému působení nebo proti ionizujícímu záření,*
- *zásahové prostředky pro použití v horkých prostředích, s účinky srovnatelnými se vzduchem o teplotě 100 °C nebo vyšší, kde může, nebo nemusí být infračervené záření, plameny nebo rozstřík velkého množství roztaveného materiálu,*
- *prostředky pro použití v chladných prostředích, s účinky srovnatelnými se vzduchem o teplotě -50 °C nebo nižší,*
- *prostředky chránící před pádem z výšky,*
- *prostředky proti rizikům vyvolaným elektřinou a nebezpečným napětím nebo prostředky užívané jako izolace při práci pod vysokým napětím (Legislativa a normy, © 2016).*

Samostatnou kategorií je kategorie 0, na kterou se nařízení vlády č. 21/2003 nevztahuje. Tato kategorie je uvedena i v případech, kdy se nejedná o OOP.

6.2 Posuzování shody

Před uvedením OOP na trh je jejich výrobce nebo zplnomocněný zástupce povinen vypracovat ES prohlášení o shodě pro všechny kategorie ochranných prostředků. Potřebný postup posuzování shody se u každé kategorie OOP liší:

1. kategorie – ES prohlášení o shodě vystavuje výrobce nebo jeho zplnomocněný zástupce na svou vlastní zodpovědnost (není vyžadováno ES přezkoušení typu),
2. kategorie – ES prohlášení o shodě vystavuje výrobce nebo jeho zplnomocněný zástupce na základě vydání certifikátu ES přezkoušení typu notifikovanou osobou,
3. kategorie – ES prohlášení o shodě vystavuje výrobce nebo jeho zplnomocněný zástupce na základě vydání certifikátu ES přezkoušení typu notifikovanou osobou, a navíc musí zajišťovat pravidelné, každoroční kontroly jakosti výrobků a výroby. Toto prohlášení bývá v případě potřeby předkládáno orgánům dozoru nad trhem, především České osobní inspekci. Dále je povinen zajistit ES přezkoušení typu a shromáždit technickou dokumentaci výrobku.

Přezkoušení typu ES se u první kategorie OOP nevyžaduje, pro prostředky druhé a třetí kategorie musí být součástí technické dokumentace i certifikát přezkoušení typu.

ES přezkoušení typu je prováděno notifikovanou osobou, která zjišťuje a osvědčuje shodu OOP s požadavky nařízení č. 21/2003 Sb. Žádost o ES přezkoušení typu podává výrobce notifikované osobě vybrané s ohledem na druh OOP, který má být posuzován. (Nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky, © 2004).

Pro třetí kategorii OOP je stanoven způsob kontroly, a navíc jsou vyžadovány výsledné zprávy o pravidelných každoročních kontrolách, prováděných notifikovanou osobou. (Legislativa a normy, © 2016)

Kromě ES prohlášení o shodě je výrobce povinen umístit na výrobek označení CE, které slouží všem ostatním zákazníkům a uživatelům jako vyjádření shody se základními požadavky nařízení vlády, resp. směrnice. Toto označení, jehož grafická podoba je dána zvláštním právním předpisem, se umísťuje na každý kus OOP tak, aby bylo viditelné a čitelné (v případě že není možné označení umístit přímo na výrobek, může být označením opatřen obal). (Legislativa a normy, © 2016)

Výrobce označením CE na svou zodpovědnost prohlašuje, že výrobek je v souladu se základními požadavky právních předpisů stanovených pro užívání tohoto označení a že byly provedeny všechny příslušné postupy posouzení shody. Na osobním ochranném prostředku označení vyjadřuje splnění technických požadavků výrobku podle všech právních předpisů, které se na něj vztahují a které byly výrobcem použity.

6.3 Výstražné oděvy

Výstražné oděvy neboli oděvy s vysokou viditelností jsou určeny pro použití v podmínkách, kdy vlivem snížené viditelnosti může dojít ke zranění osob. Pro osoby pracující venku, za soumraku nebo snížené viditelnosti, nacházející se ve veřejném prostoru nebo přímo uprostřed provozu je nošení výstražných oděvů povinností. Tato povinnost je upravena zákonem č. 361/2000 Sb., o silničním provozu a vyhláškou 294/2015 Sb. (vyhláška, kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích).

Oděvy s vysokou viditelností jsou nápadné svou barvou a musí být opatřeny prvky, které jsou schopny odrážet světlo. Základní požadavky na výstražné oděvy používané při pracovních činnostech jsou uvedeny v evropské normě EN ISO 20471 Oděvy s vysokou viditelností – Zkušební metody a požadavky (Osobní ochranné prostředky – Oděvy s vysokou viditelností, © 2011).

Oděvy jsou dle této normy rozděleny do tří skupin (tříd) podle minimální plochy použitých materiálů, viz tabulka č. 3.

Tabulka 3 Minimální požadovaná plocha použitých materiálů

Materiál	Třída 1	Třída 2	Třída 3
Podkladový materiál	0,14 m ²	0,5 m ²	0,8 m ²
Reflexní materiál	0,1 m ²	0,13 m ²	0,2 m ²
Kombinovaný materiál	0,2 m ²	-	-

Zdroj: Legislativa a normy, © 2016

Podkladovým materiálem rozumíme fluorescenční materiál, který poskytuje ochranu proti snížené viditelnosti za denních podmínek. Norma uvádí tři barevné oblasti tohoto materiálu – žlutá, oranžová, červená. Reflexní materiál, nebo retro reflexní materiál, je speciální materiál, který dokáže odrážet dopadající světlo až na vzdálenost 200 metrů, jedná se tedy o materiál chránící proti snížené viditelnosti za nočních podmínek. Kombinovaný materiál je kombinací fluorescenčního a reflexního materiálu.

Výběr konkrétní třídy oděvu záleží na pracovišti.

Třída 3 – oděvy poskytující nejvyšší úroveň ochrany, vhodná pro osoby pracující na letištích, dálnicích a kolejištích nebo v jejich blízkosti.

Třída 2 – oděvy střední úrovně ochrany, vhodné pro pracovníky pohybující se v blízkosti nebo na silnicích A a B třídy, na kolejištích bez provozu a také pro řidiče zásobovacích aut. Rychlost okolních vozidel nesmí být vyšší než 60 km/h.

Třída 1 – oděvy pro pracovníky, kteří se setkávají s provozem do rychlosti 30 km/h. Poskytují minimální úroveň ochrany, jsou určeny také pro použití v kombinaci s vyšší klasifikací oděvů. (Portwest katalog, © 2017)

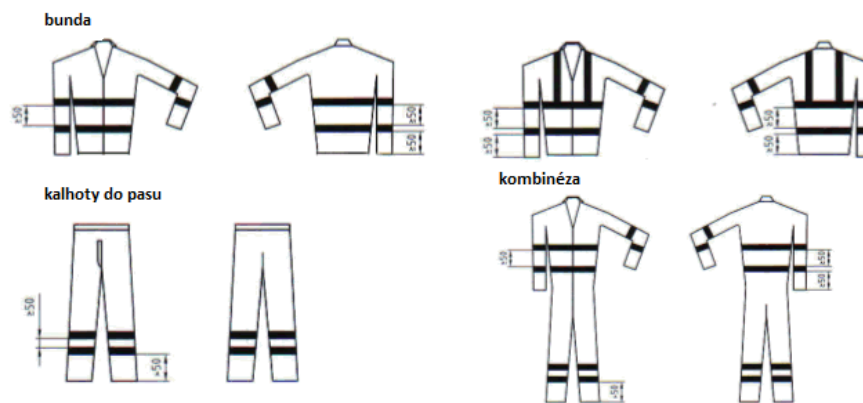
Výstražné oděvy řadíme do OOP II. kategorie, výrobce je tedy povinen nechat výrobek přezkoušet dle normy EN ISO 20471 a v závislosti na výsledcích oděv zařadit do příslušné třídy, zpracovat návod na použití, oděvy označit a vydat ES prohlášení o shodě. Teprve poté může oděv uvádět na trh.

6.3.1 Konstrukční požadavky na výstražné oděvy

Jak již bylo zmíněno, výstražné oděvy jsou seskupeny do tří tříd, oděv každé třídy musí mít určitou minimální plochu nápadných materiálů. Oděv musí obsahovat buď požadované plochy podkladového a reflexního materiálu, nebo požadovanou plochu materiálu s kombinovanými vlastnostmi. Plocha materiálů je měřena vždy na nejmenší dostupné velikosti oděvu. Šířka pásů reflexního materiálu je také dána evropskou normou EN ISO 20471 a nesmí být menší než 50 mm. Tělo i končetiny výstražného oděvu musí být opatřeny dvěma horizontálními pruhy reflexního materiálu.

Příklady rozmístění pásů z reflexního materiálu jsou uvedeny na obrázku č. 6 níže.

Obrázek 6 Příklady rozmístění pásu z reflexního materiálu
(údaje v mm)



Zdroj: vlastní zpracování dle Výstražné oděvy, viditelnost

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je výrobcem a významným dovozcem pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek. Společnost vznikla v roce 2000 zapsáním do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě a navázala na obchodní aktivity fyzické osoby zakladatele.

Dne 15. 12. 2010 společnost AB a.s. koupila 100% podíl ve společnosti XY s.r.o., a stala se tak jejím jediným vlastníkem. V roce 2014 byl změnou obsahu zakladatelského dokumentu změněn název obchodní společnosti.

Původní obchodní model zakladatele společnosti byl prioritní prodej koncovým uživatelům (spotřebitelům z oblasti strojírenství, stavebnictví a zemědělské prvovýroby). Od tohoto modelu se společnost odchytila a od svého vzniku upřednostňuje budování obchodních vztahů s regionálními obchodními společnostmi. Společnost kromě vlastní výroby pracovních oděvů prodává ochranné pracovní pomůcky světových výrobců. Prodejem se zabývá na velkoobchodní i maloobchodní úrovni a v současnosti provozuje tři maloobchodní prodejny – v Přerově, Uničově a Jeseníku. Na trh uvádí produktové řady pracovních oděvů a obuvi pod vlastní značkou.

Daná společnost působí jak na domácím, tak na zahraničním trhu. Díky své poloze má velké množství velkoobchodních i maloobchodních partnerů na Moravě i v Čechách. Velkoobchodní prodej je úspěšný také v zahraničí, především na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku a v posledních letech také v Německu nebo Rusku.

Centrální sklad i administrativní pracoviště společnosti se nachází v Olomouckém kraji. Místo skladů je strategicky výhodné, neboť se nachází v těsné blízkosti celní správy, kde jsou odbavovány kontejnery se zbožím.

Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: XY s.r.o.

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

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000 Kč

Statutární orgán: 2 jednatelé, každý jednatel jedná za společnost samostatně

7.1 Klasifikace činnosti dle CZ-NACE

Hlavním předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba, obchod a služby ne- uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost podniká na základě živnosti ohlašovací volné.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE Rev. 2 řadíme hlavní činnosti podnikání podniku do této hlavní kategorie:

1. Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

- Oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel
 - Skupina 46.4 – Velkoobchod s výrobky, převážně pro domácnost
 - Třída 46.42 – Velkoobchod s oděvy a obuví

CZ-NACE oddíl 46 zahrnuje nákup a další prodej nového nebo použitého zboží (bez transformace) na vlastní účet, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchodu v zastoupení (komisionářský obchod); jak v domácím, tak mezinárodním velkoobchodě (dovoz/vývoz).

Do velkoobchodu řadíme:

- nákup a prodej nového a použitého zboží maloobchodníkům, obchodním zástupcům nebo profesním uživatelům,
- další prodej jiným velkoobchodníkům, nebo působení jako agent nebo makléř při nákupu nebo prodeji zboží.

Za velkoobchodníky můžeme označit ty, jež jsou vlastníky zboží, s nímž obchodují. Velkoobchodníci zpravidla také ve vlastní režii provádějí operace související s prodejem zboží, např. fyzicky montují, třídí a klasifikují zboží ve velkých množstvích, rozbalují velká balení, přebalují a znovu distribuují v malých množstvích, skladují zboží, zabývají se propagací prodeje pro své zákazníky a označují zboží etiketou. (Sekce G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel)

7.2 Charakteristika odvětví

Hlavní činností analyzované společnosti je velkoobchod s ochrannými pracovními prostředky a pomůckami. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE lze podnik zařadit do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. V tomto odvětví je vyprodukováno přibližně 11 % celkové přidané hodnoty ČR, z tohoto pohledu jej můžeme označit za druhé největší odvětví v ČR. Bližší charakteristika třídy

46.42 – Velkoobchod s oděvy a obuví, do které analyzovaná společnost spadá, je poměrně složitá, Český statistický úřad i Ministerstvo průmyslu a obchodu eviduje data pouze za sekci G oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel. Počet podniků v tomto odvětví rok od roku stoupá, v roce 2015 bylo aktivních 88 987 podniků. Počet ekonomicky aktivních subjektů, v Olomouckém kraji, kde firma sídlí, za rok 2015 činil 16 910, což je 11 % všech subjektů kraje, a řadí se tak na první místo v kraji. (ČSÚ, 2015)

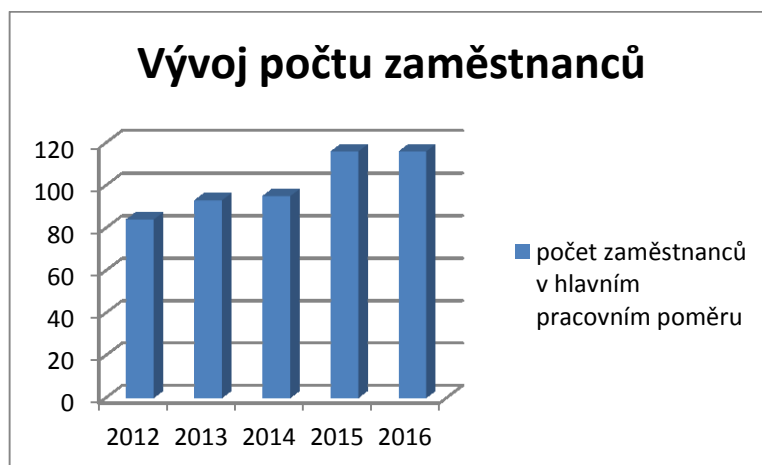
7.3 Analýza základních ekonomických ukazatelů

V následující části budou stručně analyzovány základní ekonomické ukazatele předmětné společnosti.

7.3.1 Vývoj zaměstnanosti

Ve vybraném podniku je v současnosti na hlavní pracovní poměr zaměstnáno 116 zaměstnanců, podnik se tedy řadí do kategorie firem střední velikosti. Ve svém odvětví je společnost významným zaměstnavatelem regionu. Díky tomu, že se firma rok od roku rozvíjí a expanduje, zaměstnává stále více osob. Počty zaměstnanců v jednotlivých letech 2012–2016 jsou zachyceny v grafu č. 1. Jak je z grafu patrné, počet zaměstnanců se od počátku sledovaného období každoročně zvyšuje, pouze v posledním roce se nezměnil. Od začátku sledovaného období se počet zaměstnanců zvýšil téměř o 40 %.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, s.r.o. v letech 2012–2016

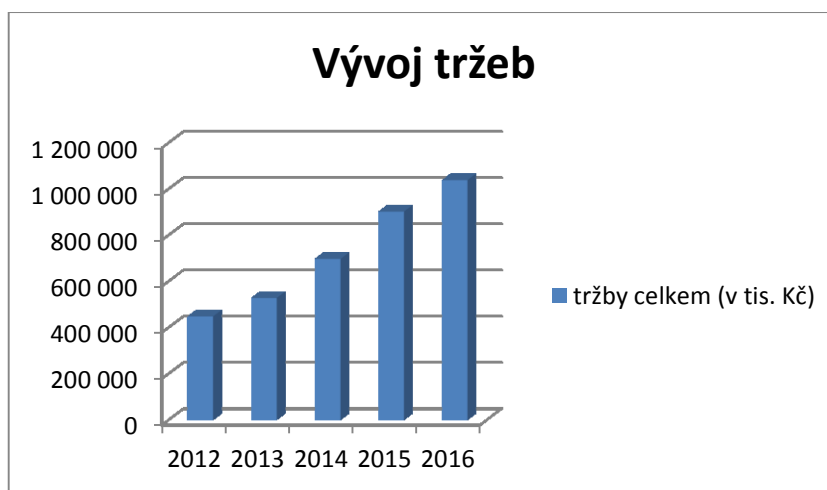


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku

7.3.2 Přehled tržeb

Celkové tržby společnosti vykázané za rok 2016 činily 1 038 817 tis. Kč, což znamená 15% nárůst oproti roku 2015, kdy společnost dosáhla tržeb 902 329 tis. Kč. Největší podíl na tržbách podniku má sortiment rukavic. Podíl exportu na celkových tržbách je více než 50 %; oproti roku 2010, kdy vývoz činil 30 % z celkového obratu, se v roce 2016 téměř zdvojnásobil a svým více než půl miliardovým podílem překonal obrat z domácího trhu. Z následujícího grafu je patrné, že tržby z prodeje zboží neustále rostou, v roce 2016 přesáhly miliardovou hranici. Z pohledu tržeb byl rok 2016 nejúspěšnějším za sledované období.

Graf 2 Vývoj tržeb společnosti XY, s.r.o. v letech 2012–2016



Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti

7.3.3 Vývoj rentability a likvidity

Pojem rentabilita podniku vyjadřuje schopnost podniku dosahovat výnosů na základě vložených prostředků. Z ukazatelů rentabilit v této práci uvedeme rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu celkového kapitálu (ROA) a rentabilitu tržeb (ROS). Uvedené hodnoty rentability společnosti XY za období 2012–2016 jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4 Ukazatele rentability společnosti XY, s.r.o. v letech 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	21,70	33,17	27,68	22,82	28,00
Rentabilita aktiv ROA	9,71	16,72	10,42	8,76	13,52
Rentabilita tržeb ROS	4,43	7,29	5,60	4,62	6,84

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti

Z tabulky je patrné, že rentabilita vlastního kapitálu má ve sledovaném období kolísavou tendenci. Nejnižší hodnotu ROE společnost zaznamenala v roce 2012, kdy byla hodnota dosaženého zisku v důsledku ekonomické krize nejnižší. Již v následujícím roce hodnota ukazatele vzrostla, což bylo způsobeno zlepšením výsledku hospodaření.

Rentabilita aktiv dosahovala nejvyšší hodnoty v letech 2013 a 2016, tehdy byla aktiva společnosti nejlépe zhodnocena. I přes stabilní růst zisku před zdaněním byla nejnižší hodnota zaznamenána v roce 2015, kdy největší vlivem byl výrazný nárůst hodnoty oběžných aktiv podniku (zejména zásob).

Tak jako u ostatních ukazatelů rentability je patrné, že společnost dosáhla nejvyšších hodnoty v roce 2013, kdy na 1 Kč tržeb bylo vytvořeno 7,29 haléře zisku. Od roku 2014 dochází k postupnému nárůstu tržeb i zisku, a tedy i k růstu ukazatele ROS.

Likvidita značí schopnost podniku hradit své splatné závazky. Rozlišujeme tři stupně likvidity – okamžitou (doporučené hodnoty 0,2–0,5), pohotovou (doporučené hodnoty 0,7–1,2) a běžnou (doporučené hodnoty 1,5–2,5). Hodnoty likvidity společnosti XY, s.r.o. v letech 2012–2016 jsou znázorněny v následující tabulce č. 5.

Tabulka 5 Ukazatele likvidity společnosti XY, s.r.o. v letech 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,58	0,28	0,08	0,58	0,67
Pohotová likvidita	1,99	1,89	1,77	2,89	2,81
Běžná likvidita	4,96	4,76	6,61	9,61	8,48

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti

Z tabulky je zřejmé, že ukazatel okamžité likvidity za sledované období poměrně výrazně kolísal a doporučené hodnoty dosáhl pouze v roce 2013. Nejproblémovějším byl pro společnost rok 2014, kdy byla hodnota okamžité likvidity pod doporučenou hranicí a byla tak ohrožena solventnost společnosti. Hodnota v posledním sledovaném roce 2016 je naopak nad doporučenou hranicí a naznačuje neekonomické vázání peněžních prostředků.

Hodnoty pohotové likvidity se za celé sledované období drží nad doporučenou hranicí, v posledních dvou letech jsou nejvyšší, v posledním roce doporučenou hodnotu téměř dvakrát převyšuje. Oběžná aktiva společnosti jsou z více než 60 % tvořeny ze zásob, které mají rostoucí tendenci. Firma by se měla snažit snížit tuto hodnotu, například zlepšením plánování zásob, nebo se snažit o efektivnější vydobytí pohledávek od odběratelů, ve kterých má vázáno mnoho prostředků.

8 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROTRĚDÍ

Stejně jako všechny podniky v České republice, také analyzovaná společnost není od externího prostředí zcela izolovaná, podnik je obklopen tzv. podnikatelským prostředím, které jej do značné míry ovlivňuje.

8.1 PEST Analýza

8.1.1 Politicko-právní prostředí

V rámci politicko-právních faktorů je činnost podniku ovlivňována především zákony upravujícími podnikání a právní podobu společnosti s ručením omezeným. Každá společnost se musí řídit daňovými zákony dané země, které podstatně ovlivňují výši čistého zisku a dobu návratnosti investic. Pro společnost je důležitou sazbou daně daň z příjmu právnických osob, jedná se o daň, kterou jsou daněny příjmy nefyzických osob jako takových. Daň z příjmů právnických osob je v České republice od roku 2010 stanovena ve výši 19 %. Upravuje ji zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Dále se musí podnik řídit zákonem o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele), který určuje, že výrobce je povinen prodávat výrobky ve správné hmotnosti, míře nebo množství, a musí spotřebiteli umožnit kontrolu těchto údajů. Orgánem dohlížejícím na dodržování tohoto zákona je Česká obchodní inspekce. Problematiku obecné bezpečnosti výrobků uváděných na trh a do oběhu upravuje zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků. Zákon mimo jiné řeší obecné požadavky na bezpečnost výrobků; náležitosti dokumentace a označování výrobku; povinnosti osob a orgánu veřejné správy při zajišťování bezpečnosti výrobku a ochranu trhu před dováženými nevyhovujícími výrobky.

Před uvedením OOP na trh je výrobce (popřípadě dovozce) povinen posoudit shodu jejich ochranných vlastností se základními požadavky technických předpisů. Technické požadavky na osobní ochranné prostředky jsou stanoveny nařízením vlády č. 21/2003 Sb. (která je identická s evropskou směrnicí č. 89/686/EHS), analyzovaný podnik musí tyto požadavky dodržovat. Požadavky jsou v nařízení vlády č. 21/2003 Sb. formulovány poměrně široce, konkretizovány jsou až harmonizovanými českými technickými normami, které nejsou pro společnost závazné, ovšem jsou-li s nimi vlastnosti OOP v souladu, má se za to, že jsou základní požadavky závazného nařízení vlády splněny.

