

# Inovační proces vybraného podniku v oblasti potravinářské produkce

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Bc. Denisa Kubinová**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání diplomové práce

# Inovační proces vybraného podniku v oblasti potravinářské produkce

*Jméno a příjmení:* **Bc. Denisa Kubinová**  
*Osobní číslo:* E18000248  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* 2019/2020

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a vypracování odborné rešerše k řešené problematice.
2. Charakteristika vybrané firmy v rozsahu malého a středního podnikání v oblasti potravinářské produkce.
3. Analýza inovačního potenciálu vybraného podniku a následné hodnocení jeho rozvoje.
4. Návrh inovačního projektu včetně metodického postupu jeho realizace v daném podniku.
5. Ekonomické vyhodnocení projektu a formulace závěrů.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- BREM, Alexander, Joseph TIDD a Tugrul Unsal DAIM, ed. Managing innovation: internationalization of innovation. New Jersey: World Scientific, [2019]. Series on technology management / series editor J. Tidd, vol. 34. ISBN 978-1-78634-654-4.
- TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: František Lokvenc – obchodní ředitel, prokurista spol.

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

31. října 2019

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

8. listopadu 2020

Bc. Denisa Kubinová

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za její odborné vedení při tvorbě práce, věcné rady, ale i kritiku. Dále bych chtěla poděkovat všem vyučujícím na TU v Liberci, kteří mě doposud provedli studiem na univerzitě.

Další poděkování bych ráda věnovala společnosti Drana, s r. o., zejména pak jednatelům společnosti Janu Drašnarovi a Štěpánce Drašnarové za poskytnuté informace. Také bych ráda poděkovala panu Františku Lokvencovi, výrobnímu řediteli společnosti, za spolupráci a čas, který mi věnoval při tvorbě práce. Dále také můj velký dík patří Lence Gollové, vedoucí účetního oddělení společnosti, za potřebné podklady, které mi poskytla k diplomové práci.

Mé velké poděkování patří rodině a příteli, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá inovačními procesy ve vybraném podniku typu MSP. Jejím hlavním cílem je vyhodnocení inovačního projektu a následný návrh metodického postupu realizace těchto projektů ve vazbě na různé zdroje financování.

Teoretická rovina práce se nejprve zaměřuje na klíčové pojmy důležité k pochopení dané problematiky. Mezi ně patří zejména vymezení inovací, její klasifikace, ale i pojmy jako například konkurenceschopnost, které s inovacemi souvisejí. Dále diplomová práce definuje malé a střední podniky, jejich důležitost a inovační potenciál.

V rámci praktické části je zprvu představena společnost, její inovační činnost a v návaznosti na to konkrétní inovační projekty. V této práci byl stěžejní projekt hrazený z dotačního titulu. Proto diplomová práce popisuje celý proces tohoto inovačního projektu a jeho následné vyhodnocení dle monitorovacích zpráv a za pomoci názorů zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Inovace, typy inovací, konkurenční výhoda, inovace a konkurenceschopnost, inovační proces, technologický pokrok, malé a střední podniky, dotace, projekt

## **Annotation**

### **Innovation process of company in the sphere of food production**

The diploma thesis deals with innovation processes in the SME type company. Its main target is to evaluate the innovation project and suggest a methodological procedure for the implementation of these projects in relation to various sources of funding.

The theoretical level of the work first focuses on key concepts that are important for understanding. These include the definition of innovation, its classification, but also concepts such as competitiveness, which are related to innovation. Furthermore, the diploma thesis defines small and medium-sized enterprises, their importance and innovation potential.

The practical part introduces the company, its innovative activities, and specific innovative projects. The main project of this work was funded by the grant. Therefore, the diploma thesis describes the whole process of this innovative project and its subsequent evaluation according to monitoring reports and from the opinions of employees.

### **Key words**

Innovation, types of innovation, competitive advantage, innovation and competitiveness, innovation process, technological progress, small and medium enterprises, subsidy, project

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>15</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Inovace a konkurenceschopnost</b> .....	<b>19</b>
1.1 Pojem inovace .....	19
1.2 Pojem konkurence .....	20
1.3 Pojem konkurenceschopnost .....	20
1.4 Konkurenční výhoda .....	22
1.5 Klasifikace inovací .....	23
1.6 Klasifikace řádů inovací dle prof. Valenty .....	27
1.7 Inovace jako konkurenční výhoda.....	28
1.8 Inovační metody.....	30
1.8.1 Metoda 6 klobouků (Six Thinking Hats, de Bono Hats) .....	30
1.8.2 Brainstorming a brainwriting.....	31
1.8.3 Teorie omezení .....	32
1.8.4 Metoda TRIZ.....	32
1.9 Kreativita a inovace.....	33
<b>2 Inovace a malé a střední podniky, možnosti financování</b> .....	<b>35</b>
2.1 Malé a střední podniky .....	35
2.1.1 Přínosy MSP .....	37
2.1.2 Omezení MSP.....	37
2.1.3 Podpora MSP v oblasti inovací .....	38
2.2 Inovační potenciál MSP ve světě .....	40
2.3 Inovační proces .....	41
2.4 Financování .....	42
<b>3 Představení společnosti</b> .....	<b>44</b>
3.1 Drana, s. r. o. ....	44
3.2 Historie a současnost společnosti .....	44
3.3 Produkty .....	46
3.3.1 Průmysl a masný průmysl .....	46
3.3.2 Gastro produkty .....	47



3.3.3 Retail .....	47
<b>4 Inovační činnost společnosti .....</b>	<b>48</b>
4.1 Vymezení inovačního působení společnosti .....	48
4.2 Rozhodování společnosti o inovačních záměrech.....	49
4.3 Konkrétní projekty .....	49
4.3.1 Nové stroje, balicí linky, tiskárny.....	50
4.3.2 Přístavba objektu č.p. 313 v areálu firmy DRANA, s. r. o.....	53
4.3.2.1 Před podáním žádosti o dotaci .....	53
4.3.2.2 Podání žádosti o dotaci.....	54
4.3.2.3 Schválení žádosti o dotaci a její poskytnutí .....	55
4.3.2.4 Popis a výsledky projektu .....	56
4.3.2.5 Výběrové řízení .....	57
4.3.2.6 Realizace projektu .....	58
4.3.2.7 Po ukončení projektu.....	70
4.3.2.8 Udržitelnost .....	72
4.3.2.9 Shrnutí .....	72
<b>5 Vyhodnocení projektu.....</b>	<b>75</b>
5.1 Monitorovací zprávy .....	75
5.2 Dotazníkové šetření.....	78
5.2.1 Sestavení dotazníku .....	79
5.2.2 Rozbor odpovědí z dotazníkového šetření.....	80
<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>93</b>

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Klasifikace inovačních aktivit podniků .....	24
Obrázek 2: Stupně inovací dle novosti .....	25
Obrázek 3: Pyramida inovací .....	25
Obrázek 4: Pět základních kroků teorie omezení .....	32
Obrázek 5: Principy TRIZ .....	33
Obrázek 6: Vymezení MSP .....	36
Obrázek 7: Cíle Koncepce MSP 2014+ .....	38
Obrázek 8: Priority Koncepce MSP 2014+ .....	39
Obrázek 9: Pilíře Inovační strategie .....	40
Obrázek 10: Model BCF pro inovace v MSP .....	41
Obrázek 11: Fáze inovačního procesu .....	41
Obrázek 12: Logo společnosti Drana (DRANA, 2020) .....	44
Obrázek 13: Zjednodušená organizační struktura společnosti .....	46
Obrázek 14: Balicí stroj na zpracování koření .....	50
Obrázek 15: Balicí stroj zpracovávající koření .....	51
Obrázek 16: Tisk na kotoučové štítky .....	52
Obrázek 17: Laserová tiskárna – tisk na krabice .....	52
Obrázek 18: Časový harmonogram projektu .....	59
Obrázek 19: 1. část rekonstrukce (výroba, balení, skladování) .....	60
Obrázek 20: 2. část rekonstrukce (prodej ze dvora) .....	61
Obrázek 21: Interiér kořeněné prodejny .....	61
Obrázek 22: Balicí linka zpracovávající koření .....	62
Obrázek 23: Šnekový balicí stroj .....	62
Obrázek 24: Objemový balicí stroj .....	63
Obrázek 25: Mobilní váha .....	64
Obrázek 26: Skladové regály .....	64
Obrázek 27: Policové regály .....	65
Obrázek 28: Ochoz (mezipatro) .....	65
Obrázek 29: Násypka homogenizátoru .....	66
Obrázek 30: Homogenizátor .....	67

Obrázek 31: Manipulační technika (Linde Material Handling, 2020) .....	67
Obrázek 32: Mobilní vzduchotechnika.....	68
Obrázek 33: Laboratoř – pořadač na vstupní vzorky surovin .....	69
Obrázek 34: Na jakém pracovišti ve firmě pracujete? .....	80
Obrázek 35: Co jste od tohoto zefektivnění a nového fungování čekali? .....	81
Obrázek 36: Byla Vaše očekávání naplněna?.....	82
Obrázek 37: Uveďte výhody nového fungování .....	82
Obrázek 38: Jsou zde dle Vás i nějaké slabiny?.....	83
Obrázek 39: Časová náročnost pro sžití se s novým systémem? .....	84
Obrázek 40: Byla dotace využita smysluplně?.....	84
Tabulka 1: Klasifikace řádů inovací dle profesora Valenty .....	27
Tabulka 2: Zdroje financování .....	42
Tabulka 3: Shrnutí dotačního projektu a metodický postup do budoucna .....	72
Tabulka 4: Tržby společnosti v tis. Kč.....	76
Tabulka 5: Údaje o spotřebě.....	76
Tabulka 6: Monitoring.....	77
Tabulka 7: Složení respondentů .....	80

# Seznam zkratek

ARIZ Algoritmus řešení invenčních zadání

ČR Česká republika

ČSÚ Český statistický úřad

DP Diplomová práce

ERP anglicky Enterprise Resource Planning, česky Plánování podnikových zdrojů

EU Evropská unie

EUR Měna euro

FNA Funkčně nákladová analýza

HW Hardware

KB Komerční banka

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP Malé a střední podniky

MZe Ministerstvo zemědělství

OECD anglicky Organisation for Economic Co-operation and Development, česky Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OZ Obchodní zástupce

PRV Program rozvoje venkova

RVVI Rada pro výzkum, vývoj a inovace

SW Software

SZIF Státní zemědělský intervenční fond

TOC anglicky Theory of Constraints, česky Teorie omezení

TRIZ Tvorba a řešení inovačních zadání

VaV Výzkum a vývoj, anglicky R&D Research and Development

WOIS Widerspruorientierte Innovationsstrategie, česky Rozporově orientovaná inovační strategie

# Úvod

Pokud chce v dnešní době podnik držet krok s konkurencí a přežít na trhu, je pro něj nezbytně důležité inovovat. Podnik, který bude inovace ignorovat, se bude na trhu mezi ostatními konkurenty mnohem hůře prosazovat, natož aby mohl pomýšlet na zabránění většího podílu na trhu či proniknutí na trh zahraniční. Je tedy zřejmé, že moderní dynamicky se rozvíjející podnik, se bez nich neobejde.

Inovace můžeme nalézt napříč strukturou celé firmy – od výroby, skladování, administrativní práce, logistiku až po vedení firmy. Co si však pod pojmem inovace nebo inovační proces představit? Nejedná se pouze o hmotné statky jako je nové strojní vybavení, ale i zavádění nových technologií v podobě softwarového vybavení firmy. Z určitého hlediska by se dalo mezi inovace podniku řadit i neustálé vzdělávání zaměstnanců, nebo také kontinuální zlepšování podnikových procesů. Tento mix výše zmíněných, poskytuje podniku velkou konkurenční výhodu.

Díky inovacím může podnik ušetřit nemalé peněžní prostředky, zvýšit produktivitu práce, tím zvýšit svůj zisk a v důsledku toho zaujmout větší podíl na trhu na úkor podniků, které nedávají inovacím velkou váhu.

Z výše zmíněných skutečností vyplývá, že inovace musí být nedílnou součástí každého podniku, který chce úspěšně bojovat s konkurencí a prosazovat se na domácím trhu i v zahraničí.

Hlavním cílem této práce je vyhodnotit inovační potenciál konkrétního podniku typu MSP. Výstupem této práce je následné zpracování návrhu na metodický postup realizace těchto projektů s vazbou na různé zdroje financování.

V první teoretické části se práce nejprve zaměřuje na stěžejní pojmy, které jsou důležité pro pochopení problematiky. Práce vysvětluje zejména pojem inovace, konkurenceschopnost a jak spolu tyto dva pojmy souvisejí. Dále jsou inovace klasifikovány dle několika různých publikací. Poté, co jsou objasněny základní pojmy, se práce v teoretické rovině zabývá i otázkou kreativity, která je také úzce spjatá s inovačními činnostmi podniku. Právě

kreativita je zdrojem nových a užitečných myšlenek, ale až inovace je samotným procesem, skrze který lze myšlenky realizovat. V návaznosti na to jsou představeny i některé z inovačních metod, které podnik může uplatňovat.

Druhá část teoretické roviny práce vymezuje malé a střední podniky a definuje, za jakých kritérií podnik spadá do kategorie MSP. Dále vysvětluje přínosy těchto podniků pro ekonomiku jako celek, na což navazuje kapitola o podpoře těchto podniků v oblasti inovací. Klíčovým pojmem pro celkové zpracování je také inovační proces, jehož fáze jsou objasněny a detailně popsány v další části kapitoly. Poslední, ale neméně důležitá podkapitola v teoretické části je financování. Finance jsou to, na co musí podnik myslet, než začne inovovat. V práci jsou vymezeny zdroje financování, kterých má podnik možnost využít.

Praktická část se věnuje nejprve představení společnosti, která byla autorkou zvolena. Diplomová práce vychází z práce bakalářské, kterou autorka psala o totožné firmě, avšak na odlišné téma (Kubinová, 2018). Je tedy zřejmé, že právě údaje o společnosti, její předmět podnikání či popis produktů bude podobný bakalářskému zpracování. Co je však jiné, jsou další kapitoly. Jedna z nich se týká vymezení inovačního působení společnosti, na což navazuje kapitola o tom, jak se společnost rozhoduje při tvorbě různých inovačních záměrů. Následně jsou již popsány konkrétní projekty inovačního charakteru s tím, že jsou rozděleny dle zdrojů financování. Firma několikrát zafinancovala nějaký projekt ze svých vlastních či cizích interních zdrojů nebo z cizích zdrojů externího původu za pomoci úvěru. V roce 2017 se rozhodla pro svůj první inovační projekt dotačního typu. Nicméně zjistila, že pro využití varianty vlastního externího zdroje nemá nastavené postupy. Proto je výstupem této kapitoly analyzovat průběh tohoto projektu a pokusit se odhalit dysfunkce, na které by se šlo příště lépe připravit pomocí nastavení metodického postupu.

Poslední kapitolou této práce je samotné vyhodnocení projektu, které je provedeno ve dvou rovinách. Projekt je nejprve hodnocen dle monitorovacích zpráv, které musí společnost po dobu 5 let od vyplacení dotace dokládat Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu. Dále je použit dotazník, který tuto kapitolu obohatil i o názory zaměstnanců, jenž jsou graficky znázorněny a popsány.

# 1 Inovace a konkurenceschopnost

Diplomová práce je v teoretické rovině postavena na klíčových pojmech: inovace, konkurenceschopnost podniku a technologický pokrok. V kapitole jsou nejprve pojmy vymezeny a následně je uvedeno, jak spolu vzájemně souvisí. Téma je proto doplněno o charakteristiku konkurenční výhody a postupu, jak pojmout inovaci, aby z ní plynula již zmíněná konkurenční výhoda.

## 1.1 Pojem inovace

Pod pojmem inovace si lze představit určitou obnovu až zcela novost v lidské činnosti, v myšlení či ve výrobě ovlivňující realizaci produktu (výrobku, služby), který je uplatněn na trhu. V každém slova smyslu se však vždy jedná o určitou změnu či zdokonalení. Jedná se o komplexní proces, ve kterém jsou zahrnuty všechny potřebné atributy od nápadu, přes vývoj, až po samotnou realizaci a komercializaci. Výchozím bodem pro inovaci jsou nové nápady, kreativita a nové myšlenky, avšak spousta těchto nových nápadů nemusí být dovedena až k samotné inovaci, protože nejsou realizovatelné (např. z ekonomického či technického hlediska).

S pomocí inovací, které rozhybají chod každého podniku, dochází např. k rozšíření produktového portfolia a k následnému posílení konkurenční pozice, snižování nákladů, zvyšování efektivnosti v provozu apod. Inovace neznamena jenom upuštění od dřívějšíka, ale především také soustavné hledání příležitostí v místech, která se danému podniku zdají zranitelná (Veber, 2016).

J. A. Schumpeter před první světovou válkou přišel s teorií ekonomického vývoje, který byl založen právě na inovacích. Podle něj inovace tvoří podstatu při ekonomickém vývoji tržních ekonomik. Schumpeter tvrdí, že narušují nynější rovnováhu, ale opětovně ji navozují na daleko kvalitnějším stupni. Dle něj lze tedy inovace klasifikovat takto:

- nový výrobek či statek, který je doposud pro spotřebitele neznámý, nebo výrobek již existující, ale v nové kvalitě,



- zavedení nových technologií do výrobního procesu,
- využití nové suroviny či polotovaru,
- získání nových trhů,
- změny v organizačním uspořádání (Kislingerová, 2008) (Jáč, 2005).

## 1.2 Pojem konkurence

K pochopení samotné konkurenceschopnosti je nejprve nutné si definovat pojem konkurence. Tento pojem lze chápat z různých úhlů pohledu. Znamená soupeření, rivalitu, ale i soutěž o trh či přízeň zákazníků. Tento pojem nenesou pouze ekonomický význam, ale svoje působení prolíná i do kulturní, politické či sociální sféry. Aby pro konkurenta bylo přínosné vejít do konkurenčního prostředí, musí splňovat dva předpoklady. Mezi ně patří, že musí být konkurenční a musí mít tzv. konkurenční zájem. To znamená, že konkurent chce dobrovolně vstoupit do konkurence na trhu (Mikoláš, 2005).

Konkurenci pak můžeme dělit do několika různých skupin, které se dále větví. Do základního dělení zahrnujeme konkurenci na straně nabídky, na straně poptávky a konkurenci napříč trhem, která je mezi stranou poptávky a nabídky. Do skupiny konkurence na straně nabídky patří čtyři další typy, a to konkurence dokonalá a nedokonalá, ale také cenová a necenová. Nedokonalou konkurenci lze ještě dělit na monopol, monopolní konkurenci a oligopol (Mikoláš, 2005).

## 1.3 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem, který lze definovat dle mnoha autorů v různých obměnách. Dle Čichovského (2002) jde o pozitivní vlastnost konkurenta, ale také o finální projev interakce s celou řadou konkurentů. Právě konkurenceschopnost má několik různých úrovní, což pro firmy znamená rozdílnou možnost úrovně získání určité pozice na trhu.

Na konkurenceschopnost lze ze širšího pojetí nahlížet jako na souhrn podmínek, za pomoci kterých lze dosáhnout vyšší ekonomické úrovně vnější i vnitřní rovnováhy a také získat

dlouhodobě udržitelnou výkonnost<sup>1</sup> s rostoucí tendencí. Jinými slovy se jedná o schopnost, kvůli které roste produktivita, a s omezenými vstupy práce a kapitálu se dosahuje vyšších výstupů. Poté se tato konkurenceschopnost projeví především v dosažení a udržení vyššího podílu na mezinárodním i národním trhu (Kislingerová, 2008).

Pokud je řeč o zlepšení konkurenceschopnosti firem a ekonomiky jako celku, lze říci, že je způsobena obzvláště využitím kvalitativně založených vstupů, jako je např.: výzkum a vývoj, zlepšení technologického charakteru, vyšší kvalifikace pracovníků, ale také vznik a další upotřebení inovací. Ve znalostní ekonomice<sup>2</sup> je podmínkou pro tento dlouhodobě udržitelný růst tzv. komplexní inovační systém. Tento systém zahrnuje nejen výzkum a vývoj, nýbrž i utváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým využitím a následnou realizací. V mezinárodních souvislostech jsou vymezeny následující čtyři dimenze konkurenceschopnosti:

- **poptávková**, která se zaměřuje na určitou harmonii mezi vývojem země a strukturálním vývojem poptávky v zahraničí,
- **způsobilostní**, která se vyznačuje např.: technologiemi a jejich případným využitím, kvalitou informačních a komunikačních technologií nebo úrovní vzdělání,
- **technologická**, mezi kterou se řadí zejména výdaje na výzkum a vývoj, různé vědecké publikace či patenty,
- **cenová**, jenž se vyznačuje tím, že se v globalizovaném světě snižují náklady u produktů, které jsou nediferencované, také se stále více využívají technologie šetřící zdroje (Kislingerová, 2008).

