

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Inovace a kreativita ve společnosti Zenit, spol. s.r.o.

Radka Zubcová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radka ZUBCOVÁ
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management podniku - Management malých a středních podniků
Název tématu: Inovace a kreativita ve firmě Zenit, spol. s.r.o.
Zadávací katedra: Ústav ekonomiky a managementu

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

1. Stanovení cíle bakalářské práce
2. Definice základních pojmů týkajících se inovací a inovačního procesu
3. Formulace charakteristiky firmy - analýza vnějšího a vnitřního prostředí
4. Provedení analýzy inovační schopnosti firmy
5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení procesu inovace konkrétního produktu
6. Formulace závěru

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- PITRA, Z. Management inovačních aktivit. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
VLČEK, R., OBERMANNOVÁ, E. Marketingový management inovací. 1. přeprac.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
VLČEK, R. Hodnotový management: moderní koncepce řízení inovací. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 27. října 2009

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Radka Zubcová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k napsání této práce. A dále děkuji společnosti Zenit, spol., s.r.o., jmenovitě Marii Hruškové a Petře Novákové, s jejichž pomocí jsem mohla uvedené téma realizovat.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá inovacemi, typy inovací a inovačními procesy v konkrétním podniku. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, které souvisí s inovacemi (např. inovace a její typy, invence, intuice, inovační podnikání, kreativita). Praktická část rozbírá předpoklady k zavádění inovací a realizaci inovačního procesu v konkrétním podniku. Cílem této práce je zhodnotit inovační schopnost podniku s následnými návrhy a doporučeními.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, typy inovací, inovační proces, inovační strategie, inovace a konkurenceschopnost, úspěšnost inovací

TITLE

Innovation and creativity in the company Zenit, spol. s.r.o.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with innovation, types of innovations and innovation processes in a particular company. The theoretical part explains the basic concepts related to innovation (eg innovation and its types, inventiveness, intuition, business innovation, creativity). The practical part contains prerequisites for innovation and implementation of innovative process in a particular company. The aim of this study is an innovative company with the ability to follow suggestions and recommendations.

KEYWORDS

Innovation, types of innovation, innovative process, innovation strategy, innovation and competitiveness, successful innovation

Obsah:

Seznam obrázků	9
Seznam zkratek	11
Úvod.....	12
1. Vymezení základních pojmů	14
1.1 Definice Inovace	14
1.2 Kreativita (Tvořivost)	18
1.3 Inovace a její členění	19
1.4 Zjišťování intenzity inovací	22
2. Inovační proces.....	23
2.1 Modely inovačního procesu.....	25
2.2 Fáze inovačního procesu	26
2.2.1 Inovační impuls	26
2.2.2 Tvorba námětů na nové výrobky	27
2.2.3 Selektce a výběr námětů.....	29
2.2.4 Prosazování námětů	30
2.2.5 Uvedení na trh (komercializace).....	31
2.3 Inovační strategie.....	32
2.4 Inovace a konkurenceschopnost	36
2.5 Úspěšnost inovací	39
3. Charakteristika firmy Zenit, spol. s.r.o.	43
3.1 Hlavní výrobní oblasti.....	44
3.2 Konkurenční firmy.....	44
4 Inovační aktivity.....	45
4.1 Věda a výzkum	45
4.1.1 Interní věda a výzkum.....	45
4.1.2 Externí věda a výzkum.....	45
4.2 Nákup vybavení.....	46

4.3	Vzdělání	46
4.4	Informační zdroje.....	46
4.5	Patenty, ocenění a osvědčení.....	46
4.6	Faktory omezující inovační aktivitu	47
4.7	Výrobky.....	47
5	Inovace ve společnosti	48
6	Průběh inovačního procesu.....	50
7	Mapa předpokladů k zavádění inovací.....	56
7.1	Vyhodnocení dotazníku	56
7.1.1	Otázky z oblasti strategie a plánování	56
7.1.2	Otázky z oblasti marketingu.....	57
7.1.3	Otázky z oblasti výrobní, výrobkové a organizační	57
7.1.4	Otázky z oblasti kvalita a životní prostředí.....	58
7.1.5	Otázky z oblasti logistiky.....	58
7.1.6	Otázky z oblasti organizace a lidských zdrojů	58
7.2	Celkové vyhodnocení.....	59
8	Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.....	61
	Závěr	65
	Zdroje	67
	Přílohy	69

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Rizika inovací	20
Obr. 2.1 Inovační proces	23
Obr. 2.2 Vztah výzkumu a vývoje	24
Obr. 2.6 Realizace inovační strategie firmy	33
Obr. 3.1 Organizační struktura	43
Obr. 6.1 Vývojový diagram inovačního procesu ve společnosti Zenit, spol. s.r.o.	55
Obr. 8.1 Hodnocení společnosti v jednotlivých oblastech	63
Obr. 8.2 Hodnocení společnosti v jednotlivých oblastech	64

Seznam tabulek

Tab. 1.1 - Schéma klasifikace řádů inovace	16
Tab. 1.2 Kontinuita evolučních a převratných inovací	22

Seznam zkratek

spol., s.r.o. – společnost s ručeným omezeným

prof. – profesor

atd. – a tak dále

tzv. – tak zvané

tzn. – to znamená

Tab. – tabulka

Obr. – obrázek

VaV – věda a výzkum

OKEČ – odvětvová klasifikace ekonomických činností

U-SME Innovation – Design of a model for joint university – enterprise innovation

Event. – eventuelně

EU – Evropská unie

apod. – a podobně

popř. – popřípadě

ČR – Česká republika

VŠCHT – Vysoká škola chemicko-technologická

OÚ – obchodní úsek

IK – inovační komise

ÚV – úsek vývoje

VÚ – vývojový úsek

Úvod

Hlavním tématem bakalářské práce je vymezení inovací, inovačního procesu a potenciálu v kontextu středně velkého podniku, jehož by měly být inovace nedílnou součástí. Uspěť na trhu znamená inovovat. Inovační proces je nepostradatelnou součástí technicko–ekonomického vývoje a konkurenceschopnosti na trhu. Zákazníci a konkurence vyvíjejí neustále nátlak na kreativní myšlení zaměstnanců společnosti svými stále narůstajícími požadavky a inovovanými výrobky či službami. Uspokojení požadavků spotřebitelů a být konkurenceschopný je prioritní cíl každého podniku, ale dosažení této pozice si vyžaduje mnoho úsilí. K realizaci inovace musí mít podnik určitý potenciál, díky němuž pak dosáhne požadovaného cíle. V opačném případě je celý proces pro podnik značně rizikový a nese s sebou i možné ztráty. Invence je teprve začátek celého inovačního procesu. Ta musí být postupně rozvíjena na různých úsecích podniku, které spolu vzájemně komunikují a spolupracují. Výsledkem je pak výrobek či služba, která uspokojí požadavky zákazníka z hlediska kvality, náročnosti, obsahu, designu či ceny a zároveň ho přesvědčí, že si tentýž produkt má koupit i příště.

Bakalářská práce je tvořena pomocí studia a sběru informací z odborných literatur a článků či publikací v tištěné nebo online podobě. Na jejich základě vznikla teoretická část, s využitím rešerše, parafráze a vlastních poznatků. Praktická část pak byla realizována převážně pomocí logických metod analýzy a syntézy. Stejně jako teoretická část také sběrem informací a podkladů hlavně v podobě interních dokladů. A v neposlední řadě pomocí řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Cílem bakalářské práce je zmapování inovačního potenciálu společnosti Zenit, spol., s.r.o. prostřednictvím analýzy inovační činnosti a procesů v podniku a s využitím metodiky měření v rámci projektu U-SME Innovation. Následně na základě zjištěných skutečností a poznatků zhodnocení stávající situace a návrh vhodných opatření, která by vedla ke zlepšení a odstranění případných nedostatků.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou část a praktickou. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, jako jsou inovace, typy inovací a jejich charakteristiky, pojmy související s inovacemi (invence, inovační podnikání, kreativita atd.), inovační proces, inovační modely, inovace a konkurenceschopnost a úspěšnost inovací. Praktická část se dělí na čtyři subkapitoly. V první kapitole je krátce

charakterizována společnost Zenit, spol. s.r.o., oblasti výroby a její hlavní konkurenti. V druhé kapitole je provedena analýza inovační činnosti společnosti a popsán celý inovační proces. Ve třetí kapitole jsou za pomoci metodiky měření zanalyzovány a zhodnoceny předpoklady k zavádění inovací, a to z hledisek strategie a plánování, marketingu, výrobní, výrobní a organizační, kvality a životního prostředí, logistiky, organizace a lidských zdrojů. V závěrečné části jsou veškeré zjištěné důležité poznatky pro potřeby této práce shrnuty a na základě syntézy doporučeny návrhy a opatření.

1. Vymezení základních pojmů

Pojem inovace je v různých literaturách vysvětlován pomocí různých forem a definicí. Oblast inovací je dosud pouze částečně zmapované téma. Velká pozornost je jim však věnována až v posledních letech. Prvním, kdo se začal inovacemi zabývat, je J. A. Schumpeter.¹ Jeho pojetí inovací se také stalo základem pro četná rozpracování a vznik moderních koncepcí v oblasti inovací. Mezi další významné představitele inovací patří prof. Ing. František Valenta, Dr. Sc. Na rozdíl od Schumpetera za inovaci považuje jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu, neboli výrobní jednotky.² V této kapitole budou vysvětlovány i termíny obsahově úzce spojené s inovacemi, jako jsou invence, intuice a tvořivost, neboli kreativita.

1.1 Definice Inovace

V třicátých letech minulého století prosazoval Schumpeter tzv. „nové kombinace“, které zapříčiňují „tvůrčí zničení“ dosud používaných výrobních kombinací. S tímto termínem se můžeme setkat v jeho publikaci vydané již v roce 1912 „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“. Tento pojem je vymezen pro tyto oblasti:

- Výroba nových, tzn. spotřebitelům dosud neznámých výrobků, popř. výrobků vyznačujících se novou kvalitou.
- Zavádění nových, tzn. v daném průmyslovém odvětví dosud prakticky neznámých výrobních metod.
- Proniknutí na nové trhy.
- Získání nových zdrojů surovin nebo polotovarů, bez ohledu na to, zda tyto zdroje již dříve existovaly.
- Vedení nové organizace, jako např. získání monopolního postavení nebo naopak zrušení monopolu.³

Pojem inovace je jednoznačně spojen s existencí konkrétního výrobku, technologického postupu, nového organizačního uspořádání, které byly úspěšně aplikovány v praxi.¹ Za inovace tedy považujeme pouze výsledky vědeckých, výzkumných

¹ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 41

² VLČEK, Radim; OBERMANNOVÁ, Eva. *Marketingový management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9. - str. 70

³ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 41

a vývojových činností, které se dočkají realizace, jednoduše řečeno: inovace jsou realizované invence. Ale ne všechny inovace dorazí k zdárnému konci, ve kterém jsou zrealizovány. Některé z nich skončí již ve fázi rozpracování a jiné jsou určeny pouze k rozvoji vědy a poznání.

Schumpeter také hovoří o imitacích což je další difuze nových kombinací. Za inovace jsou zde považovány pouze absolutní novinky, ale tento přístup se postupně změnil, a to v tom smyslu, že za inovace jsou považovány nejen absolutní novinky, ale i novinky relativní, které jsou nové vzhledem k danému trhu nebo výrobní jednotce.

U nás je známější pojetí profesora Valenty, které vysvětlil ve své publikaci vydané koncem šedesátých let - Tvůrčí aktivita, inovace, efekty. Za inovaci označil jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Neomezuje se jen na kvalitativní změnu absolutní či relativní povahy, ale do inovací zahrnuje také kvantitativní a prosté organizační změny. Zařadil mezi ně také změny, které nejsou způsobeny záměrnou lidskou aktivitou, ale které mají samovolný průběh s negativními účinky.⁴

F. Valenta definuje inovace jako změny v reálné struktuře průmyslové jednotky, kde řád představuje stupeň, v němž je tato reálná struktura změněna.

⁴ VLČEK, Radim; OBERMANNOVÁ, Eva. *Marketingový management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9. - str. 70

Tab. 1.1 - Schéma klasifikace řádů inovace

Řád	Označení	Co se zachovává	Co se změní	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zrychlení pracovního pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní	Dělba činnosti	Přesuny operací
4	Kvantitativní adaptace	vlastnosti Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE				
7	Druh	Princip technologie	Konstruk. Koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Vznášedlo
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [3] str. 27

Z hlediska složitosti změn ve struktuře podniků a firem, které zakládají ty nejjednodušší manažerské aktivity v oblasti inovací, jsou tzv. regenerační inovace označovány za inovace 0 řádu. Regenerací rozumíme prostou obnovu prvku podnikatelského objektu. To je například prostá údržba výrobního zařízení, včasná docházka atd. K řádově nejnižšímu druhu inovací uvnitř podniku, který již má za následek jeho vývoj jako zdokonalujícího se systému, jsou takové inovace, které znamenají změnu, resp. zvýšení intenzity ve vzájemných vztazích mezi jinak kvantitativně a kvalitativně neměnnými prvky podniku. Jde o tzv. mohutné organizační změny, které představují inovace 1. řádu. To jsou např.: promyšlené a drobné změny organizačně řídicího charakteru jako stálé logické a racionální myšlení, trvalé pečování o zdraví pracovníka, nedělání ničeho zbytečného, hledání úspěchu v jednoduchosti atd. Inovace 2. řádu je změna kvantity jinak kvalitativně nezměněných prvků podniku. Inovace 3. řádu je změna vnější stránky kvality jednotlivých prvků podniku. Inovace 4. řádu je změna jedné nebo

několika funkcí prvků podniku neboli vznik nové varianty. Inovace 5. řádu je změna všech funkcí prvků podniku, neboli vznik nové generace. Inovace 6. řádu je změna výchozí koncepce prvků při ponechání původního principu, na němž jsou tyto prvky založené, neboli vznik nového druhu. Inovace 7. řádu je změna principu prvků podniku neboli vznik nového rodu.⁵

V managementu inovací je za inovaci také považována tvůrčí lidská aktivita vyvolaná pozitivní změnou ve struktuře podnikatelských objektů, která má za následek požadovaný a očekávaný pozitivní efekt.

Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.⁶

Inovace také představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.⁷ Pro potřeby této práce budeme vycházet z této definice, inovace jsou zde chápány jako podnikatelský fenomén.

Inovace jsou výsledkem kreativity pracovníků organizace a opírají se o výsledky vědeckotechnického rozvoje. Způsob jejich podnikatelského využití je pro úspěch inovací rozhodující:

- Vytvoření něčeho nového, výsledek kreativity pracovníků organizace, musí být vždy zaměřeno na zákazníka, musí mu nabídnout vyšší hodnotu (a tím zvýšit prodej produktů a služeb, nabízených organizací).
- Vědecko-technický objev má charakter inovace pouze tehdy, když se podnikatelsky zhodnotí, když umožní zvýšení hodnoty organizací nabízených produktů či služeb pro zákazníka a povede tak ke zvýšení výnosů z podnikání.⁸

⁵ VLČEK, Radim; OBERMANNOVÁ, Eva. *Marketingový management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9. - str. 72

⁶ JASANSKÝ, Ing. Jaroslav. Národní inovační strategie České republiky. *Ministerstvo zahraničí a obchodu* [online]. 23. 6. 2006, 2006, [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW:

<<http://www.mpo.cz/dokument11662.html>>

⁷ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. - str. 26

⁸ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s - str. 26

Invence

Musíme umět rozlišit pojem invence a inovace. Za invenci považujeme tvůrčí myšlenku či kreativní chování vedoucí ke změnám ve struktuře vědění. Za inovaci se považuje zrealizování invence, dokončení inovačního procesu a uvedení na trh. Hlavním rysem jsou nové nápady, důvtip, vynalézavost a je spjata s tvořivostí.⁹

Invence má smysl pouze tehdy, když řeší situaci na odpovídající vědecké a etické úrovni tak, aby změnila v určitém objektu současný stav určitého jevu, který již neodpovídá stávajícím potřebám. Předpokladem toho, aby se invence stala inovací a plnila tak svou úlohu, je změna současného stavu působení určitého podnikového jevu.¹⁰

Intuice

Intuice je často definována jako momentální vnuknutí, prozření, osvícením či náhodné tušení, které nám pomáhá pochopit samotné jádro problému a najít tak jeho vhodné řešení. Pro intuici je charakteristické, že má emocionální zabarvení a její vznik je čistě náhodný. Intuice bývá velice často podceňována.