Povinností společnosti XY, s.r.o. je také vydat ES prohlášení o shodě před uvedením výrobku na trh. Prohlášení se vystavuje pro potřeby dozoru, který je prováděn Českou obchodní inspekcí. Obsah tohoto prohlášení je uveden v příloze č. 4 nařízení vlády 21/2003 Sb.

Neméně důležitým je pro společnost zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dle § 104 tohoto zákona je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům osobní ochranné prostředky.

8.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické indikátory, které na společnost působí, řadíme základní makroekonomické ukazatele, jako jsou změna hrubého domácího produktu, inflace a vývoj měnových kurzů.

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství a používá se pro určování výkonnosti ekonomiky státu. Ekonomika ČR se v současné době nachází v období konjunktury, což znamená dlouhodobý růst HDP. Dle údajů ČSÚ byl meziroční růst hrubého domácího produktu ve třetím čtvrtletí 2017 nejvyšší za poslední dva roky, česká ekonomika zrychlila meziroční růst na 5 %. Dle analytiků se dá předpokládat, že česká ekonomika v roce 2018 dále poroste, ovšem již ne tak rychle jako tomu bylo v roce 2017.

Inflace

Inflace je dalším makroekonomickým ukazatelem, který vyjadřuje průměrný nárůst cenové hladiny oproti předchozímu období. V České republice je vyjadřována ročním indexem růstu spotřebitelských cen. Čím jsou sledované hodnoty nižší, tím je ekonomika stabilnější.

Protože vedení společnosti plánuje investice a činnosti na několik let dopředu, je pro společnost vhodná nízká nebo stabilní inflace. V případě vysoké inflace (nebo při očekávání růstu inflace) se podnik dostává do situace velké nejistoty v podnikovém plánování a nemůže si být jist svými budoucími náklady a výnosy. Nízká míra inflace má také pozitivní vliv na míru nezaměstnanosti, kterou pomáhá udržovat na rozumné úrovni.

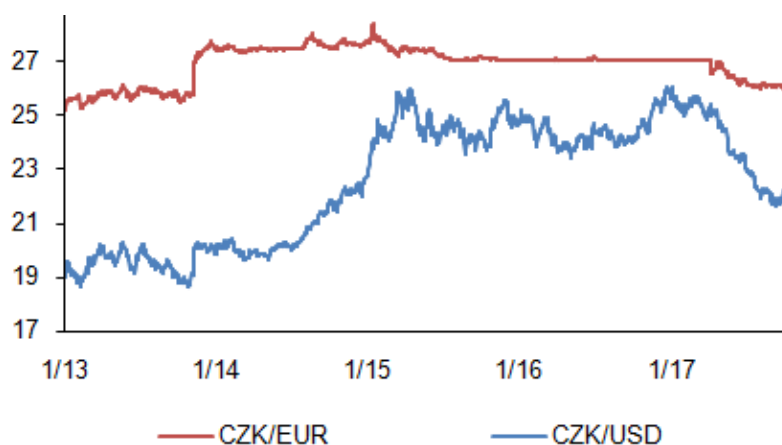
Vývoj měnových kurzů

Vývoj měnového kurz je pro společnost velmi důležitým ukazatelem. Většina dodavatelů pochází ze zahraničí, společnost je tedy importérem a většinu zboží dováží do České republiky ze zemí a mimo země EU, své závazky je tedy nucena hradit v cizí měně. Na straně druhé se 50 % produktů společnosti vyváží do zahraničí, nejvýznamnějšími exportními trhy jsou Polsko, Slovensko, Rumunsko, ale také například Německo. Jelikož velké množství vývozu směřuje právě na evropský trh a Česká republika ještě nepřijala společnou měnu, musí sledovat vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru. Kurzové vlivy mají dopad na obchodní kontrakty a následně i na cenu pro koncového uživatele.

Obecně platí, že pokud domácí měna (česká koruna) vůči cizím měnám posiluje, zhoršuje se pozice českých výrobků na zahraničních trzích, jelikož se tuzemské výrobky prodávají. Naopak při poklesu kurzu vůči jiným měnám dochází ke zvýhodnění tuzemských produktů díky poklesu ceny, poptávka po produktech tedy roste.

Průměrný kurz české koruny vůči dolaru měl v listopadu 2017 hodnotu 1 USD = 21,76 CZK, průměrný kurz koruny vůči euru byl ve stejné době 1 EUR = 25,54 CZK. Díky intervencím ČNB od listopadu 2013 do dubna 2017 byl kurz české měny vůči euru držen nad hranicí 27 korun za euro, od ukončení intervencí zpevnila vůči euru o 1,50 koruny. Dle analytiků bude česká měna v roce 2018 dále posilovat, důvodem bude sílící atraktivita Česka jako země s nejrychleji rostoucími úrokovými sazbami i ekonomikou v regionu. Vývoj kurzu CZK vůči dolaru a euru je zachycen v grafu č. 3.

Graf 3 Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD v letech 2013–2017

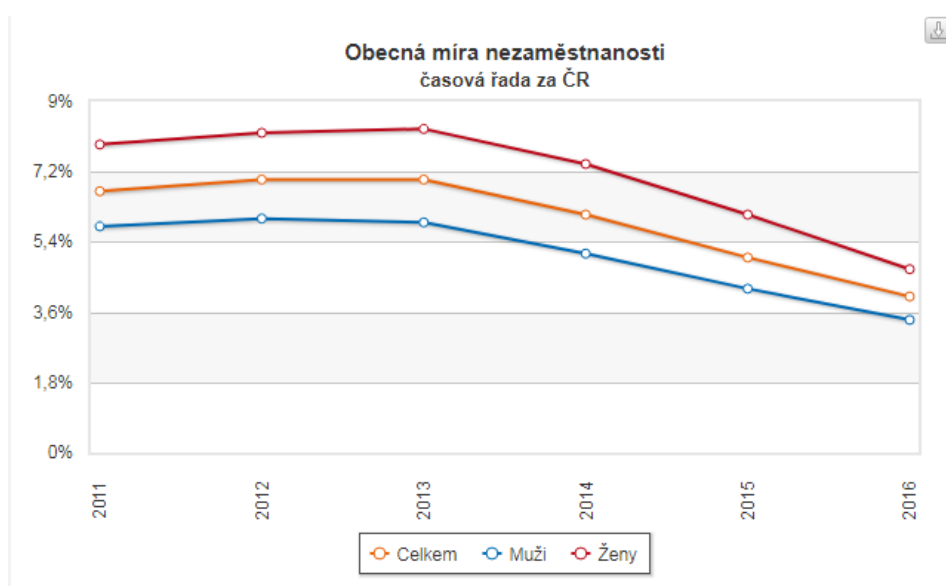


Zdroj: Zpráva o inflaci – I/2017, © 2017

8.1.3 Sociální vlivy

Mezi důležité sociální vlivy patří míra nezaměstnanosti. Ovlivňuje ekonomickou výkonnost společnosti a také výdaje jedince. Míra nezaměstnanosti dle ČSÚ poklesla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 na 3,5 %, což je nejnižší nezaměstnanost za posledních 20 let. Počet volných pracovních míst se naopak meziměsíčně i meziročně zvýšil. Firmy se za těchto podmínek potýkají s problémem najít kvalifikované pracovníky a při rostoucích zakázkách budou nuceny začít nabízet stále zajímavější mzdy. Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2011–2016 je zobrazen v grafu č. 4.

Graf 4 Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích, © 2016

V Olomouckém kraji, kde firma sídlí, se míra nezaměstnanosti pohybuje pod hranicí 4 % (dle ČSÚ byla v listopadu 2017 míra nezaměstnanosti 3,86 %), celorepublikově se kraj v nezaměstnanosti řadí na pátou příčku. Vedle nízké nezaměstnanosti je v současné době v kraji také rekordní počet volných pracovních míst. Tak jako jiné společnosti se i daný podnik potýká s nedostatkem pracovníků, zejména na pozicích skladník nebo švadlena. Nedostatek pracovníků na těchto pozicích může zbrzdit rozvoj firmy, při sníženém počtu zaměstnanců nebude společnost schopna plnit požadavky zákazníků ve stanovených termínech.

Výše mzdy

Se snižováním nezaměstnanosti může být spojeno zvyšování mzdy. Výše mzdy má velký vliv na životní úroveň jedince. Hodnoty průměrné mzdy v České republice vykazují v posledních letech rostoucí tendenci. Průměrná hrubá mzda za rok 2017 činila 29 504 Kč, nominálně vzrostla ve třetím čtvrtletí 2017 o 6,8 %, což je nejvíce za toto roční období od roku 2008.

Průměrná mzda v odvětví velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, byl za rok 2017 z hlediska zaměstnanosti druhým největším odvětvím, průměrná mzda v tomto odvětví za rok 2017 činila 27 668 Kč, meziročně vzrostla o 7,4 %.

8.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou v dnešní době rychlého technologického pokroku a vývoje stále důležitější a významnější pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Společnost XY své produkty pravidelně inovuje, aby dokázala uspokojit stále náročnější požadavky ze strany trhu. Zásadní je tedy výběr takových dodavatelů, jejichž technické vybavení je vhodné i na technologicky náročnou výrobu inovovaných stříhů. Společnost investuje také do modernizace svého vozového parku a v následujícím roce je naplánovaná výstavba velkokapacitních skladovacích prostor.

8.2 PORTER analýza

Porterův model pěti sil analyzuje míru konkurence v odvětví a určuje vnější síly a jejich vzájemné vztahy ovlivňující intenzitu odvětvové konkurence, a tedy i potenciál tvorby hodnoty.

8.2.1 Potenciální konkurence

Podnik při svém rozhodování musí sledovat jak konkurenci stávající, tak konkurenci novou. Hrozba vstupů nových konkurentů na trh roste s postupným propojováním jednotlivých trhů a vývojem technologií.

Nová firma vstupující na trh s OOP musí počítat s poměrně vysokými náklady na vstup do tohoto odvětví. K pokrytí všech potřebných nákladů by firma musela disponovat vysokým počátečním kapitálem, jelikož se jedná o kapitálově náročnou výrobu. Nově vstupující na trh by byli nuceni investovat do nákupu hotových výrobků, v případě vlastní výroby pak do nákupu materiálu. Další nezbytnou investicí je koupě nebo pronájem skla-

dovacích prostor. Překážkami vstupu na trh jsou také přísné normy a certifikace, které musí produkty splňovat.

8.2.2 Současná konkurence

Konkurence na trhu s pracovními pomůckami je poměrně vysoká, existuje zde množství velkých firem, mezi jejichž produkty existují jen malé rozdíly. Analyzovaná společnost je jedním z nejvýznamnějších prodejců a distributorů pracovních pomůcek a oděvů na českém trhu, svou pozici v posledních letech upevňuje také na trhu zahraničním. Nejvýznamnějšími konkurenty analyzovaného podniku jsou společnosti Canis Safety a.s. a Cerva Group a.s. Hlavní konkurenti analyzované společnosti jsou stručně představeni níže, produktové portfolio je znázorněno v kapitole 9.3:

CANIS SAFETY a.s.

Obchodní jméno: Canis Safety, a.s.

Právní forma: akciová společnost

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

Základní kapitál: 255 000 Kč

Rok založení firmy: 2003 (Justice.cz, © 2017)

Společnost Canis Safety a.s. se, stejně jako analyzovaný podnik, zabývá dovozem, výrobou a distribucí ochranných pracovních pomůcek a oděvů. Společnost provozuje vlastní šicí dílnu, kde se šije pracovní oblečení dle konkrétních požadavků odběratelů, dále vlastní také potiskovou dílnu v Petřvaldu. Na trhu působí od roku 1993, od roku 2003 jako akciová společnost navázala na desetiletou činnost dvou fyzických osob. V současnosti zaměstnává Canis Safety přes 550 zaměstnanců a dosahuje obrátu téměř dvě miliardy korun.

Klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE

Hlavním předmětem podnikání firmy Canis Safety a.s. je stejně jako u analyzované společnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadíme hlavní podnikatelskou činnost tohoto podniku do následujících kategorií:

Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

- Oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel
 - Skupina 46.4 – Velkoobchod s výrobky, převážně pro domácnost
 - Třída 46.42 – Velkoobchod s oděvy a obuví.

CERVA GROUP a.s.

Obchodní firma: Cerva Group a.s. (dříve ČERVA EXPORT IMPORT, a.s.)

Právní forma: akciová společnost

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

Základní kapitál: 188 000 000 Kč

Rok založení firmy: 2002 (Justice.cz, © 2017)

Společnost působí na trhu jako velkoobchodní dodavatel OOP od roku 1991. Akciová společnost Cerva Group a.s. vznikla zápisem do obchodního rejstříku v roce 2002. Portfolio produktů této společnosti je velmi široké, stejně jako analyzovaná společnost nabízí oděvy, obuv, rukavice, produkty na ochranu zraku, sluchu, hlavy a také drogerii. Společnost obchoduje se zbožím vlastních značek, které vyrábí v Asii (Čína, Indie, Pákistán a Bangladěš), z celkového podílu prodávaného zboží tvoří toto zboží asi 60 %. Dále je distributorem zboží evropských dodavatelů jako například 3M, Uvex nebo DuPont.

Společnost má výhradně velkoobchodní charakter, zboží je dodáváno distributorem, ne konečným zákazníkům. V minulosti společnost dodávala zboží do obchodních řetězců, ovšem dodávky byly v průběhu roku 2015 ukončeny. Větší část obrátu společnosti tvoří export produktů, v roce 2015 tvořil export 57 % obrátu společnosti. Cerva Group své zboží exportuje do celé střední a východní Evropy, Pobaltí, Ruska a stále více proniká na trhy v západní Evropě.

Klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE

Dle klasifikace ekonomických činností řadíme hlavní podnikatelskou činnosti podniku do této kategorie:

Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

- Oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel
 - Skupina 46.9 – Nеспециализovaný velkoobchod
 - Třída 46.90 – Nеспециализovaný velkoobchod

8.2.3 Substituty

Vzhledem k velmi širokému spektru OOP nabízeného společností XY, s.r.o. existuje v tomto sortimentu mnoho substitutů. Existuje pouze minimum výrobků, které jsou jedinečné a nelze je v případě dočasné nedostupnosti nahradit. Substitutem mohou být například oděvy, které nejsou primárně označeny jako pracovní, ale mohou být u zákazníků oblíbenými díky své ceně.

8.2.4 Dodavatelé

Společnost má široké spektrum dodavatelů a je autorizovaným prodejcem několika významných značek. Mezi nejvýznamnější dodavatele ovšem řadíme výrobce z asijských zemí (konkrétně z Číny, Indie nebo Pákistánu), každý z těchto dodavatelů se specializuje na určité položky ze sortimentu společnosti. Dodavatelé disponují poměrně velkou vyjednávací silou, pro společnost je tedy výhodné mít na jednotlivé výrobky, pokud to povaha výrobku dovolí, dodavatele dva a výběr konkrétního dodavatele poté závisí na aktuální nákupní ceně, době dodání zboží a kvalitě. S ohledem na velkou vzdálenost dodavatelů, musí společnost zboží nakupovat s velkým předstihem ve velkém objemu, je tedy nucena držet poměrně velký objem skladových zásob.

8.2.5 Odběratelé

Obchodní strategie společnosti je založena na koncepci prodeje konečným spotřebitelům přes regionální obchodní partnery. K nejvýznamnějším odběratelům patří několik větších společností (českých i zahraničních), které patří mezi stálé zákazníky podniku a disponují tak poměrně velkou vyjednávací silou. Výrobky jsou dodávány také menším odběratelům nebo nabízeny konečným spotřebitelům přes e-shop společnosti nebo na pultech podnikových prodejen. Podíl prodeje zboží prostřednictvím maloobchodu je podstatně nižší než podíl velkoodběratelských firem.

8.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pomáhající odhalit silné a slabé stránky tykající se vnitřního prostředí analyzované společnosti, stejně tak jako příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí firmy. Jednotlivé faktory byly analyzovány pracovníky nákupního, prodejního a marketingového oddělení a studentem. Výsledky analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 6.

Tabulka 6 SWOT analýza společnosti XY, s.r.o.

Silné stránky (S – strengths)	Slabé stránky (W – weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Budování značky pomocí různých marketingových nástrojů • Cenová politika a přístup k zákazníkům • Sledování a přizpůsobování se novým trendům • Komunikace se zákazníky ve smyslu zavádění inovativních řešení • Výhodná poloha skladu a administrativy • Relativně široký sortiment zboží • Poměrně široká základna stálých obchodních partnerů • Orientace na výsledek 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí vedoucí pozice managementu, které by měly nadhled a viděly záležitosti komplexně • Chybí plánování – propojení prodeje, nákupu a vize společnosti do budoucna • Malá informovanost zaměstnanců (zaměstnanci se dovídají informace samostatným pátráním) • Řada nekonceptních rozhodnutí (konceptce není jednotná, často se mění) • Nevyhovující skladovací prostory – malá kapacita skladu a šicí dílny (a s tím spojený nedostatek zásob k uspokojení poptávky) • Chybí oddělení kontroly kvality jak ve výrobě, tak na příjmu (dosavadní kontrola kvality je nevyhovující) • Chybí systém doškolování, dalšího vzdělávání zaměstnanců • Poloha a vzhled podnikových prodejen
Příležitosti (O – opportunities)	Hrozby (T – threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj služeb v rámci oboru – např. poskytování průmyslového praní zákazníkům • Spolupráce s velkoobchodníkem na vývoji nových střihů pracovního oblečení • Rozšíření šicí dílny pro uspokojení maloobjemových lokálních poptávek • udávání trendů v pracovní obuvi a oděvech • Internetový prodej – prodej přes e-shop • Přesunutí výroby blíže k cílovým trhům • Potenciál v podobě nových výrobků, rozšíření sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> • Expanze konkurence, zejména ze západoevropských zemí, způsobující vysoké nároky na kvalitu a tlak na ceny • Dlouhé dodací doby způsobené ekonomicko-politickými nařízeními v zemi výroby (např. Čína) • Fiskální aspekty ekonomiky (např. vývoj kurzu USD nebo USD vs. CNY) • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce • Špatná kvalita výrobků kvůli tlakům na co nejnižší pořizovací ceny

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

8.3.1 Silné stránky

Analyzovaná společnost je stabilní a inovativní, její produktové portfolio je poměrně široké a dokáže tak uspokojit potřeby zákazníků z nejrůznějších profesních oblastí. Rozsáhlé spektrum nabízených výrobků je jistě silnou stránkou daného podniku. Spokojenost zákazníků je pro společnost prioritou, proto se svým odběratelům snaží vyjít vstříc, a pokud je to možné, snaží se o přizpůsobení produktu zákazníkovi na základě jeho požadavků. Pro individuální potřeby zákazníků společnost disponuje vlastní šicí dílnou, kde se provádí zakázková výroba oděvů a jejich potisk.

Budování značky společnosti je dalším plusem podniku. Na propagaci podniku pomocí nejrůznějších marketingových nástrojů je, hlavně v posledních letech, kladem velký důraz. K propagaci značky jsou využívány různé propagační kanály, společnost provozuje vlastní webové stránky, kde jsou zákazníci informováni o veškerých novinkách, k propagaci využívá také sociální sítě nebo představování novinek zákazníkům pomocí newsletteru. Pro zákazníky je pravidelně vydáván katalog s veškerým nabízeným zbožím, několikrát ročně jsou rozesílány letáky, které informují o právě naskladněných novinkách. Venkovní reklama (billboardy, reklamní plachty na budovách, menší cedule a plakáty) jsou také hojně využívanou formou propagace. Od roku 2017 je investováno i do reklamy v televizi.

Poloha jak administrativních, tak skladovacích prostor je pro společnost výhodou. Skladovací prostory se nacházejí v těsné blízkosti Celní správy, kde jsou odbavovány kontejnery dovážející nové zboží. Podnik je umístěn v části města, odkud je bezproblémová dostupnost na hlavní tahy vedoucí na Ostravu, Brno i Zlín.

8.3.2 Slabé stránky

Společnost je od svého založení řízena jednou osobou, jednotlivá oddělení nemají své vedoucí pracovníky a všichni pracovníci jsou podřízeni přímo řediteli společnosti, který schvaluje veškerá rozhodnutí týkající se jakékoli oblasti podniku. Pro dynamicky se rozvíjející společnost, jakou je analyzovaná společnost, je tento styl řízení již nedostačující a chybí zde vedoucí pozice managementu, které by měly nadhled a viděly záležitosti komplexně. Slabou stránkou podniku je také to, že neexistují pravidelné porady jednotlivých oddělení, zaměstnanci nejsou informováni o důležitých změnách nebo plánech a jednotlivá oddělení tak mezi sebou nedokážou efektivně spolupracovat.

Velkým minusem jsou nevyhovující skladovací prostory. Kvůli rostoucímu objemu objednávek a rozšiřování sortimentu o nové zboží se společnost potýká s nedostačující kapacitou skladů. Velikou nevýhodou stávajících skladovacích prostor je také to, že jsou čtyřpodlažní, což znesnadňuje manipulaci se zbožím a jeho vychystávání na pravidelné závozy. Také kapacita šicí dílny není kvůli rostoucímu objemu objednávek dostatečná. Dodávky nového zboží musí být plánovány s ohledem na kapacitu skladů, což může zapříčinit nedostatek zásob k uspokojení požadavků zákazníků.

Další slabou stránkou je chybějící oddělení kontroly kvality v režii společnosti přímo ve výrobě. Zboží je kontrolováno při příjmu na hlavní sklad, což ale znamená, že se společnost o problému dozví, až když je zboží zapláceno a procleno. Následná reklamace u výrobce je finančně i časově velmi náročná, v některých případech i nemožná.

Zaměstnanci společnosti jsou kvalifikovaní lidé, kteří ve firmě pracují dlouhodobě, a fluktuace pracovníků není nijak výrazná. Na druhou stranu nejsou pro zaměstnance pořádaný žádné další vzdělávací kurzy, které by jejich kvalifikaci zvyšovaly. Zaměstnanci tedy své práci rozumí, ovšem nejsou nijak motivováni své znalosti prohlubovat, popřípadě získávat znalosti nové.

Jak již bylo zmíněno, společnost provozuje tři podnikové prodejny. Ty jsou bohužel umístěny mimo centrum města a pro zákazníky tedy špatně dostupné. Sortiment nabízeného zboží je sice rozsáhlý, ovšem právě kvůli „přeplněnosti“ prodejen, je pro zákazníka těžké se v nabídce orientovat. Společnost si je tohoto vědoma a v současnosti pracuje na zlepšení zmíněných negativ.

