



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Možnosti inovací ve vybraném kulturním zařízení

Vypracovala: Bc. et BcA. Kristýna Novotná
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek Ph.D.

České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **BcA. Kristýna NOVOTNÁ**
Osobní číslo: **E17550**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Možnosti inovací ve vybraném kulturním zařízení**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit specifika podnikání v oblasti kultury, vymezit možnosti inovačních aktivit včetně možností jejich podpory a navrhnout vhodné inovace ve vybraném kulturním zařízení.

Osnova:

- 1) Podnikání a jeho specifika v oblasti kultury
- 2) Inovace, typy inovací
- 3) Možnosti podpory inovačních aktivit
- 4) Vybrané kulturní zařízení v kontextu rozvoje regionu
- 5) Inovační aktivity ve vybraném kulturním zařízení - návrhy
- 6) Zhodnocení, případně predikce přínosu inovačních aktivit

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship (Third edition)*. Chichester: John Wiley.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (c2011). *The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston: Harvard Business Press.
- Kislíngerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C. H. Beck.
- Košturiak, J., & Chal' , J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.)*. Praha: Grada.
- Gallo, C. (2011). *Tajemství inovací Steva Jobse*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., Trías de Bes Mingot, F., & Adamík, J. (2005). *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou Diplomovou práci na téma Podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele ve vybrané obchodní jednotce jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 10. dubna 2019

Kristýna Novotná

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za jeho připomínky a rady, ochotný přístup a věnovaný čas při zpracování diplomové práce.

Obsah

Obsah	6
Úvod.....	9
1 Podnikání a jeho specifika v oblasti kultury	10
1.1 Pojem podnikání	10
1.2 Způsoby provozování činnosti v kultuře.....	11
1.2.1 Komerční organizace	11
1.2.2 Neziskové organizace.....	11
1.3 Právní formy vhodné k podnikání v kultuře v ČR	13
1.3.1 Občanské sdružení	13
1.3.2 Příspěvková organizace, obce, města, kraje.....	13
1.3.3 Nadace a nadační fondy	14
1.3.4 Obecně prospěšná společnost o. p. s.	15
1.3.5 Fyzická osoba (živnost volná).....	15
1.3.6 Společnost s ručením omezeným, s. r. o.	15
1.3.7 Akciová společnost, a. s.	16
2 Inovace, typy inovací.....	17
2.1 Definice inovace a jejich význam	17
2.2 Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera.....	18
2.3 Pojetí inovací dle Petera F. Druckera.....	19
2.4 Typy inovací	20
2.4.1 Pyramida inovací.....	20
2.4.2 Pyramidní rozčlenění podle Havlíčka	21
2.4.3 Rozdělení inovací (pojem 4P).....	22
2.4.4 Klasifikace řádů inovací.....	22
2.4.5 Inovace podle míry originality	24
2.5 Inovace z pohledu OECD.....	24
2.6 Zákazník jako partner inovace	26

2.7	Analýza situace podniku	28
2.7.1	SWOT analýza	29
2.7.2	Porterova analýza 5-ti sil.....	29
2.7.3	Matice BCG	30
2.8	Měření inovační výkonnosti finančními ukazateli	32
2.9	Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli	35
3	Formy státní podpory v kultuře, vědě a umění.....	36
3.1	Státní fond kultury České republiky	36
3.2	Nestátní neziskový sektor	36
3.3	Odborové svazy v kultuře, umění a dalších tvůrčích činnostech	36
3.4	Zahraniční podpora	37
3.5	Financování z rozpočtů krajů	37
3.6	Financování z Dotačních programů	37
4	Metodika	39
5	Vybrané kulturní zařízení v kontextu rozvoje regionu.....	41
5.1	Kina v ČR, v Jihočeském kraji a jejich vývoj.....	41
5.2	Vybrané kulturní zařízení.....	44
5.2.1	Historie kulturního objektu	44
5.3	Potencionální zákazníci kina.....	47
5.4	Komunikační kanály	48
5.5	Finanční situace Kina Ševětín.....	50
5.6	Analýza 5-ti sil, 5F.....	51
5.7	SWOT Analýza	54
6	Inovační aktivity ve vybraném kulturním zařízení – návrhy	56
6.1	Technická inovace – zateplení budovy	56
6.1.1	Finanční zhodnocení inovace	56
6.1.2	Nefinanční zhodnocení inovace	58
6.2	Strategická inovace – Multifunkční objekt	58
6.2.1	Finanční zhodnocení strategické inovace.....	59

6.2.2	Nefinanční zhodnocení strategické inovace	60
6.3	Inovace produktu - soukromé promítání	61
6.3.1	Finanční zhodnocení inovace (soukromé promítání)	61
6.3.2	Nefinanční zhodnocení inovace	62
6.3.3	Komunikace služby	62
6.4	Inovace produktu - letní projekce	62
6.4.1	Finanční zhodnocení inovace	63
6.4.2	Nefinanční zhodnocení inovace	64
7	Zhodnocení, případně predikce přínosu inovačních aktivit	65
7.1	Financování inovací z rozpočtu Městyse Ševětín	65
7.2	Možnosti financování inovací z vypsanych dotačních programů	66
	Závěr	68
	Zdroje	70
	Seznam obrázků:	73
	Seznam grafů:	73
	Seznam tabulek:	73
	Přílohy	74
	Seznam příloh:	74

Úvod

Dnešní doba je ve znamení vývoje. Co bylo nového na trhu včera, je dnes již zastaralé. Vývoj je prioritou společnosti. S tímto faktem musí pracovat i podnikatelské subjekty, neustále se přizpůsobovat trhu a nejlépe být krok před objeveným. Jinými slovy jde o proud inovací, které nás obklopují. Slovo inovace v sobě zahrnují celou škálu novátorství. Můžou se týkat jakékoli oblasti ve společnosti.

Stejně tak, jak se vyvíjí podnikatelské subjekty, vyvíjí se také společnost. Čím rozvinutější společnost, tím rychleji se jí mění priority a hodnoty. V dnešním světě se neustále skloňují slova, jako jsou podpora kultury, tradice ale také zachování přírodního bohatství.

Tato práce se pokusí část vývoje a trendů v oblasti inovací v kultuře zachytit a popsat jejich fungování v dnešní společnosti.

První část bude věnována tématu podnikání v kultuře. Tato oblast s sebou jistě nese řadu specifíků, která se vymykají klasické podnikatelské činnosti. Budou zde také popsány inovace a jejich různorodé rozdělení podle významných autorů. Důležité je rovněž prozkoumat ekonomický dopad inovací, proto zde bude popsán i způsob, kterým ekonomický dopad můžeme měřit. A nezbytnou součástí jsou možnosti financování inovací v kulturním sektoru.

Druhá část práce bude zaměřena na kulturní objekt, konkrétně na objekt Kina Ševětín. Tento objekt bude podroben situační analýze, aby bylo zjištěno, z jaké pozice vycházíme. Po vyhodnocení výsledků bude navrženo několik inovací, které by měly kulturní objekt různými způsoby obohatit. Navržené inovace budou zhodnoceny a bude popsán jejich pravděpodobný ekonomický i společenský dopad.

„Věda odhaluje skutečnost, která je, kdežto umění tvoří skutečnost, která by nebyla.“

Jan Werich

Teoretická část

1 Podnikání a jeho specifika v oblasti kultury

1.1 Pojem podnikání

Definice podnikání je vymezena v novém občanském zákoníku a to zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014 (NOZ).

takto:

„Samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele (§ 420 odst. 1 NOZ)“

Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy:

Hlavním motivem pro podnikatelskou činnost je snaha dosáhnout zisku. Zisk plyne z uspokojování potřeb, zájmů, požadavků zákazníků. Potřeby zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím tvorby produktů, ať už jde o služby či výrobky, ty jsou nabízeny prostřednictvím trhu. Každý podnikatel musí čelit na trhu určitému riziku. Snahou každého podnikatele je vytvořit takovou strategii a politiku, aby riziko snížil na co možná nepřijatelnější úroveň.

Pro jakékoli podnikání je důležitý vložený kapitál a to buď vlastní či půjčený. Velikost takového kapitálu je značně diferencovaná, podle rozsahu a předmětu podnikání. Snaha podnikatele je co největší zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen. Výrazem zhodnocení kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy může růst samozřejmě i jinak, například zlepšující se postavením firmy na trhu.

Zisková orientace podniku by neměla zastírat společenské poslání podniku, což je služba zákazníkovi a stakeholders. Vedle zainteresovaných vnějších osobností sem patří i vnitřní struktura podniku, tím jsou myšleny zaměstnanci, odbory a jiné.

Podle prof. Pumplina (1992)

„Dynamicky se rozvíjejícím podnikem je taková hospodářská jednotka, která zvyšuje během relativně krátké doby mnohonásobně užitek pro své interesenty. Jádrem je užitek pro interesenty, tj. pro skupiny osob, organizací, které mají vztah k podniku. Zpravidla generuje dynamický podnik výhody nejen pro jedinou skupinu interesentů, ale vyváženě pro všechny.“

1.2 Způsoby provozování činnosti v kultuře

V každém státě existují limitující faktory pro podnikání v kultuře. Jde o jakési mantinely umělecké, kulturní ale i ekonomické. Existuje mnoho forem provozování kulturních aktivit, některé splňují znaky podnikatelské činnosti, některé formy nejsou založeny na bázi zisku. Jedná se tedy o neziskové organizace.

1.2.1 Komerční organizace

Komerční subjekty založené za účelem podnikání, tedy za účelem tvorby mohou být ve formě libovolné obchodní korporace (obchodní společnosti či družstva). Předmětem podnikání může být libovolná činnost, tedy i ta umělecká. V kulturní oblasti je nejčastěji volenou formou společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Blíže kapitola 1.3.

1.2.2 Neziskové organizace

Z pojmu nezisková organizace či neziskový sektor jasně vyplývá fakt, že zájem organizací či soukromých subjektů je jiný než zisk. Jde tedy o zájmy, které souvisí se specifickým uspokojování potřeb lidí, kteří nejsou spokojeni s nabídkou státního nebo privátního sektoru.

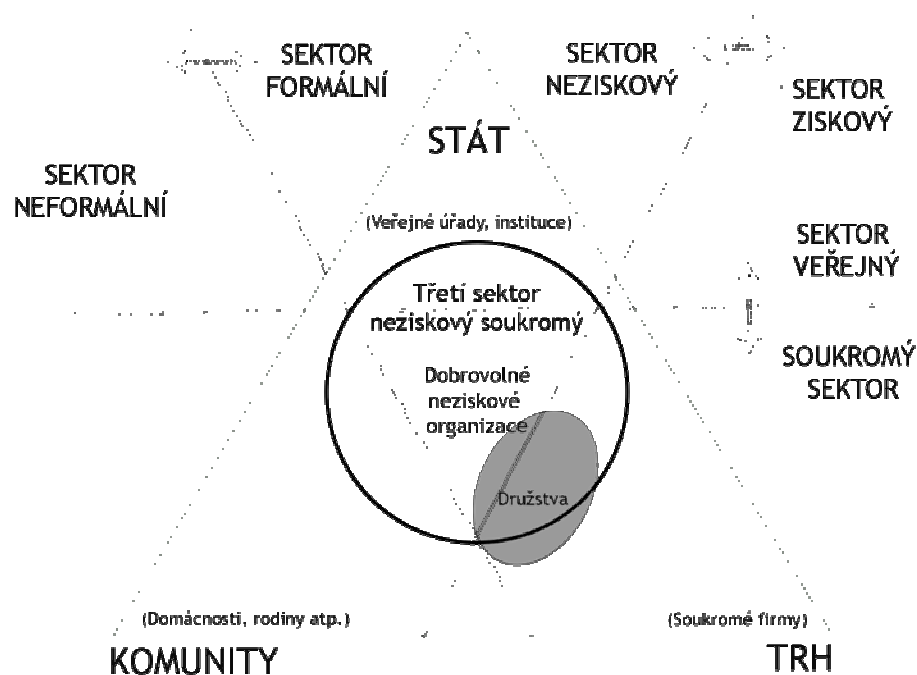
Potřeba neziskového sektoru však není spjata pouze s nedokonalostí trhu, ale také z potřeby lidí hájit své zájmy, svou integritu, kulturu a jiné atributy. Takové postoje jsou a angažovanost jsou potřebné pro bezkonfliktní chod společnosti. Rozdělit neziskové organizace můžeme podle původu a typu motivace na zájmovém profesní, dobrovolné, dobročinné a dále na nadace, spolky a sdružení.

„Důvod ro existenci neziskového sektoru je tedy na jedné straně podobný jako důvod pro existence veřejného sektoru, na druhé straně nutně odráží společenskou i soukromou potřebu lidí, jejich činnost, realizaci jejich cílů a aktivit jako reakci na tyto potřeby“ (Vojík, 2010).

Velice podstatné je ujasnit v jakém prostoru národního hospodářství se neziskový sektor nachází. Můžeme jej přiřadit do jakéhosi meziprostoru, který je vytvořen z jedné strany tržním selháváním a současně vládním selháváním na druhé straně. Nejlépe a nejpřehledněji tuto situaci zachycuje Pestoff (1995) v jeho sektorovém modelu, kde jsou uplatněna tři základní hlediska rozčlenění sektorů:

- Veřejný vs. privátní
- Neziskový vs. ziskový
- Neformální vs. Formální

Obrázek 1: Sektorový model společnosti



Zdroj: Pestoff a Hunčová (1995)

Průnikem všech zde zachycených sektorů je tzv. třetí sektor, v němž jsou zachyceny neziskové organizace. Tento model je statický, tedy nezachycuje toky. Třetí sektor je tvořen organizacemi založenými státem a samosprávou ale také osobami privátními,

fyzickými i právníckými. Družstva jsou zde zvláštním případem, představují hraniční organizace, kde může být orientace zisková i nezisková. Třetí sektor se nachází mezi státem a trhem, navzájem se ovlivňují a prolínají

Rozeznáváme pět kritérií, díky nimž je možné charakterizovat organizace třetího sektoru (Synek, 2006):

- Princip solidarity
- Princip uspokojování potřeb
- Autonomie od státních zásahů
- Neformální členská struktura a dobrovolný přístup
- Směnné vztahy směřující k vzájemnosti

„Neziskové organizace plní v národním hospodářství tzv. kompenzační úlohu. Jsou schopny produkovat statky, v jejichž produkci trh i stát selhává. Přebírají důležitou roli při doplnění tržní a státní nabídky z kvantitativního i kvalitativního pohledu.“ (Synek, 2006)

1.3 Právní formy vhodné k podnikání v kultuře v ČR

Za účelem jakéhokoli podnikání je třeba zvolit vhodnou právní formu, toto platí i v oblasti kultury. Níže jsou popsány specifika vybraných forem podnikání vhodných také pro kulturní sektor.

1.3.1 Občanské sdružení

Formy občanského sdružení rozumíme spolky, svazy, kluby, hnutí, společnosti a další. Jsou zakládána za účelem výkonu sdružovacího práva jako občanská sdružení. Občanské sdružení má vždy nepolitický charakter, může být založeno například pro divadelní činnost, galerie, koncertní sítě a další.

1.3.2 Příspěvková organizace, obce, města, kraje

Příspěvkovou organizaci může založit obec, město nebo kraj jako územně samosprávný celek. Příspěvková organizace se zpravidla nezisková a její rozsah, struktura a složitost

vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. Touto formou se můžou řešit například profesionální provozování divadelní či hudební činnosti.

Zastupitelstvo obce rozhodne o jejím založení a zřizovatel vydá o vzniku organizace zřizovací listinu. Zřizovací listina obsahuje název a sídlo příspěvkové organizace, vymezuje účel, majetek a dobu, po kterou je organizace zřízena.

„Příspěvková organizace hospodaří s prostředky získanými vlastní činností a s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, s peněžními dary od fyzických i právnických osob.“

Pokud se organizaci podaří vytvořit zisk, tyto prostředky musí být opět použity pouze ve prospěch její hlavní činnosti. (Vojík, 2008)

1.3.3 Nadace a nadační fondy

„Nadace nebo nadační fondy jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle zákona o nadacích pro dosahování obecně prospěšných cílů, zejména pro rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochranu životního prostředí, kulturních památek a tradic, vědy, vzdělání, sportu.“ (Vojík, 2008)

Díky zákonnému vymezení, je jasně zřejmé, že jde i možnost podpory veřejné kulturní služby, což může být provoz divadla, kina, hudebních těles, výtvarného umění atd. Nadace či nadační fond se zřizuje pomocí písemné smlouvy mezi zřizovateli nebo zakládací listinou.

Nadační listina musí obsahovat název a sídlo, vymezení účelu, počet členů správní rady, dozorčí rady, stanovení pravidel pro omezení nákladů a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků. Nadace či nadační fond vznikne dnem zápisu do nadačního rejstříku.

1.3.4 Obecně prospěšná společnost o. p. s.

„Obecně prospěšná společnost poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.“ (Vojík, 2008) Do těchto služeb spadá i oblast s kulturními službami určené veřejnosti.

