

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Produktové a procesní inovace**

**Product and Process Innovation**

Barbora Havlíčková

**Plzeň 2019**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Produktové a procesní inovace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 23. 4. 2018

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za odborné rady, připomínky, trpělivost a ochotu při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Ren But, z o. o. a firmě Obuv-Dahl-Tok, s. r. o., za poskytnutí veškerých informací nezbytných ke zpracování praktické části bakalářské práce. Poslední poděkování patří také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## Obsah

ÚVOD .....	7
<b>1 INOVACE.....</b>	<b>9</b>
1.1    DEFINICE INOVACE.....	10
1.2    ROZDÍL MEZI INOVACÍ A INVENCÍ.....	11
1.3    SEDM ZDROJŮ INOVACÍ .....	12
1.4    ZÁKLADNÍ PRINCIPY INOVACÍ .....	14
<b>2 DRUHY INOVACÍ .....</b>	<b>16</b>
2.1    TYPY INOVACÍ PODLE VĚCNÉHO HLEDISKA .....	16
2.1.1 <i>Produktová inovace</i> .....	16
2.1.1.1    Strategie produktových inovací.....	17
2.1.1.2    Životní cyklus produktu .....	18
2.1.2 <i>Procesní inovace</i> .....	19
2.1.2.1    Strategie vzniku procesní inovace.....	20
2.1.2.2    Fáze inovačního procesu .....	21
2.1.3 <i>Marketingová inovace</i> .....	22
2.1.4 <i>Organizační inovace</i> .....	22
2.2    ČLENĚNÍ 4P.....	23
2.2.1 <i>Inovace produktu</i> .....	24
2.2.2 <i>Inovace procesu</i> .....	24
2.2.3 <i>Inovace pozice</i> .....	24
2.2.4 <i>Inovace paradigmatu</i> .....	24
2.3    ČLENĚNÍ DLE INTENZITY INOVACE .....	25
2.3.1 <i>Inkrementální (přírůstková) inovace</i> .....	25
2.3.2 <i>Radikální inovace</i> .....	26
2.3.3 <i>Substanční inovace</i> .....	26
<b>3 MÝTY O INOVACÍCH PODLE HAMELA .....</b>	<b>27</b>
<b>4 FINANCOVÁNÍ INOVAČNÍHO PROCESU .....</b>	<b>29</b>
4.1    SOUKROMÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	29
4.1.1 <i>Podniky</i> .....	29

4.1.2	<i>Banky</i>	30
4.1.3	<i>Private Equity – Venture Capital</i>	30
4.2	VEŘEJNÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	31
4.2.1	<i>Státní rozpočet</i>	31
4.2.2	<i>Evropská unie</i>	31
<b>5</b>	<b>SPOLEČNOST REN BUT, Z O. O.</b>	<b>32</b>
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
5.2	DALŠÍ AKTIVITY FIRMY	34
5.3	VIZE	34
5.4	POSLÁNÍ	35
5.5	DLOUHODOBÉ CÍLE	35
<b>6</b>	<b>PORTFOLIO PRODUKTŮ</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>PLÁN VÝROBY KOLEKCE</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>VÝROBNÍ TECHNOLOGICKÝ POSTUP PLÁTĚNÉ OBUVI</b>	<b>40</b>
8.1	ŽIVOTNÍ CYKLUS PLÁTĚNÉ OBUVI - VZOR 106	56
8.2	INOVACE PLÁTĚNÉ OBUVI	56
8.3	NÁKLADY PRODUKTU	62
<b>9</b>	<b>FINANCOVÁNÍ INOVACÍ</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO FIRMU</b>	<b>65</b>
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM TABULEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM PŘÍLOH	74
	ABSTRAKT	64
	ABSTRACT	65

## Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma „Produktové a procesní inovace.“ Téma bylo autorkou vybráno, protože se pohybuje v obuvnickém odvětví a inovace jsou zde nezbytnou součástí. V dnešní době je pojem inovace vnímán jako klíč k podnikatelskému úspěchu. Bez inovace nemá firma naději na úspěch.

Společnost, kterou si zvolila pro dané téma, je Ren But z o. o.. Společnost se zaměřuje na výrobu dětské obuvi, kterou dodává i do České republiky. V této bakalářské práci autorka popisuje, proč se rozhodla motivovat firmu k inovaci plátěné obuvi.

První kapitola této bakalářské práce je věnována problematice inovací. Je zde vymezen pojem inovace a jeho rozdíl oproti invenci. V další části této kapitoly je popsáno sedm zdrojů inovací a jejich základní principy.

Předmětem druhé kapitoly je dělení inovací s citacemi autorů, kteří se touto problematikou zabývají.

Na mýty v inovacích se zaměřuje další kapitola této práce. Tyto mýty jsou definovány podle Hamela.

V poslední kapitole teoretické části jsou uvedeny způsoby financování inovací, které zajistí realizaci. Ty můžeme hledat v soukromých nebo veřejných zdrojích.

V praktické části této práce jsou teoretické poznatky aplikovány do praxe. První kapitola praktické části je věnována představení podniku, jeho historii, činnosti a dlouhodobým cílům.

V další kapitole je rozepsáno portfolio firmy Ren But s plánem výroby.

Významnou součástí práce je výrobní a technologický postup s popisem životního cyklu plátěné obuvi, inovační prvky a důvody k inovaci, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

V závěru práce jsou uvedeny zdroje financování a doporučení pro další inovační postupy ve výrobě dětské plátěné obuvi.

Cílem této bakalářské práce bylo poukázat na to, že bez inovací by se objem prodeje plátěné obuvi neustále snižoval, až by o daný výrobek nebyl žádný zájem, protože by nevyhovoval novým trendům. U obchodníků České republiky pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny klíčové informace pro případné inovace plátěné obuvi. Navrhované změny je třeba poté implementovat do výroby.

## 1 Inovace

„Inovace“ neboli slovo etymologicky odvozené z původního latinského názvu „innovatio“, znamená zdokonalení výrobku s lepšími parametry či změnu k něčemu novému. Dříve byla za inovaci považována změna v nejrůznějších oblastech lidské činnosti, například ve sportu, v kultuře nebo ve vojenství. (Vlček, 2011)

Za zakladatele či „duchovního otce“ teorie inovace se považuje Joseph Alois Schumpeter. Schumpeter byl významný ekonom a bývalý rakouský ministr financí, který se narodil v roce 1883 na Moravě. Jako první použil tento výraz pro označení diskontinuálního prosazování „nových kombinací“, které způsobují „tvůrčí zničení“ původních ve výrobě používaných kombinací. Termín „nové kombinace“ se poprvé objevil v jeho publikaci *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Pojem „nové kombinace“ používal pouze pro následující oblasti:

- výroba nových výrobků nebo jen výrobků se zlepšenými parametry;
- zavádění nových technologických postupů;
- nový materiál;
- uvedení nového výrobku na trh – monopolní postavení. (Dvořák a kolektiv, 2006)

Inovace je spojena s existencí jakéhokoliv výrobku, technologického postupu nebo organizačního uspořádání, které jsou v praxi úspěšně aplikovány. Pokud podnik nabídne jedinečný produkt či službu nebo též implementuje nový proces do výroby, technologie atd., který lépe vyhovuje potřebám a přání zákazníků, získá strategickou výhodu na trhu v porovnání s konkurencí. Pro podnik to znamená zvýšení zisku, což Schumpeter nazývá „monopolní zisk“. Po čase se podnik dostane do takzvaného bodu rovnováhy s ostatními podniky, jelikož se budou ostatní podniky snažit nové produkty, služby či procesy napodobovat. V bodě rovnováhy se cyklus začíná znovu opakovat. Jedná se o cyklus inovace, kdy firma musí přijít na trh s něčím lepším než konkurence, dřív než dojde k napodobování a tak stále dokola. Důležitým aspektem pro podnik je pravidelný průzkum trhu a investování do oblastí výzkumu a vývoje k udržení budoucího růstu organizace. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007), (Dvořák a kolektiv, 2006)



## 1.1 Definice inovace

Existuje mnoho definic inovací, avšak neexistuje žádná definice, která by byla jednoznačná. Proto následuje jen pár vybraných příkladů definic.

V definici dle Evropské komise je inovace chápána jako: „*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.*“ (Muška, Králík, Hálek, 2009 str. 11)

„*V posledních letech je však pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, podmiňujícím pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost:*

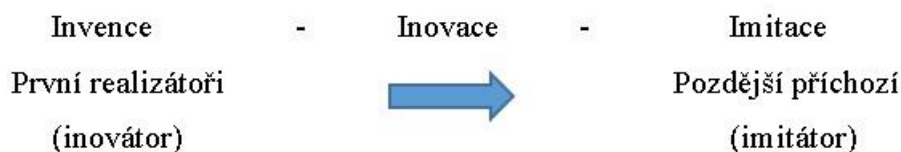
- *vyvíjet nové výrobky a služby;*
- *zavádět a využívat nové technologie;*
- *produkovat vysoce efektivně;*
- *uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování komplexní kvality nabízených a poskytovaných produktů a služeb;*
- *rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu.*“ (Franková, 2011, str. 172)

„*Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelské činnosti. Jsou aktem, který dodává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství. V podstatě vlastně inovace tyto zdroje vytvářejí. Nic takového jako „zdroj“ neexistuje, dokud člověk nenajde v přírodě pro něco použití a nepřisoudí tomu tudíž ekonomickou hodnotu. Až do toho okamžiku je každá rostlina plevelem a každý minerál prostě jen kusem kamene.*“ (Drucker, 1993 str. 41)

Jako poslední uvádím definici dle Oslo Manual/Innovation: „*Technická výrobní inovace znamená realizaci/komercializaci výrobku se zlepšenými charakteristikami výkonu, které objektivně znamenají poskytnutí nových či zdokonalených služeb zákazníkovi. Technická procesní inovace znamená realizaci/přijetí nové či podstatně zdokonalené výroby nebo metod organizace odběru od dodavatele. Mohou zahrnovat změny v zařízení, lidských zdrojích, pracovních postupech, nebo jejich kombinaci.*“ (Oslo Manual/Innovation, 2005)

## 1.2 Rozdíl mezi inovací a invencí

Obrázek 1: Schumpeterova triáda



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Invence je zdrojem nových nápadů, užitečné myšlenkové vynalézavosti a návrhů změn. Ne všechny tyto myšlenky a nápady musí být realizovány. Jestliže jsou realizovány, mluvíme o procesu, který se nazývá inovace. *Inovace jsou realizované invence*. (Dvořák a kolektiv, 2006 str. 41)

Původním znakem obou pojmů je **tvůrčivost**, která vytváří hodnotu. Může to být jak hodnota spojená s rozumovou činností či poznávací např. vědecká, umělecká či nějaké nové názory, nebo hodnota po stránce praktické a schopnosti implementace. Invence je dovednost úzce spjata s tvořivostí, která vyústí v inovaci. (Švejda a kolektiv, 2007)

*„Invence bez inovace je květ bez plodu.“* (Švejda a kolektiv, 2007 str. 16)

*„Invence generují inovace, které jsou základním pilířem konkurenční výhody.“* (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Inovace by se neobešla bez vazby na poznávací složku – vědecké teorie, od kterých přebírá a kopíruje názory a hodnoty. Dále je to pohled na ekonomickou, organizační, manažerskou a především technicko-technologickou dimenzi inovací. I v těchto oblastech je třeba mít informace a přehled. Proto je v realizační činnosti důležitá intuice, nahodilé tušení nebo momentální vnuknutí, jenž napomáhá proniknout k jádru problému a objasnit jeho vhodné řešení problému, se kterým se člověk v dané situaci potýká. Invence a inovace jsou spjaty s logickou a psychologickou stránkou poznání a jednání. Intuici nemůžeme považovat za těžiště poznání a lidského konání, je sice nezanedbatelná, ale je jen doplňkovým jevem. (Švejda a kolektiv, 2007)

*„J. A. Schumpeter považoval za inovace pouze první uvedení na trh nového výrobku, suroviny, technologického postupu apod., tj. první materializaci určité myšlenky (invence).“* Všechny ostatní výrobce, kteří nepřišli s novou myšlenkou na něco nového, originálního, nazýval J. A. Schumpeter imitátory. (Synek a kolektiv, 2011 str. 156)

### 1.3 Sedm zdrojů inovací

„*Systematické inovace tudíž spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.*“ (Drucker, 1993 str. 45) U systematických inovací sledujeme sedm zdrojů inovačních příležitostí. První čtyři zdroje se zaměřují na vnitřní prostředí podniku. Jsou to vysoce spolehlivé indikátory změn, ke kterým již došlo nebo je lze vyvolat. Jsou jimi následující čtyři zdroje podle Druckera.

#### 1) Nečekané zdroje

Nečekané zdroje zahrnují tři základní možnosti, jako je neočekávaný úspěch, nečekaný neúspěch, nečekaná vnější událost. Neočekávaným úspěchem podniku zaměřeného na výrobu obuvi může být prodej vlastních stélek, které začne vyrábět jako doplňkovou činnost pro obuv. Zisk z prodeje těchto stélek výrazně zlepší finanční situaci podniku, což může vést k inovaci sortimentu výroby. I přes velmi důkladné a promyšlené plánování se může dostavit neočekávaný neúspěch, který s sebou přináší zásadní změnu. Neočekávaný neúspěch, který je důsledkem chyb a neschopnosti je považován za příležitost – jeho analýza může s sebou přinést nové možnosti. Neúspěch může plynout ze změny životního stylu nebo demografie obyvatelstva. Vnější nečekaná událost se může objevovat velmi často, a ne vždy ji podnik dokáže využít. Příkladem je obuv takzvaná „barefoot“ v českém překladu „bosý“ neboli „naboso“, která je módním výstřelkem v současnosti, ale ne každý odborník schvaluje tento způsob obouvání v městské aglomeraci. Obuv se vyznačuje velmi tenkou podrážkou, napodobující chůzi na boso, která je pro člověka nejpřirozenější.