8.3.3 Příležitosti

Internet je rychle rozvíjející se médium a důležitou součástí naší dnešní moderní společnosti, pro udržení konkurenceschopnosti je pro podniky důležitá alespoň základní prezentace na internetu. Daná společnost v současnosti využívá e-shopu ve formě B2B, velký potenciál ovšem vidí také v provozování e-shopu zaměřeného na konečného spotřebitele. E-shop je již nyní aktivní, ovšem pouze 1 % celkových prodejů společnosti je realizováno právě touto cestou. Díky rostoucí síle internetu je provozování a propagace prodeje přes e-shop příležitostí, jak zvýšit zisk a oslovit nové, koncové zákazníky.

Expanze na nové trhy, zejména zahraniční, je pro společnost významnou příležitostí. Zboží je na zahraniční trh již dodáváno, většinou však do zemí východní Evropy.

V posledních letech se společnost snaží proniknout také na německý a skandinávský trh. Expanze na další trhy je pro ni příležitostí, jak zvýšit svůj obrat a tím pádem i zisk.

Poměrně velkou příležitostí je rozšíření produktového portfolia o nové pomůcky a pracovní oděvy, například o speciální pracovní oděvy, což se s ohledem na stále vyšší požadavky na bezpečnost pracovníků jeví jako perspektivní segment trhu. Díky své inovační politice má firma také velký potenciál udávat trendy v oblasti pracovních pomůcek a uvádět na trh výrobky nejen pracovní, ale i funkční a moderní. Dále je to také možnost rozšíření nabízených služeb, například poskytování průmyslového praní zákazníkům.

Možností, jak snížit náklady na dopravu, je přesunutí výroby nebo její části blíže cílovým trhům. Kromě zmíněné úspory nákladů by se také snížila lhůta dodání zboží, společnost by tedy mohla zmenšit zásobu zboží na skladě, a tím snížit množství finančních prostředků vázaných v zásobách, které by mohly být využity jiným způsobem, například k investicím.

8.3.4 Hrozby

Expanze stávající konkurence nejen na domácím, ale také zahraničním trhu, spolu se stále zvyšujícími se nároky na kvalitu zboží, je pro společnost velkou hrozbou. Stávající konkurenti mohou na trh přicházet s novými nápady, inovovanými produkty a službami, analyzovaná společnost musí dokázat na tyto skutečnosti pružně reagovat.

Dalším negativním faktorem, který pro společnost znamená hrozbu, jsou vládní omezení na straně dodavatelů. Konkrétně v Číně byly kvůli ochraně životního prostředí v roce 2017 zavřeny desítky tisíc továren orientujících se na výrobu textilu. Výrobci kvůli těmto omezením nestíhají zboží vyrobit ve stanovený termín, což má za následek zpoždění nakládky zboží a dodávku na sklad v pozdějším termínu, než bylo původně plánováno.

Kvůli rekordně nízké zaměstnanosti je i analyzovaný podnik ohrožen nedostatkem pracovních sil, zaměstnanci chybí zejména na pozicích skladník nebo švadlena. Při dlouhodobém nedostatku zaměstnanců může být narušena plynulost výroby nebo zásobování a s tím spojená delší dodací lhůta zboží zákazníkům.

Kvůli tlakům na co nejnižší pořizovací cenu výrobků se podnik potýká, i když minimálně, s dodávkami zboží špatné kvality. V případě, že se takové produkty dostanou až k zákazníkovi, je ohroženo dobré jméno společnosti a může dojít i k ukončení spolupráce s daným zákazníkem.

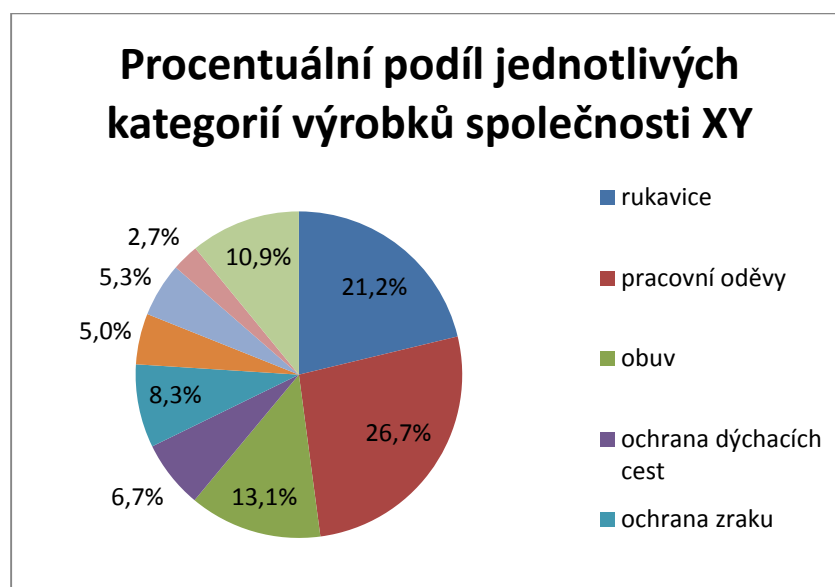
9 ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

Hlavní činnosti daného podniku jsou výroba a prodej osobních ochranných pracovních prostředků včetně drogerie. Výrobní program společnosti je velice široký, produktová řada je tvořena všemi typy ochranných pomůcek, které jsou v současnosti používány ve sférách výrobních činností. Řadíme sem: ochranné brýle, sluchátka, přilby, rukavice, respirátory, ochranné oděvy a obuv a také oděvy a obuv volný čas (oděvy a obuv pro volný čas nejsou řazeny mezi ochranné pracovní pomůcky). Produktové portfolio vybraného podniku v současnosti tvoří přes 1300 položek.

9.1 Výrobní portfolio podniku

Výrobní portfolio společnosti můžeme rozdělit do několika kategorií a podkategorií. Rozdělení jednotlivých kategorií výrobků podniku je znázorněno v grafu č. 5. V tomto grafu nejsou zahrnuty oděvy, které společnost vyrábí na speciální přání zákazníka a nejsou součástí stálé nabídky ani uvedeny v katalogu. Společnost produktové portfolio pravidelně rozšiřuje o nové výrobky, naopak na výrobky, o které není zájem, jsou pořádány výprodejové akce a z prodeje jsou stahovány.

Graf 5 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti XY, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Pracovní oděvy jsou největší skupinou z portfolia produktů společnosti, která je dále dělí na oděvy ochranné a oděvy pro práci a volný čas, součástí této kategorie jsou také doplňky k oděvům. Produkty, které jsou součástí podkategorie ochranných oděvů, řadíme mezi OOP, jedná se tedy o prostředky sloužící k ochraně zdraví pracovníků a před riziky možného poškození zdraví. Oděvy pro práci a volný čas a pracovní doplňky za OOP považovány nejsou.

Nejpočetnější položkou pracovních oděvů jsou oděvy montérkové – společnost v současnosti pod vlastní značkou nabízí šest kolekcí oděvů, které se od sebe liší jak střihem, tak použitým materiálem. Každý ze střihů je chráněným průmyslovým vzorem, čímž se společnost brání proti případnému kopírování těchto výrobků.

V následující tabulce č. 7 jsou znázorněny počty položek jednotlivých podkategorií pracovních oděvů.

Tabulka 7 Sortiment pracovních oděvů

Kategorie	Podkategorie	Počet položek	
PRACOVNÍ ODĚVY	ochranné oděvy	montérkové oděvy	65
		profesní oděvy	20
		výstražné oděvy	30
		jednorázové oděvy	32
		speciální oděvy	24
		oděvy do deště	19
	oděvy pro práci a volný čas	bundy	55
		kalhoty a kombinézy	10
		vesty	16
		mikiny	10
		trika a polokošile	10
		košile	2
	doplňky	prádlo	12
		opasky	4
		čepice	16
	ostatní	24	
Celkem		349	

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Největší procento pracovních oděvů je nabízeno pod vlastní značkou společnosti. Vedle těchto produktů nabízí také výrobky jiných světoznámých společností působících na trhu s pracovními pomůckami a oděvy. Jedná se například o britskou společnost Lee Cooper působící na trhu již více než 100 let. Analyzovaná společnost je jediným distributorem pracovních oděvů značky Lee Cooper v České republice. Dalším významným partnerem je

irská společnost Portwest. Mezi produkty nabízené tímto dodavatelem patří výhradně výstražné oděvy – produkty vlastní značky společnost v současnosti v této podkategorii nemá.

Rukavice – pracovní rukavice tvoří druhou nejpočetnější kategorii produktů společnosti. Nabízené rukavice jsou dále rozděleny do několika podkategorií:

- *máčené* – tento typ rukavic je vhodný na ochranu rukou před různými chemikáliemi a kapalinami. Společnost XY nabízí rukavice máčené zcela nebo polomáčené,
- *protiřezné* – rukavice, které jsou vyrobeny z vysoce odolných vláken sloužící k ochraně před pořezáním,
- *kožené* – jedná se o rukavice sloužící k ochraně rukou při jakékoli manuální činnosti,
- *textilní* – rukavice, které jsou vyrobeny z bavlny, polyesteru nebo nylonu sloužící hlavně pro práci v lehkém průmyslu, nebo strojírenství,
- *jednorázové* – rukavice sloužící k jednorázovému použití, vhodné především pro aplikace, které vyžadují ochranu produktů i pracovníků a redukování rizika kontaminace,
- *svářecí a tepelně odolné* – rukavice, které jsou vhodné pro práci v extrémních teplotách a při sváření. Jsou vyrobeny buď ze štípenky (drsňý povrch), nebo lícovky (hladký povrch) a z různých druhů kůže,
- *chemické* – tento typ rukavic slouží k ochraně při manipulaci s nebezpečnými látkami, využívají se hlavně v automobilovém průmyslu, strojírenství, petrochemii, stavebnictví či potravinářství,
- *dielektrické* – rukavice sloužící k ochraně proti elektrickým výbojům, v nabídce společnosti jsou rukavice poskytující ochranu pro 500 V, 1000 V, 7500 V, 17000 V a 26000 V,
- *speciální* – do této kategorie jsou řazeny rukavice speciální z různých materiálů (hovězí štípenka, lícová jelenice, syntetická PU useň a umělá kůže) vhodné hlavně do suchého prostředí.

Počty jednotlivých druhů rukavic nabízených společností XY, s.r.o. jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Sortiment rukavic

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
RUKAVICE	máčené	106
	protiřezné	31
	kožené	50
	textilní	12
	jednorázové	21
	svářecí a tepelně odolné	32
	chemické	18
	dielektrické	4
	speciální	4
Celkem		278

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Nejvýznamnějším partnerem dané společnosti v kategorii rukavic je soukromá společnost ATG Ltd. Jedná se o světovou společnost zabývající se výrobou máčených ochranných pracovních rukavic. Portfolio společnosti ATG Ltd. je tvořeno čtyřmi značkami rukavic, rozdělených dle druhu pracovní činnosti. Společnost XY, s.r.o. nabízí rukavice všech čtyř značek, jsou jimi:

- MaxiFlex – rukavice pro použití v suchém prostředí,
- MaxiCut – speciální protiřezné rukavice,
- MaxiDry – rukavice sloužící pro práci s olejem a kapalinami,
- MaxiChem – speciální rukavice pro chemické prostředí.

Obuv – třetí nejpočetnější skupinu výrobního portfolia tvoří obuv, kterou můžeme dále rozdělit do pěti podkategorií, jak znázorňuje tabulka č. 9 (poslední šestou podkategorií tvoří doplňky, jako jsou ponožky, vložky do bot, tkaničky a jiné).

Tabulka 9 Sortiment obuvi

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
OBUV	pracovní	24
	bezpečnostní	66
	vycházková	23
	holínky	24
	přezůvky	9
	doplňky	26
Celkem		172

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Největší zastoupení v této kategorii má obuv bezpečnostní. Obuv, kterou řadíme do skupiny bezpečnostní má, oproti obuvi pracovní, ochrannou špičku (tužinku). Tato špička

chrání nohu nositele před nárazem a stlačením. Bezpečnostní obuv je dle platných norem označena písmenem „S“. Společnost ve svém portfoliu nabízí bezpečnostní obuv z různých materiálů (buvolí useň, hovězí useň, kůže, semišová useň, nubuk), různých typů (obuv poloholeňová, kotníková, polobotka, sandál) nebo dle stupně ochrany (S1, S1P, S2, S3).

Široký sortiment je nabízen také v podkategoriích pracovní obuv (která se od bezpečnostní obuvi liší tím, že nemá ochrannou špičku) a holínky. Boty jsou společností nabízeny standardně ve velikostech 36–48. Nabídka obuvi je téměř výhradně tvořena botami vlastní značky společnosti.

Ochrana dýchacích cest – produkty spadající do této kategorie slouží především k ochraně proti prachovým částicím a proti nebezpečným plynům v profesích, kde jsou pracovníci vystaveni potenciálním zdravotním rizikům. K takovéto ochraně společnost nabízí jednorázové respirátory, polomasky, celoobličejové masky, filtrační jednotky, kukly a náhlavní díly a širokou škálu filtrů. Počet položek jednotlivých podkategorií je znázorněn v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Sortiment produktů sloužících k ochraně dýchacích cest

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
OCHRANA DÝCHACÍCH CEST	jednorázové respirátory	18
	polomasky	7
	celoobličejové masky	4
	filtrační jednotky	12
	kukly a náhlavní díly	12
	filtry	35
Celkem		88

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Nejpočetnější skupinou produktů pro ochranu dýchacích cest jsou filtry, které jsou téměř výhradně dodávány dvěma významnými dodavateli – švédskou firmou Sundström a americkou společností 3M. Nabízené filtry můžeme rozdělit dle typu na filtry kombinované, plynové nebo částicové a jsou vhodné jak do polomasek, tak do masek celoobličejových.

Ochrana zraku – do kategorie ochrana zraku řadíme zejména ochranné pracovní brýle a příslušenství k brýlím. Společnost má v nabídce přes 100 položek brýlí, dále rozdělených dle barev zorníku, které určují, v jakém pracovním prostředí je vhodné tyto brýle používat. Brýle s čirým zorníkem slouží k pravidelnému, každodennímu použití, naopak brýle se žlutým zorníkem jsou vhodné, pokud je zataženo nebo mlhavo. Přehled počtů polo-

žek jednotlivých podkategorií je znázorněn v tabulce č. 11. Významným dodavatelem pracovních brýlí je italská společnost Univet, výrobce kvalitních certifikovaných ochranných brýlí mající svou vlastní testovací a certifikační laboratoř. V portfoliu společnosti nalezneme také ochranné brýle společnosti 3M.

Tabulka 11 Sortiment produktů sloužící k ochraně zraku

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
OCHRANA ZRAKU	brýle – čirý zorník	57
	brýle – kouřový zorník	3
	brýle – žlutý zorník	17
	uzavřené ochranné brýle	14
	svařovací brýle a kukly	13
	příslušenství pro ochranu zraku	4
Celkem		108

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Ochrana sluchu – sortiment ochrany sluchu je tvořen jednorázovými zátkovými chrániči (nazývanými také špunty do uší) a opakovatelně použitelnými sluchátky nebo sluchátky s adaptérem. Největší podíl produktů této kategorie je od dodavatele Honeywell nabízených pod značkou Howard Leight. Přehled položek tvořících ochranu sluchu je zobrazen v následující tabulce č. 12.

Tabulka 12 Sortiment produktů sloužící k ochraně sluchu

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
OCHRANA SLUCHU	zátkové chrániče	35
	sluchátka	21
	sluchátka s adaptérem	10
Celkem		66

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Ochrana hlavy – do této kategorie produktů řadíme nejrůznější pracovní přilby, pracovní čepice a ochranné štíty, jak je znázorněno v tabulce č. 13. Tyto pracovní pomůcky slouží k ochraně hlavy před nárazem (přilby a čepice) nebo ochraně obličeje před nárazem odletujících drobných částic (ochranné štíty). K těmto produktům je široký doplňkový sortiment. V portfoliu jsou k dostání produkty německé společnosti Schubert, která mimo jiné vyrábí i helmy pro závodníky Formule 1.

Tabulka 13 Sortiment produktů sloužící k ochraně hlavy

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
OCHRANA HLAVY	přilby	12
	čepice se skořepinou	1
	příslušenství přileb	44
	ochranné štíty	6
	ochranné štíty kombinované	7
Celkem		70

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Práce ve výškách – sortiment kategorie práce ve výškách je, co se počtu položek týče, nejméně obsáhlý. Je tvořen speciálním vybavením pro výškové práce, jako jsou postroje, zachycovače pádů, tlumiče pádu a jiné – viz následující tabulka č. 14.

Tabulka 14 Sortiment produktů sloužící k práci ve výškách

Kategorie	Podkategorie	Počet položek
PRÁCE VE VÝŠKÁCH	postroje	5
	zachycovače pádu	6
	tlumiče pádu	4
	spojovací a polohovací prostředky	6
	karabiny a lana	5
	kotvení	3
	soupravy a batohy	6
Celkem		35

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

V nabídce má společnost výhradně produkty francouzské společnosti Kratos Safety. Všechny výrobky v této kategorii musí odpovídat vysokým bezpečnostním nárokům a evropským standardům. Neméně důležité je provádět pravidelný servis alespoň jednou za dvanáct měsíců (Kratos Safety garantuje 10letou životnost svých produktů pouze za dodržení pravidelné doby servisu).

Drogerie – sortiment drogerie je poměrně rozsáhlý, tvoří jej čisticí prostředky a úklidové pomůcky všeho druhu. Drogerii jako takovou již neřadíme mezi pracovní pomůcky, tvoří však doplňkový sortiment k jinak rozsáhlému portfoliu výrobků společnosti. Rozpis jednotlivých počtů položek této kategorie je znázorněn v tabulce č. 15. Významným partnerem v oblasti drogerie je společnost Riza.

Tabulka 15 Sortiment drogerie

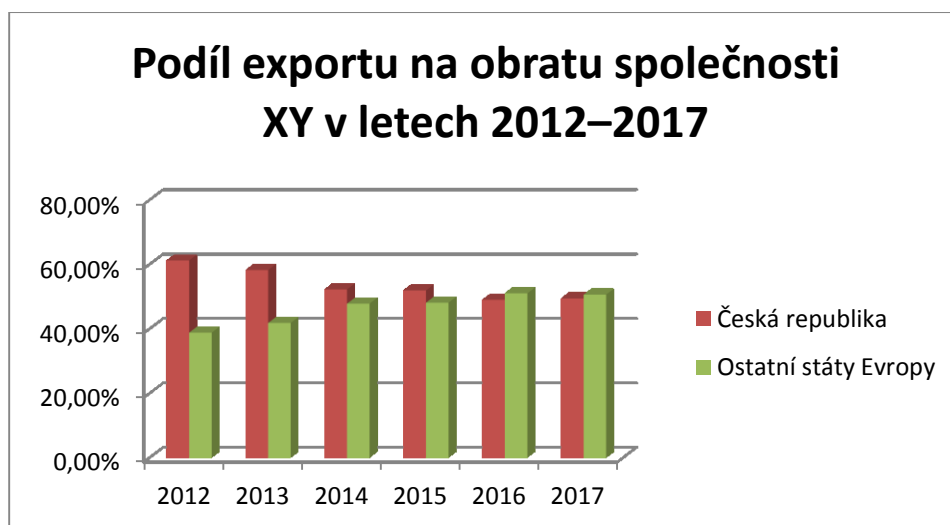
Kategorie	Podkategorie	Počet položek
DROGERIE	úklidová chemie	13
	sanitární chemie	17
	papírový program	9
	ochranné krémy	22
	mycí pasty	18
	průmyslové utěrky	6
	osobní hygiena	9
	prací prostředky	4
	sáčky a pytle	4
	textilie a houbičky	10
	úklidové nádoby a mopy	5
	úklidové nářadí	16
	doplňkový sortiment	10
celkem		143

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

9.2 Vývoj prodeje jednotlivých skupin produktů

Výrobní portfolio společnosti můžeme rozdělit do devíti hlavních kategorií. Více než polovina celkového počtu položek je tvořena třemi nejpočetnějšími kategoriemi – rukavice, oděvy a obuv. Výrobky zkoumané firmy jsou dodávány jak na domácí, tak na zahraniční trh, exportovány jsou zejména do zemí východní Evropy. Jak graf č. 6 napovídá, podíl exportu na celkovém obratu od roku 2012 každoročně roste, v roce 2016 překonal export svým více než půl miliardovým podílem obrát z domácího trhu.

Graf 6 Procentuální podíl exportu na obratu společnosti XY v letech 2012–2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

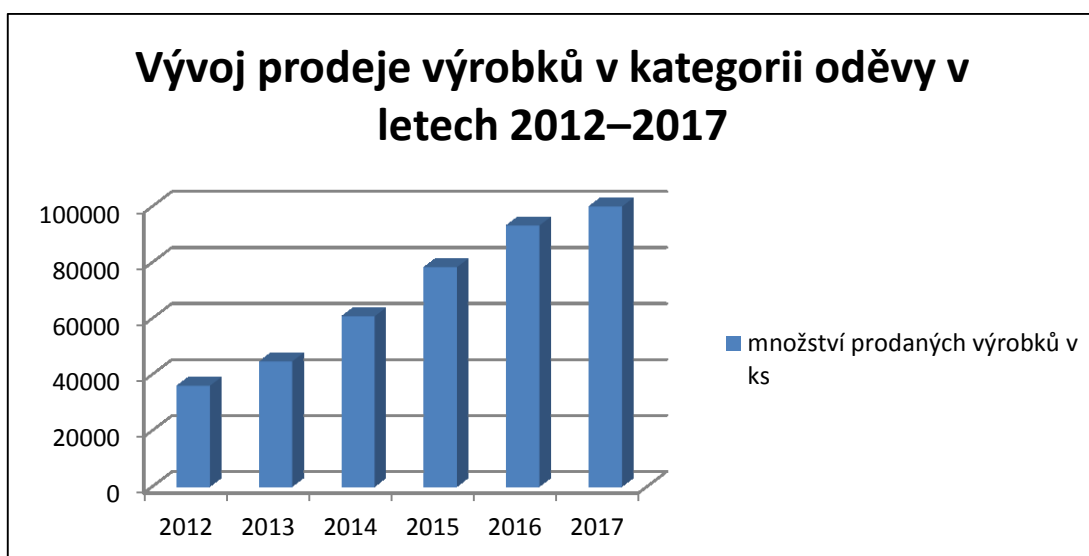
Nejrychleji rostoucí destinací z hlediska exportu je Slovensko, kam společnost v roce 2016 vyvezla zboží za téměř 210 milionů korun. Dynamicky rozvíjejícím trhem je také Polsko a Maďarsko.