Inovační podnikání

Inovačním podnikáním rozumíme využití inovačních záměrů organizace, které je účelným projevem podnikatelského myšlení jejího vedení. K úspěšnosti inovační aktivit vede pouze jedna cesta, a to, že manažeři se musí seznámit se třemi základními principy podnikatelského myšlení a musí je umět vhodně uplatnit. Tyto principy se skládají ze strategie pojetí, systémového přístupu a finančního rozhodování.

Inovační firma

„Inovační firmy jsou zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh.“¹¹

1.2 Kreativita (Tvořivost)

Tvoří určitou část jak invence, tak inovace. Podstatou kreativity je schopnost člověka vytvářet hodnoty. Má dvě na sobě závislé, relativně samostatné stránky. První je stránka

⁹ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf>. str. 16

¹⁰ DYTRT, Zdeněk; STŘÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : odpovědnost v managementu*. 1. Brno : Computer Press,, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. - str. 91

¹¹ ŠVEJDA, Pavel., a kol., *Základy inovačního podnikání*. 1. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. 231s. ISBN 80-903153-1-3. – str. 20

poznávací spojená s existencí rozumové činnosti a se schopností vymýšlet nové názory, ideje, teorie, umělecké, vědecké atd. A druhou stránkou je orientace na vytváření hodnot, co se týče praxe.

Podniky se často potýkají s nedostatečným potenciálem tvořivého myšlení, díky čemuž často nenalézají řešení banálních problémů. Bez tvořivosti a inovací bychom nerozvíjeli současný stav managementu a nestačili dynamice vývoje vědy.

Tvořivost je často složena z:

- schopnosti překonat stav výroby nebo jiné činnosti ve fantazii, tedy schopnost představit si, že věci a vztahy by mohly být jiné, než jsou nyní,
- schopnosti invence, čili schopnosti vyřešit, jaký by měl být nový stav věci a vztahů,
- schopnosti vyvinout odvalu k inovačnímu činu a schopnosti převzít odpovědnost za uskutečnění inovace.¹²

Tvořivé myšlení je chápáno jako kompromis mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení (kreativita), jehož výsledkem je tvořivá práce.

1.3 Inovace a její členění

Existuje mnoho členění inovací, které rozeznáváme z různých pohledů a úhlů. Můžeme k nim přistupovat z hlediska jejich hloubky změny, stupně rozšíření či vymezení úspěšnosti vývoje. Inovace rozlišujeme nejen z pohledu podniku provádějícího změnu samotnou, ale i z hlediska spotřebitelů, tzn. podle nutné změny chování či stupně osvojení si.

Základní členění

Základní inovační pojetí, která vymezují úspěšnost vývoje nových produktů, jsou pro podstatné a pro průběžné inovace odlišná.

Podstatná inovace (skoková změna)

- Konceptně zcela nový produkt (nové technologie, jiný princip)
- Nová řada výrobků (změna funkčních schopností)
- Rozšíření existující řady produktů

¹² DYTŘT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : odpovědnost v managementu*. 1. Brno : Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. - str. 88

Průběžná inovace (postupné zvyšování kvality)

- Vylepšení (změna) některých vlastností produktu
- Nové možnosti uplatnění pro stávající produkt
- Snížení ceny (díky úspornější technologii nebo levnějším materiálům)¹³

Ovšem s tímto rozdělením inovací jsou spojena i jistá rizika, což představuje Obr.1.1.

	Existující trh	Nový trh
Nový produkt	<p>Technické riziko</p>  <p>Spoléhat na loajalitu stávajících klientů</p>	 <p>Kombinace technických a komerčních rizik</p> <p>Nevstupovat!</p>
Stávající produkt	<p>Stabilní zdroj výnosů</p>  <p>Udržovat zájem loajálních zákazníků</p>	 <p>Komerční riziko</p> <p>Spoléhat na kvalitu existujících produktů</p>

Obr. 1.1 Rizika inovací

Zdroj: PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. [5] str. 35

Členění podle Robertsona

Robertson klasifikuje nové výrobky podle nutné změny chování a stupně osvojení si jejich použití, či využití na:

- **Kontinuální inovace** – nízká změna a náročnost kladená na spotřebitele
- **Dynamicky kontinuální inovace** – střední změna a náročnost kladená na spotřebitele
- **Diskontinuální inovace** – vysoká změna a náročnost kladená na spotřebitele, obvykle jsou pro spotřebitele neznámé, nesou s sebou nové technologie¹⁴

Uživatelé musí vyvinout různou míru přizpůsobení se provedeným změnám, proto výrobce či prodávající musí před zavedením konkrétní inovace brát na vědomí změny faktorů v chování a vnímavosti právě spotřebitelů. Výrobce se však musí zároveň zamyslet

¹³ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s. -str. 35

¹⁴ VLČEK, Radim; OBERMANNOVÁ, Eva. *Marketingový management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9. - str. 8

nad přizpůsobením sebe samého, a to hlavně co se týče jeho výrobních i nevýrobních faktorů.

Členění z věcného hlediska

Inovace se v současném statistickém výkaznictví člení na:

- **Produktové inovace** – představují zavedení nových nebo významně zlepšených výrobků nebo služeb, a to hlavně v technických specifikacích, komponentech, materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách. Jsou jedinečné svými charakteristikami a zamýšleným užitím. Co se týče inovací služeb, zde pozorujeme změnu v poskytování těchto služeb, přidávání nových funkcí nebo charakteristik k dosavadním službám nebo zavedení zcela nových služeb.
- **Procesní inovace** – představují zavedení nové nebo významně zlepšené produkce či dodavatelských metod. Jedná se především o podstatné změny v zařízení, v software či podstatné zlepšení technického zařízení a software v přidružených podpůrných činnostech. Cílem je snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí či snížení zmetkovosti. Všechny tyto procesy jsou uskutečňovány jednak kvůli růstu zisku, jednak k výběru nové marketingové strategie vůči konkurenci.
- **Marketingové inovace** – představují zavedení nové marketingové metody, která nebyla dosud používána a je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie. Jde tu hlavně o změny v designu produktu, balení, cenová strategie, umístění produktu na trhu či ve změně podpory nástrojů marketingového mixu.
- **Organizační inovace** – týkají se zavedení nové organizační metody v obchodních praktikách, v organizaci pracovního místa či externích vztahů. Jde tedy hlavně o změny v rozdělení práce, navázání nové spolupráce s dodavateli či outsourcing.¹⁵

Největší váha je zpravidla přisuzována produktovým inovacím. Uvádění nových výrobků na trh přináší podnikateli řadu výhod, ale jsou s tím spojená i rizika.

¹⁵ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 42

1.4 Zjišťování intenzity inovací

Při zjišťování hloubky změny nového výrobku, technologického postupu apod. vůči stávajícímu stavu se nejčastěji používá dvouступňová klasifikace inovací, která umožňuje vyjádřit kvalitativní stránku inovačního procesu.

- **Evoluční (inkrementální) inovace** – nejsou zde zapotřebí velké investice, využívají se kvalifikace stávajících pracovníků, dosavadní dodavatelské a odbytové cesty. Malé riziko spojené s orientací na známý trh. Zvyšují produktivitu práce a snižují náklady. Znamenají krátkodobé přírůstky výroby, výnosů či jiné ekonomické veličiny.
- **Převratné (revoluční, diskontinuální) inovace** – jsou zde zapotřebí velké investice a zvyšují i riziko. Inovace se může stát nereálná nebo může dojít k časovému zpoždění. Dochází ke změnám u dodavatele, nároků na pracovní sílu, ale i na odběratele.

Tab. 1.2 Kontinuita evolučních a převratných inovací

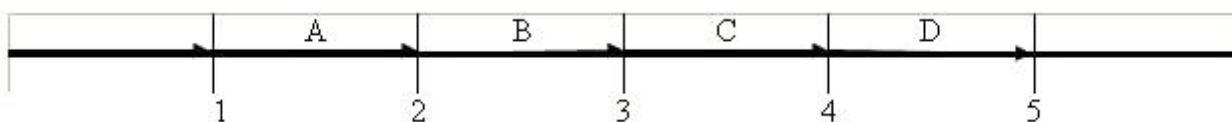
Inkrementální	Radikální
- Rozšíření stávajícího produktu nebo procesu	- Nová technologie vytváří nový trh
- Charakteristiky produktu dobře definovány	- Laboratorní výzkum a vývoj
- Konkurenční výhoda nízkých výrobních nákladů	- Lepší funkční vztah než u „staré“ technologie
- Vysoká frekvence vývoje reagujících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

Zdroj: DVORŽÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. [1] str. 46

2. Inovační proces

Inovační proces ve firmě zahrnuje širokou škálu aktivit realizovaných od samotného prvotního nápadu až po jeho uvedení v život. Zahrnuje tedy výzkum a vývoj, průmyslově právní ochranu, zavedení do výroby i konečné uplatnění inovací v praxi.¹⁶

Každá společnost, která inovuje, se zapojuje do inovačního procesu. Inovační proces můžeme rozdělit do dvou částí, a to invenční a inovační. Celý proces začíná nápadem a na jeho konci by měla být inovace. Inovační proces se projevuje jako koloběh inovací, čili permanentní inovace.



Obr. 2.1 Inovační proces

Zdroj: *Inovační portál Zlínského kraje : Proč inovovat. [10]*

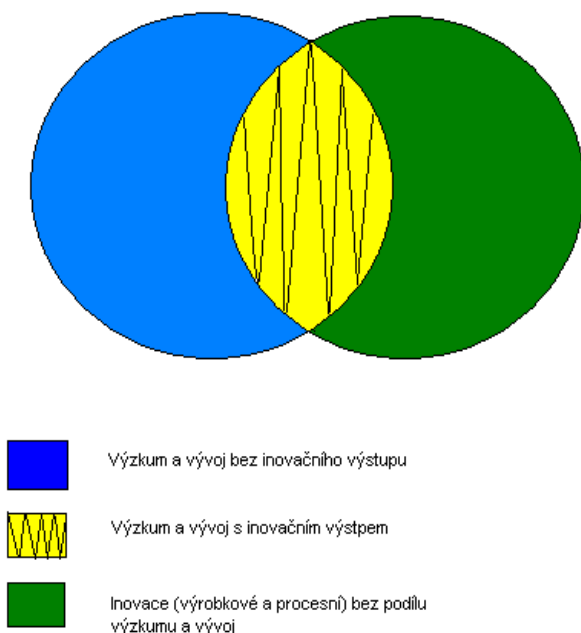
- A – vymyslet (idea, základní i aplikovaný výzkum, vývoj)
- B – vyrobit (předvýrobní etapa, výroba, testování)
- C – prodat (umístění na trhu, servis)
- D – využívání produktu (provozování, likvidace produktu)

1. Výběr obsahového zaměření procesu
2. Zadání pro výrobu
3. Odzkoušení inovačního produktu před umístěním na trhu
4. Inovace, inovační produkt uplatněný na trhu
5. Využívání, event. „likvidace“ inovačního produktu – vyhodnocení vlastností, nové zadání

¹⁶ *Agentura pro podporu a podnikání a investic* [online]. 2008 [cit. 2010-02-26]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/inovacni-proces>>.

Na inovačním procesu se podílí tyto subjekty:

- **Výzkum** – investice do vědy je dnes vnímána jako investice do budoucnosti. V oblasti výzkumu dnes nalezneme převážně univerzity a výzkumné ústavy, ale i přesto je konkurence schopnost našeho výzkumu a vývoje nízká. Dochází tak k pomalému transferu výzkumu a vývoje do běžného života. Jejich vztah vyplývá z Obr. 2.2.
- **Průmysl** – společnosti hledají možnost uplatnění svých poznatků. Chybí zde však dostatečná informovanost mezi výzkumem a společnostmi. Podniky by měly navazovat spolupráci jak s výzkumnými centry, tak s univerzitami, což by jim jistě pomohlo ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
- **Státní správa a samospráva** – podporuje inovační činnosti a institucionální základny pro inovace. V současnosti není přesně určeno, kdo má na starosti vytvoření politiky inovací a jejich rozvoj a podporu, národní a regionální inovační strategie či podpůrné nástroje pro uskutečnění inovačních projektů.



Obr. 2.2 Vztah výzkumu a vývoje

Zdroj: DVORÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. [1] str. 43

Velmi důležitou částí inovačního procesu je umístění inovačního produktu na trh, tj. komercializace výsledků procesu inovace. Jde o marketingový přístup při uplatnění inovace na trhu, ale i k celému inovačnímu procesu.¹⁷ Musíme si ujasnit řád inovace, délku životního cyklu produktu, nástroje marketingového mixu, dopad nového výrobku na předešlý produkt a pro jaký segment trhu je určen.

U celého inovačního procesu je samozřejmě rozhodující hospodárnost celého procesu. U vlastních inovací je velice důležitý ekonomický přínos nového výrobku, jde také o úspory při realizované inovaci procesu a o poměr těchto přínosů k vynaloženým nákladům.

2.1 Modely inovačního procesu

Rozeznáváme různé modely, které charakterizují a popisují inovační proces. Za základní model je považován Lineární model inovačního procesu, který probíhá podle schématu: výzkum – vývoj – výroba – užití. Můžeme se s ním setkat hlavně u oborů náročných na invence, ale také u podniků, které lpí na podrobně rozpracovaných a dlouhodobě používaných postupech.¹⁸ Řetězovitý model inovačního procesu (Chain – Link – Model) je popisován prostřednictvím vzájemného působení mezi tržními příležitostmi a potenciálem znalostí a kapacitami firmy. Klíčovým prvkem k určování úspěchu (nebo selháním) inovačního projektu je míra, ve které firmy udrží efektivní vazby mezi jednotlivými fázemi inovačního procesu. Je označován jako Klinův a Rosenbergův model „řetězového propojení“, který z části přejímá i tzv. Oslo Manuál.¹⁹ Trochu odlišný pohled na inovační proces, dává důraz na interdisciplinaritu, což je prolínání funkcí všemi fázemi procesu. Modely Třetí generace jsou flexibilní, rozhodujeme, jaké činnosti jsou potřebné či jaké výstupy budou očekávány v každé bráně. Tyto modely se vyznačují plynulými přechody mezi fázemi, překrývají se tak minimálně (Stage-Gate XPress, Stage-Gate Lite, Stage-Gate TD).²⁰ Závěrečným představovaným modelem je Procesní model, zahrnující specifikace požadavků a funkční specifikace, který je rozšířený hlavně v Německu, a to ve výrobních odvětvích, ale můžeme se s ním setkat i u nás. Je význačný tím, že zahrnuje specifikace požadavků a funkční specializace.