#### 2) Rozpory

První rozpor je mezi ekonomickou realitou v určitém oboru. Často tyto rozpory bývají makroekonomickým jevem, který postihuje daný podnik. Podnik se pak na tolik zabývá daným problémem, že si nevšimne firmy, která se mezitím stala jeho největším konkurentem a ohrožuje ho. Druhý rozpor je mezi existující a předpokládanou realitou. Třetím rozporem je rozpor mezi předpokládanými a skutečnými hodnotami a očekáváním zákazníků. Posledním rozporem je rozpor v rytmu či logice nějakého procesu, kde je nutné se neustále ptát zákazníka, co mu chybí.

### 3) Změna výrobního postupu

Nemusí jít vždy o radikální změnu, někdy stačí zdokonalení postupů nebo změna určité operace. Ta ovšem musí vycházet z potřeby takovou změnu udělat.

### 4) Struktura průmyslu a trhu

*„Změny struktury oboru nebo tržní struktury, které zastihnou všechny nepřipravené.“*

(Drucker, 1993 str. 45)

Je to další soubor zdrojů inovačních příležitostí. Dominující firma na trhu v oboru, který velmi rychle roste, začne časem zanedbávat rychle se rozvíjející tržní segmenty a tak dává prostor pro inovátory v této oblasti, kteří mají dostatek času získat část jejich trhu. Tyto inovace však musí být velmi jednoduché, aby měly úspěch.

### 5) Demografie

Je definována jako změna počtu a složení obyvatelstva nebo změna věkové struktury či zaměstnanosti. Tento faktor ovlivňuje, co se bude kupovat, kdo to bude kupovat a v jakém množství. Například teenageři se řídí především cenou a módou při nákupu obuvi a nehledí na kvalitu produktu. Kdež-to starší populace hledí především na kvalitu a pohodlnost obuvi, ale chtějí přitom vypadat elegantně.

### 6) Změna postojů

*„V matematice není žádný rozdíl mezi tvrzeními „sklenice je poloplná“ a „sklenice je poloprázdná. Význam těchto dvou tvrzení je však zcela rozdílný a právě tak rozdílné jsou jejich důsledky.“* (Drucker, 1993 str. 105)

Změna v pohledu na svět může být trvalým jevem nebo pouze módní vlnou, proto tyto speciální inovace začínají v malém měřítku. Velmi důležitým předpokladem úspěšné inovace je její načasování. Se změnou životního stylu zaměřeného na zdraví dnes zákazníci vyžadují certifikaci dětské obuvi (žirafa, zdravá stopa). Zákazníci jsou ochotni si za certifikovanou obuv připlatit.

### 7) Nové znalosti, vědeckého i nevědeckého charakteru

Inovace založená na nových objevech potřebuje dlouhou zaváděcí dobu, než se objeví změny v použitelnou technologii. Thomas Kuhn stanovil jako dobu potřebnou k zavedení nového objevu do praxe přibližně na 30 let. V současné době se tato doba zavedení zkracuje. (Drucker, 1993)

Všechny tyto oblasti zdrojů se do jisté míry prolínají. Pro každý zdroj musíme provádět samostatnou analýzu kvůli odlišným charakteristickým rysům. Pořadí zdrojů není zvoleno náhodně, ale jsou seřazeny podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Malým rizikem a malou nejistotou je analýza zásadních změn, jako je nečekaný úspěch i neúspěch. Inovace po této analýze potřebují nejméně času od zahájení nového projektu k dosažení měřitelnosti výsledků, které mohou být úspěšné nebo neúspěšné. (Drucker, 1993)

#### **1.4 Základní principy inovací**

Existují některé inovace, které můžeme nazvat dílem „záblesku génia“. Tyto inovace jsou neopakovatelné a nejde se jim naučit. Proto k nim dochází jen velice zřídka. Máme i cílevědomé inovace, které jsou založené na principu tvrdé práce a analýze systému. (Vacek, Vostracký, Skalický, 1999)

Principy inovací Peter Drucker rozdělil ve své knize na doporučení, varování a podmínky, ke kterým uvedl několik základních faktorů.

##### **Doporučení:**

- 1) Musíme provádět důkladnou analýzu příležitostí a studovat různé možnosti.**
- 2) Je potřeba vnímat koncepční a percepční charakter inovací.**

Důležité je vyjít mezi lidi a ptát se jich, naslouchat jim a zjistit, jakou potřebu musí daný produkt splňovat.

- 3) Efektivní inovace musí být jednoduchá a mít jasné zaměření.**

Není nutné vymýšlet nějaké složitosti inovace. Je třeba se soustředit především na specifické potřeby, které uspokojí zákazníka a přinesou podniku určitý výsledek.

- 4) Efektivní inovace začínají v malém měřítku.**

Snažíme se dosáhnout konkrétního cíle. Jestliže inovace začíná v malém měřítku, nepotřebuje mnoho financí a personálu a stačí jí malý a omezený trh.

- 5) Cílem úspěšné inovace je získání vedoucího postavení.**

Nejdůležitější je snažit se získat vedoucí roli v daném prostředí, abychom úspěšně implementovali. Pokud nebudeme chtít získat vedoucí postavení, mohlo by dojít k tomu, že inovace nebude mít inovační charakter.

### Čeho se vyvarovat:

#### **6) Inovace nesmí být příliš složitá na pochopení.**

„Vše, co je příliš vychytralé, se skoro jistě porouchá.“ (Vacek, Vostracký, Skalický; 1999 str. 10)

#### **7) Je dobré vyhýbat se diverzifikaci sil a činností.**

Nesmíme dělat mnoho věcí najednou, musíme mít jasné zaměření inovace a soustředit se na jádro problému.

#### **8) Nesnažit se inovovat pro vzdálenou budoucnost.**

„Inovace může mít dlouhodobý dosah, ale musí pro ni existovat okamžitá potřeba.“ (Vacek, Vostracký, Skalický; 1999 str. 10)

### Podmínky inovací:

#### **9) Inovace znamenají práci a vynalézavost.**

Většinou je vymýšlí specialisté, kteří se věnují na pracovišti výhradně jednomu oboru a mají velkou vytrvalost a zodpovědnost. Bez těchto vlastností, nepomůže žádný talent, chytrost ani znalosti.

#### **10) Inovační činnost musí mít určitý seriózní status.**

Silné stránky jsou stavebním kamenem pro úspěšného inovátora. Musí podnikat v oboru, kterého si váží a pro své inovace být ochoten k obětem. To kvalitní inovace vyžaduje.

#### **11) Inovace mají dopad na ekonomiku a společnost.**

Mění chování zainteresovaných stran, jako jsou klienti, učitelé, studenti atd.

(Drucker, 1993)

### Konzervativní inovátor

Úspěšní podnikatelé jsou konzervativní, soustřeďují se především na příležitosti. Nevyhledávají rizika, ale vyhodnocují je a snaží se je minimalizovat, proto nejsou žádnými „hazardéry“. Je jasné, že každá ekonomická činnost je nějakým způsobem riziková. (Vacek, Vostracký, Skalický, 1999)

„Neinovovat, znamená žít z minulosti, to je mnohem riskantnější než vytvářet budoucnost.“ (Vacek, Vostracký, Skalický, 1999 str. 11)

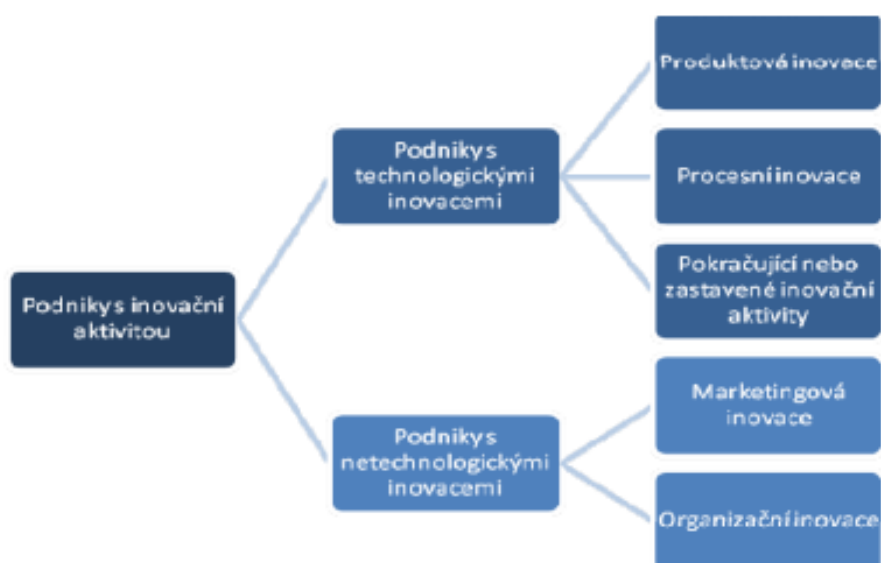
## 2 Druhy inovací

V této kapitole si představíme členění z hlediska věcného, podle intenzity inovace a takzvané 4P členění.

### 2.1 Typy inovací podle věcného hlediska

Do dělení podle věcného hlediska patří inovace produktové, procesní, marketingové a organizační.

Obrázek 2: Klasifikace inovací dle Oslo manuálu



Zdroj: Český statistický úřad, 2005

#### 2.1.1 Produktová inovace

Inovace představuje zlepšení stávajících výrobků nebo zavedení zcela nového výrobku či služby. Zlepšení výrobku se významně projeví například použitím jiného materiálu, uživatelské vstřícnosti softwaru, v technických specifikacích a podobně. Svými charakteristikami se liší nové produkty od svých předchůdců. Produktová inovace, která má charakter služby, zlepšit nabízené služby pomocí odlišného přístupu organizací. Může se odlišit tím, že zkrátí například dobu dodání výrobku na co nejkratší interval, zlepšit komunikaci se zákazníky nebo zavede zcela nové služby. (Synek a kolektiv, 2011)

Zde se můžeme podívat na přesnou definici produktové inovace. „*Produktová inovace představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických*

*specifikacích, komponentech a materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.*“ (Sojka, 2013)

Cílem je zachování, zvětšení tržního podílu a získání nových trhů pomocí náhrady zastaralých výrobků za zdokonalené nebo úplně nové výrobky. Uvedení nového produktu na trh může přinést podnikateli mnoho výhod, například:

- dobrá image v očích veřejnosti;
- výhodná pozice na trhu, správně zvolené distribuční cesty, nákup technologií, materiálu atd.;
- „*brzké zisky díky dočasnému monopolu nízkých výrobních nákladů nebo realizace vyšších cen*“. (Synek a kolektiv, 2011 str. 157)

Dlouhodobější konkurenční výhodu si můžeme na trhu udržet pomocí různých patentů a licencí. (Synek a kolektiv, 2011)

#### **2.1.1.1 Strategie produktových inovací**

Důvodem vzniku produktových inovací jsou primárně přání a požadavky zákazníků nebo potřeby podnikatelských jednotek jako tržních subjektů. Uspokojení těchto přání a potřeb produktovými inovacemi vede k takzvanému vnějšímu tržnímu tahu. V případě úspěchu nám tento tah přinese dobré věci. Do strategie produktových inovací řadíme potřeby vnějších zákazníků a potřeby podnikatelské jednotky jako tržního subjektu. (Dvořák a kolektiv, 2006)

- **Potřeby vnějších zákazníků**

Potřeby vnějších zákazníků jsou nejčastějším impulsem pro inovaci. Jsou určeny poptávkou trhu, která je úzce spjata se samostatným podnikatelským posláním firmy. Ke konkrétním podnětům se řadí trvale se zvyšující nároky a požadavky výrobních, prodejních a finálních zákazníků na různé obměny stávajících potřeb a požadavků. Tyto požadavky jsou získávány kvalitním marketingovým výzkumem a vedou k podnětům pro inovaci produktu. Cílem této strategie je maximalizace hodnoty vztahů se zákazníky, provedením komplexně realizovaného systému řízení vztahů se zákazníky. Tento druh inovace se zařazuje do inkrementální zřídka i do radikální inovace produktů. (Dvořák a kolektiv, 2006)



- **Potřeby podnikatelské jednotky jako tržního subjektu**

Vyskytují se tu dvě strategie. První strategie se nazývá, strategie *rudých oceánů*, kde jde o boj s konkurencí o zákazníky. Jsou to trhy, které již existují a jsou definovány. Druhá strategie je *modrého oceánu*, ve které nejde o konkurenční boj. Patří sem organizace nabízející produkty či služby, které svou inovací dávají prostor pro zaplnění mezery na trhu. Cílem podnikatelské jednotky je maximalizace stávajících a nových hodnot pro zákazníka. Jde o nabídku nových produktů, které překonávají dosavadní. Typickými odvětvími, kde se můžeme setkat s těmito jevy, jsou moderní obory nabízející produkty pomocí televizní, informační a telekomunikační technologie a podobně. Pokud není dost silná vazba mezi trhem a zákazníkem, nemůžeme úspěšně inovovat produkt. (Dvořák a kolektiv, 2006)