Vývoj prodeje celkově prodaných kusů jednotlivých kategorií produktů bude popsán v následujících tabulkách. Protože téměř 92 % obrátu společnosti je tvořeno třemi největšími kategoriemi – rukavice, oděvy a obuv, jejich vývoj bude v této práci analyzován samostatně. Ostatní kategorie budou shrnuty do jedné kategorie, která bude nazvána doplňkový sortiment. Konkrétní údaje nebudou na žádost analyzované společnosti zveřejněny, veškeré použité údaje jsou tedy přepočítány koeficientem.

9.2.1 Vývoj prodeje kategorie oděvy

V celkovém počtu položek zauímají první místo oděvy, z 56 % je tato kategorie tvořena oděvy ochrannými, konkrétně montérkovými. Jak je z následujícího grafu č. 7 patrné, od roku 2012 dochází v této kategorii ke každoročnímu zvýšení počtu prodaných položek a řadí se mezi nejdynamičtěji rostoucí kategorii. Největší nárůst zaznamenala společnost mezi lety 2013 a 2014, kdy došlo k meziročnímu růstu prodeje o 36 %. Ekonomika ČR se v průběhu roku 2013 vymanila z recese a v roce 2014 došlo k jejímu oživení. Dle údajů ČSÚ se v roce 2014 zvýšila zahraniční poptávka po zboží a došlo k nárůstu exportu zboží a služeb z ČR do zahraničí. Tento trend byl zaznamenán i v analyzované společnosti, hodnota exportu v roce 2014 vzrostla meziročně o 14 %, nejvíce za celé sledované období.

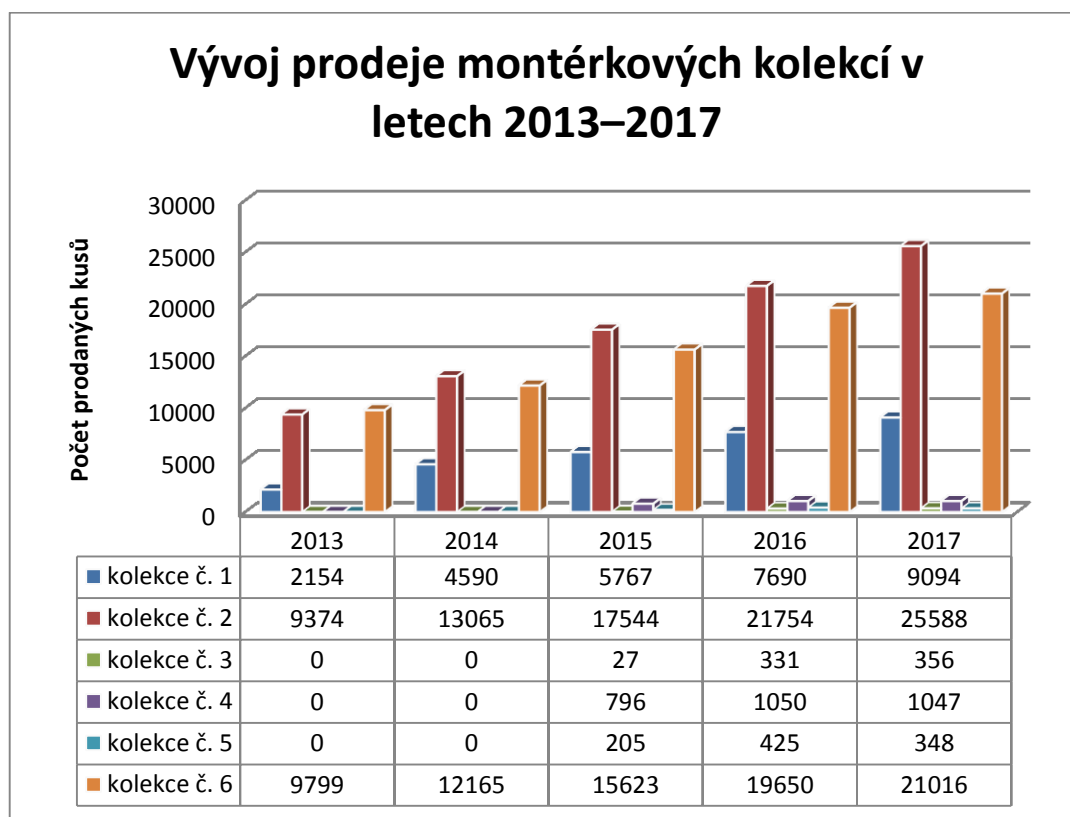
Graf 7 Vývoj prodeje výrobků v kategorii oděvy v letech 2012–2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Jak již bylo zmíněno, největší zastoupení v kategorii oděvy mají montérkové oděvy. V portfoliu společnosti se v současné době nachází šest montérkových kolekcí lišících se střihem, použitým materiálem a samozřejmě cenou. Montérkové oděvy jsou základem pracovních oděvů a pro společnost jsou významným zdrojem příjmů. Portfolio produktů v této podkategorii je pravidelně inovováno a doplňováno o nové kolekce tak, aby splňovalo požadavky trhu. V grafu č. 8 je zachycen vývoj prodeje jednotlivých montérkových kolekcí v letech 2013–2017.

Graf 8 Vývoj prodeje výrobků jednotlivých montérkových kolekcí v letech 2013–2017



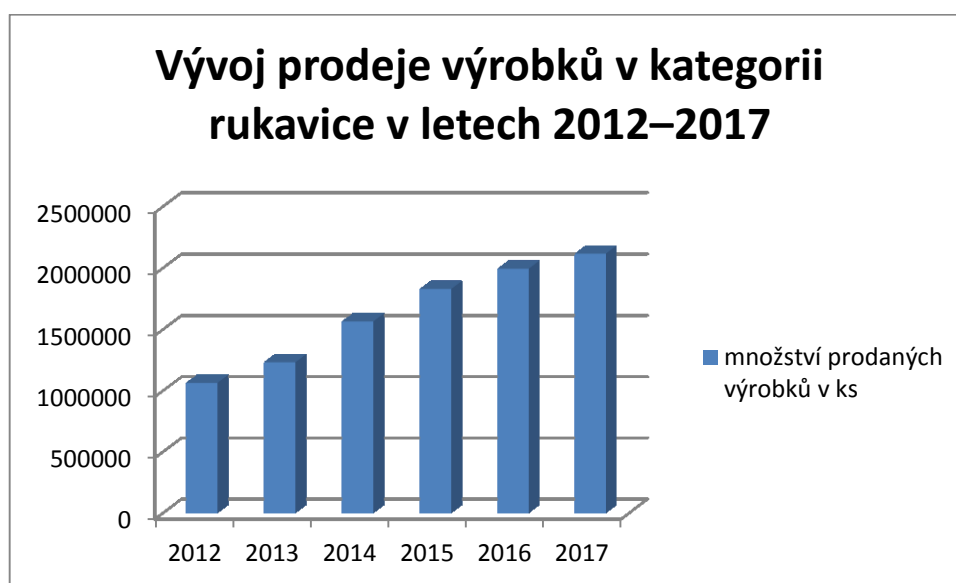
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Z hlediska prodaných kusů jsou neprodávanějšími kolekcemi kolekce č. 2 a kolekce č. 6. Jedná se o produkty, které mají v portfoliu své stálé místo a každoročně rostou o desítky procent. Velkým úspěchem bylo uvedení kolekce č. 1 na trh. Kolekce č. 1 byla představena na konci roku 2012 a zákaznicky byla velmi dobře přijata, meziroční nárůst v roce 2014 činil 113 %. Prodeje této kolekce se v dalších letech stabilizovaly a i v posledním sledovaném roce byl zaznamenán meziroční nárůst 18 %, což je nejvyšší číslo ze všech montérkových řad.

9.2.2 Vývoj prodeje kategorie rukavice

Kategorie rukavice jsou z hlediska počtu položek druhou nejpočetnější kategorií, z hlediska obrátu je pro analyzovanou společnost kategorií nejdůležitější. Prodej rukavic tvoří téměř polovinu celkového obrátu společnosti a je tak důležitým zdrojem příjmů. Počet prodaných rukavic od roku 2012 je znázorněn v následujícím grafu a každoročně stoupá. Stejně jako u předchozí kategorie byl největší růst zaznamenán v roce 2014, kdy počet prodeje oproti roku předchozímu stoupl o necelých 27 %.

Graf 9 Vývoj prodeje výrobků v kategorii rukavice v letech 2012–2017

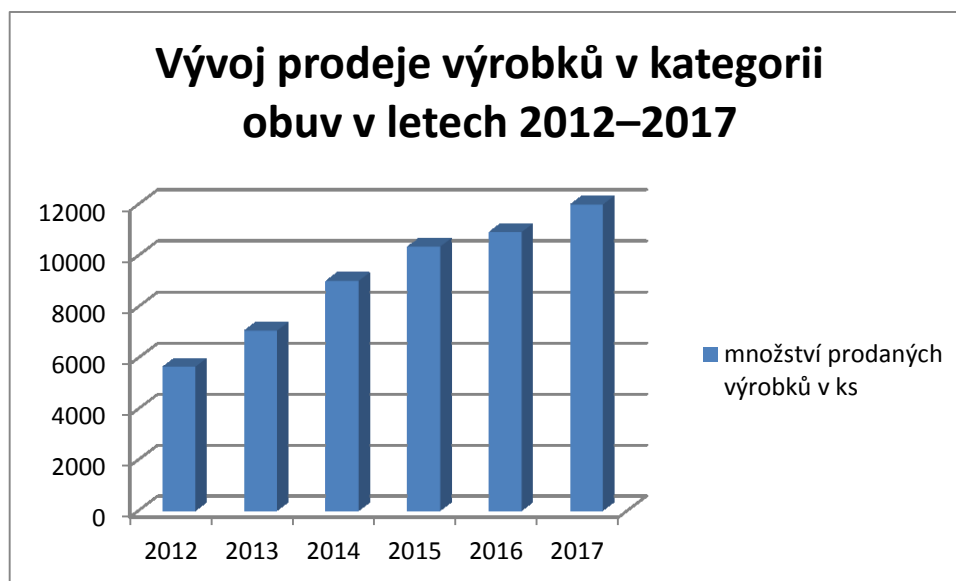


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

9.2.3 Vývoj prodeje kategorie obuv

Kategorie obuv je pro společnost jednou z podstatných, příjmy z prodeje produktů této kategorie patří spolu s příjmy z prodeje oděvů a rukavic k hlavním zdrojům příjmu společnosti. Vývoj počtu prodaných kusů obuvi je znázorněn v grafu č. 10. Stejně jako u předchozích kategorií dochází od roku 2012 k pravidelnému růstu. Nejnižší hodnota růstu byla zaznamenána v roce 2016 – v meziročním srovnání došlo k nárůstu o 5 % oproti roku předchozímu, kdy byl zaznamenán 14% nárůst. V posledním sledovaném roce 2017 prodej obuvi opět vzrostl, meziročně byl zaznamenán nárůst o necelých 10 %.

Graf 10 Vývoj prodeje výrobků v kategorii obuv v letech 2012–2017



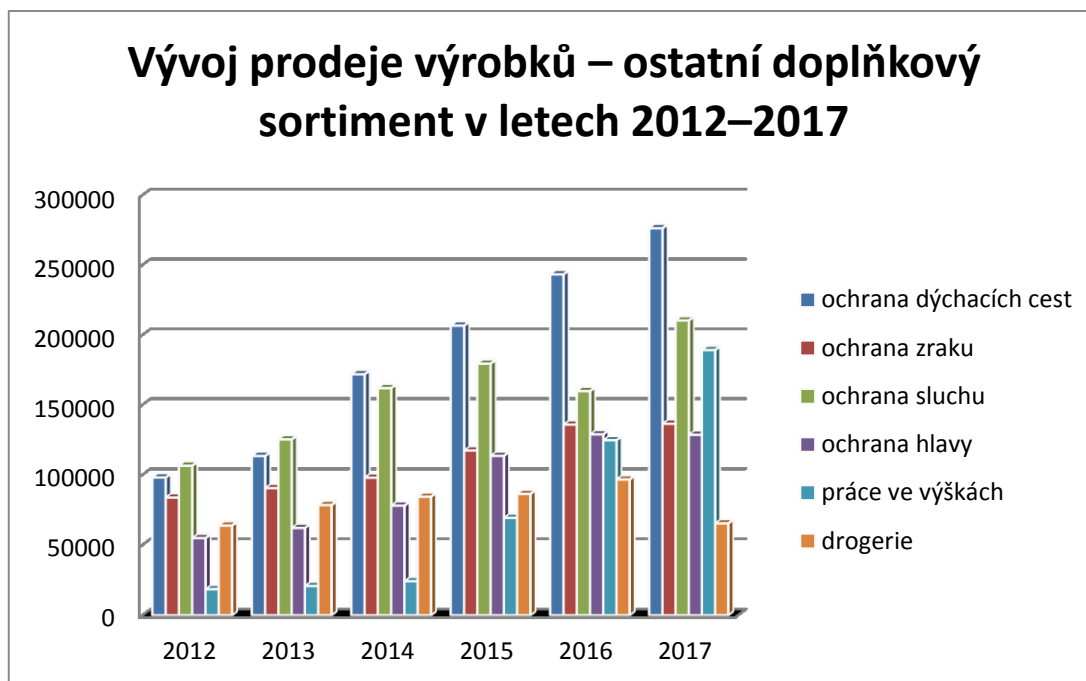
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

9.2.4 Vývoj prodeje – doplňkový sortiment

Kategorie zboží ochrana dýchacích cest, ochrana zraku, ochrana sluchu, ochrana hlavy, práce ve výškách a drogerie tvoří souhrnně asi 8 % celkového obrátu společnosti, proto jsou v následujícím grafu č. 11 zahrnuty všechny tyto kategorie jako ostatní doplňkový sortiment.

Nárůst počtu prodaných kusů můžeme sledovat od roku 2012 ve všech kategoriích kromě drogerie. Za povšimnutí stojí vývoj prodeje v kategorii práce ve výškách, kde byl v roce 2015 zaznamenán nejvyšší meziroční nárůst napříč všemi kategoriemi. Meziroční růst měl hodnotu 186 % a byl zapříčiněn zavedením nových produktů společnosti Kratos Safety do portfolia produktů společnosti. V následujícím roce se tempo růstu prodeje produktů této kategorie zpomalilo, ovšem i v roce 2017 byl meziroční nárůst 50 %.

Graf 11 Vývoj prodeje výrobků – doplňkový sortiment v letech 2012–2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

9.3 Analýza výrobního portfolia konkurence

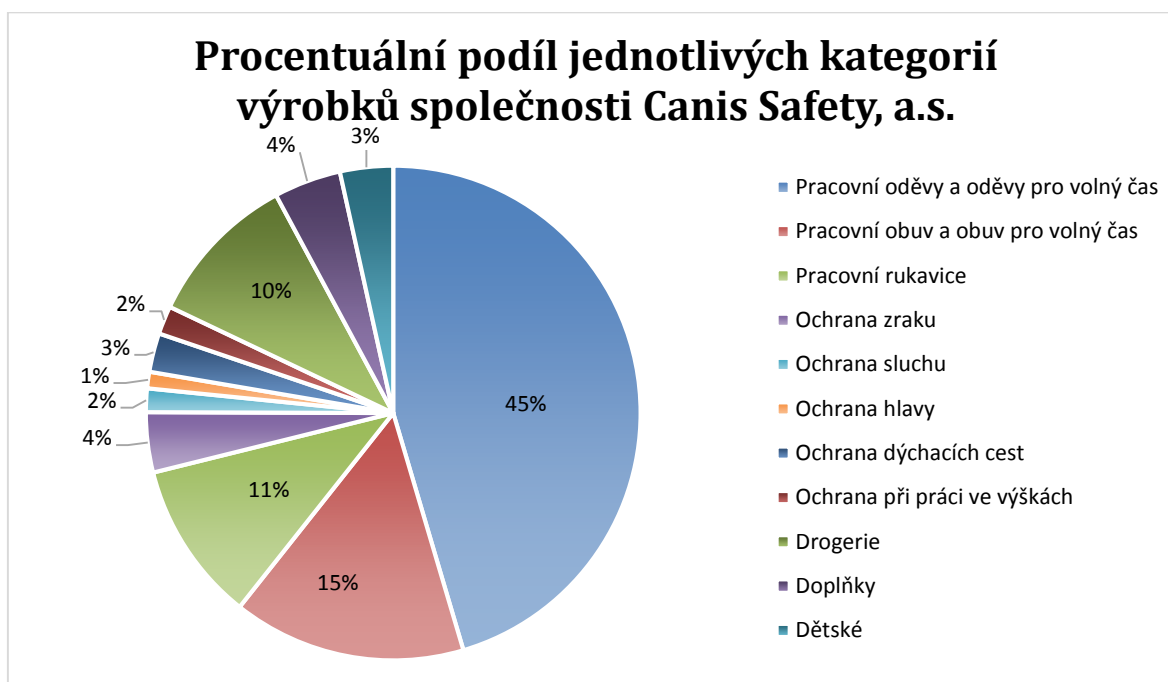
Jak již bylo zmíněno, hlavními konkurenty analyzované společnosti jsou firmy Canis Safety a.s. a Cerva Group a.s. Oba podniky byly představeny v kapitole 8, v této kapitole bude analyzováno jejich výrobní portfolio.

9.3.1 Výrobní portfolio společnosti Canis Safety a.s.

Sortiment této společnosti se od analyzované společnosti příliš neliší, nabízí pracovní oděvy a obuv, pracovní rukavice, zboží pro práci ve výškách, ochranu zraku, sluchu, hlavy a oblečení pro volný čas, produkují také vlastní sortiment pod značkou CXS – na trhu nabízejí osm vlastních montérkových řad CXS Stretch, CXS Sirius, CSX Orion, CXS LUXY, CXS Norwich, CXS Phoenix, CXS LUXY BRIGHT a CXS Klasik. Stejně jako analyzovaná společnost i Canis Safety a.s. zboží dováží z asijských zemí. Prodejní síť má po celé České republice, konkrétně provozuje pobočky a prodejny ve 21 městech, další pobočky vlastní také na Slovensku, a to v Bratislavě, Košicích a Prešově.

Produktové portfolio společnosti v současnosti zahrnuje asi 1300 položek. V následujícím grafu 12 je uveden procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti Canis Safety a.s.

Graf 12 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti Canis Safety a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Jak je z uvedeného grafu patrné, největší podíl výrobků podniku Canis Safety, a.s. tvoří pracovní oděvy a oděvy pro volný čas, což je v této kategorii o 69 % více, než nabízí analyzovaná společnost. V rámci montérkové řady CXS LUXY je nabízen široký sortiment dámských pracovních oděvů, které v portfoliu analyzované společnosti chybí úplně. Dále je možné u tohoto konkurenta nalézt poměrně velký výběr výstražných montérkových oděvů nabízených pod vlastní značkou. Stejně jako dámské oděvy, ani výstražné montérkové oděvy analyzovaná společnost aktuálně v nabídce nemá.

Kategorie obuv podniku Canis Safety a.s. tvoří stejně jako u analyzované společnosti pracovní obuv, obuv pro volný čas a doplňky. Z hlediska jednotlivých položek je nabízený sortiment srovnatelný, společnost Canis Safety má ve své nabídce navíc bílou obuv. Sortiment obuvi je druhý nejpočetnější, tvoří 15 % všech výrobků.

Třetí nepočetnější kategorií jsou rukavice, které tvoří 11 % nabízeného sortimentu. Výrobky jsou nabízeny pouze pod vlastní značkou společnosti a na rozdíl od zkoumaného podniku Canis Safety nenabízí rukavice chemické nebo protiřezné.

Počet položek patřících do dalších kategorií ochranných pomůcek je u analyzované společnosti podstatně vyšší než u jejího hlavního konkurenta. Z hlediska nabízených vý-

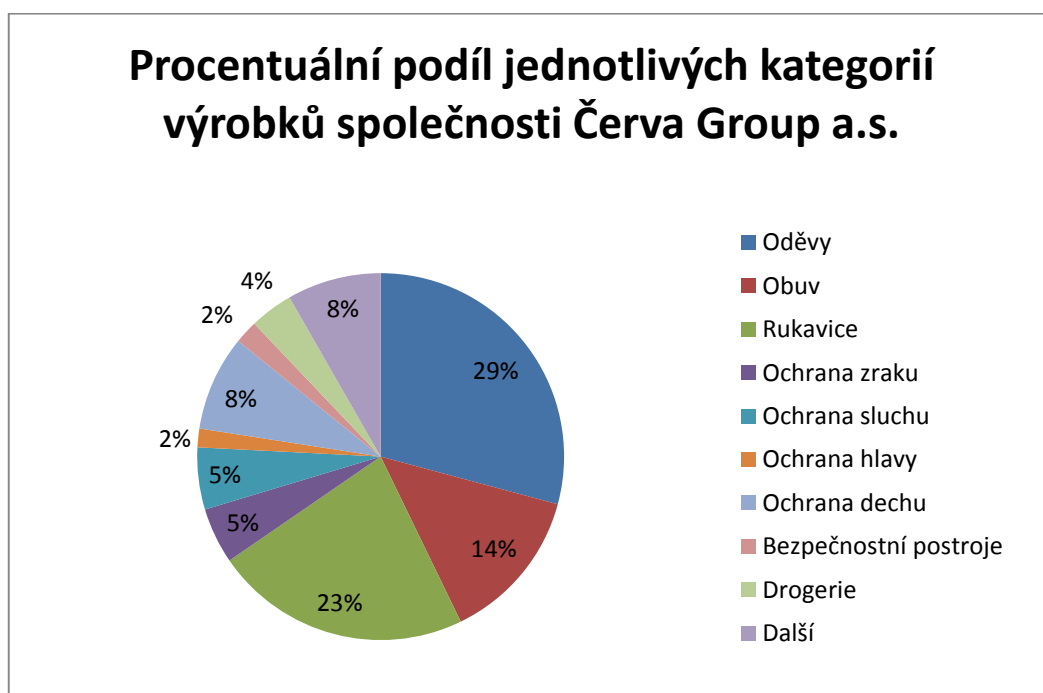
robnů jsou pro konkurenční podnik nejdůležitější kategorie oděvy, obuv a rukavice a ostatní kategorie produktů lze považovat za doplňkové.