Zakladateli o.p.s. mohou být fyzické i právnické osoby. Společnost se založí buďto zakladatelskou smlouvou, je-li jeden zakladatel, smlouvu nahrazuje zakládací listina. Zakládací listina musí obsahovat název, sídlo, IČO zakladatele, druh obecně prospěšné služby, podmínky poskytování této služby, dobu, po kterou se společnost zakládá, vymezení správní a dozorčí rady, hodnotu majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů a způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření.

Vygenerovaný zisk o.p.s. nesmí být použit ve prospěch zakladatelů či zaměstnanců, ale musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byl zřízen. Kromě těchto služeb může vykonávat i jiné služby za podmínky, že doplňkovou činností bude využito účinně majetku a nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. O.p.s. se může ucházet o dotace ze státního rozpočtu na účely, pro které byla založena. Obecně prospěšná společnost musí vždy vyhotovit výroční zprávu.

1.3.5 Fyzická osoba (živnost volná)

Živností je ve smyslu živnostenského zákona soustavná činnost provozována samostatně, s vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Pořádání kulturních produkcí a zábav je podle nařízení vlády č. 469/2004 Sb. živnost volná.

Vznik živnosti je spjat s živnostenským úřadem, který je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů po doručení ohlášení, pokud jsou splněny všechny náležitosti. Pro živnosti volné je podnikání zahájeno dnem ohlášení živnosti.

1.3.6 Společnost s ručením omezeným, s. r. o.

Společnost s ručením omezeným je kapitálová obchodní společnost, které je prioritně založena za účelem podnikání, čili jde o soustavnou činnost generující zisk. Podle obchodního zákoníku lze s.r.o. založit i k jiným účelům, než je podnikání. To znamená

například pro zajištění divadel a další obdobné činnosti. I taková s.r.o. zůstává obchodní společností a je podřízena režimu obchodního zákoníku.

1.3.7 Akciová společnost, a. s.

Akciová společnost (a.s.) je typickým představitelem kapitálové obchodní společnosti. Základním kapitál je tvořen 2 mil. Kč. Společníci, resp. akcionáři se na ní podílejí poskytnutým kapitálem, přičemž samotný chod řídí profesionální management, akcionáři neručí za závazky společnosti. Dalšími atributy je i nemožnost ručení akcionářů za závazky společnosti či téměř neomezená převoditelnost podílů (resp. akcií). Co do využití je akciová společnost vhodná především pro správu a provoz větších podniků, u kterých je potřeba velká kumulace kapitálu. (<http://obcanskyzakonik.justice.cz>)

Akciová společnost podle obchodního zákoníku může být založena i za jiným účelem, než je podnikání, to znamená, že lze použít jako relevantní forma pro provozování kulturní činnosti.

2 Inovace, typy inovací

„Dovedeme pohnout hrou.“

(Kumba Resources, prosperující jihoafrická těžební společnost)

„My vždycky jíme slony, pouštíme se do nových výzev, které se běžně považují pro podniky naší velikosti za nemožné.“

(Carlos Broens, zakladatel úspěšné firmy v oboru výroby nástrojů)

Oba tyto výroky spojuje pojem inovace, ovšem nejen to, pojí je taktéž úspěch. Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich. (Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K.; 2007).

2.1 Definice inovace a jejich význam

Význam inovace na současných trzích roste, a to především ze dvou důvodů. Jedním z nich je nasycenost většiny současných trhů, která limituje další růst prodeje. Druhý důvod, který ovlivňuje vzrůstající význam inovace, je mimořádně důležitý pro výrobce, neboť mu umožňuje posílit postavení ve vztahu k obchodu (Boučková, 2001).

Podle Vebera (2016) je inovace pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, a bezpochyby je podle něj spojen s aktivní činností lidí.

Evropská unie definuje inovace jako změnu, která urychluje a zlepšuje způsoby, kterými navrhujeme, vyvíjíme, produkuje a zavádíme nové produkty, výrobní procesy a služby. Podle Evropské unie pojem inovace také zahrnuje všechny změny, které přispívají ke vzniku nových pracovních míst, zlepšují životy lidí a pomáhají přetvářet společnost na lepší a zelenější. (European commission [online]).

Také OECD má svou definici inovace, kterou můžeme najít v Oslo manuálu. Tato organizace si pod pojmem inovace představuje zavedení nového nebo značně upraveného produktu, procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační

metody. Důležitým bodem definice OECD je, že při zavádění není nutné, aby se jednalo o novinku nebo výrazné zlepšení pro celý trh, ale pouze o podnik samotný, ve kterém je inovace implementována. Z toho vyplývá, že podobný produkt, proces či marketingová nebo organizační metoda může být již zavedena v jiném podniku, ale u zavádějícího podniku je pořád chápána jako inovace. Důležité ale je, že za inovace jsou počítány pouze takové produkty, procesy nebo metody, které jsou implementovány, tedy zavedeny do užívání nebo na trh (Oslo Manual, [online]).

Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních činností a ve svém souhrnu tvoří inovační proces (Synek, 2011).

Je-li inovace chápána jako proces, tak se pod tímto úhlem pohledu skrývá „komplexní proces charakterizovaný komplikovanými zpětnovazebními mechanismy a interaktivními vztahy“ (Skokan, 2004). Jinými slovy inovace představuje proces od nápadu přes vývoj, až po realizaci a komercializaci. Inovace je tedy více než investice, které jsou sice nutnou součástí inovací, ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace. Řada nových nápadů nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné. Východiskem inovací je kreativita, nápady, myšlenky (Veber, 2016).

Inovacemi se zabývali různí autoři s různou intenzitou. Pro tuto práci je vybrána inovační teorie především podle J. A. Schumpetera a Petera F. Druckera, kteří jsou významní autoři v této oblasti.

2.2 Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera

Prvním z ekonomů, který pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti, byl moravský rodák J. A. Schumpeter. Schumpeter inovace považoval za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní změny v podobě inovací mají ovšem závažnější důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj (Veber, 2016). Schumpeterova teorie cyklického vývoje spatřuje jeho příčiny jednak ve změnách externího prostředí (za radikální změny považuje revoluce či války), dále mezi příčiny řadí faktory ekonomického růstu (demografické změny) a za třetí skupinu příčin uvádí inovace.

Schumpeter považoval za inovace pouze první uvedení na trh nového výrobku, suroviny, technologického postupu atd., tj. první materializaci určité myšlenky (invence). Všechny další výrobce nazýval imitátory. Většina současných autorů od myšlenky tzv. Schumpeterovy triády (invence-inovace-imitace) ustupuje a za inovace považuje všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce, resp. když je někým z jeho subjektivního hlediska za nový považován.

J. A. Schumpeter přichází s jednou z prvních klasifikací inovací:

- Nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality
- Nová technologie
- Nový trh
- Nové suroviny
- Nové organizační uspořádání

Ačkoliv Schumpeterovi následovníci přišli s řadou odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji, nelze nic měnit na tom, že jsou to inovace, které ovlivňují a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni.

2.3 Pojetí inovací dle Petera F. Druckera

V polovině osmdesátých let minulého století vydává Peter F. Drucker publikaci věnovanou inovacím a jejich vazbě na podnikatelské přístupy. Drucker přichází s názorem, že inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Ty spatřuje jak uvnitř organizace (první čtyři jmenované), tak vně organizace:

- Nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů
- Odchytky zejména ve výrobním a distribučním procesu
- Potřeby procesu
- Změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury
- Demografické změny

- Změny v pojetí vnímání
- Nové poznatky

Drucker dále doporučuje vyhýbat se inovacím, které povedou k rozšiřování diversifikace, tříštění sil i zdrojů. Inovace by měly být pružně otevřeny na malém trhu s možností snadných změn. Cílem ovšem musí být dosažení vedoucího postavení v daném prostředí, jinak se vytváří prostor pro konkurenci (Drucker, P. F. 1993; Veber, 2016).

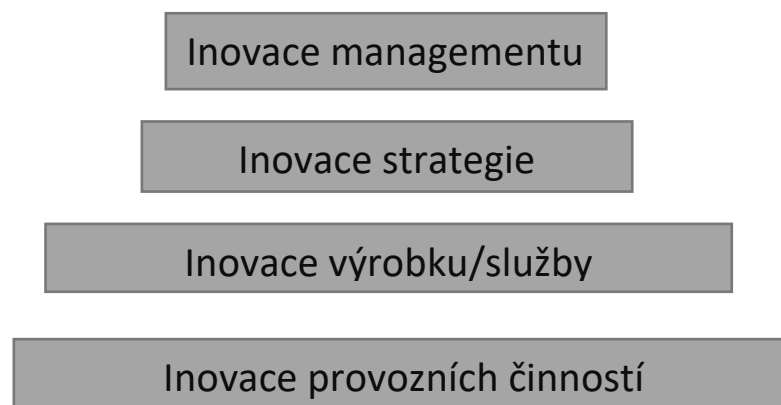
Christensen (2016) uvádí, že někteří velmi schopní manažeři, kteří používali nejlepší manažerské techniky, při honbě za ziskem a růstem v mimořádně úspěšných společnostech, vedli své firmy k neúspěchu. Společnosti a jejich manažeři se nesmějí vyhýbat technologickým změnám a výzvám v oblasti inovací.

2.4 Typy inovací

Obsahem slova inovace je slovo *změna*, změny ale můžou nabývat různých forem, díky kterým lze inovace klasifikovat a rozřadit různými způsoby.

2.4.1 Pyramida inovací

Například Gary Hamel (2008) strukturuje inovace do „pyramidy inovací“



- **Inovace managementu** (někdy též organizační inovace)

Je vše, co zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně modifikují obvyklé organizační formy, a co takto posiluje cíle organizace.

Zásadní posuny v přístupech managementu mohou vést k významným posunům v konkurenčním postavení a tato výhoda může mít dlouhodobý charakter. Ne všechny inovace managementu však přinášejí konkurenční výhodu. Aby tomu tak bylo, měly by být splněny tři podmínky – inovace:

je založena na nové zásadě managementu, jež zpochybňuje nějaký dávný vzor,

je systémová, zahrnuje řadu procesů a metod,

a/nebo je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá.

- **Strategická inovace (podnikatelské inovace či inovace podnikatelského modelu)**

Jsou inovace zaměřené na budoucí výzvy pro firmy. Nemusí jít jen o strategické záměry, ale i změny v podnikatelském modelu. Tím je míněn soubor předpokladů, jak si organizace bude počínat, když bude vytvářet hodnotu pro všechny aktéry, na nichž je nějakým způsobem závislá, tedy nejen pro zákazníky. Někdy se v této souvislosti užívá i výraz manažerský model, jímž se míní souhrnný pojem pro chování organizace s cílem vytvářet hodnotu pro vlastníky, zákazníky, zaměstnance i relevantní okolí.

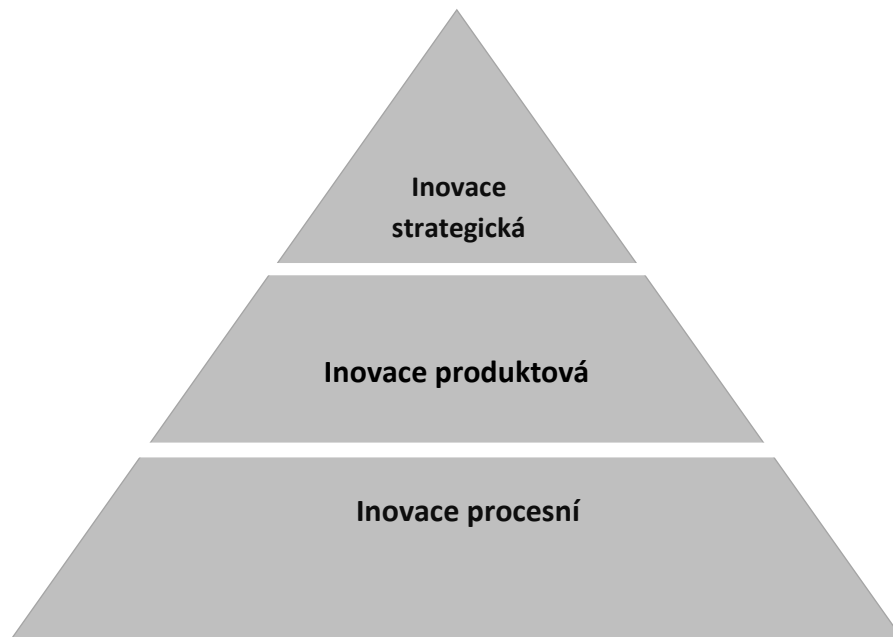
Inovace managementu a strategické inovace jsou úzce spjaty s osobou manažera. (Veber, 2016).

2.4.2 Pyramidní rozčlenění podle Havlíčka

Podle Havlíčka inovační management vychází z inovační strategie, která musí respektovat celkovou strategii firmy. Hlavním bodem v inovačním řízení je systémový přístup k realizaci změn, což by mělo vést ke zlepšení produktů, procesů nebo tržní pozici celého podniku. Inovační aktivitu můžeme pokládat za úspěšnou pouze tehdy, jeli znatelná odezva trhu, ta může mít podobu vyšších prodejů, spokojenějších zákazníků, posílení image či vytvoření lepších vztahů se zainteresovanými osobami podniku. Současně je důležité respektovat zdrojové možnosti subjektu. Můžeme měnit podnikové procesy, výrobky, stejně jako celkové zaměření a směřování podniku.

Z tohoto pohledu rozděluje Havlíček inovace na strategické, produktové a procesní, které tvoří celkový rámec podniku (Břečková, Havlíček, 2015).

Hierarchy vyjádření poukazuje na to, že každá výše postavená inovace znamená vyšší úroveň dopadu změn na celkovou hodnotu firmy (Havlíček, 2012).



2.4.3 Rozdělení inovací (pojem 4P)

- **Inovace produktu** – změna v produktu nebo službě, které nějaké organizace nabízí.
- **Inovace procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány.
- **Inovace pozice** – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh.
- **Inovace paradigmatu** – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá (Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K.; 2007).

2.4.4 Klasifikace řádů inovací

Za představitele české inovační teorie lze považovat Františka Valentu, který se ve svých statích, publikovaných na konci šedesátých let, zabývá klasifikací řádů inovací.

Jednotlivé inovace, se od sebe liší nejen svým charakterem (oborem, zaměřením), ale i svou úrovní. Tuto úroveň změn můžeme měřit podle stupnice míry (závažnosti) změny – řádu inovací. Ve svých původních pracích ze šedesátých let vymezil F. Valenta sedm řádů inovací, které na sklonku svého života rozšířil na devět řádů, jež dělí do tří kvantitativních skupin (Valenta, 2001):

Racionalizační inovace

- 1. řád – změna kvanta, kvantitativní inovace, rozšiřování produkce, výrobních kapacit, snížení počtu zaměstnanců, spotřeba materiálu, atd.
- 2. řád – intenzita- tzn. zvýšení intenzity ve využívání stávajících zdrojů.
- 3. řád – reorganizace – jde o inovace vyvolané např. prohloubením dělby práce, rozdělením výrobních operací do menších částí, které lze realizovat s vyšší intenzitou a hospodárností, apod.
- 4. řád – kvalitativní adaptace – smyslem těchto inovací jsou změny v provozních podmínkách tak, aby byly lépe využity stávající instalované kapacity.

Kvantitativní inovace

- 5. řád – nová varianta – změna jedné či několika funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu.
- 6. řád – nová generace – změna všech významných funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu při zachování stávající koncepce.
- 7. řád – nový druh – změna koncepce při zachování stávajícího principu
- 8. řád – nový rod – změna principu, na které je založena koncepce produktu či jiného prvku provozního organismu.

Radikální (převratná) inovace

- 9. řád – nový kmen – nový přístup, např. důsledky pro produkty, ale i další prvky provozního organismu, které vyvolává objev nanotechnologií.

Vedle těchto devíti základních řádů uvažuje F. Valenta ještě dva další řády. Mezi první lze považovat degenerační změny, které jsou někdy označovány za minus první řád

inovací. Jejichž příčinou je samotný neřízený proces degradace, obvykle spojený s nečinností. Pokud je tento stav reagován opatřením, které vedou k nápravě tohoto nežádoucího stavu, hovoříme o regeneračních změnách, jež jsou někdy označovány za nultý řád inovací. Nejde tedy o změnu, která by posouvala organizaci dál, spíše navozuje či napravuje již původní, dosažený stav.