#### **2.1.1.2 Životní cyklus produktu**

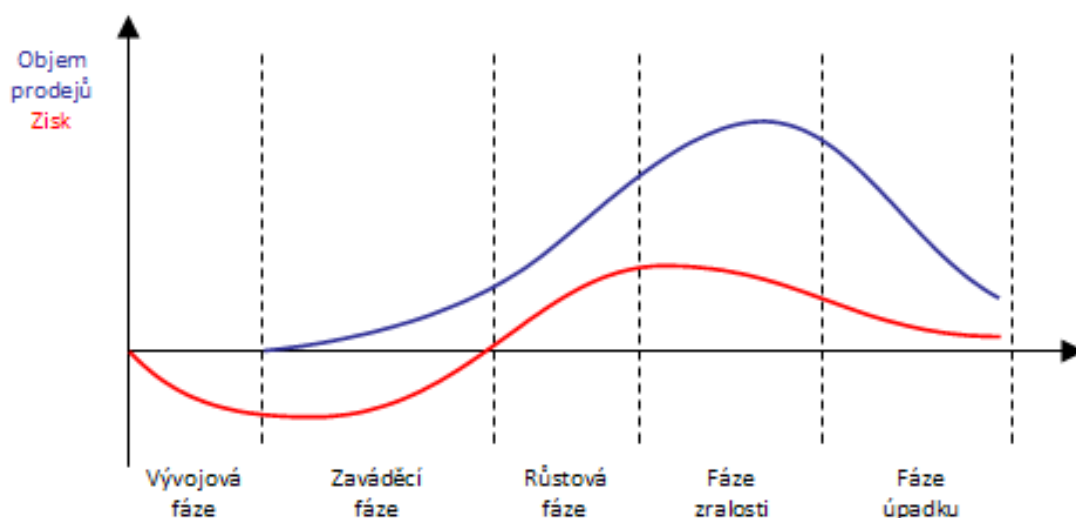
- **Produkt**

*„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit přání nebo potřebu.“* (Kotler, 2007 str. 792)

- **Fáze životního cyklu produktu**

Existence každého produktu v běžném tržním prostředí prochází určitým životním cyklem. Je velice nezbytné měnit marketingové strategie v jednotlivých fázích, protože konkurence v každé fázi životního cyklu je jiná. Prodej a výnos je úzce spjat s životním cyklem. Cyklus popisuje vztah mezi objemem prodeje a ziskem z produktu. Existuje pět fází životního cyklu produktu. (management\_mania, 2018)

Obrázek 3: Fáze životního cyklu produktu



Zdroj: management\_mania, 2018

Ve vývojové fázi produkt ještě není na trhu, tudíž existují jen náklady. Zaváděcí fází začíná uvedení produktu na trh. V této fázi je zisk pro firmu stále záporný, vzhledem k vysokým nákladům na jeho propagaci pomocí reklamy, public relations a podpory prodeje. Až teprve v růstové fázi se podnik dostává do kladných hodnot zisku, kdy se objem prodeje a procento kupujících zvyšuje. Dalším krokem je fáze zralosti, kde trh je nasycen. Zvyšuje se rozpočet na výzkum a vývoj s cílem zdokonalit výrobek. V této fázi má firma nejvíce peněz a snaží se o udržení zákazníků. Poslední fází je úpadek, kde prodeje i zisk postupně klesá. Stává se to z důvodu silnější konkurence na trhu. Podnik se snaží změnit svou marketingovou strategii pomocí identifikace slabých výrobků. Nebo zlepšit svou propagaci či přijde na trh se zcela novou verzí výrobku, aby produkt zcela nezanikl. (marketing-mix\_produkту)

### 2.1.2 Procesní inovace

*„Procesní inovace představuje zavedení nové nebo významně zlepšené produkce anebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny v technice, zařízení anebo softwaru.“* (Synek a kolektiv, 2011 str. 156)

Metoda představuje zavedení nové nebo zlepšené produkce i dodavatelského řetězce. U těchto inovací může vést ke snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů, snížení energetické spotřeby, zlepšení pracovních podmínek a podobně. K růstu zisku to může vést obzvláště u výrobků založených na nových technologických principech a koncepcích,

kde nám to umožňuje volbu variant marketingové strategie na rozdíl od konkurence. (Synek a kolektiv, 2011)

*„Pokles výrobních nákladů umožňuje snížení ceny a následné zvýšení podílu na trhu na úkor konkurence“* (Dvořák a kolektiv, 2006 str. 42)

### **2.1.2.1 Strategie vzniku procesní inovace**

Úspěšným uspokojením potřeb vnitřních zákazníků, podnikatelských jednotek jako vyrábějícího subjektu a potřeb některých stakeholderů pro procesní inovaci je **vnitřní technický tlak**. Realizace vnitřního technického tlaku umožňuje **dělat věci dobře**. Neefektivnost podnikatelské jednotky vede ke vzniku procesních inovací. (Vlček, 2008)

- **Potřeby vnitřních zákazníků**

Vysoká technicko-ekonomická úroveň, kvalita, včasnost předávání výrobků a tak dále, jsou **potřeby vnitřních zákazníků**. Sledují naplnění poslání a základních cílů podnikatelské jednotky jako celku. To znamená, že se musí odstranit všechny nedostatky a neefektivnost technických parametrů pro uspokojení maximálních požadavků vnitřních zákazníků. (Dvořák a kolektiv, 2006) *„Tyto potřeby vnitřních vnitropodnikových procesů a procesně strukturovaných výrobních jednotek“* (Vlček, 2008 str. 209)

- **Potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu**

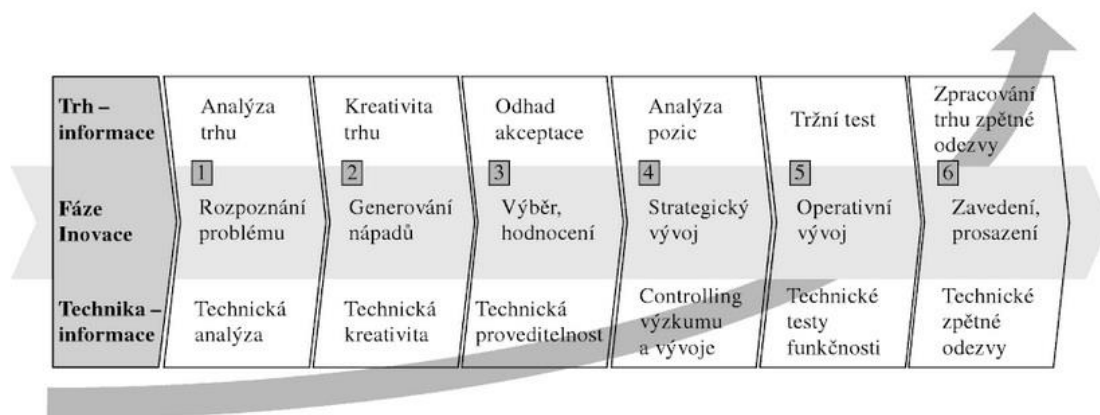
Potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu uspokojují potřeby vnějších zákazníků a potřeby podnikatelské jednotky jako tržního subjektu. Jde o potřeby s nejnižšími náklady a nejvyšší kvalitou. Jsou to potřeby vytvářející **silný vnější tržní tah**. (Dvořák a kolektiv, 2006)

- **Potřeby některých stakeholderů**

Jsou to potřeby manažerů, zaměstnanců, ale i obcí a státu. Jedná se o potřeby, na kterých se subjekty shodly. Patří sem požadavky na zdravotní nezávadnost, nároky na kvalitní pracovní prostředí pro zaměstnance, udržitelný rozvoj – v oblasti kvality a čistoty půdy a podobně. Požadavky se týkají racionálního, sociálního, ekologického a etického chování organizace. (Dvořák a kolektiv, 2006)

### 2.1.2.2 Fáze inovačního procesu

Obrázek 4: Fáze inovačního procesu



Zdroj: Muška, Králík a Hálek: Otevřená inovace., 2009 str. 13

Muška a kolektiv ve své publikaci hovoří o šesti fázích inovačního procesu, jak můžeme vidět na obrázku číslo čtyři. Inovační proces obvykle začíná rozpoznáním problému, kdy mnohá pozorování upozorní na potřebu inovace výrobku. Většinou se jedná o nové potřeby a přání zákazníků nebo konkurence. Další fází je kreativní myšlenka, kterou lze ještě rozvíjet a pomocí kreativních metod, jako je interview se zákazníky nebo brainstorming, jí můžeme po následném vyhodnocení implementovat do výrobku či služby na základě potřeb zákazníku. Podniky si musí vyčlenit kapacity lidí a finanční zdroje na inovace. Skupina lidí zabývající se inovacemi by měla být složena z lidí z různých oblastí, jako například oblast marketingu, obchodu, výroby, logistiky a tak dále. Abychom mohli vybrat nejlepší možnou variantu pro inovaci, musíme investovat do výzkumu a vývoje, následně vše monitorovat a vyhodnotit výsledky výzkumu. Ve fázi strategického vývoje se kontroluje, plánuje a upravuje doba, intenzita a rozpočet na inovaci. Technické parametry výrobku se stanovují ve fázi operativního vývoje. V této fázi operativního vývoje se sledují odchylky od potřeb zákazníků a zkoumá se pohled zákazníka po stránce užitku. Inovační procesy jsou velmi nákladné. Manažeři chápou inovaci jako proces, který se dá řídit. Řídit znamená sledovat a měřit úspěšnost inovačního procesu. Poslední fází inovačního procesu je marketingová komunikace. Ta nám umožňuje zajistit dobrou image výrobku a její propagaci. Zpětná vazba z trhu nám přináší šance na zlepšení produktu. (Franková, 2011);(Muška a další, 2009)

### **Obecně existuje šest základních inovačních pojetí dle Pitra:**

- **produkt je koncepčně zcela nový** – produkt nebyl nikde ještě vytvořený;
- **nová řada výrobků** – zaměření především na kvalitu výrobku;
- **rozšíření existující řady produktů** - jedná se o nový produkt, rozšiřující stávající nabídky;
- **vylepšení anebo změna některých výrobků v existující řadě nabízených produktů** – jedná se vylepšení funkčních parametrů „starších“ výrobků;
- **nalezení nových možností uplatnění pro existující výrobky** – změna cílového trhu;
- **snížení ceny** – produkt nabízí stejné provozní a funkční vlastnosti jako „starý“, ale za nižší cenu, snižují se jeho výrobní náklady.

Pokud mají podniky v portfoliu svých inovačních projektů rovnoměrné zastoupení všech inovačních typů, je to pro ně výhodou. Výrobci se nemusí orientovat jen na jediný typ inovací. Doporučení pro využití pestrého obsahu portfolia inovačních projektů je provádět neustálý průzkum trhu, věnovat pozornost umístění produktů na jednotlivé segmenty trhu. Je nutné dbát u produktu na průběžné kontroly kvůli možné modifikaci specifikace inovačního projektu. (Pitra, 1997)

#### **2.1.3 Marketingová inovace**

*„Marketingové inovace znamenají zavedení nové marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána a která je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie“* (Synek a kolektiv, 2011 str. 157)

Jedná se především o změny, které nebyly podnikem dříve používány. Jde o nový marketingový koncept a strategii, týkající se designu produktu, balení anebo použití nových distribučních kanálů. V neposlední řadě ve změně nástrojů komunikačního mixu, tím že zvýšíme povědomí produktu u zákazníků pomocí nové reklamy, plakátů nebo pomocí sociální sítě, kde můžeme pořádat různé soutěže a přilákat tak více potenciálních zákazníků. (Synek a kolektiv, 2011)

#### **2.1.4 Organizační inovace**

*„Organizační inovace představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích.“* (Dvořák a kolektiv, 2006 str. 42)

Jsou to změny uvnitř podniku nebo mezi podniky ohledně rozdělení práce, domluvení nových typů spolupráce s dodavateli nebo vydělání činnostmi mimo podnik.

Tabulka 1: Základní prvky a rysy organizačních inovací

Inovační prvky	Charakteristické rysy
<b>1. Vytvoření myšlenky</b>	Nové znalostní formy kolem základních vzhledů, rozšíření existujících porozumění nebo spontánní kreativita umožněná individuální genialitou a komunikací s ostatními.
<b>2. Prvotní aplikace</b>	Otestování prototypů nebo vzorků, diskuse s technickými odborníky a oslovování zákazníků.
<b>3. Určení proveditelnosti</b>	Otázky praktičnosti a finanční hodnoty jsou prověřeny formálními studii proveditelnosti, které určují potenciální náklady a výhody a také potenciální trh nebo aplikace.
<b>5. Finální aplikace</b>	Nový produkt je komercializován nebo dán k prodeji na otevřeném trhu, nový proces je realizován jako součást normálních provozních režimů.

Zdroj: Franková: Kreativita a inovace v organizaci., 2011 str. 174

Tabulka číslo jedna pojednává o procesu komercializace, který je tvořen čtyřmi základními prvky vyznačenými určitými rysy. Celý proces musí být ve vztahu k potřebám organizace a trhu. „*Znalost trhu zvyšuje šance na vysokou hodnotu inovace a hodnotou inovace je určen úspěch na trhu*“ (Wiersema, 1997, podle Roffe, 1999). Úspěšnou prodejnost produktu, zajišťují úzké vztahy se zákazníky. Díky jejich informacím zlepšíme produkt či služby. (Franková, 2011)

## 2.2 Členění 4P

Změna neboli inovace může nabývat různých forem. Dle Tidda, Bessanta a Pavitta se soustředíme na čtyři širší kategorie změn, které nazýváme inovace produktu, procesu, pozice a paradigmatu neboli takzvané inovace 4P.

### **2.2.1 Inovace produktu**

*„Je to změna v produktu nebo službě, které nějaká organizace nabízí“ (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007 str. 11)*

Příkladem produktové inovace může být nový model auta, nový druh domácího kina nebo uvedení nových produktů na trh.

### **2.2.2 Inovace procesu**

*„Je změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány.“ (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007 str. 11)*

Změna procesů produkce a distribuce, změna použitých zařízení při výrobě kina nebo změna administrativních procesů, to jsou všechno změny, týkající se inovace procesů.