9.3.2 Výrobní portfolio společnosti Cerva Group, a.s.

Portfolio produktů této společnosti je velmi široké, stejně jako analyzovaná společnost nabízí oděvy, obuv, rukavice, produkty na ochranu zraku, sluchu, hlavy a také drogerii. Společnost obchoduje se zbožím vlastních značek, které vyrábí v Asii (Čína, Indie, Pákistán a Bangladéš). Podíl artiklů nabízených pod vlastní značkou tvoří asi 60 % všech výrobků. Dále je distributorem zboží evropských dodavatelů, jako například 3M, Uvex nebo DuPont.

V současnosti tvoří nabídku podniku Cerva Group a.s. asi 1700 položek. Procentuální podíl všech kategorií je znázorněn v grafu č. 13.

Graf 13 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti Cerva Group a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Nejvíce výrobků spadá do kategorie oděvy, nabídku tvoří z 29 %. Společnost uvádí na trh oděvy pod svou vlastní značkou, součástí nabídky jsou oděvy dámské i dětské. V roce 2017 uvedla společnost na trh novou, již patnáctou kolekci pracovních oděvů

Knoxfield, která je tvořena výhradě výstražnými oděvy. Široký sortiment je dostupný také v podkategoriích oděvy speciální (tj. oděvy nehořlavé, antistatické, chemické a protiřezné).

Kategorie rukavice je druhou nejpočetnější. Kromě rukavic vlastní značky má společnost v portfoliu produkty jiných světových dodavatelů, jakým je například belgická společnost Ansell, vyrábějící rukavice pro průmysl a zdravotnictví. V porovnání se sledovanou společností je portfolio rukavic poměrně rozsáhlé, najdeme zde například rukavice proti propichu, chladu nebo kovové, tyto typy vybraná společnost nenabízí.

Široká je také nabídka obuvi, která tvoří 14 % všech produktů společnosti Cerva Group a.s. V portfoliu je zastoupena obuv různých materiálů a typů, zákazník může obuv vybírat také dle typu podešve. V nabídce obuvi jsou stejně jako u analyzované společnosti boty s ESD ochranou nebo podrážkou odolnou proti olejům. Samotný sortiment obuvi je ovšem oproti sortimentu společnosti XY s.r.o. značně široký.

Ostatní kategorie nabízených produktů jsou zastoupeny z méně než 10 %, kategorie oděvy, obuv a rukavice můžeme tedy stejně jako u předchozí společnosti považovat za nejdůležitější.

9.3.3 Analýza nabídky výstražných montérkových oděvů konkurence

Hlavními konkurenty daného podniku jsou dvě společnosti – Canis Safety a.s. a Cerva Group a.s. Jedná se o dynamicky se rozvíjející společnosti, jež dosahují dvojnásobné výše obrátu než vybraný podnik. V předchozích kapitolách 9.3.1 a 9.3.2 bylo představeno produktové portfolio těchto dvou konkurenčních firem. Z hlediska šíře sortimentu se na první místo s asi 1700 položkami řadí Cerva Group a.s., šíře produktového portfolia analyzované společnosti a firmy Canis Safety a.s. je srovnatelná. Nabídka konkurenčních firem je z největší části tvořena třemi kategoriemi osobních ochranných pomůcek: oděvy, obuv a rukavice. Základ kategorie oděvy konkurence tvoří, stejně jako u analyzované společnosti, montérkové kolekce. Při podrobnější analýze montérkových kolekcí konkurence bylo zjištěno, že obě společnosti mají oproti analyzované společnosti v nabídce svou vlastní kolekci výstražných montérek – kolekce CXS Norwich společnosti Canis Safety a.s. a kolekce KNOXFIELD společnosti Cerva Group a.s. Obě kolekce budou detailněji představeny níže.

CanisSafety a.s. - CXS Norwich

Výstražné montérky nabízené pod značkou CXS Norwich byly na trh uvedeny na začátku roku 2015, součástí kolekce jsou blůza, kalhoty do pasu a kalhoty s lacem (obrázek č. 7). Vyrobeny jsou ze směsového materiálu: 65 % bavlna, 35 % polyester, v gramáži 280 g/m². Výstražné montérky jsou dostupné ve dvou barevných odstínech – výstražná žlutá a výstražná oranžová, ve velikostech 46–64. Všechny produkty jsou certifikovány dle normy EN ISO 20471 a dle této normy zařazeny do dvou tříd.

Obrázek 7 Produkty kolekce CXS Norwich společnosti Canis Safety a.s.



Zdroj: internetové stránky společnosti Canis Safety a.s.

Ceny za jednotlivé typy oděvů nabízené firmou Canis Safety a.s. jsou uvedeny v tabulce níže. Jedná se o ceníkové ceny společnosti, poslední z uvedených cen se může lišit dle konkrétního partnera.

Tabulka 16 Ceny výstražných montérkových oděvů společnosti Canis Safety, a.s.

	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s lacem
Maloobchodní cena bez DPH	639,00 Kč	539,00 Kč	659,00 Kč
Velkoobchodní cena bez DPH	459,00 Kč	389,00 Kč	469,00 Kč
Velkoobchodní cena pro partnery bez DPH	413,10 Kč	350,10 Kč	422,10 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku společnosti Canis Safety, a.s.

Cerva Group a.s. – KNOXFIELD

Kolekce Knoxfield byla představena jako novinka pro rok 2017. Produkty byly na trh uvedeny ve čtyřech barevných kombinacích – výstražná žlutá, výstražná oranžová, vý-

stražná červená a kombinace výstražné žluté a oranžové barvy. V nabídce najdeme blůzu, kalhoty do pasu, kalhoty s lacem a kraťasy ve velikostech 46–64. Materiálové složení oděvů je: 80 % bavlna, 20 % polyester, gramáž je 290 g/m². Všechny produkty jsou certifikovány dle evropské normy EN ISO 20471.

Obrázek 8 Produkty kolekce KNOXFIELD společnosti Cerva Group



Zdroj: internetové stránky společnosti Cerva Group a.s.

Ceny vybraných produktů montérkové kolekce Knoxfield společnosti Cerva Group a.s. jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka 17 Ceny výstražných montérkových oděvů společnosti Cerva Group, a.s.

	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s lacem
Maloobchodní cena bez DPH	1 290,00 Kč	1 150,00 Kč	135,00 Kč
Velkoobchodní cena bez DPH	774,00 Kč	690,00 Kč	810,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku společnosti Cerva Group, a.s.

9.4 BCG matice výrokového portfolia

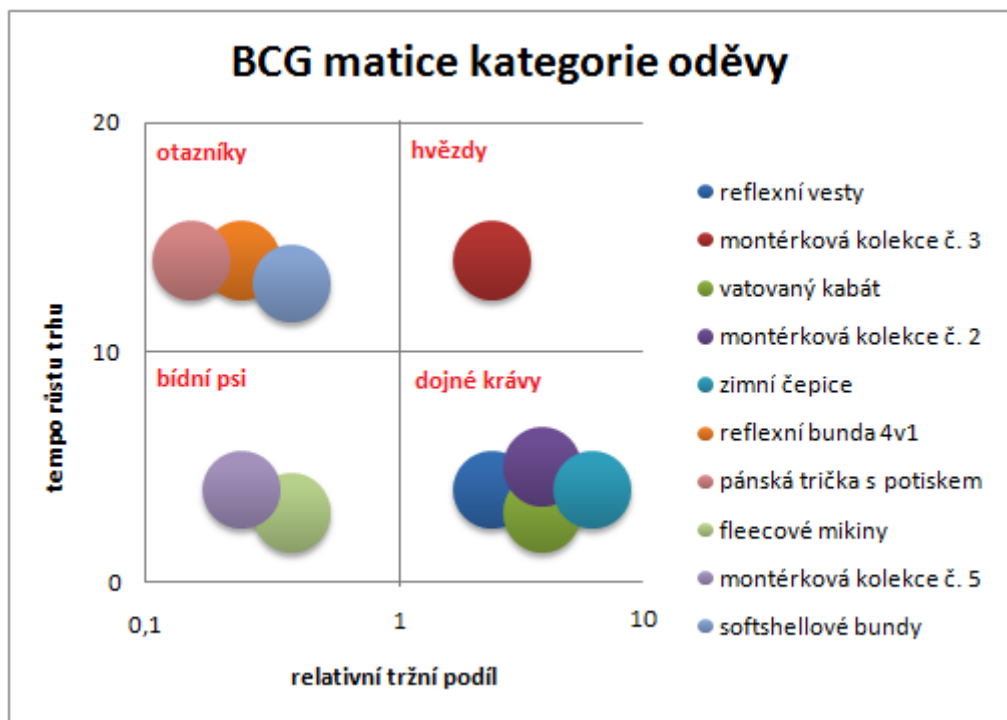
Výrokové portfolio analyzovaného podniku tvoří v současnosti přes 1300 položek. Počet položek se každoročně zvyšuje, společnost své produkty pravidelně inovuje a do portfolia přidává výrobky nové. Své výrobky společnost prodává koncovým spotřebitelům prostřednictvím regionálních obchodních partnerů. Výrobky společnosti dělíme do devíti kategorií dle druhu výrobku, každá z těchto kategorií má jiný objem prodeje i ziskovost. V následujících kapitolách bude analyzováno postavení jednotlivých kategorií produktů prostřednictvím Boston Group Consulting matice. Jelikož je výrokové portfolio společnosti značně rozsáhlé, budou analyzovány pouze tři největší kategorie – pracovní oděvy, rukavice a obuv – tvořící přes 60 % všech výrobků. V rámci jednotlivých kategorií budou

také vybrány pouze nejdůležitější produkty, velká hloubka a šíře nedovoluje analyzovat každou z kategorií podrobně.

9.4.1 BCG matice kategorie oděvy

Výrobní portfolio kategorie oděvy je dále rozděleno na několik podkategorií. Jedná se o nejpočetnější kategorii a po kategorii rukavice tvoří druhou největší část obrátu společnosti. Základem této kategorie jsou montérkové oděvy vlastní značky společnosti, mezi nejžádanější patří montérková kolekce č. 2 a 6. V grafu č. 14 jsou zobrazeny vybrané nejprodávanější a nejméně prodávané produkty a novinky.

Graf 14 BCG matice kategorie oděvy



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti XY, s.r.o.

Hvězdami podniku v BCG matici jsou, jak graf znázorňuje, produkty montérkové kolekce č. 3. Kolekce byla na trh uvedena v roce 2015 jako prémiová kolekce oděvů společnosti a díky výrazné marketingové podpoře zaznamenala v roce 2016 největší meziroční procentuální nárůst ze všech produktů společnosti.

V kvadrantu dojně krávy nalezneme výrobky s vysokým relativním podílem a pomalým tempem růstu na trhu, tyto produkty představují hlavní zdroje výnosů analyzované společnosti. Nejvíce prodávanou položkou jsou reflexní vesty, roční prodej předsta-

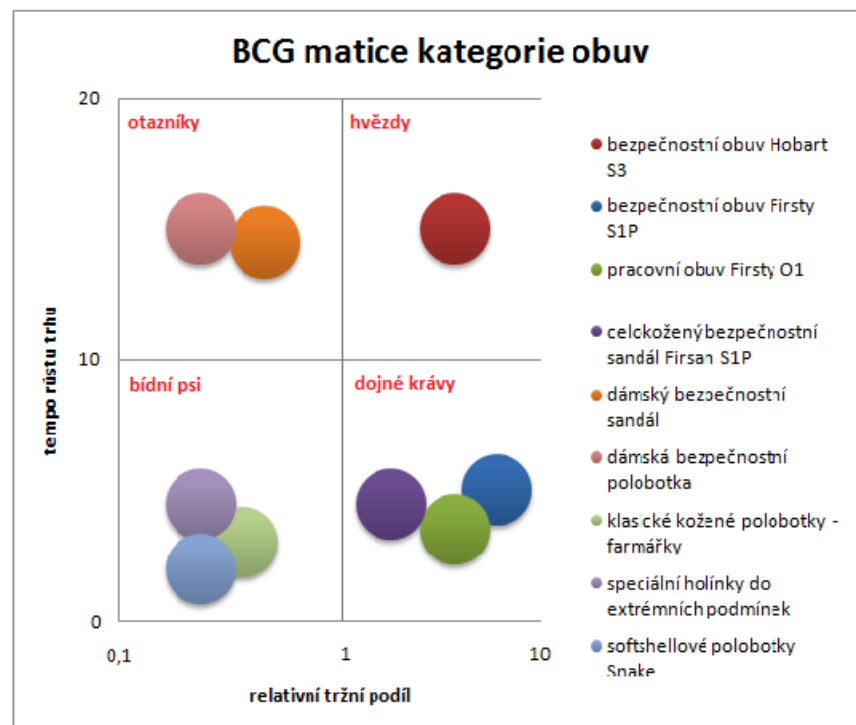
vuje téměř 500 000 kusů. Úspěšně zavedené jsou také produkty patřící do montérkové kolekce č. 2, roční prodej činí více než 65 000 kusů.

Bídní psi jsou produkty s nízkým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Prodeje těchto výrobků jsou zanedbatelné a přinášejí pouze nízké zisky. Vedení společnosti by mělo zvážit, zdali mají ještě nějakou perspektivu pro udržování, nebo by bylo vhodnější produkci zastavit a výrobky zařadit do výprodeje. V kvadrantu otazníky jsou umístěny novinky, mezi které patří například pánské softshellové bundy nebo pánská trička s potiskem. Tyto produkty mohou být ziskové i ztrátové a bude záležet pouze na společnosti, zda z těchto produktů udělá hvězdy, nebo je postupně nechá zlikvidovat konkurencí.

9.4.2 BCG matice kategorie obuv

Výrobky spadající do kategorie obuv tvoří, spolu s rukavicemi a oděvy, hlavní zdroje příjmu podniku a významně se podílejí na obratu. Obuv dále dělíme do šesti podkategorií, nejpočetnější zastoupení má obuv bezpečnostní. Z hlediska počtu položek se jedná o třetí nejrozsáhlejší kategorii. V grafu č. 15 jsou tedy znázorněny vybrané nejprodávanější, nejméně prodávané produkty a novinky.

Graf 15 BCG matice kategorie obuv



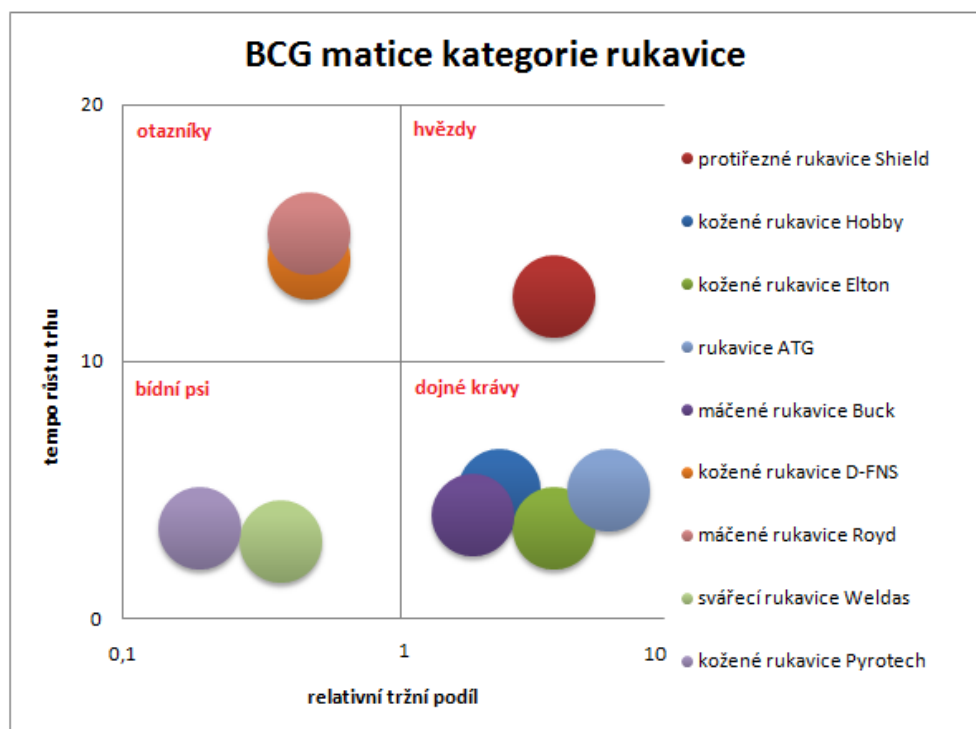
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Z uvedeného grafu je patrné, že produkty této kategorie můžeme rozdělit do všech kvadrantů BCG matice. Mezi hvězdy patří bezpečnostní obuv Hobart S3, která je nabízena ve dvou variantách – jako obuv kotníková nebo polobotka. Jedná se o bezpečnostní obuv nejvyšší kategorie (S3). Dojné krávy tvoří zavedené kolekce obuvi Firsty a Firsan. Nejprodávanější výrobky jsou bezpečnostní obuv Firsty S1P (60 000 ks/rok) a pracovní obuv Firsty O1 (40 000 ks/rok). Novinkou je kolekce dámské bezpečnostní obuvi, zařazená do kvadrantu otazníky. Společnost je momentálně jedinou společností v České republice nabízející dámskou bezpečnostní obuv s ocelovou špicí, v průběhu let tedy lze předpovídat jejich přesun do kvadrantu hvězdy. Do kategorie bídní psi jsou zařazeny produkty, jejichž podíl na obrátu společnosti je zanedbatelný.

9.4.3 BCG matice kategorie rukavice

Rukavice jsou druhou nepočtenější kategorií ve výrobním portfoliu podniku. Na obrátu společnosti se podílejí téměř 50 % a jsou tak nejdůležitějším zdrojem výnosů. Vedle rukavic vlastní značky nabízí analyzovaná společnost početnou skupinu rukavic značky ATG, které patří mezi nejprodávanější produkty v kategorii. Tyto rukavice řadíme v BCG matici, jak je patrné z grafu 16, do kvadrantu dojných krav.

Graf 16 BCG matice kategorie rukavice



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Stejně jako ATG rukavice se většina rukavic nabízených společnostmi drží na pozici dojných krav. Všechny rukavice nacházející se v tomto kvadrantu se prodávají v milionech kusů ročně. Produkty jsou pravidelně inovovány a společnost pravidelně představuje novinky v portfoliu – naposledy to byly například kožené rukavice D-FNS a máčené rukavice Royd zařazené v kvadrantu otazníky. Produkty, které se prakticky neprodávají, jsou uvedeny v kvadrantu bídní psi, u nichž by mělo být zváženo vyřazení z prodeje.

9.5 Shrnutí analýzy výrobního portfolia

Zkoumaný podnik je dynamicky se rozvíjející společnost působící na trhu od roku 2000. V rámci České republiky patří k jednomu z nejvýznamnějších dovozců a prodejců osobních ochranných prostředků. Výrobní program společnosti je velmi široký, vedle produktů nabízených pod vlastní značkou je podnik distributorem produktů jiných světových společností.

Výrobní portfolio společnosti je značně rozsáhlé, zahrnuje asi 1300 položek. Produkty jsou rozděleny do devíti kategorií – rukavice, oděvy, obuv, ochrana dýchacích cest, ochrana zraku, ochrana sluchu, ochrana hlavy, práce ve výškách a drogerie, každá z kategorií se dále dělí na několik podkategorií. Analyzovaná firma je inovativní společností, své výrobní portfolio pravidelně rozšiřuje o produkty nové nebo inovované a na druhou stranu z nabídky stahuje produkty bez potenciálu, přinášející pouze nízké zisky.

Početně největší zastoupení v portfoliu mají pracovní oděvy, jedná se tedy o nejrozsáhlejší kategorii produktů. Produkty této kategorie jsou zákazníky velmi oblíbené, čemuž nasvědčují i každoročně se zvyšující počty prodaných kusů. Základem nabídky oděvů jsou montérkové oděvy, společnost na trh pod svou vlastní značkou uvádí šest montérkových řad, z nichž dlouhodobě nejprodávanější je montérková kolekce č. 2. Z hlediska počtu prodaných kusů mezi oděvy na prvním místě najdeme reflexní vesty – roční prodeje činí více než 500 000 kusů. Oděvy byly pomocí BCG matice rozřazeny do jednotlivých kvadrantů, vysokých výnosů je dosahováno díky dobře zavedeným produktům montérkové kolekce č. 2 a reflexních vest, které jsou umístěny ve kvadrantu dojných krav. Prodeje kategorie oděvy tvoří asi 25 % celkového obrátu společnosti.

Kategorie rukavice je pro analyzovanou společnost nejdůležitější, neboť se nejvyšší měrou podílí na obrátu společnosti. Nabídka je tvořena rukavicemi pro nejrůznější použití, z velké části jsou zastoupeny rukavice soukromé společnosti ATG Ltd. Roční prodeje nej-

oblíbenějších rukavic Buck a Hobby jsou v milionech kusů, spolu s ATG rukavicemi je v BCG matici najdeme v kvadrantu dojných krav. Stejně jako prodeje oděvů se i prodeje rukavic od roku 2012 zvyšují.

Třetí nejpočetnější a nejprodávanější kategorií je obuv, nabídka je téměř výhradně tvořena botami vlastní značky společnosti. Obuv dále dělíme do šesti podkategorií, nejpočetnější zastoupení má obuv bezpečnostní. Velký potenciál růstu v této kategorii mají na trh nově uvedené dámské pracovní polobotky a sandály – analyzovaný podnik je zatím jedinou českou společností nabízející dámskou bezpečnostní obuv s ocelovou špicí. V BCG matici je zařazena do kvadrantu otazníky, je ovšem velký předpoklad přesunu do kvadrantu hvězdy.

Produkty spadající do zbylých šesti kategorií se na celkovém obratu společnosti podílejí asi 8 % i přesto, že prodeje těchto výrobků rok od roku rostou. Velký „boom“ způsobilo zavedení produktů pro práci ve výškách společnosti Kratos Safety do nabídky, meziroční nárůst v roce 2017 činil 50 %.