¹⁷ *Inovační portál Zlínského kraje : Proč inovovat* [online]. 2008 [cit. 2010-02-26].

Www.inovacnipodnikani.cz. Dostupné z WWW: <http://www.inovacnipodnikani.cz/a_proc>.

¹⁸ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Prah : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 43

¹⁹ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Prah : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 44

²⁰ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Prah : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 106

2.2 Fáze inovačního procesu

Inovační proces můžeme rozdělit do několika fází. Většina autorů se shodla na těchto etapách: získávání námětů na nové výrobky, selekce a výběr námětů, prosazování námětů a uvedení na trhu.

2.2.1 Inovační impuls

Impulsy k inovacím nacházíme jak v externím, tak i v interním prostředí firmy. Mezi externí faktory můžeme zařadit oblast technologií či trhu. Mezi interní faktory řadíme řešení vnitropodnikových problémů, lepší využití kapacit či proinovační podnikovou kulturu.

Bez ohledu jakého původu inovační impulsy jsou, využíváme k jejich poznání strategickou situační analýzu, a to nejvíce v podobě SWOT analýzy. V této analýze sestavujeme slabé a silné stránky a také hrozby a příležitosti společnosti. Údaje z ní získané pak můžeme dále využít např. v PEST analýze. Mezi silné stránky můžeme např. zařadit vysoký tržní podíl, kvalitu výrobků/služeb, kapitálovou sílu apod. Slabé stránky můžeme najít v zastaralých technologiích, zadluženosti, finanční situaci atd. Příležitosti můžeme vidět v otevření nových trhů, růstu poptávky, možnosti integrace a nebezpečí v nestabilitě trhu, malé diferenciaci produktů, silné konkurenci tuzemské či zahraniční atd. Podle výsledků analýzy se rozhodujeme, na jaké inovace se budeme orientovat. SWOT analýza je obvykle doplňována také analýzou výrobního portfolia podniku, což je vícefaktorový model hodnocení atraktivity trhu a konkurenčních výhod. Tato metoda byla poprvé aplikována u firmy General Electric.

Atraktivitu trhu lze vyjádřit jako:

1. Velikost trhu a roční míra jeho růstu

2. Kvalita trhu

- rentabilita oboru, prostor pro cenovou politiku, možnost ochrany technického know-how, podíl a struktura potencionálních odběratelů, kvalita jejich jednání a nákupního chování, vstupní bariéry pro nové konkurenty, hrozba substitučních výrobků, atd.

3. Zásobování surovinami a energií

- nebezpečí výpadku v zásobování, vliv změn cen na hospodárnost výroby, existence alternativních surovin a energií, kvalita jednání a chování dodavatelů, atd.

4. Situace v okolí podniku

- závislosti na konjunktuře, inflační zranitelnost, závislost na veřejném mínění, riziko státních zásahů, ekologické souvislosti, atd.

Relativní konkurenční přednosti výrobků, tj. subjektivní faktory, mohou spočívat např. v následujících oblastech:

1. Relativní pozice na trhu

- tržní podíl a jeho vývoj, velikost a finanční síla podniku, rentabilita výrobku, marketingový potenciál – image, přiměřenost ceny, servis, atd.

2. Relativní výrobní a zásobovací potenciál

- hospodárnost – nízké náklady díky vyšší sériovosti, lepšímu využívání kapacit, flexibilita výrobního zařízení, nákupní logistika, inovační potenciál, situace ve výzkumu a vývoji, geografické přednosti – ve vztahu k dodavatelům, odběratelům, zdrojů pracovních sil, potenciál růstu produktivity práce a vyššího využití kapacit

3. Relativní kvalifikace řídicích pracovníků

- profesionalita, pracovní nasazení, proinovační klima, mimořádné znalosti a zkušenosti – určitých trhů nebo hospodářských systémů²¹

Tato analýza nám pomáhá zjistit úspěšnost výrobků na trhu, či v jakých oblastech bychom je mohli vylepšit (technologie, dodavatelé, marketing, atd.) Pomáhají nám získat povědomí o možnostech inovačního procesu, který můžeme uskutečnit. Zároveň si musíme získat představu o trendech budoucího vývoje, k tomu můžeme využít dalších metod, jako je Delíská metoda či metoda scénářů

2.2.2 Tvorba námětů na nové výrobky

Existují různé způsoby a techniky, jak získávat stále nové a nové náměty k tvorbě výrobků. Firmy především vycházejí z externích nebo interních informačních zdrojů či kreativních technik, které jsou přímo k této činnosti určeny. Při hledání nového nápadu se tak obracíme k různým odborným publikacím, patentové literatuře, rešeršim či analýze konkurence, dodavatelů nebo zákazníků. Čerpáme i přímo z interních zdrojů, jako jsou

²¹ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf - str. 130-131

nápady zaměstnanců či obchodních zástupců, připomínky z podnikových prodejen nebo z různých podnikových materiálů. Ale největší význam v tomto procesu hraje představitivost. K metodám, které používáme při tvorbě nových nápadů, patří: brainstorming, brainwriting, metoda 635, morfologická analýza či synektika.

Vnitřní a vnější prostředí

Zdroje inovačních podnětů nacházíme jak uvnitř podniku, tak i v jeho vnějším prostředí.

Vnitřní prostředí je tvořeno z vlastního VaV, technických útvarů (projekce, konstrukce, technologie), produkce (výroba, poskytování služeb), marketingu a prodeje, logistiky (nákup a zásobování), záručního i pozáručního servisu, vlastníků, analýzy úspěchů a neúspěchů a učení se.

Vnější prostředí je tvořeno ze zákazníků, dodavatelů, konkurence, konzultantů, výzkumných institucí, škol a univerzit, odborných publikací, internetu, výstav, veletrhů, odborných seminářů a konferencí, reklamních agentur, investorů, médií, autorizovaných zkušeben, certifikačních agentur, státních institucí, veřejného sektoru, legislativy a globalizace a přístupu k EU.²²

Ovšem každý podnik má svůj seznam zdrojů vnitřního a vnějšího prostředí sestaven jinak.

Brainstorming

Při uskutečňování této metody se obvykle schází skupinka 5 – 12 lidí. V předem stanoveném čase účastníci spontánně, tzn. hned jak je napadnou, vyslovují co nejvíce nápadů bez ohledu na jejich kvalitu. Vyřčené nápady jsou zaprotokolovány a později se k nim účastníci vrací a vyhodnocují je. Nejdůležitějším pravidlem je zákaz kritizování nápadů účastníků.

Brainwriting

Brainwriting je metoda velice blízká brainstormingu, v níž účastníci zaznamenávají vlastnoručně své nápady na kolující protokoly; nemůže tak dojít k pozměnění nebo zkreslení jednotlivých nápadů.

²² DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 109

Metoda „635“

Každý účastník během stanovené doby zapíše tři nápady na připravený formulář, který následně předá dalšímu. Tento formulář oběhne zpravidla 5 kol o 6 účastnících. Během tohoto procesu jsou jednotlivé nápady ostatními komentovány, rozvíjeny či doplňovány.²³

Morfologická analýza

Od předešlých metod se liší hlavně svým použitím, tzn. dá se použít individuálním způsobem. Prvním krokem je, že si stanovíme hlavní parametry, které charakterizují řešený problém, poté si vypíšeme všechna možná řešení jednotlivých parametrů a vytvoříme pak jejich kombinace. Výsledkem mohou být nové náměty, které následně budeme dále posuzovat a vybírat z nich ty, které je možné zrealizovat.

2.2.3 Selektce a výběr námětů

Tato etapa je důležitá hlavně co se týče úspory nákladů (oportunitních i skutečných), a to díky včasnému vyřazení neperspektivních řešení.

Na počátku selektce jsou informace týkající se inovačního záměru spíše strohé, až po získání dalších informací, které nám podrobněji přiblíží záměr, je možné použít metody, jako hodnocení ekonomické efektivity investic. Samotný výběr pak probíhá ve dvou či více fázích, používá se zde často metoda „přehledu otázek“ - checklistu.

Otázky jsou zaměřeny na následující oblasti:

1. Tržní situace

- Uspokojování potřeb, přírůstek užítka pro spotřebitele, vliv na kupní rozhodnutí a komunikativnost

2. Technická uskutečnitelnost

- Dostupnost technologií (vlastním vývojem či nákupní licence)

3. Zákonodárství

- Zákonná omezení a budoucí vývoj v této oblasti

4. Situace v oblasti právní ochrany

- Patent, užitný vzor, značka (národní či mezinárodní) a možnosti získání práv

²³ VLČEK, Radim, *Hodnotový management: Moderní koncepce řízení inovací*. 1. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8. – str. 38

5. Slučitelnost se strategií

- U image (v sociální oblasti, životního prostředí či v návaznosti na značku) a u zaměření inovací²⁴

Firma na jednotlivé otázky odpovídá ano nebo ne, podle počtu kladných odpovědí se rozhoduje o dalším posuzování námětu. Toto posuzování se většinou provádí pomocí ohodnocovacích soustav (modely bodového hodnocení – scoringové metody), které zahrnují jak kvalitativní, tak kvantitativní aspekty.

2.2.4 Prosazování námětů

V této etapě řešíme, do jaké míry bude navrhovaný výrobek úspěšný na trhu a jak bude efektivní pro výrobce. Ke správnému posouzení nám může pomoci tzv. CIA analýza, která poukazuje na to, že pro úspěch výrobku je důležité nejenom vlastní technické řešení výrobku, ale i jeho výhodnost pro uživatele.

Trommsdorf a Steinhof (2007) doporučují posuzovat CIA podle následujících kritérií:

1. výrobek musí mít výraznou převahu v porovnání s konkurencí
2. tato převaha musí být z hlediska zákazníka důležitá
3. zákazník si jí musí být vědom
4. nemůže být jednoduše dosažena konkurencí
5. nemůže být zpochybněna vlivy okolí²⁵

Zákazník si musí být jistý, že jeho současné nebo i budoucí potřeby budou inovací uspokojeny lépe, než u dosavadních nebo konkurencí teprve připravovaných výrobků. Na dosažení konkurenční výhody působí různé faktory. Nejvýznamnějším faktorem, který je často i rozhodujícím, je cena.

Tato etapa se hlavně týká procesu upřesňování plánů a realizace marketingového mixu. Marketingový mix bývá často definován jako soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které umožňují firmě upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Plán obvykle zahrnuje oblasti image výrobku, značky, designu či servisu, s kterým má být výrobek nabízen. Rozhoduje

²⁴ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf , str. 133

²⁵ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf - str. 135

se o výši ceny, zavádění rabatů či platebních podmínek, ale také o distribuční politice, distribučních cestách, sítích apod.

Zde můžeme vidět i zhmotněnou podobu našeho nápadu, a to v podobě prototypu. Poté přichází na řadu fáze testování a na základně výsledků z ní získaných je možné realizovat i marketingové testy výrobku. Význam tohoto kroku spočívá hlavně v získání zkušeností s marketingem produktu ještě před investováním. V jeho průběhu se ověřuje segmentace výrobku i použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Výsledky marketingových testů a poznatky z průzkumu trhu umožňují v některých případech přistoupit ke kvantifikaci očekávání spojovaných s inovací.²⁶

2.2.5 Uvedení na trh (komercializace)

Pozitivní výsledky kroků, prováděných v rámci předcházející etapy mohou vést k rozhodnutí uvést nový výrobek na trh. V této souvislosti je zapotřebí řešit řadu otázek. Patří k nim:

- upřesnění nástrojů marketingového mixu (ceny, propagace, distribučních cest)
- posouzení nebezpečí „kanibalizace“, tj. rozšiřování nového výrobku na úkor dosud úspěšného stávajícího výrobku
- vyhodnocení ekonomické situace na trhu a u potenciálních zákazníků (vývoj reálných mezd, intenzita konkurence apod.)
- rozhodnutí, zda bude nový výrobek uváděn na nevybraných trzích selektivně, popř. globálně²⁷

I přesto jde na charakteristice výrobků nalézt společné rysy, což popsal i Rogerse:

- relativní výhodnost inovace v porovnání se stávajícím řešením,
- kompatibilita, což je slučitelnost se stávajícími zkušenostmi, navazujícími technickými zařízeními a potřebami zákazníků
- komplexnost, je dána složitostí inovace a stupněm obtížnosti využití
- ověřitelnost – sám si můžu daný výrobek vyzkoušet, což ovlivňuje i rozhodování
- sdělitelnost – možnosti popsání a sdělení své zkušenosti

²⁶ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf - str. 135

²⁷ Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf - str. 136

Tento autor dále uvádí, že je možné popsat typické skupiny zájemců o nové výrobky. Tyto skupiny jsou: novátoři (tvoří 2,5% zájemců), častí uživatelé (13,5%), raná menšina (34%), pozdní menšina (34%), opozdilci (15%). Marketingoví odborníci mají tedy pak za úkol toto rozvrstvení změnit ve prospěch novátorů a uživatelů.

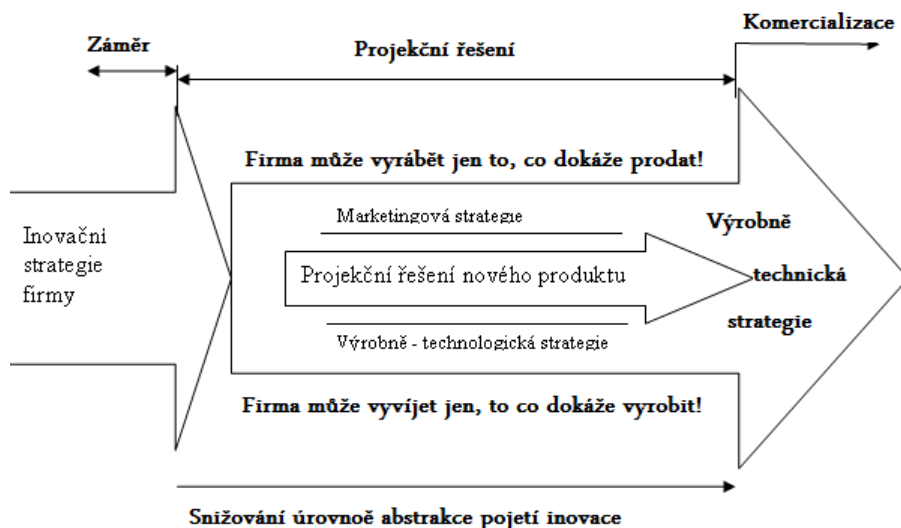
Firmy obvykle v této fázi narážejí na problém nedostatečné finanční podpory inovačních aktivit. Proto by měly vyhledat vhodné spojence pro spolupráci na komercializaci inovačních námětů, ovšem to se velice často setkává s neochotou vedení. Pro podnik to znamená, že se pak nedokáže přizpůsobit a využít nabízených výhod, spočívajících v možnostech uzavření strategické aliance s jinými partnery. Ale úspěšná komercializace sama o sobě nestačí, je pouze součástí celého procesu. Dalšími důležitými částmi, zabezpečujícími úspěšný vstup inovace na cílový trh, jsou výrobově-technická a marketingová opatření. Metodu vhodné přípravy pro vstup na trh lze najít v objektivních odpovědích na otázku: Čím se liší úspěšné a neúspěšné produkty? To spočívá v superioritě produktu (funkční a uživatelské vlastnosti, které konkurenční produkty nenabízejí), ve vyjasnění koncepce nového produktu již od prvních fází inovačního projektu, v synergii marketingových, technických a výrobních činností, v kvalitě projekčního řešení a v přitažlivosti pro zákazníka.²⁸

2.3 Inovační strategie

„Strategií managementu inovací rozumíme empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí. Jejich úspěšnou realizací a správnou absorpcí inovujícím se ekonomickým subjektem (podnikem, organizací) se očekávaným způsobem pozitivně změní jeho socio-ekonomické chování v podobě růstu hospodárnosti, produktivity, efektivnosti, konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti, ekologické, sociální a společenské image, tedy celkové prosperity.“²⁹ Realizace inovační strategie firmy, by tedy měla vypadat, jak je uvedeno na Obr. 2.3.