### **2.2.3 Inovace pozice**

*„Je změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh“ (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007 str. 11)*

Jedná se o změnu vnímání pozice zavedeného produktu nebo procesu v určitém uživatelském kontextu. Příkladem je glukózový nápoj, který je určený pro děti a nemocné v období rekonvalescence. Má jim napomocť k jejich uzdravení. Společnost vlastníci tuto značku produktu chce uvést nápoj znovu na trh, ale už jako doplněk zdravé výživy, s cílem oslovit trh fitness. Nyní je výrobek doporučen pro zdravé cvičení a zvýšení výkonu. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

### **2.2.4 Inovace paradigmatu**

*„Je změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá“ (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007 str. 11)*

Inovace paradigmatu, jinak řečeno změna mentálního modelu, sem patří změna obchodního modelu, například podle Forda „auto pro každého“, nízkonákladové aerolinie, uzavírání pojištění či jiných finančních služeb přes internet, změna pozice nápojů, kdy dojde k jejich přeměně v luxusní designové výrobky. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

## 2.3 Členění dle intenzity inovace

Inovační stupeň vznikl z rozdílného pohledu na trh a technologii. Čím větší je novost, o to větší je stupeň inovace, jak technického řešení, tak zákaznického segmentu a funkce řešení problému. (Muška, Králík, Hálek, 2009)

Inovace rozdělujeme na tři inovační stupně – inkrementální, radikální a substanční.

Tabulka 2: Kontinuita inkrementálních a radikálních inovací

Inkrementální	Radikální
Rozšíření stávajícího produktu nebo procesu.	Nová technologie vytváří nový trh.
Charakteristiky produktu dobře definovány.	Laboratorní výzkum a vývoj.
Konkurenční výhoda nízkých výrobních nákladů.	Lepší funkční vztah než u „staré“ technologie.
Vysoká frekvence vývoje reagující na specifickou potřebu trhu	Specifická tržní příležitost.
Trh „strany poptávky“ („demand side“).	Trh „strany nabídky“ („supply side“).
Zákazník „táhne“.	Technologie „tlačí“.

Zdroj: Dvořák a kolektiv: Management inovací, 2006 str. 46

### 2.3.1 Inkrementální (přírůstková) inovace

Jedná se o proces, při kterém dochází k drobným a pozvolným změnám, kde není zapotřebí značně investovat, hlavně proto, že organizace využívá stávajících kvalifikovaných zaměstnanců. Jelikož působíme na známém trhu, dobře známe zákazníky, riziko realizace inovace je velmi malé, téměř nulové. Inkrementální inovace nezajišťuje vysoký zisk, ale znamená zvýšení produktivity práce a snížení nákladů. (Dvořák a kolektiv, 2006)

Dle Mušky a kolektivu je příklad inkrementální inovace: „*Vývoj softwaru pro chod existujících strojů a zařízení v podniku.*“ (Muška, Králík, Hálek, 2009 str. 12)



### **2.3.2 Radikální inovace**

Tento druh inovace naopak vyžaduje značný peněžní obnos investovaný do oblasti vývoje a výzkumu. Může dojít k značnému riziku, když je inovace technicky nereálná nebo se z důvodu časového skluzu nestihne termín. Pro převratně nové výrobky doposud neexistuje trh. (Dvořák a kolektiv, 2006)

Příklad radikální inovace: *„Do pěti let budeme podle společnosti BioNanomatrix schopni přečíst celý lidský genom v průběhu osmi hodin a za pouhých sto dolarů. Moderní čip tak otevírá dosud netušené možnosti genetické diagnostiky.“* (Muška, Králík, Hálek, 2009 str. 12)

### **2.3.3 Substanční inovace**

*„Vývoj nové řady pro rozšíření stávající produkce podniku.“* (Muška, Králík, Hálek, 2009 str. 13)

Substanční inovace je inovace středního stupně, kdy ve výrobním procesu rozšíříme paletu výrobků nebo starý výrobek vylepšíme. Cílem tohoto procesu je zlepšit produktivitu pracovních postupů nebo snížit náklady či zlepšit užité hodnoty vyráběného produktu.

### **3 Mýty o inovacích podle Hamela**

Podle významného světového teoretika managementu Garyho Hamela je definováno osm mýtů o inovacích, dle (Pitra, 2006):

#### **1) Inovace vycházejí z velkých myšlenek**

Inovační nápad je ve skutečnosti často výsledkem mnoha bláznivých nápadů. Někdy i z těch nejbáznivějších nápadů vzejde slibná myšlenka na inovaci. U zvolení inovační strategie je pravděpodobnost přímo úměrná k počtu nápadů a jejich formulace.

#### **2) Inovace se týkají tvorby nových produktů**

Nový produkt jako dílčí aspekt je radikální inovace, vyvolaná uplatněním nového podnikatelského modelu. Iniciace k inovaci je doprovázena technickým rozvojem a dalšími dimenzemi podnikání. Ojedinele je rozvoj inovačního podnikání organizace vyvolán nabídkou nových produktů nebo služeb.

#### **3) Inovačnímu řešení se nelze naučit, je výsledkem kreativních nápadů**

Inovační náměty vznikají pomocí hledání skrytých přání a požadavků zákazníků. Objevování příčin jejich nespokojenosti s výrobky nabízenými podniky, je také velmi důležité. Inovačnímu myšlení je možné se učit, trh nás k tomu donutí.

#### **4) Inovace jsou věcí specialistů z útvarů výzkumu a vývoje**

Záležitostí pracovníků organizace je vývoj nového produktu a další inovační aktivity. Někdy obyčejný člověk, který má znalosti a především zkušenosti, lépe vidí možnosti zlepšení produktu oproti specialistovi. Specialistu většinou nemusí napadnout to, co každodenního uživatele, který musí problém řešit.

#### **5) Inovace jsou riskantní**

Inovace nejsou o nic víc riskantnější a nákladnější než jiné podnikatelské záměry. Je to součást podnikatelského záměru a riziko s tím spojené je pouze dílčí. Podnikatelská rizika je dobré rozdělit do více podnikatelských záměrů. Nikdy nevsázet jen na jednu kartu. Špatný koncept podnikatelského záměru je nejčastější příčinou neúspěchu.

#### **6) Inovace jsou nákladné**

Připravenost na vstup inovace na trh je základem. Čím lépe je organizace na tento krok připravená a informovaná, tím nižší jsou náklady na realizaci inovačního záměru. Tím můžeme snížit riziko komerčního neúspěchu.

#### **7) Úspěch inovačních aktivit je úměrný objemu investic organizace do výzkumu a vývoje**

Úspěch podniku záleží především na objemu kreativního potenciálu pracovníků a hlavně jeho začlenění do realizace inovačního záměru. Proto neexistuje žádné spojení mezi objemem investic do vývoje a výzkumu a mírou inovačních úspěchů. Vše záleží na kreativním potenciálu pracovníků.

#### **8) Inovace je výsledkem souhry příznivých okolností**

Inovace je výsledkem dobrého fungování systému managementu inovačních aktivit, který nemůže být závislý pouze na shodě okolností, ale naopak je nezávislý na vnějších podmínkách. Důležité pro podnik je, aby využil všechny zdroje, kterými disponuje.

## 4 Financování inovačního procesu

Náklady jsou spojeny s přípravou a realizací inovace. Musíme investovat do výzkumu a vývoje, propagace, prodejních služeb, přípravy nového produktu a tak dále. Tyto investice se musí financovat ze zdrojů. Zdroje financování rozdělujeme na soukromou a veřejnou sféru. Podrobné rozdělení zdrojů nám ukazuje níže uvedené schéma.

Obrázek 5: Zdroje financování inovací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 dle (Dvořáka, 2006)

### 4.1 Soukromé zdroje financování

#### 4.1.1 Podniky

Základním zdrojem financování inovačního procesu jsou podniky, protože jinak mohou být v tržním prostředí odsouzeny k zániku. Podniky mohou využít buď **interní, nebo externí zdroje financování**. Nejčastějším **interním zdrojem** financování podniků je takzvané samofinancování. Tento zdroj může být někdy jediným dostupným zdrojem financování inovačních procesů. Ochota podniku zavádět nové inovace samofinancováním, je závislá na míře zdanění zisku. Čím nižší zdanění je, tím bude zájem podniků investovat do inovací větší. Další formou interních zdrojů jsou odpisy, které mají formu daňově uznatelných nákladů. Mezi **externí vlastní zdroje** financování inovací patří prostředky získané emisí podnikových akcií. Tento způsob financování u podniků není v ČR moc používaný. (Dvořák a kolektiv, 2006);(Synek a kolektiv, 2011)

Při způsobu rozhodování a disponování s podnikovými prostředky, které jsou určeny na inovaci, podniky hledají odpovědi na tyto otázky.

- Čím se zabývá konkurence?
- Jaké jsou náklady spojené s projekty, doporučovanými vlastními výzkumníky?
- Co si můžeme dovolit?

#### **4.1.2 Banky**

Banky poskytují dlouhodobé bankovní úvěry (externí cizí kapitál). Výhodou tohoto cizího kapitálu je, že nezakládá nárok na spoluúčast na řízení podniku. Nevýhodou je však, že příjemce musí bance poskytnout dostatečné záruky za úvěr, toto je velmi problematické u malých a středních podniků. Pro banky je velmi obtížné vyhodnotit inovační projekty pro jejich technickou náročnost a nedostatek informací ekonomického charakteru. Při žádosti o dotaci ze zdrojů EU mohou banky poskytnout takzvaný úvěrový příslib. Tento příslib je dostatečnou zárukou a prokazuje finanční připravenost projektu. (Dvořák a kolektiv, 2006)

#### **4.1.3 Private Equity – Venture Capital**

Do soukromého kapitálu rizikového charakteru patří takzvaní Business Angels = „zkušení podnikatelé nebo bohatí jedinci, jejichž koníčkem je investování do mladých firem“ (Vacek a Kopecký, 2013) a Venture Capital = „podnik nebo sdružení movitých jednotlivců, kteří vstupují společně do vysoce potenciálních a vysoce riskantních společností“ (Vacek a Kopecký, 2013).

Venture Capital (české označení „rizikový kapitál“) neposkytuje úvěr, ale vlastní kapitál. Kapitál je vkládaný pomocí rizikového fondu do základního kapitálu u veřejně neobchodovatelných firem s cílem financovat činnost firmy. Podnik financovaný Venture Capital nesplácí žádné úroky, ani neumožňuje dluh, ale Venture Capital vstupuje do řízení firmy a tím přináší nové zkušenosti a kontakty. (Synek a kolektiv, 2011)

Business Angels je zpravidla anonymní investování kapitálově silného jedince. Pro tento způsob financování se vžil pojem „kmotři podnikatelů“. Investor odkoupí menšinový podíl ve firmě, ta získá kapitál a cenné zkušenosti investora. Investor po čase svůj podíl odprodá. Zisk generuje z rozdílu prodejní a nákupní ceny podílu. (Dvořák a kolektiv, 2006; Synek a kolektiv, 2011)

## **4.2 Veřejné zdroje financování**

### **4.2.1 Státní rozpočet**

Kromě soukromých zdrojů financování inovačního procesu může podnik čerpat finanční prostředky ze státního rozpočtu a to buď formou přímé finanční podpory, nebo nepřímé finanční podpory.

Přímá finanční podpora vychází ze zákona číslo 110/2009 sbírky, o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Přímá finanční podpora je udělována ve formě účelové podpory, která musí být udělena jen na základě veřejné soutěže na grantové projekty, programové projekty či projekty aplikovaného výzkumu a vývoje. Další formou přímé finanční podpory je institucionální financování, které podporuje výzkumné organizace zřízené ústředními orgány nebo zákonem.

Nepřímá finanční podpora z veřejných zdrojů se vykonává formou snížení předepisované sazby celních, daňových a dalších sazeb, dávek a poplatků, které jsou příjmem těchto státních rozpočtů. (Synek a kolektiv, 2011).

### **4.2.2 Evropská unie**

Evropská unie poskytuje svým členům finanční prostředky na inovační procesy a výzkum, aby zvýšila jejich konkurenční schopnost. Investiční prostředky je možno čerpat:

- z rámcového programu EU pro výzkum a inovace - Horizont 2020 (2014-2020);
- z Evropských strukturálních a investičních fondů (2014-2020);
- prostřednictvím Evropské investiční banky (EIB).

Pro subjekty provádějící výzkum a vývoj jako jednu z hlavních činností je určen program EUREKA. (Dvořák a kolektiv, 2006)

## 5 Společnost Ren But, z o. o.

Název: REN BUT Sp. z o. o.

Zápis do rejstříku podnikatelů: 9. 8. 2003

Sídlo: Prymasa Tysiadecia 60/62, 014 24 Warszawa

Stát: Polsko

IČO: 5272409332

DIČ: PL5272409332

Člen představenstva: Mirosław Gawrzydek

Právní forma: Společnost s omezenou odpovědností

Provozovna: Stroma 8, 59 500 Zlotoryja

WWW adresa: [www.renbut.pl](http://www.renbut.pl)

E-shop: [www.smykowakopalnia.pl](http://www.smykowakopalnia.pl)

Obrázek 6: Logo firmy



Zdroj: Ren\_But, 2019

Praktická část této bakalářské práce je vypracována ve společnosti Ren But Sp. z o. o. s více než dvacetiletou tradicí, která je polským výrobcem obuvi pro děti a mladé. Za tuto dobu si vybuodovala nezastupitelné místo na polském trhu i v zahraničí. Společnost produkuje obuv s důrazem na kvalitu a zdravotní hledisko. Dětská obuv je vyráběná z materiálu nejvyšší možné kvality pomocí moderních technologií. Společnost vyrábí obuv pod více značkami jako je RenBut, Muflon, Murena a Postep. Má více než 200 zaměstnanců a vysoce kvalitní odborníky s dlouhodobými zkušenostmi v oboru.

Jako první začala společnost vyrábět pod značkou RenBut a až později, po zakoupení nových strojů s pomocí dotací z EU, začala vyrábět i pod značkou Muflon. S dalším rozvojem a růstem koupila společnost další dvě značky známé na polském trhu jako Murena a Postep a pokračovala v jejich výrobě. V současné době má firma RenBut dvě továrny, jednu čtyřpatrovou budovu ve Zlotoryji o rozloze 4000 m<sup>2</sup> a druhou ve Stašově.