Největší konkurenti společnosti XY s.r.o. zabývající se dovozem, výrobou a distribucí ochranných pracovních pomůcek a oděvů jsou podniky Canis Safety a.s. a Cerva Group a.s. V portfoliu obou konkurentů nalezneme podobné produkty jako u analyzované společnosti, existují ovšem kategorie oděvů, které společnost XY s.r.o. v nabídce nemá – jsou jimi dámské montérkové oděvy, výstražné montérkové oděvy nebo oděvy speciální (antistatické atd.). Zvyšující se poptávka po výstražných vestách, které jsou neprodávanějším artiklem z kategorie oděvů, nasvědčují rostoucímu zájmu o výstražné oděvy. Tento trend potvrzuje také konkurence, společnost Cerva Group a.s. v roce 2017 uvedla na trh novou oděvní řadu Knoxfield, tvořenou výhradně výstražnými oděvy. Také druhý konkurent, společnost Canis Safety a.s., má ve své nabídce výstražné montérkové oděvy. Se zvyšujícím se zájmem o bezpečnost pracovníků mají výstražné oděvy velký potenciál rozvoje. Pro další růst analyzované společnosti a její konkurenceschopnost by bylo vhodné, aby své portfolio rozšířila o vlastní řadu výstražných oděvů. Jako nejvýhodnější se nabízí inovovat některou ze stávajících montérkových kolekcí, jejichž stíhají jsou mezi zákazníky známé a oblíbené. Z tohoto důvodu bude inovována nejprodávanější kolekce č. 2. Projekt inovace produktů montérkové kolekce č. 2 bude vypracován v následujících částech diplomové práce.

10 PROJEKT VÝROBKOVÉ INOVACE

Název projektu: Projekt výrokové inovace ve společnosti XY s.r.o.

Cíl projektu: Rozšíření výrokového portfolia dané společnosti o novou kolekci výstražných montérkových oděvů

Předběžný termín realizace: 30. 6. 2018 – 30. 8. 2019

Odhadované náklady na projekt: 391 950 Kč

10.1 Odůvodnění projektu

Ochranné prostředky chránící zaměstnance před riziky označujeme jako osobní ochranné prostředky (OOP). Tyto ochranné pomůcky musí splňovat požadavky stanovené v právních předpisech (nařízení vlády č. 21/2003 Sb.), nesmí ohrožovat zdraví nositele a bránit výkonu práce. Poskytování OOP je stanoveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zaměstnavatel je povinen tyto prostředky poskytovat zaměstnancům bezplatně a na vlastní náklady. Vybraná společnost zabývající se výrobou a dovozem ochranných pracovních pomůcek všeho druhu patří mezi přední velkoobchodní společnosti s pracovními pomůckami v České republice. Výrokové portfolio společnosti je značně rozsáhlé, v současnosti jej tvoří více než 1300 položek. Nejvíce výrobků je nabízeno v kategorii pracovních oděvů, jejichž základ tvoří šest montérkových kolekcí, majících významný podíl na obratu společnosti. Nejprodávanější kolekcí se v roce 2017 s více než 60 000 prodaných kusů stala kolekce č. 2, produkty této kolekce jsou zároveň dlouhodobě nejprodávanějšími v rámci montérkových oděvů. O oblibě montérkových oděvů svědčí také nárůst prodeje kolekce č. 3 uvedené na trh na konci roku 2015. Díky vysoké poptávce a oblíbenosti u zákazníků dosáhla nejvyššího meziročního nárůstu prodeje za rok 2016 ze všech výrobků společnosti.

Také výrokové portfolio největších konkurentů podniku je tvořeno právě pracovními oděvy. Při bližší analýze výrobků nabízených konkurenčními společnostmi bylo zjištěno, že i přes velký rozsah sortimentu vybrané společnosti existují produkty, jejichž výrobou se společnost ve vlastní režii nezabývá. Jmenovitě se jedná o dámské pracovní oděvy, výstražné montérkové oděvy, oděvy speciální (antistatické, chemické atd.) nebo o nabídku produktů pro děti. Právě výstražné oděvy jsou v současnosti velmi žádanou kategorií oděvů, nasvědčují tomu prodeje výstražných reflexních vest, dlouhodobě se jedná o nejprodávanější artikl v kategorii oděvů a tvoří značnou část tržeb společnosti. Pro osoby pracující venku, za soumraku nebo snížené viditelnosti, nacházející se ve veřejném prosto-

ru nebo přímo uprostřed provozu, je nošení výstražných oděvů povinností. Tato povinnost je upravena zákonem č. 361/2000 Sb., o silničním provozu a vyhláškou č. 294/2015 Sb. (vyhláška, kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích). Se zvyšujícím se zájmem zaměstnavatelů o bezpečnost pracovníků mají výstražné oděvy velký potenciál rozvoje.

Cílem diplomového projektu je rozšíření výrobního portfolia společnosti XY s.r.o. o novou montérkovou řadu výstražných oděvů, jež bude nabízena pod vlastní značkou společnosti.

10.2 Specifikace nového výrobku

Výrobní portfolio podniku bude rozšířeno o novou montérkovou řadu výstražných oděvů. Současnou nabídku montérkových oděvů tvoří šest montérkových kolekcí. Každá z těchto kolekcí má unikátní střih, který je zaregistrován na Úřadu průmyslového vlastnictví jako průmyslový vzor a je tak chráněn proti kopírování. Montérkové oděvy nabízené společností se mezi zákazníky těší velké oblibě, nejprodávanější kolekcí je kolekce č. 2 i díky své příznivé prodejní ceně. Vývoj nového střihu pro montérkové kolekce je časově náročný proces, nejvýhodnějším řešením je tedy inovace střihu stávajícího. Výsledným inovovaným produktem bude montérková kolekce č. 7 vycházející ze střihu kolekce č. 2. Tuto inovaci lze dle Valentova rozdělení řádů inovací zařadit do inovace 5. řádu nová varianta. Součástí nové kolekce budou tři typy oděvů – blůza, kalhoty do pasu a kalhoty s laelem.

Výstražné oděvy řadíme do OOP II. kategorie, vzhled oděvu určuje norma EN ISO 20471. Oděvy jsou dle této normy seskupeny do tří tříd, každá z nich musí mít minimální plochy použitého fluorescenčního a reflexního materiálu. Požadavky na výstražné oděvy a konstrukční řešení oděvů dle normy EN ISO 20471 jsou podrobně uvedeny v kapitole 6 teoretické části této práce.

Nově zavedená řada výstražných montérkových oděvů bude vyráběna ve stejném materiálovém složení jako materiál kolekce č. 2. Jedná se o směsový materiál o složení 65 % bavlna, 35 % polyester, 240 g/m². Výhodou oděvu zhotoveného z tohoto materiálu je jeho vyšší životnost, je odolný proti oděru a lépe drží tvar. Zároveň se nešpiní tolik jako například bavlněné oděvy a lépe se tak udržuje. Kolekce bude na trh uvedena ve standardní délce, ve velikostech 46–64 a ve fluorescenční žluté barvě. V případě úspěšného uvedení

výrobku na trh můžou být postupně naskladněny také montérky prodloužené (pro výšku postavy nad 194 cm) a zkrácené (pro výšku postavy pod 170 cm) a v dalších barevných odstínech.

10.3 Plán průběhu realizace projektu

Vybraná společnost nemá v současné době své vlastní oddělení návrhu a vývoje produktu. Tyto činnosti jsou proto zajišťovány externě. Vývoj nových střihů, popřípadě inovace střihů stávajících má na starost externí designér. Návrh na nový produkt nebo návrh na inovaci produktu stávajícího může přijít od kteréhokoli zaměstnance podniku, většina podnětů ovšem přichází od obchodních zástupců, zaměstnanců nákupu nebo vedení společnosti. Podnět na inovaci montérkové kolekce bude představen vedení podniku, které po jeho schválení požádá designéra o vytvoření grafického návrhů na inovovaný produkt. Designér sestrojí vždy tři odlišné návrhy na nový produkt, výsledný návrh je poté vybrán odpovědnými pracovníky spolu s vedoucími pracovníky společnosti. Jakmile je vybrán finální design, návrhář zhotoví papírový střih nového oděvu spolu s velikostní tabulkou, do které jsou zaneseny míry jednotlivých částí oděvu. Na základě tohoto střihu je v šicí dílně podniku zhotoven první vzorek nového produktu. Tento vzorek je dále posuzován vedením podniku a odpovědnými pracovníky, v případě schválení se přechází k výběru vhodného dodavatele.

Z oslovených dodavatelů je vybrán jeden, jehož nabídka je nejvýhodnější v poměru cena/kvalita, a je zahájena výroba vzorků. Ta je zcela v režii daného dodavatele, který si sám obstarává veškerý materiál a doplňky potřebné pro zhotovení oděvu. Jakmile je vzorek hotov, zašle jej výrobce do společnosti ke kontrole. Během kontroly je prováděna vizuální kontrola vzorku, přezkoumána je kvalita zpracování, vzorky jsou přeměřeny při převzetí a po vyprání, aby se zamezilo případnému nežádoucímu srážení oděvu. Tuto kontrolu provádějí zodpovědní externí pracovníci firmy a v případě, že vzorek vyhovuje ve všech parametrech, je na nový produkt připravena objednávka.

V tomto případě se jedná o inovaci produktu, který bude zařazen do OOP II. kategorie, daná společnost je tedy povinna před uvedením tohoto produktu na trh zajistit ES přezkoušení typu dle normy ČSN EN 20471 (Oděvy s vysokou viditelností – zkušební metody), následně vydat ES prohlášení o shodě a na výrobek umístit označení CE. Certifikace bude provedena v Institutu pro testování a certifikaci a.s. ve Zlíně, standardní doba trvání

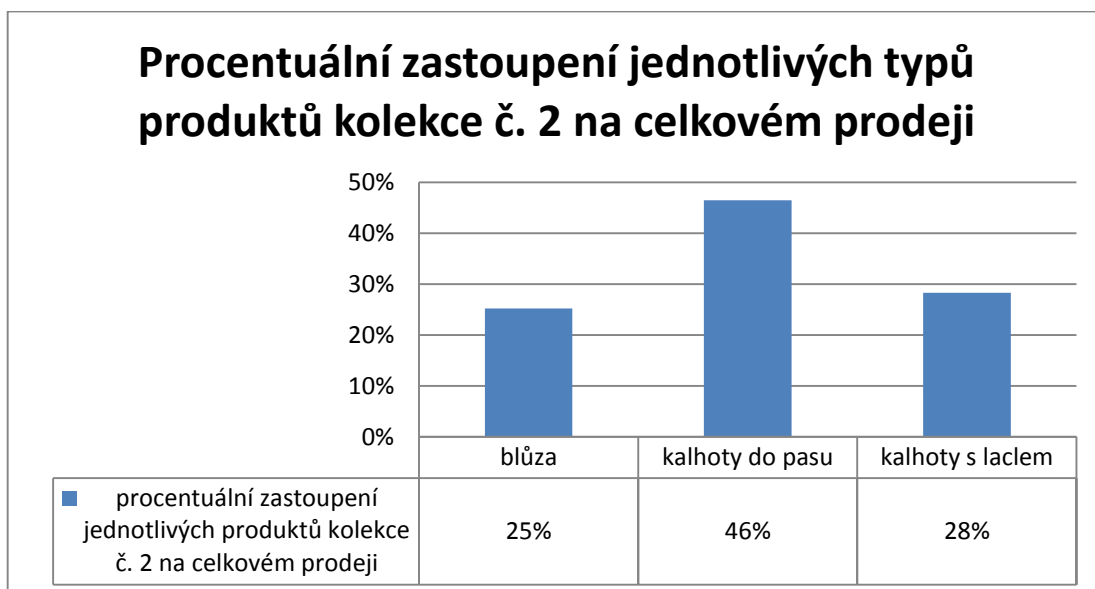
certifikace jsou tři měsíce. Jakmile je certifikace ukončena a k produktu je vydán certifikát, odešle odpovědný pracovník oddělení nákupu výrobcí závaznou objednávku.

K takto schválenému výrobku je vytvořena potřebná dokumentace, na grafické oddělení společnosti je zaslán požadavek na vytvoření štítků, prodejní etikety atd. Pro výrobu těchto podkladů je také nutné nový výrobek nafotit. Všechny tyto podklady jsou následně zaslány výrobcí a výsledný produkt je dodáván v originálním balení se všemi detaily.

10.3.1 Stanovení procentuálního množství pro první naskladnění produktů

Před zasláním závazné objednávky a potvrzením hromadné výroby je nutné stanovit, jaké množství produktu v jednotlivých velikostech bude pro první naskladnění objednáno. Při výpočtu poměru jednotlivých produktů a velikostí se vychází z procentuálního poměru prodejů podobného produktu, v tomto případě budeme vycházet z prodejů produktů kolekce č. 2. Následující graf udává procentuální poměr prodeje jednotlivých typů produktů montérkové kolekce č. 2 (údaje za rok 2017). Nová kolekce bude objednána v následujícím procentuálním zastoupení: 25 % blůza, 46 % kalhoty do pasu, 28 % kalhoty s laclem.

Graf 17 Procentuální zastoupení jednotlivých typů produktů kolekce č. 2 na celkovém prodeji



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Procentuální poměry prodejů jednotlivých velikostí od každého typu produktu (blůza, kalhoty do pasu a kalhoty s laclem) jsou uvedeny v tabulce č. 18. Při první objed-

návce se celkové množství objednávaného zboží přepočítá podle hodnot, uvedených v této tabulce.

Tabulka 18 Poměry prodejů jednotlivých velikostí

Velikost	Poměr prodeje Blůza	Poměr prodeje Kalhoty do pasu	Poměr prodeje Kalhoty s lacem
46	5 %	5 %	3 %
48	10 %	14 %	8 %
50	15 %	19 %	13 %
52	20 %	21 %	18 %
54	17 %	17 %	19 %
56	13 %	11 %	16 %
58	8 %	6 %	10 %
60	5 %	3 %	6 %
62	3 %	2 %	4 %
64	3 %	1 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

10.4 Marketingová strategie a marketingový mix

Společnost XY s.r.o. nemá jednotnou strategii při zavádění nových výrobků na trh. Cílem projektu je uvedení nové kolekce výstražných montérkových oděvů, která osloví nové zákazníky a pomůže společnosti proniknout na nové trhy. Jako nejvhodnější se pro firmu nabízí využívat strategii rychlého pronikání, s cílem získat velký tržní podíl. Tato strategie je zvolena také s ohledem na ceny podobných výrobků hlavních konkurentů. V prvních dvou letech od zavedení produktu na trh jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- v prvním roce se firma bude snažit prodat celkem 10 000 ks nových produktů,
- ve druhém roce je plánovaný prodej 30 000 ks nových produktů.

Aby byly cíle splněny, musí firma počítat s investicemi do propagace, díky které se nový produkt dostane do podvědomí zákazníků.

10.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrnem jednotlivých kroků, které firma musí uskutečnit, aby vzbudila poptávku po produktu. Marketingový mix zahrnuje Produkt, Cenu, Místo a Propagaci.

Produkt

Inovovaným produktem je mezi zákazníky velmi oblíbená montérková kolekce č. 2. Produkty této kolekce jsou vyrobeny ze směsového materiálu tvořeného kombinací bavlny a polyesteru. Tento materiál je mezi uživateli oblíbený zejména díky své vysoké životnosti a odolnosti proti oděru. Novinka bude vyrobena z materiálu stejného složení, doplněna o reflexní prvky tak, aby splňovala požadavky evropské normy EN ISO 20471. V první fázi bude nabízena pouze v jedné barvě, a to fluorescenční žluté.

Cena

Ceny nových produktů budou na stejné úrovni, jako jsou ceny produktů montérkové kolekce č. 2. S ohledem na cenovou politiku dané společnosti budou nové produkty prodávány zákazníkům s odlišnou marží (viz tabulka č. 20). Ke stanovení ceny byl použit nákladový přístup v kombinaci se stanovením cen podle konkurence. K zajištění cenové konkurenceschopnosti budou produkty prodávány ve stejné cenové hladině, v jaké podobné produkty nabízí konkurence.

Místo

Inovované výrobky budou nabízeny na těchto místech:

- na pultech podnikových prodejen,
- u partnerů společnosti,
- v prodejnách pracovních oděvů a pomůcek,
- na e-shopu podniku.

Produkty budou skladovány v centrálním skladu společnosti, odkud budou distribuovány jednotlivým zákazníkům. Protože více než polovinu produkce společnost vyváží do zahraničí, budou nové výrobky k dostání i v dalších zemích mimo Českou republiku.

Obrázek 9 Obchodní síť společnosti XY s.r.o.



Zdroj: internetové stránky společnosti XY s.r.o.

Propagace

K zajištění poptávky po novém výrobku je nutné investovat do jeho propagace. Při propagaci nového výrobku budou použity následující formy:

- newsletter – zákazníci společnosti jsou o každém novém produktu informováni formou newsletteru, který je rozesílám hromadně na email,
- Facebook a internetové stránky společnosti – inovovaný produkt je představen vizuálně fotografií s detailním popisem,
- reklamní banner – reklamní bannery jsou důležitou formou prezentace nových výrobků i jména společnosti,
- katalog – neméně důležitou formou prezentace nového výrobku je jeho představení v katalogu, vydávaném dvakrát ročně; katalog je vydáván v několika jazykových mutacích,
- tisk – společnost pravidelně přispívá do nejrůznějších časopisů pro odbornou i laickou veřejnost,
- veletrh – novinky jsou také prezentovány na veletrhu ochranných pracovních pomůcek A+A v Düsseldorfu a strojírenském veletrhu v Brně.

Novinky v sortimentu jsou dále prezentovány na firemních akcích, které společnost pravidelně pořádá pro své partnery, nebo individuálně na přání zákazníka.

11 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

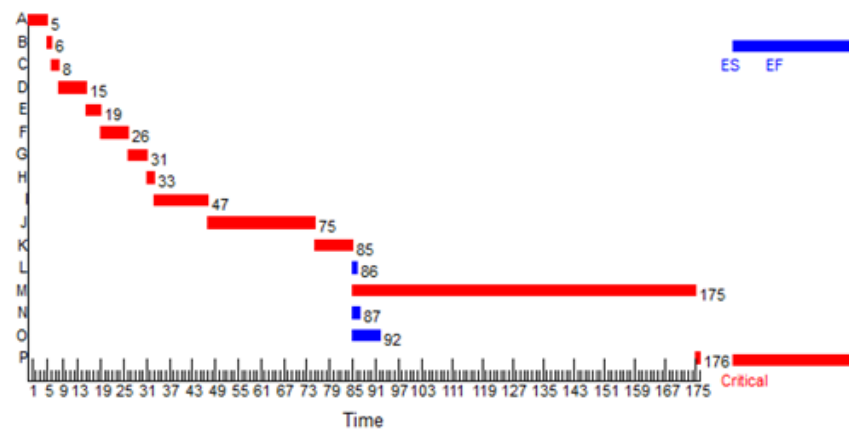
Jednotlivé činnosti a doba jejich trvání je zaznamenána v tabulce č. 19 spolu s vyznačením vzájemné závislosti jednotlivých činností. Celková doba trvání inovačního projektu byla vypočítána na 176 dní, grafické znázornění a zobrazení kritické cesty je uvedeno v následujícím grafu č. 18. Kritická cesta znázorňuje činnosti, které musí být provedeny, aby mohly být vykonány činnosti následující.

Tabulka 19 Časový harmonogram projektu

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
A	příprava podkladů pro návrh na inovaci produktu	5 dní	
B	představení návrhu na inovaci produktu vedení společnosti	1 den	A
C	schválení návrhu a požadavek na vytvoření nového designu	2 dny	B
D	vytvoření nového designu v grafické podobě	7 dní	C
E	výběr finálního grafického designu	4 dny	D
F	zhotovení papírového stříhu a velikostní tabulky	7 dní	E
G	výroba prvního vzorku	5 dní	F
H	schválení vzorku	2 dny	G
I	výběr vhodného dodavatele	14 dní	H
J	výroba vzorku dodavatelem	28 dní	I
K	kontrola vzorku od dodavatele a jeho schválení	10 dní	J
L	příprava objednávky	1 den	K
M	certifikace nového výrobku	90 dní	K
O	výroba štítků, etikety, návodu k použití	2 dny	K
P	nafocení nového výrobku a úprava fotografií	7 dní	K
Q	odeslání závazné objednávky	1 den	M,O,P

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Časový harmonogram projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Kolekce bude uvedena na trh jako novinka pro podzimní sezónu roku 2019. Standardní doba hromadné výroby je 5–6 měsíců (v závislosti na vytíženosti kapacit dodavatele), dále je nutno počítat s dobou přepravy, která je cca 6 týdnů. Tyto činnosti nejsou zahrnuty v časovém harmonogramu projektu, začátek projektu je tedy stanoven na 30. 6. 2018.

12 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU

Projekt bude financován z vlastních zdrojů vybrané společnosti. V této kapitole budou vyčísleny náklady na projekt a bude provedena kalkulace ceny inovovaných výrobků. Dále budou odhadnuty náklady na propagaci projektu, výše poptávky a výše tržeb.

12.1 Kalkulace ceny inovovaných výrobků

Daná společnost není přímým výrobcem produktů, šicí dílna podniku má jen malou kapacitu a je zde vyrobeno pouze nepatrné množství celkové produkce. Jak již bylo zmíněno, výrobky společnosti jsou vyráběny v asijských zemích, nová montérková kolekce bude vyráběna v Číně. Při stanovení ceny nových produktů vedení společnosti vychází z pořizovací ceny produktu (kupní cena se souvisejícími náklady). Konečná prodejní cena je tvořena cenou pořizovací a marží – velikost marže je závislá na typu odběratele (velkoobchod, maloobchod) a dalších poskytovaných slevách. Cena nového produktu je určována také podle úrovně cen účtovaných konkurencí.

Celková kalkulace nákupní ceny od dodavatele zahrnuje cenu za práci, veškerý materiál, tisk grafických podkladů (štítky, návod k použití, etiketa) a balení dle požadavků společnosti. Při obchodování s Čínou je používanou měnou americký dolar (USD), na českou korunu (CZK) je přepočítána dle aktuálního kurzovního lístku vydávaného Českou národní bankou. K samotné kupní ceně produktu je nutno připočítat další náklady – na dopravu a clo. Doprava je realizována vybranými dopravci dle smluvně dohodnutých tarifů – průměrná částka na dopravu 1 ks výrobků je 5 % kupní ceny výrobku. Zboží dovážené z Číny musí být také procleno (v případě, že se jedná o zboží určené k dalšímu prodeji) – celní sazba na montérkové oděvy je 12 % z kupní ceny zboží.

Nákupní ceny výrobků nebudou v této práci s ohledem na citlivost těchto údajů zveřejněny. V následující tabulce jsou uvedeny ceny v CZK, za které budou nové produkty nabízeny jednotlivým odběratelům.

Tabulka 20 Ceny výrobků dle typu odběratele

	Velkoobchodní cena pro partnery (bez DPH)	Velkoobchodní cena (bez DPH)	Maloobchodní cena (bez DPH)
Blůza	414,62 Kč	456,08 Kč	638,51 Kč
Kalhoty do pasu	368,21 Kč	405,03 Kč	567,04 Kč
Kalhoty s láclem	422,81 Kč	465,09 Kč	651,13 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro velkoobchodní partnery (mající speciální slevu) podnik XY s.r.o. připočítává marži cca 30 % (na 1 ks produktu), marže velkoobchodního prodeje je cca 40 %, při maloobchodním prodeji je marže asi 60 %.