²⁸ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. - str. 33

²⁹ DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7. - str. 63



Obr. 2.3 Realizace inovační strategie firmy

Zdroj: PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. [5] str. 34

Strategie

Strategie vychází ze starořeckého slova *stratégem*, které představuje vynalézavost, nečekaný obrat, lest, past nebo trik. V terminologii podnikové ekonomiky je definována jako umění, neboli schopnost přijmout překvapivá rozhodnutí, neočekávaná konkurenty. Představuje cestu k dosažení cílů, při kterém se uplatňují přednosti podniku. Hlavním úkolem strategie je odlišení se od konkurentů, získávání náskoku a jeho co nejdelší udržení, což zapříčiňuje vznik a udržení konkurenční výhody. Jeden řídicí subjekt tedy usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným řídicím subjektem. Čím je tato strategie méně očekávaná, až překvapivá pro konkurenty a současně jedinečná, tím větší je naděje na úspěšnost.³⁰

Komplexní manažerské přístupy

Tyto přístupy znamenají určité strategie, směry zdokonalování a nástroje řízení, kterých v závislosti na analýze vlastní situace a analýze okolí využívá top-management podniku při řízení inovačních procesů v podniku.

³⁰ KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 42

Strategie inovační dominanty

Je to základní strategický přístup ke zdokonalování podniku prostřednictvím základní myšlenky postavení marketingu jako základní koncepce managementu podniku. Pro tuto strategii jsou prioritou především potřeby trhu, neboli zákazníků. Často se jedná o inovace výrobní, surovinové a technologické, z nichž vznikají nové výrobky, které efektivně uspokojují požadavky zákazníků. Inovační zásahy jsou realizovány od inovační dominanty (výrobek – surovina – technologie). Dominujícím prvkem procesu je výrobní inovace. Inovační dominanta by měla být vždy začátkem celého řetězce inovací, tedy předmětem podnětné inovace.³¹

Strategie odstraňování neefektivnosti

Je zaměřena na odstraňování vnitřních problémů podniku. Princip je patrný např. v analýze výrobního portfolia či cyklu životnosti výrobku. Zde se kromě konkurenční schopnosti a tržní atraktivity zejména hodnotí vlastní efektivnost (rentabilitu) výroby. Tato strategie vyžaduje:

- vyhledávat projevy a místa neefektivnosti v podniku,
- analyzovat příčinu neefektivnosti,
- vyhledat funkci příčiny neefektivnosti a neefektivnost pak řešit na základě nového řešení této funkce.³²

Souhrnná strategie inovací

Předchozí strategie se neuplatňují samostatně. Efektivní řízení inovací je především výsledkem účelného spojení a společného působení předchozích koncepcí. Inovace je podle předchozích strategií představována jako řešení potřeb trhu, tak i jako řešení neefektivnosti v podniku. Důležité je vidět i tu významnou skutečnost, že stupeň novosti jedné a téže výrobní inovace bude jinak vnímán zákazníkem, jinak vlastním výrobcem. Rozeznáváme čtyři kategorie výrobních inovací vytvořených na základě následujících dvou kritérií:

³¹ KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 216

³² TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. Praha : Grada, 2001. 352 s. - str. 177

- podle stupně novosti výrobkové inovace vnímaného zákazníkem, daného mírou intenzity vnímání nových užitků zákazníkem, daného mírou intenzity vnímání nových užitků zákazníkem,
- podle stupně novosti výrobkové inovace vnímaného výrobcem, daného mírou změn, které je třeba podstoupit ve výrobním organismu.³³

Strategie přírůstkových inovací

Výstupem jsou výrobky s malými výhodami a užitek pro zákazníka. Pro výrobce to znamená minimální nároky na technologie. V praxi se však tyto inovace vyskytují nejvíce, jedná se hlavně o imitace výrobků. Tyto inovace jsou málo riskantní, přinášejí i určité dílčí a dočasné výhody, netvoří však vlastní trhy technickou úroveň a image firmy.

Strategie technických inovací

Vyznačuje se výraznými technicko-organizačními změnami uvnitř podniku. Jedná se o inovace vlastního výrobního procesu. Zákazník se i zde neseťká s žádnými velkými přínosy v užitečnosti výrobku. Z pohledu výrobce se nejedná o užitek dlouhodobý. Jde o omezenou strategii „high technology“ bez vazeb na řešení potřeb trhů.

Strategie aplikačních inovací

Výrobky nevyžadují žádné nové výrobní postupy, ale pro spotřebitele znamenají nový užitek. Jedná se většinou o přenesení výrobků do nových tržních odvětví či segmentů a odlišné využití stávající technologie.

Strategie radiálních inovací

Jedná se o inovace vyšších řádů, tzn. že výsledkem jsou nové produkty. V praxi jsou tyto inovace náročné, a tudíž vzácné. Soustavné provádění pouze radikálních inovací je v praxi nereálné, a to z následujících důvodů:

- problém neustálého nalézání nových řešení,
- nákladný vývoj a zavedení do výroby,
- náročná marketingová příprava³⁴

Úspěch inovačního úsilí záleží na správném mixu vhodných strategií inovací, jakými jsou např.:

³³ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. Praha : Grada, 2001. 352 s. - str. 178

³⁴ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. Praha : Grada, 2001. 352 s. - str. 179

- charakter potřeb a problémů, jež vyžadují změnu,
- stav technicko-ekonomická situace (kondice) firmy před začátkem inovací,
- poslání, vize, cíle a strategie rozvoje firmy,
- vyspělost podnikové kultury a proinovační klima ve firmě,
- znalostní vyspělost a intelektuální kapitál firmy.³⁵

2.4 Inovace a konkurenceschopnost

Podnikatelské subjekty dnes využívají jeden či dva faktory konkurenceschopnosti k získávání vlastních výhod. Ovšem jen málokterý z nich je schopen vidět tyto vlivy v celkovém průběhu konkurenční soutěže, což je často příčinou toho, že organizace volí nevhodný model inovačního řešení, kam směřují své výstupy.

Pomocí jednoduchého nástroje můžeme identifikovat současnou konkurenční situaci a také vymežit pozici. Je to tzv. Konkurenční (strategický) profil organizace.

- Strategický, neboli konkurenční profil oboru, v němž organizace podniká, vymezuje základní faktory, určující průběh konkurenční soutěže mezi všemi účastníky – jak současnými, tak i budoucími.
- Strategický profil znázorňuje způsoby, jakými tyto faktory využívají stávající či budoucí konkurenty k získání konkurenčních výhod. Určuje tak, do jakých faktorů jsou investice směřovány.
- Strategický či konkurenční profil vyjádřený i jako hodnotová křivka - umožňuje identifikovat konkurenční pozici v oboru a definovat faktory, do kterých musí firma investovat, aby si udržela či vylepšila úroveň své stávající i budoucí konkurenceschopnosti.³⁶

Formulace konkurenčního profilu:

- V prvním kroku postupu dochází ke srovnání charakteru podnikání organizace s charakterem podnikání jejích konkurentů. Následuje vymezení rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti, které je možné zakreslit ve vlastním strategickém profilu organizace, ale i v konkurenčních profilech. Porovnáním zakreslených

³⁵KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 213

³⁶PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. - str. 154

profilů získáme informace k využití a identifikaci slabín podnikatelské strategie organizace.

- Druhý krok postupu je spojen s průzkumy prováděnými přímo v terénu. Spolu s využitím předcházejícího kroku se zaměřuje na odhalení překážek při získávání nových zákazníků, na zjištění možných výhod či nevýhod nabídky vlastních produktů a služeb s porovnáním konkurentů. Součástí je také identifikace faktorů, na které by se měla organizace zaměřit, které může ignorovat a s kterými musí nově uvažovat v zájmu vylepšení tvaru jejího strategického profilu a účinnosti podnikatelské strategie.
- Třetí krok postupu se zabývá vypracováním několika alternativ nových strategických profilů organizace získaných z výsledků z předchozího kroku. Poté jsou předloženy k posouzení zákazníkům, jejichž připomínky se využívají stejně jako připomínky zkušených manažerů. Jsou výchozím bodem pro zpracování konečné verze jejího budoucího konkurenčního profilu. Tento krok je charakteristický svou průhledností a rychlostí odezvy na vývoj. Eliminuje se jím také nebezpečí vyvolání interního politikaření.
- Čtvrtý krok se zabývá různými formami komunikace. Představí starý a nový konkurenční profil organizace, srovnává je a umožňuje zavedení striktních podmínek pro schvalování investic do rozvoje nových zdrojů. Nový konkurenční profil musí být v souladu s rozhodnutím o návrhu investice a inovačního záměru, kterým má sloužit.³⁷

Organizace však často lpí na svých tradicích, zaběhlých návycích a nedokáží změnit své inovační myšlení či postupy uplatňované v konkurenční soutěži na stávajících trzích či oborech podnikání a získat si tak nové zákazníky. Proto je nutné provést změny v podnikatelském chování organizace, což by znamenalo změnit model podnikání, inovovat existující podnikatelské procesy a vybudovat novou firemní kulturu. Organizace však raději tuto možnost nevyužívají. Můžeme se tak setkat s jiným uvažováním a to v podobě dynamické konkurence, která klade důraz hlavně na inovaci jako zdroj konkurenční výhody.

³⁷ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s. - str. 157

Dynamická konkurence

Mění technologii na jednotlivých částech hodnototvorného řetězce a nutí firmy konkurovat. Dynamická konkurence je jako inovace především založena na proměnách.

Statistická konkurence

Technologie jsou zde považovány za dané. Vyvíjí se tlak na firmy konkurovat v podobě cen nákladů. Intenzivní konkurence zvyšuje náklady na poskytování výrobků a služeb a následně snižuje ceny, což má za výsledek snížení zisků.

Hyperkonkurence

Změna z konkurence statické na dynamickou konkurenci je často označována jako hyperkonkurenční posun. Hyperkonkurence představuje dynamickou konkurenci, kde konkurenční kroky a reakce podniků a jejich konkurentů probíhají současně v mnoha lokalitách ve světě, tzn., že konkurenční krok na jedné straně může vyvolat protireakci, která ale není nutně na stejném místě, naopak spíše na jiném.

Na vývojové tendence v chápání konkurenční strategie navazuje koncept „nových 7S“, který zahrnuje:

- superior Stakeholder Satisfaction – vyšší spokojenost akcionářů,
- Strategic Soothsaying – strategické „věštění“ (více než předvídaní)
- Positioning for Speed – zajištění pozice pro rychlé reakce,
- Positioning for Surprise – zajištění pozice pro překvapení,
- Shifting the rules of competition – změna pravidel soutěže,
- Signalling strategic intent – signalizování strategického záměru,
- Simultaneous and Sequential strategic thrusts – propojování souběžných a postupných tlaků.³⁸

Konkurenční výhoda

Je založena na výjimečných zdrojích, schopnostech a postavení. Podnik si může udržet konkurenční výhodu jen po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Většina

³⁸KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 45

konkurenčních výhod je dočasného charakteru. Je třeba chovat se iniciativně a přicházet s novými nápady co nejrychleji.³⁹

Jak zajistit trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace?

- Provádění pravidelných inovací nabízených produktů, které vznikají rychleji než inovace konkurenčních produktů či služeb.
- Modernizování výrobní technologie, distribučních cest a účelné nasazování prostředků informačních a komunikačních technologií k provádění podnikatelských aktivit.
- Inovování podnikatelských procesů prováděním organizačních změn vnitřního prostředí organizace a také změny charakteru v něm panujícího sociálního klimatu.
- Zajištění rychlého doplnění chybějících zdrojů a podnikatelských způsobilostí organizace jejím účelovým zapojením do vhodné strategické aliance.⁴⁰

Schopnost organizace inovovat, měnit své vnitřní prostředí a zapojit se do vhodných strategických aliancí vyznačuje úroveň konkurenceschopnosti organizace. Pokud organizace nedokáže rozpoznat souvislosti a vazby mezi jednotlivými faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost inovačních řešení, potom se může stát, že bude sledovat vývoj těch charakteristik podnikání, které na celkové výsledky hospodaření nemají hlavní vliv. Konkurence se v dnešní době stává stále silnější, a to na všech trzích bez rozdílu. Napříč různými zeměmi se stává stále vyrovnanější a v posledních letech můžeme nalézt světové konkurenty v celé řadě rozvojových zemí.

2.5 Úspěšnost inovací

„Účinnost inovačních řešení organizace je poměřována úspěchem jejich výstupů u zákazníků, na cílovém trhu.“⁴¹ Nový výrobek, vznikající výstupem inovačního řešení, musí spotřebitelům ve srovnání s konkurencí nabídnout nějakou vyšší hodnotu. Produkt musí mít takové požadované vlastnosti, aby si získal své zákazníky. Proto je velice důležitý výzkum a vývoj a z něj vyplývající nová technická řešení. V implementaci řešení se odráží podnikatelské myšlení tvůrců:

- volba vhodné a účinné inovační strategie

³⁹ KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 47

⁴⁰ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. - str. 31

⁴¹ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. - str. 14

- systémový přístup ke specifikaci zadání i k následnému řešení inovačního projektu,
- efektivní finanční řízení všech inovačních procesů.

Není vždy zaručeno, že pozitivní výsledky, získané realizací inovačních záměrů, se budou opakovat i při dalším použití daného inovačního procesu. Proto musíme podstatu strategie a způsoby použití pochopit co nejlépe. Organizace by se měla v zájmu zajištění předvídatelnosti výsledků inovačních procesů řídit zásadami inovačních řešení.

Východiskem přípravy rozhodnutí vedení organizace o zahájení realizace určitého inovačního nápadu je – v zájmu zajištění předvídatelnosti jeho praktického provedení – využití zásad teorie inovačního řešení při hledání odpovědí na dále uvedené otázky:

- Které podnikatelské aktivity jsou kritické pro budoucnost organizace a které méně?
- Jaká úzká místa se vyskytují v inovačních procesech organizace?
- Kolik inovačních námětů může být efektivněji získáno spíše z okolí organizace než z jejího vnitřního prostředí.
- Kde může vhodný volný trh s inovacemi nabídnout organizaci přístup k užitečným inovačním námětům?⁴²

Pojmutí inovace organizací, mezi zákazníky by mělo být takové, aby se neměnily jejich uživatelské návyky. O úspěšné inovaci pak mluvíme tehdy, když zákazníkům umožňuje dělat věci jednodušeji, výhodněji a efektivněji než dříve. Musí řešit problém spotřebitelů lépe než to, co nabízejí konkurenti, proto se musí konkurenční profil organizace výrazně odlišovat od konkurenčních profilů oboru i hlavních rivalů. K přechodu od univerzality k modularitě dochází vždy znovu a znovu, jakmile kvalita nabízeného produktu či služby přesáhne hranice očekávání zákazníka. Organizace se proto musí pravidelně přizpůsobovat nabízeným produktům či službám a měnícím se podmínkám jejich užití. O úspěchu pak tedy nerozhodují vývojové, technické či výrobní schopnosti organizace, ale její samotný podnikatelský model.