Obrázek 7: Továrna ve Zlotoryji



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obrázek 8: Továrna ve Stašově



Zdroj: Ren\_But, 2019

Společnost vlastní pouze jeden majitel, Miroslaw Gawrzydek, který firmu vybudoval od základu. Společnost se postupně rozrůstala až do dnešní podoby, kdy vyrobí okolo jednoho milionu párů za rok s obratem 155 milionů korun. Bez správných inovací by nenastal tak velký růst.

## 5.1 Historie společnosti

Společnost Ren But prošla ve své historii několika změnami. Původní společnost založená v roce 1996 se zabývala pouze velkoobchodem s obuví. Působila jen ve Varšavě a prodávala obuv domácích i osmi zahraničních výrobců. V roce 2000 zahájila výrobu dětské obuvi ve vlastním výrobním závodě v Zlotoryji v Dolnoslezském vojvodství. Nejprve používala pouze vstřikovací technologii pro výrobu holínek a podešví pro plátěnky. V roce 2002 přidala společnost systém PU na výrobu litím. V osmém měsíci roku 2003 se ze společnosti fyzicky podnikající osoby stala obchodní společnost – společnost z o. o. (v České republice společnost s ručením omezeným – Spol. s r. o.). V tomto roce začala i s novou technologií lepení u kožených bot. Spoustu operací prováděla ručně nebo poloautomaticky, protože dříve zakoupené stroje byly



technologicky opotřebené. Po čtyřech letech se společnost modernizovala, změnila způsob výroby z jednoduchého na komplexní systém, který umožňuje výrobu obuvi podle moderních, vlastních návrhů.

Kromě výroby kvalitní, moderní obuvi zajišťující správný vývoj nohy, společnost buduje i svou vlastní velkoobchodní a maloobchodní síť prodejen pod vlastní značkou. V současné době má společnost pět vlastních obchodních míst, tři v Lodži a jedno v Zduňské Wole a Sieradzi.

Na kvalitu obuvi společnosti Ren But ukazuje řada ocenění, jako jsou: čtrnáct zlatých medailí Międzynarodowych Targów Poznańskich, ocenění JAKOŚĆ ROKU 2011, Złoty Obcas 2013 v kategorii výrobce obuvi. Certifikát KIDZONE 2015, dvě zlaté medaile z roku 2015 včetně ceny spotřebitelů. Získali i certifikáty zdravých nohou - Zdrowa Stopa.

Kolekce LearnWalk, Classic, Postep a Miro byly velmi pozitivně hodnoceny z hlediska souladu zdravotnických prostředků I. třídy. Společnost je také mnohonásobným vítězem Gazel Biznesu v roce 2015 a 2018. Získala i prestižní ocenění Aurelius 2017 i 2018.

Obrázek 9: Ocenění za plátěnky a holínky



Zdroj: Ren\_But, 2019

Aby společnost mohla být úspěšná na mezinárodním trhu, musí se pravidelně prezentovat na veletrzích obuvi. Kromě veletrhů v Polsku (Poznaň, Kielc, Krakov) vystavuje také v Miláně, Düsseldorfu i v České republice na výstavě Kabo Style v Brně.

## 5.2 Další aktivity firmy

Společnost nejenom vyrábí a distribuuje obuv, ale velmi aktivně podporuje zvláště děti a mládež ve sportování. Sponzoruje a propaguje zdravý životní styl prostřednictvím podpory pohybové aktivity a sportu v Klubu Siatkarski. Také společnost Ren But sponzoruje úspěšné mladé talenty i okresní nemocnici.

## 5.3 Vize

Společnost Ren But chce vybudovat silnou a široké veřejnosti dostupnou značku obuvi, která bude synonymem pro designovou zdravotní obuv pro děti a mládež. Chce, aby

zákazníci vnímali značku jako symbol kvality nejenom na polském trhu, ale i zahraničním trhu.

#### **5.4 Poslání**

Společnost Ren But chce v budoucích pěti letech upevnit svou pozici mezi špičkou na trhu v celé Evropě. Hlavním posláním je poskytovat dětskou obuv, která splňuje ortopedické, hygienické, mechanické a bezpečnostní požadavky. A také to, aby byla její cena akceptovatelná pro co největší počet zákazníků. Společnost používá motto „*kvalita, spolehlivost a profesionalita*“.

#### **5.5 Dlouhodobé cíle**

Jelikož s dalšími inovacemi a růstem společnosti je potřeba víc a víc finančních prostředků, firma uvažuje o spojení se silným partnerem, který by s sebou přinesl finanční prostředky nebo vydá akcie volně obchodovatelné na burze a tím získal další potřebné finanční prostředky. Finanční prostředky by firmě umožnily další rozvoj, který by jistě zvýšil její důvěryhodnost a prestiž.

Společnost si chce najít v každém státě svého obchodního partnera, který by firmu zastupoval. Zatím má obchodní partnery v Litvě, na Slovensku, v Rusku a České republice. Chtěla by do roku 2022 mít alespoň deset obchodních partnerů po celé Evropě a tím rozšířit svou distribuci výrobků na trhu.

Společnost má za cíl vyrábět pro národní společnosti jako je Deichmann, CCA, Smyk, Crocodile, Baťa, Globus a další. Pro některé národní společnosti firma již vyrábí svou obuv, proto by chtěla ještě zvýšit objem dodávané obuvi.

Chce realizovat postupné rozšiřování sortimentu výrobků pomocí inovativních řešení ve výrobním procesu tak, aby dokázala uspokojit všechny požadavky obchodů.

## 6 Portfolio produktů

Firma Ren But vyrábí široký sortiment obuvi pro děti od kojeneckého věku až po teenagery a rozšiřuje velikostní řadu až do dámské velikosti, jelikož teenagerům se noha rok od roku zvětšuje. U dětské obuvi dbá na ideální podmínky pro dětskou nohu v souladu s novými trendy v ortopedii. Dále se snaží, aby obuv byla pro děti pohodlná, barevná a praktická. Nabízí obuv koženou, textilní, profylaktickou, formální a dále dětské holínky a dětské zimní sněhule.

### **Produkty lze rozdělit do několika produktových řad:**

#### 1) Podle velikosti

- Od velikosti 19-27 (1-3 roky)

V této skupině se klade velký důraz na zdravotní hledisko, protože to je obuv pro nejmenší. Zde se musí důkladně prověřit veškerý materiál, který je použit, aby neobsahoval škodlivé látky. Je to zákonem dané a na tuto obuv musí být vystavené takzvané „Prohlášení o shodě“. Prohlášení o shodě je k dispozici v příloze A. U této skupiny se klade ještě zřetel na to, aby obuv měla ohebnou podešev a pevně držela kotník dětské nožičky.

- Od velikosti 26-35 (3-8 let)

V této skupině se obuv vyrábí jen po kotník a ze zákona není dána povinnost vystavovat prohlášení o shodě.

- Od velikosti 36-40 (teenager a dámská obuv)

Tato skupina klade větší důraz na módu a vzhled. Snaží se, aby obuv byla vyrobena podle nejnovějších trendů.

- Od velikosti 41-46 (teenager a pánská obuv)

#### 2) Podle druhu

- Plátěnky

Obrázek 10: Dětské plátěnky vzor 106



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 dle Ren\_But

- Holínky

Obrázek 11: Dětská holínka vzor 478



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 dle Ren\_But

- Kožená dětská obuv s membránou

Obrázek 12: Kožená dětská obuv s membránou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 dle Ren\_But

- Ortopedická dětská obuv

Obrázek 13: Ortopedická dětská obuv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019 dle Ren\_But

## 7 Plán výroby kolekce

Tabulka 3: Plán výroby kolekce

Kolekce	Vzor	Objednání zboží	Vytvoření objednávky	Termíny	Realizace do
<b>Jaro</b>	31. 07.	1. 8. – 30. 9.	1. 10. – 14. 10.	5 měsíců 1. 10.	28. 2.
<b>Léto</b>	31. 10.	1. 11. – 31. 12.	1. 10. – 14. 1.	2 měsíce 1. 3.	31. 4.
<b>Podzim/zima</b>	28. 02.	1. 3. – 30. 4.	1. 5. – 15. 5.	5 měsíců 1. 5.	31. 9.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Aby byl plán výroby kolekce plněn, musí být dodrženy termíny viz tabulka číslo 3. Významnou roli v tomto procesu představují zprostředkovatelé, kteří uzavírají kupní smlouvy se zákazníky. Firma využívá nepřímé distribuční cesty pomocí distribučních mezičlánků. Využívaným distribučním článkem je prostředník – primární obchodní zástupci z jiné země, velkoobchod a maloobchod, dále jsou to zprostředkovatelé (dealeři), kteří vyhledávají potenciální zákazníky produktu. Firma v průměru prodá přes milion výrobků za rok.

Tabulka 4: Výroba obuvi za rok

Typ obuvi	Kusy	Výroba	
<b>Sněhule</b>	210 000	květen - říjen	6 měsíců
<b>Boty</b>	40 000		
<b>Gumovky</b>	200 000	listopad - duben	6 měsíců
<b>Plátěňky</b>	600 000	leden - prosinec	12 měsíců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Největší podíl na prodeji má plátěná obuv.

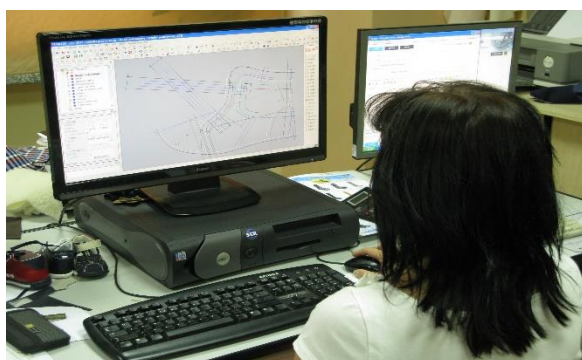
## 8 Výrobní technologický postup plátěné obuvi

Autorka této bakalářské práce se zaměřila na inovaci textilní obuvi. Aby bylo možné popsat a pochopit jednotlivé inovační procesy, je potřeba se nejdříve podrobně seznámit s výrobou textilní obuvi. V tomto případě se jedná o vzor 106, u kterého je popsána jeho výroba krok po kroku.

### Výrobní postup:

#### 1) Designéři

Obrázek 14: Návrh designéra



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Každoroční příprava kolekcí začíná v designérském studiu, kde nejlepší designéři navazují na světové trendy. Inspirují se na módních přehlídkách v Polsku a ve světě. Designéři mohou využít veškerou svou kreativitu, která však musí korespondovat s užitnými vlastnostmi obuvi. Nový design obuvi vytvoří ve vlastním programu, který umožňuje 3D vizualizaci nového modelu obuvi. Po konzultaci s odborníky a vedením společnosti dojde k prvnímu výběru modelů obuvi. Životní cyklus produktu se nachází ve vývojové fázi, kde designéři navrhnou barevné kombinace, tvar a způsob zapínání obuvi. Při konstrukci nového typu nesmí zapomenout na optimální ergonomický tvar obuvi. Tvar je velmi důležitý, protože obuv musí sloužit mnoho hodin každý den. Nošení stabilní obuvi s promyšleným polstrováním pomáhá zmenšit únavu nohou, kolenou a zad. Díky stálému zlepšujícímu se padnutí, pohodlí a mikroklimatu v obuvi mohou designéři eliminovat deformity dětské nožičky, které mohou vést k závažným zdravotním komplikacím v dospělosti.

#### 2) Rozkreslení obuvi na jednotlivé části (díly)



### 3) Výroba výsekových nožů pro jednotlivé díly

Obrázek 15: Nože



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tyto nože vyrábí specializované firmy podle daných nákrešů.

### 4) Hydraulický obuvnický sekací (výsekový) lis

Obrázek 16: Hydraulický obuvnický sekací (výsekový) lis



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

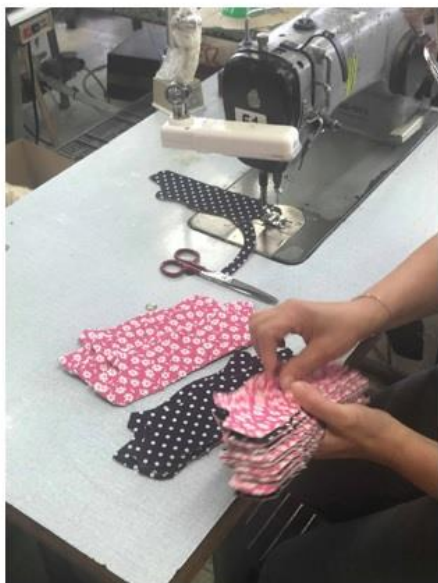
Tento lis vysekává textil, kůži i styropor různých tlouštěk. Razící nože se používají vždy pro jeden vzor a velikost obuvi. Každý vzor se vyrábí ve více barevných provedeních. Pro výrobu plátěnek se používá vyseknutí čtyř vrstev najednou. Látka se navrství, položí



se na ni vysekávací nože a lis tlakem textil vykrojí. Obsluha stroje poté vykrojené díly skladuje do přepravek k další operaci na jiném pracovišti.

- 5) Na šicí dílně dochází ke komplementaci textilní části obuvi – A) zadní část obuvi
- Rozdělení vyseknutých částí na pravý a levý půlpár a přišití zapínacího pásku k zadnímu dílu obuvi.

Obrázek 17: Přišití pásku k zadní části



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- Obšití zadního komponentu.

Obrázek 18: Obšití zadní části obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obšívání probíhá na jednojehlovém sloupcovém šicím stroji s vázaným stehem s levým sloupkem. Stroj je vybaven kruhovým a jehelním podáváním a naháněnou kolečkovou patkou s maximální délkou stehu 5 mm.

- Přilepení opatku.

Důležitou součástí obuvi je opatek – zadní část obuvi. Opatek má za úkol fixovat nohu a zabránit nežádoucím pohybům v patní části, aby dítě obuv nesešlapávalo (nešmajdalo). Udržuje nohu ve správném postavení a tím napomáhá k udržení správnému tvaru klenby. Měl by být dostatečně tuhý, vysoký a dlouhý pro správnou ochranu dětské nohy. Je vložen mezi zadním dílcem a podšívku.