12.2 Odhadované náklady na projekt

Uvedení nového produktu na trh je naplánováno na 8. měsíc roku 2019, produkt bude představen jako novinka pro nadcházející podzimní sezónu. Jelikož daný podnik není přímým výrobcem nového produktu, nemusí společnost investovat do nákupu hmotného majetku nebo materiálu potřebného k výrobě. Celkové odhadované náklady na projekt jsou vyčísleny na 391 950 Kč. V tabulce č. 21 jsou uvedeny činnosti, jež se podílejí na celkových nákladech spolu s vyčíslením odhadovaných nákladů. Náklady na projekt byly kalkulovány s ohledem na stanovené mzdové sazby ve společnosti a na základě zkušeností s již realizovanými projekty.

Tabulka 21 Celkové náklady na projekt

Činnost	Náklady	Komentář
Příprava podkladů pro návrh na inovaci produktu	2 000,00 Kč	Vyplacená částka za mzdy odpovědných pracovníků (hrubá hodinová mzda zaměstnance činí 200 Kč, celkový čas strávený přípravou podkladů je 10 hod.)
Vytvoření nového designu	50 000,00 Kč	Vytvoření tří grafických designů externím návrhářem
Zhotovení stříhu a velikostních tabulek	6 000,00 Kč	Vytvoření externě, grafickým designérem
Výroba vzorku na šicí dílně	6 950,00 Kč	Vyplacená částka za mzdy odpovědných pracovníků (hrubá hodinová mzda zaměstnance je 110 Kč, doba strávená výrobou vzorků činí 40 h) + spotřebovaný materiál (850 Kč / vzorek)
Kontrola vzorku od dodavatele	6 000,00 Kč	Kontrola externími pracovníky (zahrnuje přeměření vzorků, testy materiálu, srážlivost materiálu atd.)
Certifikace nového výrobku	80 000,00 Kč	Částka účtovaná Institutem pro testování a certifikaci a.s.
Poplatek za zapsání průmyslového vzoru	8 000,00 Kč	Částka účtovaná Úřadem průmyslového vlastnictví
Překlad návodu k použití externí společností	6 000,00 Kč	Cena za překlad 1 normostrany činí 300 Kč, překlad do 20 jazyků
Nafocení nového výrobku a úprava fotografií	10 000,00 Kč	Cena za komerční focení (profesionální model) za den
Náklady na propagaci	217 000,00 Kč	
Celkem	391 950,00 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Správná propagace nového produktu při uvedení na trh je důležitá pro zviditelnění produktu. Formy propagace společnosti jsou, co se formy týče, poměrně ustálené. Odhadované náklady na propagaci nového produktu dle jednotlivých forem propagace jsou představeny v tabulce č. 22.

Tabulka 22 Náklady na propagaci

Propagační kanály	Náklady	Komentář
Newsletter	-	Představení novinky zasláním newsletteru na emailovou adresu registrovaných uživatelů
Facebook a webové stránky společnosti XY s.r.o.	-	Představení novinky na webových stránkách společnosti a formou příspěvků na Facebooku
Výroba reklamního banneru	30 000,00 Kč	
Tisk produktových katalogů	40 000,00 Kč	Tisk katalogů v několika jazykových mutacích
Zajištění překladu katalogu do ostatních jazyků	12 000,00 Kč	Překlad katalogu do ostatních jazyků (angličtina, němčina, slovenština, polština)
Reklama v časopisech	55 000,00 Kč	propagace formou inzerce v časopisech
Uvolnění práv na užívání nafocených fotografií	30 000,00 Kč	Úplné uvolnění práv na užívání fotografií na území jednoho státu bez časového omezení
Představení novinky na veletrhu	50 000,00 Kč	Veletrh A+A v Düsseldorfu, strojírenský veletrh v Brně
Celkem	217 000,00 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

12.3 Odhadované výdaje na nákup nových výrobků

Jak již bylo zmíněno, inovované produkty budou vyráběny v Číně, společnosti tedy nevzniknou žádné náklady spojené s pořízováním technického vybavení, nákupem materiálu atd. Výrobky budou od výrobce nakupovány za smluvně dohodnutou kupní cenu, ke které je následně připočtena hodnota dopravy a clo. Odhadované výdaje na nákup inovovaných výrobků jsou uvedeny v tabulce č. 23.

Tabulka 23 Odhadované výdaje

Rok	Odhadované výdaje na nákup zboží
2018	3 120 694,50 Kč
2019	2 309 884,50 Kč
2020	8 435 240,63 Kč
2021	10 269 112,88 Kč
2022	10 878 721,88 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje byly vypočteny na základě odhadované poptávky (graf č. 19), pořizovací ceny jednotlivých produktů (pořizovací cena nebude stejně jako kupní cena v práci zveřejněna) a na základě předpokládaného objednávaného množství (tabulka č. 24).

Nové zboží bude objednáváno vždy dvakrát ročně – na začátku roku (v lednu daného roku) bude zadána objednávka na výrobu produktů na hlavní sezónu (tj. měsíce srpen – prosinec) téhož roku. V polovině daného roku bude objednáno zboží na období leden – červenec roku následujícího. V následující tabulce jsou uvedeny počty kusů, které budou dle toho klíče za jednotlivé roky objednány.

Tabulka 24 Počty objednávaných kusů v letech 2018–2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022			
Období	sezóna 2018	na rok 2020	sezóna 2020	na rok 2021	sezóna 2021	na rok 2022	sezóna 2022	na rok 2023
Blůza	3 050	2 200	4 600	3 640	5 960	4 030	6 470	4 130
Kalhoty do pasu	5 860	4 410	8 780	7 180	11 420	7 970	12 430	8 020
Kalhoty s laclem	3 450	2 550	5 100	4 130	6 670	4 640	7 360	4 680
Celkem kusů za rok	12 360	9 160	33430		40 690		43 090	

Zdroj: vlastní zpracování

12.4 Odhadované výnosy projektu

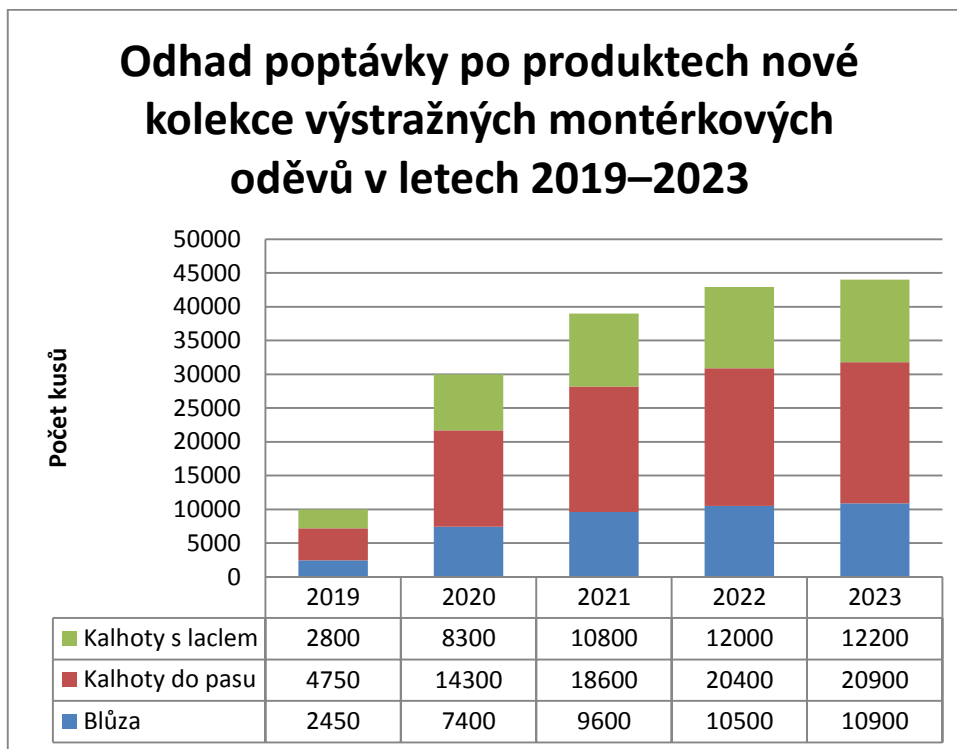
V této podkapitole bude postupně odhadnuta poptávka po novém produktu, následně bude odhadnuta výše tržeb.

12.4.1 Odhad poptávky

Výstražné oděvy jsou v současnosti žádaným zbožím, nasvědčují tomu stále se zvyšující prodeje výstražných vest, které jsou nejprodávanějším produktem z kategorie oděvy analyzované společnosti. O rostoucí poptávce svědčí také rozšiřování portfolia konkurence právě o výstražné oděvy (viz kapitola 8.3.2). Nové produkty jsou inovací produktů montérkové řady č. 2, která je dlouhodobě nejprodávanější kolekcí. Společnost XY s.r.o. věří, že se nová kolekce na trhu uchytí a stane se velmi žádanou. Předpokládá se, že díky rozšíření nabídky o reflexní montérkovou řadu osloví nové zákazníky a firmy, kde je používání výstražných oděvů povinné. Na druhou stranu společnost nepředpokládá, že by prodeje nové kolekce převýšily prodeje kolekce č. 2. Vedení společnosti se domnívá, že nejvyšším odběratelem budou partneři a velkoobchodní zákazníci, maloobchodní prodej by měl tvořit

asi jen 3 % celkových prodejů. Odhad poptávky po nových oděvech je znázorněn v grafu č. 19.

Graf 19 Odhad poptávky po produktech nové kolekce výstražných montérkových oděvů v letech 2019–2023



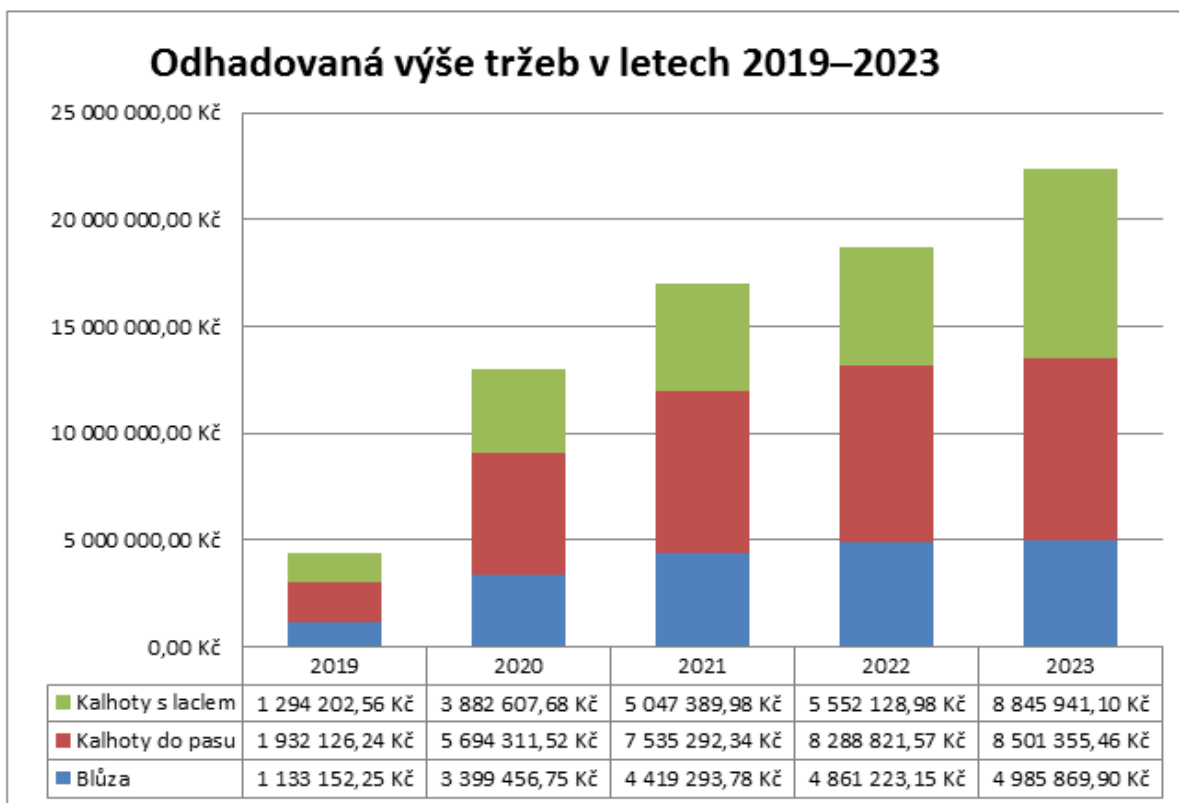
Zdroj: vlastní zpracování

K největším odběrům zboží dochází v hlavní sezóně (tj. v měsících srpen – prosinec). U produktů nové kolekce se tedy předpokládá, že bude tento trend následovat a v hlavní sezóně bude prodáno 62 % zboží.

12.4.2 Odhad výše tržeb

Tržby jsou odhadnuty na základě kalkulace ceny nových výrobků. Ceny se liší dle jednotlivých typů produktu (blůza, kalhoty do pasu a kalhoty s lacem), rozdílné ceny jsou nastaveny i pro jednotlivé zákazníky (viz tabulka č. 20). Předpokládá se, že 20 % výrobků bude nakupováno partnery, kteří mají nejvýhodnější cenové podmínky, o 77 % se přihlásí velkoobchodní odběratelé a 3 % budou tvořit tržby z maloobchodu. Cena jednotlivých výrobků byla vynásobena počtem předpokládaných kusů, které budou poptávány jednotlivými odběrateli. Odhad výše tržeb je znázorněn v grafu č. 20, detailní odhad tržeb za jednotlivé typy produktů je uveden v tabulce č. 32 v příloze.

Graf 20 Odhad výše tržeb v letech 2019–2023



Zdroj: vlastní zpracování

13 EFEKTIVNOST PROJEKTU

Projekt výrokové inovace bude financován vlastním kapitálem společnosti. Ke stanovení efektivnosti projektu bude nejprve potřeba stanovit provozní cash-flow (CF). Cash-flow bude stanoveno přímou metodou, která zkoumá příjmy a výdaje – od příjmů se odečítají výdaje a ve výsledku dostaneme stav peněžních prostředků. Odhad budoucích peněžních toků v letech 2018–2022 je zobrazen v následující tabulce č 25.

Tabulka 25 Odhad budoucích peněžních toků v letech 2018–2022 (v Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Investiční výdaje	391 950				
Celkové výdaje	3 120 694,50	2 309 884,50	8 435 240,63	10 269 112,88	10 878 721,88
Celkové tržby		4 359 481,05	12 976 375,95	17 001 976,10	18 702 173,70
CF provozní	-3 120 694,50	2 049 596,55	4 541 135,33	6 732 863,22	7 823 451,83
Základ daně		2 049 596,55	4 541 135,33	6 732 863,22	7 823 451,83
Daň		389423,3445	862815,7118	1279244,012	1486455,848
Zisk po zdanění		1 660 173,21	3 678 319,61	5 453 619,21	6 336 995,98
CF běžné	-3 512 644,50	1 660 173,21	3 678 319,61	5 453 619,21	6 336 995,98
Kumulativní CF	-3 512 644,50	-1 852 471,29	1 825 848,32	7 279 467,53	13 616 463,51

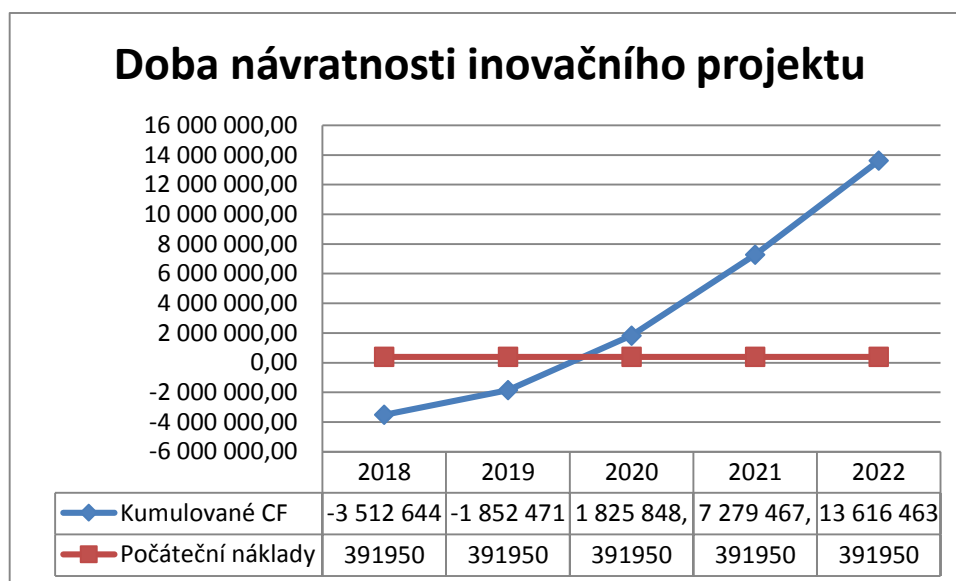
Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce 2018 byly odečteny i náklady na inovační projekt, které činí 391 950 Kč, firma má tedy v tomto roce záporné CF z běžné činnosti. Ve druhém roce, kdy bude výrobek uveden na trh, je již CF z běžné činnosti kladné. Kumulované cash-flow, jež vzniká součtem období běžného a minulého, je od roku 2020 kladné.

Doba návratnosti

Dobu návratnosti investice můžeme charakterizovat jako počet let, za který se peněžní příjmy z investice vyrovnají počátečním kapitálovým výdajům na investici. Z předchozí tabulky č. 25 a grafu č. 21 je zřejmé, že návratnost bude mezi druhým a třetím rokem od zahájení projektu. Odhadované náklady inovačního projektu se vrátí v roce 2020, přičemž doba životnosti inovace je minimálně pět let. Jelikož je doba návratnosti projektu kratší než doba životnosti inovace, lze projekt považovat za přijatelný.

Graf 21 Grafické znázornění doby návratnosti inovačního projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota

Jelikož je projekt financován vlastním kapitálem, je potřeba si stanovit diskontní úrokovou sazbu, abychom mohli dále zjistit čistou současnou hodnotu.

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál bude využito metody CAPM, vycházející z následujícího vztahu:

$$r_e = r_f + \beta (r_m - r_f).$$

kde:

r_e = náklady na vlastní kapitál v %

r_f = bezriziková úroková míra

β = koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého kapitálu

$r_m - r_f$ = riziková premie (Čížek, © 2017)

Bezriziková úroková míra – v praxi jsou používány sazby dlouhodobých státních dluhopisů, vychází z údajů zveřejňovaných MPO, ($r_f = 1,50\%$). (MPO, 2017)

Koeficient β – koeficient bude stanoven metodou analogie, kdy se vychází z odhadů pro dané odvětví podnikání v dané oblasti, ($\beta = 1,10\%$). (Damodaran, © 2017)

Riziková premie – tržní riziková premie bude stanovena na základě ratingového hodnocení ČR dle agentury Standard & Poor's, ($r_m - r_f = 6,69\%$). (Damodaran, © 2017)

Dosažením do výše uvedeného vzorce získáme diskontní úrokovou sazbu:

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f) = 0,015 + 0,011 * 0,0669 = \mathbf{1,6 \%}$$

Výpočet čisté současné hodnoty NPV

Čistou současnou hodnotu vypočítáme dle následujícího vzorce:

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota

C_0 = počáteční náklady na investici

CF_i = peněžní toky jednotlivých let

n = doba životnosti projektu

k = diskontní úroková míra (Kislingerová a kol., 2010, s. 288)

Dosažením do vzorečku získáme čistou současnou hodnotu:

$$NPV = -391\,950 + [-3\,120\,694,50/(1+0,016)^1] + 2\,049\,596,55/(1+0,016)^2 + 4\,541\,135,33/(1+0,016)^3 + 6\,732\,863,22/(1+0,016)^4 + 7\,823\,451,83/(1+0,016)^5 = \mathbf{2\,231\,792}$$

Kč

Z vypočítané čisté současné hodnoty bylo zjištěno, že $NPV \geq 0$, daný projekt je přijatelný, jelikož zaručuje požadovanou míru výnosnosti.

14 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Analýza řízení rizik je důležitou částí projektu, cílem této analýzy je identifikace nežádoucích stavů, které by mohly projekt ohrozit. Každá firma by měla umět tato rizika správně identifikovat, ohodnotit dle závažnosti a následně provést opatření, která vzniku potenciálních rizik zabrání. Analýza rizik bude zpracována dle metody RIPRAN (Risk Projekt Analysis), jejímž autorem je B. Lacko, držet se budeme postupu dle Doležala, Lacka, Máchala a spol. (2012, s. 90). V rámci analýzy budou provedeny následující kroky dílčí kroky: identifikace rizika, určení závažnosti rizika, přiřazení pravděpodobnosti jejího vzniku a určení dopadů rizika na projekt.

14.1 Identifikace rizika

Mezi rizika spojená s výrobou nového produktu, jež by mohla zapříčinit ohrožení projektu, řadíme:

Výběr nevhodného dodavatele (výrobce) – protože výroba produktů nebude probíhat ve vlastní režii podniku, je výběr kvalitního výrobce klíčovým aspektem úspěšného uvedení výrobků na trh. Je třeba najít takového dodavatele, který používá kvalitní vstupní materiál a garantuje bezproblémové dodávky ve stanovených termínech, a zajistit, aby byly stanovené podmínky smluvně ošetřeny. Projekt může ohrozit např. neschopnost najít vhodného dodavatele nebo nespolehlivost dodavatele.

Nárůst ceny materiálu – nákup materiálů, potřebný pro výrobu produktů je plně v režii daného dodavatele. Zvýšení cen vstupního materiálu v průběhu projektu by mělo za následek navýšení kupních a pořizovacích cen produktů.

Vývoj měnových kurzů – měnou používanou při obchodech s asijskými zeměmi je americký dolar, existuje zde tedy velké měnové riziko. Budoucí vývoje na zahraničních trzích lze jen velmi těžko odhadnout. V případě posílení amerického dolaru vůči české koruně by také vzrostla pořizovací cena nakupovaného zboží.

Nevhodná propagace výrobku – správná propagace je základem pro úspěšné uvedení výrobku na trh. Nedostatečná propagace nebo propagace výrobku na nevhodných místech, by mohla mít za následek malý zájem zákazníků o daný výrobek.