2.4.5 Inovace podle míry originality

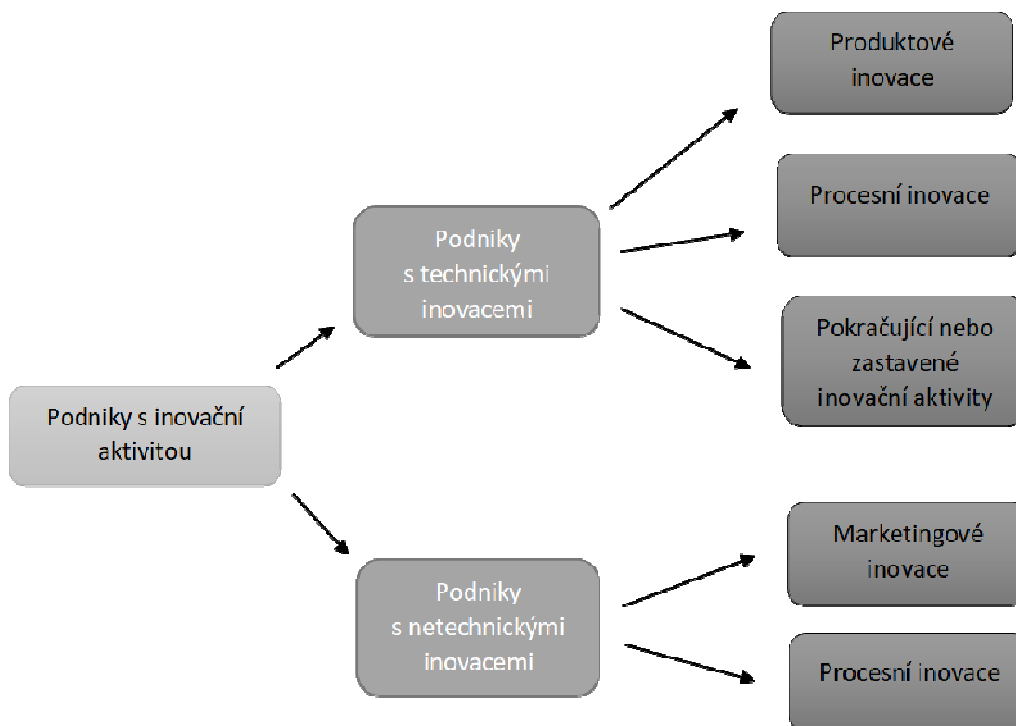
Další pohled na inovace, je podle míry originality, tedy podle míry vlastního přínosu k inovaci. Dělí se na:

- Absolutní inovace – původce inovace vytvořil inovaci prvotně sám, jde o originální řešení, které dosud nebylo nikde uplatněno.
- Adaptace – podstatné přetvoření inovace, uzpůsobení známého řešení jinému účelu, podmínkám, apod.
- Aplikace – přizpůsobení známého řešení dané, konkrétní situace, podmínkám, do této skupiny patří též imitace – napodobení technického řešení, které je chráněno průmyslovými právy apod.
- Akceptace – převzetí daného řešení, bez výrazné změny, přizpůsobení. (Veber 2016)

2.5 Inovace z pohledu OECD

Evropský statistický úřad rozděluje inovace způsobem vysvětleným na obrázku č. 2

Obrázek 2: Členění podniků s inovační aktivitou



Zdroj: www.czso.cz

PRODUKTOVÁ INOVACE – pod pojmem produktová inovace se skrývá významná změna výrobku nebo služby, může jít o zdokonalení či zavedení na trh nového produktu. Zdokonalení může být technického charakteru, změna materiálu, softwaru nebo jiné funkční parametry. Tyto změny se přímo dostávají k zákazníkům.

PROCESNÍ INOVACE – tento pojem zahrnuje proces, tedy zlepšení způsobu výroby či poskytování služeb, může jít i o úplně nové postupy. Zahrnuje v sobě celý cyklus v podniku, od distribuce, skladování až po poskytování podpůrných činností. Taktéž v sobě zahrnuje významnou změnu v technologii či softwaru, tyto změny se však přímo nedotknou zákazníka, pouze nepřímo.

MARKETINGOVÁ INOVACE – je velice široký pojem, zahrnuje významné změny či nové poznatky v oblasti obchodování na trhu. Může jít o změny v obchodování, designu výrobků, obalů, komunikace směrem k zákazníkovi atp.

ORGANIZAČNÍ INOVACE – hlavní roli v této definované sekci inovací představují vztahy uvnitř firmy, může jít o inovace v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, v řízení lidských zdrojů nebo vnějších vztahů. Může jít o zásadní změnu organizační

struktury nebo manažerských metod v rámci podniku, za účelem zlepšení struktury uvnitř firmy.

V rámci statistik EUROSTAT, OECD a ČSÚ se provádí jednou za dva roky šetření. Česká republika je podílem inovujících podniků pod průměrem EU. Ve všech velikostních skupinách se podíl inovujících podniků v ČR nachází pod průměrem EU28. Nejvyšší rozdíl je u kategorie malých podniků, kdy průměr za EU28 dosáhl v období 2012–2014 rovných 45 %.

Podniky s inovačními aktivitami v letech 2014–2016 V letech 2014–2016 se na území České republiky zabývalo inovačními aktivitami 46,3 % podniků z celkového počtu ekonomicky aktivních podniků.

Technickou inovaci, tj. inovaci produktu nebo procesu, zavedlo 37,3 % podniků a netechnickou inovaci, tj. marketingovou a organizační inovaci, 32,7 %.

Nejaktivnější v zavádění inovací byly velké podniky s více než 250 zaměstnanci (podíl 77,4 % ze všech podniků v této velikostní skupině), následované středními podniky (58,2 %) a malými podniky (40,7 %). Z hlediska vlastnictví podniků inovovaly více podniky pod zahraniční kontrolou (55,2 %) než domácí podniky (44 %) Zdroj: www.czso.cz.

2.6 Zákazník jako partner inovace

Odborníci se shodují (Tomek, Vávrová, 2009), že základními příčinami, kdy inovace není efektivní, jsou:

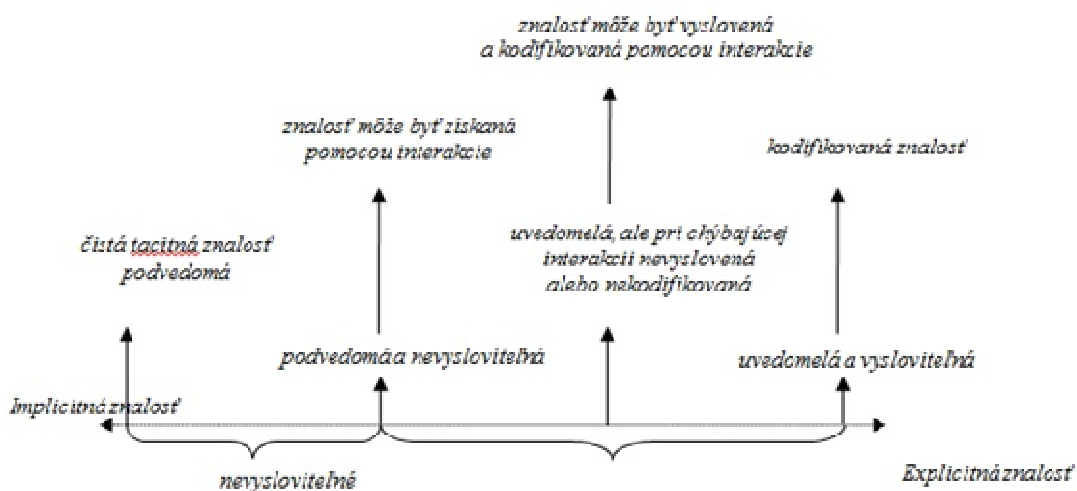
- technické těžkosti,
- špatný management,
- chybějící orientace na potřeby zákazníka.

Je potřeba systematicky získávat a vyhodnocovat potřeby trhu, jedině tak půjde o přístup aktivního zapojení zákazníka do inovačního procesu. Zvláště důležitá je správná integrace zákazníka při získávání nových produktových idejí.

Aktivní zapojení zákazníků vyžaduje určitou formu získávání informací, nepříliš vhodná metoda je formální analýza, která určitým kanálem bude pronikat do firmy. Za daleko vhodnější metodu je považován přímý kontakt se zákazníky. Velice podstatné je dosažení úrovně, kdy zákazník nesděluje jen informace o potřebách, ale také přichází s řešeními.

Problém však může nastat pro firmu v případě, kdy jde především o informace implicitního charakteru, oproti explicitním, které jde snadno strukturovat a definovat. Implicitní znalosti lze získat díky dlouhodobému získávání praktických zkušeností.

Obrázek 3: Spojitý proces znalostí zákazníka



Zdroj: Reichwald, 2007

Systematická kooperace se zákazníkem vede ke zcela novému pohledu na zákazníka. Vedle tradiční analýzy nákupního chování, je třeba na zákazníka pohlížet také na aktivního a platného nositele nových ideí. Stává se tak podstatným článkem při zavádění úspěšných inovací.

Podle Grossklause (2008) lze rozlišovat pět příspěvků zákazníka:

- Zákazník jako poptávající, jehož požadavky je možno zjistit výzkumem trhu,
- Zákazník jako aktivní spoluautor v procesu vývoje produktu, poskytuje nové idey, podněcuje řešení problému,
- Zákazník jako inovátor, jehož hotové řešení problému bude realizováno a uvedeno na trh,

- Zákazník jako pomocník při zdolávání vnitropodnikových překážek inovace u výrobce tím, že snižuje nejistotu.

2.7 Analýza situace podniku

K tomu, aby podniky mohly správně rozhodnout o svém budoucím vývoji a vhodně zvolit inovaci vzhledem ke svému současnému potenciálu, potřebují si jasně vymezit situaci, ve které se nyní pohybují. Nástroj, který tuto skutečnost zkoumá, se nazývá situační analýza.

Situační analýza jasně vymezí situaci, jak už je z názvu patrné, ve které se podnik nachází. Část nástrojů situační analýzy nabízí mikroekonomický i makroekonomický pohled, což je velice užitečné pro zhodnocení komplexnosti situace, některé metody jsou zaměřeny na produktové portfolio či na situaci na trhu. Pokud si objekt správně definuje svou pozici, přirozeně vyplynou inovace, které si kladou za cíl zlepšit situaci podniku na trhu. Situační analýza je tedy nástrojem pro strategické řízení podniku a napomáhá k volbě budoucích opatření pro růst či stabilizaci podniku.

Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C (Jakubíková, 2009):

- Company – podnik
- Collaborators – spolupracující firmy, osoby
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurenti
- Climate/ Context – makroekonomické faktory

Situační analýzu lze rozdělit do tří částí, a to (Jakubíková, 2009):

1. **Informační část:** jejím cílem je sběr informací a jejich hodnocení. Informační část obsahuje hodnocení vnějších i vnitřních faktorů.
2. **Porovnávací část:** generuje možné strategie, jde například o SWOT analýzu či BCG matici.
3. **Rozhodovací část:** v této části se objektivně hodnotí zvažované strategie.

Nástrojů situační analýzy existuje celá řada, v této práci budou stručně popsány čtyři často využívané metody.

2.7.1 SWOT analýza

Jednou z nejvíce univerzálních a zároveň nejpoužívanějších analytických metod je analýza SWOT. Tato analýza zkoumá jak vnitřní, tak vnější faktory. Úspěšná je především pro svou komplexnost, které napomáhá i fakt, že na její tvorbě by se měla podílet řada odborníků z různých segmentů společnosti, tak, aby problematika uvnitř i vně podniku byla skutečně plnohodnotně naplněna.

Její podstatou je rozpoznání silných a slabých stránek uvnitř podniku, tedy v čem lze předpokládat, že je sledovaný objekt kvalitativně na výši a v čem se nalézají jeho nedostatky. Neméně důležitá je druhá část analýzy, a to rozpoznání klíčových příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, ve kterém se přirozeně každý podnik nachází.

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.“ (managementmania.com)

2.7.2 Porterova analýza 5-ti sil

Další hojně využívanou analýzou je Porterova analýza 5-ti sil. Tato analýza, vytvořena Michaelem E. Porterem je zaměřena na rizika odvětví, soustředí se tedy především na definici hrozeb plynoucích z prostředí, ve kterém se objekt nachází.

Hlavním přínosem této metody je predikce vývoje konkurenční situace ve sledovaném odvětví, to je tvořeno na základě odhadu pravděpodobného chování objektů fungujících na námi sledovaném trhu a plynoucí rizika pro podnik z jejich strany:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby

- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu. (managementmania.com).

2.7.3 Matice BCG

Bostonská matice je nástrojem situační analýzy, který je zaměřen čistě na portfolio produktů sledovaného objektu. Matice BCG je používána při marketingovém a prodejním plánování, vhodná je pro podniky, které mají velkou produkci výrobků či služeb.

Hlavní podstatou hodnocení produktů se odvíjí od dvou faktorů:

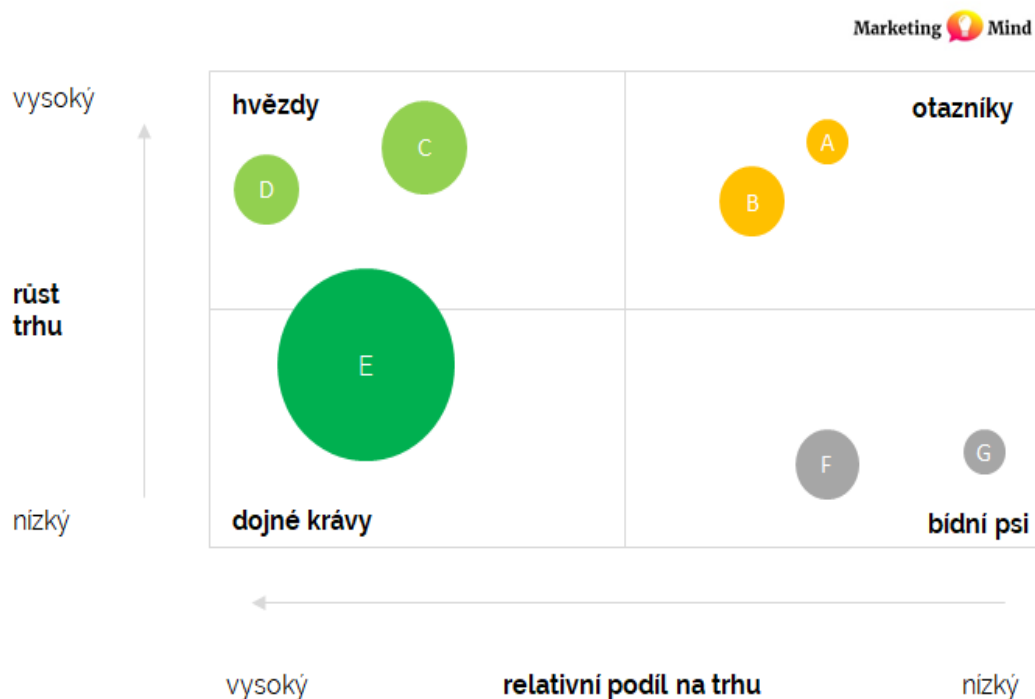
- Míra růstu na trhu (růst trhu)
- Podíl na trhu (tržní pozice)

Díky kombinaci těchto faktorů, vzniká matice, do které se umísťují produkty nabízené podnikem.

Ty se člení na:

- **Dojné krávy** – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy
- **Hvězdy** – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do marketingové komunikace, důležitých inovací.
- **Otazníky** – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy, ostatní eliminovat
- **Bídící psi** – utlumit výrobu, stáhnout z trhu

Obrázek 4: Matice BCG



Zdroj: www.marketingmind.cz

Velikost znázorněných kruhů v matici závisí na tom, jaké produkt generuje tržby/zisky (www.marketingmind.cz).

Tato metoda je zaměřena na vnější události, jevy a rizika, které potencionálně mohou ovlivňovat sledovaný objekt. Tato analýza je někdy používána jako vstup analýzy vnějšího prostředí pro SWOT analýzu, sama o sobě je však hojně využívána pro sledování či pro vstup na trh.

Každé písmeno v názvu analýzy nese informaci o sledovaném vnějším faktoru:

- **P – Political-politické** – existující a potenciální působení politických vlivů
- **E – Economical-ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **S – Social-sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)
- **T – Technological-technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

- **L – Legal - legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **E – Ecological - ekologické** (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení (managementmania.com)

2.8 Měření inovační výkonnosti finančními ukazateli

Podle Pitry (2001) se měření a hodnocení inovací opírá o řadu logicky provázaných finančních ukazatelů. Kislíngrová (2008) poukazuje na to, že veřejně prospěšné projekty nelze hodnotit pouze na základě ukazatelů finančního výhledu projektu, je nutné také posuzovat dopad do rozpočtu správních celků. Veber (2016) se zabývá ekonomickou efektivností inovací. Na měření efektivnosti inovací je možné nahlížet jako na měření efektivity rozvojových investic podniku. Inovace dle Valenty (2011) by měly přinášet nejen růst výnosů, ale současně vyvolávají i růst nákladů, proto můžeme měřit ekonomické dopady inovací prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů.