První podmínkou úspěchu inovace je zjištění, jaký je charakter konkurenční soutěže v oboru, ve kterém se organizace nachází. Z toho již organizace musí vyvozovat závěry prostřednictvím úvah a konstruovat tak strategický profil (hodnotovou křivku). Výsledkem jsou závěry, zda má organizace sama vyvíjet či nabízet integrované univerzální produkty či

⁴² PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s. - str. 14

služby, které mohou být vytvářeny kombinovaně ve spolupráci s dalšími strategickými partnery. Musí přitom zohlednit základní okolnosti inovačních aktivit prostřednictvím:

- Jednoznačné specifikace zadání inovačního řešení – dodavatelé i zákazníci musí shodně posuzovat to, jaké vlastnosti produktu/služby jsou určující pro jejich účelné a efektivní využití potenciálními zákazníky;
- Zabezpečení snadné verifikace správnosti provedené specifikace – je nutné volit charakteristické vlastnosti produktu/služby tak, aby byly měřitelné. V zájmu možnosti objektivního zhodnocení toho, zda jejich charakter odpovídá očekávání zákazníků;
- Úplné predikce proveditelnosti verifikovaného zadání inovačního řešení – musí být jednoznačně vymezeno, co jakým způsobem povede k zajištění požadovaných vlastností nového produktu/služby.⁴³

Inovaci označujeme jako úspěšnou, vede-li k získání konkurenčních výhod vůči rivalům na cílovém trhu, a tím také ke zvýšení výnosů organizace. Přitom konkurenční výhody mohou být založeny na odlišnosti (superioritě), výhodnější ceně, snažší dostupnosti a uživatelské jednoduchosti nabízených nových produktů/služeb ve srovnání s produkty/službami, nabízenými rivaly organizace. Tyto konkurenční výhody jsou vesměs dočasné a dříve či později je dokáží konkurenti napodobit nebo překonat vlastním inovačním úsilím. Proto je vhodné orientovat inovační úsilí organizace tak, aby učinilo konkurenci bezvýznamnou. „Úspěšné inovace nejsou většinou postavené na náhodném a intuitivním hledáním vhodných řešení, ale vycházejí z poznání evoluce systémů, ze zvládnutí psychologie, filozofie a ekonomiky inovací.“⁴⁴ Inovace musí být pojata komplexně, což znamená, že musí být obsažena ve všech podnikových činnostech, jako je činnost nákupu, technologie, organizace, řízení, marketingu, servisu a prodeje. Úspěšně realizovat inovace tedy spočívá v porozumění zákazníkům.

Podnik musí předvídat budoucí vývoj a na jeho schopnosti vyhledávat příležitosti a reagovat na ně. „Sledování ukazatelů, jako je spokojenost zákazníků nebo fluktuace pracovníků, může být při hodnocení účinnosti zvolené inovační strategie (a tím také

⁴³ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s. str.164

⁴⁴ KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. - str. 49

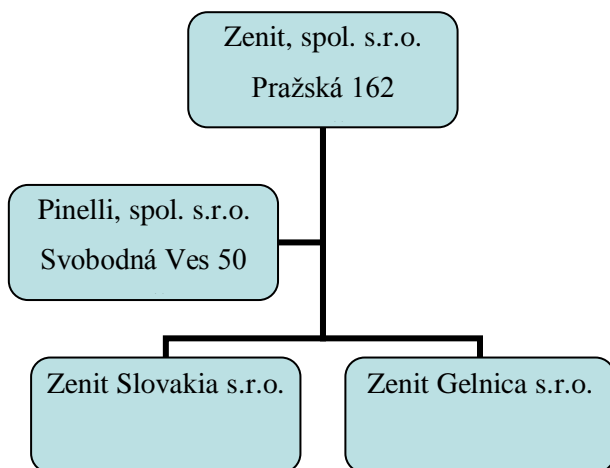
*podnikatelské výkonnosti) vhodným doplňkem tradičního finančního výkaznictví. Ale organizace se často dopouštějí chyb.*⁴⁵

Podle závěrečné zprávy National Innovation Initiative, vydané U.S. Council on competitiveness, představují inovace nejdůležitější faktor určující úspěchy podniků ve 21. století. Zatímco v uplynulé poslední čtvrtině minulého století se stalo mnoho podniků vysoce efektivními, v následujících 25 letech se musí stát vysoce inovačními a dále rozvíjet udržitelné konkurenční výhody.

⁴⁵ PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s. - str. 159

3 Charakteristika firmy Zenit, spol. s.r.o.

Společnost Zenit, spol. s.r.o. byla založena v lednu 1992. Ve vlastním závodě v Čáslavi vyrábí a dodává na domácí i zahraniční trh široké spektrum tradičních a vysoce kvalitních značek výrobků, určených pro péči o domácnost, tělo, auto, zahradu i pro průmysl a profesionální čištění. Stále nové řady výrobků z vlastní vývojové dílny využívají nejnovějších poznatků vědy a výzkumu, s velkým důrazem kladeným na ekologickou nezávadnost. V současnosti je společnost Zenit jedním z klíčových dodavatelů žádaných značek pro mezinárodní obchodní řetězce, působící v České republice i na Slovensku, a dále obsluhuje nezávislý drogistický trh v těchto zemích. Vlastní vývoj a výrobní zázemí dovolují společnosti Zenit rychle reagovat na nejnovější trendy i zpřísňující se ekologické normy. Společnost tak pružně zareagovala na poptávku po privátních značkách, které vyrábí pro obchodní řetězce, působí u nás i pro partnery ze zahraničí, kde je poptávka po ekologicky šetrných výrobcích běžným standardem. V ekologické šetrnosti výrobků, které jsou vyvíjeny ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí v ČR, tak spatřuje společnost Zenit obrovský potenciál na trzích EU. Důležitou součástí prezentace společnosti je pravidelná účast na prestižních mezinárodních veletrzích, mj. strojírenský veletrh v Brně, veletrh privátních značek PLMA v Amsterdamu, nebo veletrh zaměřený na profesionální úklid Cleantec. Cílem společnosti Zenit, spol. s.r.o. je úspěšně se etablovat na celoevropské úrovni, vyvíjet nové výrobky splňující nejvyšší nároky a představy spotřebitelů v souladu s podmínkami trvale udržitelného rozvoje.



Obr. 0.1 Organizační struktura

Zdroj: Materiály společnosti

3.1 Hlavní výrobní oblasti

Společnost se zabývá výrobou široké škály výrobků určených pro péči o domácnost, tělo, auto, zahradu i pro průmysl a profesionální čištění, mezi které patří:

- Mycí a čisticí prostředky univerzální, dezinfekční, chlorové, gelové, speciální čističe (Real, Lena, Hit, Solvina, Riva)
- Abrazivní čisticí prostředky klasické, jemné, pro sklokeramiku (Real, Hit)
- Avivážní a apretační přípravky (Laguna, Alba efekt)
- Tekuté prací prostředky a prostředky pro průmyslové čištění (Romy, Trimuj)
- Prostředky pro čištění automobilů (Car)
- Mazlavé mýdlo, mycí pasty na ruce (Solvina)
- Dezinfekční prostředky pro dojící zařízení (Agrosany)
- Tekutá hnojiva univerzální, pro pokojové a balkonové květiny, zeleninu, trávníky a jehličnany (Lotos)
- Prací prášky sypké univerzální, s enzymy (Trimuj)

3.2 Konkurenční firmy

Společnost se řadí podle OKEČ do odvětví DG – 24 Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken. K tomuto odvětví bezesporu patří řada firem, které tak vytvářejí konkurenční prostředí firmy.

Zahraniční konkurence je tvořena ze společností jako Procter and Gamble, Henkel, Reckitt and Benckiser, Unilever, Johnson and Johnson, Colgate – Palmolive či Lakma Strefa.

Česká konkurence je tvořena ze společností jako Rosta, Severochema, Bochemie, Tatrachem, Tomil, Chemiko, Setuza, Styl, Valten Tors či Cormen.

4 Inovační aktivity

Informace uvedené v praktické části bakalářské práce jsou čerpány z řízeného rozhovoru se zaměstnanci marketingového, ekonomického úseku a s asistentkou jednatele společnosti Zenit spol. s.r.o. Dále také z interních dokladů společnosti.

4.1 Věda a výzkum

Neustálé hledání nových technologií či snaha implementovat nápady do praxe je nedílnou součástí každého podniku. Věda a výzkum udává tempo vývoje každé společnosti. Pokud chce firma obstát v konkurenčním boji, musí inovovat, aby mohla inovovat, musí nutně hledat nová řešení stávajících výrobků a služeb. Výrobky se společnost snaží inovovat každé dva, roky a to různými formami, mezi které patří: obal, parfém nebo celková konzistence výrobků. Záleží však na prodejnosti. K tomu využívá jak své vlastní laboratoře, tak i spolupracuje s vnějšími zdroji.

4.1.1 Interní věda a výzkum

Jelikož se společnost pohybuje v oblasti drogistiky, musí stále přinášet nové řady výrobků, které pocházejí z vlastní vývojové dílny. Ve výzkumu, odehrávajícím se ve vlastní režii, využívá hlavně svých vlastních know-how, ale současně i nejnovějších poznatků vědy. Velký důraz je zde kladen zejména na ekologickou nezávadnost. Mezi další činnosti společnosti v této oblasti určitě patří sledování novinek na trhu, zejména zahraničních konkurentů.

4.1.2 Externí věda a výzkum

Co se týče vnějších zdrojů, využívá jich společnost hned několik. Spolupracuje s agenturou GfK, která v ČR poskytuje služby v oblasti výzkumu trhu, marketingových analýz, včetně konzultačního a poradenského servisu pro zákazníky z oblasti průmyslu, obchodu, médií a pro poskytovatele služeb ze soukromého i veřejného sektoru. Agentura provádí pro společnost průzkumy trhů nejprodávanějších výrobků podle použití a prodejnosti v řetězcích. Dále také spolupracuje s odbornými časopisy jako Zboží & Prodej, Regál či Výběr, které provádějí průzkumy ve vlastní režii a zveřejňují je. Na svých výzkumech spolupracuje i s výzkumnými instituty (Ústav VŠCHT Praha, Státní zdravotní Ústav Praha).

Inovace vždy vychází ze vzájemné spolupráce s externími zdroji, kde dochází ke komunikaci. Společnost zadá požadavek či svou představu externí společnosti, která ji

zrealizuje. Firma k ní podává své připomínky až do zhotovení finální podoby. (viz. Obr. 4.1) U společnosti Zenit se tento proces týká převážně inovací v oblasti grafiky, což se dále uplatňuje např. na podobě etiket a lahví.

4.2 Nákup vybavení

Společnost se snaží neustále držet krok s nejnovějšími technologiemi a zefektivňovat tak proces výroby. Proto investuje do nákupu nových strojů a zařízení, naposledy zakoupila např. etiketovačku a formy na PET lahve.

4.3 Vzdělání

Společnost v tomto směru určitě nezaostává, naopak je jí jasné, že technologie jdou ruku v ruce s neustálým vzděláváním. Před třemi lety se například účastnila projektu „Zenit Strategy“, což je projekt, který byl spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Byl zaměřen na vzdělávání zaměstnanců společnosti s cílem zvýšení adaptability zaměstnavatele i zaměstnanců v tržním prostředí a na podporu konkurenceschopnosti. V loňském roce management společnosti opět absolvoval školení měkkých dovedností v rámci pokračování předešlého školení. V současné době probíhají ve společnosti kurzy dnes nezbytných cizích jazyků (anglický a německý jazyk) a zaměstnanci absolvují také důležitá školení pro řádné plnění jejich pracovních povinností. Tyto akce jsou již financovány společností samotnou.

4.4 Informační zdroje

K získávání informací využívá společnost všech dostupných nástrojů a metod. Mezi stěžejní vnější zdroje patří agentury a odborné časopisy. Do vlastních zdrojů řadí dotazníky přímých a konečných spotřebitelů, dotazník uveřejněný na webových stránkách společnosti, či dopisy od zákazníků.

4.5 Patenty, ocenění a osvědčení

Všechny značky společnosti jsou chráněné a na většinu obalů má vlastní formu. Společnosti byl udělen certifikát ISO 9001:2008 z oblasti návrh, vývoj, výroba, prodej a distribuce kosmetických přípravků, chemických a mycích výrobků pro malospotřebitelské a průmyslové použití. V roce 2003 společnost zvítězila v soutěži Grand prix marketingových inovací, kde byl jejich výrobek zvolen spotřebiteli výrobkem roku v kategorii čisticích prostředků. Stala se také členem úklidové asociace a PLMA. Společnosti byla také propůjčena ochranná známka Ekologicky šetrný výrobek.

Propůjčilo ji ministerstvo životního prostředí, a to hned 6-ti výrobkům. Výrobky jsou také označeny známkou Česká kvalita a Český výrobek. (viz. Příloha č. 1)

4.6 Faktory omezující inovační aktivitu

Firma vidí hlavní problém v omezeném budgetu na marketing a pak ve všem, co se týče komunikace přes média. Dalším faktorem je pak nedostatek lidských zdrojů, které by se podílely na propagaci (obchodní zástupci). V informovanosti společnost problém nevidí. Sleduje všechny novinky na trhu a testuje je. Její zástupci jezdí na mezinárodní veletrhy, kde sledují novinky jak v obalech, etiketách, tak v celkovém vývoji čisticích prostředků. Inovace v tomto segmentu jsou nezbytné.

4.7 Výrobky

Inovace výrobků jsou nedílnou a nezbytně nutnou součástí každého podniku. Výrobky se musí neustále přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům trhu a jít neustále s dobou. Ve společnosti Zenit procházejí inovačním procesem všechny výrobky z jejich portfolia. Je to stále nekončící proces, jehož počátečním impulzem je snížení prodejnosti. V současnosti patří mezi nejprodávanější výrobky písky Real, Solvina, Hit, Lena a Laguna.

Mezi poslední inovované výrobky patří Real jemný, jehož změna spočívá hlavně v úpravě receptury a s tím samozřejmě související etikety. K dalším se řadí například Real osvěžovače vzduchu, jejich inovace vznikla přechodem k novému dodavateli. Což si vyžádalo změnu receptury a taktéž i grafiky. Na trh byly uvedeny také dva nové výrobky určené k strojnímu a ručnímu čištění koberců - Avanti čistič koberců.

5 Inovace ve společnosti

Z hlediska přístupů k členění inovací, které jsme si definovali v kapitole 1. 3, jich v této společnosti najdeme hned několik.

Podle základního členění

- **Podstatná inovace (skoková změna)**
 - Společnost tyto inovace vykonává v hojném množství. Jsou to zejména koncepčně zcela nové produkty, které pocházejí z vlastního výzkumu a vývoje. Rozšiřuje, také již existující řady produktů prostřednictvím modernizace designu lahví nebo etiket, ale nemění funkční schopnosti jednotlivých výrobků. Z velké škály výrobků můžeme jmenovat například výrobky Avanti nebo Real tabák.
- **Průběžná inovace (postupné zvyšování kvality)**
 - V tomto směru společnost prakticky neustále vylepšuje vlastnosti výrobků, aby se vyrovnala či předčila konkurenci, a stále hledá nová uplatnění těchto vylepšovaných výrobků. Z výrobků si zde můžeme jmenovat například WC Hit Fresh profí lemon a Real jemný antibac. U těchto výrobků došlo hlavně ke změnám z hlediska složení (přidání nových složek) či ke změnám parfemace. Ke snižování cen dochází většinou až při případném nezájmu ze strany spotřebitelů, než díky novějším technologiím.