Špatný odhad poptávky a tržeb – poptávka a výše tržeb inovovaných produktů může být špatně odhadnuta. Zda bude o nový produkt zájem nelze jednoznačně určit, není známo, zda budou zákazníci nový výrobek opravdu kupovat. Rizikem může být také příliš vysoký až nereálný odhad budoucích tržeb.

Politická omezení v místě výroby – vládní omezení v zemi výroby (například ukončení činnosti některých podniků z důvodu ochrany životního prostředí) by mohlo mít za následek zpoždění dodávky výrobků nebo úplné zastavení výroby. Podnik by tak neměl dostatek produktů k uspokojení poptávky ze strany zákazníků.

Riziko při přepravě – toto riziko představuje nebezpečí, že zboží bude v důsledku přepravy poškozené, zničené, případně dojde k jeho zadržení při přepravě. Společnost by proto měla věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy.

Vliv konkurence – konkurenti mohou být velkým ohrožením inovačního projektu. Snaha konkurence o přizpůsobení cen novým produktům může mít za následek nízký zájem o inovované výrobky.

Tabulka 26 Identifikace rizik projektu výrobné inovace

Číslo	Riziko	Scénář
1	Výběr nevhodného dodavatele	Ohrožení projektu, prodloužení doby realizace projektu
2	Nárůst ceny materiálu	Ovlivnění nákupní ceny inovovaného produktu
3	Vývoj měnových kurzů	Posilování dolaru vůči české koruně – růst pořizovací ceny produktu
4	Nevhodná propagace výrobku	Nedostatečná poptávka, malý zájem o nový produkt
5	Špatný odhad poptávky a tržeb	Vliv na ekonomickou efektivnost projektu
6	Politická omezení v místě výroby	Prodloužení doby dodání zboží, nedostatek zboží
7	Riziko při přepravě	Nedodání zboží na sklad, nedostatečné zásoby
8	Vliv konkurence	Snaha konkurence napodobit nový výrobek, snižování cen podobných výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

14.2 Kvantifikace rizik (hodnocení rizik)

Ve druhém kroku bude určena hodnota dopadu rizika dle závažnosti možných dopadů na inovační projekt. Hodnota závažnosti bude stanovena dle stupnice 1–5, kdy hodnota 1 představuje velmi malý dopad na projekt a hodnota 5 velmi velký dopad na projekt.

Tabulka 27 Stupnice hodnoty závažnosti

Velmi velký dopad na projekt – VVD	5
Velký dopad na projekt – VD	4
Střední dopad na projekt – SD	3
Malý dopad na projekt – MD	2
Velmi malý dopad na projekt – VMD	1

Zdroj: vlastní zpracování dle PIPRAN, © 2009

Dále bude stanovena pravděpodobnost výskytu scénáře (s jakou pravděpodobností 0–1 riziko nastane). Pravděpodobnost výskytu scénáře vychází z tabulky níže (tabulka č. 28) a je verbálně kvantifikována od velmi nízké pravděpodobnosti – VNP, která představuje pravděpodobnost pod 20 % včetně, až po velmi vysokou pravděpodobnost – VVP od 80 % výše.

Tabulka 28 Pravděpodobnost výskytu scénáře

Velmi vysoká pravděpodobnost – VVP	nad 0,8
Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 0,6 do 0,8 včetně
Střední pravděpodobnost – SP	nad 0,4 do 0,6 včetně
Nízká pravděpodobnost – NP	nad 0,2 do 0,4 včetně
Velmi nízká pravděpodobnost – VNP	do 0,02 včetně

Zdroj: RIPRAN, © 2009

Následně bude vypočítána hodnota rizika (součin váhy rizika s jeho pravděpodobností).

Určení verbální hodnoty rizika bude vycházet z následující tabulky č. 29, která se skládá z verbálních hodnot pravděpodobností a verbálních hodnot závažnosti možných dopadů. Žlutě jsou označena taková rizika, která jsou pro projekt zásadní a musí se jim věnovat maximální pozornost. Nejvyšší hodnotu rizika představuje VVHR (velmi vysoká hodnota rizika), dále VHR (vysoká hodnota rizika) a SHR (střední hodnota rizika). Ostatní rizika NHR (nízká hodnota rizika) a VNHR (velmi nízká hodnota rizika) jsou akceptovatelná a nevyžadují zásadní ošetření, v tabulce jsou označeny zeleně.

Tabulka 29 Určení verbální hodnoty rizika

	VVD	VD	SD	MD	VMD
VVP	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
VP	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
SP	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
NP	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
VNP	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

Zdroj: RIPRAN, © 2009

Ohodnocení jednotlivých rizik daného inovačního projektu je znázorněno v tabulce č. 30. Největším rizikem pro daný projekt výrokové inovace by byl nevhodný výběr dodavatele, jedná se o riziko s vysokou hodnotou. Jde o riziko, při kterém by projekt nemohl fungovat, a je proto nutné provést vhodná opatření k jeho eliminaci. Mezi rizika se střední hodnotou řadíme vývoj měnových kurzů, špatný odhad poptávky a tržeb, politická omezení v místě výroby a vliv konkurence. Jsou to rizika, při kterých může projekt fungovat, ale z dlouhodobého hlediska musí být uskutečněna opatření k jejich snížení. Nárůst ceny materiálu, nevhodná propagace výrobku a riziko při přepravě byly ohodnoceny jako rizika s nízkou hodnotou, jsou tedy přijatelnými riziky a není nutné přijímat žádná ochranná opatření.

Tabulka 30 Ohodnocení rizik inovačního projektu

Číslo	Závažnost	Pravděpodobnost	Hodnota rizika	Verbální hodnota rizika
1.	5	0,25	1,25	VHR
2.	2	0,60	1,20	NHR
3.	3	0,50	1,50	SHR
4.	3	0,15	0,45	NHR
5.	3	0,60	1,80	SHR
6.	4	0,40	1,60	SHR
7.	1	0,10	0,10	VNHR
8.	4	0,35	1,40	SHR

Zdroj: vlastní zpracování

14.3 Návrh opatření snižující rizika projektu

Projekt by v dlouhodobém časovém horizontu nemohl fungovat, pokud by nebyla včas eliminována nebo snížena rizika s vysokou a střední hodnotou. Návrhy opatření na snížení těchto rizik jsou uvedeny v tabulce č. 31 níže.

Tabulka 31 Návrh opatření na snížení rizik projektu

Riziko	Opatření
Výběr nevhodného dodavatele	Nastavení vhodných kritérií pro výběr dodavatele. V dodavatelské smlouvě nastavit sankce za nedodržení harmonogramu dodávek.
Vývoj měnových kurzů	Zjistit a zajistit se z nabízených pojišťovacích instrumentů.
Špatný odhad poptávky a tržeb	Podrobný průzkum trhu a kvalitní zpracování projektu. Dodávat výrobky včas, v odpovídající kvalitě za adekvátní cenu.
Politická omezení v místě výroby	Zajistit nejméně dva dodavatele na daný produkt. V případě omezení dodávek částečná výroba ve vlastní režii.
Vliv konkurence	Zvolit vhodnou formu propagace nového výrobku. Zajistit dostatek peněžních prostředků na marketing.

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování Projektu výrobné inovace ve vybrané společnosti. Projekt byl zpracován ve vybraném podniku, který se specializuje na výrobu, dovoz a prodej osobních ochranných prostředků. Výrobné portfolio daného podniku bylo inovačním projektem rozšířeno o novou montérkovou kolekci výstražných oděvů, která má vzhledem k vypracovaným analýzám velký potenciál pro rozvoj.

Jak již bylo uvedeno, diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V první části práce byla zpracována literární rešerše z oblasti inovací, byl charakterizován inovační proces, představeny zdroje inovačních příležitostí a metody hodnocení inovací. Součástí této části práce je charakteristika osobních ochranných pomůcek.

Na teoretický přehled navazuje praktická část, zahrnující část analytickou a projektovou. V rámci analytické části byla nejprve představena vybraná společnost, následně byly vypracovány analýzy podnikatelského prostředí a výrobního portfolio společnosti. Důraz byl kladen na srovnání výrobní skladby s konkurencí. Výstupy analytické části byly použity jako podklad části projektové, jež je z hlediska splnění hlavního cíle diplomové práce stěžejní. V projektové části diplomové práce byl zpracován komplexní projekt výrobné inovace, zahrnující charakteristiku nového výrobku, nákladovou a rizikovou analýzu, včetně zhodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Samotný projekt by měl probíhat v termínu od 30. 6. 2018 do 31. 8. 2019. Celkové odhadované náklady na inovační projekt byly vyčísleny částkou 391 950 Kč, investované peněžní prostředky projektu se podniku vrátí v roce 2020.

Navrhovaný projekt pomůže rozšířit produktové portfolio vybrané společnosti, věřím, že pro podnik bude velkým přínosem a nová montérková řada se setká s pozitivním ohlasem zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BESSANT, J.R. a Joseph TIDD. *Innovation and entrepreneurship*. Third Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-99309-5.
- BRYNJOLFSSON, Erik a Andrew MCAFEE. *Druhý věk strojů: práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií*. Brno: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-71-4.
- ČÍŽEK, Bohuslav. *Diskontní sazba* [online] © 2017 [cit. 2018-3-30]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Diskontni+sazba&IdPojPass=116>.
- ČSÚ. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online] © 2016. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich.
- ČSÚ. *Sekce G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel* [online] [cit. 2018-3-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20565267/021608v07.pdf/8dba6294-05fa-4cc2-a2f0-5fbbb7755bed?version=1.0>.
- Damodaran [online] © 2017 [cit. 2018-3-30]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
- DODGSON, Mark, GANN David a PHILLIPS Nelson. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2014. Oxford Handbooks. ISBN 978-0-19-969494-5.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-856-0329-2.
- DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
- HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 8086473899.
- HLAVNIČKOVÁ, Markéta. *Inovace výrobního portfolio ve vybraném podniku* [online] © 2009. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: https://theses.cz/id/artw1p/downloadPraceContent_adipIdno_11264.

- JANUSONIS, Gintas and Diana KRIEVINA. *Inno Skills – podpora inovací v MSP: 1. Inovace. Typy inovací. Metriky inovací.* [online] © 2009. UWB [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: home.zcu.cz/~vacekj/SyKaPo/1_Zaklady_inovaci.doc.
- Justice.cz. *Výroční zprávy firmy Canis Safety a.s.* [online] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=256396>.
- Justice.cz. *Výroční zprávy firmy XY s.r.o. za hospodářský rok 2012–2016* [online] Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
- Kategorizace OOP* [online] © 2004. [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/kategorizace-oop>.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KUNC, Josef a Pavel KLAPKA. *Inovace v prostoru a čase*. In IX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. 1. vydání. Brno: ESF MU, 2006. s. 23–29. ISBN 80-210-4155-2.
- Kurzy.cz. *Dlouhodobé úrokové sazby pro konvergenční účely (%) – ekonomika ČNB* [online] © 2017 [cit. 2018-3-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/dlouhodobem-urokove-sazby-pro-konvergenци-ucely/>.
- Legislativa a normy* [online] © 2016. [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <http://www.canissafety.cz/download/Normy.pdf>.
- Nariadení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky* [online] © 2004. [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/info/uztxt.asp?cd=5&typ=r&det=&levelid=490018&datumakt=1.5.2004>.
- NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
- OECD. *Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition [online] © 2005 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_T_hird_Edition.pdf.
- OOPP – poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti* [online] © 2016 [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>.

- Osobní ochranné prostředky – Oděvy s vysokou viditelností* [online] © 2011 [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: http://www.ceskyfocalpoint.cz/wp-content/uploads/2015/12/pubozp_odevy.pdf.
- Portwest katalog*. [online] © 2017 [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <http://www.imagerepository.org/brochures/portwest/cz/html5/#>.
- PRNKA, Tasilo, HRONEK, František a Karel ŠTERLINK. *Inovace v evropské unii I. Evropská unie a inovace*. Repronis: Ostrava, 2002. ISBN 80-7329-010-3
- RIPRAN. *Metoda pro analýzu projektových rizik* [online] © 2009 [cit. 2018-3-30]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>.
- SKALICKÝ, Jiří a kolektiv. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi* [online]. © 2001. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Dostupné z: <https://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>.
- SRNSKÝ, Stanislav. *Udržitelné trendy v technických a technologických inovacích* [online] © 2017 [cit. 2017-12-15]. Zpravodaj ČSVTS č. 43. Praha: ČSVTS. Dostupné z: <http://spolky.csvts.cz/cns/news17/zcsvts17.pdf>.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-2473-339-5.
- ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání* [online] © 2007 [cit. 2018-1-10]. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 9788090315365. Dostupné z: http://www.aiper.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-271-0689-9.
- TIDD, Joseph, BESSANT, J. R. and PAVITT, Keith. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TROMMSDORFF, Volker and Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
- VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. Podnikání a management. ISBN 80-85860-11-2.

- VALENTA, František. *Tvůrčí aktivita--inovace--efekty*. 1. vyd. Praha: Svoboda, t. Rudé právo, 1969.
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- Výstražné oděvy, viditelnost* [online] [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: http://www.pangeavsetin.cz/r_zachranna_sluzba.php3.
- Zákon č. 116/2000 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony na ochranu průmyslového vlastnictví* [online] © 2000 [cit. 2018-1-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-116>.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast5h2.aspx>.
- Zpráva o inflaci – I/2017* [online] © 2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2017/2017_I/index.html.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- ŽIŽLA VSKÝ, Ondřej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. 1. vyd. [online] © 2012. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-796-3. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf.
- ŽIŽLA VSKÝ, Ondřej. *Zapojení zákazníků do inovačního procesu jako prostředek vedoucí ke zvyšování výkonnosti podniku*. [online] © 2011 [cit. 2017-12-15]. Journal of Competitiveness. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/41.pdf>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAPM	Capital Asset Pricing
CF	cash-flow
CNY	čínský juan
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPV	Net Present Value
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OOP	Osobní ochranné prostředky
RIPRAN	Risk Project Analysis
ÚPV	Úřad průmyslového vlastnictví
USD	americký dolar

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma třídění typu inovačních aktivit podle Oslo manuálu.....	17
Obrázek 2 Nový model řetězového propojení fází inovačního procesu.....	27
Obrázek 3 Inovační proces	28
Obrázek 4 Druhy efektů inovací	30
Obrázek 5 Struktura ochrany duševního majetku.....	34
Obrázek 6 Příklady rozmístění pásu z reflexního materiálu (údaje v mm)	43
Obrázek 7 Produkty kolekce CXS Norwich společnosti Canis Safety a.s.	78
Obrázek 8 Produkty kolekce KNOXFIELD společnosti Cerva Group.	79
Obrázek 9 Obchodní síť společnosti XY s.r.o.	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Valentovo rozdělení řádu inovací.....	20
Tabulka 2 Potenciální zdroje inovačních podniků.....	22
Tabulka 3 Minimální požadovaná plocha použitých materiálů.....	41
Tabulka 4 Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. v letech 2012–2016.....	48
Tabulka 5 Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. v letech 2012–2016.....	49
Tabulka 6 SWOT analýza společnosti XY s.r.o.	58
Tabulka 7 Sortiment pracovních oděvů.....	63
Tabulka 8 Sortiment rukavic.....	65
Tabulka 9 Sortiment obuvi.....	65
Tabulka 10 Sortiment produktů sloužící k ochraně dýchacích cest.....	66
Tabulka 11 Sortiment produktů sloužící k ochraně zraku.....	67
Tabulka 12 Sortiment produktů sloužící k ochraně sluchu.....	67
Tabulka 13 Sortiment produktů sloužící k ochraně hlavy.....	68
Tabulka 14 Sortiment produktů sloužící k práci ve výškách.....	68
Tabulka 15 Sortiment drogerie.....	69
Tabulka 16 Ceny výstražných montérkových oděvů společnosti Canis Safety a.s.	78
Tabulka 17 Ceny výstražných montérkových oděvů společnosti Cerva Group a.s.....	79
Tabulka 18 Poměry prodeje jednotlivých velikostí.....	89
Tabulka 19 Časový harmonogram projektu.....	92
Tabulka 20 Ceny výrobků dle typu odběratele.....	94
Tabulka 21 Celkové náklady na projekt.....	95
Tabulka 22 Náklady na propagaci.....	96
Tabulka 23 Odhadované výdaje.....	96
Tabulka 24 Počty objednávaných kusů v letech 2018–2019.....	97
Tabulka 25 Odhad budoucích peněžních toků v letech 2018–2022.....	100
Tabulka 26 Identifikace rizik projektu výrobné inovace.....	104
Tabulka 27 Stupnice hodnoty závažnosti.....	105
Tabulka 28 Pravděpodobnost výskytu scénáře.....	105
Tabulka 29 Určení verbální hodnoty rizika.....	106
Tabulka 30 Ohodnocení rizik inovačního projektu.....	106
Tabulka 31 Návrh opatření na snížení rizik projektu.....	107
Tabulka 32 Odhad výše tržeb dle jednotlivých typů produktů v letech 2019–2023.....	119

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY s.r.o. v letech 2012–2016	47
Graf 2 Vývoj tržeb společnosti XY s.r.o. v letech 2012–2016	48
Graf 3 Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD v letech 2013–2017	52
Graf 4 Obecná míra nezaměstnanosti	53
Graf 5 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti XY s.r.o.	62
Graf 6 Procentuální podíl exportu na obratu společnosti XY v letech 2012–2017	69
Graf 7 Vývoj prodeje výrobků v kategorii oděvy v letech 2012–2017	70
Graf 8 Vývoj prodeje výrobků montérkových kolekcí v letech 2013–2017	71
Graf 9 Vývoj prodeje výrobků v kategorii rukavice v letech 2012–2017	72
Graf 10 Vývoj prodeje výrobků v kategorii obuv v letech 2012–2017	73
Graf 11 Vývoj prodeje výrobků – doplňkový sortiment v letech 2012–2017	74
Graf 12 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti Canis Safety a.s.	75
Graf 13 Procentuální podíl jednotlivých kategorií výrobků společnosti Cerva Group a.s.	76
Graf 14 BCG matice kategorie oděvy	80
Graf 15 BCG matice kategorie obuv	81
Graf 16 BCG matice kategorie rukavice	82
Graf 17 Procentuální zastoupení jednotlivých typů produktů kolekce č. 2 na celkovém prodeji	88
Graf 18 Časový harmonogram projektu	93
Graf 19 Odhad poptávky po produktech nové kolekce výstražných montérkových oděvů v letech 2019–2023	98
Graf 20 Odhad výše tržeb v letech 2019–2023	99
Graf 21 Grafické znázornění doby návratnosti inovačního projektu	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: SEZNAM DRUHŮ PRODUKTŮ, KTERÉ NEJSOU POVAŽOVÁNY ZA OOP	118
PŘÍLOHA P II	119

PŘÍLOHA P I: SEZNAM DRUHŮ PRODUKTŮ, KTERÉ NEJSOU POVAŽOVÁNY ZA OOP

ÚPLNÝ SEZNAM DRUHŮ OSOBNÍCH OCHRANNÝCH PROSTŘEDKŮ, NA KTERÉ SE TOTO NAŘÍZENÍ NEVZTAHUJE

Toto nařízení se nevztahuje na následující druhy ochranných prostředků:

1. Osobní ochranné prostředky určené a vyráběné speciálně pro ozbrojené síly nebo pro účely zajištění veřejného pořádku (přilby, štíty a tak dále).
2. Osobní ochranné prostředky pro sebeobranu (aerosolové rozprašovače, osobní zadržující prostředky a tak dále).
3. Osobní ochranné prostředky určené a vyráběné pro soukromé použití proti
 - a. nepříznivým klimatickým podmínkám (pokrývky hlavy, sezónní oděvy, obuv, deštníky a tak dále),
 - b. vlhku a vodě (rukavice pro mytí nádobí a tak dále),
 - c. tepla (rukavice a tak dále).
4. Osobní ochranné prostředky, které nejsou nošeny trvale, určené pro ochranu nebo záchranu osob na plavidlech nebo v letadlech.
5. Přilby a zorníky určené pro uživatele jednostopých nebo dvoustopých motorových vozidel.

Zdroj: Nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky, © 2004

PŘÍLOHA P II

Tabulka 32 Odhad výše tržeb dle jednotlivých typů produktů v letech 2019–2023

Rok 2019				
	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s laclem	Celkem
Partneři	207 310,00 Kč	353 481,60 Kč	236 773,60 Kč	
Velkoobchodní odběratelé	877 954,00 Kč	1 496 990,88 Kč	1 002 734,04 Kč	
Maloobchodní odběratelé	47 888,25 Kč	81 653,76 Kč	54 694,92 Kč	
	1 133 152,25 Kč	1 932 126,24 Kč	1 294 202,56 Kč	4 359 481,05 Kč
Rok 2020				
	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s laclem	Celkem
Partneři	621 930,00 Kč	1 060 444,80 Kč	710 320,80 Kč	
Velkoobchodní odběratelé	2 633 862,00 Kč	4 490 972,64 Kč	3 008 202,12 Kč	
Maloobchodní odběratelé	143 664,75 Kč	142 894,08 Kč	164 084,76 Kč	
	3 399 456,75 Kč	5 694 311,52 Kč	3 882 607,68 Kč	12 976 375,95 Kč
Rok 2021				
	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s laclem	Celkem
Partneři	808 509,00 Kč	1 378 578,24 Kč	923 417,04 Kč	
Velkoobchodní odběratelé	3 424 020,60 Kč	5 838 264,43 Kč	3 910 662,76 Kč	
Maloobchodní odběratelé	186 764,18 Kč	318 449,66 Kč	213 310,19 Kč	
	4 419 293,78 Kč	7 535 292,34 Kč	5 047 389,98 Kč	17 001 976,10 Kč
Rok 2022				
	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s laclem	Celkem
Partneři	889 359,90 Kč	1 516 436,06 Kč	1 015 758,74 Kč	
Velkoobchodní odběratelé	3 766 422,66 Kč	6 422 090,88 Kč	4 301 729,03 Kč	
Maloobchodní odběratelé	205 440,59 Kč	350 294,63 Kč	234 641,21 Kč	
	4 861 223,15 Kč	8 288 821,57 Kč	5 552 128,98 Kč	18 702 173,70 Kč
Rok 2023				
	Blůza	Kalhoty do pasu	Kalhoty s laclem	Celkem
Partneři	912 164,00 Kč	1 555 319,04 Kč	1 041 803,84 Kč	
Velkoobchodní odběratelé	3 862 997,60 Kč	6 586 759,87 Kč	7 563 479,62 Kč	
Maloobchodní odběratelé	210 708,30 Kč	359 276,54 Kč	240 657,65 Kč	
	4 985 869,90 Kč	8 501 355,46 Kč	8 845 941,10 Kč	22 333 166,46 Kč

Zdroj: vlastní zpracování