- 1. Vybrané finanční ukazatele** – jedná se o ukazatele sloužící v oblasti inovací k měření zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku a k vyhodnocení finančního zdraví podniku. Nejčastěji využívanými ukazateli v této oblasti jsou:
 - ukazatele rentability;
 - ukazatele likvidity;
 - ukazatele zadluženosti;
 - ukazatele produkční síly.
- 2. Vybrané ukazatele efektivnosti inovace (investice)** - umožňují vyhodnotit, zda částky poskytnuté na vlastní inovace jsou efektivně vynakládány. Pak lze využít metody využívané při hodnocení efektivnosti investice, jako jsou:
 - metoda rentability inovace/investice;
 - metoda doba návratnosti;
 - metoda čistého příjmu z inovace;
 - metoda vnitřního výnosového procenta.

Vzhledem k zaměření práce a možnosti použití ukazatelů v praktické části k analýze ekonomických dopadů navrhovaných inovací bude pozornost zaměřena na ukazatele, pomocí kterých lze měřit efektivnost investice. Investice by měly být realizovány podle investičního plánu podniku, který vychází ze strategického podnikového plánu. Při vyhodnocování investic je třeba brát v úvahu výnosnost investice, čas a také riziko (Kislingerová, 2010). Postup hodnocení investic, respektive inovací, je zpravidla následující:

- a) určení jednorázových nákladů na investici (kapitálových výdajů),
- b) odhad budoucích příjmů, které investice přinese (kapitálových příjmů),
- c) určení nákladů na kapitál,
- d) výpočet současné hodnoty očekávaných příjmů (Krutina, Novotná, 2014).

Metoda rentability inovace/ investic

Výnosnost (rentabilita) investice „ rI “ se vyjádří podle vztahu:

$$rI = \frac{Z_r}{K} ; \quad (1)$$

kde: Z_r - průměrný roční čistý zisk plynoucí z investice,

K - kapitálový výdaj (úhrn jednorázových nákladů na investici).

Ukazatel výnosnosti investice je odvozen od obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu. Nepřihlíží k rozložení zisku v čase, je tedy statickým ukazatelem.

Metoda doby návratnosti (splacení)

Doba splacení (doba návratnosti) je počet let, za které se kapitálový výdaj splatí očekávanými příjmy z investice. Je tedy dána počtem let, která jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované peněžní toky vyrovnaly počáteční investici (Kislingerová, 2010).

- Pokud **příjmy** v každém roce životnosti investice jsou **stejné**, pak dobu splacení zjistíme dělením kapitálových výdajů roční částkou očekávaných příjmů z investice; a sice podle vztahu:

$$D_s = \frac{K}{P} \quad ; \quad (2)$$

kde: D_s - doba splacení (návrtnosti) v letech,

K - kapitálový výdaj (úhrn jednorázových nákladů na investici),

P - roční očekávaný příjem z investice.

- Pokud **příjmy** v každém roce životnosti investice jsou **různé**, potom dobu splacení zjistíme postupným načítáním očekávaných příjmů v jednotlivých letech tak dlouho, až se kumulované částky příjmů rovnají kapitálovým výdajům.

Čím je doba splacení kratší, tím je investice výhodnější. Vylepšením této metody je metoda, která pracuje s diskontovanými hodnotami (očekávané příjmy z investice jsou diskontovány buď mírou nákladů na kapitál, nebo požadovanou výnosností investice).

Metoda čisté současné hodnoty (čistého příjmu z inovace)

Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (tj. diskontovanou hodnotou příjmů z investice) a kapitálovými výdaji (náklady na investici).

Čistá současná hodnota investice se vyjádří podle vztahu:

$$\check{C}SHI = SHP - K = \sum_{n=1}^t \frac{P_n}{(1+i)^n} - K \quad ; \quad (3)$$

kde: $\check{C}SHI$ - čistá současná hodnota investice,

SHP - současná hodnota očekávaných příjmů z investice za období t ,

P_n - očekávané příjmy v jednotlivých letech životnosti, tj. v letech n ($n = 1$ až t),

i - sazba kapitálových nákladů (podniková diskontní míra),

n - jednotlivá léta životnosti, tj. roky 1 až t ,

t - očekávaná životnost investice v letech,

K - kapitálový výdaj (jednorázové náklady na investici).

Čistá současná hodnota investice představuje čistý přínos investice.

Metoda vnitřního výnosového procenta

Tato metoda je rovněž založena na koncepci současné hodnoty. V diskontním faktoru je zohledněno nejen působení času, ale i rizika (Kislingerová, 2010). Spočívá v nalezení diskontní míry, při které současná hodnota očekávaných příjmů z investice se rovná hodnotě kapitálových výdajů na investici:

$$SHP = K \quad ; \text{ resp.: } \quad \sum_{n=1}^t \frac{P_n}{(1+i)^n} = K \quad ; \quad (4)$$

což lze upravit:

$$SHP - K = 0 \quad ; \text{ resp.: } \quad \check{C}SHI = 0. \quad (5)$$

Podnik při hodnocení efektivnosti inovace může také porovnávat své finančních výsledky s konkurenčním podnikem-k tomu slouží metoda Benchmarkingu.

2.9 Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli

Podle Žižlavského (2011) existuje vedle již zmíněných finančních ukazatelů i řada dalších ukazatelů interních procesů jako např.:

- počet nových nápadů;
- míra neúspěchu;
- měřítko spokojenosti zákazníků;
- doba realizace vývoje nového produktu;
- měřítko nepřetržitého zlepšování – např. počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešící problémy.

3 Formy státní podpory v kultuře, vědě a umění

Kulturní sektor není primárně zaměřen na zisk, svým obsahem negeneruje takový zisk, aby mohl činit významné investice. Stát tento sektor podporuje, aby jeho fungování bylo možné a rozvíjela se v zemi kulturní aktivita.

Do trvale udržitelného rozvoje státu neomylně patří pojmy, jako je umění, věda a kultura. Tyto pojmy tvoří nedílnou a provázanou součást státu, zvyšují kvalitu života nejen ve městech ale i regionech a stabilizuje je.

„Kultura a umění jsou také nezanedbatelným ekonomickým faktorem, neboť kromě již fungujících a trhem prověřených aktivit na sebe váží nové, progresivní a moderní art technologie a postupy.“ (Vojík, 2008)

3.1 Státní fond kultury České republiky

Rok 1992 je rokem založení tohoto fondu. Byl založen jako mimorozpočtový finanční zdroj pro podporu kultury. Podle zákona může obdržet dotace ze státního rozpočtu, jeho cílem je však získávat finance i z jiných zdrojů.

3.2 Nestátní neziskový sektor

Tento sektor v ČR funguje poměrně dobře, bohužel je špatně strukturovaný a roztržštěný v oblasti kultury. Lze konstatovat, že nestátní nezisková oblast kultury nemá ucelenou koncepci, jak v této oblasti podnikat a působit. Z výročních zpráv je patrné, že nejvíce se daří čerpat prostředky na sport a sociální oblast.

Důvodem může být menší zájem státu o sledovanou oblast, ale také roztržštěnost kulturního segmentu, kde se snaží působit poměrně dost nevládních organizací s rozličnými cíli a pohnutkami.

3.3 Odborové svazy v kultuře, umění a dalších tvůrčích činnostech

Posláním těchto odborů a jejich svazů je v první řadě hájit a prosazovat odborová práva pracovníků v kultuře, umění a dalších tvůrčích činnostech. Mezi členy se například řadí:

Odborový svaz pracovníků kultury a ochrany přírody, Odborový svaz kulturních zařízení, Herecká asociace a Unie profesionálních zpěváků a další.

3.4 Zahraniční podpora

Po roce 1989 v ČR působila celá řada zahraničních subjektů, například Francouzský institut, British Council, Goethe Institut, které dlouhodobě podporovaly různé kulturní a umělecké subjekty či projekty. Nyní již není zahraniční podpora tak intenzivní jako v první dekádě po roce 1989.

3.5 Financování z rozpočtů krajů

Také vedení krajů vnímá důležitost podpory kultury, snaží se vytvářet a využívat všechny dostupné způsoby a prostředky k tomu, aby bylo vůbec možné programově a kontinuálně vytvářet prostředí pro růst kulturních akcí a umění. Samozřejmě je vždy důležitou složkou rozložení priorit a osvědčenost krajských zastupitelů, jak se k této problematice postaví, proto není kultura ve všech krajských městech na stejné úrovni.
(<https://rsk.kraj-jihocesky.cz>, www.dotačníinfo.cz)

3.6 Financování z Dotačních programů

V programovém období 2014–2020 byly pro Českou republiku vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 mil. eur. Jednou z nejvýznamnějších kapitol evropského rozpočtu v období 2014–2020 jsou Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF). Jedná se o dva strukturální fondy:

Evropský fond regionálního rozvoje (EFRR / ERDF)

Evropský sociální fond (ESF)

a dále tři další evropské fondy:

Fond soudržnosti (FS/CF)

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV / EAFRD)

Evropský námořní a rybářský fond (ENRF / EMFF) (rsk.kraj-jihocesky.cz)

Program rozvoje venkova

Jedním z možných dotačních programů financovaných z fondů EU je Program rozvoje venkova (PRV), který vychází z Národního strategického plánu rozvoje venkova. Je součástí Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Byl zpracován v souladu s nařízením Rady (ES) č. 1698/2005. Pro podporu oblasti kultury bylo například vypsáno v rámci tohoto programu v letech 2007-2013 Opatření ke zlepšení kvality života ve venkovských oblastech (Osa III), konkrétně Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova. Současná výzva na programovací období 2014 -2020 neobsahuje žádný titul využitelný pro oblast podpory kultury <http://www.szif.cz/cs/prv2014>.

Podpora filmových festivalů

V roce 2019 je vypsána výzva na pořádání filmových festivalů. Jedná se o dotaci na podporu budování publika jako prostředek podněcování zájmu o evropská audiovizuální díla a zlepšování přístupu k nim, zejména prostřednictvím propagace, akcí, filmové gramotnosti a festivalů (www.dotační.info). Příjemcem podpory jsou: Evropské soukromé společnosti, neziskové organizace, sdružení, dobročinné organizace, nadace, obce registrovaných a se sídlem v jedné ze zemí, které se účastní dílčího programu MEDIA.

Typy podporovaných projektů:

Festivaly hraných, dokumentárních, animovaných a krátkých filmů nebo alespoň 100 hraných filmů (nebo 400 krátkých filmů) musí pocházet ze zemí, které se účastní dílčího programu MEDIA.

4 Metodika

Tato práce si kladla za cíl zhodnotit specifika podnikání v oblasti kultury, vymezit možnosti inovačních aktivit včetně možností jejich podpory a navrhnout vhodné inovace ve vybraném kulturním zařízení.

Prvním krokem bylo nastudování dosud poznaných možností, ať už jde o specifika, možné inovace či možnosti podpory kulturního objektu. Odborná literatura v této oblasti nabízí mnoho pramenů, proto jejich nastudování bylo podstatné pro další postup v práci.

Následně bylo potřeba vybrat kulturní objekt, kde by poznané principy mohly být aplikovány, aby byl patrný i praktický dopad práce.

Vybraným kulturním zařízením se stalo Kino Ševětín. V práci byla použita interní data kina od provozovatele objektu, shromážděna za rok provozu. Dalším důležitým zdrojem informací byla sekundární data, konkrétně jde o data z Českého statistického úřadu, či informace od městysu Ševětín.

Aby bylo možné navrhnout vhodnou inovaci pro zvolený objekt, bylo potřeba vymezit situaci, ve které se Kino Ševětín nachází. K tomuto kroku byla použita SWOT analýza a Porterova analýza. Z výstupů obou analýz mohly být navržené jednotlivé inovace.

Celkem jsou v práci navrženy čtyři inovace.

První inovace má technický charakter, jde o zateplení budovy kina. Pro finanční zhodnocení byly použity některé metody hodnocení efektivnosti investic konkrétně výpočet rentability investice a návratnosti investice (Tabulka 1). Pro kulturní zařízení má velký význam také nefinanční zhodnocení inovace, které rovněž práci doplňuje. Práce obsahuje také vizualizaci inovace.

Tabulka 1: Použité absolutní a relativní ukazatele

Ukazatel	Zkratka	Metodický popis, jednotky	Zdroj
Průměrná roční úspora	U_r	Průměrná roční úspora energie (teplo) v Kč	Městys Ševětín
Roční úspora	U_d	Diskontovaná roční úspora	Diskontní míra: ČNB
Kapitálový výdaj	K	Součet všech nákladů nutných k zateplení v Kč	Městys Ševětín
Rentabilita investic	$rI = \frac{U_r}{K} * 100$	v %	
Doba návratnosti	$D_s = \frac{K}{U_r}$	v letech	
Diskontovaná doba návratnosti	$D_d = \frac{K}{\sum U_d}$	v letech	

Druhá inovace je inovace strategická, díky které se z prostoru kina stane multifunkční objekt. Nejprve byly zjištěny po konzultaci s architektem veškeré náklady, které by tato inovace vyvolala a následně byla zjištěna doba návratnosti investice. Zároveň byly hodnoceny i nefinančními dopady.

Poslední dvě navržené inovace se týkají produktu. Třetí inovací je rozšíření nabízených služeb o službu soukromého promítání. Pro tuto inovaci byla zhotovena kalkulace nákladů a rovněž doplněna o nefinanční dopady, tato inovace je doplněna o speciální grafiku, vytvořenou za účelem marketingové komunikace služby. Čtvrtou poslední navrženou inovací byla možnost pořádání letní projekce, zde byla opět vytvořena kalkulace nákladů a zhodnoceny finanční dopady.

Po zjištění rozsahu potřebných zdrojů k uskutečnění inovací, byly navrženy možnosti financování kulturních aktivit.

PRAKTICKÁ ČÁST

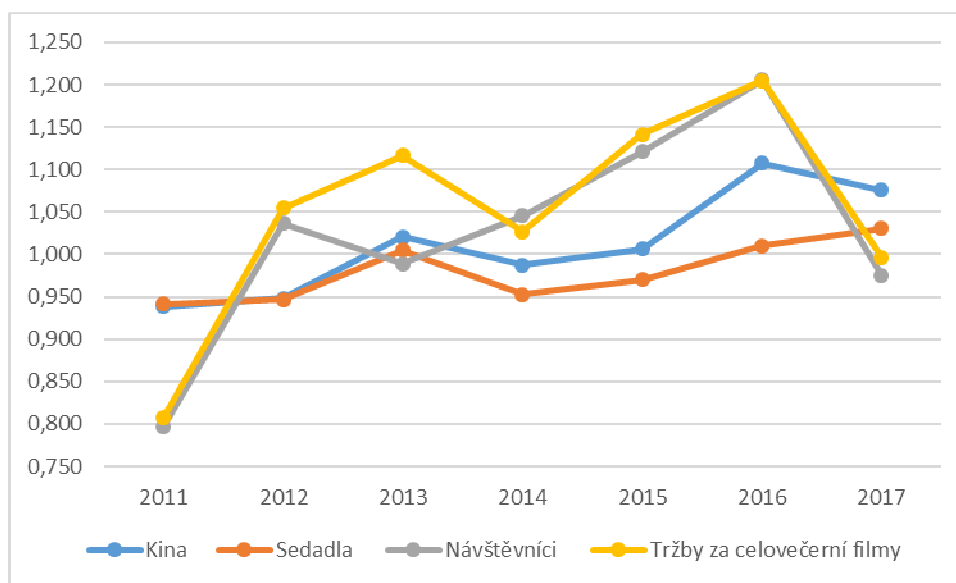
5 Vybrané kulturní zařízení v kontextu rozvoje regionu

Vybraným kulturním zařízením je kino Ševětín. Nejprve byla analýza zaměřena na vývoj počtu kin, jejich návštěvníků, v celé České republice a blíže v Jihočeském kraji.

5.1 Kina v ČR, v Jihočeském kraji a jejich vývoj

V České republice docházelo v letech 2011 -2017 ke zvyšování počtu kin (Graf 1, tabulka 2), s tím souvisí i vývoj počtu sedadel. Počet návštěvníků kin se od roku 2012 mírně zvyšuje. Největší nárůst počtu návštěvníků a také tržeb za celovečerní filmy lze zaznamenat v roce 2016 (nárůst o 20%). V roce 2017 dochází k mírnému poklesu jak počtu návštěvníků, tak tržeb.

Graf 1: Meziroční tempo růstu počtu kin, sedadel, návštěvníků a tržeb v ČR



Zdroj: vlastní výpočty na základě dat z ČSÚ

Tabulka 2 zobrazuje počet kin, která jsou v provozu v jednotlivých krajích ČR a zároveň počet obyvatel připadající na 1 kino. Je zřejmé, že počet kin se ve všech krajích zvyšuje, (kromě Ústeckého a Libereckého kraje, kde v posledních dvou sledovaných letech dochází naopak k poklesu o 1 zařízení).

Důsledkem zvyšujícího počtu kin dochází k poklesu počtu obyvatel připadající na 1 kino (ve Zlínském kraji dokonce v roce 2017 je počet obyvatel na 1 kino nižší než 10 000).