Členění podle Robertosna

Z hlediska tohoto členění najdeme ve společnosti pouze Dynamicky kontinuální inovace. Tyto inovace jsou realizovány prostřednictvím nového designu, který je vyžadován okolím. Jsou to tedy opět změny v etiketách, tvaru lahví, parfemace a změny ve složení. Tyto odlišnosti jsou charakterizovány nízkou až střední změnou a náročností kladenou na odběratele.

Členění z věcného hlediska

Z tohoto rozčlenění jsou realizovány pouze produktové a marketingové inovace. Vytváření produktových inovací povětšinou závisí na prodejnosti stávajících výrobů. Ale patří k tomu i vlastní nápady a tvořivost výzkumného úseku. Oddělení marketingu se samozřejmě snaží neustále nacházet nové tvůrčí přístupy a tím upoutat jak stávající, tak i možné budoucí spotřebitele.

Zjišťování intenzity inovací

Společnost uskutečňuje Evoluční (inkrementální) inovace, které jsou spojeny s malými investicemi, a tím i odpovídajícím rizikem. Jde hlavně o menší až střední inovační změny, které přinášejí své jisté výsledky.

6 Průběh inovačního procesu

Na počátku každého procesu je impulz, který celý proces nastartuje a motivuje ho k jeho zdárnému dokončení. V této společnosti to je, jak jsme si již dříve uvedli, snížení prodeje výrobku. Proto firma musí reagovat. Inovační proces je taktéž zachycen prostřednictvím algoritmu na Obr. 6.1.

Marketingová činnost

Předtím, než oddělení marketingu podává návrh vývoje nového výrobku, provádí průzkum trhu, analýzu nabídky a poptávky trhu, analýzu trendů a vývoje odvětví, specifikace požadavků trhu a zákazníka v souladu s organizační normou (ON) podniku Řízení marketingu.

Návrh (revize) inovace vývoje

Jednotlivá oddělení předkládají možné návrhy vývoje a inovace inovační komisi. Inovační komise projednává, ale i odmítá přijaté návrhy. Komise může výrobek inovovat či úplně zrušit. Závěry IK jsou zaznamenány v tzv. Zápisu inovační komise. Se závěry inovační komise jsou vedoucí oddělení seznámeni písemně.

Inovační komise

Komise se skládá ze zástupců, zastávajících posty vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení společnosti (obchodní, marketingový, vývojový, nákupní úsek a jednatel společnosti). Jejich úkolem je zhodnotit daný výrobek a rozhodnout o jeho další budoucnosti. Určuje směry jeho vývoje a inovace. Komise může výrobek úplně zrušit, či ho inovovat.

Zadání inovace či vývoje

Úsek marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem musí zmapovat konkurenční výrobky na trhu. Společnost zjišťuje potřeby nového výrobku různými způsoby, které jsou již ověřené a jsou s nimi bohaté zkušenosti. Způsoby zjišťování:

- Vybraní zaměstnanci marketingu nakupují výrobky stejného či podobného charakteru od konkurentů.
- Podává se žádost dodavatelů o vyhodnocení nejlepších výrobků.

- Požadavky se přijímají přímo od spotřebitelů prostřednictvím formuláře na webových stránkách společnosti.

Následuje fáze vyhodnocování, z níž jsou patrné slabé a silné stránky výrobku a co je potřeba vylepšit.

Marketing ve spolupráci s oddělením vývoje a obchodním oddělením formuluje požadované vlastnosti produktu (jedná se např. o fyzikálně – technické parametry, jako je obsah aktivních látek či pH). Tyto vlastnosti společně s termínem vývoje inovace (zavedení do výroby, uvedení na trh, přibližná cena produktu) se vypisují do formuláře „Požadavky na produkt“.

Samotný produkt je vyvíjen v rámci vlastního výzkumu a vývoje, nebo může být zadán externí firmě. V tomto případě probíhá vývoj na základě smlouvy, kde společnost specifikuje požadavky na vývoj nebo inovaci výrobku. Podle charakteru inovační změny jsou to interní nebo externí výzkumná a vývojová centra nebo agentury. V případě zásahu do konzistence výrobku jsou to tedy výzkumná a vývojová střediska. V opačném případě se jedná o změny z hlediska designu (etikety, tvar lahví), které se zadávají grafické agentuře.

Výsledkem celého procesu je řada vzorků, které jsou doloženy projektovou dokumentací. Vybraní pracovníci marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem zhodnotí výsledné vzorky a rozhodnou o jejich případném zařazení do vývoje (oddělení marketingu vyplní Požadavek na produkt). K výsledku práce výzkumu a vývoje se však musí vyslovit i pracovník legislativy, který má za úkol upozornit na případná zákonná opatření a omezení.

Vývoj a formulace

Podle nadefinovaných požadavků dochází k formulaci produktu ať už ve vlastní režii, či externě. Pracovníci jsou povinni vést záznamy o vývoji a inovaci ve vývojovém deníku. Během celého procesu vývoje jsou prováděny testy jednotlivých vzorků a jejich vyhodnocování, např. z hlediska barvy, parfemace, hodnocení účinnosti atd.

Vytipování obalových materiálů

Součástí inovace produktu je samozřejmě i její obal. Z hlediska designu se musí přihlížet k aktuálním trendům, který není radno zanedbávat. Tuto aktivitu má na starosti útvar nákupu, který zmapuje současnou nabídku trhu a své návrhy na vhodné obaly

předloží oddělení marketingu. Společnost, jak jsme již dříve zmínili, spolupracuje na designu etiket či tvaru lahví ve většině případech s grafickou agenturou.

Hodnocení

Oddělením vývoje jsou vybrány konečné formulace vzorků, které vyhovují požadavkům na produkt po všech stránkách. Tyto formulace jsou určeny k prezentaci a pak následně k možné výrobě.

Vzorky obalů musí být schváleny nejen úsekem vývoje z hlediska těsnosti, kompatibility s produktem, ale také úsekem řízení jakosti. Vyhovující vzorky musí být následně opět schváleny oddělením marketingu.

Návrhy produktu

Z vybraných návrhů produktů a obalů připraví pracovníci vývoje vzorky, které předloží marketingu spolu s informacemi o vzorcích, předběžné ceně, analýze, výsledcích testů, porovnání s konkurencí, legislativních požadavcích. Odpovědní pracovníci marketingu pak rozhodnou o míře souladu mezi požadovanými a skutečnými vlastnostmi a poloprovozní zkoušce. Pro lepší představu prodejnosti výrobku se také mohou provádět hodnocení vybraných vzorků potencionálním zákazníkem.

Úsekem vývoje je vypracována tzv. vývojová norma, která obsahuje formulaci chemických a obchodních názvů nových surovin. Tento dokument předává oddělení nákupu, který zajistí potřebné suroviny na poloprovozní zkoušku. Úsek vývoje následně vypracuje výrobní normu, která obsahuje surovinovou, obalovou normu a technologický postup, technickou specifikaci surovin a finálního produktu a umístí ji na intranet. Nový design je schválen v souladu s podnikovými normami.

Výběr a certifikace

V této fázi dochází k finální prezentaci zhotovených typů inovovaných výrobků, etiket či lahví. Výběr je realizován prostřednictvím skupiny pracovníků z oddělení marketingu, každý sám za sebe hodnotí konkrétní výrobky. U každého výrobku nalezneme tabulku, kde každý pracovník, kterému se výrobek zalíbil, udělá čárku. Do výroby je zařazen výrobek s největším počtem čárek.

Poloprovozní zkouška

Oddělení vývoje a řízení jakosti zahájí poloprovozní zkoušku a následně vyladí nedostatky zjištěné ve výrobních podmínkách. Po realizaci poloprovozní zkoušky jsou provedena konečná zhodnocení výroby, konkretizace nedostatků a jejich odstranění. VÚ zhodnotí vhodnost technického vybavení, ÚV zhodnotí vhodnost dané technologie, OÚ a MAR odsouhlasí zájem trhu. Jednatel rozhodne o výrobě produktu.

Rozhodnutí

V této fázi je stanoveno konečné rozhodnutí o výrobě produktů. Úsek nákupu ve spolupráci s úsekem vývoje zajistí veškeré dokumenty k surovinám a obalovým materiálům. Legislativní úsek vypracuje Bezpečnostní list. Úkolem ekonomického úseku je předložit konečnou kalkulaci na základě podkladů získaných od oddělení nákupu. Následně je stanovena prodejní cena. Potom se vypracuje plán podpory uvedení nového výrobku na trh (marketingová podpora). Úseky vývoje a výroby dokončí přípravy technologických zařízení. Zakládá se i tzv. kmenový záznam materiálu, kde se zaznamenávají suroviny, obalové materiály, polotovary a výrobky.

Marketingová podpora

Marketingové oddělení se snaží najít různé přístupy rozšiřování povědomí o výrobcích společnosti. V první řadě využívá příležitostí prezentovat své výrobky na veletrzích jak u nás, tak i v zahraničí. Prezentuje své výrobky na svých webových stránkách, letáčích Dobrý nákup, reklamách v obchodech prodávajících jejich výrobky. Využívá POS a POP.

POS

Takzvané point of sales je představováno letáky, woblery a stopperky, které mají za cíl upoutat pozornost zákazníka.

POP

Takzvané point of purchase je představováno stojany s logem společnosti či výrobků, je to i kolo štěstí s odměnou.

Společnost se svými výrobky často účastní soutěží, ze kterých již má mnohá ocenění, jak jsme se již seznámili v kapitole 4.5. V současné době se například společnost účastní soutěže Volba spotřebitelů 2010 - v oblasti nejlepší novinka. Společnost zde prezentuje své novinky Real osvěžovače a vlhčené Riva hygienické ubrousky. Díky účasti v soutěži si může společnost udělat obrázek o úspěšnosti výrobku

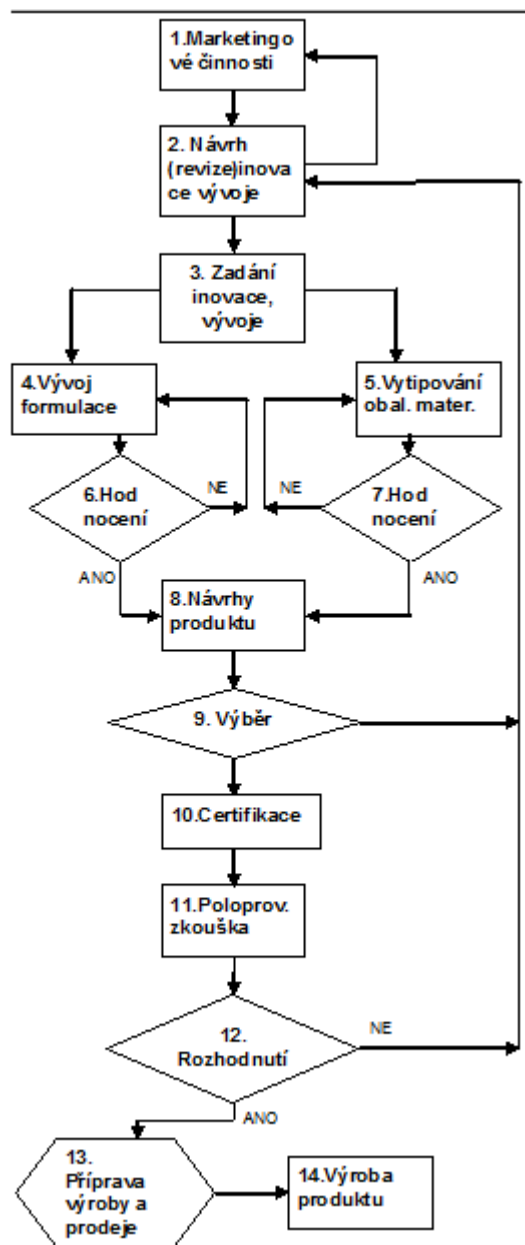
ze dvou základních hledisek hodnocených spotřebiteli, a to je appeal výrobku, což je hodnocení atraktivity obalu, sympatičnosti značky a očekávání od výrobků. Druhým hlediskem je úmysl si výrobek po vyzkoušení znovu koupit.

Příprava výroby a výroba

Zde dochází k dokončení technologických postupů výroby a k následné výrobě. První výroba probíhá pod kontrolou vývojového úseku.

Zavádění na trh

Před uvedením výrobku na trh si musí společnost zjišťovat současnou situaci na trhu, kalkulace ceny s ohledem na konkurenci, marketingovou podporu a ujasnění si vlastností, použití a přínosu nového výrobku. Marketingové oddělení sestaví takzvaný sales book (argumentář), pracují s ním hlavně obchodní zástupci, funguje jako informační leták, proč by zákazník měl zahrnout výrobek do svého portfolia. Nové výrobky prezentují, na webových stránkách společnosti a pomocí letáků Dobrý nákup, kde jsou taktéž prezentovány novinky a akční nákupy výrobků.



Obr. 6.1 Vývojový diagram inovačního procesu ve společnosti Zenit, spol. s.r.o.

Zdroj: Organizační norma společnosti. [17]

7 Mapa předpokladů k zavádění inovací

Představuje metodiku měření inovací v podniku, která byla vypracována a zveřejněna v rámci projektu U-SME Innovation katedrou Managementu, inovací a projektů.⁴⁶ Metoda spočívá v samostatném posouzení šesti oblastí podniku:

- Strategie a plánování
- Marketing
- Výroba, výrobky a organizace
- Kvalita a životní prostředí
- Logistika
- Organizace a lidské zdroje

Měření se provádí pomocí vyplnění dotazníku, který je uveden v Příloze č. 3, a jeho následného vyhodnocení pomocí manuálu.

7.1 Vyhodnocení dotazníku

7.1.1 Otázky z oblasti strategie a plánování

Budoucí představa o společnosti je prezentována prostřednictvím vize (viz. Příloha č.2). Na formulování podnikové vize se podílejí zaměstnanci podniku a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu, což umožňuje společnosti využívat potenciál zaměstnanců a tím i budovat firemní kulturu. Od vize se také odvíjejí podrobnější dílčí plány. Tyto plány se sestavují na každý rok. Můžeme tudíž říci, že společnost se tedy zaměřuje spíše na plánování krátkodobého charakteru. Prioritou je spíše stávající potenciál, který by mohl být dále rozvíjen inovační činností či mobilizací svého potenciálu. Společnost vždy na konci roku vyhodnotí dosažení cílů, stanovených v plánech. V případě nesouladu se nápravná opatření projeví v plánech na další rok. Tento proces svědčí o tom, že v podniku existuje řízený tok informací se zpětnou kontrolní vazbou. Ve společnosti se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné. Sleduje tedy možnosti, jak zvýšit svou výkonnost.

⁴⁶ VACEK, Jiří. *Katedra managementu, inovací a projektů* [online]. Plzeň : Katedra managementu, inovací a projektů, 2003, 7.6.2004 [cit. 2010-04-18]. U-SME INNOVATION. Dostupné z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/>>.

Jednou z těchto možností je i zavádění inovací, čehož si je podnik dobře vědom, a tudíž je má zakomponované i ve své vizi. Předpokladem realizace inovací je tedy silná a stabilizovaná tržní pozice společnosti. Výběr inovačních projektů se často řeší na základě impulsu neprodejnosti určitého výrobku. Jelikož se jedná pouze o inovace nízké až střední úrovně změny, pak by jejich případně negativní dopad společnost nijak neohrozil.