---

<sup>1</sup> Udržitelná výkonnost se skládá z 3 ukazatelů: ekonomická výkonnost podniku, environmentální výkonnost podniku a sociální výkonnost. Tedy takový podnik, který ctí hodnoty všech, je šetrný k životnímu prostředí a vytváří stálou výši, pokud jde o ekonomický růst a zaměstnanost (Burešová, 2016).

<sup>2</sup> Myšlenka znalostní ekonomiky poukazuje na důležitost technologických a informačních předpokladů, které jsou klíčové pro rozvoj ekonomiky. Právě know-how je zásadním zdrojem, který je významnější než zbývající ekonomické výrobní faktory (Kislingerová, 2011).

## 1.4 Konkurenční výhoda

V dnešní době musí být společnosti schopné tvořit svojí značkou vysokou absolutní hodnotu. Stejně tak ale musí být schopny tuto hodnotu tvořit o dost vyšší v porovnání s konkurencí a také s nízkými náklady. Taková konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku a představuje jeho schopnost provádět určité věci lépe, než to dokáže konkurence (Kotler, 2013).

Zde je také důležité zmínit hodnotu, která vychází z již zmiňované konkurenční výhody. Tuto hodnotu podnik tvoří pro své zákazníky a je charakteristická přerůstajícími náklady podniku vynaložené na její vytvoření. Za takovou hodnotu lze považovat např. kolik jsou ochotni zákazníci zaplatit. Pokud podnik poskytne svým zákazníkům nižší ceny, než má konkurence, avšak užitná hodnota zůstane stejná, pak je možné definovat tzv. vyšší hodnotu. Nicméně podnik může být i v situaci, kdy bude muset nabídnout zvláštní výhody k vynahrazení jeho příliš vysokých cen (Kotler, 2013).

Pro společnost je velmi důležité najít tuto konkurenční výhodu a následně si ji také dlouhodobě udržet. Taková výhoda je poté udržitelná po určitý čas, je ojedinělá a nenapodobitelná i navzdory konkurenci. Tato udržitelná výhoda se vyznačuje následujícími rysy:

- činnosti, které se přímo vztahují ke strategii podniku,
- jedinečné konkurenční postavení,
- značná úroveň provozní výkonnosti,
- vyjasněné ústupky a výběr vůči konkurentům,
- dobrá schopnost přizpůsobit se aktivitám (Analoui, 2003).

Jen malá část konkurenčních výhod je udržitelných, a proto je nutné udělat tuto výhodu také využitelnou. Právě využitelná konkurenční výhoda vede společnost k novým výhodám, což je klíčové, aby se společnosti podařilo vydržet (Kotler, 2013).

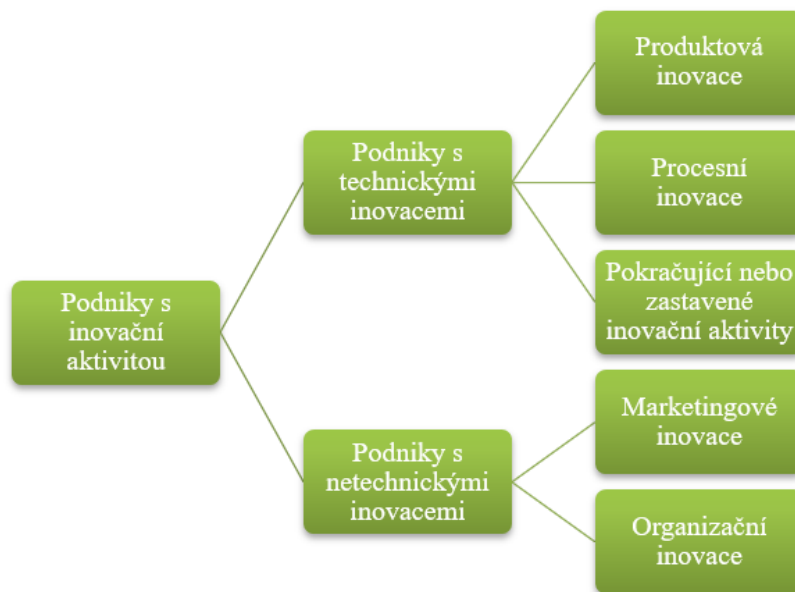
## 1.5 Klasifikace inovací

Co se týče klasifikace inovací, lze na inovace nahlížet z nejrůznějších hledisek. V této kapitole je rozebráno členění inovací z pohledu několika autorů.

Nejčastěji je členění inovací uváděno dle tzv. **Oslo manuálu**, který je základní metodickou a analytickou příručkou k měření inovačních aktivit. Tento manuál byl vytvořen OECD a hojně ho využívá také Eurostat či Český statistický úřad. Příručka poskytuje pokyny pro shromažďování, vykazování a používání údajů o inovacích a také poskytuje platformu pro výzkum a experimentování v oblasti měření inovací. Dále také definuje inovace a určuje jejich kategorizaci či stanovuje doporučení pro určování přínosů z inovací. Oslo manuál má již 4. vydání, nejnovější je z roku 2018 (OECD, 2018) (Veber, 2016). Dle 3. vydání metodiky Oslo manuálu se rozlišovaly původně čtyři základní druhy inovací:

- **produktové inovace**, které se vyznačují především zavedením nových výrobků či významné zlepšení těchto výrobků nebo služeb. Takové zlepšení se pak odráží např. v materiálech, technických specifikacích, softwaru a jiných funkčních charakteristikách,
- **procesní inovace** představují zavedení nové nebo významně zlepšené produkce, ale i dodavatelských postupů. Tento typ inovace se vyznačuje ve změnách v zařízení, ve zlepšení techniky či změnách v softwaru,
- v případě **marketingových inovací** lze hovořit o zavedení nových marketingových postupů a metod, které jsou součástí nové marketingové strategie podniku. Jsou to např. změny v nové cenové strategii, nový design produktu či v jeho balení a umístění na trhu,
- **organizační inovace** spočívají především v zaměření se na nové organizační metody v podniku či v externích vztazích. Jedná se o vytvoření nových typů spolupráce, organizace práce a podnikových procesů (OECD, 2005) (Synek, 2011).

Inovace produktové a procesní byly označeny jako **inovace technické**, jelikož bezprostředně souvisejí s technikou. Na druhé straně marketingové a organizační byly řazeny pod **inovace netechnické**, viz obrázek 1 na straně 24 (ČSÚ, 2012).



Obrázek 1: Klasifikace inovačních aktivit podniků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2012)

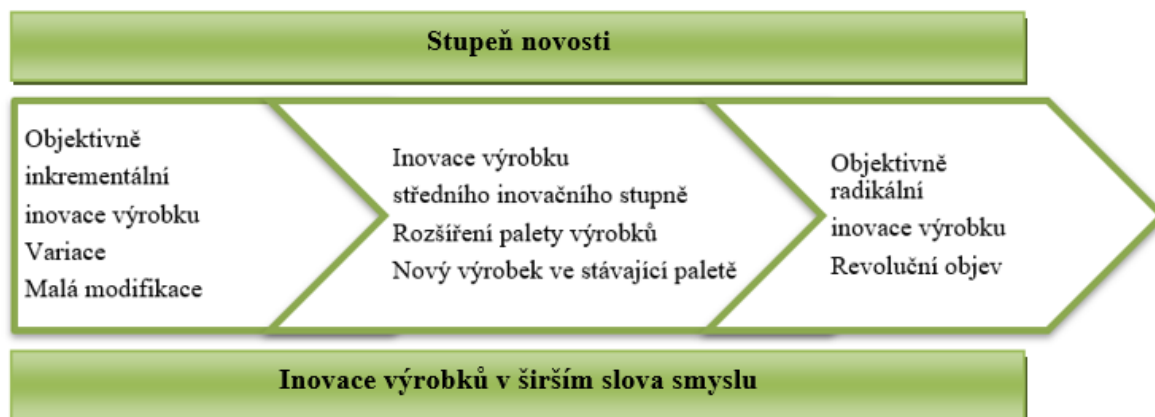
Od roku 2019 je inovace dle Oslo manuálu (OECD, 2018) definována zjednodušeně jako nový či vylepšený **produkt** nebo **proces**, případně jejich kombinace. Musí se však jednat o stav, který se výrazně liší od předchozích produktů či procesů, a který byl uveden na trh (v případě produktu) nebo do provozu (v případě procesu).

Další členění uvádí ve své knize např. Tidd (2007), který rozdělil inovace do čtyř širších skupin nazývaných „4P inovace“ dle počátečního písmena:

- **inovace produktu** – jedná se o změny v produktu a službách, které daný podnik nabízí,
- **inovace procesu** – přeměny ve způsobu vytvoření a dodání určitého produktu a služby,
- **inovace pozice** – změny např. v pozici společnosti, ve které je na trhu,
- **inovace paradigmatu** – jsou to změny týkající se především poslání a cílů podniku.

Obrázek 2 na straně 25 představuje další členění, a to klasifikaci dle míry novosti, kterou daná změna přinesla. Hovoří se zde o tzv. inovačním stupni, který stoupá, pokud je v podniku zaznamenán vyšší stupeň zákaznického segmentu, technologie apod. Inovace jsou zde rozděleny do tří skupin. Jako první se sem řadí **radikální inovace**, u kterých jsou veškeré dimenze úplně nové. Tyto inovace jsou však velmi vzácné, většinou také daným podnikem nezvládnutelné. Další jsou **inovace inkrementální**, při kterých se tato dimenze pouze

nepatrně mění a jelikož se jedná především o rutinní záležitosti v rámci již nastavených podnikových procesů, není zde třeba náročného managementu inovací. **Substanční inovace** jsou takové, které tvoří určitý střed mezi inovacemi radikálními a inkrementálními (Trommsdorff, 2009).



Obrázek 2: Stupně inovací dle novosti  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Trommsdorff, 2009)

Tato členění nejsou ovšem jediná, která se vztahují k inovacím a jejich uspořádání. Obrázek 3 na straně 25 prezentuje členění inovací do tzv. **pyramidy inovací** (Hamel, 2008).



Obrázek 3: Pyramida inovací  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hamel, 2008)

**Inovace managementu** jsou na samotném vrcholu pyramidy, což znamená, že právě management inovací je nejpřínosnější např. v udržení konkurenční výhody. Tento druh inovací je také označován jako organizační, jelikož zcela mění výkon managementu, a tím významně rozšiřuje cíle dané společnosti. Tyto změny ovlivňují i další podstatnou věc, a to konkurenční postavení s dlouhodobou konkurenční výhodou. Ne veškeré inovace ale spějí ke konkurenční výhodě. K dosažení je třeba splnit následující tři podmínky:

- inovace musí být vybudována na zcela nové zásadě, co se týče managementu, která bude zpochybňovat bývalý postoj,
- inovace má vždy nějaký systém, který zahrnuje další metody a procesy,
- či je inovace součástí nějakého programu, kde kvůli rychlému sledu objevů určitý pokrok postupně roste během určitého časového období (Veber, 2016).

Těsně pod vrcholem pyramidy hned po inovacích managementu lze najít **strategické inovace**. Často jsou také nazývány jako inovace podnikatelského modelu či inovace podnikatelské. Jedná se především o určité změny odehrávané v budoucnu, ať už se jedná o strategické záměry či změny týkající se podnikatelského modelu. Takový model lze chápat jako vysvětlení, jak by na tom společnost byla, pokud by vytvářela hodnotu nejen pro své zákazníky, ale i pro vlastníky, zaměstnance, ale i podstatné okolí podniku. Pro model se taktéž používá výraz manažerský model, ve kterém jde zejména o určení strategických záměrů, zvýšení produktivity a také o posuny ve firemní kultuře (Veber, 2016).

Dalším stupněm na pyramidě jsou **produktové či výrobkové inovace**, které se pro podnik mohou jevit jako velmi nejisté. Pokud podnik začne vyrábět nějaký znamenitý produkt, je jasné, že firma se velice rychle dostane do podvědomí lidí a zaujme tak konkurenční pozici na trhu. Ovšem může se stát, že díky technologickému pokroku, či při opomenutí ochrany daného produktu, bude podnik předčen konkurencí (Veber, 2016).

Samotný technologický pokrok pak představuje objevení nových a vylepšených metod výroby zboží. Změny v technologii vedou ke zvýšení produktivity práce, kapitálu a dalších výrobních faktorů. Technologie pak označuje proces, ve kterém jsou vstupy transformovány do výstupů (Technological Progress, 2019). Technologický pokrok je všeobecně uznáván jako hlavní hnací síla hospodářského růstu, a proto je jakákoli metoda pro zdokonalené technologické předpovědi potenciálně velmi užitečná. (Farmer, 2015).

Nejnižší úroveň představují **inovace provozních činností**. V dnešním světě hyperkonkurence je nutné si tuto provozní činnost udržet na vysoké úrovni. Jsou zde ale i další faktory ovlivňující tento druh inovace. Patří sem zejména strategická partnerství, technologie či spolupráce se zákazníky a externími dodavateli (Hučka, 2011).

## 1.6 Klasifikace řádů inovací dle prof. Valenty

Profesor František Valenta se zabýval inovačními teoriemi, mezi něž přispěl především tím, že definoval tzv. klasifikaci řádů inovací. Celkem vymezil jedenáct řádů, přičemž devět z nich lze dále rozdělit na tři kvalitativní skupiny viz tabulka 1 na straně 27.

Tabulka 1: Klasifikace řádů inovací dle profesora Valenty

Řád inovace	Pojmenování	Příklad
-1	degenerace	vyčerpání zásob, koroze
0	regenerace	opravy, servis
<b>INOVACE RACIONALIZAČNÍ</b>		
1	změna kvanta	spotřeba materiálu, rozšíření produkce
2	intenzita	zvýšení rychlosti prováděných operací
3	reorganizace	lepší uspořádání pracovišť, dělba práce
4	kvalitativní adaptace	odstranění úzkých míst ve výrobě
<b>INOVACE KVALITATIVNÍ</b>		
5	nová varianta	úpravy designu, vyšší výkon stroje
6	nová generace	zařízení s elektronikou
7	nový druh	zavedení tryskového stavu
8	nový rod	netkaná textilie
<b>INOVACE PŘEVRAVNÉ (RADIKÁLNÍ)</b>		
9	nový kmen	objev nanotechnologií

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veber, 2016)

Valenta v klasifikaci stanovil určitý vývoj, který jde od produktu původního k produktu inovovanému. Mimo základních devíti řádů vymezil také řád označovaný jako **minus 1**, do



kterého lze řadit degenerační změny. Jedná se o neregulovatelný proces znehodnocení, při němž nastává pokles původních vlastností. V **nultém** řádu (nazývaném jako regenerační) jde o změny, které napravují dřívější stav. Racionalizační inovace **1. řádu** lze chápat jako změny v množství nebo počtu, ať už se jedná o pracovníky či materiál apod. V **2. řádu** jde o to, jak intenzivně jsou zužitkovány zdroje z hlediska kapacity. U **3. řádu** jsou uskutečňovány přestavby tak, aby vedly k efektivním činnostem. Kvalitativní adaptace uváděná ve **4. řádu** má za úkol úpravy v provozu. Pod **5. řád** spadají nové funkce stávajících produktů a v **řádu 6.** se modifikují všechny zásadní funkce výrobku. V **7. řádu** jde o změny zachovávající původní princip fungování, avšak zcela se zde mění koncepce. Naproti tomu **8. řád** již tento princip kompletně mění a přetváří ho na jiný. V posledním **9. řádu** dochází k inovacím, které jsou převratné, tudíž se jedná o naprosto nový přístup (Veber, 2016).

## 1.7 Inovace jako konkurenční výhoda

V dnešní době (začátek 21. století) se při tvorbě strategie podniku využívá často nových a odlišných přístupů, kvůli zvyšujícímu se tlaku globalizace. S touto skutečností jde mnohdy o větší důraz na inovace, který vyvolá již zmiňovanou konkurenční výhodu, nebo také zaměření se na strategickou volbu. Právě inovace jsou klíčem ke správnému přístupu k podnikání. Prosperita podniků není pouze v optimalizaci procesů, které již existují, ale zejména v inovacích. Závěrečná zpráva *National Innovation Initiative*, kterou zveřejnil *U.S. Council on Competitiveness* (Innovate America, 2005) dokazuje, že inovace jsou nejvýznamnějším faktorem, který je schopen vymezit prosperitu podniku v tomto století. S růstem globalizace bude svět daleko více propojený a konkurenční. V nadcházejících letech by mělo dojít k tomu, že firmy budou značně inovační a také schopny rozvíjet konkurenční výhody. Díky globalizaci dochází ke srovnání sil na konkurenčních trzích, a proto je důležité inovovat.

Strategie diferenciacce je speciální podobou strategie inovace a má tři následující výhody:

1. právě inovace je klíčová v tom, že bere v potaz určité dlouhodobě fungující aspekty pro konkurenční výhody, přičemž společnost, která se objeví dříve než ostatní, má

značnou nadějí na velké zisky. Jestliže se objeví společnost, která bude mít nějaké nové technologie, je zde riziko, že změní výhody ostatních podniků,

2. na inovaci by se mělo nahlížet komplexně. Inovace má několik podob, mezi něž nepatří pouze technologie, ale i nové metody podnikání. Je možné, že v téhle formě se pak stanou podstatnou konkurenční výhodou, které nelze snadno napodobit,
3. je známo, že manažeři a vlastníci menších společností mají větší tendenci inovovat než ti z velkých společností. Faktem je, že spousta malých a středních podniků vznikla právě proto, že bývalým zaměstnancům nebylo vyhověno, když chtěli vydobýt místo pro uskutečnění svých invencí a realizace inovací.

Aby byly inovace úspěšné, je třeba pochopit proces inovací jako celek. Obchod a marketing, výroba, vývoj či schopnosti společnosti jsou nutné atributy, které je nutné zároveň sjednocovat, pokud chceme, aby inovace podniku přinášela výhody. Často si lidé myslí, že inovace se týkají pouze určitého technického řešení produktu. Takový produkt může být vyráběn za pomoci prvotřídní technologie, avšak ne vždy je zákazníkem zcela pochopen a on jej jednoduše nebude kupovat. Klíčovou je proto **tvorba hodnoty pro zákazníka**, která mu bude poskytnuta např. ve formě snížení rizika, zjednodušení, většího pohodlí, lepší ceny, nové zábavy a další.

Není důležité udělat změny pouze ve výrobku či procesu, ale je nutno na inovaci nahlížet komplexněji, respektive strategicky. Do takového komplexního pojetí je nutné zahrnout velkou část podnikových funkcí, jako např. nákup, organizace, marketing, prodej a jiné. V závěrečné fázi inovace je to právě zákazník, který dosáhne daného efektu z inovace. Tyto efekty se pak dělí do dvou skupin, buď přímý či nepřímý. Do první skupiny se řadí situace, kdy zákazník přímo odhalil vyšší hodnotu daného výrobku. Jako nepřímý efekt se uvádí nižší náklady (cena), které plynou z inovace.

Pro inovace a dlouhodobý růst podniku jsou klíčové 4 základní věci: strategické nasměrování společnosti, zhotovování struktur a postupů, které jsou efektivní, dále je nutné obohacovat se znalostmi trhu a v neposlední řadě také tvořit příhodné podmínky.

Důležitým bodem v procesu inovací je také schopnost **pozitivně vnímat riziko**. Jeho zásluhou a chybám z rizika plynoucích je totiž možné dozvědět se další poznatky, které je vhodné chápat jako příležitost ke zlepšení. Tyto chyby by neměly přednostně vést k okamžitým modifikacím (Kislingerová, 2008).

Úspěch inovací je závislý především na podniku, který předurčí další vývoj, je-li schopen hledat tržní šance, a jak na ně bude schopen reagovat. Jak již bylo řečeno, rozhodující je zde komplexní přístup k inovacím. Bez něj by nebylo možné realizovat vyšší konkurenceschopnost či si držet nějaký růst hodnoty společnosti (Kislingerová, 2008).

## **1.8 Inovační metody**

Za „inovační“ se považuje mnoho metod a postupů. Některé přistupují k inovacím systematicky, jako např.: WOIS, TOC nebo TRIZ a ty další lze označit za metody intuitivní. Pro ně je typický např.: brainstorming a brainwriting, metoda 6 klobouků či myšlenkové mapy. Některé z těchto metod budou dále vysvětleny. Lze tedy říct, že inovace znázorňují jakýsi proces generování nových nápadů a myšlenek a jejich další zavádění do praxe. Klíčovou vlastností pro takový proces je kreativita, která je s inovacemi úzce spjatá, viz kapitola 1.9.

### **1.8.1 Metoda 6 klobouků (Six Thinking Hats, de Bono Hats)**

V této metodě jde především o to, aby se členové týmu dovedli zaměřit na problém z různých úhlů pohledu. Metodu kdysi vymyslel známý propagátor laterálního myšlení<sup>3</sup> Edward De Bono. Lidé v týmu si nasadí na hlavu každý jinou barvu klobouku a pokouší se na problém nahlížet z pohledu, který určuje barva klobouku.

---

<sup>3</sup> Laterální myšlení je takové, které se odklání od stávajícího průběhu myšlení a snaží se najít jinou a lepší cestu. Způsob tohoto myšlení je velmi kreativní a na problém nahlíží z různých úhlů. Často je řešení postupu dosaženo nelogickou cestou, nicméně je zde důležité vyzkoušet několik možných přístupů a cest, místo toho abychom využili jediného naučeného postupu (Jozová, 2014).

- **Bílý klobouk** znázorňuje nestrannost, jsou zde důležitá pouze čísla, fakta a informace. Člověk s tímto kloboukem klade otázky informačního rázu, sbírá data. Na problém nahlíží bez emocí a sebraná data nijak nekomentuje.
- Naproti tomu člen s **červeným kloboukem** by měl spontánně vyjadřovat svoje emoce, intuici. Projevují se jeho pocity, které vnímá skrze daný problém.
- **Žlutý klobouk** se zaměřuje na všechny pozitivní a konstruktivní aspekty, které by vyřešení daného problému mohly přinést. Nositel tohoto klobouku by měl vyzařovat optimistickým přístupem a zabývat se otázkami typu: „Co příznivého přinese vyřešení problému?“
- Protipól ke žlutému klobouku je **klobouk černý**, přičemž jeho nositel vznáší pouze kritická hodnocení a snaží se konstruktivně odhalit nežádoucí dopady, které by nevyřešený problém přivodil.
- Laterální myšlení je zastoupeno **zeleným kloboukem**. Člen týmu s touto barvou přemýšlí kreativně a sděluje libovolné nápady realizací.
- **Modrý klobouk** je v celém procesu velmi důležitý, jelikož je to právě on, kdo řídí celé myšlení. Rozhoduje o tom, kdo si jakou barvu klobouku nasadí a v závěru shrnuje celý proces (Košturiak, 2008).

## 1.8.2 Brainstorming a brainwriting

Jde o intuitivní metody na vytváření nových nápadů a konceptů řešení. V případě **brainstormingu** jde o to dosáhnout co největšího počtu myšlenek v co nejkratší době. Měl by předcházet každému důležitému rozhodnutí firmy, jelikož je nutností pro nalezení skutečného a inovativního řešení. Pracuje se v různorodém týmu o 5 až 7 lidech a za pomoci moderátora a zapisovatele se během 20 až 40 minut shromáždí poznatky, které se pak vyhodnotí v závěrečném protokolu (The Financial Express, 2016) (Bejčková, 2015).

Na obdobném principu funguje i **brainwriting**, nicméně v tomto případě jsou nápady členů týmu zaznamenávány na kartičky. Každý člen napíše na kartičku tři nápady a po několika

minutách ji přesune k sousedovi. Ten dopíše vlastní myšlenku či rozvine úvahu předcházejícího člena. Neměří se zde čas, a proto má každý člen dost prostoru na zapsání svých poznatků. Závěrem se veškeré myšlenky shrnou a zaznamenají (Bejčková, 2015).

### 1.8.3 Teorie omezení

TOC z anglického Theory of Constraints, neboli teorie omezení je systematická inovační metoda, která se snaží hledat určitá omezení v systémech a následně je i odstraňovat. Hlavní myšlenkou teorie je tvrzení, že každý systém má takové úzké místo (omezení) minimálně jedno. Tato metoda pak přináší řešení např: v logistice, projektovém řízení, výrobě či marketingu. Na obrázku 4 na straně 32 je znázorněno pět kroků, s jejichž pomocí lze snáze najít omezení v procesech (Goldratt.cz, 2015).



Obrázek 4: Pět základních kroků teorie omezení  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Košturiak, 2008)

### 1.8.4 Metoda TRIZ

TRIZ je další ze systematických metod a je zkratkou pro tvorbu a řešení inovačních zadání. Tato metoda je založena na tom, že se snaží provést její uživatele procesem, ve kterém se

začne řešit problémová situace, následně se udělá podrobná analýza problému a v závěru se použijí řešitelské nástroje k dosažení řešení.

TRIZ je charakteristické využitím dvou metod, FNA (což je analytická metoda, která vymezuje správné inovační řešení) a ARIZ (systematická metoda, která odkrývá nesoulady technického a fyzikálního charakteru a hledá zmiňované inovační řešení). Na obrázku 5 na straně 33 jsou vyobrazeny principy této metody (Bejčková, 2015).



Obrázek 5: Principy TRIZ

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bejčková, 2015)

## 1.9 Kreativita a inovace

Jak již bylo řečeno, kreativita je v souvislosti s inovacemi považována za velmi důležitý faktor. Je zdrojem všech nových a užitečných myšlenek a inovace je již samotným procesem, skrze který lze myšlenky realizovat. Kreativita v organizaci je jev, který se může vyskytovat jako individuální, týmový či organizační.

Kreativita jedince je stěžejní pro týmové i pro organizační inovativní jednání. Pokud se manažer o kreativní myšlení zajímá a chce záměrně odhalit a podpořit potenciál organizace, měl by znát jednotlivé charakteristiky podstatné pro kreativitu jedince. Dále by měl také vědět o specifikách a vývoji celého procesu, kdy se tvoří nové produkty či to, jak jedincům pomoci při rozvíjení a následném zužitkování jejich kreativity. Za takové relevantní

charakteristiky jedince se považují především: kognitivní faktory<sup>4</sup>, osobnostní rysy, motivace a znalost.

Důležitá je nejen kreativita samotného jedince, ale i kreativita týmu jako celku. Ten je totiž daleko lépe schopen reagovat na rychlé změny konkurenčního prostředí v lokální i globální sféře. Manažeři, kteří chtějí kreativní tým, by měli hledat kreativní členy, přičemž diverzita jejich dovedností je velmi důležitá. Dalšími důležitými atributy, které by měl manažer zohlednit je rozdělení týmových rolí či spiritualita pracoviště.

---

<sup>4</sup> Kognitivní funkce či myšlení zahrnují všechny myšlenkové procesy. Jde zejména o paměť, pozornost a koncentraci. Také to, jak porozumíme informacím a jak rychle dokážeme přemýšlet. Díky tomu dokážeme rozpoznávat, učit se či si zapamatovat přijímaná sdělení (Kognitivní funkce, 2013).

## 2 Inovace a malé a střední podniky, možnosti financování

Diplomová práce v této kapitole pojednává o teoretických pojmech jako je malý a střední podnik (dále také jako MSP). Důvodem je skutečnost, že firma zvolená autorkou pro řešení tématu v praxi, spadá do této kategorie velikosti firmy. Jelikož se práce věnuje zejména inovacím v MSP, je zde klíčovým pojmem i samotný inovační proces a možnosti jeho financování. V kapitole je rovněž zmíněno, jak jsou podniky tohoto typu z hlediska inovačních aktivit podporovány z veřejných zdrojů.

### 2.1 Malé a střední podniky

Tyto podniky tvoří v ekonomice velmi významnou část. Mimo funkce ekonomické, plní svoji úlohu i ve funkci politické a stabilizační. Vliv těchto podniků je pozitivní pro hospodářský růst země. Na tento druh podniků také působí rozvíjející se regiony v každé zemi. Ekonomická přeměna v Evropě na začátku 90. let byla spjata právě s rychlým růstem malých a středních podniků. Od této transformace byl zaregistrován stabilní a vysoký podíl těchto podniků na celkovém počtu podniků a zaměstnaných. Lze říct, že produktivita ekonomik je ve vysoké míře utvářena malými a středními podniky (Vrbka, 2018). V MSP je zaměstnáno přes 74 milionů lidí Evropské unie (dále také EU) a v ekonomice tudíž představují až 99,8 % všech firem v EU. Jejich celkový počet je přibližně 25 milionů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Pro vymezení MSP se používá více přístupů. Klíčovými faktory jsou především počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu či bilanční suma roční rozvahy. Tyto údaje by se měly týkat posledního uzavřeného zdaňovacího období, které bylo vypočtené za jeden kalendářní rok.

Podnikatel, považující se za **drobného, malého a středního podnikatele** zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, ročním obrátem nesmí přesáhnout 50 milionů EUR, popřípadě bilanční suma rozvahy za rok nepřekračuje 43 milionů EUR (Evropská Unie, 2015).



Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů EUR	≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	≤ 2 miliony EUR

Obrázek 6: Vymezení MSP

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Evropská Unie, 2015)

To, zda se jedná o mikropodnik, malý podnik či podnik střední shrnuje přehledně obrázek 6 na straně 36. Kritérium týkající se počtu zaměstnanců je povinné a musí ho splnit všechny podniky, aby nadále zůstali v kategorii MSP. Co se týče obrátu či bilanční sumy, podnik si vybírá **jeden ukazatel**, který bude plnit a jeden z nich může překročit, aniž by status MSP ztratil (Evropská Unie, 2015).

Údaje jsou dále ovlivněny kritériem **nezávislosti**. Podnik se stává nezávislým, pokud nemá žádné podíly v jiných podnicích a pokud ani žádný jiný podnik nemá podíly v daném podniku. Nezávislost podniku může být, ale také definována i jinak. Například podnik, který vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv v jednom či více jiných podnicích, anebo tato procenta kapitálu a hlasovacích práv nejsou držena externími subjekty. Taktéž se dá nezávislost vymezit faktem, že podnik není propojený s jiným podnikem prostřednictvím fyzické osoby (Evropská Unie, 2015).

Dále lze rozlišovat i podniky **partnerské** a **propojené**. Partnerské podniky jsou ty, které vytvářejí určitá finanční partnerství s dalšími podniky, aniž by jeden z nich přímo či nepřímo druhý podnik ovládal. Na rozdíl od toho podniky propojené utváří skupinu prostřednictvím přímého nebo nepřímého ovládnutí většiny hlasovacích práv v podniku podnikem jiným či uplatněním na podnik rozhodující vliv (Evropská Unie, 2015).

### 2.1.1 Přínosy MSP

Malé a střední podniky mají velký **společenský přínos**, zejména ve využití možnosti svobodného podnikání a samostatného uplatnění se na trhu. Obvykle jsou podniky tohoto typu vázány na daný region, kde jsou poskytovateli pracovních příležitostí. Podstatný je často i jejich hojný zájem o sponzorství nejrůznějších akcí. Zanedbatelný však není ani jejich **ekonomický přínos**. Zaměstnávají až 2/3 ekonomicky aktivního obyvatelstva a také působí jako protipól k růstu monopolů, především kvůli jejich významným vlastnostem jako je flexibilita a silná adaptace k nastávajícím změnám. Je ale zřejmé, že určitá část MSP je ve spolupráci s velkými podniky a slouží jim jako subdodavatelé některých produktů či služeb (Veber, 2012).

### 2.1.2 Omezení MSP

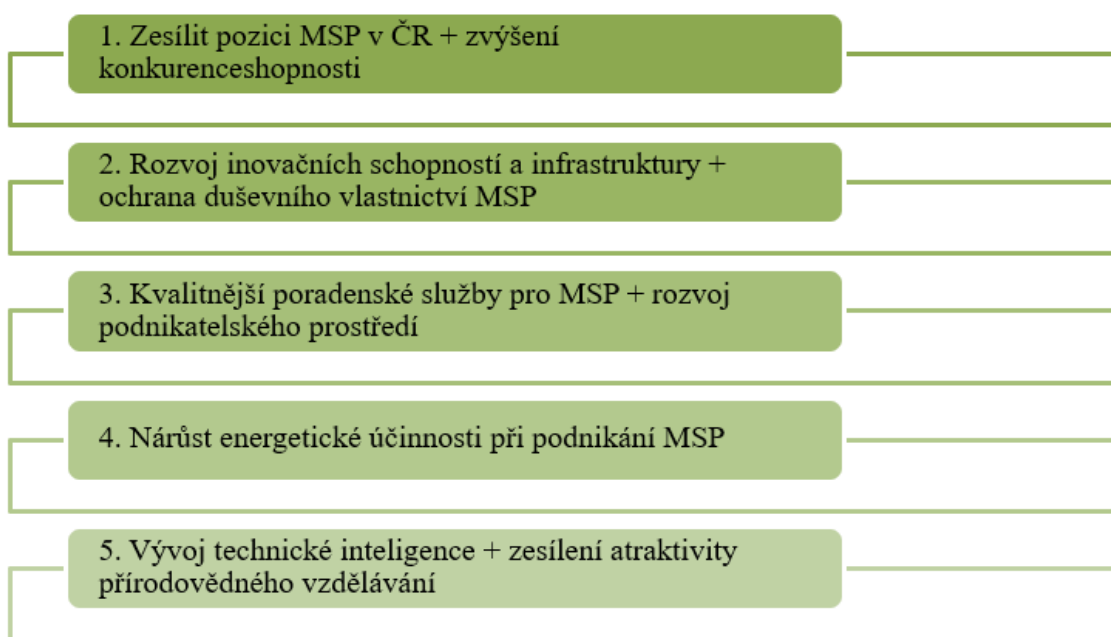
Přestože jsou malé a střední podniky nedílnou součástí naší ekonomiky a tvoří převážnou většinu ve struktuře veškerých podniků, i tak se pro jejich existenci objevují určitá omezení:

- nižší ekonomická síla,
- složitější přístup ke kapitálu a s tím související omezené možnosti rozvoje,
- pokud veřejně soutěží o státní zakázky, mají nižší šanci je získat,
- nemají dostatečné zdroje na zaměstnání prvotřídních manažerů či obchodníků,
- i přes velký počet inovací jsou to většinou inovace nižšího řádu,
- možné hrozby v chování od větších nadnárodních firem, které využívají dumpingových cen,
- narůstající množství modifikací v právních předpisech (Veber, 2012).

### 2.1.3 Podpora MSP v oblasti inovací

Jak již bylo řečeno, malé a střední podniky jsou podstatnými subjekty, co se týče podpory ekonomiky jako celku. Je tedy zřejmé, že zkvalitňování tohoto podnikatelského prostředí je zásadní pro rozvoj v této oblasti. Po schválení zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře MSP v jeho aktualizovaných zněních byla v roce 2012 vytvořena Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále také jako MPO) Koncepce podpory malých a středních podnikatelů pro období 2014-2020, známá také jako Koncepce MSP 2014+.

Tento dokument si klade za cíl především kontinuálně posílit konkurenceschopnost malých a středních podniků, ale i jejich ekonomickou výkonnost. Další cíle jsou znázorněny na obrázku 7 na straně 38. Koncepce je založena na užití a vývoji inovačního potenciálu těchto podniků. Jde o operační program, jehož smyslem je zejména podpora podnikání, ale také výzkumu a vývoje, či znalostí a inovačních aktivit (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013).

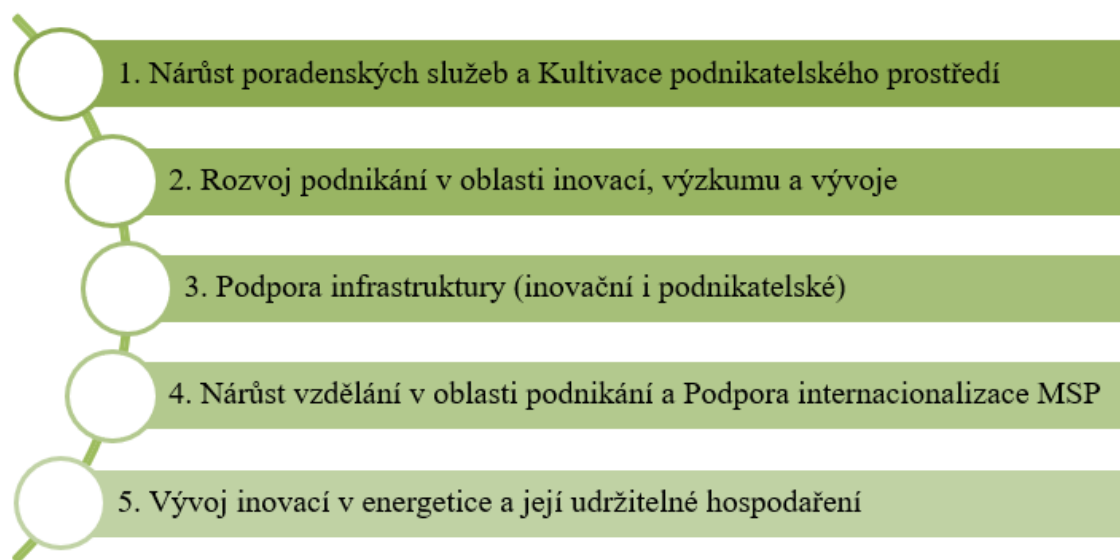


Obrázek 7: Cíle Koncepce MSP 2014+

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

Na obrázku 8 na straně 39 jsou uvedené strategické priority dané koncepcí. Ty byly sestaveny dle strategických dokumentů EU a ČR, také studií a analýz MPO a na základě konzultace s odbornou veřejností a podnikatelskými asociacemi. Základní úlohou koncepcí je podpořit modernizaci MSP, aby se podniky přeorientovaly z konkurenceschopnosti

založené na efektivnosti, k té založené na inovacích (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013). Podporu těchto podniků lze také rozdělit na přímou a nepřímou. **Přímé** zahrnují zejména podnikatelské úvěry, které nabízejí zvýhodněný úrok, dotace a peněžní příspěvky či poskytnuté záruky za bankovní úvěry. Tento druh podpor je oznamován prostřednictvím jednotlivých ministerstev a orgánů k tomu kompetentní. Pokud chce podnik získat tuto formu podpory, musí splnit podmínky nabízených programů. **Nepřímé** zahrnují celou řadu podpor vytvářejících přívetivé klima pro podnikatelské subjekty. Jedná se o např.: snížení administrativních nároků na podnikatele, školení v oblasti řízení a inovačních postupů, poradenství při založení podniku, jeho rozvoji, ale i při slučování podniků či při ukončení jejich podnikání a další (Mulačová, 2013).



Obrázek 8: Priority Koncepce MSP 2014+

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

Od roku 2020 je pak dále uplatňována **Inovační strategie ČR 2019-2030**, jenž v roce 2019 zpracovala Rada pro výzkum, vývoj a inovace (dále jen RVVI). Tento strategický rámcový plán determinuje vládní politiku v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Během těchto dvanácti let má být pro ČR návodem k tomu, aby se posunula mezi nejinnovativnější země Evropy. Garantem této strategie je Andrej Babiš, který je zároveň předsedou RVVI. Hlavním autorem a koordinátorem autorského kolektivu je Karel Havlíček, místopředseda RVVI. Na této strategii spolupracovalo mnoho dalších lidí z významných uskupení či organizací v ČR, např.: CzechInvest, Úřad pro průmyslové vlastnictví, MPO, Ministerstvo zemědělství, dopravy, životního prostředí, Hospodářská komora aj. Na obrázku 9 na straně 40 je vidět, že

Inovační strategie ČR 2019-2030 se skládá z devíti navzájem provázaných pilířů. Pro každý jsou podrobně stanovena východiska, cíle a nástroje, jimiž se bude daných cílů snažit dosáhnout (Rada pro výzkum, vývoj a inovace, 2019).



Obrázek 9: Pilíře Inovační strategie

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rada pro výzkum, vývoj a inovace, 2019)

## 2.2 Inovační potenciál MSP ve světě

Bez ohledu na velký podíl MSP na celkovém počtu podniků a také celkové generované zaměstnanosti (viz kapitola 2.1), zůstávají MSP např. v Německu i nadále ve srovnání s jejich velkými protějšky slabé z hlediska příjmů. Pouze 39,1 % z celkového obratu vytvořeného všemi německými podniky šlo v roce 2005 na účet MSP. S rostoucí globalizací zároveň přichází větší konkurence na domácí trh. Čelí tvrdé cenově orientované konkurenci levných výrobců z rozvíjejících se ekonomik v Asii a východní Evropě. Nicméně globalizace přináší i příležitost k internacionalizaci prodeje na nových, rychle rostoucích trzích a tím vytvářet další příjmy. Poskytovat inovativní produkty s vylepšenou užitečností může firmám pomoci posílit jejich konkurenční postavení na domácích i mezinárodních trzích. To není možné realizovat chaoticky, bez nastavení procesů v rámci podnikového modelu. Na obrázku 10 na straně 41 je zachycen „cílový model“ vhodný pro inovační aktivity v MSP. Model je uváděn také pod zkratkou BCF model (better, cheaper and faster – v překladu lépe, levněji a rychleji) (Brem, 2019). Model je postaven na troj-imperativu cíle projektu.



Obrázek 10: Model BCF pro inovace v MSP

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Brem, 2019), překlad ze strany 244

## 2.3 Inovační proces

Pro rozvoj podniku jsou inovace velmi důležité, a proto je právě inovační proces klíčovým podnikovým procesem. Proces pak zahrnuje několik základních fází, které jsou nezbytné k dovršení inovace a jsou vyobrazeny ve zjednodušené verzi na obrázku 11 na straně 41.



Obrázek 11: Fáze inovačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tidd, 2007)

Prvním krokem v inovačním procesu je **průzkum**. V něm probíhá nepřetržitě pozorování vnějšího i vnitřního prostředí, ale také vyhledávání různých příležitostí či hrozeb a následně jejich zpracování. Po průzkumu přichází na řadu **volba**, ve které se provádí závažné rozhodnutí – na které z daných příležitostí a hrozeb získaných z průzkumu se bude reagovat. Ve fázi **implementace** se potenciál získaný z nové myšlenky mění na něco nového a dále se tato novinka zavádí na trh, ať už externí, či interní. Tato fáze není jednoduchá, a proto sama

o sobě zahrnuje ještě několik jednotlivých fází. Mezi ně patří **získání znalostního zdroje**, skrze který se zprostředkuje investice. Jako další je zde krok, ve kterém je nutno daný **projekt realizovat** za předpokladu nejistoty, čímž je zapříčiněno podrobné řešení problémů. Dále je zapotřebí připravenou novost **uvést na trh** a regulovat její prvotní proces. Posledním krokem patřící pod fázi implementace je používání inovace a **udržení jejího přijetí**. Předpokládá se, že samotné používání je dlouhodobého charakteru. Pokud ovšem ne, je možné provést tzv. reinovaci a znovu se navrátit k prvotnímu nápadu a ten přepracovat. Mezi základními fázemi je tou finální **učení**, kdy se podniky mohou poučit z průběhu celého procesu a zdokonalovat tak způsoby jeho řízení (Tidd, 2007).

## 2.4 Financování

Proces zavádění inovací a na to navazující inovační proces, je ve firmě spojen s vynaložením nemalých finančních prostředků. Právě ekonomické aspekty často bývají příčinou toho, že firmy nedosahují takových inovačních aktivit, jakých by chtěly. Bez financí se ovšem neobejde žádná inovace. To, jak společnost získá prostředky pro své inovační aktivity, se obvykle reguluje dle zvyklostí a pravidel dané společnosti. Obecně vzato se navrhuje rozdělovat spíše menší částky blíže inovátorům, nežli distribuovat velký centrálně ovládaný rozpočet (Novák, 2017).

Jestliže podnik nemá dostatek vlastních finančních prostředků, má možnost využít nejrůznějších zdrojů podpor, rizikového kapitálu nebo úvěrů. Z tabulky 2 na straně 42 je patrné, jak je na zdroje financování nejčastěji nahlíženo, a to dle původu a vlastnictví zdrojů.

Tabulka 2: Zdroje financování

		VLASTNICTVÍ ZDROJŮ	
		Vlastní	Cizí
PŮVOD ZDROJŮ	Interní	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ odpisy</li> <li>○ zisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ rezervy</li> </ul>
	Externí	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dotace a dary</li> <li>○ vklady vlastníků</li> <li>○ venture capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ finanční leasing</li> <li>○ dluhopisy</li> <li>○ úvěry finančních institucí</li> <li>○ obchodní úvěry</li> <li>○ ostatní závazky</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veber, 2016)

Mezi vlastní zdroje interního původu (také nazýváno jako samofinancování) patří zejména **odpisy a zisk**. Pozitivní na zisku je fakt, že při něm nedochází k nárůstu objemu závazků. Ovšem nevýhodou je to, že zisk není příliš stabilním zdrojem a jako zdroj je i poměrně drahý (Veber, 2016). Odpisy se rozumí peněžní vyjádření opotřebení majetku v podniku uskutečněné za dané období. Zde jde o pozvolný přenos ceny majetku do nákladů, čímž současně klesá jeho výše a bude zaručena jeho obnova. Odpisy představují stabilní zdroj a jsou výhodnější než zisk, jelikož nepodléhají zdanění (Srpová, 2011).

Jako cizí zdroje kapitálu interního charakteru lze označit především **rezervy**, které jsou účelově vytvořené zdroje pro pokrytí finančně náročných investic. Mezi cizími zdroji se vyskytují proto, že reprezentují budoucí závazky podniku za výkony, které byly provedeny externími dodavateli (Čížinská, 2010).

K externím vlastním zdrojům patří nově nabyté **vklady od vlastníků**, dále také **dotace** či **dary**. Vyskytuje se zde též tzv. **venture capital**, pro který se v českém prostředí užívá označení rizikový kapitál. Ten je určen pro financování rychle se rozvíjejících inovativních projektů. Funguje to na principu vstupu investora do společnosti prostřednictvím navýšení základního kapitálu. Investor může aktivně přistupovat k řízení firmy, a to formou strategického, finančního nebo obchodního poradenství. Rizikový je obzvláště pro investora, který vkládá své finanční prostředky většinou do projektů firem s životním cyklem nacházejícím se v raném stádiu. Ne vždy musí dojít k předpokládanému zhodnocení zafinancovaného projektu. S vyšším rizikem jsou však spojeny i vyšší budoucí výnosy (Czech Invest, 2019).

Do poslední skupiny cizích externích zdrojů se řadí hlavně **obchodní** či **bankovní úvěry**, **emise dluhopisů** a také finanční leasing. Leasing je považován za alternativní formu nákupu majetku bez dlouhodobého zadlužení podniku. Nejde zde o obdržení peněz, nýbrž o získání zařízení bez platby za plnou cenu. **Finanční leasing** má základní pravidla. Splátky musí uhradit cenu majetku a není zde udělován servis. Má povahu půjčky, přičemž jde o pořízení majetku a jeho následné splacení (Srpová, 2011).



## 3 Představení společnosti

Pro naplnění cíle diplomové práce byla vybrána společnost Drana, s. r. o., jelikož je činnost společnosti autorce velmi dobře známá a kromě toho, že poskytuje prostor k řešení tématu práce, management firmy má o spolupráci zájem. V následujících kapitolách je nejprve stručně popsána společnost, poté její předmět podnikání a produkty, dále také historie a současnost.

### 3.1 Drana, s. r. o.

Společnost Dranu lze nalézt v Náchodě na severovýchodě Čech. Jedná se o rodinnou společnost, která zaměstnává asi 40 pracovníků. Firma na trhu působí dlouhodobě, již 25 let. Zabývá se především dovozem koření, dále ho zpracovává a balí. Mezi nejčastější produkty patří jednodruhové koření a kořenici směsi, čaje, ochucovadla, technologické přípravky či sušené houby a zelenina (Kubinová, 2018). Některé druhy koření dováží dokonce až z Indie, Číny, Madagaskaru či Indonésie. Společnost zpracuje ročně na 600 tun koření, čajů a dalšího zboží a její roční obrat činí zhruba 90 milionů. V roce 2017 také získala Cenu starosty města Náchoda v kategorii Firma a živnostník roku královéhradeckého kraje (Tůmová, 2018). Logo společnosti je vyobrazeno na obrázku 12. Společnost si logo své firmy a vybraných produktů chrání od roku 2001 na Úřadu průmyslového vlastnictví registrací ochranné známky.



Obrázek 12: Logo společnosti Drana (DRANA, 2020)

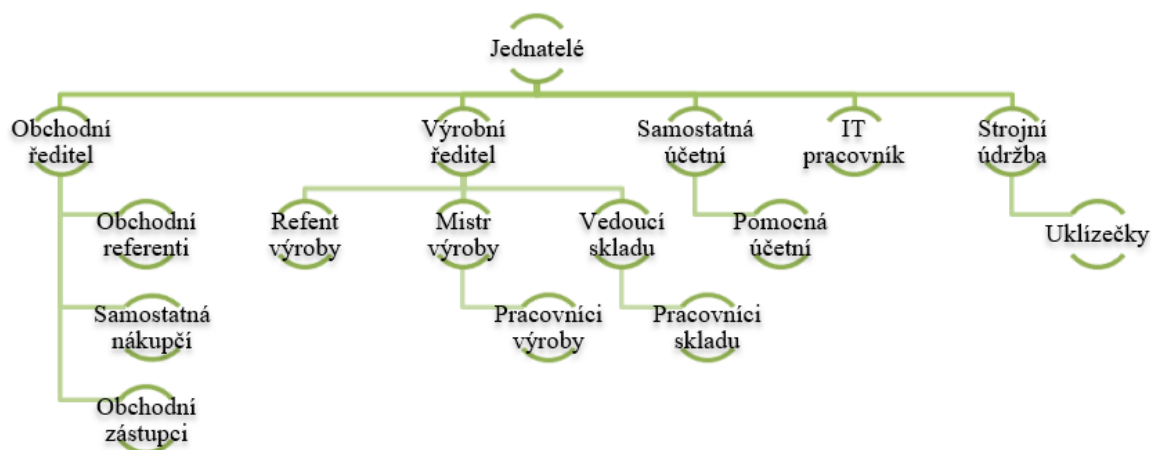
### 3.2 Historie a současnost společnosti

Prvotní předmět podnikání společnosti byl zcela odlišný od toho, čím se firma zabývá dnes. Společnost byla poprvé založena v roce 1940 v Náchodě jako živnost původním zakladatelem Františkem Drašnarem. Název společnosti je odvozen od jména zakladatele

a místa podnikání (Drana – DRAšnar, NÁchod). Předmět podnikání byl obchod na výrobu konfekčního prádla, textilního a galanterního zboží. Volba tohoto předmětu podnikání souvisela s rozšířeným textilním průmyslem v kraji. Začaly se nejprve vykupovat látky a později v Náchodě byla zahájena první výroba v malé provozovně. Zde pracovalo pouze cca 20 lidí. V průběhu let se živnost rozrůstala, a když skončila 2. světová válka, se přesunula na nové místo, kde má nyní sídlo. Zde se začalo investovat na danou dobu do velmi moderních strojů značky Singer. V této době společnost zaměstnávala již 180 pracovníků. Během let 1946-1948 společnost začala obchodovat po celé Evropě, např.: Německo, Belgie, Holandsko či Británie. V uvedených letech se šily pánské košile, dámské prádlo či dětská konfekce v prvotřídní kvalitě. Když se k moci dostala komunistická strana a začalo znárodnování a represe, spoustu nevinných lidí i z řad podnikatelů skončilo ve vězení. To se stalo i v případě Františka Drašnara, jemuž byla firma v listopadu roku 1948 znárodněna (Kubinová, 2018).

Jak společnost známe dnes, je zásluha syna zakladatele, díky němuž se firma roku 1991 znovu otevřela. Syn původního majitele chtěl po Sametové revoluci v roce 1989 podnikat a být nezávislý. Záměrem prý nebylo otevřít si firmu zabývající se kořením a dalšími výrobky (jak je tomu dnes), jednalo se pouze o obchodní šanci, které bylo využito. Společnost nakoupila základní stroje na balení sypkých směsí z Německa a v roce 1991 začala produkovat první výrobky. Co se týče prvních výrobků, z počátku nebylo jejich portfolio příliš různorodé. V začátcích se prodával jenom černý čaj a sladká červená paprika v gastro baleních. Postupem času se vyráběly i jiné tuzemské produkty a v roce 1994 již koření ze zahraničí. Jak se firma vyvíjela, vybudovala si pevnou zákaznickou základnu, zkoušela první marketingové pokusy, zřídila firemní ekonomický systém, a dokonce si mohla dovézt zaměstnat i první pracovníky, kteří nepatřili do rodiny (Kubinová, 2018).

Ke konci roku 2019 se Drana rozhodla nepatrně změnit organizační uspořádání společnosti. Bývalý obchodní ředitel se stal ředitelem výrobním a pod jeho kompetenci nyní spadá jak veškerá výroba a kanceláře výroby, tak i sklad. Společnost má nyní nového obchodního ředitele, který má na starosti celé obchodní oddělení společnosti. Jednotliví pracovníci, či jejich skupiny, jsou přehledně zobrazeni ve zjednodušené organizační struktuře na obrázku 13 na straně 46.



Obrázek 13: Zjednodušená organizační struktura společnosti  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Produkty

Tato podkapitola popisuje na 3 stěžejní segmenty, na které se firma v současnosti soustředí. Nejprve je představen segment průmyslu a masných výrobků. Dále to jsou poté Gastro produkty a v neposlední řadě i retailové výrobky.

#### 3.3.1 Průmysl a masný průmysl

Tento segment se zaměřuje především na širokou škálu jednodruhového koření, kořenicích směsí, ale i technologických přípravků pro potravinářské výrobky a výrobky určené pro domácí mazlíčky. Zde mají své zastoupení např.: česnekové pasty, vývary, různé šťávy a vegeny a další. Vše je dodáváno ve větších praktických baleních. Některé balené po 3, 5 či 10 kg, ale i v litrových dózách. Do tohoto segmentu se řadí i masný průmysl, pro nějž firma vyrábí technologické přípravky pro řezníky dle originálních receptur. Snaží se tak řezníkům ušetřit čas, snížit výrobní náklady i zlepšit samotnou kvalitu masných výrobků. Firma je také ochotna pomoci řezníkům vyvinout recepturu dle jejich přání a představ. Tyto zmiňované výrobky jsou prospěšné zejména proto, že zvyšují vaznost masa a snižují ztráty při tepelném opracování. Některé výrobky jsou bez chemických konzervantů a zahušťovadel.

### **3.3.2 Gastro produkty**

Do tohoto segmentu se řadí jednodruhové koření, kořenicí směsi, sušená zelenina a houby, různé marinády a česnekové pasty. Je zde i sortiment tekutých dochucovadel, vegen a vývarů, ale také ovocných a bylinných čajů. Výrobky jsou prodávány ve větších baleních, respektive v 250g a 500g sáčcích. Např. čaje jsou hygienicky balené do netkaných textilií, které snadno propustí aroma a chuť. Takový produkt se pak prodává například do nemocnic či do mateřských škol, jelikož se tato větší gramáž využívá zejména do várnic.

### **3.3.3 Retail**

V posledním segmentu se objevují především produkty, které jsou prodávány za maloobchodní ceny. Zde mají své zastoupení podobné druhy koření jako v segmentu Gastro, jen jsou v menších baleních. Hmotnost jejich balení má pestrou škálu – od 5g sáčků až po 30g. Balení má také barevné rozlišení řad dle kategorií. Všechny kořenicí směsi jsou rovněž bez přidaného glutamátu a s menším obsahem soli. Tento segment se dále dělí na Retail Exclusive, do kterého patří již zmiňované koření menší gramáže, ale také je zde zastoupen Retail Maxi. Sem lze řadit pouze dva výrobky, a to MAXI Papriku lahůdkovou 100g a MAXI Vegenu 250g. Všechny produkty lze také zakoupit v kartonech či sadách po větším počtu kusů.

## 4 Inovační činnost společnosti

Tato kapitola pojednává o inovačních projektech vybrané společnosti. Nejprve jsou představeny konkrétní činnosti inovačního charakteru a vymezeny zdroje financování projektu. Následně je popsán celý proces daného záměru, doplněno odůvodněním firmy, proč se rozhodla jednat právě takto.

### 4.1 Vymezení inovačního působení společnosti

Na začátek je nutné říct, že firma zvolená autorkou uskutečnila v minulosti několik inovačních projektů. Jednalo se o projekty, víceméně všechny uskutečněné do roku 2017, které byly nedotačního charakteru a firma je tak realizovala z rezerv.

Rezervy, jak je uvedeno v tabulce 2 na straně 42, jsou původem interním, avšak cizím zdrojem podniku. Tvoří se účelově a za cizí jsou považovány proto, že slouží především ke krytí budoucích závazků či výdajů, u nichž je předem znám účel. Nicméně u nich není přesně známa částka nebo datum, ke kterému by mohly vzniknout. Existují např. rezervy na opravy hmotného majetku, rezervy na restrukturalizaci a jiné (Čížinská, 2018).

Společnost tedy uskutečnila několik inovačních aktivit za pomoci rezerv. Byly to spíše menší projekty, které nebylo možné dlouho odkládat, pokud chtěla firma i nadále prosperovat. Některé z nich jsou popsány v dalších kapitolách.

Postupem času, jak se společnost začala rozrůstat, se management společnosti domníval, že by bylo dobré provést i nějaký větší a promyšlenější projekt. Během roku 2015 začal vznikat zbrusu nový záměr, ke kterému se společnost rozhodla oslovit firmu, s jejíž pomocí se stane jejich plán lépe proveditelný. Díky spolupráci obou firem tak společnost Drana na začátku roku 2016 poprvé uskutečnila inovační projekt dotačního rázu.

Dotace jsou nenávratně poskytnuté peněžité dary danému subjektu pro určitý projekt či program. Žadatelé se udělují po splnění předem stanovených podmínek a poté, co je žádost o dotaci schválena (Fukan, 2014).

Od té doby firma realizovala ještě jeden projekt financovaný z dotací v roce 2018. Oba projekty jsou spolu úzce provázány, a proto autorka této práce zvolila k objasnění situace pouze jeden z nich. Od roku 2019 firma žádala při výběrovém řízení o další dotaci na budoucí připravovaný inovační záměr. Společnost podávala žádost již dvakrát, nicméně dodnes se firmě nepodařilo naplnit podmínky pro úspěšné splnění bodového kritéria při výběrovém řízení.

## **4.2 Rozhodování společnosti o inovačních záměrech**

Společnost Drana se řadí do kategorie malých a středních podniků se zaměřením na potravinářský průmysl. V těchto kategoriích se svépomocí nebo pomocí zprostředkovatelské společnosti NAVIGA4, snaží aktivně vyhledávat dotace, které jsou pro tyto podniky určeny. Na základě vypsanych dotačních titulů na stránkách SZIF (Státní zemědělský intervenční fond, 2013), společnost usiluje o zefektivnění svého výrobního procesu vyhledáváním úzkých míst vhodných pro optimalizaci a rozvoj napříč celou společností. Po odhalení těchto nedostatků dostává firma konkrétní podněty pro zlepšení chodu společnosti, např.: nákup nových technologií, rekonstrukce budov a následné přeuspořádání výroby či skladů, rozšíření prostor společnosti a další. Tyto konkrétní podněty poté společnost konzultuje s poradenskou firmou. Společně začínají pracovat na dotačním projektu, se kterým následně žádají o přidělení dotace. Kvalita zpracování daného projektu je zásadní pro její úspěšné získání. Proto firma úzce spolupracuje s výše zmíněnou konzultantskou společností NAVIGA4.

## **4.3 Konkrétní projekty**

V této podkapitole jsou uvedeny konkrétní inovační činnosti společnosti a dále jsou rozděleny dle zdroje jejich financování. Nejprve jsou představeny projekty financované z rezerv, mezi které patřil například nákup nových strojů a tiskáren. Pro tuto diplomovou práci je však stěžejní představit projekt hrazený z dotačního programu, jelikož zásadně ovlivnil růst společnosti v posledních letech. Právě proto byl vybrán jako představitel této varianty inovačního působení společnosti. Jednalo se o první projekt společnosti

financovaný touto formou s názvem **Přístavba objektu č.p. 313 v areálu firmy DRANA, s. r. o.** Dále firma realizovala tímto způsobem v dalších letech ještě jeden projekt, který nesl název **Rozvoj, automatizace a modernizace výroby společnosti DRANA, s. r. o.**, nicméně oba tyto projekty jsou obsahově velmi podobné.

### 4.3.1 Nové stroje, balicí linky, tiskárny

Pro působení společnosti Drana jsou nezbytné nejrůznější stroje, které ke zpracování koření a čajů potřebuje. Je nutné sledovat opotřebení a funkčnost těchto strojů, na základě čehož se poté management společnosti rozhoduje o jejich obměně. Jak bylo řečeno výše, společnost realizovala některé své projekty z vlastních rezerv, mezi které patří právě tyto stroje, balicí linky či tiskárny.



*Obrázek 14: Balicí stroj na zpracování koření*

Jednání managementu společnosti o modifikacích těchto zařízení je zdlouhavý proces. Je potřeba promyslet plán obměny zařízení od začátku až do konce. Jedná se především

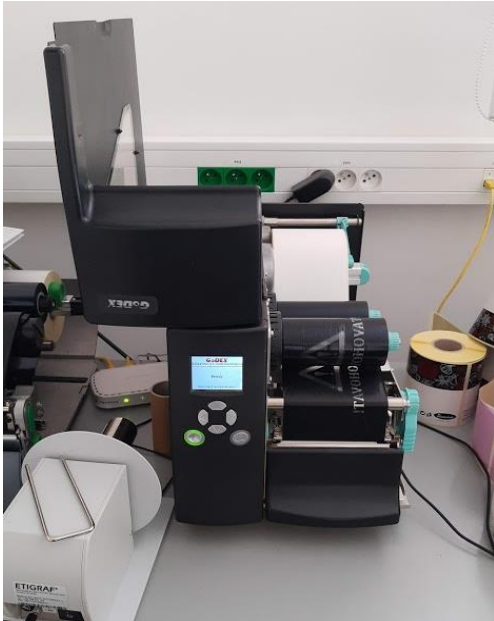
o finanční stránku projektu, dále o správné technické parametry, které musí nové zařízení splňovat. V potaz se bere také to, aby byl novější stroj v něčem napřed oproti stroji starému. Zařízení se pečlivě vybírá a v okamžiku, kdy je k dispozici nové, je naplánována jeho výměna tak, aby neohrozila chod a samotný proces výroby a nevznikaly zbytečné ztráty.



*Obrázek 15: Balicí stroj zpracovávající koření*

Konkrétně se jednalo o nové stroje a balicí linky na zpracování koření, které je možné vidět na obrázku 14 (strana 50) a obrázku 15 na straně 51. Tyto moderní stroje jsou dle slov výrobního ředitele na zcela jiné technologické úrovni. Díky obměně dochází k vyšší produktivitě práce, nový stroj dovede zabalit i více typů balení (sáčků na koření), zvyšují se objemy produkce a na každý zabalený sáček připadne méně času než u starého stroje. V nedávné době byl také realizován z rezerv ještě jeden projekt, a to nákup nové tiskárny. Dříve probíhalo polepování krabic klasickým způsobem – tisk štítku na tiskárně (viz obrázek 16 na straně 52) a následné nalepení na krabici. Nyní nová inkoustová tiskárna tiskne štítek rovnou na krabici, což je vidět na obrázku 17 na straně 52. Ušetří to spoustu času, neprodukuje se další zbytečný odpad v podobě papírového štítku a na krabici se natiskne, co si člověk navolí. U některých druhů balení, jako jsou plastové krabice, se však stále zachovává tisk klasického štítku a následného nalepení pracovníkem na určité balení.





*Obrázek 16: Tisk na kotoučové štítky*

U daných projektů lze konstatovat, že jejich realizace byla pro podnik velkým přínosem. Zejména nákup nových strojů a linek na balení koření zajistil v podniku vyšší objemy produkce, menší zmetkovitost a vyšší produktivitu práce. Pro rozbor postupu inovačního projektu se spolufinancováním z veřejných zdrojů ve firmě DRANA, s. r. o. byla zvolena „Přístavba objektu č.p. 313“, viz následující podkapitola 4.3.2.



*Obrázek 17: Laserová tiskárna – tisk na krabice*

### 4.3.2 Příklad objektu č.p. 313 v areálu firmy DRANA, s. r. o.

Jedná se o první projekt, který společnost poprvé financovala z dotace. Tento projekt je zvolen jako představitel pro tuto diplomovou práci právě proto, že na něm autorka práce vysvětlí, jak je získání dotace pro podnik typu výrobního MSP složitý a zejména administrativně náročný proces. Název projektu napovídá, že se jednalo zejména o přístavbu objektu v již fungující budově. Nicméně projekt jako takový zahrnuje i další různorodé činnosti podporující působení společnosti do budoucna. V následujících podkapitolách je podrobně popsán celý proces tohoto inovačního projektu.

#### 4.3.2.1 Před podáním žádosti o dotaci

To, nad čím je nutno přemýšlet před samotným podáním žádosti o dotaci, jsou především jasně stanovené body a cíle, které by chtěla společnost uskutečněním daného dotačního programu naplnit. Státní zemědělský intervenční fond (dále jen SZIF) na svých webových stránkách vypisuje vždy na určité období nejrůznější programy na podporu českého zemědělství. Jde například o Operační program Rybářství pro roky 2007–2013 a roky 2014–2020, dále je to pro totožné roky **Program rozvoje venkova**. Právě do tohoto programu za roky 2014–2020 spadá i dotační titul, ze kterého čerpala vybraná společnost.

Díky tomuto programu putovalo do českého zemědělství bezmála 3,5 miliardy EUR, což je v přepočtu více než 96 miliard korun. Z této částky bylo 1,2 miliardy EUR z českého rozpočtu a z unijních zdrojů to bylo 2,3 miliard EUR. Hlavním záměrem daného programu bylo především obnovit, popřípadě zachovat a zlepšit ekosystém závislý na zemědělství pomocí agroenvironmentálních opatření. Další cíle byly např. investice pro konkurenceschopnost, inovace zemědělských produktů, krajinná infrastruktura či podpora vstupu mladých lidí do odvětví zemědělství (Státní zemědělský intervenční fond, 2013).

Další hledisko, nad kterým je potřeba přemýšlet před samotným podáním žádosti, je využití specializované firmy zabývající se dotačním poradenstvím. Jelikož to byla první žádost společnosti Drana o dotaci, rozhodla se těchto služeb využít a navázala tak spolupráci se společností **NAVIGA4**.

NAVIGA4 je poradenská firma působící v oblasti evropských a národních dotací v Česku. Své služby poskytuje soukromému i veřejnému sektoru již 17 let a pracuje jak pro klienty, kteří o dotaci žádají, tak s těmi, kdo je rozdělují. Mezi jejich klienty jsou nadnárodní společnosti, bankovní instituce, malí a střední podnikatelé, ministerstva, ale i kraje, města či obce. Jejich služby jsou rozdělené do čtyř oblastí:

- dotační poradenství (při přípravě žádosti o dotaci),
- dotační management (asistence v průběhu realizace projektu),
- veřejné zakázky,
- evaluace a analýzy (NAVIGA4, 2020).

Společnost Drana si vybrala tuto firmu především pro její zkušenosti. Opravdovou předností v situaci, kdy jde určitá společnost do takové žádosti poprvé, je ale fakt, že vybraná poradenská firma projde celým dotačním procesem s vámi. Velmi náročná je administrativní stránka věci, kdy poradenská firma dává jasná pravidla či návody a kontroluje, zda se postupuje přesně podle daných předpisů. Vedení společnosti Drana tedy oznámí svoji představu a připraví seznam dokumentů, které jsou potřeba k podání žádosti. Jsou to především účetní výkazy za stanovená období, přepočty zaměstnanců, finanční analýzy, analýzy prostředí společnosti. Dále také seznamy požadovaných výrobků a jejich obraty – ne veškerá produkce byla v podmínkách stanovených v dotačním titulu, poté tzv. bezdlužnosti – což představuje neexistenci dluhů (nedoplatků) vůči státu a další. Dále si také zkontroluje, jestli už v prvopočátku splňuje veškerá potřebná kritéria k tomu, aby vůbec mohla o dotaci požádat (počet zaměstnanců, zaměstnání zdravotně znevýhodněných lidí, splnění rozlohy, kde sídlí podnik apod.). V tomto okamžiku je již velkou výhodou komunikovat s poradenskou firmou. Fungují jako poradci, kteří společnost provedou celým procesem. Komunikují se SZIF, vyřizují veškerou administrativu a hlídají, aby společnost splnila veškeré podmínky žádosti a nevznikla někde chyba. Přebírají určitá možná rizika spojená s realizací každého projektu a jejich služby jsou pojištěny.

#### **4.3.2.2 Podání žádosti o dotaci**

Jak již bylo řečeno v předešlé kapitole, společnost Drana najala při procesu žádosti o dotaci poradenskou firmu NAVIGA4, která veškerý proces zaštituje. Nicméně je nezbytné si pro účely této diplomové práce celý postup objasnit.

Hlavním komunikačním nástrojem mezi SZIF a společnostmi žádající o dotaci, je tzv. Portál Farmáře umístěný na stránkách SZIF. Společnost (dále jako Žadatel) musí mít zřízen vlastní účet a skrze něj podává jak žádost o dotaci, tak žádost o platbu. SZIF prostřednictvím tohoto portálu naopak žadateli zasílá oznámení o vývoji administrace podaných žádostí. Mezi ně patří například **Potvrzení o přijetí** či **Oznámení o zahájení kontroly** aj. Velmi podstatným kritériem pro úspěšnou žádost o dotaci, je splnění bodového hodnocení vypsánoho SZIF. Toto bodové hodnocení, které žadatel vyplnil v žádosti o dotaci, je pro něj závazné od data zaregistrování k žádosti a není možné ho do budoucna měnit ani upravovat. Žadatel doloží k žádosti povinné přílohy (příp. nepovinné přílohy), a to nejpozději do 21 kalendářních dnů od ukončení příjmu žádostí.

Po úspěšném podání žádosti a doložení příloh provede SZIF administrativní kontrolu, kontrolu přijatelnosti a hodnocení projektů dle preferenčních kritérií. V případě, že by žádost o dotaci či doložené přílohy nesplňovaly podmínky přijatelnosti a nedostatky by byly vyhodnoceny jako neodstranitelné, bude žádost o dotaci ukončena. SZIF poté informuje žadatele písemně o ukončení administrace včetně zdůvodnění. Jsou-li zjištěné nedostatky odstranitelné, SZIF vyzve žadatele k odstranění daných chyb.

#### **4.3.2.3 Schválení žádosti o dotaci a její poskytnutí**

Schválení žádosti o dotaci probíhá na SZIF na základě alokace stanovené **Řídícím orgánem Programu rozvoje a venkova** (dále jen PRV) a také dle počtu bodů. V případě, že se body rovnají, rozhoduje výše požadované dotace. To znamená, že ta žádost s nižší požadovanou dotací, má přednost. O procesu schválení (či neschválení) je žadatel obeznámen pomocí seznamu projektů uveřejněných na internetových stránkách SZIF. Zkušenost firmy je ale i taková, že zprostředkovatelská firma komunikuje se SZIF napřímo, nebo i prostřednictvím datové schránky.

Pokud vše proběhne, jak má a projekt je schválen k poskytnutí dotace z PRV, je žadatel Státním zemědělským intervenčním fondem vyzván k podpisu dohody. Jedná se o **Dohodu o poskytnutí dotace v rámci Programu rozvoje venkova**, k jejímu podpisu je žadatel povinen se dostavit. Tato dohoda se vyhotovuje minimálně ve dvou stejnopisech, přičemž každý má hodnotu originálu. Jedno vyhotovení je pro žadatele a druhé obdrží příslušný regionální odbor SZIF.

Poté, co je podepsána výše zmíněná dohoda, přichází na řadu **Žádost o platbu**. V případě společnosti Drana žádost o platbu vyhotovila a odeslala zastupující firma. Pokud potřebuje k doložení či upřesnění nějaké informace, zkontaktuje se s vedením společnosti, či stanoveným zaměstnancem, určeným k jednání.

K tomuto danému dotačnímu titulu bylo podmínkou sjednání provozního úvěru. Společnost Drana tedy u komerční banky (dále jen KB) úvěr zařídila. Nicméně tato podmínka nemusí být u všech vypsanych dotací. Žadatel tedy musí vše nejprve zafinancovat z vlastních zdrojů (či z úvěru) a teprve po doložení, že byl projekt opravdu realizován, uvolní SZIF peníze na základě žádosti o platbu. SZIF však nemusí uvolnit peníze v celé výši a rozhoduje o tom, co do projektu již nebude zahrnuto.

#### **4.3.2.4 Popis a výsledky projektu**

Při žádosti o dotaci z Programu rozvoje venkova musí daná společnost vyplnit především popis a výsledky daného projektu. Dále je také nutno definovat harmonogram projektu, což zahrnuje předpokládané datum zahájení fyzické realizace projektu. Pro tento projekt to bylo datum 1. 3. 2016. Předpokládané datum ukončení fyzické realizace projektu bylo 31. 3. 2017, což znamená, že termín předložení žádosti o platbu byl stanoven na 28. 2. 2017. Pro uvedenou společnost obsahoval popis projektu základní informace o společnosti a také předmět předkládaného projektu. Ten je charakterizován jako rekonstrukce a stavební úpravy v prostorách žadatele, které budou po stavebních pracích sloužit jako prostory pro výrobu, míchání, balení, uskladnění a jiné zpracování kořenicích směsí a jiných produktů v předmětu podnikání žadatele. Společnost také pomocí stavebních úprav rekonstruuje současné skladové prostory (dříve sloužily pro velkoobchodní aktivity žadatele) a z části z nich vytvoří prodejnu pro prodej ze dvora, a to na základě podnětů odběratelů, kteří v současné době takto situovanou prodejnu postrádají.

Mimo tyto stavební úpravy žadatel předpokládá pořízení technologických zařízení, která zefektivní výrobní cyklus produktů od přípravy a míchání, až po jeho balení. Dále také usnadní pracovní podmínky a efektivitu práce zaměstnanců a celkově přispějí ke zlepšení ekonomických dopadů nákladů na výrobu produktů. Součástí sady pořízených strojů bude technologie dohledávání výrobků, která bude sloužit pro optimalizaci a zlepšení dohledatelnosti jednotlivých přísad kořenicích směsí a usnadnění skladového hospodaření.

Předpokládané výsledky projektu jsou postaveny ve dvou rovinách, a to rekonstrukce budov a pořízení nezbytných technologií. Zahrnující následující:

1. rekonstrukce výrobních, skladovacích a jiných prostor pro manipulaci s produkty,
2. stavební úpravy současné skladové haly, která bude z části přestavena na prodejnu ze dvora (pro přímý prodej výrobků žadatele),
3. homogenizátor 2 ks,
4. balicí linka s příslušenstvím,
5. balicí stroj pro ruční navažování,
6. pytlovací váhy,
7. mobilní váhy,
8. skladové regály,
9. policové regály,
10. skladové mezipatro,
11. manipulační technika,
12. software a hardware pro zpětnou dosledovatelnost použitých materiálů pro výrobu,
13. mobilní vzduchotechnika,
14. vybavení laboratoře.

Vlivem uskutečněných činností v rámci projektu dojde k významné změně z hlediska zažitých pracovních postupů, technice zpracování, balení produktu apod., kdy se očekává snížení rozsahu provozních nákladů společnosti. Proto lze o předpokládaném projektu uvažovat jako o projektu inovativním. Co se týče udržitelného rozvoje, předpokládaný projekt svými vlivy nijak nezasahuje do životního prostředí a má tedy na životní prostředí neutrální vliv.

#### **4.3.2.5 Výběrové řízení**

Po schválení dotace a stanovení jasných cílů, které chce společnost realizovat, je na řadě výběrové řízení pro firmy, které jednotlivé části projektu budou uskutečňovat. Pro výběrové řízení jsou na stránkách SZIF vypsány parametry, které musí firma, jenž se přihlásí, splňovat. Jedná se o parametry technické povahy, ale také o cenu, termín dokončení projektu a další. Všechny přihlášky musí být zaslány předepsanou formou a nesmějí být otevřeny dřív, než proběhne samotný proces výběru. V den, kdy se obálky s uchazeči otevírají, se sejdou tři

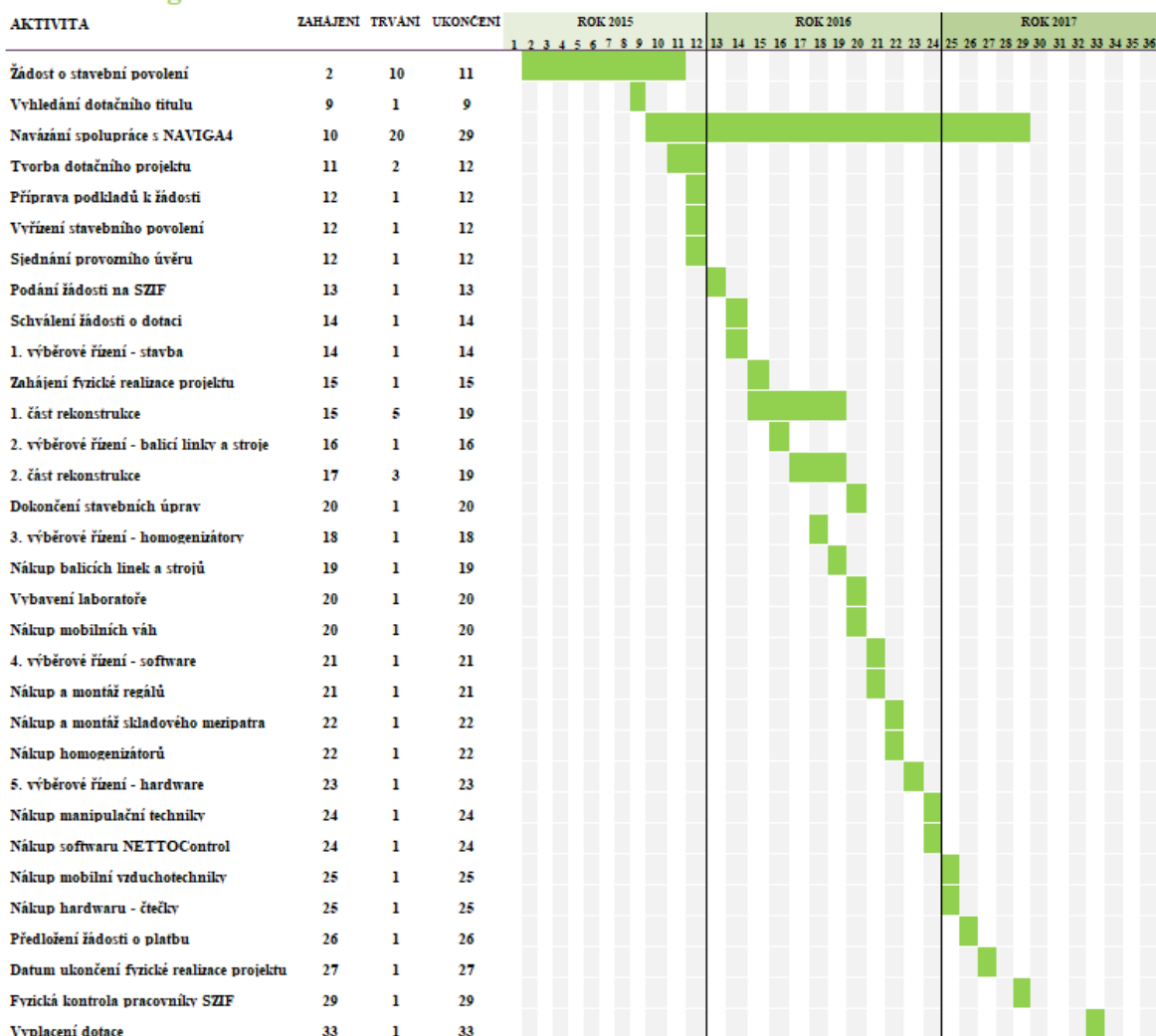
osoby ze společnosti žadatele a spolu s poradenskou firmou jsou přítomni otevírání obálek s přihláškami žadatelů k jednotlivým projektům. Následně vyberou nejvhodnějšího z kandidátů. Společnost má povinnost archivovat i přihlášky uchazečů, kteří nebyli vybráni. Je to především z důvodu možného přezkoumávání, proč byla vybrána právě dodavatelská firma, která výběrové řízení vyhrála. Pro tento projekt se konalo celkem pět výběrových řízení – zvlášť pro hardware, software, stavbu, balicí linky a homogenizátory.

#### 4.3.2.6 Realizace projektu

Společnost si sama rozmýšlí časovou posloupnost v plnění jednotlivých bodů z projektu. Nejprve postupovala tak, že řešila náročnější úkoly, jako jsou rekonstrukce prostor a stavební úpravy. Jak se následně dokončovaly jednotlivé místnosti, začala nakupovat nové technologie a zařízení. V rámci výběrového řízení je to společnost Drana, kdo dodavatelským firmám určuje termíny, kdy musí být jednotlivé projekty dokončeny. Vedení společnosti tedy vytvořilo časový plán celého projektu. Plán se tvoří předem, než jednotlivé úkony z projektu nastanou. Pokud by si společnost takový plán nepřipravila, hrozilo by, že bude docházet ke komplikacím u jednotlivých aktivit a následnému zpoždění celého projektu. Autorka práce zpracovala **Ganttův diagram** neboli časový harmonogram jednotlivých aktivit projektu do obrázku 18 na straně 59.

Jedná se o 32 úkonů, které by na sebe měly časově úzce navazovat. Ganttův diagram také ukazuje tři po sobě jdoucí roky, kterými se dotační projekt prolíná. Dále jsou vyobrazeny tři sloupce, které jasně říkají kdy byla aktivita zahájena, jak dlouho trvala a kdy byla ukončena. Na obrázku 18 na straně 59 je vidět, že společnost začala některé aktivity řešit již v roce 2015. To se týkalo především vyřízení žádosti o stavební povolení. O něj by společnost žádala, i kdyby byla v žádosti o dotaci neúspěšná. Plány na dostavbu patra měla totiž v plánu již dlouho, proto byla žádost o stavební povolení první věcí k vyřešení.

## Ganttův diagram



Obrázek 18: Časový harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté v září roku 2015 společnost vyhledala dotační titul, na základě čehož později oslovila poradenskou společnost, která byla u celého procesu a jejich spolupráce skončila až v průběhu roku 2017. Poté následovala samotná tvorba konkrétních bodů do dotačního projektu a příprava veškerých dokumentů k podání žádosti o dotaci.

Dále bylo k žádosti o dotaci podmínkou sjednání provozního úvěru, což společnost udělala záhy po získání stavebního povolení na konci roku 2015. Následovalo podání žádosti skrze poradenskou společnost NAVIGA4 na portál SZIF a po úspěšném vyřízení mohla Drana začít s výběrovými řízeními. Začalo se tedy stavebními úpravami, poté se řešily menší úpravy jako nákup strojů, montáže regálů apod. Jako poslední se řešil nákup softwaru a hardwaru. V únoru roku 2017 společnost předložila žádost o platbu na základě níž byla



dotace vyplacena v září téhož roku. Ještě před vyplacením byla však provedena fyzická kontrola pracovníky SZIF. Jak již bylo řečeno, prvním bodem fyzických úprav z celého projektu, byla **rekonstrukce výrobních a skladovacích prostor** viz obrázek 19 na straně 60. Na obrázku je vidět, že firma přistavěla celé patro, k již stávající budově.

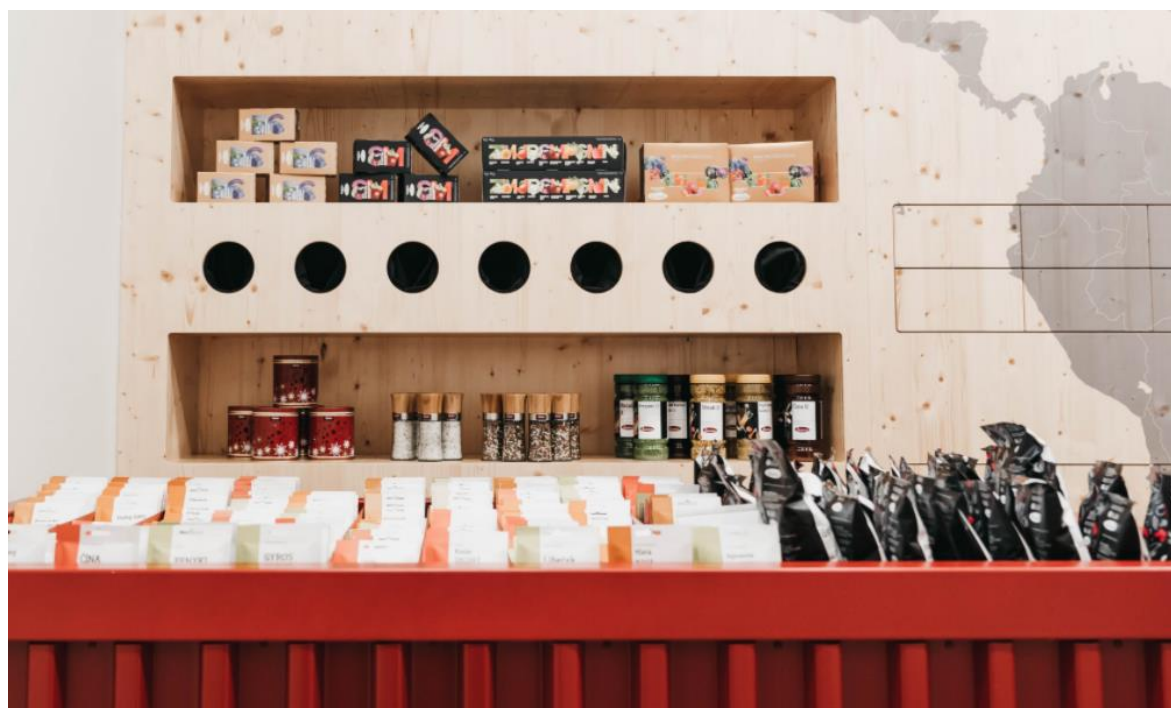


*Obrázek 19: 1. část rekonstrukce (výroba, balení, skladování)*

Dalším bodem v rámci stavebních úprav byla **přestavba části skladovacích prostor**, která bude určena pro přímý prodej výrobků ze dvora. Na obrázku 20 na straně 61 je žlutě vyznačena ta část skladu, ze které byl vybudován tzv. Drana market (nyní Kořeněná prodejna), kde mohou zákazníci koupit klíčové výrobky společnosti, viz obrázek 21 na straně 61.



Obrázek 20: 2. část rekonstrukce (prodej ze dvora)



Obrázek 21: Interiér kořeněné prodejny



*Obrázek 22: Balicí linka zpracovávající koření*

Další část projektu byl nákup **balicí linky s příslušenstvím** (viz obrázek 22 na straně 62), což zapříčiní zvýšení produkce a díky vyměnitelným formátům pro změnu velikosti sáčku i větší variabilitu. Podobně jako balicí linka, i nákup **balicího stroje pro ruční navažování**, byl realizován za účelem zvýšení produkce a produktivity práce. Jedná se o náhradu za současnou ruční výrobu.



*Obrázek 23: Šnekový balicí stroj*



*Obrázek 24: Objemový balicí stroj*

Šnekový balicí stroj neboli balicí stroj se šnekovým dávkovačem již společnost měla zakoupen z dřívějšíka (obrázek 23 na straně 62). Tento druh stroje se hodí zvláště pro přesné dávkování prašných, těžkosypkých, pudrovitých a granulovaných produktů. Jelikož byla firma s nákupem tohoto stroje z minulých let velmi spokojena, zařadila do tohoto dotačního titulu právě nákup obdobného balicího stroje. Rozdíl je pouze v tom, že typ stroje s objemovým dávkovačem (viz obrázek 24 na straně 63) je vhodnější pro drobné sypké, abrazivní a neprašné produkty. Součástí těchto strojů jsou i **pytlovací váhy**.

Pro přesně odvedenou práci jsou nezbytné i **mobilní váhy** (viz obrázek 25 na straně 64), kterými byla nahrazena ruční výroba a odvažování. Tyto váhy jsou umístěny ve všech výrobních prostorech společnosti, ale i v částech skladovacích, kde jsou důležitými pomocníky při vyskladňování a následné logistice zboží k zákazníkovi.



*Obrázek 25: Mobilní váha*

V nově zrekonstruovaných prostorech skladu byly posléze namontovány **skladové regály** (viz obrázek 26 na straně 64), aby nahradily některé volně ložené palety se surovinami a uspořily tak místo ve skladu.



*Obrázek 26: Skladové regály*



Obrázek 27: Policové regály

**Policové regály** slouží také pro úsporu místa ve výrobě, nicméně na obrázku 27 na straně 65 je vidět, že jsou využity pro sudy, ve kterých jsou umístěny různé druhy koření. Toto koření je pak přímo připraveno v místnosti zvané „modrý salon“, ve které jsou míchány zejména kořenicí směsi pomocí **homogenizátorů**. Na jedné straně výrobní místnosti se



Obrázek 28: Ochoz (mezipatro)

nachází suroviny určené pro zpracování výrobků, které jsou zaměřeny na řezníky a zpracovatele. Na straně druhé jsou klasické druhy jednotlivých koření, které jsou určeny



*Obrázek 29: Násypka homogenizátoru*

k míchání směsí pro ostatní zákazníky. Tato místnost je také vybavena **skladovým mezipatrem** neboli ochozem (obrázek 28, strana 65), u kterého je umístěný jeden z homogenizátorů a díky ochozu je k němu lepší přístup a manipulace. Na obrázku 28 je vidět trubice, která vede skrz strop do vyššího patra, odkud je do homogenizátoru z další výrobní místnosti sypáno koření. Toto je vidět na obrázku 29 na straně 66.

Tento druh homogenizátoru se používá zejména pro větší dávky vyrobené směsi (např. 600 kg do pytlů). Pokud se však míchá směs do menších balení a o menších objemech, používá se **homogenizátor**, který byl taktéž nakoupen z tohoto dotačního programu viz obrázek 30 na straně 67.



Obrázek 30: Homogenizátor

Následujícím vybavením veškerých skladovacích, ale i výrobních prostor, byl nákup **manipulační techniky**. Díky ní se ve společnosti zjednodušil proces zaskladňování a vyskladňování výrobků, celkově se zrychlila manipulace se surovinami a hotovými výrobky. Mezi tyto nově zakoupené nástroje patřily vysokozdvizné vozíky a nízkozdvizné paletové stroje značky Linde viz obrázek 31 na straně 67.



Obrázek 31: Manipulační technika (Linde Material Handling, 2020)



Jelikož některé druhy koření jsou příliš aromatické a při procesu balení by mohlo docházet k dráždění dýchacích cest, byla pro výrobní halu z dotačního projektu zakoupena také **mobilní vzduchotechnika**. Tu lze vidět na obrázku 32 na straně 68. Jednalo se tedy o náhradu současného systému větrání přirozenou ventilací, moderním systémem mobilního odsávání prachu a jiných nečistot v prostředí.



*Obrázek 32: Mobilní vzduchotechnika*

Společnost také díky dotaci vybavila **laboratoř**, která slouží pro testování vzorků vstupních surovin. Ty jsou pro lepší orientaci umístěny dle druhu a abecedy v jednotlivých pořadačích viz obrázek 33 na straně 69.

U vybavení se jednalo zejména o modernizaci laboratorní techniky a doplnění přístrojů. Díky novějším přístrojům v laboratoři chce společnost zlepšit kvalitu surovin pro výrobu a zpracování koření a čajů.



*Obrázek 33: Laboratoř – pořadač na vstupní vzorky surovin*

Poslední, ale zásadní součástí dotačního projektu byl nákup softwaru a hardwaru pro zpětnou dosledovatelnost použitých materiálů. Jedná se o moderní řízení skladového hospodářství řízené systémem NETTOControl, který společnost pořídila díky této dotaci. Jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, společnost realizovala v dalších letech i dotaci s názvem „Rozvoj, automatizace a modernizace výroby společnosti DRANA, s. r. o.“ a v ní došlo k aplikaci softwaru NETTOControl i na řízení výroby.

Co se týče skladového hospodářství, tento systém zajišťuje zejména řízení a evidenci běžných skladových procesů a jednoznačně identifikuje všechny logistické jednotky. Řízení skladu surovin zahrnuje například příjem a řízené naskladnění surovin od dodavatelů, označení čárovým kódem, evidenci umístění dané suroviny, její šarži a expiraci či zemi

původu. Tento software je začleněn do stávajícího ERP systému<sup>5</sup> společnosti. Co se týče hardwarového vybavení, jednalo se především o čtečky, které byly zakoupeny jak do výroby, tak do skladu, kde jsou velkou nutností.

#### **4.3.2.7 Po ukončení projektu**

Kontrola dodržování podmínek PRV je další fází, kterou společnost prochází po úspěšném ukončení projektu. V tomto případě je příjemce dotace povinen umožnit vstup do firmy (respektive k úkonům provedeným díky dotaci) osobám pověřeným k provádění kontroly. Toto oprávnění se týká například SZIF, orgánů státní kontroly, Evropské komise, Ministerstva zemědělství (dále jen MZe), Finančního úřadu atd. Členové těchto orgánů mohou kontrolovat, zda společnost plní předem stanovené podmínky a může tak učinit ode dne zaregistrování žádosti o dotaci, po dobu 5 let od proplacení podpory. Z takové kontroly je vyhotoven protokol, který obdrží i daná společnost a pokud jsou zjištěny určité nedostatky, je povinna dané nedostatky ve stanoveném termínu odstranit.

Dle vedení společnosti je právě tento konečný proces velmi náročný. Co se týče vybraného dotačního projektu, po jeho skončení (po vyplacení dotace) skutečně dorazil pověřený pracovník ze SZIF na fyzickou kontrolu. Kontrolují se všechny body projektu, které si společnost stanovila do své žádosti již v prvopočátku, viz kapitola 4.3.2.4. na straně 56. Dále se kontroluje i veškerá dokumentace jako jsou faktury od dodavatelů – na nich musí být označení projektu, číslo, název, schválení faktur jednatelem spol., dále se kontroluje podrobná evidence majetku, karty majetku a zaúčtování dle požadované analytiky či předávací protokoly. Co se týče počtu zaměstnanců, u nich se sledují zejména mzdové listy za uvedené období. Poté byly kontrolovány např. dodavatelské faktury za koření – zda společnost koření skutečně nakupuje, že ho nakupuje ve velkém balení a následně balí do menších atd. Veškeré faktury, které jsou součástí dotace (včetně výpisů o zaplacení), jsou scanovány a zasílány zastupující společnosti a ta je dále předává přes portál na SZIF. Může zde vzniknout i pochybnost či různé dotazování, případně i k vyřazení některé z faktur

---

<sup>5</sup> ERP systém (anglicky Enterprise Resource Planning, česky Plánování podnikových zdrojů) je software, díky kterému společnost spravuje svoje každodenní činnosti, které se řadí do kategorií: finance, personalistika, výroba a logistika či marketing a prodej (Pecl, 2020).

z titulu a následné neproplacení. Pokud dojde k situaci, že se z nějakého důvodu protahuje termín dokončení projektu, musí se tento důvod vždy oznamovat SZIF. Nahlásit by se měla i jakákoliv změna v dotačním projektu. Společnost Drana měla například v projektu uvedený typ čteček, který se posléze již nevyráběl. Proto musela vyplnit tzv. změnový list a ten taktéž zaslat SZIF pro kontrolu, že je vše v pořádku a nejedná se o žádný podvod. Pochopitelně záleží na podmínkách dotačního titulu, ale taková situace může končit sankcí a v krajním případě i zrušením dotace.

Po úspěšném zvládnutí kontroly je na řadě vyplacení dotace, která v tomto případě proběhla cca 4 měsíce po kontrole. Celý projekt žadatel nejprve financuje z vlastních zdrojů nebo z úvěru a až na základě kontroly je mu zasláno **Oznámení o výši dotace**. V tomto případě byla pro uvedený projekt schválena dotace ve výši:

- příspěvek společenství – EU: 3 878 197 Kč
- příspěvek z národních zdrojů: 3 956 545 Kč
- celkem: 7 834 742 Kč

Při ověření způsobilosti výdajů a splnění veškerých podmínek pravidel, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty Programu rozvoje venkova ČR na období 2014-2020, byly zjištěny skutečnosti, které vedly ke snížení požadované výše dotace.

V tomto případě nebyla společnosti uznaná koordinační a komplementační činnost investora. Jednalo se o činnost TDI (technický dozor investora) se kterým měla společnost uzavřenou mandátní smlouvu. Tento člověk 1x za měsíc přijel do podniku, aby udělal kontrolu a záznam do stavebního deníku o tom, že práce probíhají tak, jak mají. Činnosti TDI však nebyla zahrnuta do podmínek dotačního projektu, a proto byla zařazena jako tzv. dotačně neuznatelný náklad.

Druhou položkou, kvůli které došlo ke snížení výše dotace, byly hasicí přístroje. V dotačním projektu sice byly vymezeny podmínky pro bezpečnost na pracovišti, nicméně hasicí přístroje jsou z tohoto pohledu brány jako nadstandardní vybavení a rovněž byly označeny za dotačně neuznatelný náklad. Celková výše korekcí výdajů, ze kterých je stanovena dotace, byla 32 354 Kč.

#### 4.3.2.8 Udržitelnost

Po dobu 5 let od proplacení dotace je povinnost vykazovat na portál SZIF tzv. monitorovací zprávu o realizaci projektu z Programu rozvoje venkova (dále PRV) a jejím účelem je zjistit, zda byl daný dotační projekt ku prospěchu či nikoliv. Konkrétní otázky z této zprávy objasňuje kapitola 5.1 na straně 74. Po uplynutí této doby se už SZIF o tyto údaje nijak dále nezajímá a společnost má právo naložit s výsledky projektu po svém, např. prodat stroje apod.

#### 4.3.2.9 Shrnutí

Celkové počínání společnosti v realizaci daného dotačního projektu představuje souhrnná tabulka 3 na straně 72. V ní jsou ve sloupci „současný stav“ shrnuty plusy a mínusy, které společnost v jednotlivých fázích projektu udělala. Následně autorka práce v druhém sloupci vypsalala opatření, která navrhuje udělat z hlediska optimalizace procesu dotačního projektu.

Tabulka 3: Shrnutí dotačního projektu a metodický postup do budoucna

	Současný stav	Optimalizace procesu dotačního projektu
<b>Před podáním žádosti o dotaci</b>	+ navázání spolupráce s NAVIGAS4 - pozdní žádost o stavební povolení	▸ dřívější vyřízení stavebního povolení ▸ větší časová investice do příprav ▸ zaměstnání 1 osoby pro řešení těchto záležitostí
<b>Podání žádosti o dotaci</b>	+ splnění bodového ohodnocení	▸ podání přesných informací
<b>Schválení žádosti o dotaci a její poskytnutí</b>	+ vyplnění podkladů poradenskou společností - nutnost sjednání provozního úvěru	▸ využití širšího bankovního portfolia při sjednávání provozního úvěru
<b>Popis a výsledky projektu</b>	+ jasně stanovené cíle projektu - časová náročnost - dokladování	▸ spravování dotačních záležitostí 1 osobou
<b>Výběrové řízení</b>	+ výběr dodavatelské firmy - náročnost výběru (časová, administrativní)	▸ lépe zadat požadavky do výběrového řízení
<b>Realizace projektu</b>	+ nové prostory, stroje a vybavení - vše realizováno za provozu – hluk, prach, manipulace s lidmi, stroji, ...	▸ lepší časové rozvržení při umísťování a montování nových zařízení
<b>Po ukončení projektu</b>	+ úspěšné vyplacení dotace - stres z kontroly	▸ preventivní příprava na kontrolu

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Drana vnímá oslovení firmy NAVIGA4 velmi pozitivně. Bez jejich spolupráce by pravděpodobně vzniklo mnoho zbytečných komplikací a nejasností. Společnost Drana před žádostí o dotaci podala žádost o stavební povolení. Ta byla předložena v únoru roku 2015, nicméně společnost záhy zjistila, že je to záležitost delšího trvání. Jelikož podání žádosti o dotaci uskutečnila v lednu roku 2016, byla nakonec ráda, že stavební povolení bylo vyřízeno ještě v prosinci roku 2015. Poněvadž vyřízení stavebního povolení bylo podmínkou pro získání dotačního titulu, neobešla se situace bez zbytečného stresu a napětí, zda se opravdu vše stihne. Proto autorka práce navrhuje řešit tyto věci s dostatečným předstihem a celkově věnovat větší časovou investici do příprav. Společnost sama zpětně vidí, že by bylo vhodné, zaměstnat pro řešení dotačních otázek jednoho člověka na půl úvazku.

Velkým pozitivem při podání žádosti bylo splnění bodových kritérií od SZIF, přesto je však dle společnosti velmi důležité, si při plnění těchto kritérií vše dobře přehledně a rozmyslet. Ve stádiu podání a schválení žádosti vidí společnost velkou výhodu ve spolupráci s NAVIGA4. Co nepovažuje za šťastné, bylo sjednání provozního úvěru, což byla další podmínka pro získání dotačního titulu. Drana sjednala úvěr u KB, protože u nich má své účty již několik let. Společnost nakonec provozní úvěr nevyužila, a proto by autorka práce doporučila využít pro příště širší bankovní portfolio. Při sjednání úvěru od jiné banky by společnost nemusela platit tak vysoké úroky či by si s jinou bankou sjednala jiné, možná i lepší podmínky. Co se týká projektu samotného, byly od začátku správně nastavené cíle projektu. I tak to ale obnášelo mnoho dokladování a velkou časovou náročnost. I zde by se vyplatilo, pokud by si spravování těchto aktivit vzala na starost další osoba ve společnosti.

Jako hlavní nedostatek v průběhu celého projektu je tedy vnímán fakt, že veškerou práci týkající se dotačního procesu, nemá na starosti jedna osoba. Autorka práce tedy navrhuje zaměstnat po dobu projektu jednoho pracovníka, který bude mít na starost veškerou administrativu, komunikaci se SZIF či NAVIGA4, ale také všechno plánování s projektem související. Tento zaměstnanec by měl znát společnost Drana velmi dobře. Proto by bylo nejlepším řešením nějakému stávajícímu zaměstnanci část práce odebrat a přidělit mu práci na tomto dotačním projektu. Nicméně v reálu toto nelze tak snadno realizovat. Autorka práce by tedy doporučila zaměstnat jednoho pracovníka na půl úvazku, jehož pracovní doba by byla každý den na 4 hodiny nebo obden na 8 hodin. Takový pracovník může být financován v rámci projektu, pokud to má daný dotační titul zahrnuto ve vypsáních podmínkách. Zde

tomu tak nebylo. Předpokládaná měsíční hrubá mzda tohoto pracovníka by dělala 19 521 Kč, superhrubá mzda poté 26 120 Kč (zaměstnavatel ze superhrubé mzdy odvádí 33,8 % na pojištění – sociální 24,8 % a zdravotní 9 %). Jeho čistá mzda by se pak odvíjela od ostatních skutečností jako je počet dětí, invalidita či zaměstnání studenta. Bude-li se brát v potaz, že by zaměstnanec uplatňoval pouze slevu na poplatníka (2 070 Kč), odváděl daň ve výši 15 % a z hrubé mzdy se mu odečetly zálohy na sociální (6,5 %) a zdravotní pojištění (4,5 %), jeho čistá měsíční mzda by se pohybovala okolo 15 500 Kč.

Výběrové řízení bylo dalším neméně důležitým rozhodováním v procesu. Konečný výběr dodavatelů hodnotí firma velmi pozitivně, ale opět byl proces výběru namáhavý z časového a administrativního pohledu. Dřív také zpětně vidí mezery v zadání konkrétních bodů pro dodavatele. Autorka pro příště navrhuje lépe specifikovat požadavky, které by měl dodavatel splnit, aby nevznikaly nejasnosti. Díky samotné realizaci projektu má firma nyní nové prostory, stroje a vybavení, díky čemuž zvyšuje svoji efektivitu. Nicméně veškerá montáž, přesun nových zařízení i stavební úpravy byly realizovány za normálního provozu, což bylo chvílemi kvůli manipulaci s lidmi, prachu či hluku velmi nepříjemné. Do budoucna by se vyplatilo toto lépe časově rozvrhnout či uvažovat nad uzavřením či omezením provozu jednotlivých pracovišť v těchto situacích.

Po ukončení projektu už následovala jen fyzická kontrola pracovníky SZIF, z čehož měla společnost obavy, protože to byl první projekt tohoto typu. Byla provedena i dokladová kontrola, avšak jednotlivé doklady byly v průběhu celého procesu posílány na portál SZIF. Také se ukázalo, že obávaný strach z kontroly byl zbytečný, a vše proběhlo v pořádku a ve velmi krátkém termínu.

## 5 Vyhodnocení projektu

V této poslední kapitole je dotační projekt nejprve shrnut za pomoci monitorovacích zpráv, které společnost po dobu 5 let musí zasílat na portál Státního zemědělského intervenčního fondu. Dále je v kapitole také detailně rozebráno dotazníkové šetření, díky kterému autorka diplomové práce zjistila názory zaměstnanců společnosti na smysl tohoto dotačního projektu.

### 5.1 Monitorovací zprávy

Společnost má povinnost zasílat na portál SZIF každoročně po dobu pěti let tzv. monitorovací zprávu o realizaci projektu PRV. Jde zejména o to, aby souhrnně vykazala určité výstupy a efekty daného projektu za rok. Zpráva je rozdělena na dvě části – obecnou a specifickou. V obecné části jsou údaje o společnosti, finanční ukazatele a údaje o zaměstnancích. Pro účely této práce je ale klíčová specifická část monitorovací zprávy, ve které společnost vykazuje údaje o spotřebě energie, vody a paliva. Za pomoci těchto informací lze posléze vyvodit, zda podnik díky novým technologiím šetří energie apod. V této části dále odpovídá na otázky, jako např.: zda došlo ke zlepšení kvality výrobků, zlepšení pracovních podmínek a tak dále viz tabulka 6 na stranách 77 a 78.

Tržby společnosti v tisících korunách jsou shrnuty za uplynulé tři monitorovací období v tabulce 4 na straně 76. Je zřejmé, že rok 2019 je z pohledu tržeb velmi slabý, nicméně je to skutečností, že v roce 2019 došlo k rozdělení hospodářského roku. Tento rok tedy není srovnatelný s předchozími uzavřenými účetními obdobími, poněvadž je zde uveden pouze první kvartál roku.

Je vidět, že i když v roce 2018 již naplno fungovaly nové technologie, tržby oproti roku 2017 poklesly. Tržby jako takové, nejsou vypovídajícím ukazatelem. V roce 2018 například společnost mohla výrazně snížit svoji marži kvůli konkurenci v odvětví, avšak nevypovídá to nic o efektivitě společnosti. Ta dle jednatele stoupla o 30 % (viz tabulka 6 na stranách 77 a 78).



Tabulka 4: Tržby společnosti v tis. Kč

	2017	2018	2019
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	96 403	86 975	22 537
<b>Tržby z prodeje potravinářských výrobků</b>	96 403	86 265	22 537
<b>Tržby z prodeje energie z jiného obnovitelného zdroje energie</b>	385	382	44
<b>Tržby za prodej ostatních nezemědělských výrobků</b>	39 012	34 790	9 015
<b>Tržby za prodej vlastních služeb z nezemědělských činností</b>	2 300	328	85

Zdroj: Vlastní zpracování dle Monitorovací zprávy č. 15/001/0421b/452/000612

Společnost je povinna vykazovat i údaje o spotřebě – konkrétně spotřebu vody, elektřiny a pohonných hmot (viz tabulka 5 na straně 76). Klasická monitorovací zpráva však zahrnuje i údaje o spotřebě uhlí, zemního plynu, tepla z bioplynu, maziva, ale i ostatní materiál jako pelety, brikety, štěpky, palivové dřevo aj. Ukazatel spotřeby vody a elektrické energie jen potvrzuje krutou zimu na Náchodsku v roce 2018. Co se týče spotřeby benzínu, je vidět, že společnost v roce 2018 značně ušetřila. Je to ale pouze z důvodu většího využití firemních aut s naftovým pohonem.

Tabulka 5: Údaje o spotřebě

	2017	2018	2019
<b>Spotřeba vody v m<sup>3</sup></b>	464	512	128
<b>Spotřeba elektrické energie v kWh</b>	50 896	66 565	16 641
<b>Spotřeba benzínu v l</b>	1 266	448	112
<b>Spotřeba nafty v l</b>	12 945	13 012	3 253

Zdroj: Vlastní zpracování dle Monitorovací zprávy č. 15/001/0421b/452/000612

Poslední, avšak stěžejní částí monitorovací zprávy jsou otázky, které mají přímou vazbu na daný dotační projekt. Společnost uvádí ve většině případů pouze odpovědi ANO/NE či procentuální vyjádření. Proto autorka práce každou otázku okomentovala a shrnula do tabulky 6 na stranách 77 a 78.

Tabulka 6: Monitoring

Otázky z monitorovací zprávy č. 15/001/0421b/452/000612	ANO/NE	Komentář autorky DP
Došlo ke zvýšení předpokládaného výkonu (příjmů, tržeb, změna stavu zásob)?	ANO	došlo v souladu se zvýšením efektivity práce
Odhad procentního zvýšení výkonu výroby proti výchozímu stavu (%)	30	společnost je s tímto výsledkem spokojena
Došlo ke zvýšení fyzického rozsahu výroby?	ANO	nakoupeny nové stroje, nové prostory
Došlo ke zlepšení kvality výrobků?	ANO	díky lepším technologiím
Došlo ke zlepšení marketingu?	ANO	nové stroje zajišťující kvalitnější obaly (méně pokazených kusů)
Došlo ke zlepšení zpeněžení výrobků?	ANO	díky kvalitnějšímu zpracování, hezčím obalům apod.
Došlo ke snížení ztrát při skladování?	ANO	zateplení budovy, využití manipulační techniky a skladovacích regálů, čtečky, které usnadní práci skladníků
Došlo ke zlepšení účinnosti výrobních faktorů (úspory energií, materiálu, PHM,...)?	ANO	co do jednotek ano, nikoliv do ceny (zdražení vstupů)
Došlo ke snížení pracovní náročnosti výroby (růst produktivity práce)?	ANO	automatizace, nastavení procesů
Došlo ke zlepšení pracovních podmínek?	ANO	
Došlo ke zvýšení pozitivního vlivu na životní prostředí?	ANO	menší zmetkovitost, nezatěžuje
Došlo ke splnění podmínek hygienických norem?	ANO	musí být splněny
Došlo k jiným efektům?	ANO	*
Přispěl projekt ke zlepšení přístupu žadatele na zahraniční trhy?	ANO	export na Slovensko
Došlo realizací projektu ke zvýšení prodeje přímo koncovým zákazníkům?	ANO	podniková prodejna
Došlo k vyššímu podílu výrobků ve vyšších jakostních kategoriích?	ANO	snahou společnosti celkově
Došlo k získání certifikátů kvality?	NE	mají ISO, další certifikáty prozatím nepotřebné
Došlo ke snížení míry využívání umělých konzervačních látek a aditiv?	NE	používají nezbytně nutné minimum

<b>Došlo k šetrnějšímu zpracování surovin s cílem zachovat nutričně hodnotné látky?</b>	ANO	díky novým mísicím strojům
<b>Došlo ke zlepšení hygienických podmínek výroby?</b>	ANO	menší prašnost s použitím odsávací techniky
<b>Došlo k vytvoření výrobků s delší trvanlivostí?</b>	NE	kdyby ano, museli by zvýšit podíl umělých konzervačních látek, ale používají minimum

Zdroj: Vlastní zpracování dle Monitorovací zprávy č. 15/001/0421b/452/000612

Na otázku „Došlo k jiným efektům?“ (\*) sama společnost uvádí, že vlivem uskutečněných činností v rámci projektu došlo k významné změně z hlediska zažitých pracovních postupů, technice zpracování a balení produktu. Díky pořízenému HW a SW došlo i ke zlepšení zpětné dosledovatelnosti použitých materiálů pro výrobu.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Pro účely vyhodnocení tohoto dotačního projektu z pohledu zaměstnanců, byl vytvořen krátký dotazník (viz příloha) týkající se daného dotačního titulu a výsledků z něho plynoucích. Dotazník se skládá z různých typů otázek a obsahuje jak otázky otevřené, tak i otázky uzavřené. Respondenti jsou zaměstnanci společnosti a z celkového počtu zaměstnaných cca 50 osob se podařilo získat 23 odpovědí.

Je to zapříčiněno nepřítomností některých zaměstnanců na pracovišti v době, kdy dotazníkové šetření bylo prováděno. Jsou to obchodní zástupci (dále jen OZ) firmy, kteří udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky. Společnost jich má celkem 6. Pro velkoobchody má 2 OZ, pro řezníky 3 a pro další zpracovatele 1 obchodního zástupce. Dále je také menší návratnost způsobena nynější situací v České republice, která se negativně dotkla i společnosti Drana. Někteří ze zaměstnanců byli v době, kdy autorka psala tuto část diplomové práce v karanténě, jiní pracovali z domu. Zbývající část zaměstnanců zkrátka neměla čas či nechtěla vyplnit dotazník z jiných důvodů.

### 5.2.1 Sestavení dotazníku

Dotazník do této diplomové práce byl sestaven z 9 otázek. Nejprve autorka této diplomové práce objasnila respondentům, za jakým účelem byl dotazník sestaven a jaká bude jeho časová náročnost. V dotazníku se objevují různé druhy otázek, a to otázky **uzavřené**, **polouzavřené s možností doplnění odpovědi či výběru pouze jedné odpovědi**, i otázky **otevřené**. Za uzavřené otázky se považují zejména **dichotomické** otázky, u nichž má respondent na výběr ze dvou možností (ano či ne), otázky **polytomické** (neboli otázky vícenásobného výběru). Ty lze dále rozlišit na výběrové a výčtové. **Výběrové** otázky umožňují respondentům vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí. Na druhé straně **výčtové** otázky slouží k výběru více možných odpovědí. Posledním druhem otázek, které jsou v dotazníku zastoupeny, jsou tzv. **poměrové škály**. V tomto dotazníku se konkrétně objevuje Likertova škála (Survio, 2020).

Otázky byly zvoleny tak, aby zabraly respondentům co nejméně času. Proto byly vybrány méně náročné typy otázek. Dotazník se skládal ze dvou uzavřených dichotomických otázek, kterými byly: „Jaké je Vaše pohlaví?“ a „Byla Vaše očekávání naplněna?“. Dalším druhem otázek, které byly použity, byly polytomické otázky. Objevily se otázky výběrové s textovou odpovědí, kde může respondent zaškrtnout předpřipravenou odpověď či napsat vlastní. Konkrétně se jednalo o tyto: „Jaký je Váš věk?“ a „Jaká je dle Vás průměrně časová náročnost pro sžití se s novým systémem?“ Podobným typem otázky, jen s rozdílem toho, že respondent může vybrat více odpovědí nebo vepsat vlastní, jsou otázky výčtové s textovou odpovědí. Zde to byla pouze otázka: „Co jste od tohoto zefektivnění a nového systému, strojů a technologií čekali?“. Respondenti zde mohli vybrat maximálně 3 možné odpovědi. Tento druh otázky se hodí ke zpětnému hodnocení situací, což tato otázka splňuje. V dotazníku se objevily také otázky volné – „Uveďte výhody nového fungování“ a „Jsou zde dle Vás i nějaké slabiny? Jestliže ano, napište jaké.“ Zde měl respondent absolutní volnost při formulaci odpovědi. Posledním typem otázek a zároveň i poslední otázka v dotazníku je tzv. Likertova škála. Obvykle zkoumá postoj, zkušenost či spokojenost respondenta. V tomto případě respondenti odpovídají na otázku: „Tento projekt byl financován z veřejných dotací. Domníváte se, že dotace byla využita smysluplně?“. Zde má škála podobu textového vyjádření s možnostmi vybrat 5 možných odpovědí od „nesouhlasím“ až po „souhlasím“.

## 5.2.2 Rozbor odpovědí z dotazníkového šetření

V této kapitole jsou získaná data z dotazníkového šetření vyhodnocena a na základě odpovědí jsou vytvořeny grafy, které vizuálně znázorňují názory zaměstnanců na výsledky daného inovačního projektu.

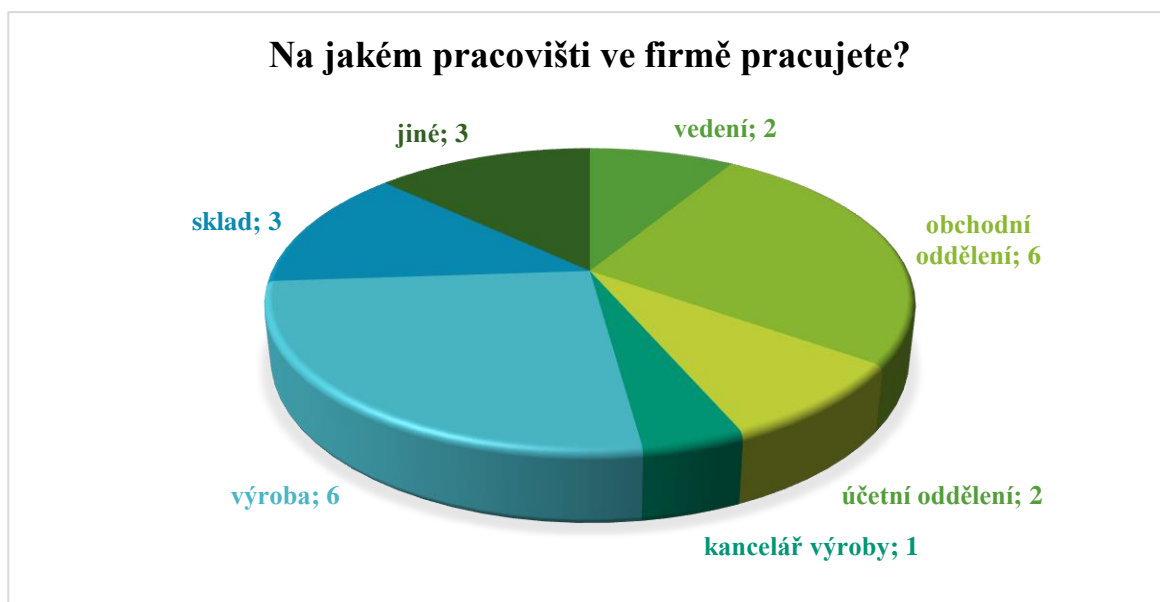
Pokud se zaměříme na konkrétní otázku, týkala se otázka číslo 1 pohlaví respondenta a řadí se mezi uzavřené dichotomické dotazování. Otázka číslo 2 se zaměřovala na věk dotazovaných a obě odpovědi jsou shrnuty v tabulce 7 na straně 80.

Tabulka 7: Složení respondentů

Pohlaví	Věk						Σ
	18-25	26-30	31-40	41-50	51-60	61 a více	
Muž	1	1	3	2	2	0	9
Žena	0	3	3	5	2	1	14
Σ	1	4	6	7	4	1	23

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky 7 vyplývá, že žen odpovídalo v dotazníkovém šetření o 5 více než mužů. Dle skladby věku je zřejmé, že nejvíce odpovědí je u mužů v rozpětí věku 31-40 let a u žen je to věkové rozpětí 41-50 let.

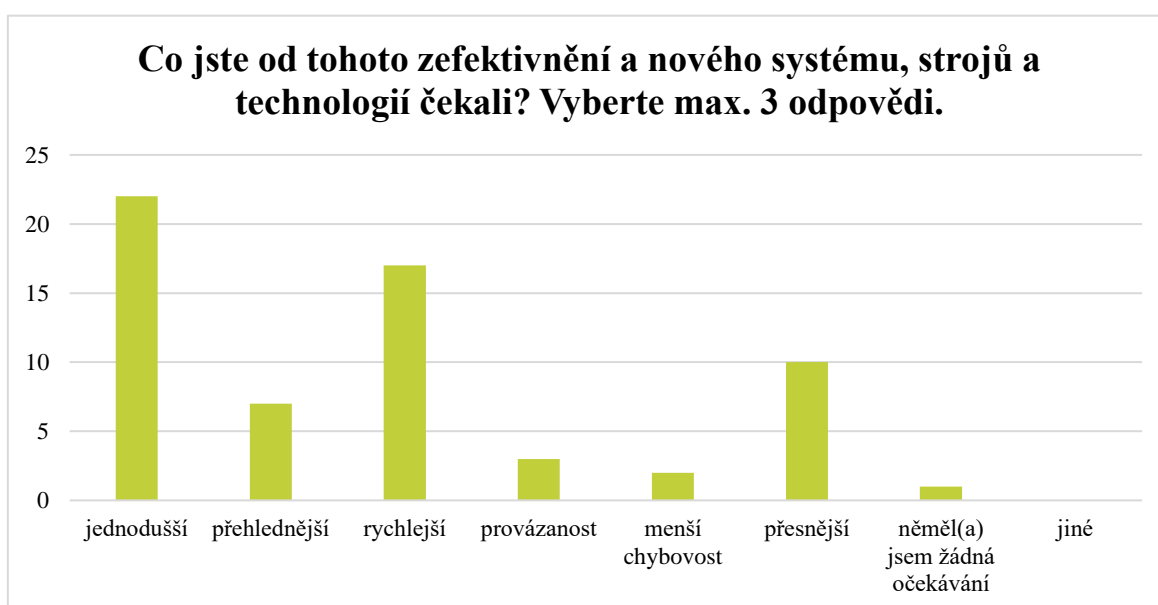


Obrázek 34: Na jakém pracovišti ve firmě pracujete?

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 34 na straně 80 ukazuje počty pracovníků dle jednotlivých pracovišť. Nejvyšší počet respondentů vyplňující dotazník je z obchodního oddělení a z výroby. Hned poté odpovídalo stejné množství lidí pracujících ve skladovacích prostorech společnosti a také z kategorie „jiné“, kam se řadí například obchodní zástupci společnosti. Dále na dotazníkovém šetření spolupracovali dva lidé z účetního oddělení a také totožný počet osob z vedení společnosti. Závěrem odpovídal také jeden člověk z kanceláře výrobního oddělení.

Otázku číslo 4 graficky znázorňuje obrázek 35 na straně 81. Tato otázka měla zjistit, co přijde pracovníkům společnosti na zefektivnění systému a nových strojů či technologií lepší než doposud, přičemž mohli zvolit maximálně 3 odpovědi.

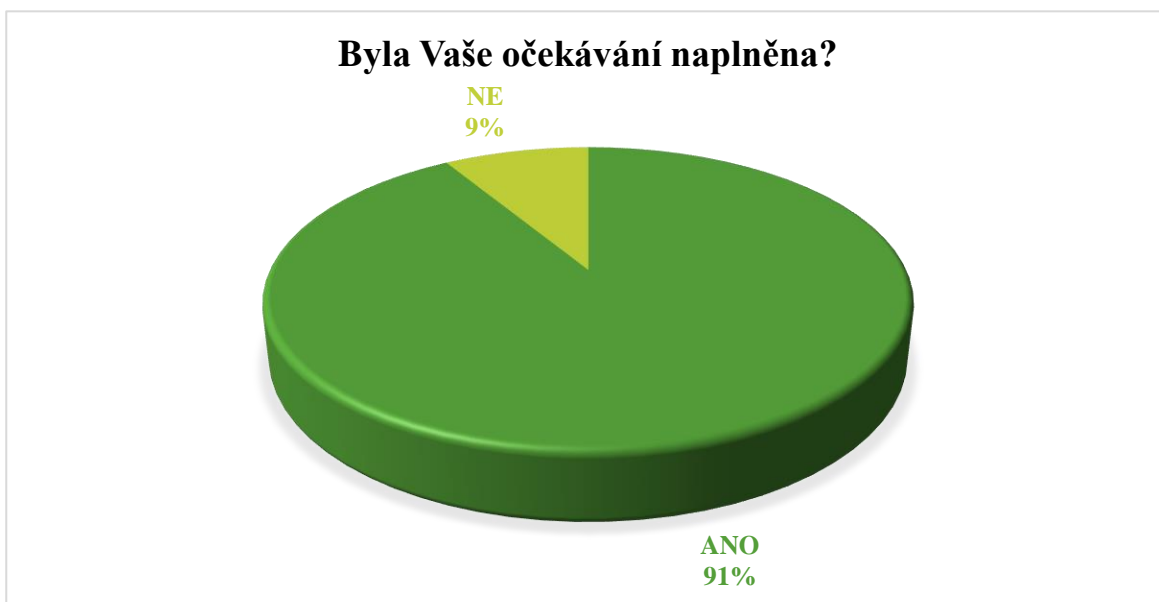


Obrázek 35: Co jste od tohoto zefektivnění a nového fungování čekali?  
Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 36 % respondentů uvedlo, že s novým fungováním technologií ve společnosti, je práce jednodušší. Druhou nejčtenější odpovědí se stala možnost „rychlejší“. Dále 16 % dotazovaných uvedlo možnost „přesnější“ a 11 % „přehlednější“. Možnost „provázanost“ uvedlo 5 % respondentů. Nejméně dotazovaných uvedlo možnost „menší chybovost“ a jeden respondent neměl žádná očekávání. Je tedy vidět, že respondentům se s novým systémem pracuje lépe a rychleji a jejich práce je přesnější, tudíž i efektivnější.

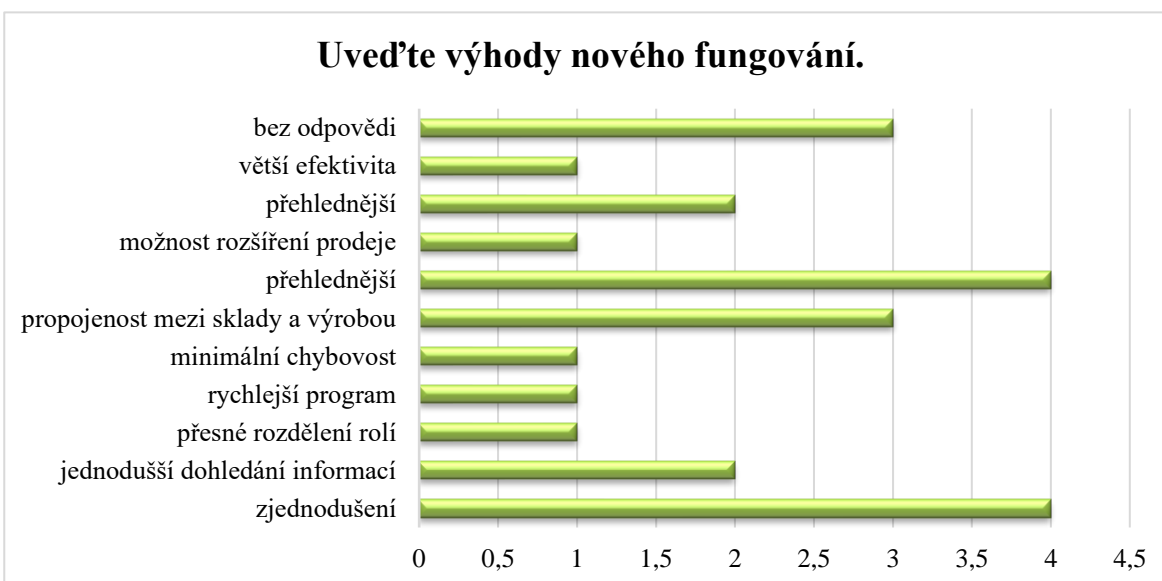
Důležitou otázkou, která byla v dotazníku položena, je číslo 5, jejíž odpověď ilustruje obrázek 36 na straně 82. Tato otázka odráží skutečnost, zda vůbec očekávání pracovníků

byla naplněna či nikoliv. Z 91 % se očekávání respondentů shodovala se skutečně dosaženými výsledky viz obrázek však shodlo, že to, co od zefektivnění čekali, viz obrázek 35 na straně 81.



Obrázek 36: Byla Vaše očekávání naplněna?

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 37: Uved'te výhody nového fungování

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázku, na kterou mohli respondenti volně odpovídat, znázorňuje obrázek 37 na straně 82. Je tedy zřejmé, že za největší výhody respondenti považují zejména přehlednější systém fungování a celkové zjednodušení práce. Dále hodnotí pozitivně také vzájemnou propojenost mezi jednotlivými pracovišti jako je sklad, výroba a kanceláře, ale také

jednodušší dohledání informací a celkově lepší přehlednost. Nejméně časté odpovědi, avšak se stejnou četností, jsou odpovědi jako „větší efektivita“, „možnost rozšíření prodeje“, „minimální chybovost“, „celkově rychlejší program“ či „přesné rozdělení rolí“ ve společnosti. Jelikož se jedná o volnou otázku, kde není žádná možnost výběru a musí se respondent nad svou odpovědí trochu zamyslet, zůstaly od tří respondentů tyto otázky nezodpovězeny.

Druhá a poslední volná otázka, která následovala, bylo vyjmenování i určitých slabín, pokud dle respondentů po dokončení tohoto projektu jsou viz obrázek 38 na straně 83. Ze 48 % dotazovaných odpovědělo, že žádné slabiny nevidí a 26 % jich neodpovědělo. V 9 % respondenti uvedli jako slabinu nedokončené nastavení. Týká se to konfigurace interního systému společnosti. U 17 % dotazovaných byla u této otázky odpověď „nevím“.



Obrázek 38: Jsou zde dle Vás i nějaké slabiny?  
Zdroj: Vlastní zpracování



### Jaká je dle Vás průměrně časová náročnost pro sžití se s novým systémem?



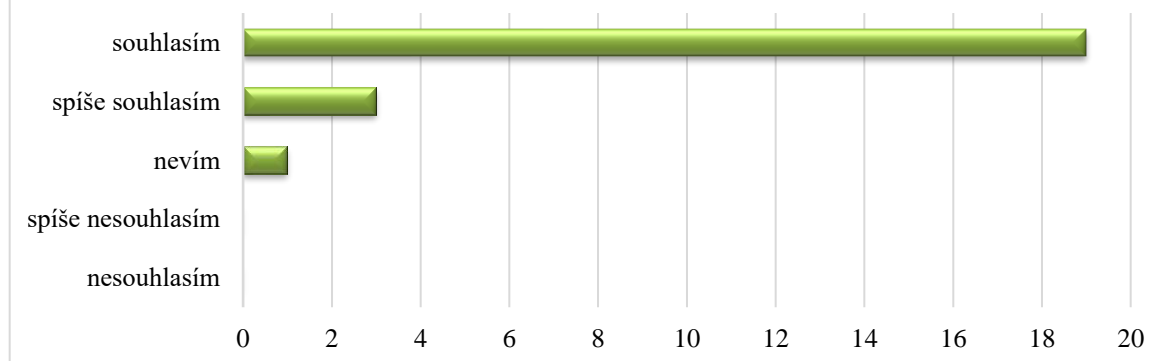
Obrázek 39: Časová náročnost pro sžití se s novým systémem?

Zdroj: Vlastní zpracování

Záležitost časové náročnosti pro sžití se s novým řeší otázka číslo 8 a její odpovědi zachycuje obrázek 39 na straně 84. Respondenti měli na výběr z několika odpovědí a dle grafu níže je vidět, že celých 52 % si na nový systém navyklo do několika měsíců. V 39 % to respondenti zvládli do měsíce, 5 % si vědělo rady již po týdnu a 4 % respondentů si na nový systém zvykali minimálně rok.

Poslední otázka reflektuje názor zaměstnanců, zda měl tento dotační projekt smysl. Respondenti volili na škále a obrázek 40 na straně 84 ukazuje, že valná většina (19) souhlasí s tím, že projekt měl smysl. Tři lidé zvolili odpověď „spíše souhlasím“ a 1 člověk zvolil odpověď „nevím“.

### Tento projekt byl financován z veřejných dotací. Domníváte se, že dotace byla využita smysluplně?



Obrázek 40: Byla dotace využita smysluplně?

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Dnešní pokroková doba nedovolí podnikům držet se zpátky. Pokud chce podnik na trhu zaujmout místo a být konkurenceschopný, musí zkrátka inovovat. Jestliže se podnik o inovace příliš nezajímá, bude se s velkou pravděpodobností na trhu velmi těžko prosazovat a na růst či obsazení dalších trhů nemůže pomýšlet. Inovace jsou motorem, bez kterého se moderně dynamicky se rozvíjející podnik nemůže obejít.

Inovace nejsou typické jen pro určité činnosti, ale prolínají se skrze celou strukturu podniku od administrativy, výroby, skladování, logistiky až po řízení firmy. Co si tedy pod slovem inovovat představit? Jde nejenom o statky hmotného charakteru, ale i kreativní myšlení díky kterému se zefektivní pracovní proces. Patří sem také technologické zefektivnění, nákup nových strojních zařízení či vzdělávání zaměstnanců. Pokud podnik zvládá výše zmíněné, je vysoce pravděpodobné, že se stane konkurenceschopným.

Podnik díky dobře zvládnutým inovačním činnostem také může ušetřit značnou část nemalých peněžních prostředků, které může vynaložit na jiné aktivity. Zvyšuje také svoji produktivitu práce, zisky a v důsledku toho může zaujmout i větší tržní podíl.

Z toho tedy vyplývá, že schopnost inovovat by měla být nedílnou součástí každého prosperujícího podniku. Je to nespornou výhodou v boji s konkurencí a prosazení se na domácím či na zahraničních trzích.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit inovační potenciál konkrétního projektu v podniku typu MSP. Výstupem práce bylo následně zpracovat návrh na metodický postup realizace těchto projektů s vazbou na různé zdroje financování. Pro naplnění cíle a splnění výstupu práce byly realizovány následující části diplomové práce.

V první teoretické části, se práce zaměřovala nejprve na stěžejní pojmy důležité k pochopení dané problematiky. Diplomová práce objasňovala zejména pojmy inovace a konkurenceschopnost a také jak spolu tyto dva pojmy souvisí. V další podkapitole byly uvedeny druhy inovací z pohledu několika různých autorů. Dále se práce zabývala i otázkou kreativity, která by měla být úzce spjata s inovační činností podniku jako celku. Právě

kreativita je zdroj nových a užitečných myšlenek. Nicméně až samotná inovace je proces, díky kterému se myšlenky uskutečňují. Na toto téma navazovalo i představení některých konkrétních inovačních metod.

Další část teoretické roviny práce vymezila pojem malé a střední podniky a jejich důležitost v ekonomice. Proto byla další kapitola věnována podpoře podniků v oblasti inovací. Stěžejním pojmem této práce byl inovační proces, který byl vysvětlen hned poté i se všemi jeho fázemi. Poslední podkapitola teoretické části se zabývala financováním, které musí podnik řešit pokaždé, když se rozhodne začít s inovacemi. Práce přehledně rozdělila zdroje financování dle původu zdrojů na externí a interní a dále dle vlastnictví těchto zdrojů na vlastní a cizí.

V praktické části této diplomové práce byla ze všeho nejdříve představena vybraná společnost. Tato práce vycházela z práce bakalářské, kterou autorka psala o totožné firmě, nicméně na jiné téma (Kubinová, 2018). Je ale pravděpodobné, že některé informace jako popis společnosti a jejich produktů, byl podobný bakalářskému zpracování práce. Další kapitoly se však týkaly tématu této diplomové práce, a to bylo inovační působení společnosti, na což navazovala kapitola o rozhodování společnosti při tvorbě nejrůznějších inovačních záměrů. Poté byly v práci popsány jednotlivé konkrétní projekty s inovačním charakterem, doplněny o rozdělení dle zdrojů financování. Společnost nejednou realizovala projekt ze svých vlastních či cizích interních zdrojů nebo také z cizích externích zdrojů jako jsou úvěry. V roce 2017 se ale poprvé rozhodla pro inovační projekt dotačního rázu. Bohužel zjistila, že pro tento typ financování nemá nastavené postupy. Proto bylo výstupem této kapitoly především zanalyzovat průběh daného projektu a také odhalit dysfunkce, na které by se dalo příště lépe připravit díky nastavení určitého metodického postupu.

Poslední kapitola práce se zaměřovala na samotné vyhodnocení projektu, provedené ve dvou rovinách. Nejdříve byl projekt vyhodnocen za pomoci monitorovacích zpráv, které obsahují údaje, jenž musí společnost vykazovat po dobu pěti let od vyplacení dotace Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu. Také byl v práci použit dotazník, který obohatil práci i o názory zaměstnanců. Odpovědi na otázky byly graficky znázorněny a popsány taktéž v této kapitole.

## Seznam použité literatury

ANALOUI, Farhad a Azhdar KARAMI, 2003. *Strategic management in small and medium enterprises*. 1st ed. London [u.a.]: Thomson. ISBN 18-615-2962-7.

BEJČKOVÁ, Mgr. Jana, 2015. Akademie produktivity a inovací, s. r. o.: Tomu, kdo má nápad, svítí oči. *Akademie produktivity a inovací* [online]. Slaný [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25754n-tomu-kdo-ma-napad-sviti-oci>.

BREM, Alexander, Joseph TIDD a Tugrul Unsal DAIM, 2019. *Managing innovation: internationalization of innovation*. 1 edition. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-1-78634-654-4.

BUREŠOVÁ, Veronika, 2016. *ROZVOJ ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI VÝROBNÍCH PODNIKŮ VYBRANÝMI METODAMI SYSTÉMU PERFORMANCE MANAGEMENT*. Plzeň. Disertační. Západočeská univerzita v Plzni - Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

Czech Invest: Venture kapitál, 2019. *Czech Invest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. Praha: CzechInvest [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Venture-kapital>.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČSÚ, 2012. *ČSÚ: Inovační aktivity podniků v České republice - 2008 až 2010. Metodický úvod* [online]. Praha [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567371/960512m.pdf/f70aa26b-c78d-4c2c-a61f-677fcabfbfd?version=1.0>.

DRANA: *Drana úvodem* [online], 2020. Náchod [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.drana.cz/>.

EVROPSKÁ UNIE, 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. 1. vydání. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. ISBN 978-92-79-45316-8.

FARMER, J. Doyne, 2015. How predictable is technological progress?. *ProQuest.com* [online]. United States, Ithaca: Cornell University Library, arXiv.org [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2075382757/C0498907A9E743BBPQ/7?accountid=17116>.

FUKAN, Luboš, 2014. Dotační.info: Největší portál o dotacích v ČR. *Dotační.info: Největší portál o dotacích v ČR* [online]. [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/glossary/dotace-2/>.

Goldratt.cz: O Teorii omezení, 2015. *Goldratt.cz* [online]. Praha: Goldratt CZ [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/o-teorii-omezeni>.

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

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

*Innovate America: National Innovation Initiative Summit and Report*, 2005. United States of America: Council on Competitiveness. ISBN 18-898-6620-2.

Interní zdroje společnosti

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.

JOZOVÁ, Vladislava, 2014. *Rozvoj tvořivého myšlení ve službě výchovy k humanistickým hodnotám: (Příspěvek k výchově dětí mladšího školního věku v prostředí školní družiny)*. České Budějovice. Bakalářská. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Doc. PhDr. Ludmila Muchová, Ph.D.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

Kognitivní funkce, 2013. *Poraněním mozku.cz* [online]. Praha: CEREBRUM - Sdružení osob se získaným poškozením mozku a jejich rodin, z.s. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.poranenimozku.cz/nasledky-a-rehabilitace/kognitivni-funkce/>.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBINOVÁ, Denisa, 2018. *Faktory konkurenceschopnosti u podniků v česko-polském srovnání*. Liberec. Bakalářská. Technická univerzita v Liberci, ekonomická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Linde Material Handling: Naše produktové portfolio - Manipulační technika, 2020. *Linde Material Handling: Naše produktové portfolio - Manipulační technika* [online]. Praha 10 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.linde-mh.cz/manipulacni-technika/>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020, 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument119071.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NAVIGA4: *O nás* [online], 2020. Praha [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.naviga4.cz/o-nas>.

NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.

OECD, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. ISBN 9264013083.

OECD, a EUROSTAT, 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition. ISBN 978-92-64-30455-0.

PECL, Karel, 2020. Blue Dynamic: Co je ERP - Enterprise Resource Planning?. *Blue Dynamic: Co je ERP - Enterprise Resource Planning?* [online]. Praha [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://bluedynamic.cz/blog/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>.

*Rada pro výzkum, vývoj a inovace: Inovační strategie České republiky 2019–2030* [online], 2019. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=866015>.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

Státní zemědělský intervenční fond: Pomáháme českému zemědělství, 2013. *SZIF: PROGRAM ROZVOJE VENKOVA 2014-2020* [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014>.

Státní zemědělský intervenční fond: SZIF poskytuje, 2013. *Státní zemědělský intervenční fond: Pomáháme českému zemědělství* [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/szif-poskytuje>.

*Survio: Typy otázek v dotazníku* [online], 2020. Praha [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/typy-otazek-v-dotazniku/#Specificke\\_typy\\_otazek](https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/typy-otazek-v-dotazniku/#Specificke_typy_otazek).

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4734-941.

Technological Progress: The discovery of new and improved methods of producing goods, 2019. *Corporate finance institute* [online]. Vancouver: CFI Education Inc. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/technological-progress/>.

*The Financial Express: Rules of brainstorming* [online], 2016. Dhaka: HT Digital Streams Limited [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1810918355/abstract/289AEE88C43541CDPQ/1?accountid=17116>.

TIDD, Joseph, J. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-092-8.

TŮMOVÁ, Štěpánka, 2018. IDNES.cz: Zpravodajství. *IDNES.cz* [online]. Hradec Králové: iDNES.cz [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/hradec-](https://www.idnes.cz/hradec-91)



kralove/zpravy/drana-nachod-koreni-caj-rodinna-firma-rozhovor-stepanka-  
drasnarova.A180410\_394329\_hradec-zpravy\_tuu.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VRBKA, Jaromír a Petr ŠULEŘ, 2018. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY JAKO STABILIZAČNÍ FAKTOR V TRŽNÍM HOSPODÁŘSTVÍ: SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AS A STABILIZING FACTOR IN THE MARKET ECONOMY. *ProQuest.com* [online]. Slovensko, Prešov: UNIVERSUM-EU, s.r.o [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1991137193?accountid=17116>.

## Seznam příloh

<b>Příloha A:</b> Produkty ze segmentu Průmysl, Gastro a Retail (DRANA, 2020).....	94
<b>Příloha B:</b> Dotazník.....	95

Příloha A: Produkty ze segmentu Průmysl, Gastro a Retail (DRANA, 2020)



## **Příloha B: Dotazník**

### **DOTAZNÍK – PROJEKT PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VÝROBY A SKLADU**

Milí kolegové,

ráda bych Vás poprosila o malou pomoc. Piši diplomovou práci, která se týká DRANY a jak už je z názvu zřejmé, bude to o projektu pro zefektivnění výrobního a skladovacího procesu jako celku. Ráda bych hodnocení projektu doplnila o názory zaměstnanců.

Prosím Vás o vyplnění odpovědí na krátké otázky, **nezabere Vám to víc než pár minut** a velmi mi tím pomůžete při zpracování mé diplomové práce. Vyplněný dotazník mi prosím předejte.

Předem děkuji za ochotu.

Denisa

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- MUŽ
- ŽENA

2) Jaký je Vás věk?

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

3) Na jakém pracovišti ve firmě pracujete?

- Vedení
- Obchodní oddělení
- Účtárna
- Kancelář výroby
- Výroba
- Sklad

- Jiném, prosím, uveďte na jakém: .....

4) Co jste od tohoto zefektivnění a nového systému, strojů a technologií čekali? Vyberte max. 3 odpovědi.

- Jednodušší
- Přehlednější
- Rychlejší
- Provázanost
- Menší chybovost
- Přesnější
- Neměl(a) jsem žádná očekávání
- Jiné – prosím uveďte: .....

5) Byla Vaše očekávání naplněna?

- ANO
- NE

6) Uveďte výhody nového fungování.

---

7) Jsou zde dle Vás i nějaké slabiny? Jestliže ano, napište jaké.

---

8) Jaká je dle Vás průměrně časová náročnost pro sžití se s novým systémem?

- Do týdne
- Do měsíce
- V řádu několika měsíců
- Rok
- Déle – uveďte \_\_\_\_\_

9) Tento projekt byl financován z veřejných dotací. Domníváte se, že dotace byla využita smysluplně? Prosím, zvolte jedno hodnocení na škále níže.

Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím

---