- Zatavení opatku na stroji

Obrázek 19: Stroj na tavení PVC opatku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Opatek z materiálu PVC se následně ohřeje na pravé straně stroje při teplotě 180-200°C. Na levé části stroje se zchladí v požadovaném tvaru. Tím zajistíme tvar a pevnost zadní části obuvi.

- Našití loga RenBut

Obrázek 20: Našití loga na obuv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- Olemování

Obrázek 21: Olemování obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dále musíme pásek a zadní část paty olemovat, jednak z důvodu elastického (používáme lemovky různých barev), jednak změkčíme okraje a nedochází k odírání nohy.

- Upevnění nýtku pomocí stroje

Obrázek 22: Upevnění nýtku pomocí stroje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nýty jsou z kvalitní oceli od evropských výrobců. Stroj má v sobě standardní rozklepávací nýty, u kterých je nutný přístup z obou stran. Nýty mají několik různých typů hlav a barevných kombinací

- 6) Na šicí dílně dochází ke komplementaci textilní části obuvi – B) přední část obuvi  
Přední část plátěnky se skládá ze čtyř částí.



- Střed obuvi – zalemování

Obrázek 23: Olemování středu obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- Postranní díly obuvi

Obrázek 24: Postranní díly obuvi

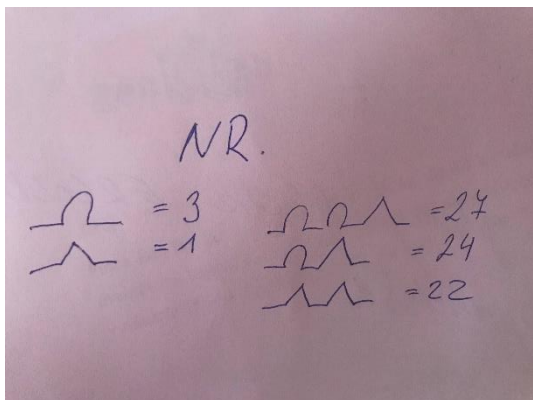


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle zoubků pracovníci poznají, o jakou velikost obuvi se jedná. Když na látce bude oblouček je to znak pro číslo tři, pokud látka bude mít stříšku, znamená to číslo 1. Ševci si řeknou, že dneska dělají malé velikosti obuvi od 20-27 a číslo dvě si pamatují v hlavě.

Počítají si čísla, která budou za dvojkou. Pokud budou mít dva obloučky a stříšku, jedná se o velikost 27 (3+3+1).

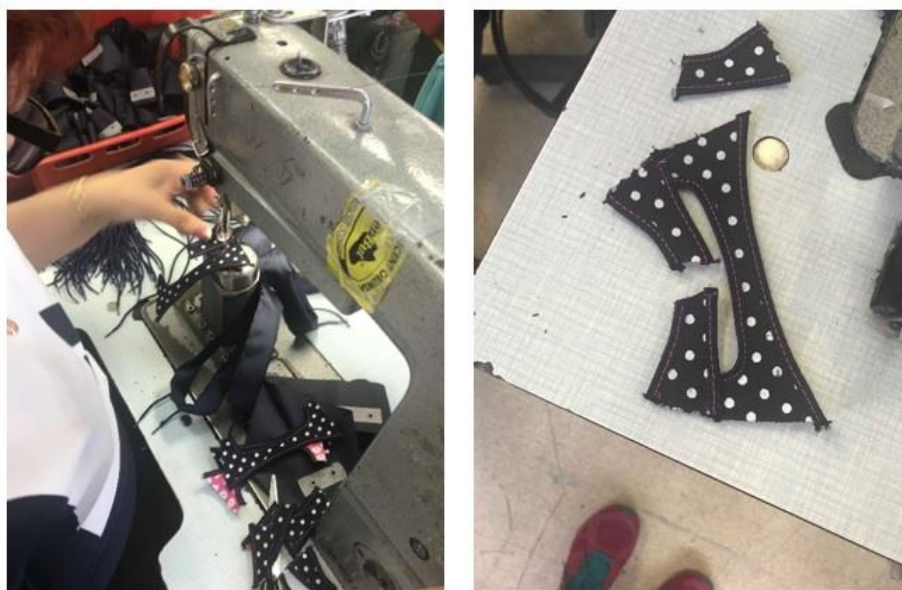
Obrázek 25: Velikost podle zoubků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- Sešití dílů obuvi k sobě

Obrázek 26: Sešití dílů obuvi k sobě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Malé kousky levého a pravého dílu pracovníci přiloží na střední díl. Musí dávat velký pozor na to, aby se nějaká část neposunula a všechny díly pasovaly na sebe s přesností. U této látky se řídí především podle puntíků.

- Prostřední díl obuvi

Obrázek 27: Prostřední díl obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Okraj užšího místa se ohne a dá se tam nýt. Poté vznikne škvíra a tou se pak provléká pásek obuvi.

- Sešití celé přední části obuvi

Obrázek 28: Sešití celé přední části obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



Pokud máme části sešité k sobě, musíme je obšít ještě dokola. V horní části se obuv musí ještě pevně sešít, aby byla zpevněna a nedošlo při obouvání obuvi k vytržení.

- Sešítí celé obuvi dohromady – přední a zadní část

Obrázek 29: Sešítí celé obuvi dohromady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vhodný střih svršku obuvi zajišťuje dítěti dobrou fixaci nohy v botě, neboť drží pevně nohu proti opatku a brání posunu nohy v obuvi.

- Přišítí vložky k obuvi

Obrázek 30: Přišítí vložky k obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



Na obuv se všije stélka. Stélka má po stranách znaky, aby textilní obuv správně na ní navazovala.

7) Tvorba podešve

- Stroj

Obrázek 31: Stroj na tvorbu podešve



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V první fázi do ohrádek, které se nachází vedle kopyt, pracovník nandá obuv vždy podle velikosti. Každé kopyto má svoji velikost obuvi. K obsluze tohoto stroje stačí dva pracovníci. Jeden pracovník dává obuv do ohrádek, druhý pracovník dá obuv na kopyta a kladívkem ji srovnává a vypíná. Obuv musí být na kopyto správně daná, aby se v podrážce neshrnula.

- Nastříknutí podešve

Obrázek 32: Nastříknutí podešve



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Kopyto s obuví sjede dolů do formy na podešev. K tomu přijede takzvaný dopravní šnek a pod tlakem 80-220 PA a vpustí rozeřátou směs při 160°C do formy.

- Směs

Obrázek 33: Směs na podešev



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Směs se jinak nazývá termoplastická guma. Je to typ polystyren-polyizopren-polystyren směsi, která se vstříkuje do formy, aby vznikla podešev. Stroje pro lisování vstřikem vyžadují tento materiál ve formě částic, vykazujících dobré sypné nebo také tokové vlastnosti v násypkách, které dávkuje tento materiál do podávacích šneků a ty je dopravují do tavicích komor. Těmto požadavkům nejlépe vyhovují granule o velikosti 4-5 mm, nejlépe ve tvaru kuliček. Směs je v konečné fázi třeba zchladit, aby nedocházelo k jejímu slepování a deformaci tvaru. Směsi mohou být v různých barvách.

- Chlazení

Obrázek 34: Chladicí stroj na podešev



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Chlazení pomocí ergolidu. Ergolidy jsou homogenní vodné roztoky ethylenu nebo propylenglykolu. Kapalina Ergolid je určena pro plnění chladicích, klimatizačních, topných, solárních a tepelných čerpadel. Zajišťují správnou činnost zařízení v teplotním rozsahu od  $-35^{\circ}\text{C}$  do  $106^{\circ}\text{C}$ .

Ergolidy zabraňují zamrznutí systémů. Obsahují soubor pečlivě vybraných složek, které chrání zařízení před korozi, tvorbou usazenin a zabraňují vzniku bakterií zodpovědných za mikrobiální korozi. Tyto vlastnosti umožňují udržet nezměněnou tepelnou účinnost a výrazně prodloužit bezproblémový provoz systému. Ergolid je dopravován hadicí přímo do forem a ta je následně zchlazena.

- Podešev

Obrázek 35: Podešev



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podrážka je velmi pružná, lehká, prodyšná a odolná vůči oděru.

8) Výroba vložky

- Vykrojení vložky

Obrázek 36: Stroj na výkroj vložek



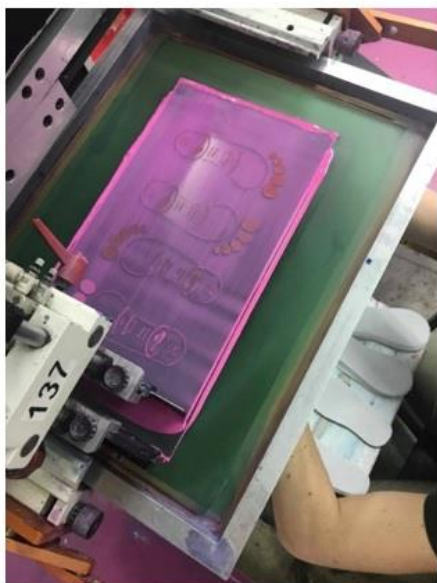
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



Strojem se dají proříznout 2-4 vrstvy látky. Ve vykrajovadlu mají dvě velikosti obuvi. Ty rozstřídí a pošlou na kreslení loga a čísla velikosti.

- Kreslení

Obrázek 37: Šitodruk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Firmá má více potisků s různými barvami. Stroj na potisk vložek se nazývá „šitodruk“.

- Vytvoření anatomické vložky

Obrázek 38: Tvorba anatomické vložky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejprve se vezme vykrojená vložka, nalepí se na ni podpora klenby a poté se na ni nalepí kožená vložka s potiskem.

- Obšití a perforování vložky

Obrázek 39: Obšití a perforování vložky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

U vložky se musí obšít výklenek, aby vložka držela tvar a nikde se nic neodlepilo. Je ideální pro děti, kteří chtějí lehkou a dynamickou podporu klenby. Dále stroje vložku perforují, aby měla odvětrávání. Je z kvalitního materiálu s vysokou odolností proti oděru a odvádí vlhkost. Materiál je též antibakteriální.

Obrázek 40: Vložka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

## 8.1 Životní cyklus plátěné obuvi - vzor 106

Tabulka 5: Životní cyklus plátěné obuvi – vzor 106

<b>Vývojová fáze</b>	Návrh designerského studia a výroba vzorků obuvi.
<b>Zaváděcí fáze</b>	Oslovení odběratelů, předvedení vzorků a zjištění kladů a záporů obuvi. Vytvoření předběžné objednávky. Tato fáze probíhá přímo na prodejnách a veletrzích, kde obchodní zástupci firmy (dealeři) provedou marketingový průzkum. Nejúspěšnější vzory (kolekce obuvi) se zařadí do katalogu, který se rozešle odběratelům. Pro podporu trhu se vytvoří plakáty s top vzory obuvi, které jsou rozeslány s první objednávkou zboží odběratelům.
<b>Růstová fáze</b>	V této fázi dochází k zvýšení výroby a prodeje vytvořené kolekce obuvi. Pro zvýšení prodejnosti dětské plátěné obuvi je možné doobjednat chybějící velikosti.
<b>Fáze zralosti</b>	K prodeji obuvi si malý zákazník odnese reklamní předmět (balónek, pastelky, lízátko a podobně). Vedení firmy získává zpětnou vazbu na produkt od obchodních zástupců neboli dealerů, kteří dobře znají přání a požadavky zákazníků. Na základě těchto informací se začíná s inovací produktu. Aby firma dlouhodobě uspěla na trhu a byla zisková, musí již v této fázi uvádět na trh inovativní produkt.
<b>Fáze úpadku</b>	V dalších letech se vzor obuvi musí obměnit, protože je okoukaný, zákazníci produkt nekupují, protože chtějí produkt podle posledních módních trendů. Již vyrobená obuv se doprodává za nižší cenu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

## 8.2 Inovace plátěné obuvi

- **Původní dětská plátěná obuv**

Obrázek 41: Původní dětská plátěnka před inovací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Původní dětská plátěná obuv vypadala velice jednoduše a jednobarevně. Dříve pracovníce musely jednotlivé části obuvi lemovat ručně. Lemy si musely zakládat a poté přišít, v současnosti mají stroj, který jim lemy zakládá sám, což jim hodně ulehčilo práci. Dále pracovníkům ulehčil práci stroj na nýtky. Dříve totiž museli pracovníci nandavat nýtky ručně a přitloukat je pomocí kladívka a kleští.

V původní obuvi byl opatek pouze z tvrdého papíru, který se při vlhku rozmočil a snadněji se sešlapal. Dodnes někteří výrobci tento materiál stále používají. Opatek je vložen mezi zadním dílcem a podšívkou, kde zpevní obuv v místě za patou. Jeho smyslem je udržet patní část nohy ve správném postavení na stélce, a tím napomáhá k správnému utváření klenby. Firma Ren But přešla z tvrdého papíru na PVC materiál, jedná se o syntetický materiál. Lépe vyztužuje patu a při nadměrné pocení drží stále svoji pevnost. Děti tento materiál tak snadno nesešlapou a tím je zaručeno zdravé obouvání.

Plátěnky dříve byly vyráběny bez vložek. Tento stav byl nevyhovující, proto se začaly do obuvi vládat slabé kožené antibakteriální vložky. Jelikož vložky nebyly vyztužené a stále se shrnovaly do přední části obuvi, snižoval se komfort obouvání. Zákazníci si proto neustále stěžovali. Nevýhodou plátěné obuvi byla i neprodyšnost podešve, což způsobovalo nadměrné pocení dětských nožiček.