7.1.2 Otázky z oblasti marketingu

Marketing společnosti sleduje aktuální vývojové trendy na trhu, čímž dociluje efektivní přeměny poptávaných produktů a zajištění tak návratnosti investic do nich. Vše se zároveň pozitivně odráží i na výrobkovém portfoliu firmy. Společnost bere v potaz samozřejmě i zákazníky, jejichž názory se promítají do aktivit společnosti, hlavně do konceptu inovačních činností. Názory zákazníků jsou dále rozpracovávány marketingovými managery. Firma tak má pro své rozhodovací procesy dostatek potřebných informací. K přenášení informací využívá společnost vnitropodnikový systém, čím se podstatně zrychluje a zjednodušuje spolupráce jednotlivých útvarů při projektech a naplňování strategických plánů. Díky systému provádí efektivní kontroly aktivit firmy a srovnávání se stanovenými cíli.

7.1.3 Otázky z oblasti výrobní, výrobkové a organizační

Společnosti, které chtějí udržovat svoji konkurenceschopnost za vynaložení co nejnižších nákladů, vyvíjejí nepřímý tlak, nejčastěji v podobě hmotných stimulů, na tvůrčí pracovníky, aby sami sledovali vývoj v oboru. Neprovázanost výsledků činností tvůrčích pracovníků a ostatních činností ve společnosti (hlavně marketingu a logistiky) má často za následek úzké zaměření na inovace produktu, který pak z příčin pro společnost nejasných nenachází na trhu uplatnění. Ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přicházejí z interního i externího prostředí. Rozvíjení těchto podnětů je tedy závislé na lidských faktorech. Svědčí o tom, že existuje zpětná funkční vazba, to znamená, že produktové inovace se monitorují a hodnotí. Společnost má velké šance podporovat budoucí konkurenceschopnost. Společnosti, které posuzují investiční návratnost plánovaných změn, jsou navíc schopny vytvářet scénáře budoucích možností a usměrňovat ekonomický efekt podle aktuálního vývoje svého externího a interního prostředí. Společnost se snaží zajistit potřebné zdroje na výzkum a vývoj a chápe jejich nezbytnost, ale často tyto zdroje nepokrývají požadovanou výši. Nebezpečí samostatných útvarů výzkumu a vývoje pro ně představuje určitá separovanost takových útvarů v rámci

podnikové struktury a následkem toho je pak neefektivní využívání jejich tvůrčího potenciálu, případně i jeho rozvíjení.

7.1.4 Otázky z oblasti kvalita a životní prostředí

Společnost má na trhu stálou pozici. Inovace jsou zde koncipovány již s ohledem na budoucí stav a vzhledem k postavení společnosti jsou nutností pro obhájení její budoucí pozice. Společnost využívá normy ISO 9001, čímž jsou vyvstalé inovační podněty zacíleny aktuálně na budoucí potřeby zákazníka a napomáhají zvyšovat efektivitu procesů ve společnosti. Ve společnosti, již byly několikrát provedeny audity ze strany zákazníků, což zabraňuje ustrnutí dalšího vývoje. Externí audit byl proveden naposledy v roce 2009 společností Makro, což může motivovat k uvážení současného stavu a k případným změnám. Rozvíjí se tak strategie firmy a zákaznický přístup. Společnost sleduje současné trendy a stojí v pozici jak imitátora, tak i vyzyvatele, čímž rozvíjí i svůj inovační potenciál. V případě imitací opatřuje své výrobky posudkem notáře, který musí shledat nejméně 10 odlišných bodů od imitovaného výrobku. Společnost vyrábí ekologicky šetrné výrobky, čímž si buduje image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí.

7.1.5 Otázky z oblasti logistiky

Správný systém přenosu informací zapříčiňuje schopnost předcházet či včasné reagovat na rizika (riziková analýza). Řízení rizik je ovšem limitováno finančními prostředky. Společnost má ustavenou plochou organizační strukturu a fungující databázově orientovaný informační systém. Management má proto dostatek informací k tomu, aby mohl posoudit, jak zlepšit svoji konkurenční pozici a snížit náklady dosahované v technologických operacích. Podobně může postupovat při monitoringu toku zboží distribučním kanálem. Komunikace s obchodními partnery se provádí jak formou formální, tak i neformální komunikace pracovníků marketingu. Dobrá komunikace je dána informačním systémem. Pracovníci mají dostatečné kompetence provádět optimalizaci řešení a nesou za to i odpovědnost. Sledují dopady všech inovací, takže i těch implementovaných v logistice. Při použití metody např. benchmarking by mohli provádět i srovnání s ostatními společnostmi ustálenými na trhu. Společnost uvažuje o možných změnách svých současných praktik v logistice, hovoříme zde tedy o aktivním přístupu k práci s inovačními nápady.

7.1.6 Otázky z oblasti organizace a lidských zdrojů

Je tu možnost vytvářet na pracovišti maticové organizační struktury. To již předpokládá jistý stupeň delegování pravomocí, i když určující linií zůstává základní

liniová organizační struktura. Kontrolní mechanismy řeší mj. konflikty, které mohou vznikat při vzájemném překrývání úkolů zadaných z různých míst jednotlivým pracovníkům. Funkčnost je do značné míry ovlivněna organizačními schopnostmi vedoucích pracovníků. Řešení konfliktů na pracovišti je plně v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka. Podle jeho povahy pak záleží na tom, zda budou konflikty nekompromisně potlačovány, nebo analyzovány a řešeny. Vzhledem k hierarchii pracovních vztahů je nejčastější, že vrcholový management o vzniku konfliktu nebývá informován, čímž je omezen prostor využít příčiny konfliktu jako příležitosti ke změně ve společnosti. Společnost provádí nejméně jednou ročně šetření pomocí dotazníku. Z nich získané informace jsou následně využívány k zavádění změn v oblasti vzdělání a personální politiky zaměstnanců. Společnost má systém hmotné stimulace, kterým ovlivňuje zaměstnance. Je zde vyjádřen stav ve společnosti při ideálně zavedeném a funkčním informačním systému. Pro informaci lze uvést, že firem s takto fungujícím informačním systémem je cca 10%. Zaměstnanci jsou zapojováni do budování firemní kultury. Je zde chápána nejen jako prostředek propagace firmy, ale rovněž i jako nástroj zvyšování její výkonnosti. Přitom je akceptováno vědomí dlouhodobosti tohoto procesu.

7.2 Celkové vyhodnocení

Celkové vyhodnocení testu se rozlišuje podle počtu odpovědí a, b, c nebo d. V tomto dotazníku bylo celkem 36 otázek a z toho:

Odpovědi A = 0
 B = 3
 C = 12
 D = 21

V souladu s normami EN ISO 9000:2000 lze podle zvolených odpovědí klasifikovat společnosti do 4 tříd:

- **Třída „C“:** Do této třídy jsou zařazeny společnosti, které ve sledované oblasti volily převážně odpovědi A. Jejich prostředí ve sledované oblasti není nastaveno pro implementaci inovačních aktivit a firmy, pokud se chtějí inovačními aktivitami zabývat, musí provést razantní změny v činnosti a organizaci příslušné oblasti. Teprve po provedení doporučených změn se může společnost dále systematicky inovacemi zabývat.

- **Třída „AB“:** Do této třídy jsou zařazeny společnosti, které ve sledované oblasti volily převážně **B**. Jejich prostředí sice není doposud nastaveno pro práci s inovačními podněty a s inovačními strategiemi, mají ale správnou orientaci pro završení potřebných změn jejich struktury a organizačních přístupů. Opět jim lze doporučit využití metodického vedení při zvládnání těchto základních reorganizačních aktivit a následně se mohou bez potíží včlenit do procesů systematického rozvíjení svého inovačního potenciálu.
- **Třída „B“:** Společnosti v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinné implementování projektů s inovačním nábojem. V jejich odpovědích budou převažovat varianty **C**. Znamená to tedy, že jsou schopny využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a v podstatě jsou připraveny podstoupit certifikační proces. Pro tyto firmy je smysluplné dále rozvíjet potenciál svého interního prostředí.
- **Třída „A“:** **Sem lze zařadit společnosti s převahou odpovědí d. Tyto firmy splňují přísné požadavky normy ISO 9000:2000. S největší pravděpodobností mají podchycen svůj rozvojový potenciál a hledají způsoby dalšího zkvalitnění svého podnikatelského prostředí. Mají vytvořeny ty nejlepší předpoklady být vysoce konkurenceschopné ve středně a dlouhodobém horizontu.**

Naším řešením dotazníku je zvýrazněná část Třída „A“.

8 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Společnost Zenit spol. s.r.o. působí na trhu již 18 let, vybudovala si tak jméno zejména v oblasti čisticích prostředků určených pro domácnost. V některých oblastech výroby nejsou až natolik známými, ale to se snaží společnost napravit prostřednictvím inovací. Díky inovacím své produkce se tak společnost vyrovnává svým konkurentům v konkrétních oblastech výroby s cílem být stejně dobrá či ještě lepší než oni. Odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, si inovace doslovně vyžaduje. Je to neustále nekončící proces, ve kterém mají zákazníci stále nové nároky a požadavky na výrobky, ať již z hlediska technologie, použití, parfemace, či designu. Nutnost inovování je jednou z priorit podniku, která je zakotvená i v její vizi.

Podnik působí ve vysoce konkurenčním prostředí, proto si nemůže dovolit v žádném směru zaostávat. Velkým přínosem je tedy určitě vlastní výzkumné a vývojové středisko, díky nimž se mohou výrobky inovovat hlavně v oblasti konzistence výrobku, jako je nové složení a parfemace. Společnost by se však měla v této oblasti více angažovat a přinášet zásadnější výrobní změny či nové druhy výrobků. V nedávné době společnost zrealizovala inovaci, do které byly vkládány velké naděje, byla považována za „trhák“. Ovšem u spotřebitelů se setkala s velkým neúspěchem, a naopak se stala „propadákem“. Podnik by se však neměl nechat odradit a měl by spíše hledat příčiny celého problému a znovu zanalyzovat celý inovační proces. Některé příčiny mohou být banální a snadno napravitelné, avšak naproti tomu může podnik odhalit i příčiny většího kalibru, jejichž napravení zabere jistě více času a úsilí, ale výsledky se viditelně jistě brzy dostaví.

Spolupráce s externími společnostmi a organizacemi se stává významným zdrojem informací a nových možností. Podnik si uvědomuje důležitost vizuálního vzhledu svých výrobků, proto spolupracuje s externí grafickou agenturou, která se významně podílí na návrzích jejich designů. Následně probíhá komunikace a vyhodnocování výsledků mezi agenturou a marketingovým úsekem, což můžeme považovat za velice přínosné z hlediska konfrontace názorů a jejich vyústění v možné řešení.

Podnik má velice dobře vybudované prostředí pro tvorbu inovací, čímž je práce značně ulehčena. Společnost provádí inovace na úrovni podstatné a průběžné inovace. Spolupracuje také s některými vysokými školami a dává jim tak možnost realizovat se v tomto stále se vyvíjejícím oboru. Pro podnik je to také pozitivní přínos, a to pro získání

zcela nového náhledu na produkty, nové tvůrčí myšlenky a odlišné přístupy k inovačnímu procesu.

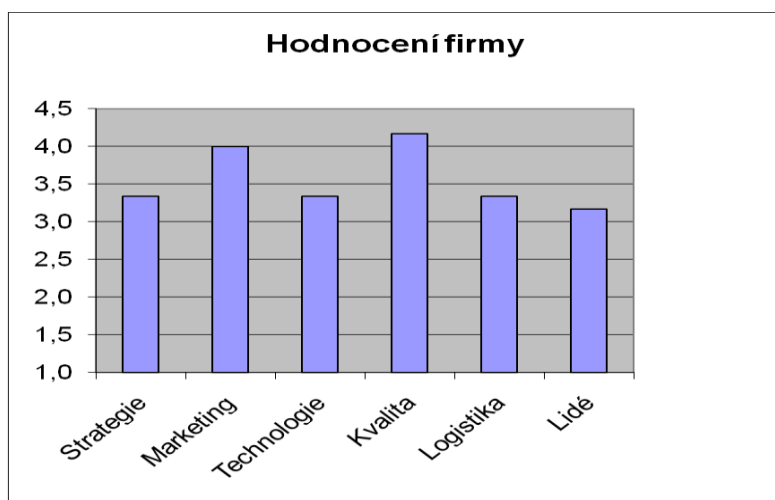
Co se týče realizace inovačního procesu, měla by být společnost více kreativní a nevyužívat tolik imitace konkurenčních výrobků. Uplatňovat například inovativní metody podporující kreativní myšlení jako brainwriting, brainstorming atd., či podrobit společnost občasnému srovnání s ostatními společnostmi působícími v oboru (benchmarking). Komunikace mezi jednotlivými útvary nepředstavuje žádný problém. Na inovacích se podílí asi nejvíce oddělení marketingu, které výborně spolupracuje, ale potřebovalo by zvolit jednoho ze svých pracovníků, který by v době navrhování řešení zastával roli moderátora a koordinátora. To znamená uplatnit zde např. principy couchingu.

V souvislosti s tím je chápána i důležitost lidských zdrojů, jejichž odborné znalosti a dovednosti celkově vylepšují kvalitu inovačního procesu, ale i celého chodu společnosti. Proto jsou organizována školení pro jednotlivé úseky a taktéž nezbytné kurzy cizích jazyků. Společnost by ovšem měla své zaměstnance více motivovat hmotnými či duševními podněty a stimulovat je tak k větší míře seberealizace a kreativnímu myšlení, protože nápady jsou nepostradatelnou součástí celého inovačního procesu.

Společnost si udržuje neustálé povědomí o konkurenci, jejíž mapování je realizováno taktéž spoluprací s externími subjekty, jako jsou odborné časopisy, agentury, ale i zákazníci samotní. Z tohoto průzkumu pocházejí hlavně nápady na změnu designu a tvaru výrobků. I když by společnost měla být spíše stále o krok vpředu a udávat tak tempo celému trhu. Na zahraničních trzích nemá společnost problémy, k čemuž jí určitě pomáhají i veletrhy, kterých se každoročně účastní. Ovšem v určitých segmentech našeho trhu není až tak známá. Problém společnost sice vidí omezeném budgetu marketingu a komunikace s médii, ale naopak se domnívá, že s propagací a informovaností problémy nemá. Společnost by se však měla zaměřit na zviditelnění jednotlivých řad výrobků, aby potenciální zákazníci měli povědomí o tom, že takový výrobek existuje a v čem je lepší než ostatní. V tomto směru společnosti pomáhají argumentáře, ty jsou ovšem určeny převážně pro obchodní domy, které mají za úkol na jejich základě výrobek prezentovat zákazníkům. Přínosem by také mohlo být rozšíření nabídky na více prodejních místech, hlavně v menších drogeriích ve městech. Společnost tedy investuje málo do Public relation (PR). Její aktivity v této oblasti jsou složeny pouze z propagací ve vybraných prodejních místech, či částečně v tisku. Určitě by bylo dobrým způsobem, jak dostat výrobky do podvědomí zákazníků a zároveň si je i odzkoušet, uzavřít dohodu s vybranými podniky,

odpovídajícími oblastem výroby společnosti, ohledně zvýhodněného prodeje výrobků pro své zaměstnance. To znamená, že nějaká společnost by si mohla za zvýhodněnou cenou odebírat pro své zaměstnance v dílnách např. Solvinu (prostředek na mytí znečištěných rukou).