Tabulka 2: Srovnání krajů podle počtu kin a počet obyvatel kraje na 1 kino v letech 2015 -2017

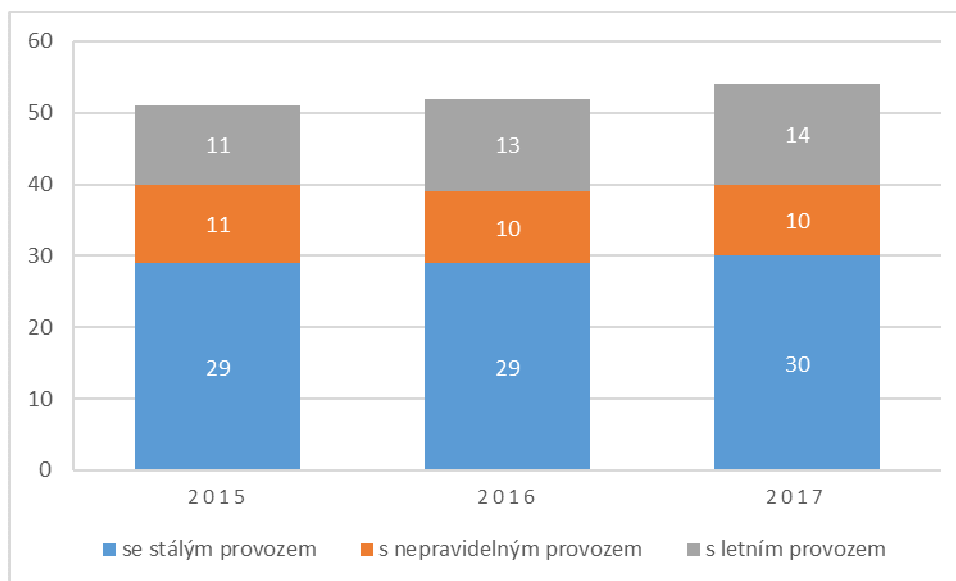
	Počet kin podle krajů			Počet obyvatel na 1 kino		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Česká republika	633	701	754	16 656	15 072	14 044
Hl. m. Praha	49	54	65	25 765	23 569	19 793
Středočeský	68	74	76	19 422	18 017	17 707
Jihočeský	51	52	54	12 496	12 275	11 837
Plzeňský	42	48	49	13 706	12 034	11 821
Karlovarský	19	22	26	15 711	13 514	11 389
Ústecký	51	54	53	16 145	15 228	15 489
Liberecký	33	37	36	13 308	11 897	12 248
Královéhradecký	34	38	39	16 214	14 505	14 124
Pardubický	37	40	48	13 953	12 914	10 776
Vysočina	29	36	39	17 569	14 144	13 043
Jihomoravský	66	69	70	17 781	17 058	16 864
Olomoucký	43	49	55	14 770	12 940	11 512
Zlínský	46	50	63	12 714	11 683	9 255
Moravskoslezský	65	78	81	18 696	15 531	14 906

Zdroj: vlastní výpočty na základě regionálních dat z ČSÚ

Pokud se zaměříme pouze na Jihočeský kraj, pak je možné zjistit mírný nárůst počtu kin od roku 2015. Graf 2 ilustruje počet provozovaných kin v rámci Jihočeského kraje. Je zřejmé, že počet kin se v roce 2017 mírně zvýšil ve srovnání s rokem 2015 (v roce 2015 – 51 kin, v roce 2017 – 54 kin).

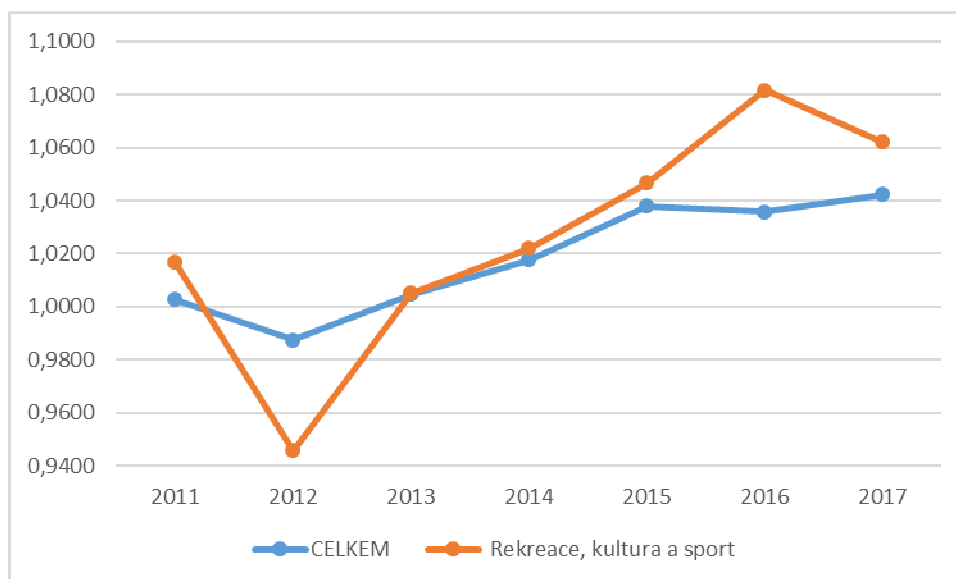
Jedná se ovšem o zvýšení počtu kin s letním provozem, která v posledních letech nabývají na významu v rámci zpestření programu pro turisty a návštěvníky rekreačních oblastí.

Graf 2: Počet kin v Jihočeském kraji v letech 2015 - 2017



Z grafu 3 je možné zjistit meziroční změnu výdajů domácností na konečnou spotřebu, a to celkem a výdaje na rekreaci, kulturu a sport. Jedná se o údaje očištěné od cenového vlivu. Od roku 2013 výdaje domácností meziročně rostou, ovšem ještě rychleji rostou výdaje na rekreaci, kulturu a sport (do této odvětvové skupiny NACE, patří i výdaje domácností za kino a jiné kulturní aktivity). Tento vývoj je možné vysvětlit růstem mezd, který je možné ve sledovaných letech zaznamenat a souvisí i s reálným hospodářským cyklem. Od roku 2014 roste výrazně HDP, dochází také k růstu mezd, což pozitivně ovlivňuje i výdaje domácností na rekreaci, kulturu a sport.

Graf 3: Vývoj výdajů domácností na konečnou spotřebu (ceny roku 2010)



5.2 Vybrané kulturní zařízení

Objektem pro navržení inovace je kulturní zařízení Kino Ševětín. Objekt je ve vlastnictví městyso Ševětín a nyní je poskytnut k pronájmu (Příloha 1). Objekt je plně spravován pronajímatelem, který plánuje kulturní program a doplňkové akce.

Kino v tuto chvíli funguje jednou týdně, tedy nejde o každodenní provoz. Mimo promítání filmů se v kulturním zařízení pořádají cestovatelské přednášky, stand-upy a divadla s menším počtem účinkujících a dalších akce.

Poloha kina je situována na jihu Čech v městyso Ševětín. Ševětín leží 18 kilometrů od Českých Budějovic a 15 kilometrů od Veselí nad Lužnicí, nachází se tedy na silničním spoji mezi Českými Budějovicemi a Prahou. Městys Ševětín lze považovat za centrální obec, kolem které jsou rozprostřeny další menší obce, jako je Vítín, Chotýčany, Mazelov, Drahotěšice.

K objektu je připojena z jižní strany trafika a informační centrum, poslední investice do objektu proběhla v roce 2015, kdy byla ze severní části vybudována nová fasáda i se zateplením (příloha 7).

5.2.1 Historie kulturního objektu

Historie Kina Ševětín je velmi bohatá a část z ní i velice dobře dohledatelná díky kronice, kterou obce vede.

V roce 1928 vzniká v obci Ševětín první biograf. Tato událost je navázána na tělocvičnou jednotu Sokol. Tato tělocvičná jednotka potřebovala pro své potřeby zbudovat sál, to se uskutečnilo díky panu Čapkovi, který s nákladem 160 000 Kč nechal tento sál vybudovat (příloha č. 3). Součástí sálu byl i zmíněný biograf, to vše bylo postaveno na místě zbouraných stájí, byl propojen s hostincem a jeho součástí byl i balkón.

Datum 28. října 1928 byl dnem, kdy zde biograf promítl první film, jako součást velkých oslav desátého výročí republik. Prostory kina byly využívány především k oslavám státních svátků, k plesům, výstavám ale i přednáškám, které využívaly zařízení.

Ve třicátých letech se velmi často promítalo pro školy. Jednalo se většinou o naučné a dokumentární filmy například *Babička Boženy Němcové*. Filmy, které byly určeny dopoledne pro děti se večer promítaly dospělejšímu publiku. Podle dochovaných informací v této době promítání vedli dva hluchoněmí bratři. S postupujícím vývojem techniky byla potřeba zařídit zvukovou aparaturu, se kterou bratři potřebovali výpomoc. V této době se vedení kina ujal pan Karel Dvořák, který vedl kino až do období druhé světové války. Jeho rodina vedla kino až do roku 2015.

Začátkem roku 1936 se spolek Sokol přesouvá do jiných prostor, promítací zařízení však zůstává na stejném místě. V kronice můžeme nalézt, že díky odstěhování spolku není nikdo, kdo by platil pojistné promítacího přístroje. Doslova se uvádí: „Tak dobrý, výchovný prostředek, film, sloužící hlavně ke vzdělávání mladých leží úplně ladem.“

Doba, po které nebylo promítáno, se v kronice neuvádí.

V průběhu druhé světové války Karel Dvořák, dosavadní vedoucí kina, přichází při práci na statku o prsty na jedné ruce. Proto se v roce 1947 ujímá vedení jeho syn Václav Dvořák, v tomto období už je kino ve vlastnictví obce.

V roce 1956 se promítalo 3x až 4x týdně hlavně ve středu, v sobotu, v neděli a někdy i v pátek, vždy dvakrát dopoledne a večer. Bylo odvysíláno přes 213 představení, které navštívilo 23 tisíc osob. Průměrná návštěva na 1 představení byla přes 100 osob.

V roce 1960 bylo k vidění 218 filmů, které navštívilo přes 13 tisíc diváků. Průměrná návštěvnost byla kolem 60 osob na jedno promítání. 212 promítání, 11 600 diváků a průměrná návštěvnost 55 diváků, to byla bilance kina v roce 1961.

V roce 1962 se v místním kině promítalo 156 filmů, které navštívilo 12 486 diváků. Průměrná návštěvnost byla 80 osob.

V roce 1963 bylo promítnuto 217 představení. Vidělo je 12 334 diváků, průměrná návštěvnost byla 60 diváků. Nejúspěšnější byly filmy *Tři mušketýři* (998), *V pravé poledne* (669), *Napoleon* (634).

V roce 1964 se poprvé objevila v kronice zmínka o tom, že má kino nevyhovující vybavení.

Rok 1965 byl ve znamení modernizace kina, na úpravy sálu bylo obcí vyčleněno 68 tisíc. Kč. Sál byl nově vymalován, dveře prošly úpravou a byly položeny parkety. Koncem roku 1968 se do stejné budovy stěhuje knihovna a sklenářství.

Následující roky pomalu klesala návštěvnost, důvodem zřejmě byly ruské a budovatelské filmy a větší dostupnost televize.

Rok 1986 je pro kino zlomovým. V tomto roce došlo k požáru hostince Šimona Lomnického, díky čemuž byla porušena i střecha kinosálu. Hostinec byl zbourán a střecha biografu provizorním způsobem opravena, což vedlo k pozastavenému provozu kina na několik let. Vzniklo několik návrhů, jak vzniklou situaci vyřešit. Jedním z nich byla možnost vystavět zcela nové moderní kino, které by bylo propojeno s novým Kulturním domem a restaurací, která byla její součástí. Na tento návrh byl dokonce vypracován i projekt, ale k samotné realizaci nikdy nedošlo.

V původním kinosále se provedla celková rekonstrukce, bylo zde vybetonované odstupňované hlediště, předělal se vchod, pokladna a zakoupilo se nové promítací zařízení a vzduchotechnika, všechny tyto úpravy jsou v kině v původním provedení dodnes. Tato rekonstrukce neumožnila promítání až do roku 1991, kdy začal vést místní kino Karel Dvořák ml. Od tohoto momentu nese kino název „Kino Dvořák“

V roce 2012 byla obec Ševětín postavena před zásadní otázkou, zda investovat do místního kina, tak aby mohlo projít malou digitalizací a provoz mohl být zachován, nebo kino zavřít. Investice do kina proběhla a zařízení bylo digitalizováno, což umožňuje přehrávat dvd, blue-ray a MP4. Návštěvnost ovšem stále klesala, ačkoliv se služby staly kvalitnějšími.

Od roku 2017 je kino pod vedením třech ševětínských rodaček Kristýnou Novotnou, Stanislavou Skříčkovou Jírovcovou a Anetou Klimešovou. (Příloha č. 4.) Promítání se nyní uskutečňuje jednou týdně, návštěvnost kina roste a služby, které kino nabízí, se rozšiřují.

Rok 2018 byl pro kino rokem narozeninovým, od prvního promítání v původním kinosále uběhlo 90 let.

5.3 Potencionální zákazníci kina

Jako každý podnikatelský subjekt, tak i Kino Ševětín cílí na určitou skupinu zákazníků. Primární snahou kulturního subjektu je přinášet služby, které lidé budou vyhledávat, proto je naprosto zásadní poznat cílovou skupinu a dobře na ni zacílit, ať už druhem služby, kvalitou či zvolením komunikačního kanálu.

Primární skupinu potencionálních návštěvníků pro sledovaný kulturní objekt lze odhadnout podle počtu obyvatel městyse a okolních vesnic, což nám ukazují externí data k 31. 12. 2016 z ČSÚ (tabulka 3).

Tabulka 3: Počet obyvatel Ševětína a okolních obcí k 31. 12. 2016

		Ševětín	Vitín	Chotýčany	Drahotěšice
celkem		1 406	446	236	331
pohlaví	muži	674	235	121	176
	ženy	732	211	115	155
věková skupina	0-14	246	94	40	61
	15-64	926	295	156	225
	65 a více	234	57	40	45

Zdroj: ČSÚ

Dle sekundárních dat je jasně poznatelné, že skupina, kterou je teoreticky možné oslovit, čítá 2 419 lidí. Tento údaj poskytuje pouze informaci statistickou, proto je velice důležité poznat další údaje.

Další zdroj informací, které byly použity, jsou interní data Kina Ševětín za poslední dva roky. Z těchto informací vyplývá, že na běžné promítání chodí v průměru 30 zákazníků. Jednou měsíčně je zde promítáno představení pro děti, kde je návštěvnost dramaticky vyšší, v průměru na dětské představení přijde 55 dětí jak ze Ševětína, tak z okolních obcí. Návštěvnicky nejsilnější skupinu tvoří ženy ve věkovém rozmezí 35-55 let ze Ševětína. Nejoblíbenější žánr filmu je česká komedie, pokud Kino Ševětín uvede film z této kategorie, návštěvnost kina se blíží k trojčiferným číslům. Nejméně oblíbený žánr je dokument.

Návštěvnost filmů je také silně ovlivněna marketingovou komunikací samotných filmů v premiérových časech, pokud potencionální návštěvníci kina mohou vidět bigboardy s reklamou na film, slyšet reklamu v rádiu a televizi, návštěvnost takového filmu i v Kině Ševětín je mnohonásobně vyšší.

5.4 Komunikační kanály

Kulturní objekt zprostředkovává služby. Proto, aby se zákazník o poskytovaných službách dozvěděl a mohl tyto služby čerpat, je velice důležité zvolit vhodný komunikační kanál.

Kino Ševětín má jednoduché logo v barvě černé, žluté, šedé (Příloha 2), tyto barvy jsou využívané na všech podpůrných komunikačních prostředcích, tak aby poskytnutá informace byla rychle zařazena ke sledovanému kulturnímu objektu. Snahou týmu Kina Ševětín je vybudovat takovou atmosféru, aby se zde lidé cítili komfortně a opakovali svou návštěvu.

Jelikož je cílová skupina sledovaného objektu velice rozmanitá, není možné zvolit pouze jeden komunikační prostředek. Kino Ševětín využívá několik komunikačních kanálů, tak aby pravděpodobnost zasažení cílových skupin, byla co největší.

Webové stránky s rezervačním systémem

Od roku 2017 má Kino Ševětín své webové stránky, tyto stránky poskytují informace o aktuálním programu kina, nabízí možnost využití rezervačního systému a poskytují možnost přihlášení se k odběru novinek, které chodí přihlášeným přímo na jejich soukromé emailové adresy. Tento web je rovněž propojen s instagramovým a facebookovým účtem, tak aby bylo jasně patrné, že je web aktuální.

Další informace, které web poskytuje, jsou ohledně provozovatelů kina, tak aby se vytvořil příjemný vztah mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Na webu je rovněž video, které provází celým kinem. (Příloha č. 6)

Sociální sítě: fb, instargram a další portály (př. Kudyznudy a další)

Ze sociálních sítí je používán především facebook a instargram, každý týden jsou zveřejňovány krátké příspěvky o filmu, který se bude promítat. Součástí marketingové komunikace Kina Ševětín na sociálních sítí jsou i soutěže o VIP vstup do kina př. o nejlepší prázdninovou fotografii. Na sociálních sítí jsou prezentováni i provozovatelé kina, tak aby vzniklo pouto mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

Kino Ševětín je propojeno i s jinými servery, jde například o web Kudyznudy, kde potenciální zákazníci najdou odkaz na webové stránky kina. Odkaz na webové stránky kina nabízí i samotný web městyse Ševětín.

Vývěsky, roznos letáků s programem, plakáty

Jelikož cílovou skupinou jsou i lidé, kteří nemají každodenní přístup k internetu, jsou použity i jiné komunikační kanály. Primárně jde o zákazníky přímo ze Ševětína a místních obcí, proto je velice účinné používat místní vývěsky. Do okolních obcí jsou doručeny plakáty s programem a zaměstnanci obcí je instalují na úřední desku obce.

Pokud Kino Ševětín pořádá mimořádnou akci, vždy je k ní vytvořen samostatný plakát, který se rovněž zveřejňuje na úřední desce obce.

Každý měsíc, jakmile je vytvořen aktuální program, který je následně zmenšen do podoby letáku, roznášen do schránek jednotlivých obyvatel městyse Ševětín (Příloha 5).

Místní rozhlas

Jelikož městys Ševětín disponuje funkčním místním rozhlasem, je možné nechat každý týden hlásit pozvání na aktuální film do kina.

Reklama na plátně kina

Před projekcí filmu jsou vždy vysílány upoutávky, které odkazují na měsíční program kina.

5.5 Finanční situace Kina Ševětín

Kulturní objekt lze jen velice obtížně srovnávat s klasickým objektem zřízeným výhradně pro tvorbu zisku. Kulturní oblast je pro podnikání obtížná a má řadu specifík, na které je potřeba brát ohled. Kulturní objekt Kino Ševětín je dotován městysem Ševětín. Pokud by nebylo vedení městyse ochotné investovat do přidaných služeb v oblasti kultury, nemohl by tento objekt existovat, protože by byl ztrátový.

Dotace spočívá v měsíční částce 10 tis. Kč, dále pak městys hradí veškerý provoz budovy (voda, elektřina, plyn). Částka 10 tis. Kč je plně vynaložena na pořizování filmů včetně nákladů na autorská práva. Cena filmu se pohybuje v rozmezí 1800 – 2500 Kč. Příjem kina je tvořen z ceny vstupného, tato částka je zafixována na 50 Kč bez slevy na dítě a seniora. Celý objekt kina městys dává k pronájmu za symbolických 100 Kč měsíčně. Pronájem kina je ošetřen smlouvou, ve které je jasně definován účel, za kterým je objekt pronajímán. V tabulce 4 a 5 jsou vyčísleny všechny měsíční výnosy a náklady v roce 2017/2018 objektu pro lepší přehlednost

Tabulka 4: Náklady a výnosy provozovatele kina Ševětín

NÁKLADY KINA ŠEVĚTÍN/měsíc		VÝNOSY KINA ŠEVĚTÍN/měsíc	
Pronájem kina	100 Kč/měsíc	Dotace z městyse	10 000 Kč/měsíc
Zakoupení filmů	1800-2500 Kč/ 1 film cca 10 000Kč/měsíc	Příjmy ze vstupného	50 Kč/osoba cca 6000 Kč/měsíc
Údržba	500 Kč/měsíc		

Zdroj: vlastní zpracování statistik Kina Ševětín

Tabulka 5 Náklady a výnosy zřizovatele Kina Ševětín

NÁKLADY MĚSTYSE ŠEVĚTÍN/měsíc		VÝNOSY MĚSTYSE ŠEVĚTÍN/měsíc	
Dotace Kina	10 000 Kč/měsíc	Pronájem	100 Kč/měsíc
Voda	150 Kč/měsíc		
Elektřina	1226 Kč/měsíc		
Plyn	5 566 Kč/měsíc		

Zdroj: vlastní zpracování statistik Kina Ševětín

5.6 Analýza 5-ti sil, 5F

Porterova analýza sleduje odvětví a jeho rizika. Tento způsob analýzy používá pět prvků, a to stávající konkurenty, potenciaální konkurenty, substituty, kupující a dodavatelé. Podstatou této metody je odhadnout budoucí vývoj v odvětví, snaha o prognózování vývoje konkurenční situace a zhodnotit možná rizika hrozící pro sledovaný objekt. Tento postup je velice důležitý před tím, než je objektu navržena inovace. Zjistit situaci, ve které se podnik nachází a snažit se jednak eliminovat rizika a snažit se rozvinout potenciál, v našem případě, kulturního objektu.

Stávající konkurenti

Tak, aby bylo možné poznat kvalitně stávající konkurenci, je velice důležité stanovit si kritéria, která jsou pro objekt zásadní, a jimi posuzovat ostatní konkurenční podniky.

V tomto případě byly zvoleny tyto:

- Forma digitalizace

Je zásadním faktorem, forma digitalizace určuje, jaké filmy kino může promítat. Tudiž je to hlavní prvek kina, který rozhoduje o programu.

- Cena vstupenky

Cena vstupenky se může stát konkurenční výhodou.

- Vzdálenost

Všechny sledované konkurenční objekty jsou vzdáleny do 20 km od Kina Ševětín.

- Doplnkové služby

Služby, které jsou přidány k samotné funkci kina, může jít o občerstvení, možnost šatny atd.

- Vybavení kina

Prostředí kina může razantně přispět k pohodlí a dobrému pocitu z využívání služeb.

- **DOLNÍ BUKOVSKO**

Největší konkurencí pro sledovaný objekt je kino v Dolním Bukovsku. Toto kino se nachází 10 km od Ševětína. Stejně jako kino v Ševětíně prošlo malou digitalizací, což je hlavní faktor pro možnost výběru filmů. V praxi tento fakt znamená, že výběr dostupných filmů pro kino bukovské i ševětínské je stejný, obě kina ve stejný čas budou mít pravděpodobně podobný program. Rovněž vybavení, cena vstupenky (50 Kč) a prostory kina jsou si ze sledovaných objektů nejpodobnější. Nabídka doplňkových služeb v podobě občerstvení je v Dolním Bukovsku omezena pouze nápoji. Rovněž prostředí je méně kvalitní než v Kině Ševětín.

- **VESELÍ NAD LUŽNICÍ**

Další konkurent je kino ve Veselí nad Lužnicí, které je vzdálené 14 km od kina Ševětín. Toto kino prošlo také malou digitalizací, takže jejich nabídka filmů je velice podobná. Vstup je zafixován na částce 90 Kč. Nabídka občerstvení čítá nápoje a drobné pochutiny. Prostory kina jsou spojeny s kulturním domem, tudíž objekt není zcela uzpůsoben výhradně pro účely promítání, proto komfort pro zákazníky je značně omezen. Vybavení a prostory objektu jsou zastaralé.

- **DALŠÍ KONKURENTI**

Všechna tato kina prošla jinou formou digitalizace, jejich nabídka filmů čítá filmy v premiérových časech.

Lišov se nachází 20 km od Ševětína, cena vstupenky: 100-130 Kč/ osoba, vybavení kina je nové, celá budova prošla rekonstrukcí. Doplňkové služby lišovské kino nabízí ve stejném rozsahu jako Kino Ševětín. Kino Ševětín může konkurovat pouze rozsahem nabídky jiných představení, než je promítání filmů.

Týn nad Vltavou (24 km od Ševětína), cena vstupenky: 100-130 Kč/osoba

České Budějovice – Kotva, Cinestar (18 km), cena vstupenky: 120-160 Kč/osoba

Kino Ševětín se snaží prostory používat i k jiným účelům než jen k promítání filmů, do programu zařazuje přednášky, stand-upy apod. Bohužel je prostor kina omezen velikostí, proto i nabídka dalších představení není široká.

Konkurenční výhodou může být i snaha o širší marketingovou komunikaci kina, rozvoz letáků do okolních obcí, nové webové stránky s rezervačním systémem, věrnostní kartičky, využívání sociálních sítí, použití zákaznických soutěží.

Další konkurenční výhoda je rozsah nabídky občerstvení, které u největších konkurentů chybí. Na druhé straně vybavení Kina Ševětín je zastaralé, budova má technické potíže, které v období zimních měsíců vedou nejen k vyšším nákladům za vytápění objektu, ale časté jsou potíže s únikem tepla, což nevede ke komfortu pro zákazníky.

Potencionální konkurenti

V současné době nepředpokládáme nárůst konkurence, jde o neziskový sektor, který by momentálně bez dotací nemohl existovat.

Substituty

Jelikož městyse disponuje menším počtem obyvatel, každá kulturní akce v této lokalitě se může stát substitutem. Je potřeba sladit harmonogram promítání kina s programem městyse.

Dodavatelé

Naším nejdůležitějším dodavatelem je distributor filmů, v České republice je jednotný systém pro distribuci filmů, takže měnit dodavatele není možné. Do budoucna je šance, že se všechny filmy budou rozesílat ve formátu MP4, což by vedlo k možnosti promítat filmy v premiérových časech.

Kupující

Co se týče kupujících, není hlavním faktorem poptávky po službě cena. Zájem lidí budujeme nabídkou filmů a doplňkových akcí. Důležitým faktorem je, aby se správně a včas daná informace dostala k cílové skupině a oslovila ji.

Podstatným prvkem je pohodlí a komfort, tak aby byl kupující ochotný přijít. Díky tomu, že objekt kina je již letitý, je problém s úniky tepla a stává se, že v zimních měsících není optimální teplota v sále, také sedačky nepatří k těm nejpohodlnějším. Dalším důležitým faktorem je správná volba promítaných filmů, nejnavštěvovanější filmy jsou komedie, zejména ty od českých tvůrců.

5.7 SWOT Analýza

Tato analýza je velice univerzální analytickou technikou zaměřenou na zhodnocení jednak vnitřních, tak i vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost buď sledovaného objektu, nebo nějakého konkrétního záměru, například inovace v nejrůznější podobě. Velice časté použití SWOT analýzy je v rámci strategického řízení jako analýzy situační.

V tabulce 6 jsou zhodnoceny všechny sledované faktory kulturního objektu, ve spolupráci s týmem provozovatelů, tak aby údaje měly co možná největší validitu.

Tabulka 6 Faktory kulturního objektu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Lokalita, - V místě škola i školka - Vlastní parkoviště - Webové stránky - Používání sociálních sítí - Atmosféra – díky stylu výstavby 	<ul style="list-style-type: none"> - Stav budovy – omezený prostor - Malá digitalizace - Nepohodlné sedačky - Nezateplená budova, chlad - Hluk ze silnice
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> - získání nové cílové skupiny - potenciál základní školy - trend podpory lokálních podniků - možnost získání dotací - rozšíření doplňkového kulturního programu - Žalostný stav kulturního domu v Ševětíně - Podpora od vedení městysu na další 4 roky 	<ul style="list-style-type: none"> - Ukončení dotací od obce - Změna provozovatele - Nezájem obyvatelstva o kulturní vyžití

Zdroj: vlastní zpracování

Po zhodnocení obou uvedených analýz, můžeme dojít k navržení inovace.

První navržená inovace má technický charakter, podle zjištěných dat, je velkým problémem únik tepla a zároveň hluk ze silnice. Oba tyto problémy by vyřešilo zateplení budovy z východní a západní strany. Zároveň tato inovace přichází logicky jako první, protože generuje omezení nákladů na vytápění, což je pro městys, který budovu spravuje, zásadní při rozvržení finančních prostředků na případné inovace.

Druhá navržená inovace vyplynula z faktorů, které poukazují na nutnost multifunkčnosti objektu. Pokud by prostor kina mohl být použit i k jiným účelům, než je promítání filmů, byl by více využit a zisky z nich plynoucí by byly mnohem větší, což by pozitivně ovlivnilo udržitelnost objektu ke kulturním účelům.

Třetí navrženou inovací, bude inovace produktová. Kino Ševětín zahrne do své nabídky službu soukromého promítání, které ani jedno ze jmenovaných konkurenčních kin nenabízí. Kino díky svému designu, který zapadá do 60. až 70. let, má jedinečnou atmosféru, ze kterého objekt může těžit a nabídnout tak nevšední zážitek, který je více než vzdálený od konvenčního promítání ve velkých multikinech. Poslední inovací bude zavedení letního promítání do nabídky služeb kina. Tato inovace si slibuje především oslovení nových potencionálních zákazníků.

6 Inovační aktivity ve vybraném kulturním zařízení – návrhy

Z předchozích analýz vyplynuly některé možnosti zlepšení ve vybraném kulturním zařízení, které budou následně představeny a zhodnoceny pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

6.1 Technická inovace – zateplení budovy

Technická inovace v rámci zateplení jižní a východní části budovy by měla řešit dva problémy, které nám předešlé analýzy odhalily. Jednak jde o hluk z projíždějících automobilů, který je slyšet do sálu kinu. Druhým problémem je velký finanční náklad městysu na vytápění prostor, momentálně jsou v budově velké úniky tepla, které by touto inovací byly eliminovány.

Samozřejmě jde i o komfort pro zákazníky. V zimních měsících je velice obtížné vytopit budovu na přijatelnou teplotu, tak aby zákazník nepocítil během promítání chlad.

Vyřešení těchto nedostatků by mělo především snížit náklady pro městys a zvýšit spokojenost návštěvníků. Zlepšený stav budovy může přispět k větší návštěvnosti objektu, což povede k dalšímu zisku ze strany provozovatele. Z těchto důvodů je tato inovace vedena jako primární.

Městys Ševětín se rozhodl tuto inovaci uskutečnit a je naplánována na rok 2019. Bohužel momentálně nejsou vypsány žádné dotace na takový druh investice. Blíže technicky specifikovaná inovace je v přílohách č. 7, 8, 9 a 10).

6.1.1 Finanční zhodnocení inovace

Pro kalkulaci inovace je důležité určit náklady. Pro tento konkrétní projekt je nákladem samotné zateplení, podle stavebního technika městysu Ševětín jde o rozpočtovanou částku 683 000 Kč. Dalším důležitým údajem, který potřebujeme znát, je zisk, který investice přinese. V tomto případě je ziskem pro zřizovatele projektu úspora dosažená sníženou spotřebou plynu. Roční náklad na zimní období 2017/2018 na vytopení kina

byla částka 66 792 Kč. Zateplením jižní a východní části budovy, by mělo dojít k úspoře tepla o 20 %, dle předpokladu projektanta. Roční úspora nákladů tedy představuje částku 13 358 Kč.

ROI – RENTABILITU INVESTIC

$$ROI = \frac{\text{průměrná roční úspora}}{\text{kapitálový výdaj}} * 100 = \frac{13\,583}{683\,000} * 100 = 1,96\% \quad (6)$$

Vypočtenou rentabilitu investic je možné srovnat s diskontní mírou, která je dle ČNB 3,09 % pro rok 2018 (www.cnb.cz). Po srovnání hodnot dojdeme ke zjištění, že podle tohoto ukazatele se investice jeví jako nerentabilní.

NÁVRATNOST INVESTICE – PROSTÁ, PŘÍJEM SE MĚNÍ

Příjem z investice představuje úsporu nákladů za plyn. Výpočet prosté doby návratnosti investice je možné uvažovat s reálným předpokladem, že během let životnosti bude docházet ke změně ceny plynu, tj. budou se v letech měnit i částky úspory. Po konzultaci s odborníkem ze společnosti EGC Consult z energetické oblasti, bylo zvoleno roční 10-ti procentní navýšování ceny za plyn.

Principem výpočtu ukazatele prosté doby návratnosti investice je kumulace zvyšovaného příjmu, v tomto případě kumulace úspory (Příloha 11), až do doby, než se vyrovná kapitálovému výdaji. V případě navýšování částky za plyn je návratnost investice

$$D_d = 32 + \frac{11300,4}{70509,5} = 32,16 \text{ roku} \quad (7)$$

Z výše zmíněných výpočtů je patrné, že se investice jeví jako nevýhodná. V běžném podnikatelském prostředí by pravděpodobně tato investice nebyla uskutečněna. Tato práce je ovšem zaměřena na kulturní objekt, kde ekonomické hledisko není tím největším efektem. Finanční zhodnocení většinou neudává směr investovaných prostředků, podstatnou částí inovace jsou nefinanční aspekty.

6.1.2 Nefinanční zhodnocení inovace

Jelikož vybraným subjektem je kino, jehož zřizovatelem je městys Ševětín, není jeho primárním cílem generovat zisk. Primární cíl samotného kulturního objektu je zlepšovat kulturní vyžití obyvatel, generovat větší spokojenost života v obci a dosahovat většího pohodlí v rámci poskytované služby.

Technická inovace, která je popsána výše, by měla být měřena především těmito nefinančními ukazateli:

- počet návštěvníků kina,
- pohodlí návštěvníků kina,
- zlepšení technického stavu budovy,
- odhlučnění objektu.

6.2 Strategická inovace – Multifunkční objekt

Z předchozích analýz vyšlo jasně najevo, že hlavní konkurenční výhodou pro sledovaný objekt, je doplňkový kulturní program, jako druhá inovace přichází v úvahu přebudování prostor na multifunkční objekt. Pokud by budova mohla sloužit jako divadelní prostor či prostor k pořádání workshopů, její účelnost by se mnohonásobně zvýšila. Této inovaci nahrává i fakt, že kulturní dům, který se nachází nedaleko budovy kina, je v žalostném stavu a jeho rekonstrukce není v dohledné době naplánována.

Tuto inovaci můžeme označit za inovaci strategickou, do budoucna bude objekt moci částečně změnit svůj účel kina a rozrůst se na multikulturní objekt, který bude moci nabízet mnohonásobně pestřejší služby. Tento fakt by měl vést nejen k větší návštěvnosti, ale také k oslovování zcela nových skupin návštěvníků.

Nynější stav neumožňuje využívat objekt jako divadlo či plnohodnotné místo pro workshop. Plátno, na které je promítáno, je pevně zabudované a navazuje na pódium, pokud bychom uvažovali o inovaci, přicházelo by v úvahu vyměnit systém plátna tak, aby bylo posunovatelné či zásuvné. Díky tomu by se otevřel prostor pódia a mohl být využit pro další účely.

Dalším velice důležitým aspektem je osvětlení. Momentálně je osvětlení uzpůsobeno pouze pro potřeby kina, to znamená, že je i po úplném rozsvícení málo světelných zdrojů, což znemožňuje jak pořádání workshopů, tak divadelních představení. Pro divadelní představení je nutné zajistit osvětlení pomocí světelných bodů z promítací kabiny. Workshopy si vyžadují osvětlení celého prostoru s dostatečnou intenzitou světla i pro drobné manuální práce.

6.2.1 Finanční zhodnocení strategické inovace

Pro účely tvorby projektu, byl kontaktován pan Ing. Arch. Martin Veber, který se podílel na rekonstrukci kina Lišov, tudíž má dostatečné zkušenosti v oblasti kulturních objektů. Byly s ním konzultovány dílčí úpravy včetně vyčíslení peněžních výdajů (tabulka 7)

Tabulka 7 Očekávané kapitálové výdaje pro strategickou inovaci

Prvky rekonstrukce	Kapitálový výdaj
Osvětlení	43 000 Kč
Posuvné plátno	100 000 Kč
Technické práce	37 000 Kč
Projektové práce	20 000 Kč
Celkem	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s architektem

Pokud by tato inovace byla uskutečněna, můžeme očekávat navýšení programu kulturního zařízení. Měsíčně by bylo uskutečněno jedno divadelní představení amatérských či poloamatérských souborů a jeden workshop s různorodou tematikou př. aranžérské práce, ruční práce, grafický design, tvorba videí atd. (Tabulka 8).

Divadelní představení je uvažováno na deset měsíců v kalendářním roce (mimo července a srpna), pracuje se s odhadem 70% obsazenosti sálu. Po finanční stránce by byl zisk ze vstupného rozdělen procentním poměrem a to 20% ze zisku ze vstupenky pro provozovatele akce a 80% pro divadelní soubor.

Workshopy by byly plánované rovněž na deset měsíců v kalendářním roce (mimo červenec a srpen), počet míst na workshopu by byla omezena počtem dvaceti účastníků, tak aby workshop neztrácel na kvalitě provedení. Finanční stránka workshopu se odvíjí od lektora poskytované služby, uvažujeme lekci čítající 2 hodiny s finanční odměnou 1000 Kč pro lektora, zbylé zisky ze vstupného by patřily provozovateli akce.

Tabulka 8: Očekávané příjmy ze strategické inovace

Akce	Vstupné v Kč	Počet míst	Uvažovaná obsazenost	Podíl z příjmu měsíčně v Kč	Příjem ročně v Kč
Divadelní představení	150	145	101	3 030	30 300
Workshop	200	20	20	3 000	30 000
Celkem					60 300

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by očekávané příjmy a výdaje byly naplněny, pak je možné zjistit dobu návratnosti.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{Kapitálový výdaj}}{\text{Očekávaný příjem}} = \frac{200\,000}{60\,300} = 3,3 \text{ roku} \quad (6)$$

6.2.2 Nefinanční zhodnocení strategické inovace

Cílem provozovatele Kina Ševětín je vybudovat v obci kulturní zázemí, které by přispělo ke spokojenosti života obyvatel. Kino Ševětín by nemělo být pouze kinem, ale místem, kde se lidé budou potkávat a vytvářet komunitu obce. Proto jako velký benefit této navržené inovace je možnost vytvoření zázemí pro tvorbu ochotnického divadelního spolku či možnost divadelního kroužku pro děti z místní základní školy.

Nynějším trendem je návrat k lokálnosti, k vytváření hodnot uvnitř menších samosprávních celků, do čehož tato inovace zapadá. Nefinanční přínosy:

- Oslovení zcela nových zákaznických segmentů
- Zvýšení spokojenosti obyvatel obce
- Rozšíření nabídky aktivit
- Zázemí pro kroužky místní základní školy

Další uvažovanou inovací je inovace, kterou lze zařadit do inovace produktu. Jedná se o rozšíření stávající služby, a to nabídkou soukromého promítání a nabídkou letní projekce.

6.3 Inovace produktu - soukromé promítání

Z analýzy (kapitola 5.6 a 5.7) jako další inovaci navrhnout inovaci produktu. V tomto případě je navržena inovace služby. Jelikož popisovaný kulturní objekt disponuje interiérem ve stylu 60. a 70. let (Příloha 1), má nevšední atmosféru, která je pro mnohé návštěvníky zajímavá, můžeme s tímto faktem pracovat. V posledních letech také roste trend nevšedních zážitků, což přidává k nabízeným službám kina.

Inovací služby je rozuměno zavedení služby zcela nové, a to možnosti zakoupení si soukromého promítání. Půjde o službu relativně luxusního charakteru. Služba bude zahrnovat pronájem celého objektu za účelem projekce filmu, který si zákazník vybere a sám určí čas projekce a počet svých hostů.

Podle průzkumu se v jižních Čechách nenabízí podobný druh služby, což je jistě konkurenční výhodou. Objekt Kino Ševětín si tuto inovaci může dovolit zejména proto, že promítá pouze jednou týdně, takže vzniká prostor pro dodatečné služby.

6.3.1 Finanční zhodnocení inovace (soukromé promítání)

Proto, aby mohla být nastavena správná cena za poskytovanou službu, je nutné vyčíslit všechny náklady, které jsou s poskytováním služby spojené.

Jako první náklad je částka za film. Tato částka je variabilní, jelikož každý film podléhá jiné částce za poskytnutí autorských práv na projekci. Dalším nákladem je komunikace s klientem a obstarání filmu na projekci, tato částka je zafixována na 500 Kč. Je potřeba do ceny služby započítat i čas osoby, která obstará projekci, obsluhu baru, připraví a posléze uklidí prostory objektu. Konkrétně jde cca o 7 hodin za částku 200 Kč/h. Nájem objektu je stanoven na 250 Kč za jednu hodinu. Poslední variabilní položkou je počet hostů osoby, která si službu objedná. Za každou osobu si Kino Ševětín naučtuje 50 Kč, tedy stejná částka jako za vstup na běžnou projekci. Tabulka 9 shrnuje a systematizuje náklady na inovovanou službu.

Tabulka 9 Náklady inovace – soukromé promítání

Položky nákladů	Náklady v Kč
Cena filmu	variabilní
Komunikace a obstarání filmu	500 Kč
Čas provozovatele strávený v kině (200Kč/h)	1 400 Kč
Nájem objektu (250 Kč/h)	750 Kč
Příplatek za další osobu (50 Kč/osoba)	variabilní
Celkem	2 650 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 9 je tedy jasně patrné, že základní cena služby bude činit 2 650 Kč, výše se bude odvíjet od výběru filmu a počtu lidí, kteří do objektu přijdou. Každé nacenění služby bude individuální záležitostí a tato cena bude pouze základ pro výpočet ceny konečné.

6.3.2 Nefinanční zhodnocení inovace

Nefinančním zhodnocení služby je možné rozumět konkurenční výhodu pro Kino Ševětín, jelikož žádné kino v jihočeském kraji tuto službu nenabízí. Dalším aspektem může být oslovení nového cílového segmentu, který se do kulturního objektu bude vracet i na další kulturní akce.

6.3.3 Komunikace služby

Každá inovovaná služba musí být dobře komunikována směrem k cílové skupině, aby vešla do povědomí zákazníků. Výše popsané komunikační strategie budou k této službě využity. Pro soukromé promítání je vytvořena speciální grafika, včetně vstupenek (příloha 12, 13).

6.4 Inovace produktu - letní projekce

Další navržená inovace produktu je zahájení letní projekce v okolních obcích. Jedná se o zcela novou službu, která bude probíhat pouze dva měsíce v roce a to červenec a srpen.

6.4.1 Finanční zhodnocení inovace

Služba bude poskytována okolním obcím. S touto službou budou spojeny náklady na převezení veškeré techniky a samotné služby.

Prvním nákladem je opět částka za film, která je variabilní díky měnícím se cenám za poskytování autorských práv. Naopak fixní částka je za komunikaci s obcí a zařizováním filmu, činí 500 Kč.

Další důležitá položka je půjčení techniky a plátna, na které bude promítáno. Půjčení promítacího zařízení je zřizovatelem stanoveno na 100 Kč, k této částce musíme připočítat rovněž převoz techniky, který je stanoven na 20 Kč za kilometr cesty.

Půjčovní plátna je určeno částkou 1000 Kč.

Nejvýznamnější položkou je lidská práce. Plátno je potřeba sestavit a ukotvit na místě, posléze opět zajistit demontáž. Technika musí být připravena k promítání a zajištěna promítačem. Čas strávený přípravou je vyčíslen na 200 Kč za hodinu. Veškeré náklady jsou shrnuty v tabulce 10.

Tabulka 10: Předpokládané náklady inovace – letní promítání

Položky nákladů	Náklady v Kč
Cena filmu	variabilní
Převoz techniky (20 Kč/km)	variabilní
Půjčovní plátna	1 000 Kč
Půjčovní techniky	100 Kč
Komunikace a obstarání filmu	500 Kč
Montáž/demontáž plátna	1 400 Kč
Příprava techniky a projekce	800 Kč
Celkem	3 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 je patrné, že základní cenou za poskytovanou službu je 3 800 Kč, cena poroste v závislosti se vzdáleností obce a s výběrem filmu.

6.4.2 Nefinanční zhodnocení inovace

Hlavním benefitem nabízené služby je zvyšování povědomí o fungování Kina Ševětín do okolních obcí. Může se k tomu využít reklama přímo na plátně, kdy před filmem bude uveřejněn seznam plánovaných akcí ve sledovaném objektu, což pro Kino Ševětín bude reklama, do které nebude muset investovat.

7 Zhodnocení, případně predikce přínosu inovačních aktivit

V kapitole 6 byly popsány čtyři navržené inovace, které byly zároveň analyzovány z pohledu návratnosti investice, respektive inovace. Zároveň byly zhodnoceny nefinanční přínosy. Současný provozovatel má zájem o uskutečnění všech navržených inovací, nicméně vlastníkem objektu je Městys Ševětín, s kterým byly všechny navržené inovace konzultovány.

7.1 Financování inovací z rozpočtu Městysu Ševětín

Po konzultaci investičních záměrů s vedením obce Ševětín bylo na zastupitelstvu projednávající rozpočet rozhodnuto, že se vyčlení částka v hodnotě 1,5 mil. Kč pro účely zateplení objektu kina a na vnitřní úpravy, aby se prostor mohl stát multifunkčním (Tabulka 11).

Tabulka 11: Vybrané položky ze Schváleného rozpočtu městyse Ševětín pro rok 2019

Rozpočtované výdajové položky	Částka v Kč
Drobný hmotný dlouhodobý majetek	10 000 Kč
Nákup materiálu jinde nezařazený	5 000 Kč
Teplo	140 000 Kč
Elektrická energie	20 000 Kč
Nákup ostatních služeb	10 000 Kč
Opravy a udržování	20 000 Kč
Neinvestiční transfery nefinančním podnikat. subjektům – fyz. osoba	120 000 Kč
Budovy, haly a stavby	1 500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě rozpočtu Městysu Ševětín

Ostatní navržené inovace nejsou kapitálově náročné a budou rovněž uvedeny do provozu během roku 2019 provozovatelem Kina Ševětín.

7.2 Možnosti financování inovací z vypsanych dotačních programů

Pro podporu některých aktivit je možné také využít zkusit dotační tituly, které nabízí město České Budějovice. Momentálně se čeká na nově vypsané řízení, které odhalí, kolik bude pro rok 2020 poskytnuto prostředků a na jaký účel.

Získání dotace je jedním z možných způsobů financování navržených inovací. Jelikož se městyš Ševětín nachází v Jihočeském kraji 18 km od Českých Budějovic, primárně se lze obrátit na dotační tituly poskytovány městem České Budějovice. V současné době je možnost žádání dotací od města České Budějovice pro rok 2019 již pozastavena a ještě nejsou vypsány dotační tituly pro rok 2020. Město České Budějovice podporuje především nekomerční místní kulturní aktivity s důrazem na podporu celoročních činností místních kulturních organizací zaměřených převážně na činnost dětí, mládeže a seniorů. Dále pak jednotlivé či dlouhodobě se opakující kulturní akce nekomerčního charakteru, které svým významem zvyšují prestiž města České Budějovice jako kulturního centra Jihočeského kraje. Pro rok 2019 byla výše objemu peněžních prostředků 5 400 000 Kč pro investování do kultury městem České Budějovice.

S následující strukturou:

- Celoroční činnost – 50.000 Kč
- Reprezentace – 50.000 Kč
- Kulturní projekty – 300.000 Kč
- Klubová scéna – 50.000 Kč
- Kulturní léto – 900.000 Kč
- Publikace – 150.000 Kč

Okruh žadatelů:

- nepodnikatelské subjekty, zejména nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní a náboženské společnosti (pokud poskytují kulturní služby), nadace a nadační fondy, příspěvkové organizace města České Budějovice a jihočeského kraje, fyzický nepodnikatelský subjekt)

- jejich dosavadní činnost či statut je orientován na aktivity v oblasti kultury
- oprávněným žadatelem je osoba (fyzická, právnická podnikatelská i nepodnikatelská),
- podnikatelské subjekty - podnikatelé, tj. osoby ve smyslu ustanovení § 420 a § 421 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném a účinném znění.

Můžeme očekávat, že v roce 2020 bude struktura peněžních prostředků i okruh žadatelů velmi podobný, proto by sledovaný kulturní objekt mohl podat žádost o finanční příspěvek na rekonstrukci kina na multifunkční objekt. (www.cbudejovice.cz)

Závěr

Z odborné literatury je jasné, že inovace jsou jedním z hnacích motorů podniků a tím pádem i celé ekonomiky. Ačkoliv má kulturní sféra řadu svých specifík v jednom je totožná s komerčním sektorem, potřebuje neustálý posun, přizpůsobení se změnám a hledání nových příležitostí.

Rozdíly mezi komerčním a neziskovým sektorem je hlavně o orientaci na zisk. V komerčním sektoru je orientace na zisk primárním cílem podniku, v neziskovém odvětví jde především o tvorbu další přidané hodnoty. V této práci byl sledován objekt Kino Ševětín, jeho přidanou hodnotou je přínos kulturního programu pro občany městyse Ševětín a pro občany dalších okolních obcí a tím zkvalitnění života v obci.

V souladu s tímto vědomím byly navrženy inovace, jednalo se o inovaci technického, strategického i produktového charakteru. Každá z navržených inovací byla vyústěním ze situační analýzy, která odhalila potenciální příležitosti a zároveň slabá místa, která je potřeba eliminovat.

První inovace je zaměřena technicky, řeší hluk ze silnice a chlad v zimních měsících, zároveň přispívá i k udržitelnosti celé budovy do dalších let.

Další inovace řeší vývoj kulturního zařízení, orientována je do budoucnosti, na novou strategii, kterou by kulturní objekt mohl aplikovat. Multifunkčnost objektu by vedla k velkým změnám, zcela zásadně by ovlivnila program kulturního zařízení, což je hlavním aspektem v hodnotovém žebříčku kulturního zařízení tohoto charakteru.

Poslední navrženou inovací je inovace produktu. Tato inovace je rozdělena do dvou proudů, oba proudy reprezentuje inovace služby, a to zavedením služby zcela nové. První z nich je zavedení soukromého promítání. Půjde o relativně luxusní službu, kdy si zákazník zvolí sám čas, počet hostů i promítaný film. Jde o ojedinělou službu, kterou podle dostupných zdrojů žádný podobný objekt nenabízí, což skýtá konkurenční výhodu. Druhou variantou inovace služby je zavedení letní projekce do okolních obcí, včetně montáže a demontáže techniky. Tento počín by výrazně přispěl k povědomí o

sledovaném subjektu, reklama s aktuálním programem by mohla být promítána před každou projekcí.

Všechny inovace si slibují oslovení nové cílové skupiny, což slibuje kladný budoucí vývoj kultury v popisované oblasti.

Zdroje

- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship (Third edition)*. Chichester: John Wiley.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Břečková, P., Havlíček, K. (2015). *Řízení a financování inovací v malé a střední firmě*. Praha: VŠFS, o.p.s. Edice, Eupress
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Großklaus, R. H. (2008). *Neue Produkte einführen. Von der Idee zum Markterfolg*, Wiesbaden.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
- Havlíček, K. (2011). *Management & controlling: malé a střední firmy*. Vysoká škola finanční a správní.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Jakubíková, D. (2009). *Strategický marketing-Strategie a trendy*. Grada Publishing a. s.
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance (3. vyd.)*. V Praze: C. H. Beck.
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení) (3., aktualizované a rozšířené vydání)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
- Obecní archiv Ševětín, f. *Obecní kino*
- Pestoff, V. A. (1995). Reforming social services in Central and East Europe: meso-level institutional change after the fall of communism. *American Behavioral Scientist*, 38(5), 788-808.
- Pitra, Z. (2001). *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Ekopress.

- Pümpin, C. B. (1992). *Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager*. ECON Taschenbuch Verlag, s. 31.
- Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M., & Walcher, D. (2007). *Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Springer-Verlag.
- Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení (Vyd. 2)*. Praha: Ekopress.
- Skokan, K. (2004). *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis.
- SokA (Třeboň), f. Místní národní výbor Ševětín (1923) 1945–1992, *Pamětní kniha obce Ševětín*
- SokA (Třeboň),f. Národní škola Ševětín 1874–1953,*Kronika školy*
- Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. CH Beck.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.)*. Praha: Grada.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck.
- Valenta, F. (2001). *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba.
- Veber, J. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.
- Vojík, V. (2008). *Podnikání v kultuře a umění*. ASPI.
- Vojík, V. (2010). *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 1992.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.
- Žižlavský, O. (2011). *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Monografie. Monografie. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 1992.

Seznam použitých internetových zdrojů

SWOT analýza. Management Mania. [online]. [Cit. 10. 3. 2019]. Dostupné: <<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>>

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). Management Mania. [online]. [Cit. 12. 3. 2019]. Dostupné: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>

Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Businessvize. [online]. [Cit. 12. 3. 2019]. Dostupné: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>

BCG Matice. Marketing Mind. [online]. [Cit. 7. 3. 2019]. Dostupné: <<https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>>

Regionální stálá konference pro území Jihočeského kraje. [online]. [Cit. 7. 3. 2019]. Dostupné: <https://rsk.kraj-jihocesky.cz/?p=p_45>

http://www.cbudejovice.cz/sites/default/files/obsah/Odbory/OKCR/dotace/2019/dotacni_program_mesta_ceske_budejovice_na_podporu_kultury_v_roce_2019.pdf

Dotační.info. Největší portál o dotacích ČR. [online]. [Cit. 7. 3. 2019]. Dostupné: <<http://www.dotacni.info/category/aktualni-vyzvy/>>

Český statistický úřad. Veřejná databáze. [online]. [cit. 2018-11-03]. Dostupné z <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>>

Český statistický úřad. Inovační aktivity podniků v letech 2014-2016, [online]. [Cit. 10. 2. 2019]. Dostupné: <https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inovace14_16_kp21300318.pdf/4ea7e86b-80e0-4028-86d2-f1e5e2a292f4?version=1.1>

EUROPEAN COMMISSION. Turning Europe into a true Innovation Union. [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z <http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm>.

Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí. [online]. [cit. 2018-11-12]. Dostupné z <https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html?fbclid=IwAR3jHW5ivNynMQjh7idEdMB9YYBVC6iqK7_R98Hpo6FPN7xpU8udA2utKC4>

Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD. [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z

<<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>>

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Sektorový model společnosti.....	12
Obrázek 2: Členění podniků s inovační aktivitou	25
Obrázek 3: Spojitý proces znalostí zákazníka.....	27
Obrázek 4: Matice BCG.....	31

Seznam grafů:

Graf 1: Meziroční tempo růstu počtu kin, sedadel, návštěvníků a tržeb v ČR.....	41
Graf 2: Počet kin v Jihočeském kraji v letech 2015 - 2017.....	43
Graf 3: Vývoj výdajů domácností na konečnou spotřebu (ceny roku 2010).....	43

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Použité absolutní a relativní ukazatele.....	40
Tabulka 2: Srovnání krajů podle počtu kin a počet obyvatel kraje na 1 kino v letech 2015 -2017	42
Tabulka 3: Počet obyvatel Ševětína a okolních obcí k 31. 12. 2016.....	47
Tabulka 4: Náklady a výnosy provozovatele kina Ševětín	50
Tabulka 5 Náklady a výnosy zřizovatele Kina Ševětín.....	50
Tabulka 6 Faktory kulturního objektu.....	54
Tabulka 7 Očekávané kapitálové výdaje pro strategickou inovaci	59
Tabulka 8: Očekávané příjmy ze strategické inovace.....	60
Tabulka 9 Náklady inovace – soukromé promítání	62
Tabulka 10: Předpokládané náklady inovace – letní promítání	63
Tabulka 11: Vybrané položky ze Schváleného rozpočtu městyse Ševětín pro rok 2019.....	65

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: Interiér kina

Příloha 2: Logo kina

Příloha 3: Hostinec spojen s biografe

Příloha 4: Tým Kina Ševětín

Příloha 5: Ukázka používané grafiky k marketingové komunikaci

Příloha 6: Webová stránka Kina Ševětín

Příloha 7: Technická inovace – původní stav, východní část

Příloha 8: Technická inovace – vizualizace, východní část

Příloha 9: Technická inovace – původní stav, západní část

Příloha 10: Technická inovace – vizualizace, západní část

Příloha 11: Kumulovaná úspora nákladů v Kč v jednotlivých letech po realizaci technické inovace

Příloha 12: Inovace produktu - marketingová komunikace

Příloha 13: Inovace produktu – marketingová komunikace

Příloha 1: Interiér kina



Příloha 2: Logo kina



Příloha 3: Hostinec spojen s biografem



Příloha 4: Tým Kina Ševětín



Příloha 5: Ukázka používané grafiky k marketingové komunikaci

 **KINO ŠEVĚTÍN** 

5. 1. Chvilky, od 20:00h
Film Chvilky vypráví příběh o základních situacích, vztazích a emocích, které potkávají každého člověka, jsou mu důvěrně blízké a známé.
Drama 93 minut vstup: 50 Kč Přístupnost od: 12 let

12. 1. Po čem muži touží, od 20:00h
Charismatický cynik Karel Král (Jiří Langmajer) je trochu šovinista a sarkastický sympatík. Jednoho dne se mu ale zcela změni život...
Komedie 95 minut vstup: 50 Kč

18. 1. Ladislav Zibura - Prázdniny v Evropě, od 18:00h
Princ Ládík již potřetí v kině!
Ladislav vás provede čtrnácti zeměmi - z horkého předměstí Athén přes malebné rumunské vesnice až za polární kruh.
Cestovatelský stand-up vstup: 120 Kč studenti, důchodci /160 Kč

19. 1. Svědkové putinovi, od 20:00h
Dokument režiséra Vitalije Manského, který se jako dvorní prezidentský kameraman dostal do nitra kremetské politiky a přináší tak svědectví o začátku putinovské éry.
Dokumentární 102 minut vstup: 50 Kč

25. 1. Na stojáka v kině od 20:00h
Na Stojáka v úplně novém exkluzivním formátu 17D. 17 debilů a mikrofon. Parta komiků Na Stojáka připravila jeden jediný a nikdy neopakovaný speciální a úplně nejvic unikátní večer nabídnutý humorem.
Komedie 90 minut vstup: 50 Kč

26. 1. Čertí brko, od 18:00h
Příběh nás zavede do městečka Pytlův. Místní, kteří tu žijí běžným životem možná ani netuší, že všechny jejich přestupky a nepravosti jsou pečlivě monitorovány místní pekelnou pobočkou.
Pohádka 99 minut vstup: 50 Kč

Kino Ševětín
PROGRAM, PROSINEC

1. 12. Hotel Transylvánie 3: Příšerózní dovolená, od 18:00h
Ve filmu se s naší oblíbenou rodinkou strašidel vydáme na výletní pamik, kde si má Drákula zaslouženě oddechnout od práce v hotelu.
Komedie/Animovaný 97 minut vstup: 50 Kč

8. 12. Ne Chesilské pláži, od 20:00h
S hlavními hrdiny, dvacátníky Florence a Edwardem, se poprvé setkáváme během jejich svatebního dne v létě roku 1962.
Drama 110 minut vstup: 50 Kč Čes. titulky Přístupnost od: 15 let

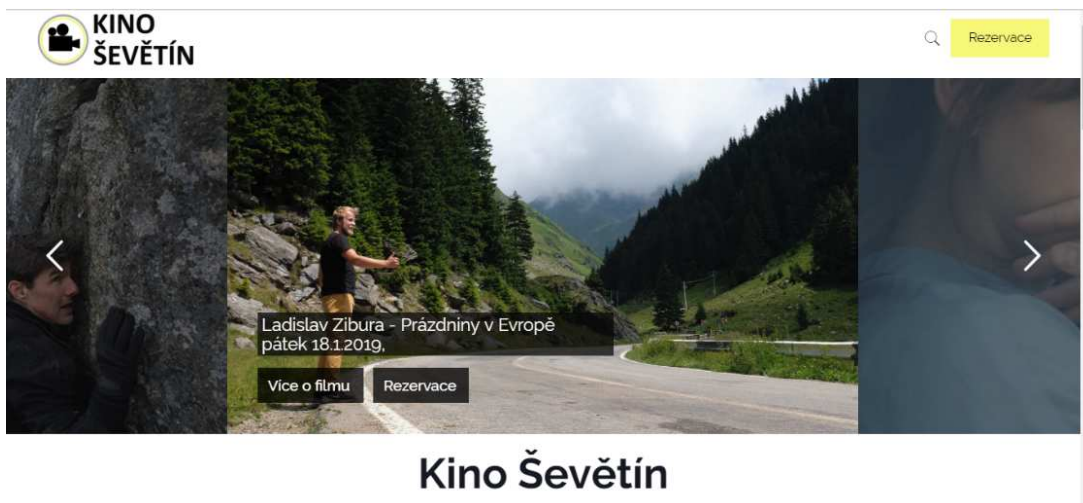
14. 12. Divadlo kejklíře Slávka - Vánoční příběh, od 18:00h
Dřevěné loutky, charakteristický humor a české Vánoce.
Divadlo pro děti každého věku, jejich rodiče, prarodiče, tetičky, paní učitelky a všechny, kdo věří na Ježíška.
Divadlo vstup: 80 Kč studenti děti, 100 Kč dospělí

15. 12. Mamma mia! Here we go again! od 20:00h
Film se odehrává přesně deset let po událostech prvního dílu, kdy zcestovalejší a moudřejší Sophie plánuje velkolepě znovuzrození rodinného hotelu.
Muzikál 114 minut vstup: 50 Kč

21. 12. Přání k máni, od 18:00h
Přijďte do Kina Ševětín nasát vánoční atmosféru a pohodu, ať už pomoci svařáku či laskavého příběhu z plátna.
Rodinný 103 minut vstup: dobrovolný

29. 12. Mission: Impossible - Fallout, od 20:00h
Ethan Hunt si vždycky vybíral nespílitelné mise. Pokaždé v nich uspěl, okolnostem navzdory. Na začátku tohoto příběhu však čelí úplně nové situaci.
Akční 147 minut vstup: 50 Kč Přístupnost od: 12 let

Příloha 6: Webová stránka Kina Ševětín



Příloha 7: Technická inovace – původní stav, východní část



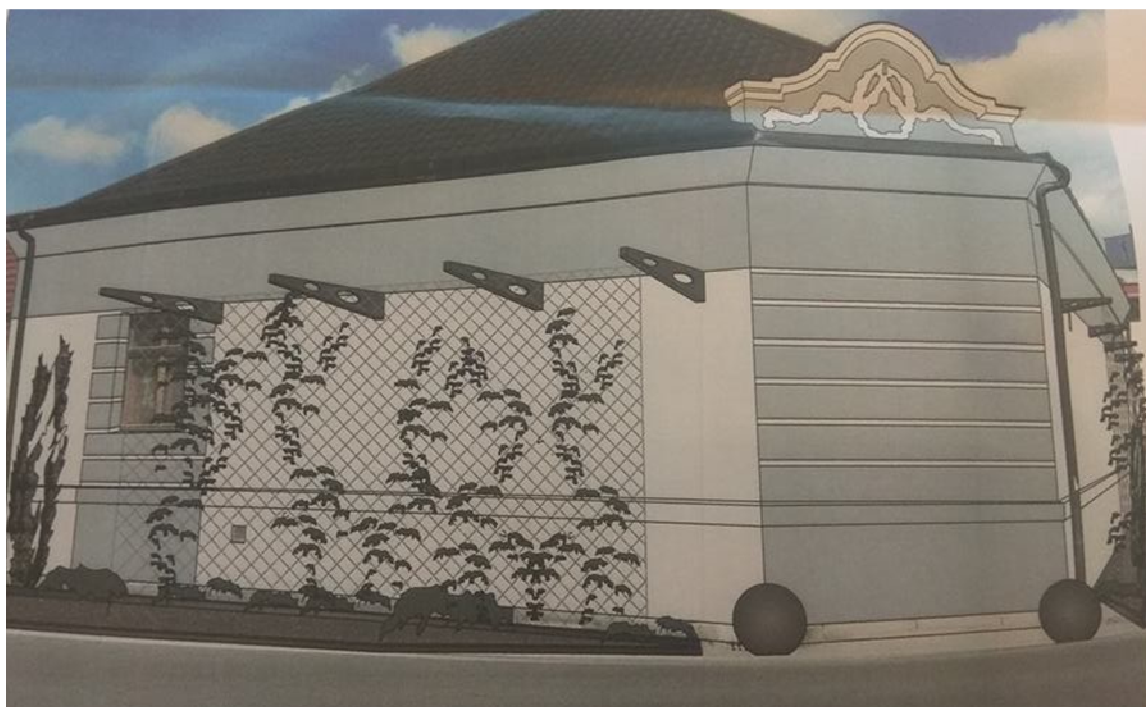
Příloha 8: Technická inovace – vizualizace, východní část



Příloha 9: Technická inovace – původní stav, západní část



Příloha 10: Technická inovace – vizualizace, západní část



Příloha 11: Kumulovaná úspora nákladů v Kč v jednotlivých letech po realizaci technické inovace

Rok	Náklady na teplo	Úspora nákladů	Kumulovaná úspora nákladů
1	13358,0	3339,5	3339,5
2	14693,8	3673,5	7013,0
3	16163,2	4040,8	11053,7
4	17779,5	4444,9	15498,6
5	19557,4	4889,4	20388,0
6	21513,2	5378,3	25766,3
7	23664,5	5916,1	31682,4
8	26031,0	6507,7	38190,1
9	28634,1	7158,5	45348,7
10	31497,5	7874,4	53223,0
11	34647,2	8661,8	61884,8
12	38111,9	9528,0	71412,8
13	41923,1	10480,8	81893,6
14	46115,4	11528,9	93422,5
15	50727,0	12681,7	106104,2
16	55799,7	13949,9	120054,1
17	61379,6	15344,9	135399,0
18	67517,6	16879,4	152278,4
19	74269,4	18567,3	170845,8
20	81696,3	20424,1	191269,9
21	89865,9	22466,5	213736,3
22	98852,5	24713,1	238449,5
23	108737,8	27184,4	265633,9
24	119611,6	29902,9	295536,8
25	131572,7	32893,2	328430,0
26	144730,0	36182,5	364612,5
27	159203,0	39800,8	404413,3
28	175123,3	43780,8	448194,1
29	192635,6	48158,9	496353,0
30	211899,2	52974,8	549327,8
31	233089,1	58272,3	607600,1
32	256398,0	64099,5	671699,6
33	282037,8	70509,5	742209,0
34	310241,6	77560,4	819769,4
35	341265,8	85316,4	905085,9
36	375392,4	93848,1	998934,0
37	412931,6	103232,9	1102166,9
38	454224,7	113556,2	1215723,0
39	499647,2	124911,8	1340634,9
40	549611,9	137403,0	1478037,8

Příloha 112: Inovace produktu - marketingová komunikace



Příloha 13: Inovace produktu – marketingová komunikace