- **Inovovaná dětská plátěná obuv**

Obrázek 42: Inovovaná dětská plátěná obuv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě analýzy trhu provedla firma Obuv-Dahl-Tok, s. r. o., která je výhradním zástupcem firmy Ren But v České republice dotazníkové šetření u odběratelů obuvi v České republice v roce 2016. Na výzkumu se podíleli tři zaměstnanci firmy. Jedním ze zaměstnanců byla autorka této bakalářské práce. Zaměstnanci si Českou republiku



rozdělili na tři segmenty, kde prováděli dotazníkové šetření u odběratelů obuvi přímo na prodejnách. Odběratelé znají dobře své zákazníky, protože s nimi každodenně přichází do přímého kontaktu. Prostřednictvím osobního a přímého pozorování odběratelé znají dobře své zákazníky. Celkem bylo osloveno 85 obchodníků.

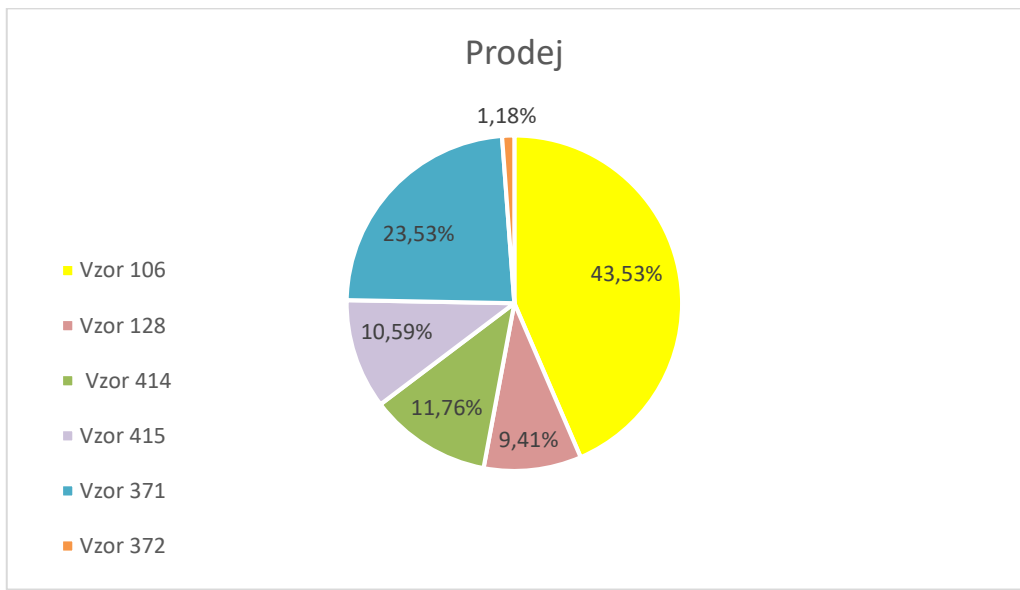
Na prodejnách proběhlo standardizované osobní interview s obchodníky. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, který produkt je nejprodávanější. Co by zákazníci zlepšili na produktu a jaké stimuly by podpořily prodej produktu. Byly položeny následující otázky:

- 1) Která modelová řada plátěné obuvi je u vás nejprodávanější?
  - a) vzor 106
  - b) vzor 128
  - c) vzor 414
  - d) vzor 415
  - e) vzor 371
  - f) vzor 372
- 2) Jak byste ještě zlepšili nejprodávanější vzor?
- 3) Jaká podpora by zajistila větší prodej dětské plátěné obuvi?
  - a) reklamou v televizi
  - b) plakáty na prodejnách
  - c) snížením ceny produktu
  - d) nějakou přidanou hodnotou (dárečkem)

Z dotazníkového šetření vzešly následující výsledky.

Nejprodávanějším vzorem dětské plátěné obuvi je vzor 106.

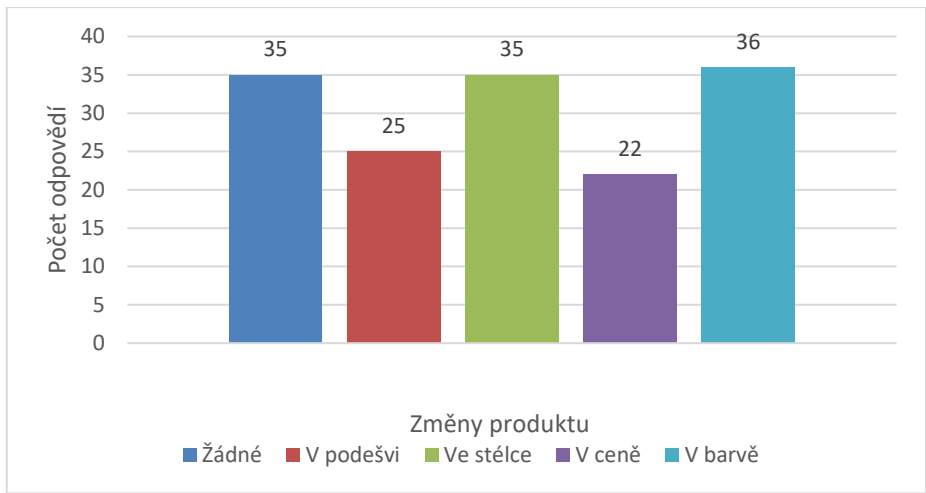
Graf 1: Nejprodávanejší vzor dětské plátěné obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na otevřenou otázku, jak by obchodníci ještě vylepšili nejprodávanejší vzor obuvi, byly získány tyto výsledky. Obchodníci mohli navrhnout i více změn.

Graf 2: Změny v produktu

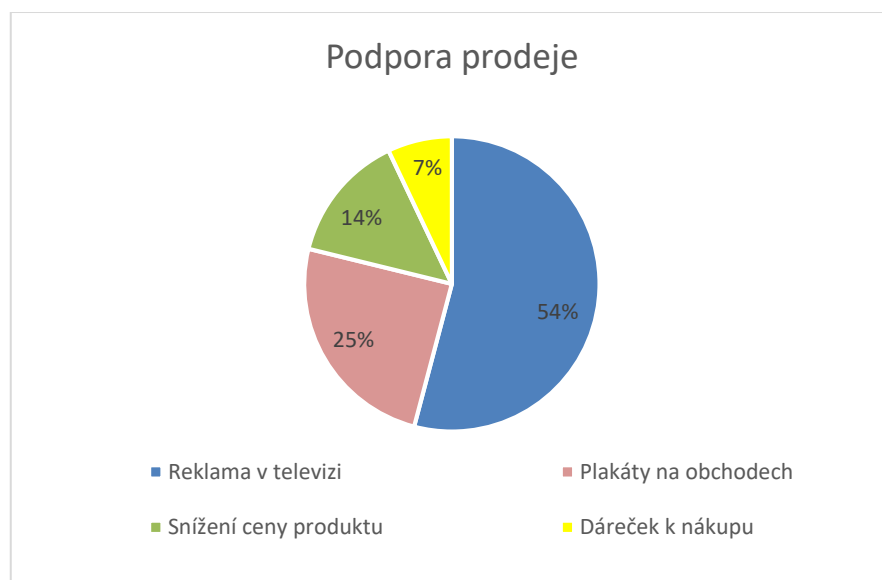


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z otevřené otázky vyplývá, že obchodníci požadují pestrost barev u dětské obuvi. Dalším požadavkem byla výměna stélky za stélku pevnější, která se nebude shrnovat do přední části obuvi. 41 % obchodníků by na plátěné obuvi nic neměnilo, protože v době průzkumu se jim dobře prodávala.

Jako poslední nás zajímala podpora prodeje výrobku. Na výběr měli z těchto možností: reklama v televizi, plakáty na obchodech, snížení cen produktů, nějaká přidaná hodnota v podobě dárečku.

Graf 3: Podpora prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obchodníci si myslí, že reklama v televizi přiláká více potenciálních zákazníků a tím se zvýší prodej produktu.

Výsledky dotazníkového šetření byly konzultovány s firmou Ren But. Na firmu bylo důrazně naléháno, aby změny vyplývající z dotazníkového šetření byly provedeny. Důvodem naléhání na firmu byla stagnace prodeje jejich dětské plátěné obuvi v České republice. Druhým důvodem bylo ohrožení ze strany konkurence. Největší konkurencí u dětské plátěné obuvi v ČR je firma Befado, která je též polským výrobcem. Firma Ren But akceptovala požadavky zákazníků a začala výrobek inovovat. Jedná se o inkrementální inovaci, kde dochází k postupnému zlepšení užitečných vlastností obuvi. Radiální inovace se v obuvnickém odvětví provádějí velmi zřídka.

První změnou bylo rozšíření barevné škály obuvi. Firma Ren But oslovila své dodavatele plátna a hledala i nové dodavatele, kteří by dokázali vyzorovat barevné dětské motivy. Navíc zakoupila vyšívací stroj, který na přední díl plátěnky dokáže vyšít líbivý dětský motiv. Bohaté vzory, které jsou vyšívány, mají vysokou jakost a módní barvy. Módní barvy ztraktivní botky pro děti a jsou silnými rysy, kterými se plátěná obuv vyznačuje.

Tato inovace nezatížila firmu žádnými výrobními náklady, ale přinesla zvýšení prodejnosti.

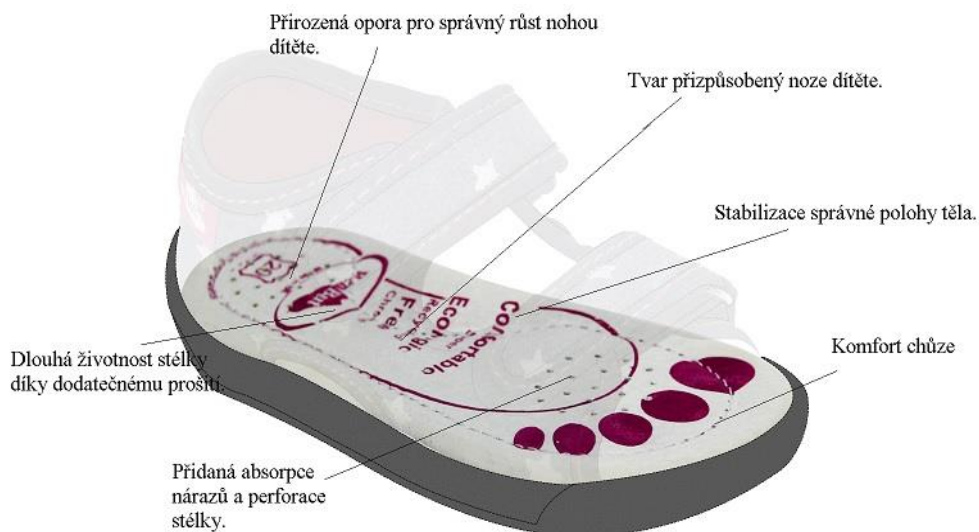
Před průzkumem trhu zákazníci lpěli na samoobslužnost dětí při obouvání, protože obuv byla jen na šněrování. Na toto firma reagovala výrobou obuvi na suchý zip, gumičku nebo klapku, aby dětem ulehčila obouvání. Obuv se hodí na doma a do školky.

Díky zapínání na suchý zip nebo klapku obuv krásně padne na každou dětskou nožku. U vzoru 106 si můžeme být jistí, že díky prodyšnému materiálu s dírkovaným povrchem se nožky malého nezpotí a můžou svobodně dýchat. 95 % dětí se rodí se zdravými chodidly, které se skládají z 2 kostí, 107 vazů a 19 svalů. Klouby a šlachy dbají o to, aby se mohly pohybovat a vytvářely správný sklon nohy. Tomu pomáhá i vhodná obuv. Proto REN BUT vyrábí dětskou obuv podporující rozvoj chodidla dětí. Předškolní a školní děti jsou celý den v obuvi. Materiály použité v Ren Butu jsou lehké a vzdušné a ze spodu elastické a prodyšné, což dovoluje noze komfort a pohodu. Obuv má neklouzavou, elastickou podešev s dírkami a ventilací. Míry uvnitř obuvi jsou přizpůsobené věku a anatomii chodidla dítěte. Prodyšná podešev a kožená stélka uvnitř obuvi je ideální pro děti, kterým se hodně potí nohy. Kombinace lehké a pružné podrážky je garantem komfortu chození.

Dalším inovačním prvkem je kožená profilovaná vložka, která dbá o to, aby dítě nemělo ploché chodidlo, a zároveň zaručuje hygienu a komfort používání. Stélka v obuvi má vlastnosti antibakteriální a zabezpečující lehké vstřebávání potu. Je vyrobená z kůže přírodní a latexové, která absorbuje nepříjemné pachy chodidel. Dokonale tlumí otřesy při chůzi, přináší úlevu unaveným nohám. Vhodně vytvarovaná stélka zpevní stabilizaci nohy. Tato obšitá stélka se již neshrnuje, drží stejný tvar i při pocení.

Firma Ren But naštěstí všechny připomínky akceptovala a uvedené inovativní prvky zapracovala do výrobního procesu.

Obrázek 43: Popis vložky plátěné obuvi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Poslední inovací je využití nejmodernější nanotechnologie silpro. Firma Ren But inovovala materiál pomocí nanostříbra. Nanočástice stříbra o velikosti 1-450 nm mají biocidní vlastnosti. Tuto technologii firma využila ve většině produktů, které vyrábí (plátěnky, holínky, sněhule a koženou obuv). Stříbrné ionty chrání nohy před zápachem a tvorbou plísně kůže v důsledku dlouhého nošení obuvi. Příčinou tohoto rozvoje mikrobiální flóry je rozklad potu a špíny. Při zvýšené teplotě se dobře daří bakteriím a houbám. Studie dělaná v Instituci Biotechnologii ve Varšavě jednoznačně potvrdila, že přidáním nanostříbra do struktury materiálu, z kterého se vyrábí plátěnky, zvyšuje antibakteriální a proti-plísňové vlastnosti a zadržuje rozvoj mikroorganismů. Aplikování technologie ve výrobě plátěnek se dětem a teenagerům zvýší aktivní ochrana bez omezení doby nošení. Tuto inovaci firma uskutečnila v rámci Regionálního programu Národní strategie soudržnosti, Evropského fondu pro regionální rozvoj Evropské unie.