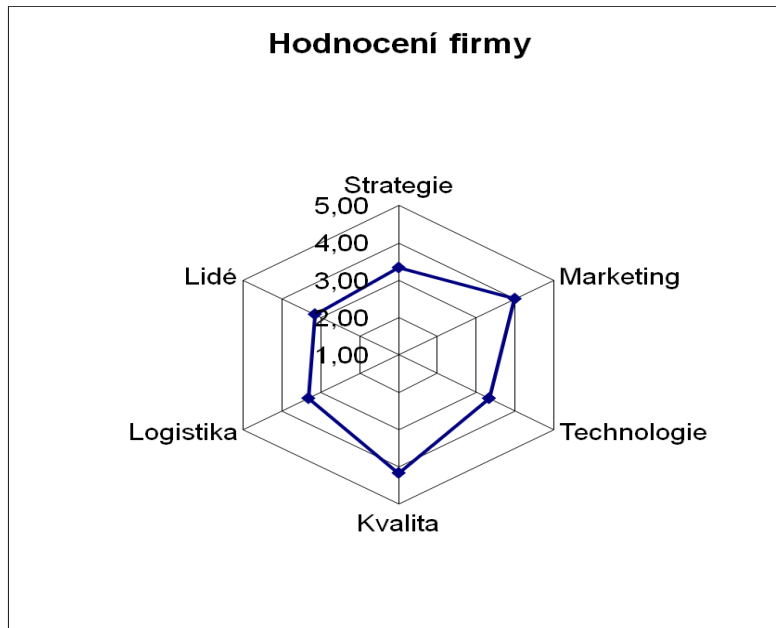
Celkové hodnocení společnosti Zenit spol., s.r.o., jak je naznačeno na obrázcích 8.1 a 8.2, je velice dobré. V šesti hlavních oblastech (marketing, strategie, technologie, kvalita, logistika a lidé), které jsme si hodnotili pomocí dotazníku Mapy předpokladů k zavádění inovací, dosáhl podnik na škále hodnocení od 1 – 4,5 bodu nadprůměrných výsledků (viz. Obr. 8.1). Nejlépe je na tom podnik v oblasti kvality, což dosvědčuje i certifikát ISO. Na druhém místě je marketing, který má velký podíl na inovačním úsilí společnosti. Za ním následuje strategie, technologie a logistika, které jsou přibližně na stejné pozici. Poslední místo tvoří lidé; v této oblasti by měl podnik tudíž ještě zapracovat.



Obr. 8.1 Hodnocení společnosti v jednotlivých oblastech

Zdroj: VACEK, Jiří. *Katedra managementu, inovací a projektů* [14]

Stejné hodnocení je zachyceno ještě na glyfu (Obr. 8.2), připomínajícím pavučinu, kde můžeme názorněji pozorovat, jak se jednotlivé oblasti vzdalují od středu, to znamená od bodu 1 do příslušných hodnot, jak jsme si uvedli výše.



Obr. 8.2 Hodnocení společnosti v jednotlivých oblastech

Zdroj: VACEK, Jiří. *Katedra managementu, inovací a projektů* [14]

Věřím, že toto zhodnocení a s ním spojené návrhy přispějí k zefektivnění činností a celkového chodu podniku a povedou k vylepšení stávající situace.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapování inovačního potenciálu společnosti Zenit spol., s.r.o. prostřednictvím analýzy inovačních činností a procesů v podniku a s využitím metodiky měření v rámci projektu U-SME Innovation.

V dnešní době se stávají Inovace stále vyhledávanějším tématem a společnosti se na ně více zaměřují. Uvědomují si jejich důležitost a přisuzují jim tak značný význam. Inovace se stávají důležitým a nepostradatelným nástrojem k udržení si své pozice na trhu a konkurenceschopnosti. Klíčem k úspěchu je dobrý nápad a jeho úspěšná realizace, což si vyžaduje dobrou organizaci všech činností a procesů v podniku. V každém inovačním procesu jsou zahrnuty všechny úseky podniku od výzkumu a vývoje až k logistice. Jednotlivá pracoviště musí být připravena reagovat na změny a okamžitě jednat, komunikovat a projednávat možná řešení. Ale zároveň dokázat zrealizovat i zpětné vazby k zjištění svých dosažených výsledků a k jejich případné nápravě. Významnou roli v celém procesu hraje i okolí podniku. Spolupráce s externími organizacemi a školami může znamenat přínos v oblasti nových nekonvenčních nápadů a návrhů. Ovšem bez vzájemné spolupráce, harmonizace a jistého potenciálu podniku by nemohly být dovedeny k úspěchu.

V první části práce byly vymezeny základní pojmy spojené s inovacemi. Inovace a její možná členění z různých hledisek a podle pohledu různých autorů. Následují další důležité základní pojmy nutné pro pochopení souvislostí s inovacemi, jako jsou invence, intuice, inovační společnost a kreativita. Byl zde také nejdříve teoreticky vymezen inovační proces ve společnosti, kde byly krátce popsány jednotlivé inovační modely a následně rozebrány samostatně jednotlivé fáze procesu. Celou teoretickou část zakončuje charakteristika pojetí inovační strategie, vztahu inovací ke konkurenceschopnosti a jejich úspěšnost.

Druhá část je zaměřena na praktické uplatnění poznatků z první části, kde byla v úvodní části krátce charakterizována společnost Zenit spol., s.r.o., její výrokové portfolio a stěžejní konkurenti. Dále byly analyzovány a krátce popsány jednotlivé inovační aktivity společnosti, z kterých je zřejmé, na čem si společnost zakládá a co je pro ni významné. Z teoretické části jsme převedli do praxe jednotlivé typy inovací, které jsme si konkretizovali v podmínkách daných tímto podnikem. Zároveň byl charakterizován i inovační proces, jak probíhá za reálných podmínek, a jak je ovlivňován různými podněty. V závěrečné části byla společnost podrobena testu Mapy předpokladů k zavádění inovací,

z něhož vyšla s velice dobrým výsledkem, na který může být právem pyšná. Poznatky získané z celé práce jsou shrnuty v poslední části, kde jsou doporučeny i příslušné návrhy a opatření.

Předložená bakalářská práce si kladla za cíl provést analýzu inovačních aktivit a procesu uskutečňovaných ve společnosti Zenit spol., s.r.o. a zjistit tak její inovační potenciál. Tato práce měla poukázat na roli a důležitost inovací v podniku a jejich realizaci v kontextu středně velkého podniku s dlouhodobou tradicí na trhu. Dalším cílem práce bylo zhodnocení výsledků a doporučení, díky nimž by mohla společnost dosahovat lépe svých cílů lépe. Na základě výše uvedeného souhrnu lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. A pro společnost se tak mohla stát přínosem ať z hlediska možných doporučení, či analýzy inovačních možností podniku.

Zdroje

1. DVOŘÁK, Jiří. a kol., *Management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7
2. VLČEK, Radim; OBERMANNOVÁ, Eva. *Marketingový management inovací*. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9
3. Pavel Švejda a kol. *Inovační podnikání* [online]. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf>.
4. JASANSKÝ, Ing. Jaroslav. Národní inovační strategie České republiky. *Ministerstvo zahraničí a obchodu* [online]. 23. 6. 2006, 2006, [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument11662.html>
5. PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha : Professional Publishing,, 2006. 438 s
6. ŠVEJDA, Pavel., a kol., *Základy inovačního podnikání*. 1. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. 231s. ISBN 80-903153-1-3.
7. DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : odpovědnost v managementu*. 1. Brno : Computer Press,, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
8. VLČEK, Radim, *Hodnotový management: Moderní koncepce řízení inovací*.1. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.
9. *Agentura pro podporu a podnikání a investic* [online]. 2008 [cit. 2010-02-26]. Czechinvest. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/inovacni-proces>
10. *Inovační portál Zlínského kraje : Proč inovovat* [online]. 2008 [cit. 2010-02-26]. [Www.inovacnipodnikani.cz](http://www.inovacnipodnikani.cz). Dostupné z WWW: <http://www.inovacnipodnikani.cz/a_proc>.
11. KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s.
12. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. Praha : Grada, 2001. 352 s.
13. Vnitropodnikové informace firmy Zenit – almanach
14. VACEK, Jiří. *Katedra managementu, inovací a projektů* [online]. Plzeň : Katedra managementu, inovací a projektů, 2003, 7.6.2004 [cit. 2010-04-18]. U-SME INNOVATION. Dostupné z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/>>.

15. Zenit, spol. s.r.o. [online]. 2000 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW:
<<http://www.zenit-caslav.cz/index.php?op=1>>.
16. Interní doklady společnosti Zenit, spol., s.r.o.
17. Organizační norma společnosti Zenit spol., s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1 – Ocenění a certifikáty společnosti Zenit, spol. s.r.o.⁴⁷

Příloha č. 2 – Vize společnosti Zenit, spol. s.r.o.

Příloha č. 3 – Mapa předpokladů k zavádění inovací

⁴⁷Zenit, spol. s.r.o. [online]. 2000 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.zenit-caslav.cz/index.php?op=5>>.

Příloha č. 1

GRAND PRIX MARKETINGOVÝCH INOVACÍ 2003

výrobek

Real Creme
společnosti Zenit, s. r. o.

byl spotřebiteli zvolen Výrobkem roku 2003*

v kategorii: Čisticí prostředky

Pořadatel: ATOZ

Reditelka programu: Linda Kratochvílová

*Průzkum byl exkluzivně proveden pro společnost Atlas Event, s. r. o., Institutem pro výzkum trhu GfK Praha. Detazovaný průběh na největším spotřebitelském panelu v ČR činajícím 2 000 domácností.

PLMA
PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION

THE BOARD OF DIRECTORS
HEREBY CERTIFIES THAT

Zenit Ltd.

HAS BEEN ELECTED A
MEMBER

OF THE
INTERNATIONAL COUNCIL
PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION

Kevin Sharp
PRESIDENT

William S. Bond
CHAIRMAN, BOARD OF DIRECTORS



MINISTR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY

NÁRODNÍ PROGRAM OZNAČOVÁNÍ VÝROBKŮ OCHRANNOU ZNÁMKOU



Na základě souhrnné zprávy o výběrovém řízení pro uzavření smlouvy o poskytnutí práva k užívání ochranné známky "Ekologicky šetrný výrobek" k přihlášce ze dne 19. 1. 2004 registrované pod č. 07 - 11 přihlašovatele

ZENIT, spol. s r. o.

SOUHLASÍM

s propůjčením ochranné známky pro výrobek

**Real creme
jemný tekutý čisticí krém**

a s tím, aby Český ekologický ústav - Agentura pro ekologicky šetrné výrobky s přihlašovatelem projednala a uzavřela smlouvu o poskytnutí práva k užívání ochranné známky "Ekologicky šetrný výrobek" (licenční smlouvu).

V Praze, dne 22. 5. 2004

Čj. M/100519/04

Příloha č. 2

VIZE

Trvalou prioritou firmy jako součásti otevřeného trhu EU je snaha o co možná nejlepší, ale i efektivní uspokojení potřeb a nároků zákazníka. K tomuto cíli musíme využít neustálé zlepšování všech procesů ve společnosti.

S ohledem na aktuální trendy v oblasti čisticích prostředků bude probíhat revize stávajícího sortimentu z hlediska konkurenceschopnosti na trhu, zájmu odběratelů a efektivity výroby.

Hlavní směry inovace proběhnou v oblastech vlastních značek (REAL, HIT, LENA, SOLVINA, RIVA) a ekologizace výrobků. Vývoj výrobků se zaměří na produkty, které požaduje trh se zřetelem na reálnost a efektivitu realizace.

Firma vytvoří pravdivou a živou databázi klientů a jejich potřeb s jasnou definicí způsobu vyhledávání dalších příležitostí a to jak v ČR, tak v zahraničí.

Podíl zastoupení výrobků Zenit v obchodních řetězcích bude minimálně zachován se snahou zvýšit prodej nových výrobků uváděných na trh pod naší značkou. Dojde k obměně sortimentu obchodního zboží a k jeho rozšíření.

System managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 bude aktivně využíván a neustále zlepšován s úmyslem stále zvyšovat spokojenost zákazníka. Na základě analýzy výstupů potřeb dojde ke stabilizaci lidských zdrojů v rámci společnosti a jejich dceřinných společností na Slovensku se zajištěním jejich vzájemné ekonomicky výhodné spolupráce.

Příloha č. 3

Otázky pro respondenty z oblasti strategie a plánování

1. představa o budoucnosti společnosti

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

3. inovační programy společnosti

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

6. plánování ve společnosti

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

Otázky pro respondenty z oblasti marketingu

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) společnost se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve společnosti neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3. orientace společnosti na zákazníka

- a) společnost je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) společnost sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) společnost plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

4. sledování postojů zákazníků k produktu společnosti

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti
- d) ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti

5. způsob přenášení tržních informací ve společnosti

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním

informací systematicky zabývat

b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny

c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve společnosti, pracovníci je optimálně nevyužívají

d) společnost má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

6. marketing a finanční řízení

a) marketing není propojen s finančním plánováním

b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností

c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska

d) společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

Otázky pro respondenty z oblasti výrobní, výrobní a organizační

1. budoucí konkurenceschopnost společnosti v oboru

a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru

b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu

c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj knowhow a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce

d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky společnosti

2. produktové inovace

a) společnost si nemůže dovolit provádět rozsáhlé produktové inovace

b) společnost se zaměřuje ponejvíce na imitace úspěšných řešení konkurence

c) produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje

d) produktové inovace vycházejí z inovačních podnětů, jsou cíleně rozvíjeny a vždy se hodnotí jejich účinek

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají

b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat

c) ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přichází z interního i externího prostředí

d) inovační podněty se aktivně sbírají z interního i externího prostředí, dále se systematicky zpracovávají a pravidelně hodnotí. Je snaha začleňovat významné zákazníky a dodavatele do inovačních týmů

4. organizování inovačních činností ve společnosti

a) zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti

b) pro zajištění inovačních programů jsou vedením společnosti jmenovány operativní týmy

c) inovační aktivity jsou prováděny útvarům pro vědu a výzkum, který podléhá přímo vedení společnosti

d) inovační činnosti jsou organizačně etablovány ve struktuře společnosti; zároveň se společnost zabývá sestavováním relevantních strategických aliancí

5. kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti

- a) výrobní náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje; návratnosti investic se ve společnosti věnuje malá pozornost
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt; u investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a společnost na změny operativně reaguje; obdobné je to u posuzování investiční návratnosti rozvojových programů

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se společností bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro společnost užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) společnost se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se společnost snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

Otázky pro respondenty z oblasti kvalita a životní prostředí

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti

- a) společnost nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se společnost snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhují tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve společnosti

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve společnosti zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) společnost má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

3. externí audit kvality ve společnosti

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím společnost doposud nezabývala
- b) společnost se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) společnost v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

4. dopad činnosti společnosti na životní prostředí

- a) společnost neřeší dopad své činnosti na životní prostředí
- b) společnost zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) společnost má certifikován systém dle ISO-14000
- d) společnost cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů společnosti, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) společnost zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

Otázky pro respondenty z oblasti logistiky

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) Společnost má stále dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve společnosti zaběhnuté
- c) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

2. optimalizace logistiky ve společnosti

- a) ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti

3. přenos informací a komunikace s partnery společnosti

- a) společnost nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti

4. flexibilita logistických procesů

- a) společnost nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) společnost provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) společnost je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) společnost má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) společnost nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management společnosti se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření společnosti
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve společnosti

Otázky pro respondenty z oblasti organizace a lidských zdrojů ve společnosti

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management společnosti se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

2. zaměstnanců ve společnosti

- a) vedení společnosti vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) společnost kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovými zaměstnancům se společnost snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace společnost dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců společnosti

3. řízení a komunikace

- a) ve společnosti je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve společnosti je pouze formální komunikace mezi pracovníky
- c) mezi pracovníky společnosti funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) společnost využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasné delegované pravomoci a odpovědnosti

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve společnosti chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve společnosti jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu společnosti
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem

- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti