

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Inovační schopnost a konkurenceschopnost vybraného podniku
Radek Tancer

Bakalářská práce
2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Radek Tancer**
Osobní číslo: **E17356**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Inovační schopnost a konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu inovační schopnosti v kontextu konkurenceschopnosti podniku a to včetně faktorů, které mají vliv na její zvyšování.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza inovační schopnosti v kontextu konkurenceschopnosti podniku a to včetně faktorů, které mají vliv na její zvyšování.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3. Monografie.
IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT. The management of strategy: concepts and cases. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-58467-4.
JÁČ, Ivan. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 80-251-0853-8. Monografie.
KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3. Monografie.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že 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, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2020

Radek Tancer

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych velice rád poděkoval vedoucí práce – Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za cenné odborné rady a věcné připomínky, které mi byly nápomocny při zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Lukášovi Hořejšímu ze společnosti Pivovar Hubertus, a.s. za veškeré poskytnuté informace a cenné rady pro zpracování této práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá inovační schopností a konkurenceschopností společnosti Pivovar Hubertus, a.s. V první části práce je obsaženo vymezení a definice základních pojmů v oblasti inovací a konkurenceschopnosti. Další část práce je věnována vybrané společnosti a charakteristice inovací, které tato společnost realizovala v letech 2010–2019. Tato část také obsahuje analýzu inovační schopnosti pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Poslední část práce je zaměřena na zhodnocení výsledků provedené analýzy s uvedením několika návrhů na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, konkurenceschopnost, inovační proces, inovační schopnost

TITLE

Innovative and competitive ability of a selected company

ANNOTATION

This thesis deals with an innovative and competition ability of a company Brewery Kácov Hubertus, a. s. The first part of this work contains definitions of basic terms in the field of innovation and competitiveness. Another part of this thesis is dedicated to a selected company and innovations, which were implemented by this company in years 2010 –2019. This part also contains an analysis of innovation ability using financial and non-financial indicators. The last part of the work evaluates a result of the analysis with several suggestions for improvement a current situation.

KEYWORDS

Innovation, competitive ability, innovation process, innovation ability

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1 Vymezení základních pojmů z inovační oblasti	14
1.1 Inovace	14
1.2 Klasifikace inovací	16
1.3 Inovační proces	18
1.3.1 Fáze inovačního procesu	19
1.4 Vztah inovace k invenci a imitaci	21
2 Úspěšnost inovací v kontextu konkurenceschopnosti	23
2.1 Hodnocení úspěšnosti inovace	23
2.1.1 Faktory úspěšnosti inovace	23
2.1.2 Kategorie úspěšnosti inovací	25
2.1.3 Hodnocení inovací pomocí finančních ukazatelů	26
2.1.4 Hodnocení efektivnosti inovací pomocí nefinančních ukazatelů	27
2.2 Konkurenceschopnost	28
2.2.1 Definice konkurenceschopnosti	28
2.2.2 Konkurenční výhoda	29
2.2.3 Konkurenční strategie	29
3 Představení společnosti Pivovar Hubertus, a.s.	32
3.1 Základní informace společnosti Pivovar Hubertus, a.s.	32
3.2 Historické okamžiky společnosti Pivovar Hubertus, a.s.	34
3.3 Současnost společnosti Pivovar Hubertus, a.s.	34
3.4 Sortiment a služby	35
3.5 Strategické cíle	36
3.6 Konkurence podniku	37
4 Analýza inovační schopnosti ve společnosti pivovar Hubertus, a.s.	39

4.1	Průběh inovačního procesu.....	39
4.2	Realizované inovace	40
4.3	Vývoj inovační schopnosti 2010–2019.....	42
4.4	Financování inovací.....	44
4.5	Hodnocení efektivity inovací – finanční ukazatele.....	46
4.6	Hodnocení efektivity inovací – nefinanční ukazatele.....	49
5	Zhodnocení výsledků a návrh doporučení na zlepšení současného stavu	56
5.1	Výsledky analýzy inovační schopnosti.....	56
5.2	Faktory ovlivňující inovační schopnosti.....	58
5.3	Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu	59
	Závěr	62
	Použitá literatura	64
	Přílohy.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze inovačního procesu	20
Obrázek 2: Schumpeterova triáda	22
Obrázek 3: Kategorie úspěšnosti inovací	25
Obrázek 4: Tři generické strategie	30
Obrázek 5: Pozice Pivovaru Hubertus	32
Obrázek 6: Schéma organizační struktury	33
Obrázek 7: Graf znázorňující počet inovací podle předmětu v letech 2010 - 2019.....	41
Obrázek 8: Graf znázorňující vývoj počtu inovací v letech 2010 - 2019	44
Obrázek 9: Graf znázorňující výdaje vynaložené na inovace v letech 2010 - 2019	45
Obrázek 10: Graf znázorňující zdroje financování inovací	46
Obrázek 11: Graf znázorňující vývoj výdělečné síly organizace v letech 2013 - 2019.....	47
Obrázek 12: Graf znázorňující vývoj rentability tržeb v letech 2013 - 2019.....	48
Obrázek 13: Graf znázorňující vývoj rentability investic v letech 2013 - 2019	49
Obrázek 14: Graf znázorňující počet klíčových odběratelů v letech 2013 - 2019.....	51
Obrázek 15: Graf znázorňující poměr nových nápadů na inovace ku realizovaným inovacím v letech 2010 - 2019	52
Obrázek 16: Graf znázorňující vývoj objemu produkce v letech 2010 - 2019	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Inovační řády profesora Valenty.....	17
Tabulka 2: Hlavní fáze inovačního procesu.....	19
Tabulka 3: Počet realizovaných inovací v letech 2010 – 2019.....	43
Tabulka 4: Doba realizace jednotlivých inovací v letech 2010 - 2019.....	53
Tabulka 5: Podíl společnosti Pivovar Hubertus na pivním trhu ČR v letech 2010 - 2018..	54
Tabulka 6: Návrh hlavičky pro evidenci realizovaných inovací v databázi.	60

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CIA	Competitive Innovation Advantage
č.	číslo
cit.	citováno
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
hl.	hektolitr
Kč	koruna česká
KEG	typ vratných sudů
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PET	polyetylentereftalát
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return On Investments
ROS	Return on Sales
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

ÚVOD

V současné době je pro podniky čím dál tím těžší držet krok s dnešní uspěchanou dobou a být konkurenceschopný vůči ostatním podnikům v oboru. Na trhu je většina zboží dostatek a potenciální zákazník má na výběr spoustu možností na uspokojení své potřeby. Proto aby byl podnik úspěšný, musí být tedy konkurenceschopný, pokusit se dorovnat ty nejlepší v daném oboru a být schopen reagovat na požadavky zákazníků. Touto myšlenkou se obratem dostáváme k inovacím, které jsou klíčovým nástrojem, který může podniku zajistit úspěch a konkurenceschopnost vůči svému okolí.

Pomocí inovací jsou podniky schopné své produkty či služby neustále zlepšovat, a tudíž se mohou stát pro potenciálního zákazníka atraktivnější. Inovace jsou tedy silnou zbraní v konkurenčním boji. Tento fakt by si měly podniky uvědomovat a přikládat mu dostatečnou pozornost.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu inovační schopnosti v kontextu konkurenceschopnosti podniku, a to včetně faktorů, které mají vliv na její zvyšování. Tato analýza bude prováděna ve společnosti Pivovar Hubertus, a.s.

Mezi dílčí cíle této práce je zahrnuto poukázání na významnost inovační činnosti v pivovarnickém průmyslu. Práce také obsahuje zhodnocení výsledků a návrh doporučení pro zlepšení současného stavu.

První část práce je věnována teoretické stránce problematiky inovačních činností. Jsou zde vymezeny základní pojmy z oblasti inovačních činností a managementu inovací. V této části nebude opomenuta klasifikace inovací, samotný vznik inovačního procesu. Dále je uvedeno hodnocení inovačního procesu a základní terminologie v oblasti konkurenceschopnosti.

Druhá část práce se zabývá vybranou společností Pivovar Hubertus, a.s. Zde jsou uvedeny základní informace o společnosti. Jsou zde zachyceny historické okamžiky i současný stav a chod pivovaru. Tato kapitola také obsahuje strategické cíle společnosti, konkurenci společnosti a produkty a služby, které jsou v Pivovaru Hubertus nabízeny. Dále je v této části práce zachycena analýza inovační schopnosti této společnosti. Tato analýza je zaměřena na inovace, které společnost realizovala od roku 2010. V této kapitole je také uvedeno hodnocení efektivnosti inovací pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

Poslední část této práce se věnuje zhodnocení současného stavu a návrhu doporučení pro zlepšení efektivity inovačních procesů v této společnosti. Konec práce obsahuje formulaci závěru.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z INOVAČNÍ OBLASTI

Na začátku této práce je nutné vymezení některých pojmů z oblasti inovace, inovační managementu a konkurenceschopnosti podniku. Níže vysvětlené pojmy budou v práci dále použity.

1.1 Inovace

Slovo inovace má původ z latinského slova „innovare,“ což znamená obnovovat. Tento překlad vypovídá o tom, že se jedná o novinku či změnu. Jedná se především o obnovu lidských činností a myšlení, a to hlavně ve výrobě. Tuto činnost provádí člověk, který je její tvůrce i realizátor. Samotná činnost není jednoduchá a člověk (inovátor), který ji vytváří, musí mít určité předpoklady. Mezi tyto předpoklady určitě patří odborná znalost v daném oboru. Důležitá je také praktická znalost vlastního podniku a umění čerpat informace ze špičkových podniků dané oblasti. Samozřejmostí je kreativita a vůle posouvat se dále oproti konkurenci.

(Švejda, 2002, s.14)

Pro pojem inovace neexistuje jednotná definice. V odborné literatuře, či jiných zdrojích existuje řada definic tohoto pojmu od různých autorů. Autor této práce uvedl pro tuto práci následující definice:

Autorem první definice je **J.A. Schumpeter**. Ten pod význam slova inovace zahrnul následující:

1. Výroba nového výrobku nebo výroba existujícího výrobku v nové kvalitě
2. Zavedení nového výrobního procesu do výroby (přičemž se tento výrobní proces nemusí vždy opírat o nový objev)
3. Použití nového a dosud neznámého zdroje surovin nebo polotovarů
4. Vytvoření nové organizace výroby
5. Získání nového trhu (Švejda, 2002, s. 14-15)

Důležité je uvědomit si, proč k inovacím ve firmách dochází. Podle Schumpetera je důvodem dosažení trvalého příjmu. Ten můžeme získat pomocí snižování výrobních nákladů. Toho lze docílit pomocí nového materiálu, technických prostředků, technologických postupů, procesů atd. Tyto faktory jsou pro firmu určitou výhodou. (Jáč, 2005, s. 55)

Další autor definice inovace je **Peter Ferdinand Drucker** (2007, str. 17) - americký ekonom, člověk, který je spojován s moderním managementem a je brán za jeho zakladatele. Definuje pojem inovace následovně: Inovace je nástrojem podnikatelů. Pomocí tohoto nástroje jsou využívány příležitosti, jak odlišit výrobek či službu od konkurence. Je to disciplína, kterou je nutno znát, učit se jí a hlavně ji dokázat použít. Zdroje inovací a změny, které jsou příležitostmi pro úspěšnou inovaci, musejí být podnikem aktivně vyhledávány. Důležitá je znalost principu úspěšných inovací a následná aplikace v praxi.

Další definici uvedla Evropská Unie přesněji **Evropská komise**, která definuje pojem inovace následovně:

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ (Tomek, 2009, s. 67)

Pod pojmem inovace se neskrývá pouze změna výrobků a služeb, ale také organizační změny, které přináší pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost:

1. Vyvíjet nové výrobky a služby
2. Zavádět a využívat nové technologie
3. Produkovat vysoce efektivně
4. Uspokojovat potřeby zákazníků – stálé zvyšování komplexní kvality nabízených produktů a poskytovaných služeb
5. Rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu

(Franková In Lukášová, 2011, s. 172)

Autor Švejda (2002, s. 14-15) uvedl další definici. Tato definice říká, že inovace je proces, neustálého provádění změn (v technickém řešení výrobků, v technologiích jejich výroby, v použitých materiálech atd.) Tento proces pak přinese konkurenční výhody, které umožňují zlepšení konkurenční pozice na daném trhu. Úkolem inovace je tedy zlepšit zvýšení konkurenceschopnosti výrobků nebo služeb.

V širokém slova smyslu představuje inovace zvyšování kvality vývoje různých systémů – chemických, biologických, ekologických, výrobních a jiných společenských sfér (obcí, měst, regionů) (Švejda, 2002, s. 14-15)

Z výše uvedených definic pojmu inovace vychází fakt, že se jedná o nějakou novinku či něco originálního. Tyto změny k novému by měly podniku poskytnout určitou výhodu oproti konkurenci. Za tuto výhodou může být např. považována vyšší hodnota, kterou zákazníkovi produkt přinese. Inovace tedy lze považovat za nástroj podniků, který jim pomáhá v konkurenčním boji a mohou díky nim získat konkurenční výhodu.

Při definici pojmu inovace je často využíváno slovo změna, proto je důležité vysvětlit rozdíl mezi nimi. Změna je procesem, který má charakteristiky a ty se časem mění. Výsledkem jsou očekávané hodnoty. U změny může dojít k pozitivní i negativní odchylce od těchto očekávaných hodnot na rozdíl od inovace. (Smejkal, 2006, str. 79)

1.2 Klasifikace inovací

Definice pojmu inovace byla autorem této práce uvedena v několika různých zněních. U klasifikace inovací autor práce postupoval obdobně a uvedl klasifikaci podle novosti, vývoje a jeho pokroku a podle předmětu.

Inovace podle novosti

Prvním typem klasifikace inovace je podle novosti. Novost by měla být chápána vzhledem k trhu a podniku relativně. Rozlišujeme následující typy:

- a) Inovace absolutní – novost je chápána vůči celosvětovému měřítku
- b) Inovace relativní – novost pro podnik nebo pro určitý trh (např. určitá země).

(Zamazalová, 2010, s. 198)

Inovace podle vývojového pokroku

Dalším typem klasifikace inovace je podle vývojového pokroku. Inovace má za příčinu posun vývojové vzdálenosti od původního stavu. Vývojová vzdálenost bývá označována jako inovační řád. Inovační řády rozdělil profesor Valenta, kdy v inovaci vyšších řádů jsou změny z inovací nižších řádů. (Štrach, 2009, s. 137)

Tabulka 1: Inovační řády profesora Valenty

Řád	Označení	Co se zachová	Co se změní	Příklad
-n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zrychlený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělbá činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE				
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ-MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zpracováno podle (Švejda, 2002, s. 26)

Inovace podle předmětu

Tento typ klasifikace je zaměřený na obsah inovace. Rozdělení vychází z Oslo manuálu, který byl vytvořen organizací OECD. První část této klasifikace je zaměřena na technické a netechnické inovace. Technické inovace jsou dále rozděleny na produktové a procesní inovace. V netechnických inovacích je dále obsaženo rozdělení na organizační a marketingové inovace.

Produktová inovace je zaměřena na výrobky a služby, které podnik zavádí jako nové či značně vylepšené oproti původnímu využití či charakteristikám. Změny a vylepšení u produktu se projevují např. v technických specifikacích, využívaném materiálu, softwaru nebo funkčních

vlastnostech. Pokud jde o služby, jedná se o vylepšení v poskytování dané služby nebo zavedení nové služby. Vylepšení služeb zahrnuje úpravu stávajících služeb - např. rychlost, účinnost provedení služby nebo přidání nové funkce služby.

Procesní inovace je zavedení nového či značně vylepšeného způsobu výroby či způsobu poskytování služeb. Změny se projevují v oblastech technik, zařízení a softwaru. Cílem tohoto typu inovace je snížení nákladů, zvýšení efektivity výroby, zvýšení kvality výrobků nebo poskytovaných služeb. Příklad procesní inovace je např. automatizace výrobního zařízení nebo zavedení nového softwaru.

Organizační inovace zahrnuje implementaci nových organizačních a obchodních metod, organizaci na pracovišti či organizaci vztahů s okolím. Tento druh inovace vede k snížení administrativních nákladů, zvýšení spokojenosti na pracovišti a s tím související zvýšení produktivity práce.