Předností obuvi Ren But je také fakt, že mají certifikát „Zdravá noha“ vydaný Institucí: Centrálné Laboratorium Przemyslu Skorzanego.

### 8.3 Náklady produktu

Firma využívá pro stanovení ceny produktu metodu nákladově orientovanou. Nejprve zjistí veškeré náklady spojené s výrobou produktu a přičte si k tomu marži. Konečná cena produktu je takzvaná Baťovská cena, cena končící lichým číslem přispívá k dojmu výhodné koupě.

Tabulka 6: Náklady na plátěnou obuv

<b>Rok</b>	<b>Prodejní cena (120 %)</b>	<b>Podešev (20 %)</b>	<b>Látka (40 %)</b>	<b>Práce / amortizace stroje (40 %)</b>	<b>Marže</b>
<b>2015</b>	73 Kč	12 Kč	23 Kč	23 Kč	15 Kč (20 %)
<b>2017</b>	91 Kč	14 Kč	27 Kč	27 Kč	23 Kč (25 %)
<b>2019</b>	120 Kč	16 Kč	34 Kč	34 Kč	36 Kč (30 %)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pokud si chce firma udržet své zákazníky, musí inovovat své výrobky. Nejčastěji firma inovuje své výrobky takzvanou inkrementální inovací, protože náklady na inovaci jsou velmi nízké. Firma inovuje na základě přání a požadavků zákazníka, nabídky konkurence a i na základě připomínek zaměstnanců výroby. Protože zaměstnanci každý den produkt vyrábí a ví, jak funguje, znají jeho vlastnosti, můžou přijít s dobrým nápadem na inovaci produktu. Náklady inovované části produktu vzrostou jen o 10 Kč, ale užitná hodnota výrobku je mnohem větší, proto si firma může dovolit zvýšit marži z 25 % na 30 %. Odběratelé cenu přijmou, protože vědí, že produkt je o něco jiný a lepší než byl. Kdyby k inovaci nedošlo a firma navýšila cenu produktu, zákazníci by produkt přestali kupovat.

## **9 Financování inovací**

Firma Ren But financuje své inovace z vlastních zdrojů a ze zdrojů Evropské unie. Protože se firmě na trhu daří dobře, může používat také samofinancování. Aby mohla firma využít novou nanotechnologii, zakoupila novou výrobní linku. Tuto inovaci firma uskutečnila v rámci Regionálního programu Národní strategie soudržnosti, Evropského fondu pro regionální rozvoj Evropské unie. V rámci priority 1 "Růst konkurenceschopnosti podniků Dolního Slezska (Podniky a inovace), opatření 1.1 Investiční dotace pro MSP podporující inovace produktů a procesů na regionální úrovni v souladu s Regionální inovační strategií.

## **10 Doporučení pro firmu**

Autorka této práce by firmě Ren But doporučila pro zefektivnění a ušetření materiálu sjednocení vysekávacích nožů do jedné šablony, která se vyrazí najednou. Jinak v dalších částech výroby nebylo nalezeno, jak ještě lépe zefektivnit danou výrobu bez velkých investic. Výroba by šla zefektivnit robotizací, ale to by bylo příliš nákladné a není jisté, zda na produkované zboží by byl patřičný odbyt. Proto doporučuje využití 3D tiskárny, které se v dnešní době dají pořídit v rozmezí 5000 -15000 Kč. Na 3D tiskárnách lze tisknout jednotlivé díly obuvi, zejména stélky, které mohou být tištěny přímo podle nohy zákazníka a tím zabránit další deformaci nohy při chůzi. K tomu doporučuji zakoupit na podnikové prodejny 3D skenery, které naskenují nohu zákazníka a podle tvaru chodidla vytisknou stélku přímo na míru. 3D skener se pohybuje v rozmezí 5000 – 150000Kč. Byla by to další přidaná hodnota obuvi a tím inovativní náskok před konkurencí.



## **Závěr**

Úvod práce je věnován vysvětlení pojmu inovace a její klasifikace. Zabývá se také některými mýty, které inovaci provázejí. Poslední kapitola je věnována způsobům financování inovačních projektů.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat výrobní proces obuvi a požadavky zákazníků pomocí dotazníku. Zjistit klíčové informace týkající se zlepšení užitkových vlastností a prodejnosti dětské plátěné obuvi. Na základě získaných informací navrhnout inovační změny a usilovat o jejich prosazení ve výrobní firmě. Bez inovací by se objem prodeje plátěné obuvi neustále snižoval, až by o daný výrobek nebyl žádný zájem, protože by nevyhovoval novým trendům.

Firma Ren But zareagovala na doporučení autorky kladně a postupně inovace obuvi začala realizovat. Nejprve došlo ke změně barevných vzorů, poté inovovala podešev s lepšími vlastnostmi. Podešev se stala lehčí, pružnější a vzdušnější. Třetí důležitou změnu provedla u stélky. V současné době zavedla i nejmodernější inovační technologii v zabudování stříbrných iontů v obuvi. Tyto inovační změny umožnily firmě Ren But dále setrvat na trhu jako významný producent obuvi. S inovačními změnami si firma mohla dovolit zvýšit svou marži na výrobku, protože je velmi dobře prodejný a konkurenceschopný.

V závěru práce autorka doporučila firmě Ren But další možné změny v technologii výroby obuvi a servisu pro zákazníky.

Cíle práce definované v úvodu byly splněny.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Základní prvky a rysy organizačních inovací.....	23
Tabulka 2: Kontinuita inkrementálních a radikálních inovací.....	25
Tabulka 3: Plán výroby kolekce .....	39
Tabulka 4: Výroba obuvi za rok .....	39
Tabulka 5: Životní cyklus plátěné obuvi – vzor 106 .....	56
Tabulka 6: Náklady na plátěnou obuv .....	63

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schumpeterova triáda.....	11
Obrázek 2: Klasifikace inovací dle Oslo manuálu.....	16
Obrázek 3: Fáze životního cyklu produktu.....	19
Obrázek 4: Fáze inovačního procesu.....	21
Obrázek 5: Zdroje financování inovací.....	29
Obrázek 6: Logo firmy.....	32
Obrázek 7: Továrna ve Zlotoryji    Obrázek 8: Továrna ve Stašově.....	33
Obrázek 9: Ocenění za plátěnky a holínky.....	34
Obrázek 10: Dětské plátěnky vzor 106.....	37
Obrázek 11: Dětská holínka vzor 478.....	37
Obrázek 12: Kožená dětská obuv s membránou.....	38
Obrázek 13: Ortopedická dětská obuv.....	38
Obrázek 14: Návrh designéra.....	40
Obrázek 15: Nože.....	41
Obrázek 16: Hydraulický obuvnický sekací (výsekový) lis.....	41
Obrázek 17: Přišití pásku k zadní části.....	42
Obrázek 18: Obšití zadní části obuvi.....	42
Obrázek 19: Stroj na tavení PVC opatku.....	43
Obrázek 20: Našití loga na obuv.....	44
Obrázek 21: Olemování obuvi.....	44
Obrázek 22: Upevnění nýtku pomocí stroje.....	45
Obrázek 23: Olemování středu obuvi.....	46
Obrázek 24: Postranní díly obuvi.....	46
Obrázek 25: Velikost podle zoubků.....	47
Obrázek 26: Sešití dílů obuvi k sobě.....	47

Obrázek 27: Prostřední díl obuvi .....	48
Obrázek 28: Sešití celé přední části obuvi .....	48
Obrázek 29: Sešití celé obuvi dohromady .....	49
Obrázek 30: Přišití vložky k obuvi .....	49
Obrázek 31: Stroj na tvorbu podešve.....	50
Obrázek 32: Nastříknutí podešve.....	51
Obrázek 33: Směs na podešev .....	51
Obrázek 34: Chladicí stroj na podešev .....	52
Obrázek 35: Podešev .....	53
Obrázek 36: Stroj na výkroj vložek .....	53
Obrázek 37: Šitodruk .....	54
Obrázek 38: Tvorba anatomické vložky .....	54
Obrázek 39: Obšití a perforování vložky.....	55
Obrázek 40: Vložka .....	55
Obrázek 41: Původní dětská plátěnka před inovací.....	56
Obrázek 42: Inovovaná dětská plátěná obuv .....	57
Obrázek 43: Popis vložky plátěné obuvi .....	62

## **Seznam grafů**

Graf 1: Nejprodávanější vzor dětské plátěné obuvi.....	59
Graf 2: Změny v produktu .....	59
Graf 3: Podpora prodeje.....	60

## **Seznam použitých zkratk**

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
EU	Evropská unie
MSP	Malé a střední podniky
Pa	Pascal (jednotka tlaku)
PVC	Polyvinylchlorid (plast)
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Tj.	To je
z o. o.	Společnost s ručením omezeným

## Seznam použité literatury

- Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Vyd. 1. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 1993, ISBN 8085603292
- DVOŘÁK, Jiří. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006, ISBN 8086847187.
- FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- KOTLER, Philip., a kolektiv. *Moderní marketing*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- Marketingový mix - Produkt* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/156-marketingovy-mix-produkt-a.html>
- MUŠKA, Milan., KRÁLÍK, Jiří., *Otevřená inovace – přístup překračující známe meze*. 1. vydání, Bratislava: Donau Media, 2009, ISBN: 978-80-89364-08-4.
- Oslo Manual/Innovation [online]. 2005 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?version=1.0>
- PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-461-4.
- PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- Ren But, z o. o.* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.renbut.pl/>
- Sojka, V. (2013). *Statistika inovačních aktivit podniků*. Načteno z Český stat. úřad: [https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/web\\_inovace\\_02\\_metodika\\_2014\\_04\\_24.pdf/e1c2bc8b-5aba-473e-8677-31bb015c27fb?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/web_inovace_02_metodika_2014_04_24.pdf/e1c2bc8b-5aba-473e-8677-31bb015c27fb?version=1.0)
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠVEJDA Pavel a kol. *Inovační podnikání*, Vyd. 1. Praha: AIP ČR, 2007, ISBN 978-80-903153-6-5.

TIDD, Joseph., BESSANT, John., PAVITT, Keith. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

VACEK, Jiří a Martin Kopecký. *Znalostní management a inovace*. Plzeň: SmartMotion s.r.o., 2013, CD-ROM, ISBN 978-80-87539-24-8.

VACEK, Jiří., VOSTRACKÝ, Zdeněk., SKALICKÝ, Jiří. *Integrovaný management inovací*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, ISBN 80-7082-502-2.

VÁCHAL, Jan., VOCHOZKA, Marek, a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4642-5

VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 367 publikace. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

*Životní cyklus výrobku nebo služby* [online]. 2018 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>



## **Seznam příloh**

Příloha A .....	75
-----------------	----

## Příloha A

# PROHLÁŠENÍ

Podle § 108 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., O ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů a Vyhlášky MZ č. 84/2001 Sb.. O hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let.

Výrobce (dovozce): **Obuv-Dahl-Tok, s. r. o.**

Adresa: Na křivce 25

IČO: 62585410

DIČ: CZ262585410

### **Prohlašuje na vlastní zodpovědnost,**

Že výrobek: **dětská textilní obuv -RenBut**

**-typ, vzor, art.:**

**102,105,106,108,110,128,139,112,140,141,143,145,371,373,374,375,381,381,383,378,379, 414,415,419,**

Určení výrobku: vel. Skupina 00, 01

### **je ve shodě**

s požadavky na výrobek stanovenými Vyhláškou MZ č. 84/2001 o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let.

Posouzení shody je provedeno podle § 108, odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v souladu s Vyhláškou MZ č. 84/2001 Sb.. O hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let:

- že výrobek je za podmínek obvyklého, příp. určeného použití hygienicky nezávadný;
- že byla přijata opatření, kterými je zajištěna shoda všech výrobků uváděných na trh s technickou dokumentací a se základními požadavky.

Toto prohlášení je provedeno na základě následujících dokumentů:

-Zákon č. 258/2000 Sb.;

-Vyhláška č. 84/2001 Sb.;

-Technické podmínky výrobku;

-Certifikát č. 310/AC 017.

V Lužné dne .....

Obuv-Dahl-Tok, s. r. o.

Jednatel

Ing. Pavel Havlíček

## **Abstrakt**

HAVLÍČKOVÁ, Barbora. *Produktové a procesní inovace*. Plzeň, 2019. 74 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova: inovace, produktová inovace, procesní inovace, produkt, společnost Ren But, z o. o.**

Předložená bakalářská práce je zaměřena na „Produktové a procesní inovace“. Zabývá produktovou inovací ve společnosti Ren But, z o. o.. Hlavním cílem této práce je inovace plátěné obuvi, tak aby vyhovovala současným trendům na evropském trhu. První část práce obsahuje teoretické poznatky z problematiky inovací, její typologií, zdroji, principy a mýty. V druhé části práce je představena společnost Ren But, z o. o., její historie a podrobně popsán výrobní postup plátěné obuvi. Pomocí dotazníkového šetření byl udělán průzkum na zlepšení plátěné obuvi. Závěr práce obsahuje vlastní návrh doporučení inovací, který by mohl pomoci k navýšení objemů prodeje.

## **Abstract**

HAVLÍČKOVÁ, Barbora. *Product and proces Innovation*. Pilsen, 2019. 74 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords: innovation, product innovation, process innovation, product, company Ren But, z o. o.**

The presented bachelor thesis is focused on „Product and process innovations“. The main goal of this work is to upgrade canvas shoes in order to meet current trends in European market. The first part of the thesis contains theoretical knowledge of innovation, its typology, sources, principles and myths, and in the second part of the work the company Ren But is introduced, its history and detailing the manufacturing procese of footwear. A questionnaire survey was made to improve the canvas footwear with the help of a questionnaire survey. The conclusion of the work includes a proposition of innovation recommendations that could help to increase sales volumes.