Marketingová inovace se zaměřuje na část marketingového mixu produktu. Oblasti, které jsou obsaženy v tomto typu inovace jsou: propagace, cena, umístění a balení produktu. Marketingové inovace se zabývají lepším řešením potřeb zákazníků, hledáním nových trhů a umístění na těchto trzích. (OECD, 2005)

1.3 Inovační proces

Je to ucelený proces, který obsahuje činnosti od podnětu – inovačního impulsu, přes výzkum a následnou aplikaci výsledků výzkumu až po závěrečné komerční využití. Realizace inovačního procesu vyžaduje spolupráci různých subjektů, jako jsou např. zákazníci, dodavatelé či instituce zabývající se výzkumem. Inovační proces tedy začíná inovačním impulsem, který by se v průběhu inovačního procesu měl přeměnit na konkurenční výhodu inovovaného produktu. Mezi takové konkurenční výhody může patřit cena nebo kvalita. (Jáč, 2005, s. 86-87)

Inovační proces je klíčovým procesem v podniku, a měl by tak být také chápán a tvořen. Rozpoznání výhodné příležitosti, které vede k tvorbě inovačního procesu, má na starosti vrcholové vedení či akcionáři. Pro tvorbu a realizaci inovačního procesu jsou důležité dostatečné zdroje. Jedná se o finanční zdroje, lidské zdroje. Další důležitou nutností je organizační zajištění. Tým lidí, kteří se inovačním procesem bude zabývat musí být složen z různých odborníků s různou specializací - např. lidé z marketingového úseku, obchodního úseku, výrobního úseku, servisu, logistiky či zástupce zákazníku nebo dodavatelů. Takto

složenému týmu je nutno vytvořit vhodné podmínky a možnost zaškolení v dané problematice.

V níže uvedeném výčtu uvedl autor základní schopnosti v oblasti inovací, které se musí být rozvíjeny:

- Schopnost identifikovat příležitost
- Schopnost tvořit, navrhnout, projektovat a plánovat inovační změny
- Schopnost realizovat a efektivně využít inovace
- Schopnost učit se
- Schopnost kooperovat
- Schopnost vést a řídit celý inovační proces (Košturiak, 2008 s. 100-103)

1.3.1 Fáze inovačního procesu

V odborné literatuře jsou k nalezení různě zpracovaná schémata či rozdělení fází inovačního procesu. Autor pro tuto práci vybral následující.

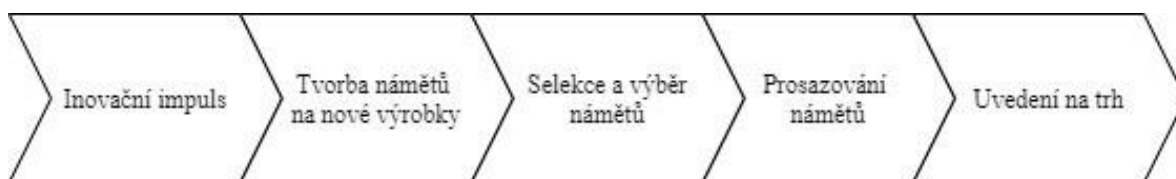
Inovační proces rozdělil na tři hlavní fáze autor Adair (2004, s. 141). Toto rozdělení je zpracováno v následující tabulce.

Tabulka 2: Hlavní fáze inovačního procesu

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

Zpracováno podle (Adair, 2004, s.141)

Další rozdělení fází inovačního procesu lze zobrazit v řadě. Toto seřazení je autorem zobrazeno podle obrázku č. 1.



Obrázek 1: Fáze inovačního procesu

Zpracováno podle (Švejda, 2007, s. 131-136)

Inovační impuls – podněty vznikající v různých oblastech v podniku a jeho okolí. Jedná se tedy o externí a interní faktory. Mezi externí faktory patří technologie, trh a další faktory z okolí podniku. Mezi příčiny, které vznikají interně lze zařadit řešení vnitropodnikových problémů, podnikovou pro-inovační kulturu a využití kapacit. Důležité je poznání těchto impulsů vycházejících z interní i externí oblasti. K poznání inovačních impulsů je potřeba vycházet ze strategické situační analýzy. Mezi nejčastěji využívané strategické analýzy lze zařadit SWOT analýzu či analýzu PEST nebo její rozšířenou variantu PESTLE.

Tvorba námětů na nové výrobky je dalším fází inovačního procesu. V této fázi podnik shromažďuje náměty na nové výrobky, které může získat z interních informačních zdrojů nebo externích informačních zdrojů. Tyto náměty lze získat pomocí kreativních technik. Nejznámějšími kreativními technikami jsou brainstorming, brainwriting nebo metoda 365. Externí informační zdroje vycházejí z publikací, patentové literatury, analýzy konkurence a informací od dodavatelů a zákazníků. Interní zdroje vychází z námětů vlastních zaměstnanců, vnitropodnikových materiálů. Na konci této fáze je k dispozici několik námětů na nové výrobky.

Selektce a výběr námětů – v této fázi inovačního procesu se vybírají perspektivní řešení a vyřazují neperspektivní řešení. Tento krok je pro podnik úsporou nákladů. Na začátku procesu výběru jsou k dispozici informace technického směru a obecné tržní informace - např. tržní potenciál. Informace pro hodnocení ekonomické efektivity investice se objevují až v pozdějších fázích procesu. Jsou to informace ekonomického charakteru a přibývají i informace tržní, které rozšiřují původní tržní informace. Z důvodu, že na začátku selekčního

procesu není dostatek informací, je výběr složen z několika etap. Pro hodnocení na začátku tohoto procesu je využívána metoda přehledu otázek – checklistů.

Prosazování námětů – tato fáze inovačního procesu se zabývá otázkou úspěšnosti navrhovaného námětu na trhu a jeho efektivností pro podnik – výrobce. Úspěšnost výrobku je možno posoudit podle míry plnění požadavků tzv. CIA (Competitive Innovation Advantage) analýzy. Tato analýza posuzuje výrobek nejen z technické stránky, ale klade důraz i na stránku výhodnosti pro konečného spotřebitele. Konečný spotřebitel chce zaplatit za výrobek, který mu přinese ekonomickou výhodu pomocí nových parametrů.

Uvedení na trh – neboli komercializace je poslední částí inovačního procesu. V této části procesu stojí podnik před finálním rozhodnutím uvedení nového produktu na trh či nikoli. Při rozhodnutí se podnik řídí informacemi, které získal v předchozích etapách inovačního procesu. Během rozhodovacího procesu je nutné, aby si podnik uvědomil následující řadu otázek:

- Upřesnění nástrojů marketingového mixu.
- Nebezpečí, že rozšíření nového produktu zastíní dosavadní úspěšný produkt.
- Vyhodnocení ekonomické situace na trhu a u potenciálních zákazníků
- Rozhodnutí o uvedení nového produktu na vybraných trzích (selektivně či globálně) (Švejda, 2007, s. 129-136)

1.4 Vztah inovace k invenci a imitaci

Invence

Invence předchází inovaci. Jedná se o nové nápady či myšlenky, které jsou následně implementovány do inovace. Pokud by nedocházelo k následné implementaci nových názorů, invence by postrádala smyslu. Pro invenci je charakteristická novost nápadů, myšlenková vynalézavost a tvořivost. Velmi důležitá je novost nápadů, bez které by se invence mohla dostat zpět k zastaralým názorům. Rovněž důležitým rysem pro invenci je tvořivost. Ta však přesahuje invenci podstatou i funkcí, ale bez tvořivosti není invence. (Švejda, 2007, s. 16)

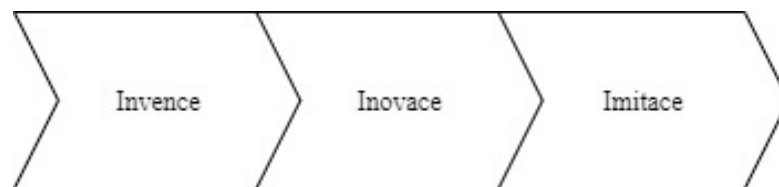
Imitace

Význam slova imitace spočívá v cíleném napodobování. Podniky se nezabývají tvorbou nových nápadů a vývojem stávajícího produktu, ale snaží se napodobit produkt, který na trhu již existuje a je úspěšný. Napodobovány bývají např. světové značky oblečení. Jako příklad je

uvedena značka Adidas. Tato značka má tři pruhy – na trhu jsou produkty, které mají stejné pruhy, ale místo třech mají čtyři. Imitování se však netýká jen oblečení, napodobovány mohou být různé produkty z různých oblastí.

Schumpeterova triáda

Schéma, které znázorňuje vazby mezi invencí, inovací a imitací je označováno jako Schumpeterova triáda. Jako invence je myšlen nový nápad, inovace představuje novinku a imitace její napodobení.



Obrázek 2: Schumpeterova triáda

Zpracováno podle (Mlčoch, 2002, s. 29)

2 ÚSPĚŠNOST INOVACÍ V KONTEXTU KONKURENCESCHOPNOSTI

Následující podkapitoly obsahují problematiku hodnocení úspěšnosti inovací a základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti.

2.1 Hodnocení úspěšnosti inovace

V této podkapitole je rozebrána problematika hodnocení inovací a jejich úspěšnosti. První podkapitola je zaměřena na faktory, které mohou na úspěšnost inovace působit, a to kladně i záporně. Dále jsou zobrazeny a popsány kategorie úspěšnosti inovací. Poslední část této kapitoly je zaměřena na měření efektivity inovací. Popsány jsou metody, kterými lze efektivitu měřit a následně hodnotit.

2.1.1 Faktory úspěšnosti inovace

Pokud se podnik rozhodl realizovat inovaci, měl by vytvořit takové podmínky, aby inovace byla realizována úspěšně. Je tedy důležité, aby podnik sledoval faktory, které mají na tyto podmínky vliv (pozitivní i negativní). Tyto faktory se dělí na dvě skupiny – interní a externí. Interní faktory jsou ty faktory, které může podnikové vedení ovlivnit. Naopak externí faktory nemůže vedení podniku zásadně ovlivnit. U externích faktorů je důležité, aby podnikové vedení odhadlo dopad těchto faktorů na podnikatelské chování. (Pitra, 2006, s. 76)

Další skupinou faktorů, které ovlivňují úspěšnost inovace, jsou vlastnosti výrobků, strategické faktory, procesní vlastnosti (zaměření se na trh, zákazníka) a vlastnosti trhu. (Henard a Szymanski, 2006 cit. podle Dvořák, 2006, s. 233)

Autor Dvořák (2006, s. 234-235) uvedl podle autorů Hinze a Schroedera (2005) klasifikaci faktorů úspěšnosti inovace. Tato klasifikace je orientována na radikální inovace a je rozdělena do sedmi skupin:

- Podnikové faktory
- Technologické faktory
- Výrobní faktory
- Konkurenční faktory
- Poptávkové faktory
- Tržní faktory
- Právně-politické okolí

Pitra (2006, s. 77-114) uvedl následující body znázorňující postup, který vede k úspěšné inovaci, včetně faktorů, které jej ovlivňují.

- Vyhledávání vhodné inovační příležitosti
- Naplnění potřeb a přání budoucích zákazníků
- Budování distribučních cest pro inovace
- Vztah mezi managementem kvality a inovacemi
- Úroveň lidských zdrojů a využití intelektuálního kapitálu
- Výběr formy financování inovací
- Vznik pro-inovačního klimatu

Vyhledávání vhodných inovačních příležitostí je prvním bodem výše ve zmiňovaném postupu. Inovační příležitost je výsledkem změny externích podmínek – změny podmínek v okolí organizace. Na tyto změny musí podnik reagovat. Tyto změny musí být chápány jako příležitost. Podnik pak tyto příležitosti může využít pro:

- Proniknutí se stávajícími produkty/službami na nové trhy
- Nalezení nových možností využití stávajících produktů/služeb
- Uplatnění nových produktů/služeb na současných nebo nových trzích
- Rozšíření sortimentu produktů/služeb
- Diverzifikaci stávající nabídky vstupem do nového oboru

Naplnění potřeb a přání budoucích zákazníků – sledování a respektování potřeb zákazníků je nutné pro budoucí úspěch inovace. Inovace produktu/služby by měla vyřešit nedostatek, který zákazník v danou chvíli pocítuje. Do zjišťování potřeb zákazníků lze zapojit i své klíčové zákazníky.

Hlavním cílem **budování distribučních cest pro inovace** je co nejlepší zpřístupnění produktu/služby pro zákazníky. Nové distribuční cesty jsou pro podnik důležité a mohou mu přinést výnosy a zvýšit odbyt, proto by podnik neměl mít obavy změnit jeho tradiční distribuční cesty.

Vztah mezi managementem kvality a inovacemi – kvalita produktů/služeb je určena úrovní spokojenosti zákazníků. Investice do systému řízení kvality jsou pro podnik výhodné v budoucím vzniku nových výhod oproti konkurenci.

Lidské zdroje a využití intelektuálního kapitálu – v interním prostředí podniku, kde vzniká inovační strategie, je důležitý i vznik sociálního klimatu. V případě lidských zdrojů i intelektuálního kapitálu je nutné učení se a výcvik.

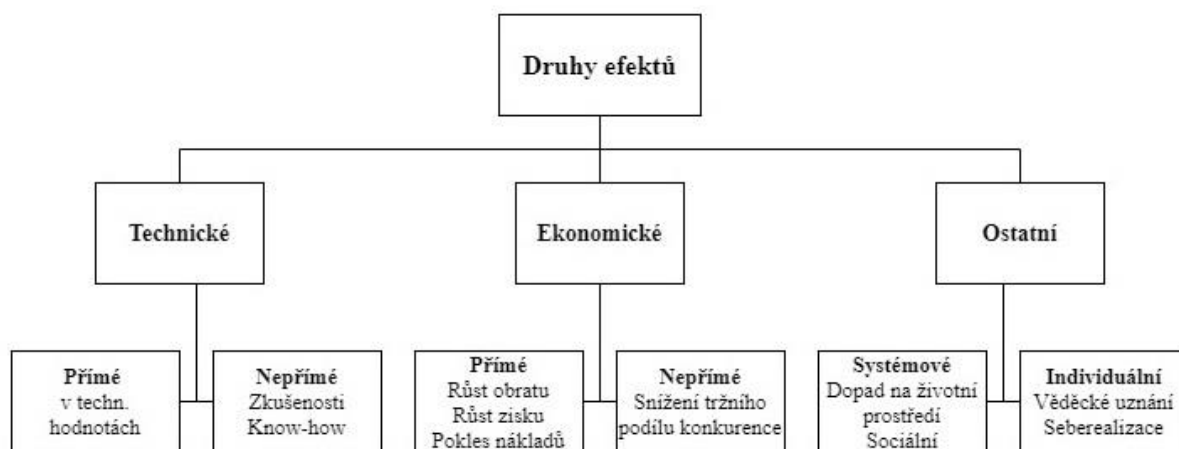
Výběr formy financování inovací se zabývá otázkou, jak bude inovační záměr financován, respektive z jakých zdrojů. Pokud podnik nemá dostatek vlastního kapitálu k realizaci inovačního záměru, je nucen využít k financování kapitál cizí. Financování cizím kapitálem je chápáno jako klasická obchodní operace a je tudíž spojena s riziky, proto je důležitý správný výběr zdroje cizího kapitálu – investora.

Vznik pro-inovačního klimatu – každý pracovník se může ve vymezených hranicích podílet na plnění inovačních úkolů, ale nese odpovědnost za dosažené výsledky jeho práce. Tito pracovníci musí být disciplinovaní a profesně způsobilí. Pokud tomu tak je, není potřeba dohledu manažera, který se může plně věnovat managementu inovačního rozvoje.

(Pitra, 2006, s. 76-114)

2.1.2 Kategorie úspěšnosti inovací

Celkovou úspěšnost inovace lze vyhodnocovat podle třech základních kategorií, které jsou zobrazeny v následujícím schématu:



Obrázek 3: Kategorie úspěšnosti inovací

Zpracováno podle (Dvořák, 2006, s. 230)

Technická kritéria – hodnocení úspěšnosti inovace probíhá podle technických parametrů. Takové parametry jsou např. energetická náročnost, spotřeba paliva a odpor vzduchu. Technická kritéria lze rozdělit na přímá a nepřímá. Mezi přímá patří výše jmenované parametry. Do nepřímých lze zařadit zkušenosti nebo know-how.

Ekonomická kritéria – stejně jako u technických kritérií je i u ekonomických kritérií rozdělení na přímá a nepřímá. Přímé efekty se zaměřují na zvýšení zisku, obrátu a pokles

nákladů. Tyto efekty jsou obtížně měřitelné v počátcích inovačního procesu, kdy má podnik nedostatek informací. Mezi nepřímé efekty můžeme zařadit např. snížení tržního podílu konkurence.

Ostatní kritéria – tato kritéria jsou rozdělena na efekty systémové a individuálního charakteru. Systémové efekty jsou soustředěny na dopady např. na životní prostředí nebo sociálního prostředí či splnění sociálních cílů. Do individuálních efektů patří např. vědecké uznání, obdržení prestižní ceny apod. (Dvořák, 2006, s. 229)

2.1.3 Hodnocení inovací pomocí finančních ukazatelů

Při hodnocení efektivnosti investovaných prostředků do určité inovace je potřeba využití více finančních ukazatelů. Pro správné hodnocení je důležité použití takových ukazatelů, které jsou logicky provázané. Následné hodnocení pak zobrazuje vypočítané hodnoty a vzájemnou korelaci ukazatelů. Po výpočtu získané hodnoty zobrazují výsledek v daném okamžiku, kdy hodnocení proběhlo, proto je důležité získávat vývojové trendy jednotlivých ukazatelů. (Pitra, 2006, s. 326)

Autor Zdeněk Pitra (2006, s. 326) rozdělil nejčastěji používané ukazatele finanční analýzy do třech kategorií.

Konkurenční schopnosti organizace – ukazatele v této skupině se používají při hodnocení inovačního záměru a toho, jak se podílí na zvyšování konkurenceschopnosti podniku a jeho výkonnosti. Mezi tyto ukazatele se řadí:

- Výdělečná síla organizace = $EBIT/aktiva$
- Rentabilita tržeb = $\text{čistý zisk}/\text{tržby z prodeje}$
- Likvidita = $(\text{peněžní zásoba} + \text{prodejná oběžná aktiva})/\text{krátkodobé závazky}$
- Zadluženost = $\text{dlouhodobé úvěry}/\text{stálá aktiva}$

Při použití ukazatele rentability tržeb je důležité brát v potaz rozdílnost hodnot, které jsou v oboru běžné, oproti hodnotám lídrů v daném oboru. Pomocí ukazatelů likvidity a zadluženosti podnik zjistí vývoj finančního zdraví. Důsledkem zavedení inovace by se neměla snižovat likvidita a zvyšovat míra zadluženosti podniku.

Hospodaření organizace – ukazatele z druhé skupiny zobrazují, jak se zavedení inovace projeví na výsledku hospodaření podniku. Do této skupiny patří tyto ukazatele:

- ROI (Rentabilita investic) = $EBIT/\text{investiční náklady}$

- Doba návratnosti investice = investiční náklady/(čistý zisk + odpisy)
- ROCE (Rentabilita celkového kapitálu) = EBIT/celkový kapitál
- ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk/vlastní kapitál

Ukazatelé ROCE a ROE zobrazují, jak se zavedení inovace projeví na zlepšení hospodářského výsledku. U ukazatele doby návratnosti investice by doba návratnosti neměla být delší, než je klasická doba návratnosti v konkrétní oblasti podnikání.

Finanční efekty z investice – pomocí ukazatelů ze třetí skupiny je zjišťována míra zhodnocení investic. Hodnotí se tzv. finanční efekty. V této skupině jsou zahrnuty tyto ukazatele:

- Obrat provozního kapitálu = roční tržby/průměrný provozní kapitál
- Ziskovost = EBIT/tržby z prodeje
- Celková výnosnost = rozdělení čistý zisk/ objem prodeje

První ukazatel v této skupině poukazuje na vázanost finančních prostředků. Pomocí inovace by měla vázanost klesat. Ke snižování vázanosti finančních prostředků dojde, pokud po realizaci inovace vzroste úroveň obrátek provozního kapitálu. U dalšího ukazatele je důležité, aby po zavedení inovace na trh, byla inovace ihned zisková. (Pitra, 2006, s. 326-327)

2.1.4 Hodnocení efektivity inovací pomocí nefinančních ukazatelů

Využití finančních ukazatelů není vždy dostačující, proto je nutné využívat nefinanční ukazatele. Nefinanční ukazatele zobrazují klíčové faktory, které ovlivňují ukazatele finanční. Mezi nefinanční ukazatele lze zařadit:

- Počet nových nápadů a myšlenek
- Míra neúspěchu
- Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů
- Měřítko spokojenosti zákazníků
- Doba realizace vývoje nového produktu a průměrná doba zavádění nové inovace
- Měřítko nepřetržitého zlepšování – počet nápadů na zaměstnance

Pro získání co nejvíce věrohodného a vypovídajícího systému hodnocení efektivnosti inovace je nutná kombinace finančních a nefinančních ukazatelů. Tuto kombinaci je vhodné poté porovnat např. prostřednictvím benchmarkingu. (Žižlavský, 2012, s.29)

2.2 Konkurenceschopnost

Tato kapitola je zaměřena na definování základních pojmů v oblasti konkurenceschopnosti. V následujících podkapitolách bude definována konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

2.2.1 Definice konkurenceschopnosti

Pokud mluvíme o konkurenceschopnosti je důležité nejprve definovat první část tohoto slova – konkurence.

Konkurence vzniká, když se určitá oblast dostane do přebytku. Tzn. nabídka převyšuje poptávku. Jako konkurenci lze chápat i srovnávání – komparaci. Ta vzniká, pokud jsou si podniky podobné, vyrábí nebo nabízí podobné produkty či služby. (Vebr, 2016, s. 15)

Stejně jako je tomu u pojmu inovace, i při definování pojmu konkurenceschopnost existuje několik definic. Autor pro tuto práci použil definice autorů Vebra a Kožené:

Autor **Veber** (2016, s. 15) definoval konkurenceschopnost v podniku jako jeho schopnost:

- Pasivní pojetí – Schopnost podniku, odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením
- Aktivní pojetí – Schopnost podniku prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními

Kožená (2007, s. 13) definuje konkurenceschopnost takto: „*Konkurenceschopnost je souhrnem strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech.*“

Z výše uvedených definic vyplývá, že konkurenceschopnost je pro podnik podstatná schopnost, jak uspět a udržet si svou pozici na trhu. Tato schopnost by měla vést k získání konkurenční výhody, která zajistí podniku určitou odlišnost od ostatních podniků. Tímto odlišením se podnik a jím nabízený produkt může stát pro zákazníka více lákavější.

Konkurenceschopnost nelze zařadit pouze na podnikovou úroveň, ale je potřeba brát v potaz i konkurenceschopnost celých ekonomik – ekonomik států. Pro stát je důležité, aby byly konkurenceschopné podniky v daném národním hospodářství, proto by stát měl podporovat konkurenceschopnost vlastních ekonomických subjektů a vytvářet přátelské podnikatelské prostředí. (Kislingerová, 2014, s. 4-5)

2.2.2 Konkurenční výhoda

Porter (1993, s.15-30) definuje konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku. Toto tvrzení platí za předpokladu, že na trhu existuje konkurence. Zdrojem konkurenční výhody je hodnota, kterou je podnik schopný zajistit pro své zákazníky. Tuto výhodu mohou představovat např. nižší ceny za stejné či podobné výrobky nebo služby. Dalším typem této výhody může být nabídka zvláštních výhod, které mají pro zákazníka hodnotu. Hodnota je pro zákazníka to, za co je ochotný podniku zaplatit. Pro podnik je podstatné tuto výhodu vytvořit a následně ji udržet.

Ireland, Hoskisson a Hitt (2013, s. 4-5) popisují konkurenční výhodu takto: „Konkurenční výhodou firmy je, když implementuje strategii, která přináší zákazníkům vyšší přidanou hodnotu, kterou nejsou konkurenti schopni napodobit nebo mají vyšší náklady při napodobení.“

Porter (1993, s. 15-30) rozdělil konkurenční výhodu na dva základní typy:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diferenciace

Výhodou vůdčího postavení v nízkých nákladech je tvorba hodnot pro zákazníka v nižších nákladech proti konkurenci. Diferenciace přináší výhodu odlišení se od konkurence. Diferenciovaný produkt nebo služba přináší zákazníkovi vyšší hodnotu proti konkurenčním produktům či službám.

2.2.3 Konkurenční strategie

Z předchozího rozdělení konkurenční výhody na dva základní typy dále vychází tři generické strategie, které pomáhají k dosažení těchto konkurenčních výhod.

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech
- Strategie diference
- Fokální strategie – fokus

Pomocí těchto strategií se podnik může dopracovat ke konkurenční výhodě. Každá tato strategie představuje rozdílnou cestu k dosažení konkurenční výhody. (Porter, 1993, s. 30)

Tři generické strategie jsou zobrazeny na následujícím obrázku:

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl (v celém odvětví)	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl (v segmentu)	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 4: Tři generické strategie

Zpracováno podle (Porter, 1993, s. 31)

Vůdčí postavení v nízkých nákladech – tato strategie je z výše zobrazených generických strategií nejvíce srozumitelná. Při aplikaci této strategie je potřeba, aby se podnik ve svém oboru stal pro všechny podniky známým tím, že vyrábí s nejnižšími náklady. Podnik, kterého se týká tento typ strategie je zaměřen na více segmentů (široký rozsah působnosti). Je možné, že bude podnik působit i v oborech příbuzných. Široké rozpětí působnosti je zdrojem konkurenční výhody – podnik může uspořit náklady velkovýrobou, patentovou technologií či lepším přístupem k surovinám. Cena, za kterou podnik produkt prodává, se rovná nebo blíží průměrné ceně za produkt v daném oboru.

Diferenciace – je druhým typem generické strategie. Tato strategie spočívá v odlišení produktu od konkurence. Podnik využívající tento druh strategie, by měl usilovat o jedinečnost v oboru, ve kterém působí. Důležitým prvkem této strategie je zvolení si takových vlastností produktu, které jsou pro kupující v daném oboru důležité. Na těchto vlastnostech pak dále pracuje, aby si vybudoval výhodnější pozici díky odlišnosti produktu. Za tuto odlišnost jsou kupující ochotni zaplatit vyšší cenu. Rozdílnost produktu může být založena na různých faktorech např. samotný výrobek, systém distribuce, marketingová strategie. Podnik, který chce dosáhnout diferenciaci, by neměl zanedbávat ani oblast nákladů. Snižování nákladů by mělo být zaměřeno na oblasti, které nesouvisí s diferenciací.

Fokus – poslední typ generické strategie, který si liší od ostatních strategií. Zakládá se na zvolení menšího rozsahu konkurence v oboru, ve kterém podnik působí. Aplikace této strategie spočívá v rozdělení na segment nebo skupinu segmentů v oblasti působení podniku. Těmto segmentům pak podnik věnuje pozornost a volí určitou strategii, která je zaměřena pouze na cílený segment. Jelikož je oblast podnikání rozdělena na segment nebo skupinu segmentů, nezíská podnik celkovou konkurenční výhodu, ale pouze konkurenční výhodu v zvolených segmentech.

Tento typ strategie je rozdělen na dva druhy. Nákladová fokální strategie a diferenciací fokální strategii. Cílem nákladové fokální strategie je získání výhody nejnižších nákladů ve zvoleném segmentu. V různých segmentech se náklady chovají rozdílně a toho využívá tato strategie. Při zvolení diferenciací fokální strategie jde o rozdílnost nabízeného produktu. Tato strategie se odvíjí od určitých potřeb ve zvolených segmentech. Celkově tato strategie využívá rozdílnost segmentů, které si podnik zvolil a soustředí se na ně.

Z každé výše zmíněné generické strategie, získává a udržuje podnik konkurenční výhodu jiným způsobem. Podnik by si obvykle měl zvolit jednu a té věnovat patřičnou pozornost. Pokud by se podnik soustředil na více generických strategií, mohl by se dostat do problému – uváznout v nesnázích. Tento obrat znamená, že podnik se snaží realizovat všechny generické strategie, ale nedokáže realizovat ani jednu z nich. (Porter, 1993, s. 31-37)

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PIVOVAR HUBERTUS, A.S.

V této kapitole je představena společnost Pivovar Hubertus, a.s. Mimo základních informací o společnosti, autor uvede důležité historické okamžiky a představí současný stav a chod společnosti. V následujících podkapitolách bude představen nabízený sortiment a firemní strategie. Závěr této kapitoly je věnován konkurentům této společnosti.

3.1 Základní informace společnosti Pivovar Hubertus, a.s.

Pivovar Hubertus se podle kategorizace ročního výstavu řadí mezi malé pivovary. Pivovar je situován na břeh řeky Sázavy do malého městyse Kácov ve Středních Čechách. Právní formou podnikání je akciová společnost. Všechny akcie jsou v držení jediného člověka – Ing. Davida Hořejšího, který je zároveň generální ředitel společnosti a předseda představenstva. V současné době je v pivovaru zaměstnáno 65 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se mění s ohledem na hlavní sezónu. Hlavní sezónou je pro pivovar letní období. V tomto období se sestavuje tzv. letní tým, který tvoří převážně brigádníci. K pivovaru patří pivovarská restaurace – Šalanda, pivovarská prodejna a hotel. (Interní zdroje)



Obrázek 5: Pozice Pivovaru Hubertus

Zpracováno podle (Pivovar Hubertus Kácov, ©2017)

Tuto společnost řídí vrcholové vedení v čele s generálním ředitelem, které deleguje úkoly na jednotlivé úseky. Tyto úseky tvoří obchodník úsek, výrobní a technický úsek a ekonomický úsek.

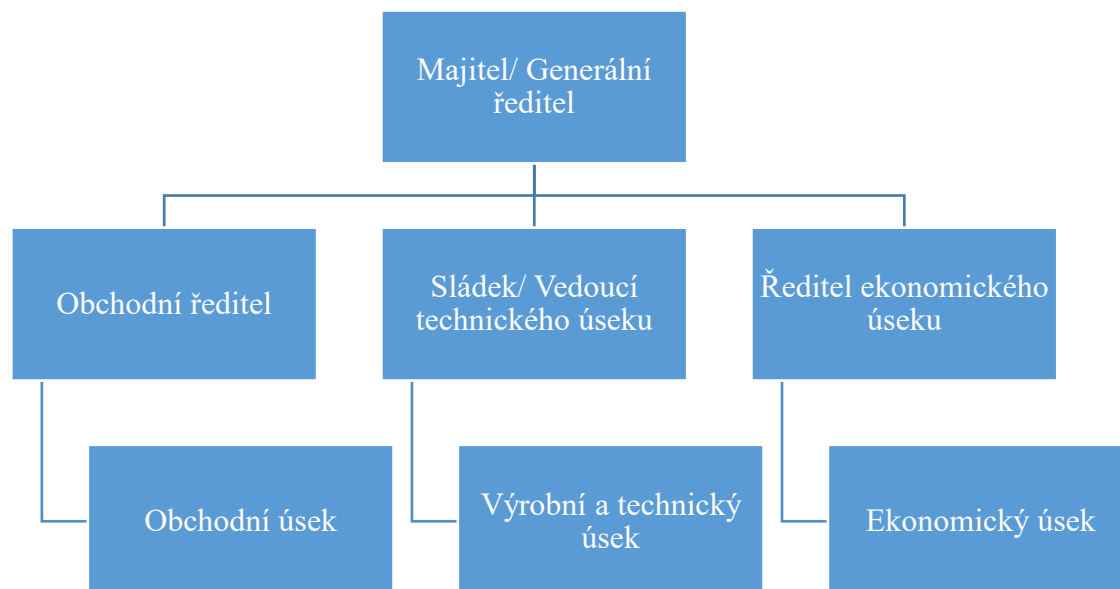
Obchodník úsek – prioritním úkolem tohoto úseku je zajištění nákupu a prodeje. Pracovníci v tomto úseku komunikují s odběrateli a dodavateli a vyřizují objednávky prodeje i nákupu. Mimo tuto hlavní činnost má tento úsek na starost i marketing.

Výrobní a technický úsek – hlavním úkolem tohoto úseku je zajištění plynulé výroby. Za tento úsek, a především za výrobu, odpovídá sládek. Ten se společně s pivovarskými dělníky podílí na hlavní činnosti pivovaru – výrobě piva. Mimo tyto pracovníky do tohoto úseku patří techničtí pracovníci, kteří mají na starost údržbu a servis zařízení, kterými pivovar disponuje. Posledními zástupci tohoto úseku jsou řidiči a skladníci.

Ekonomický úsek – mezi prioritní činnosti tohoto úseku patří vedení účetnictví a administrativní činnosti. V oblasti účetnictví zde působí hlavní účetní a mzdová účetní. Další zaměstnanci tohoto úseku se starají o personální agendu, komunikaci s úřady atd.

Obchodní a ekonomický úsek má svého ředitele. Vedoucími pracovníky ve výrobním a technickém úseku jsou sládek a vedoucí technického úseku. (Interní zdroje)

Schéma organizační struktury je zobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 6: Schéma organizační struktury

Zpracováno podle (Hořejší, 2017, s. 64)

3.2 Historické okamžiky společnosti Pivovar Hubertus, a.s.

Pivovar měl být podle prvních zmínek založen kolem roku 1457. Tím se řadí k nejstarším pivovarům u nás. Budova a prostory pivovaru se nikdy nezměnily a stojí na břehu řeky Sázavy v malém městečku Kácov dodnes. Od roku pravděpodobného založení 1457 až do roku 1918 byl pivovar ve vlastnictví majitelů Kácovského panství. Jako zakladatelé jsou uváděni Košinové z Košíně. Pivovar byl ve vlastnictví několika šlechtických rodů a z toho důvodu často měnil své majitele. Mezi nejznámější majitele určitě patřila Anna Marie, arcivévodkyně toskánská. Tato majitelka nechala vedle pivovaru postavit zámek a mlýn. Zámek zde stojí dodnes a v současné době je rekonstruován. Když v roce 1916 zemřel František Josef II., stává se novým majitel panství a zároveň pivovaru Karel I., císař rakouský. Jeho vlastnictví však netrvalo dlouho a v letech 1918 až 1921 se pivovar dostal pod správu habsbursko-lotrinských statků.

Roku 1921 se stala vlastníkem pivovaru Československá republika. Toto vlastnictví trvalo až do roku 1948. Celou tuto dobu nesl pivovar název Státní pivovar v Kácově. Od roku 1948 byl pivovar zařazen do skupiny středočeských pivovarů, roku 1952 byl zařazen do skupiny benešovských pivovarů a v roce 1954 byl zpět zařazen do skupiny středočeských pivovarů. Provoz pivovaru byl v roce 1957 pozastaven a pivovar byl následně uzavřen. Po uzavření v budovách pivovaru sídlilo několik státních firem. V 80. letech zde sídlilo středisko státních drah. První jiskrou naděje byl pro pivovar rok 1991. Pivovar koupila firma AdosAsistance a začala s rekonstrukcí. V roce 1993 byla obnovena výroba piva. Majitelé měli vizi, že zde vytvoří minipivovar s hotelem. Bylo požádáno o dotace v řádech sta miliónů, které společnost následně obdržela. Na pivovar šlo však maximálně 20 % z těchto dotací. Roku 1995 se provoz pivovaru opět zastavil a pivovar byl uzavřen.

V dražbě roku 2001 byl pivovar odkoupen společností Pivovar Hubertus, s.r.o. Ve stejném roce byl pivovar vybaven výrobním zařízením a opět se zde začalo vařit pivo. V současné době je Pivovar Hubertus akciovou společností. Ta vznikla roku 2006 fúzí Pivovaru Kácov, s.r.o. Dále se již nemohl používat název „Pivovar Kácov“, a tak zaměstnanci s ohledem na historii pivovaru vybrali název Hubertus. (Hořejší, 2017, s. 61-62)

3.3 Současnost společnosti Pivovar Hubertus, a.s.

Pivovar Hubertus se stále řídí tradiční technologií výroby piva s kvašením v otevřených kádích. V budoucnu je plánem pořízení vlastní sladovny a vlastní stanice na propagaci

kvasnic. Slad je v současné době pořizován z externích sladoven a kvasnice jsou dováženy z Hanušovického pivovaru. Jak již bylo v práci již zmíněno, jedná se o akciovou společnost. Všechny akcie jsou v držení českého majitele. Pivovary, které dosahují objemu produkce kolem 50 000 hektolitřů a více jsou většinou ve vlastnictví majitelů ze zahraničí, nebo jsou vlastněny některou tuzemskou pivovarskou skupinou. Tímto faktem se Pivovar Hubertus odlišuje od pivovarů, které mají podobný výstav a může být nazýván „nezávislým českým pivovarem.“

V současnosti má Pivovar Hubertus na českém pivním trhu svůj stálý podíl. Tento podíl pravidelně roste. Z interních údajů vychází fakt, že podíl na pivu vytočeném v Praze je kolem 4 %.

Pivovar se v současné době řadí mezi malé pivovary, ale blíží se k hranici přechodu na pivovar střední. Maximální objem produkce pivovaru se odhaduje asi na 60 000 hektolitřů. Pokud by pivovar dosáhl určité produkce, přešel by do kategorie pivovarů středních. Tímto přechodem by se změnilo i daňové zatížení (spotřební daň). Maximální produkce by pivovar rád dosáhl během 3 let. (Hořejší, 2017, s. 62)

3.4 Sortiment a služby

Sortiment

Vyrobené pivo je pro konečného spotřebitele k dostání ve 4 typech obalu: Skleněná lahev, KEG sud, PET lahev a plechovka. Pro transport většího množství piva je využíván další typ obalu – cisterna. Prodej je primárně založen na sudovém pivu, které putuje do hospod a restauračních zařízení. Během letní sezóny je také velký odbyt piva v PET obalech a plechovkách.

Pivovar Hubertus není jen regionálním pivovarem, pivo Hubertus si zákazník může dopřát téměř ve všech krajích České republiky. Prodej není situován pouze v České republice, ale pivo Hubertus je dodáváno i mimo hranice státu. Státy, kam pivovar Hubertus dodává pivo, jsou např. Slovensko, Německo, Polsko, Maďarsko, Velká Británie, Francie, Švédsko a Irsko. Následující výčet zobrazuje piva, které Pivovar Hubertus produkuje:

- Hubertus 10° Světlé Výčepní
- Hubertus 11° Světlý ležák Medium
- Hubertus 12° Světlý ležák Premium
- Hubertus 13° Tmavý speciál

- Hubertus nealkoholické pivo
- Nefiltrované varianty 10°, 11°, 12°
- Sezonní pivní speciály (Hořejší, 2017, s. 67-73)

Služby

- **Prohlídka pivovaru** – během prohlídky je představen celý pivovar a proces vaření piva. Pracovník pivovaru k prohlídce dodá odborný výklad, který je zakončen ochutnávkou v tamním ležáckém sklepě.
- **Restaurace – Šalanda** – nachází se v areálu pivovaru. Je to tematicky zařízená pivovarská restaurace. K dostání je místní pivo Hubertus a tradiční česká kuchyně. Šalanda je velmi oblíbená a často navštěvovaná.
- **Hotel Hubertus** – stejně jako pivovarská restaurace, i hotel se nachází v areálu pivovaru. Jelikož je celý pivovar situován na břehu řeky Sázavy, hotelové pokoje nabízí krásný výhled přímo na řeku Sázavu.
- **Pivovarská prodejna** – nově zřízené prostory, které slouží k prodeji produktů pivovaru. V budově se také nachází sklad. (Interní zdroje)

3.5 Strategické cíle

Proto, aby byl pivovar této velikosti úspěšný, je důležitá správně nastavená firemní strategie. Strategické cíle, které si podnik určí, by měly být realizovatelné. Strategické cíle Pivovaru Hubertus jsou popsány v následujícím výčtu:

Kvalitní produkt

Kvalita a její zlepšování je pro pivovar primární strategický cíl. Jelikož pivovar nemůže disponovat takovou kvantitou produkce, zaměřuje se především na kvalitu produktu. Důležitým ukazatelem pro plnění tohoto cíle je převážně spokojenost zákazníků s kvalitou piva Hubertus. Na druhou stranu je tento faktor těžko měřitelný. Zákazníci jsou dotazováni přímo v pivovarské restauraci, při prohlídkách pivovaru nebo při prodeji v pivovarské prodejně. Pivovar také využívá k odhadu spokojenosti odbyt. Rostoucí odbyt – spokojenost zákazníků, klesající odbyt – nespokojenost zákazníků.

Maximální objem produkce

Současný výstav pivovaru je přibližně 40 000 hektolitrů. Maximální kapacita se pohybuje kolem 60 000 hektolitrů. Maximálního objemu produkce by Pivovar Hubertus rád dosáhl do roku 2023.

Postupné zdražování

S ohledem na kvalitu produktu a již zaběhlou značku piva je dalším strategickým cílem postupné zdražování produktů. Důvodem zdražování je využívání kvalitních surovin při výrobě a stála pozice na českém pivním trhu.

Prodloužení trvanlivosti

Pivovar Hubertus se při vaření piva řídí původní recepturou. Využití moderních metod (chemických úprav) je minimální. Díky tomu se z piva neztratí důležité látky (vitaminy, antioxidanty) a pivo získá svou jedinečnou chuť. Jedinou stinnou stránku této metody je krátká doba trvanlivosti. Cílem pivovaru je metoda, která nezmění chuť a složení piva a zároveň zajistí delší trvanlivost.

Modernizace zařízení pivovaru

Velký důraz je kladen na modernizaci zařízení pivovaru. Tento strategický cíl je důležitý pro naplnění maximální kapacity výstavu a její postupné zvyšování. I když se pivovar řídí původní recepturou, pro zvýšení efektivity výrobního procesu je důležitá modernizace výrobního zařízení pivovaru. V posledních letech pivovar pořídil např. přístroj na plnění plechovek a nově se pyšní nejmodernějším stáčecím zařízením.

Propagace

Další oblastí, na které by Pivovar Hubertus rád zapracoval, je oblast propagace. Společnost by ráda zlepšila své působení na sociálních stránkách. V současné době je využíván profil společnosti na Facebooku a Instagramu. Za zlepšení je považována větší aktivita na sociálních sítích, komunikace s komunitou, placené reklamy. Do budoucna vedení pivovaru zvažuje využití rozsáhlejší reklamní kampaně na území naší republiky a menší reklamní kampaně v pravidelných exportních destinacích. (Interní zdroje)

3.6 Konkurence podniku

Co se týče výroby a konzumace piva v přepočtu na jednoho obyvatele, patří Česká republika mezi elitu. Údaje od Brewers of Europe říkají, že za rok 2018 připadá na jednoho občana ČR 141 litrů vypitého piva – to se rovná 282 půllitrům. Počet pivovarů v roce 2018 byl 488 a 440 mini-pivovarů (výstav do 10 000 hektolitrů). Počet litrů vyrobeného piva na jednoho obyvatele se v roce 2018 zastavil na čísle 192 litrů. (EUROPEAN BEER TRENDS, 2019)

Z předchozích statistických údajů vyplývá, že jsou Češi právem nazýváni národem pivařů. Vzhledem k počtu pivovarů a minipivovarů na území České republiky je pro společnosti zabývající se výrobou piva otázka konkurenceschopnosti velmi důležitá a měla by ji být

příkládána dostatečná váha. Inovace jsou v tomto odvětví nezbytným nástrojem pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti. V Pivovaru Hubertus jsou si tohoto faktu plně vědomi a pravidelně investují do modernizace zařízení pivovaru, inovují v oblasti technologií výroby atd. I když se v Pivovaru Hubertus modernizuje zařízení pro výrobu piva, stále se striktně drží původní receptury, aby pivo chutnalo tak, jak má a neztratilo důležité látky v něm obsažené. Pro udržení konkurenceschopnosti se společnost nezaměřuje pouze na výrobu piva a činnosti s tím spojené, ale soustředí se i na provoz pivovarské restaurace, hotelu a pivovarské prodejny.

V bližším okolí Pivovaru Hubertus se nachází dva velikostně srovnatelné pivovary. Je to Pivovar Ferdinand v Benešově a Měšťanský pivovar v Kutné Hoře. Jelikož je pivo Hubertus k dostání téměř po celé České republice, lze jako konkurenci chápat většinu pivovarů na našem území. (Interní zdroje)

4 ANALÝZA INOVAČNÍ SCHOPNOSTI VE SPOLEČNOSTI PIVOVAR HUBERTUS, A.S.

Tato kapitola je věnována analýze inovačních schopností, která je zpracována pomocí rozboru interních zdrojů společnosti Pivovar Hubertus a rozhovoru s generálním a obchodním ředitelem této společnosti. V následujících podkapitolách je popsán průběh inovačního procesu, dále jsou uvedeny jednotlivé druhy inovací, které Pivovar Hubertus realizoval, poté je uveden způsob financování a vynaložené prostředky na inovace a na závěr této kapitoly obsahuje hodnocení efektivnosti inovací pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

4.1 Průběh inovačního procesu

Popis průběhu inovačního procesu bude zaměřen na inovaci produktu, kterou bylo rozšíření stávajícího sortimentu o sezónní pivní speciály. Tuto inovaci společnost Pivovar Hubertus realizovala v roce 2015–2016.

1. Inovační impuls

Sortiment Pivovaru Hubertus byl po dlouhou dobu tvořen pouze klasickými druhy pív, avšak v průběhu let rostla poptávka po tzv. „pivních speciálech.“ Samotní zákazníci a odběratelé Pivovaru Hubertus se na pivní speciály začali dotazovat. Díky této poptávce dokázal pivovar tuto příležitost včas rozpoznat, tudíž byl schopný na ni bezprostředně zareagovat. Inovačním impulsem tedy byla poptávka zákazníků po pivních speciálech. Díky rozpoznání této příležitosti, která vzešla z požadavků zákazníků, nabízí Pivovar Hubertus k různým příležitostem specifické pivní speciály.

2. Tvorba námětů na nové produkty, selekce a výběr námětů

Prvním krokem byl výběr pivních speciálů, které by měl pivovar vařit a prodávat. Tento výběr vycházel z požadavků zákazníků. Na základě těchto požadavků vybralo vedení pivovaru společně se sládkem pivní speciály, o které zákazníci projeví největší zájem. Po výběru pivních speciálů následovalo zajištění receptury konkrétních pivních speciálů. Tento úkol připadl na sládku pivovaru, který se zúčastnil školení a následně připravil receptury pivních speciálů, které by byly optimální pro vaření v Pivovaru Hubertus.

Tato část inovačního procesu byla pro tuto společnost jednodušší v tom, že náměty vycházely přímo z požadavků zákazníků. Jediným úkolem pro společnost pak bylo vybrat, jaké druhy pivních speciálů budou vařit a zajistit jejich recepturu.

3. Hodnocení námětů

Jelikož byl tento inovační proces realizován z důvodu poptávky spotřebitelů, je pravděpodobné, že o vyrobené pивní speciály bude určitý zájem. Na výběru a posuzování jednotlivých pivních speciálů se podílelo vedení pivovaru a sládek. Jejich následný výběr poté schvaloval generální ředitel a majitel společnosti.

4. Výroba prototypu

Po výběru námětů a jejich následném schválení je řada na výrobě prototypu výrobku – první a zkušební várce. Tuto činnost opět provádí sládek. Jelikož se jedná o první várku konkrétního speciálu, je uvařeno menší množství. V této fázi musí sládek pivo dovést k dokonalosti – např. drobné úpravy receptury. Pokud není sládek s výsledkem spokojen, může se zkušební výroba několikrát opakovat. Tato fáze vyžaduje trpělivost a smysl pro detail, protože výsledný produkt musí být dokonalý.

5. Uvedení na trh

Poté co je proces zkušebních várek a úprav u konce, je čas na uvedení produktu na trh. Rozšíření sortimentu o pivní speciály nemělo v úmyslu zastínit doposud vyráběná „typická piva.“ Jedná se spíše o doprovodný produkt. Jelikož se jedná o sezonní pivní speciály, budou jednotlivě uváděny na trh s ohledem na období, či nějakou událost. Jako příklad je uvedeno pivo „Hubertus Zelené,“ toto pivo je k dostání v období Velikonoc nebo na Den svatého Patrika.

4.2 Realizované inovace

Následující rozdělení zobrazuje inovace, které byli ve společnosti Pivovar Hubertus realizované v letech 2010 až 2019. Autor této práce rozdělil tyto inovace podle předmětu. Toto rozdělení je blíže popsáno v podkapitole: 1.2.3 Inovace podle předmětu.

Produktová inovace

- Zřízení Hotelu Hubertus – rekonstrukce prostor, nákup nábytku, zařízení recepce, nákup kartového systému na dveře
- Zařazení sezonních pivních speciálů do sortimentu

Procesní inovace

- Nákup nové linky na stačení do PET lahví
- Rozšíření ležáckého sklepa – nákup ležáckých tanků
- Nákup nové linky na stáčení do plechovek

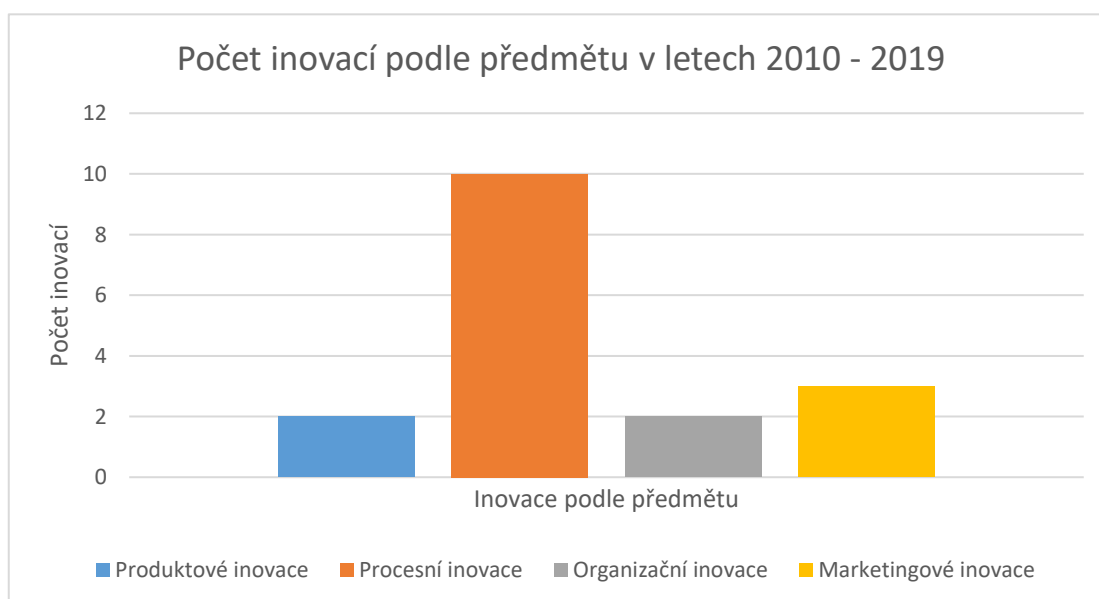
- Kompletní rekonstrukce chlazení pivovaru
- Rozšíření sklepů
- Rozšíření spilky
- Nákup pozemku na náměstí – otevřený skladovací prostor, prodej a výdej sudového piva
- Nákup pasteru – zařízení na prodloužení kvality piva
- Nákup budovy na kraji města Kácov – slouží jako pivovarská prodejna a prostor pro skladování
- Nákup linky na stáčení KEG sudů
- Modernizace pivovarské restaurace Šalanda – rekonstrukce prostorů restaurace, nákup nového výčepního zařízení, modernizace kuchyně, zastřešení zahrádky

Organizační inovace

- Pořízení nového interního systému
- Pořízení nového účetního systému

Marketingová inovace

- Nové typy obalů – PET lahev, plechovka
- Nový vzhled obalů
- Dárková balení (Interní zdroje)



Obrázek 7: Graf znázorňující počet inovací podle předmětu v letech 2010 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z předchozího grafu vyplývá, že nejvíce inovací patří podle předmětného rozdělení do procesních inovací. Od roku 2010 po současnost jich bylo celkem 10. Pro společnost Pivovar Hubertus je důležité, aby postupně snižovali náklady na výrobu a zefektivnili proces výroby. Dalším důvodem, proč je nejvíce procesních inovací, je naplnění strategického cíle – dosáhnout maximálního výstavu pivovaru. To by bez nových zařízení pro skladování a stáčení pivovar spíše nezrealizoval.

Co se týče produktových inovací pivovar, nabízel dlouhou dobu stejný sortiment. Jedinou novinkou v oblasti nabízených produktů bylo zařazení sezonních pivních speciálů. V oblasti služeb proběhlo rozšíření poskytovaných služeb o zřízení hotelu Hubertus v areálu pivovaru.

Do oblasti organizačních inovací lze zařadit pořízení nového vnitropodnikového systému a implementace nového účetního systému. Mezi marketingové inovace patří zavedení nových obalů – PET lahví a plechovek. Tato inovace úzce souvisí s procesní inovací, kdy společnost pořídila zařízení pro stáčení do těchto typů obalů. Mimo zavedení nových obalů, bylo zapracováno i na jejich vzhledu. Byly navrženy nové etikety a tvary pivních lahví. Jako poslední zástupce inovací z této oblasti je v podstatě také nový obal, jedná se o dárkové balení, které obsahuje piva místní výroby. (Interní zdroje)

4.3 Vývoj inovační schopnosti 2010–2019

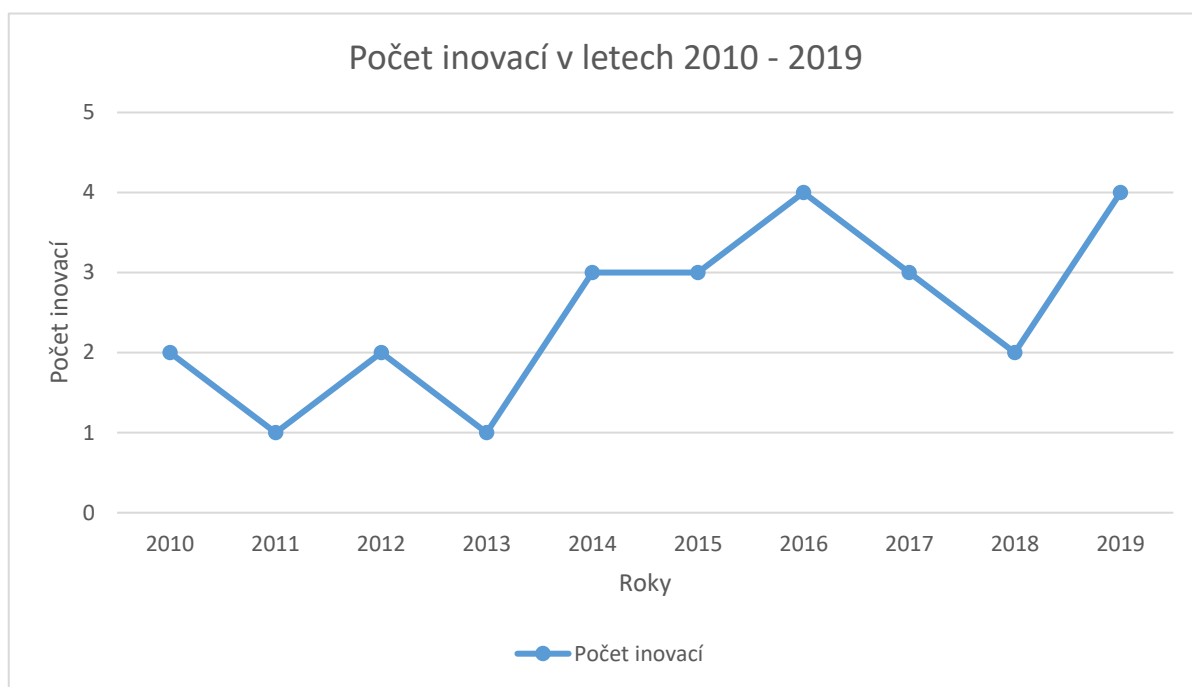
V této podkapitole jsou zobrazeny inovace, které byly realizovány v jednotlivých letech. I když se společnost snaží inovovat téměř každý rok, neexistuje zde žádná konkrétní evidence realizovaných inovací. Následující tabulka zobrazuje chronologické seřazení inovací.

Tabulka 3: Počet realizovaných inovací v letech 2010 – 2019

Rok	Inovace	Výdaje (tis. Kč)
2010	Nová linka na stáčení lahví	3 000
	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda	100
2011	Nová linka na stáčení do PET lahví	2 500
2012	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (2x 200 hl)	95
	Rozšíření spilky	80
2013	Otevření hotelu Hubertus – rekonstrukce prostor	400
2014	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda	102
	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (6x 150 hl)	140
	Nákup pozemku na náměstí – otevřený skladovací prostor	2 800
2015	Zařazení pivních speciálů do sortimentu – školení	15
	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda – vybavení kuchyně	198
	Nákup zařízení na prodloužení kvality piva	4 000
2016	Nákup vnitropodnikového systému	35
	Nákup účetního systému	30
	Kompletní rekonstrukce chlazení pivovaru	5 000
	Modernizace hotelu Hubertus – nová recepce	250
2017	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (2 x 180 hl)	60
	Nový tvar skleněných lahví, nové etikety	7
	Dárkové balení	3
2018	Nová linka na stáčení do plechovek	3 000
	Modernizace hotelu Hubertus – nábytek, koberce, okna	210
2019	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda – výčepní zařízení	600
	Modernizace hotelu Hubertus – kartový systém na dveře	90
	Nákup budovy na kraji Kácova – prodejna a sklad	6 000
	Nová linka na stáčení KEG sudů	9 000

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z předchozí tabulky vyplývá, že společnost Pivovar Hubertus se snaží inovovat pravidelně. Od roku 2010 do roku 2019 realizovala tato společnost minimálně jednu inovaci ročně, avšak na druhou stranu více než 4 inovace v tom časovém rozmezí společnost nerealizovala. Je to z důvodu, že náklady na realizaci inovací bývají většinou velmi vysoké. Následující graf zobrazuje vývoj počtu realizovaných inovací od roku 2010 do roku 2019.



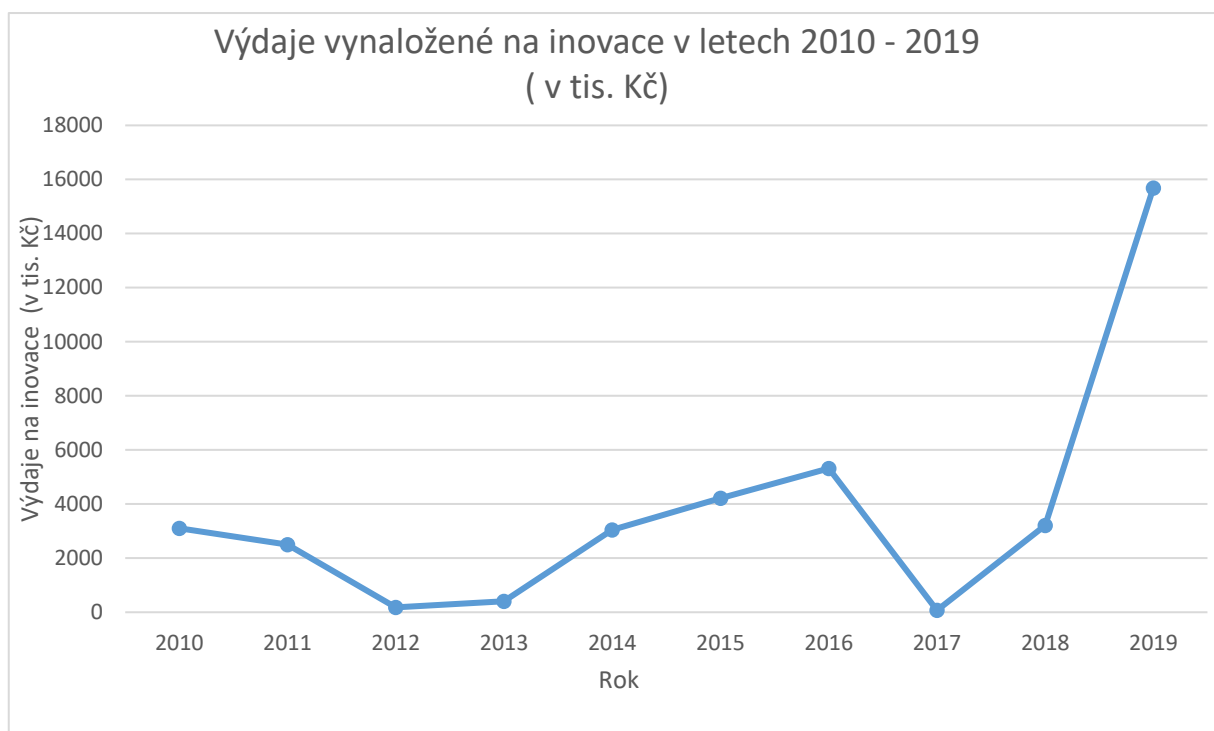
Obrázek 8: Graf znázorňující vývoj počtu inovací v letech 2010 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Nejvíce realizovaných inovací společnost zaznamenala v roce 2016 a 2019, kdy byly realizovány 4 inovace za rok. Naopak nejméně inovací bylo zaznamenáno v letech 2011 a 2013, kdy společnost realizovala pouze jednu inovaci za rok.

4.4 Financování inovací

Inovace jsou pro tuto společnost velmi důležitým nástrojem pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu tvoří peněžní prostředky, které společnost na inovace vynakládá, velkou část z celkově vynaložených prostředků za rok. Následující graf ukazuje vývoj roční výše vynaložených finančních prostředků na inovace v letech 2010–2019.

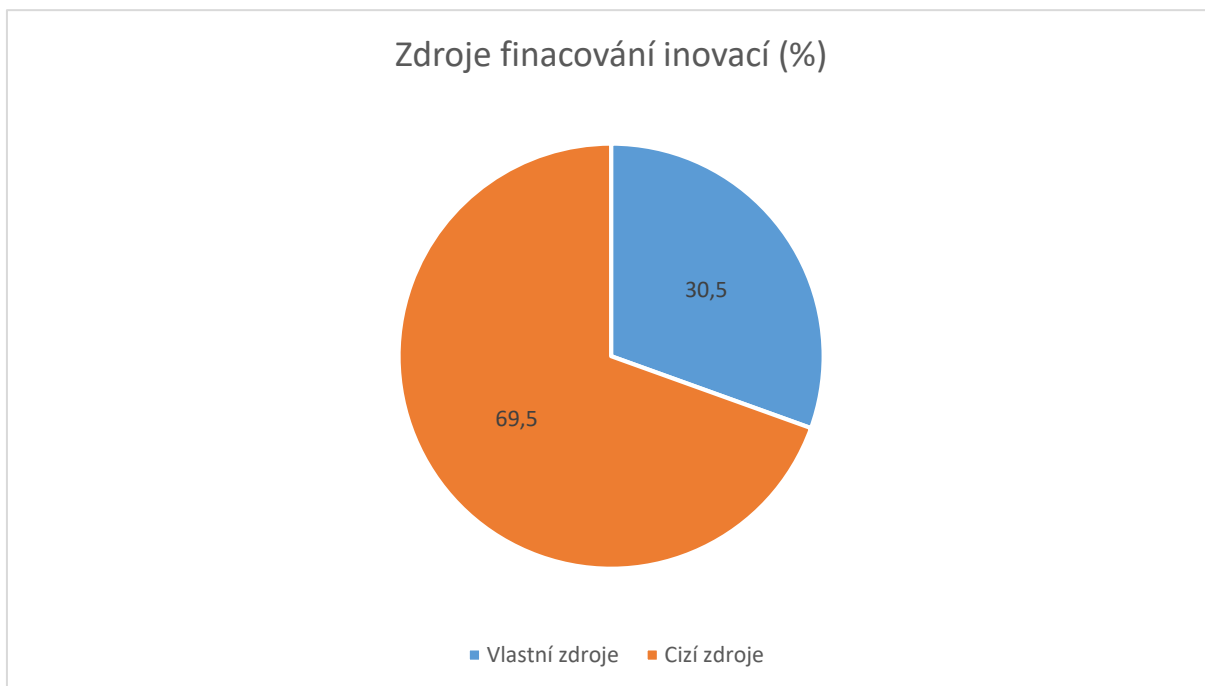


Obrázek 9: Graf znázorňující výdaje vynaložené na inovace v letech 2010 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Celkové vynaložené výdaje za období 2010–2019 jsou 37 715 000 Kč. Z této částky byla největší část vynaložena v roce 2019 – 15 690 000 Kč, což je 41,6 % z celkově vynaložených výdajů. Důvodem takto vysokých nákladů v roce 2019 byl nákup nové stáčecí linky na KEG sudy a nákup budovy, která nyní slouží jako prodejna a skladovací prostory. Mimo roky 2012, 2013 a 2017 výdaje vždy dosáhly minimálně hranice 2 000 000 Kč. Nejnižší výdaje byly vynaloženy na inovace v roce, kdy se jednalo o 70 000 Kč.

Co se týče zdrojů financování, využívá pivovar vlastní i cizí zdroje. Vlastní zdroje jsou využívány, pokud je jedná o inovaci, která není tolik nákladná a společnost má k dispozici volné peněžní prostředky. Cizí zdroje pivovar využívá, pokud se zpravidla jedná o náročnější investice do výrobních zařízení, nákupu a modernizaci budov apod. Poměr využití vlastní a cizích zdrojů při financování inovací zobrazuje následující graf.



Obrázek 10: Graf znázorňující zdroje financování inovací

Zpracováno podle (Interní zdroje)

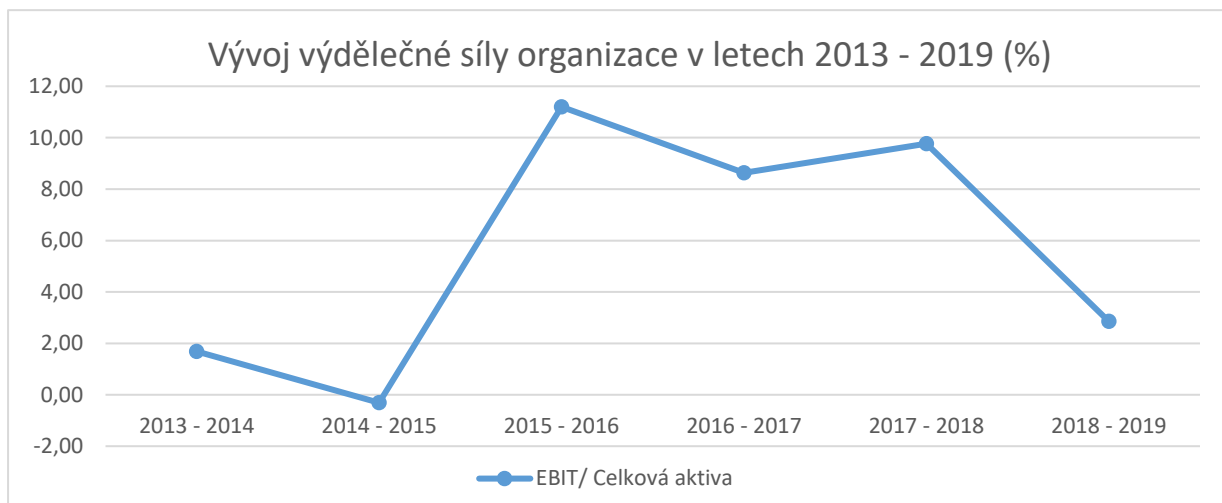
Z předchozí grafu je zřejmé, že společnost využívá k financování inovací z větší části cizí zdroje. Tento způsob financování je pro společnost prioritní při realizaci nákladnějších inovací. Ve většině případů není z cizích zdrojů hrazena celá částka realizovaného inovačního záměru, ale část je uhrazena ze zdrojů vlastních. Společnost Hubertus tak předchází příliš vysoké celkové zadluženosti, ale zároveň klade důraz na dostatek finančních prostředků na financování běžného chodu společnosti.

4.5 Hodnocení efektivity inovací – finanční ukazatele

V této podkapitole jsou zobrazeny finanční ukazatele, kterými společnost zjišťuje efektivnost realizovaných inovací. Společnost využívá následující finanční ukazatele – výdělečná síla organizace, rentabilita tržeb, rentabilita investic a doba návratnosti investic.

Výdělečná síla organizace – ROA

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku před zdaněním a úroky (EBIT) náleží jedné koruně celkových aktiv. Vývoj tohoto ukazatele je zobrazen v následujícím grafu. Hospodářský rok je v této společnosti od 1. dubna do 31. března následujícího roku.



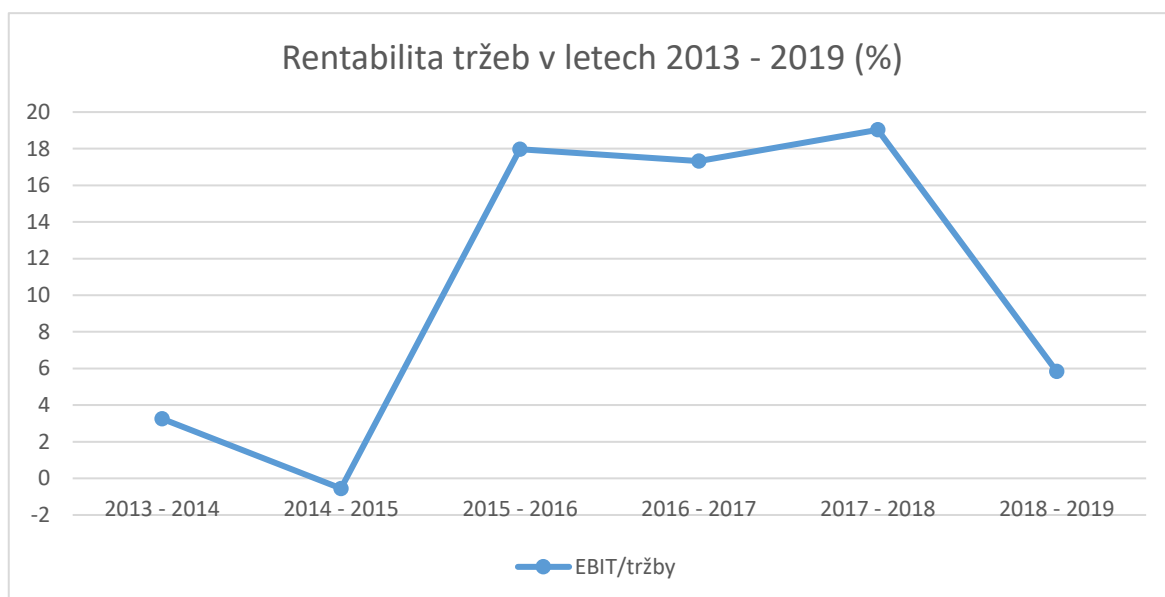
Obrázek 11: Graf znázorňující vývoj výdělečné síly organizace v letech 2013 - 2019

Zpracováno podle (Účetní závěrky 2013 – 2019)

Nejnižší naměřená hodnota tohoto ukazatele byla v hospodářském roce 1.dubna 2014 až 31. března 2015, kdy se ukazatel rovnal -0,31 %. Důvodem takto nízké hodnoty byla ztráta v daném hospodářském roce. Naopak nejvyšší hodnotu zaznamenala společnost o rok později, tedy v hospodářském roce od 1. dubna 2015 do 31. března 2016. V tomto období hodnota ukazatele dosáhla 11,22 %. V letech 2013–2019 společnost nezaznamenala pokles aktiv, nýbrž každý rok se aktiva pouze zvyšovala. Změny v oblasti zisku byly již více patrné a projevíly se tak na hodnotách tohoto ukazatele větší mírou.

Rentabilita tržeb – ROS

Společnost využívá tento ukazatel pro zjištění, kolik korun ze zisku připadne na jednu korunu tržeb. Stejně je jako u ukazatele výdělečné síly organizace, používá společnost zisk před zdaněním a úroky – EBIT. Vývoj tohoto ukazatele v letech 2013–2019 je zobrazen v následujícím grafu.



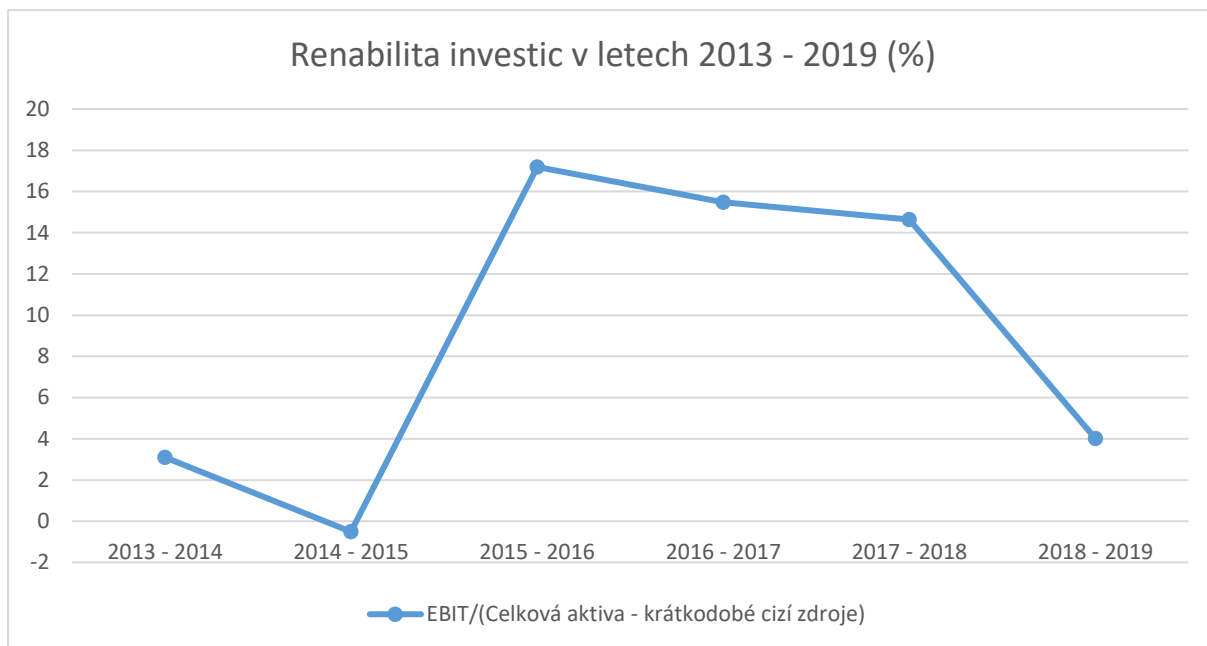
Obrázek 12: Graf znázorňující vývoj rentability tržeb v letech 2013 - 2019

Zpracováno podle (Účetní závěrky 2013 – 2019)

Nejnižší zjištěná hodnota je shodná jako u předchozího ukazatele v hospodářském roce 2014–2015, kdy společnost prodělala ztrátu. V tomto období byla naměřená hodnota záporná (-0,55%). Tato skutečnost říká, že v jedné koruně tržeb neměla žádný zisk, ale byla zde ztráta. Největší rozdíl je opět mezi hospodářským rokem 2014–2015 a 2015–2016. Nejvyšší hodnota byla zjištěna v hospodářském roce 2017–2018, kdy se hodnota tohoto ukazatele rovnala 19,03 %. Důvodem takto vysokého výsledku je nejvyšší vytvořený zisk za sledovaná období.

Rentabilita investic – ROI

Tento ukazatel je velice podobný ukazateli výdělečné síle organizace – ROA. Jediná změna je, že od celkových aktiv odečteme krátkodobé cizí zdroje. Ukazatel rentability investice zobrazuje zisk z realizované investice. Vývoj tohoto ukazatele v letech 2013–2019 zobrazuje následující graf.



Obrázek 13: Graf znázorňující vývoj rentability investic v letech 2013 - 2019

Zpracováno podle (Účetní závěrky 2013 – 2019)

Vývoj tohoto ukazatele je velice podobný předchozím dvěma ukazatelům. Nejnižší zjištěná hodnota byla opět v hospodářském roce 2014–2015. Stejně jako u ukazatele výdělečné síly organizace je nevyšší hodnota naměřena o hospodářský rok později, tedy v období 2015–2016. Shodnost nejnižší a nejvyšší naměřené hodnoty je zapříčiněna podobností ukazatelů. V případě rentability investic jsou od celkových aktiv odečteny krátkodobé cizí zdroje, což má za následek vyšší zjištěné hodnoty oproti ukazateli výdělečné síly organizace. U všech předchozích ukazatelů je patrný výrazný pokles v posledním měřeném období, tedy 2018–2019. Tento fakt se odvíjí od výše EBITU. I když v tomto období společnost zaznamenala nejvyšší tržby za měřená období (59 619 tis. Kč), EBIT byl v tomto hospodářském roce výrazně nižší oproti třem předchozím hospodářským rokům. Důvodem takto nízkého EBITU byla výše nákladů v daném období, ve kterém hrály významnou roli investiční náklady na inovace (15 690 tis. Kč).

4.6 Hodnocení efektivity inovací – nefinanční ukazatele

Pro co nejpřesnější hodnocení efektivity inovací, je důležité využití nejen finančních ukazatelů, ale i nefinančních ukazatelů. Společnost Pivovar Hubertus využívá dva nefinanční ukazatele – spokojenost zákazníků a počet klíčových odběratelů.

Spokojenost zákazníků

Jelikož mezi strategické cíle pivovaru patří kvalita produktu, je tento ukazatel velmi důležitý. Důležitost tohoto ukazatele potvrzuje fakt, že pivovar zařadil do svého sortimentu sezonní pivní speciály, které zákazníci poptávali.

Jak už bylo zmiňováno v podkapitole 2.5, ohledně spokojenosti jsou zákazníci dotazováni přímo v pivovarské restauraci, při prohlídkách pivovaru a při prodeji v pivovarské prodejně. Samozřejmě nejde jen o spokojenost s hlavním produktem – pivem, ale mohou být hodnoceny i služby pivovarské restaurace či hotelu. Avšak spokojenost s kvalitou piva je pro společnost primární a klade ni větší důraz.

Mimo zjišťování spokojenosti dotazováním, mohou zákazníci samostatně a z vlastní vůle vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost na facebookových stránkách společnosti. Kladné hodnocení je pro společnost odměnou a negativní hodnocení je tzv. vykřičníkem a motivací se nadále zlepšovat.

Každé hodnocení a vyjádření spokojenosti či nespokojenosti je pro pivovar velmi důležité. Vybraní pracovníci tyto názory zpracují a navrhnou řešení daného problému. Tento návrh dále putuje k vedení podniku, které návrh prozkoumá a případně upraví. Na závěr je návrh realizován.

Počet klíčových odběratelů

Na rozdíl od předchozího ukazatele, který je spíše zaměřen na konečného spotřebitele, je tento ukazatel určen pro pravidelné odběratele, kteří produkt prodávají dále. Na druhou stranu tento ukazatel souvisí se spokojeností zákazníků, protože pokud bude společnost mít stále klíčové odběratele, budou přibývat noví odběratelé, a tak jsou ve finále spokojeni i koneční spotřebitelé. Následující graf zobrazuje počet klíčových odběratelů za jednotlivé hospodářské roky 2013 až 2019.



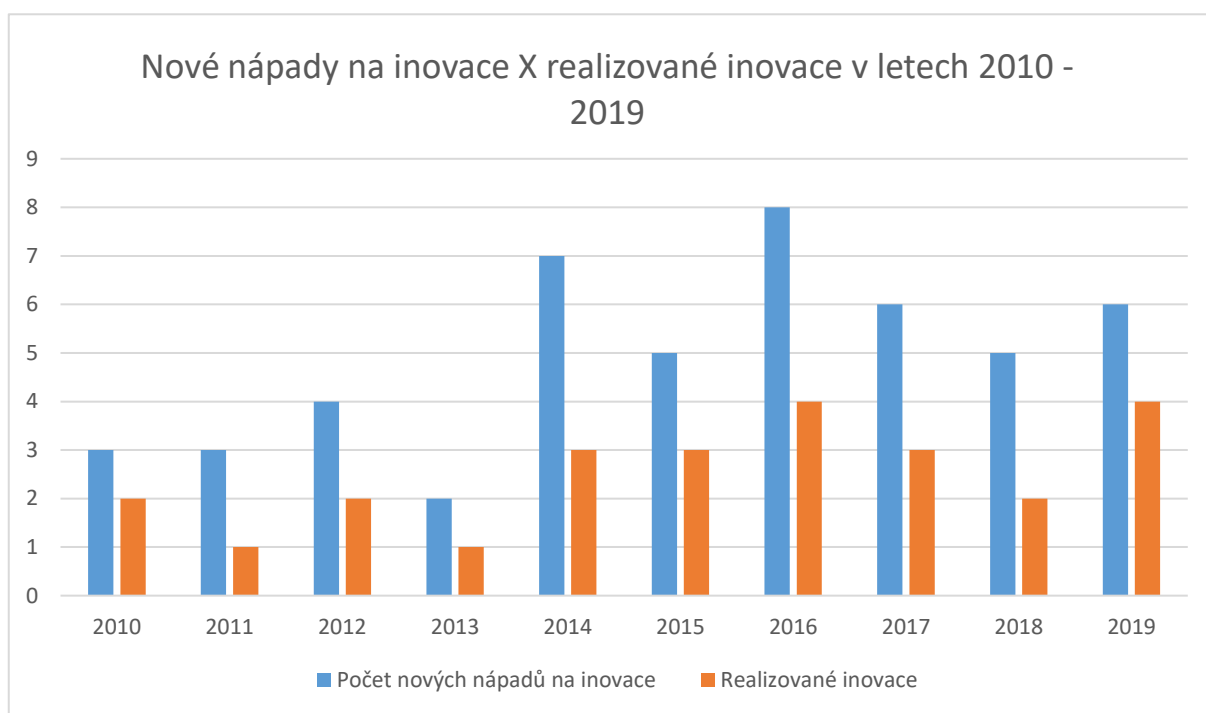
Obrázek 14: Graf znázorňující počet klíčových odběratelů v letech 2013 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Mimo hospodářské roky 2015–2016 a 2016–2017, kdy byl počet klíčových odběratelů konstantní, se pravidelně počet důležitých odběratelů zvyšoval. Rostoucí počet klíčových odběratelů úzce souvisí s výstavem pivovaru. Aby byl pivovar schopen uspokojit poptávku odběratelů, kteří nakupují ve velkém množství, musí mít k tomu odpovídající objem produkce.

Počet nových nápadů od zaměstnanců

Inovace mají ve společnosti na starosti dvě osoby – generální ředitel a majitel Ing. David Hořejší a jeho syn – obchodní ředitel Ing. Lukáš Hořejší. Všechny nápady na inovace pramení z myšlenek těchto dvou osob. Následující graf zobrazuje poměr nových nápadů na inovace ku realizovaným inovacím v letech 2010–2019.



Obrázek 15: Graf znázorňující poměr nových nápadů na inovace ku realizovaným inovacím v letech 2010 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z grafu je patrné, že společnost nikdy nezrealizovala 100 % všech nových nápadů. Nápady, které nebyly zrealizovány, jsou na konci hospodářského roku vyhodnocovány a následně realizované v následujících letech nebo jsou nahrazeny lepší variantou či úplně zamítnuty. S novým nápadem na inovace může přijít jakýkoliv zaměstnanec společnosti, avšak tato možnost nebyla nikdy zaměstnanci využita.

Doba realizace inovace

Jelikož společnost realizuje menší i větší inovační projekty, doba realizace inovace se často znatelně liší. Za dobu realizace inovace považuje společnost následující: začátek inovačního procesu – inovační impuls až po uvedení produktu (služby) na trh nebo uvedení zařízení do používání. Společnost využívá k výpočtu tohoto ukazatele průměrnou dobu realizace inovace. Což znamená, že celkový počet dní doby realizace všech inovací je dělen celkovým počtem inovací. Následující tabulka zobrazuje doby realizace jednotlivých inovací v letech 2010–2019.

Tabulka 4: Doba realizace jednotlivých inovací v letech 2010 - 2019

Rok	Inovace	Doba realizace inovace (dny)
2010	Nová linka na stáčení lahví	30
	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda	120
2011	Nová linka na stáčení do PET lahví	60
2012	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (2x 200hl)	14
	Rozšíření spilky	25
2013	Otevření hotelu Hubertus – rekonstrukce prostor	90
2014	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda	130
	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (6x 150hl)	20
	Nákup pozemku na náměstí – otevřený skladovací prostor	60
2015	Zařazení pivních speciálů do sortimentu – školení	60
	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda – vybavení kuchyně	60
	Nákup zařízení na prodloužení kvality piva	100
2016	Nákup vnitropodnikového systému	5
	Nákup účetního systému	5
	Kompletní rekonstrukce chlazení pivovaru	130
	Modernizace hotelu Hubertus – nová recepce	50
2017	Rozšíření ležáckého sklepa – nákup tanků (2x 180hl)	20
	Nový tvar skleněných lahví, nové etikety	100
	Dárkové balení	30
2018	Nová linka na stáčení do plechovek	150
	Modernizace hotelu Hubertus – nábytek, koberce, okna	35
2019	Modernizace pivovarské restaurace – Šalanda – výčepní zařízení	90
	Modernizace hotelu Hubertus – kartový systém na dveře	14
	Nákup budovy na kraji Kácova – prodejna a sklad	45
	Nová linka na stáčení KEG sudů	130

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že doba realizace jednotlivých inovací se mění podle náročnosti dané inovace. Velkou část v tabulce tvoří inovace, u kterých doba jejich realizace přesahuje 30 dní. Pro společnost je důležité sledovat podobné inovace a porovnávat u nich dobu realizace. Jako příklad byly z výše uvedené tabulky vybrány následující inovace: nákup a zavedení nové linky na stáčení do plechovek z roku 2018 a nákup a zavedení nové linky na stáčení do KEG sudů v roce 2019. První zmíněná inovace byla realizována za 150 dní. Oproti tomu u druhé výše zmíněné inovace společnost počítala s delší dobou realizace – byla nutná demontáž původní linky a montáž nové. Navzdory tomu byla tato inovace provedena za 130 dní. Tato inovace byla realizována v kratším čase díky bezchybné přípravě a organizaci v celém inovačním procesu. Co se týče tohoto ukazatele, je cílem společnosti minimalizovat dobu realizace jednotlivých inovací. Minimalizace však nesmí být v rozporu s kvalitou provedení inovací.

Podíl na trhu a objem produkce

Výstav společnosti Pivovar Hubertus se v současné době pohybuje okolo 40 000 hektolitrů ročně. Vzhledem k celkovému výstavu v rámci celé České republiky je podíl výstavu společnosti Hubertus pod 1 %. Následující tabulka zobrazuje podíl společnosti pivovar Hubertus na pivním trhu v letech 2010–2018.

Tabulka 5: Podíl společnosti Pivovar Hubertus na pivním trhu ČR v letech 2010 - 2018

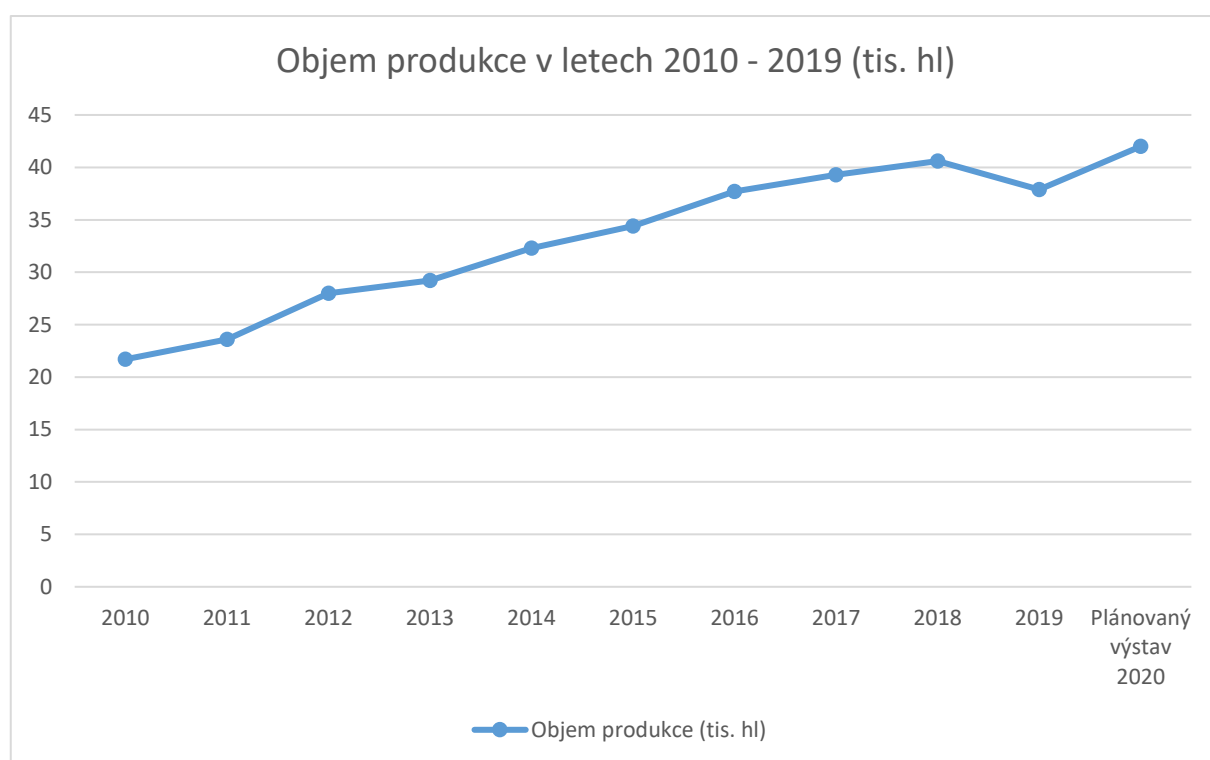
Rok	Celkový výstav za ČR (tis. hl)	Výstav Pivovaru Hubertus (tis. hl)	Podíl Pivovaru Hubertus na trhu (%)
2010	17 661	21,7	0,123
2011	18 181	23,6	0,130
2012	18 692	28,0	0,150
2013	18 690	29,2	0,156
2014	19 129	32,3	0,169
2015	19 530	34,4	0,176
2016	20 475	37,7	0,184
2017	20 322	39,3	0,193
2018	21 272	40,6	0,191

Zpracováno podle (EUROPEAN BEER TRENDS, 2019) (Beer Statistics 2012 edition, 2012)

(Interní zdroje)

Podíl na pivním trhu ČR se u společnosti Pivovar Hubertus každým rokem pravidelně mírně zvyšuje. Výjimkou byl za sledované období pouze rok 2018 kdy tržní podíl klesl o 0,002 %. Důvodem tohoto poklesu nebyl výstav Pivovaru Hubertus, který každým rokem roste, ale výraznější nárůst výstavu za celou Českou republiku.

Pro výpočet podílu na trhu je zapotřebí každoročně sledovat výstav pivovaru. Následující graf zobrazuje vývoj objemu produkce piva ve společnosti Pivovar Hubertus v letech 2010–2019 a plánovaný objem produkce pro rok 2020.



Obrázek 16: Graf znázorňující vývoj objemu produkce v letech 2010 - 2019

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z grafu objemu produkce je patrné že objem produkováného piva se pravidelně každým rokem zvyšuje. Tento fakt je důležitý pro splnění strategického cíle – dosáhnout maximálního objemu produkce (cca 60 000 hl). Jedinou výjimkou, kdy objem produkce meziročně nevrstl, je rok 2019. Důvodem tohoto poklesu je rozsáhlá inovace – nová linka na stáčení KEG sudů, která výrazně zpomalila finální část výrobního procesu. Plánovaný výstav pivovaru na rok 2020 je 42 000 hl. Vzhledem k aktuální kritické situaci u nás i ve světě je splnění tohoto plánu spíše nepravděpodobné.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Výsledky analýzy inovační schopnosti

Pivovarnictví a sladovnictví je v České republice odvětvím, ve kterém není lehké uspět. Na trhu působí pivovary, které již mají své postavení nejen v ČR, ale i ve světě. V posledních několika letech se rozmohl trend minipivovarů a domovarů. Tyto menší pivovary se spíše zabývají produkcí tzv. pivních speciálů. Tento trend do jisté míry ovlivnil český pivní trh, co se týče rozšíření o zmiňované pivní speciály.

Společnost Hubertus začala působit v Kácovském pivovaru od roku 2001. Od té doby proběhly v tamním pivovaru mnohé změny. Pomocí inovací se společnost snaží modernizovat svá zařízení, tak aby byla schopna udržet a postupně zvyšovat své postavení na pivním trhu. **Společnost vnímá inovace jako mocnou zbraň, díky které lze udržet a zvyšovat konkurenceschopnost, která je v tomto oboru velmi důležitá.**

Inovační proces, který je znázorněn pomocí obrázku č. 1 v kapitole 1.3.1 Fáze inovačního procesu autor této práce použil pro demonstraci inovačního procesu z roku 2015 – Zařazení pivních speciálů do sortimentu. Pro tuto realizovanou inovaci byly fáze inovačního procesu podle Švejdy (2007) plně dostačující. Na druhou stranu tyto fáze inovačního procesu jsou vhodné spíše při zavádění nových produktů či služeb. **Většina inovací, které ve společnosti Pivovar Hubertus probíhají jsou podle rozdělení OECD (2005) procesní.**

Co se týká konkurenční výhody a generických strategií, které definoval Porter (1993, s. 31-37), lze říci, že společnost využívá strategii diferenciacce. Tato generická strategie spočívá v odlišení produktu a služeb od konkurence. **Diferenciacce produktu je zajištěna vlastní originální recepturou pro vaření piva, která je zaměřena na kvalitu.** Co se týká odlišení chuti piva od konkurence, je strategie úspěšně aplikována. Na druhou stranu nejde jen o to odlišit se od konkurence, ale oslovit i zákazníky. V tomto ohledu je to složitější, jak se lidově říká „sto lidí, sto chutí.“ Z tohoto důvodu lze odvodit zařazení sezonních pivních speciálů do sortimentu společnosti jako náznak generické strategie zvané fokus. Tato strategie spočívá v rozdělení na určité cílové segmenty. V tomto případě bylo cíleno na pivní gurmány. Podle Žižlavského (2012, s.29) je pro zobrazení efektivity inovací důležitá kombinace finančních i nefinančních ukazatelů. **Společnosti je tento fakt znám a pro zjištění efektivity z inovací využívá finanční i nefinanční ukazatele.**

Co se týká finančních ukazatelů, využívá společnost následující tři ukazatele: Výdělečnou sílu organizace – ROA, Rentabilitu tržeb – ROS, Rentabilita investic – ROI. Všechny tyto ukazatele mají ve výpočtu společný prvek – EBIT, který je v čitateli. Z důvodu využití EBITU ve všech třech ukazatelích, jsou znázorněné výsledky ve grafu dosti podobné. V posledním zkoumaném období 2018–2019 byl zaznamenán výrazný pokles všech výše zmíněných ukazatelů. Důvodem takto výrazného poklesu bylo snížení EBITU. V tomto období společnost realizovala finančně náročnější investice, které byly důvodem poklesu EBITU, a tudíž i všech ukazatelů.

Skupina nefinančních ukazatelů, které společnost využívá je početnější. Do této skupiny patří následující ukazatele: spokojenost zákazníků, počet klíčových odběratelů, počet nových nápadů od zaměstnanců, doba realizace inovace, podíl na trhu a objem produkce.

Jelikož jedním ze strategických ukazatelů společnosti Pivovar Hubertus je kvalitní produkt, je spokojenost zákazníků velmi důležitým nefinančním ukazatelem. I když je tento ukazatel hůře měřitelný, společnost se snaží získat názor přímo od zákazníků, kteří navštíví samotný pivovar, pivovarskou restauraci nebo pivovarskou prodejnu. Mimo osobního dotazování může zákazník ohodnotit pivovar na facebookovém profilu společnosti. Tento ukazatel je zaměřen přímo na konečného spotřebitele. Nepřímo lze spokojenost zákazníků chápat pomocí ukazatele počtu klíčových odběratelů. Za klíčové odběratele společnost považuje restaurační zařízení s pravidelným odběrem piva. Od roku 2013 se počet klíčových odběratelů pravidelně zvyšuje. Jedinou výjimkou byly hospodářské roky 2015–2016 a 2016–2017, kdy byl počet klíčových odběratelů shodný. Vývoj tohoto ukazatele lze tak hodnotit pozitivně.

Ukazatel nových nápadů od zaměstnanců zobrazuje počet nápadů na nové inovace. Tuto činnost mají ve společnosti pouze dvě osoby. Společnosti se zatím nikdy nepovedlo zrealizovat všechny nové nápady na inovace, které byly v daném období v jednání. **Inovace, které nebyly realizovány, jsou většinou uskutečněny v dalších letech.** Minimálně nastává varianta, kdy je nápad na inovaci nezrealizovaný.

Dalším nefinančním ukazatelem, který společnost využívá, je doba realizace inovace. V případě této společnosti je využívána doba realizace pro hodnocení podobných inovací. Jako poslední nefinanční ukazatele společnost využívá podíl na trhu a objem produkce. Jelikož se pivovar kvůli své produkci řadí mezi malé pivovary, je podíl na trhu pod 1 %. **Ačkoli je podíl pod 1 %, je možné sledovat patrný růst tohoto ukazatele.** Pozitivní vývoj je patrný i při objemu produkce za jednotlivé roky. **Každým rokem objem produkce roste,**

a to hlavně díky inovacím výrobních zařízení pivovaru. Jediný rok, kdy objem produkce nerostl, byl rok 2019. Tento rok probíhala rozsáhlá modernizace výrobního zařízení, proto v tuto dobu výroba omezena. Toto omezení se následně projevilo na celkovém objemu produkce za tento rok.

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost si je vědoma důležitosti inovací ve svém oboru podnikání a přikládá jim dostatečnou váhu. Ve sledovaném období společnost vždy realizovala minimálně jednu inovaci ročně. **Ukazatele, které společnost využívá pro zjištění efektivnosti realizovaných inovací, měly většinou pozitivní vývoj.** Pokud se jednalo o výjimku – negativní vývoj daného ukazatele, byla příčina pouze dočasná. Důvody těchto výjimek nebyly fatální, nýbrž vždy spojeny s nějakou rozsáhlejší inovací.

5.2 Faktory ovlivňující inovační schopnosti

Pro úspěšnost inovací je důležité podle Pitry (2006, s. 76) brát v potaz interní a externí faktory, které mohou mít na inovace pozitivní a negativní dopad. Interní faktory je schopna společnost ovlivnit a připravit tak pro realizaci inovace vhodné podmínky. Naopak externí faktory společnost ovlivnit nemůže, proto je důležité, aby byla schopna ovlivnit jejich dopady. Čím vhodnější podmínky pro realizaci inovace společnost vytvoří, tím efektivnější inovace může být, což se později může promítnout v konkurenceschopnosti. Důležité je, aby inovace přinášely efekty, které konkurenceschopnost udržují či zvyšují.

Interní faktory

Mezi interní faktory lze v této společnosti zařadit např. vznik a tvorbu vhodného inovačního prostředí. Jelikož jsou v tomto odvětví inovace velmi podstatnou složkou pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti, může mít ten faktor pozitivní i negativní dopad. Tím, že společnost bude vytvářet vhodné pro-inovační klima a bude dávat prostor na nápady od zaměstnanců, může zvyšovat svou inovační schopnost. V opačném případě může úroveň inovační schopnosti stagnovat či klesat. Vhodnou variantou, jak se interně na inovace ještě více soustředit, je zařadit inovační schopnost do podnikové kultury.

Jako další důležité interní faktory lze zařadit zaměstnance společnosti a finance. Z uvedených inovací, které společnost ve zkoumaném období realizovala je patrné, že se poměrně často jedná o finančně náročné investice. Z větší části jsou inovace v této společnosti financovány z cizích zdrojů. Tyto zdroje společnost získá snadněji, avšak jsou pro společnost více rizikové. Negativnímu dopadu tohoto faktoru lze zabránit snahou financovat inovace více

z vlastních zdrojů. Na druhou stranu ne vždy má společnost dostatek vlastních zdrojů k financování finančně náročnějších inovací.

Zaměstnanci, kteří mají inovace na starost, mohou ovlivnit vývoj úrovně inovační schopnosti. Inovační činnosti vyžadují intelekt, kreativitu a schopnost predikovat budoucí vývoj v dané oblasti. Díky predikci lze správně reagovat na nastalou situaci pomocí vhodně zvolené inovace. Včasná reakce může společnosti zajistit konkurenční výhodu. Velice důležité je vytvořit pro zaměstnance, zabývající se inovacemi, vhodné podmínky a prostředí. V tomto bodu je možné se zpětně odkázat na výše zmíněnou podnikovou kulturu. Ta by měla být nastavena právě tak, aby zaměstnanci byli správně motivováni k tomu něco změnit.

Externí faktory

Za externí faktor, který může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na inovační schopnost společnosti, lze považovat trendy v oblasti produktů a vývoj pivního trhu jak na domácím trhu, tak ve světě. V posledních letech se na trhu začínaly ve větší míře objevovat pивní speciály. Na výrobu pивních speciálů se většinou zaměřují menší pivovary či domovary. Společnost tento trend zachytila a zařadila do své nabídky sezonní pивní speciály. Pro společnost je tedy důležité, aby byla schopna sledovat potřeby zákazníků a byla schopna na ně dostatečně rychle reagovat. Dalším externím faktorem je konkurence podniku. Společnost by měla sledovat své konkurenty a minimálně s nimi držet krok. Pomocí benchmarkingu lze odhalit svá slabší místa oproti konkurenci a následně tyto nedostatky odstranit.

V současné době je důležité jako externí faktor zmínit nastalou kritickou situaci zapříčiněnou virovým onemocněním COVID-19. Tato situace se dala těžko odhadnout a společnosti musely reagovat těsně před nebo v průběhu této situace. Z důvodu uzavření restauračních zařízení, hospod a barů logicky klesl odběr sudového piva. Naopak odběr piva ve skle, plechovkách či PET lahví vzrostl. Společnost Pivovar Hubertus v reakci na tuto událost zavedla prodej piva přes výdejní okénko v tamní pivovarské restauraci.

5.3 Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu

Společnost Pivovar Hubertus pravidelně inovuje a tím je schopna se stát konkurenceschopná. Ze zjištěných výsledku analýzy lze uvést, že inovační schopnost společnosti je na dobré úrovni a její vývoj do budoucna je pozitivní. Návrh pro zlepšení současného stavu je zaměřen na zlepšení způsobu evidence realizovaných inovací a na interní a externí faktory, které byly v práci uvedeny a mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad na vývoj inovační schopnosti

1. Aktualizace evidence realizovaných inovací

Při analýze inovační schopnosti byla třeba zajistit potřebné informace. Tyto informace vždy nebyly pohromadě a bylo třeba projít více interních zdrojů. Autor této práce navrhuje vytvoření databáze pro evidenci realizovaných inovací, kde budou zaznamenány všechny důležité informace o jednotlivých inovacích. Následující tabulka zobrazuje návrh autora pro evidenci realizovaných inovací.

Tabulka 6: Návrh hlavičky pro evidenci realizovaných inovací v databázi.

Rok	Inovace	Dodavatel	Výdaje (tis. Kč)	Způsob financování	Doba realizace (dny)
2019	Nová linka na stáčecí KEG sudů	XY.sro	9 000	Vlastní / Cizí	130
2019	Nákup budovy – sklad a prodejna	XY.sro	6 000	Vlastní / Cizí	45

Díky databázi inovací budou pohromadě všechny důležité informace o realizovaných inovacích za jednotlivé roky. Společnost bude mít přehled o finančních prostředcích, které jsou na inovace vynaloženy. V tabulce budou uvedeni i dodavatelé, kteří inovaci zajišťovali. Tento údaj může společnost ocenit především při realizaci inovací v dalších letech, kdy pro ni výběr dodavatele bude snadnější díky předchozí zkušenosti. Budoucí výběr dodavatele může ovlivnit i doba realizace inovace. Tento údaj je v navržené tabulce též zachycen. Posledním uvedeným údajem je způsob financování inovace.

2. Benchmarking

Následující návrh je zaměřen na externí faktory – nové trendy, vývoj pivního trhu a konkurenci. I když se společnost snaží neustále inovovat a modernizovat svá zařízení, stále je kam se v tomto oboru posunout. Cestou k dosažení lepší úrovně může být sledování a učení se od nejlepších konkurentů v daném oboru. To lze zajistit pomocí benchmarkingu.

3. Produktové, marketingové a organizační inovace

Většinu inovací, které společnost realizuje, lze podle rozdělení OECD (2005) charakterizovat jako inovace procesní. Společnost modernizuje a rozšiřuje svá výrobní zařízení a technologie, aby byla schopna naplnit své hlavní strategické cíle – vyrábět kvalitní produkt a dosáhnout

maximálního možného objemu produkce. Důležité je ale neupozadit inovace produktové, marketingové a organizační, které jsou stejně důležité pro zajištění konkurenceschopnosti.

Pro produktové inovace je důležité sledovat trendy a vývoj pivního trhu doma i světě. Společnost by měla být v případě potřeby schopna reagovat na změny na trhu co nejdříve a tím si popřípadě získat konkurenční výhodu. Co se týče marketingových inovací, které společnost realizovala, jednalo se především o nové obaly či jejich design. Tím, že společnost v roce 2018 zařadila prodej piva v plechovkách, se nabízí možnost tento druh obalu zálohovat. O zavedení zálohovaných plechovek se již pokoušejí Němci. U nás by tímto krokem mohla být společnost Pivovar Hubertus průkopníkem, což by ji pomohlo získat konkurenční výhodu, a hlavně ušetřit naši planetu od zátěže zbytečného odpadu. Ohledně organizačních inovací lze použít výše zmíněnou metodu benchmarkingu. Tím, že se společnost srovná s nejlepšími v oboru, může lehce odhalit své slabiny a následně je eliminovat. Jednoduše řečeno v této oblasti je možné učit se od nejlepších.

4. Podniková kultura

Důležitost inovací v pivovarnickém průmyslu lze přenést i do podnikové kultury. Tento návrh vychází z interního faktoru a je zaměřen na kreativitu a spolupráci lidí v oblasti realizace inovací. Ve společnosti Pivovar Hubertus mají inovace na starost pouze dva lidé. Důležitým bodem tohoto návrhu je tvorba vhodných podmínek pro celý inovační proces. Vhodné podmínky lze zajistit vytvořením inovačního týmu, který bude mít v této oblasti volné ruce. Hlavním cílem pro tento návrh je tedy zapojení více lidí a vytvoření inovačního týmu, který se bude věnovat pouze této oblasti. Díky delegaci činností v oblasti inovací na více lidí, lze dosáhnout více nových návrhů, tudíž více možností jak a co ve společnosti inovovat. Zapojení více lidí do inovačního procesu bude mít na starosti inovační tým. Ten bude plánovat inovační činnost a v případě potřeby zapojovat do inovačního procesu další zaměstnance společnosti.

ZÁVĚR

Ze statistických údajů vyplývá, že český národ je právem nazýván národem pivařů. Samozřejmě se nejedná pouze o množství vypitého piva na našem území, ale i o množství produkovaného piva a počet pivovarů, minipivovarů a domovarů na našem území. Z tohoto hlediska vyplývá fakt, že uspět v tomto oboru je v současné době velice náročné. Lze tedy říci, že inovace jsou v pivovarnickém průmyslu nezbytné pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem této práce bylo provedení analýzy inovační schopnosti v kontextu konkurenceschopnosti podniku, a to včetně faktorů, které mají vliv na její zvyšování. Tuto analýzu autor provedl ve společnosti Pivovar Hubertus, a.s. Jelikož se jedná o pivovar, mezi dílčí cíle této práce bylo poukázání na důležitost inovační činnosti v pivovarnickém průmyslu. Analýza byla zaměřena na inovace, které společnost realizovala v letech 2010–2019. Díky použitým ukazatelům je patrné, že si je společnost důležitosti inovací vědoma a snaží se každoročně inovovat. Pro analýzu a zhodnocení inovační schopnosti autor použil finanční a nefinanční ukazatele. Většina ukazatelů, které jsou pro analýzu použity, mají v období 2010–2019 pozitivní vývoj. Výjimkou jsou pouze finanční ukazatele, přesněji hospodářský rok 2018–2019. V tomto roce ukazatele vykazují výrazný pokles. Důvodem tohoto poklesu jsou rozsáhlejší inovační projekty, které byly pro společnost velmi finančně náročné. Kvůli těmto inovačním projektům společnost zaznamenala pokles objemu produkce za rok 2019. Díky aplikaci finančních a nefinančních ukazatelů v této práci lze říci, že inovační schopnost společnosti ve zkoumaném období měla pozitivní vývoj a její úroveň se zvyšovala. V tomto ohledu je důležité neopomenutí interních a externích faktorů, které byly v práci uvedeny, protože vývoj inovační schopnosti mohou tyto faktory ovlivnit jak pozitivně, tak negativně. Díky kritické situaci, která zasáhla celý svět, je těžké predikovat budoucí vývoj nejen inovační schopnosti, ale i celkového chodu tohoto pivovaru. V tomto ohledu je třeba vzít v potaz i možnost negativního vývoje chodu celé společnosti.

Pro udržení a další zlepšování současného stavu autor této práce uvedl několik návrhů. První z těchto návrhů je zaměřen na tvorbu databáze inovací, která bude obsahovat veškeré důležité informace z oblasti inovací. Díky této databázi budou pohromadě a okamžitě k dispozici informace, které mohou být využity pro vyhodnocování současného stavu, predikci a plánování budoucího vývoje. Dalším návrhem je využití benchmarkingu. Díky benchmarkingu se může společnost inspirovat u těch nejlepších v daném oboru. Vzhledem k velké konkurenci v pivovarnickém průmyslu, kde se nachází poměrně početné zastoupení

velkých úspěšných pivovarů, lze u těchto pivovarů čerpat potřebnou inspiraci. Třetí návrh je zaměřen na klasifikaci realizovaných inovací. Většina inovací, která je ve společnosti realizována, je podle předmětné klasifikace procesní. Autor upozorňuje na neopomenutí inovací produktových, marketingových a organizačních. Poslední z návrhů se věnuje podnikové kultuře. Jelikož jsou pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti inovace důležitým nástrojem, bylo by vhodné tento fakt zařadit do podnikové kultury. Cílem by bylo vytvoření inovačního týmu, který by se věnoval pouze oblasti inovací. Náležitostí tohoto návrhu je zaměření se kreativitu a lepší spolupráci lidí ve společnosti.

Zpracování této práce mělo poukázat na důležitost inovací v pivovarnickém průmyslu, a především analyzovat inovační schopnost vybrané společnosti. Podle zjištěných výsledků lze říci, že společnost Pivovar Hubertus inovacím věnuje dostatečnou pozornost a její inovační schopnost je na základě použitých ukazatelů na dobré úrovni.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

- ADAIR, John Eric, 2004. Efektivní inovace. Praha: Alfa. Management praxe. ISBN 80-868-5104-4.
- DRUCKER, P. F. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Rev. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-075-0685-085
- DVOŘÁK, Jiří, 2006. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 80-868-4718-7.
- FRANKOVÁ, E.: Kreativita a inovace v organizaci. In LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT. The management of strategy: concepts and cases. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-58467-4.
- 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.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOŽENÁ, Marcela, 2007. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-039-2.
- MLČOCH, Jan, 2002. Inovace a výnosnost podniku. Praha: Linde. Praktické příručky (Linde). ISBN 80-720-1302-5.
- PITRA, Zbyněk, 2006. Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4610-X.
- PORTER, Michael E., [1993]. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- ŠTRACH, P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9
- ŠVEJDA, Pavel, 2002. Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 80-903-1531-3.
- ŠVEJDA, Pavel, 2007. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 978-80-903153-6-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

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

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

Elektronické zdroje

Beer statistics 2012 edition, In: The Brewers of Europe [online]. 2012 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/archives/publications/2012/stats_2012_web.pdf

EUROPEAN BEER TRENDS: Statistics report, 2019 Edition, In: The Brewers of Europe [online]. 2019 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2019/european-beer-trends-2019-web.pdf>

OECD: Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005. Eurostat [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1>

Pivovar Hubertus Kácov: Kontakty, 2017. In: Pivovar Hubertus, a.s. [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://pivovarkacov.cz/kontakty/>

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. Manuál hodnocení inovační výkonnosti [online]. Brno: Akademické nakladatelství CERM [cit. 2020-02-13]. ISBN 978-80-7204-796-3. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280236943_Manual_hodnoceni_inovacni_vykonnosti

Závěrečné práce

HOŘEJŠÍ, Lukáš, 2017. Strategie středního pivovaru pro vstup na pивní trh. Praha. Diplomová práce. Metropolitní univerzita Praha. Vedoucí práce Doc. PhDr. Lenka Adamcová, CSc

Podnikové zdroje

Účetní závěrka k 31.3.2014, Pivovar Hubertus

Účetní závěrka k 31.3.2015, Pivovar Hubertus

Účetní závěrka k 31.3.2016, Pivovar Hubertus

Účetní závěrka k 31.3.2017, Pivovar Hubertus

Účetní závěrka k 31.3.2018, Pivovar Hubertus

Účetní závěrka k 31.3.2019, Pivovar Hubertus

Osobní rozhovor s obchodním ředitelem firmy Pivovar Hubertus. Kácov, 2.3.2020

Ostatní interní zdroje

PŘÍLOHY

Příloha A – Vstupní hodnoty pro grafy výdělečné síly organizace, Rentability tržeb a rentability investic.....	67
--	----

PŘÍLOHA A – VSTUPNÍ HODNOTY PRO GRAFY VÝDĚLEČNÉ SÍLY ORGANIZACE, RENTABILITY TRŽEB A RENTABILITY INVESTIC

Hospodářský rok	Aktiva (tis. Kč)	EBT (tis. Kč)	Nákladové úroky (tis. Kč)	EBIT	ROA	ROA (%)
2013-2014	59 583	689	318	1 007	0,016901	1,69
2014-2015	70 998	-688	471	-217	-0,00306	-0,31
2015-2016	8 1456	8 502	620	9 122	0,111987	11,20
2016-2017	101 468	8 123	632	8 755	0,086283	8,63
2017-2018	110 509	9 933	860	10 793	0,097666	9,77
2018-2019	121 898	2 460	1 022	3 482	0,028565	2,86

Hospodářský rok	Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb (tis. Kč)	EBIT (tis. Kč)	ROS	ROS (%)
2013–2014	3 206	28 694	1 007	0,03	3,16
2014–2015	3 431	36 365	-217	-0,01	-0,55
2015–2016	2 881	47 868	9 122	0,18	17,97
2016–2017	1 509	49 012	8 755	0,17	17,33
2017–2018	505	56 205	10 793	0,19	19,03
2018–2019	0	59 619	3 482	0,06	5,84

Hospodářský rok	Celková aktiva (tis. Kč)	Krátkodobé cizí zdroje (tis. Kč)	EBIT (tis. Kč)	ROI	ROI (%)
2013–2014	59 583	27 046	1 007	0,031	3,09
2014–2015	70 998	28 047	-217	-0,005	-0,51
2015–2016	81 456	28 377	9 122	0,172	17,19
2016–2017	101 468	44 914	8 755	0,155	15,48
2017–2018	110 509	36 807	10 793	0,146	14,64
2018–2019	121 898	35 082	3 482	0,040	4,01