

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Disertační práce
Minimalizace rizika inovačních procesů

Autor: Ing. Jan Žahour
Školitel: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Pardubice
2013

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2013

Jan Žahour

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl velmi poděkovat svému školiteli panu doc. Ing. Josef Vaculíkovi, CSc. za podporu a rady, kterými mi pomáhal po celou dobu doktorského studia a především za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování disertační práce.

ANOTACE

Inovace jsou v současné době velmi diskutovaným tématem. Podniky již dávno pochopily, že k tomu, aby byly dlouhodobě úspěšné, nestačí pouze přihlížet tomu, co se na trhu děje, ale je třeba být proaktivní, tzn. vyhledávat nové tržní příležitosti. Podniky se snaží být na trhu s novými výrobky první. Tato pozice jim zaručuje nezaměnitelnou image inovátora a možnost využívat prémiových cen svých výrobků minimálně do doby, než přijde konkurence. Samotné inovace jsou velmi nákladné a velmi riskantní. Tato disertační práce charakterizuje prostředí a podmínky, kde inovace mohou vznikat, monitoruje současný stav inovací segmentu podniků vyrábějících kakao, čokoládu a cukrovinky (CZ NACE 10.82) a na základě empirického výzkumu přichází s opatřeními, které pomohou podnikům minimalizovat riziko neúspěchu nově uváděného výrobku – to je rovněž hlavním cílem této disertační práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, kreativita, management, marketing, nápad, proces, znalosti

TITLE

Minimalization the risk of innovative processes

ANNOTATION

Nowadays, innovation is a much discussed topic. Companies have already understood that to be successful in a long term, it is not enough for them just to watch the market but they need to search for new market opportunities actively. Companies tend to come with the brand new products as a first. This number one position guarantees they are certain to be perceived as inovators and they can make use of premium pricing on their products until the first competitor appears. The process of innovation itself is very expensive and risky. This thesis

describes the environment and conditions in which innovation can be developed, it monitors the current status of innovation in the segment of companies producing cocoa, chocolate and candies (CZ NACE 10.82) and based on the empiric investigation it comes with the precautions that help companies minimize the risk of failure on the newly launched products – this is also the objective of the thesis.

KEYWORDS

Creativity, idea, innovation, knowledge, management, marketing, process

Obsah

Úvod.....	1
1. Základní východiska.....	4
2. Přehled současného stavu řešené problematiky.....	8
2.1 Proč inovovat?.....	8
2.1.1 Současné trendy.....	8
2.2 Definice inovací	9
2.3 Klasifikace inovací	11
2.4 Zdroje inovací.....	13
2.5 Efekty inovací.....	15
2.6 Inovační proces.....	17
2.6.1 Vývoj pojetí inovačních procesů	18
2.6.2 Inovační proces – současné pojetí	23
2.7 Nová paradigmatu managementu inovací	26
2.7.1 Inovace plynulé vs. inovace disruptivní	26
2.7.2 Inovace otevřené vs. uzavřené inovace	29
2.7.3 Business model (model podnikání)	32
2.8 Bariéry inovací	33
2.9 Systém inovační struktury v ČR.....	33
2.9.1 Inovace v ČR.....	34
3. Vymezení cílů, hypotéz a metod použitých při zpracování disertační práce	37
3.1 Cíle a hypotézy disertační práce.....	37
3.2 Metody zpracování disertační práce.....	38
3.2.1 Teoretické metody (obecné metody).....	38
3.2.2 Empirické metody	41
3.2.3 Statistické metody	41
4. Řešení problému.....	42
4.1 Situační analýza podniku.....	42
4.2 Stanovení podnikových cílů	50
4.3 Corporate/Bussines/Inovační strategie	52
4.4 Projektové řízení.....	55
4.4.1 Hodnocení inovačních aktivit.....	56
4.5 Klíčové interní faktory ovlivňující inovace: kreativita, znalosti, dobré nápady.....	58

4.5.1	Znalosti a kreativita	58
4.5.2	Proinovační prostředí v podniku	63
4.6	Model inovačního procesu – fáze a brány	64
5.	Výzkum	70
5.1	Základní informace o výzkumu	71
5.2	Obecná charakteristika zkoumané oblasti	72
5.3	Výzkumný vzorek – základní informace o šetření	74
5.4	Sběr dat a analýza dotazníkové šetření	75
5.5	Souhrnné poznatky z dotazníkového šetření	90
6.	Návrh vybraných aktivit minimalizujících riziko při zavádění nového výrobku na trh	92
6.1	System podporující zaměstnaneckou angažovanost	92
6.2	Portfoliové matice usnadňující posoudit přijatelnost nového projektu	93
6.3	Volba vhodné cenové strategie při zavedení nového výrobku na trh	103
6.3.1	Základní stanovení cílů podnikání (jednoznačná identifikace role výrobků v portfoliu) 103	
6.3.2	Charakter poptávky	104
6.3.3	Odhad poptávky po výrobku	104
6.3.4	Odhad nákladů	108
6.3.5	Cenové strategie v závislosti na životním cyklu výrobku	109
6.4	Regrese – metoda nejmenších čtverců a její využití v podniku	113
7.	Zhodnocení přínosů disertační práce	117
7.1	Teoretické přínosy – poznatky pro další rozvoj vědy	117
7.2	Praktické přínosy – přínosy pro praxi	118
7.3	Přínosy pro pedagogický proces	118
8.	Závěr	119
9.	Seznam použité literatury	121

Seznam grafů

Graf č. 1 – Podíl inovujících podniků

Graf č. 2 – Podíl inovujících podniků dle typu inovace

Graf č. 3 - Náklady na technické inovační aktivity (mld. Kč)

Graf č. 4 – Tržby za inovované produkty (mld. Kč)

Graf č. 5 – Podíly skupin CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2011

Graf č. 6 – Průměrné procento obrátu investované do VaV nových výrobků

Graf č. 7 – Konkurenční výhoda podniků

Graf č. 8 – Cenová strategie při zavedení nového výrobku na trh

Graf č. 9 – Původ námětů na inovace

Graf č. 10 – Konkrétní zdroj inovací

Graf č. 11 – Definice cílů v inovační oblasti

Graf č. 12 – Existence stimulačního systému pro podporu zaměstnanecké angažovanosti

Graf č. 13 – Identifikace rizika v průběhu inovačního procesu

Graf č. 14 – Nejzávažnější typ rizika při zavádění nových výrobků na trh

Graf č. 15 – Stupeň inovovaných produktů

Graf č. 16 – Podíl tržeb inovovaných výrobků v letech 2010-2012 na celkových tržbách

Graf č. 17 – Průměrné procento akceptace inovovaných výrobků trhem

Graf č. 18 – Doba uvedení výrobku na trh

Graf č. 19 – Používané ukazatele investičního rozhodování

Graf č. 20 – Bostonská matice

Graf č. 21 – Porovnání tržního potenciálu a tržního podílu

Graf č. 22 – Porovnání flexibility technologie a návratnosti

Graf č. 23 – Porovnání technologické výhody a průměrné úspory na TCP

Graf č. 24 - Porovnání marže továrny s vyrobenými tunami

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Druhy efektů inovací

Obrázek 2 – Lineární model inovací

Obrázek 3 – Lineární model tažený potřebami trhu

Obrázek 4 – Interaktivní fázový model

Obrázek 5 - Nelineární inovační proces (řetězený model)

Obrázek 6 - Křivka snížení nákladů na výzkum a vývoj

Obrázek 7 – Inovační proces

Obrázek 8 – Inovační proces dle Mušky

Obrázek 9 - Model disruptivních inovací

Obrázek 10 - Disrupce zdola a na novém trhu

Obrázek 11 – Uzavřená inovace

Obrázek 12 – Virtuózní kruh

Obrázek 13 – Otevřená inovace

Obrázek 14 – Oblasti situační analýzy

Obrázek 15 – Porterův model pěti sil

Obrázek 16 – BCG matice

Obrázek 17 – Matice GE

Obrázek 18 – Hoferova matice

Obrázek 19 – Schématické znázornění procesu sestavení SWOT analýzy

Obrázek 20 – SWOT analýza

Obrázek 21 – Cesta k naplnění strategie

Obrázek 22 - Model inovačního procesu – fáze a brány

Obrázek 23 – Zjednodušující návrh klíčových kritérií

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Souhrnná tabulka vývoje inovačního pojetí

Tabulka č. 2 - Indikátory a ukazatele inovační schopnosti

Tabulka č. 3 - Nefinanční a finanční ukazatele

Tabulka č. 4 – Index cen průmyslových výrobců v letech 2008 -2011

Tabulka č. 5 – Počet podniků v rámci NACE 10 a 11 v letech 2005 -2011

Tabulka č. 6 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b.c. v letech 2005 - 2011

Tabulka č. 7 – Překážky inovačního procesu

Tabulka č. 8 – Objemy prodeje při změnách ceny výrobku A

Úvod

Dnes žijeme ve světě turbulencí. Kotler s Caslionem (2009) přirovnávali ve své publikaci „Chaotika“ definici turbulence k přírodnímu jevu.

„Poznáme ji, když se objeví v přírodě: Přináší katastrofy v podobě hurikánů, tornád, cyklónů nebo vln tsunami. Ve všech těchto případech mizí stabilita a předvídatelnost – místo toho jsme bičováni, pohazováni a sráženi bojujícími a neúnavnými silami. A někdy bývá turbulence tak dlouhá, že zplundruje celou ekonomiku a uvrhne ji do poklesu, recese, nebo dokonce do hluboké krize.“

Zdroj: Kotler, Caslione (2009, s. 14)

Ještě v minulém století existoval převis poptávky nad nabídkou. Výrobce si mohl být jist, že to co vyrobí, prodá. Společnost General Motors vyznávala tuto strategii. Vyrobté co nejvíc aut, ale jejich problémy neřešte. Převezte auto k prodejcům a nechte je, ať si s nimi poradí. Nikdo přitom nemyslel na zákazníka, který musel nové auto dovést zpátky k prodejci, nechat ho tam opravit a modlit se, že se mu podaří zajistit si náhradní dopravní prostředek, než bude auto zase v provozu. (Kotler, 2007)

Dnes už by si tuto lehkovážnou strategii každý podnik velice dobře rozmyslel. Jednak proto, že trhy jsou přesycené, a jednak proto, že jsou současné trhy velmi roztržité. Kolikrát jsou tak malé, že podniky jen stěží přežívají. Proto se o své zákazníky snaží pečovat co nejlépe. Vědí, že je pro ně důležitější zákazníka udržet, než zákazníka získat. Každý nespokojený zákazník dá svou vůli najevo, může se nepříznivě zmínit o podniku svým přátelům a ti zase dalším a může se strhnout celá vlna odlivu zákazníku od společnosti. Spokojený zákazník proto musí být cílem každé obchodní společnosti.

Z výše uvedeného je vidět, že svět se neustále mění. Co bylo včera novinkou, je dnes už samozřejmostí. Jedině ten, kdo se snaží využívat aktuálních poznatků, zkušeností, principů a metod, jejichž pomocí inovuje, může být konkurenceschopný. Všechny obory doznávají změn v podobě jejich rozšiřování díky vědecké činnosti. A právě inovace jsou motorem celé ekonomiky. Podnikatelé musí neustále hledat možnosti a trhy, kde by mohli inovovat. Přijít s

novým výrobkem na trh skýtá lákavou vidinu gigantických zisků. Vše umocňuje fakt, na který poukazuje Smith (2006): „Nejvíce inovativní firmy generují 75% svých tržeb z výrobků nebo služeb, které ještě před pěti lety neexistovaly.“

Procento nových výrobků, které je neúspěšně uváděno na trh, dosahuje 80 – 90% u baleného zboží hromadné spotřeby a 20-30% u průmyslového zboží. Důvodem tohoto rozdílu je to, že nové značky rychloobrátkového spotřebního zboží se často velice podobají existujícím značkám, jsou uváděny na trh s halasnou reklamou, která má nejistý účinek, a musí zvrátit pevně zakořeněné nákupní návyky spotřebitelů, kteří dávají přednost současným značkám. Podniky vyrábějící průmyslové zboží obvykle přicházejí s novými produkty tehdy, lze-li doložit existující potřebu, mohou-li si svůj produkt předem otestovat u skupiny zainteresovaných firem a mají-li k dispozici seznam jmen nadějných potenciálních zájemců. (Kotler, 2007)

K tomu, aby bylo podnikání úspěšné, musí být orientované do budoucnosti, nikoliv být založeno na touze o co nejvyšší okamžitý zisk. Dále musí podnikatelé znát správné principy a metodologii, podnikání musí být řízené, systematické a založené na inovacích.

Tato disertační práce se zabývá inovacemi. Obsahuje analýzu současného stavu v ČR, opírá se o ČSÚ, zaměřuje se především na existující definice, typy inovací a inovační procesní modely. Práce se dále zabývá proinovačním prostředím ve firmách a bariérami, které firmám buď nedovolí, nebo je odradí od inovací. Tato analýza je provedena formou literární rešerže, která je následně ověřena výzkumem. Vzhledem k tomu, že již několik výzkumů v oblasti inovací bylo provedeno (většinou se jednalo o celoplošné výzkumy – třeba jimi rozumět výzkumy, které byly provedeny napříč celým spektrem jednotlivých průmyslových odvětví - jejichž kritériem segmentace byla většinou územní příslušnost k určitému regionu / potažmo k regionům), rozhodl se autor zaměřit na potravinářský průmysl, konkrétně na výrobce kaka, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82). Důvodem výběru tohoto segmentu byla osobní zainteresovanost v této oblasti. Sám autor působí v nadnárodní potravinářské společnosti (tato společnost nedovoluje dle svých vnitřních předpisů být jmenována, a tak v textu dále figuruje jako Alfa s.r.o.

Na základě analýzy současného stavu byl stanoven hlavní cíl této práce a s ním související dílčí cíle a hypotézy. Hlavním cílem disertační práce je na základě analýzy současného stavu

a úrovně zkoumané problematiky navrhnout aktivity v rámci modelu inovačního procesu, které pomohou podniku minimalizovat riziko neúspěchu.

1. Základní východiska

Management je považován za jednu z nejdůležitějších lidských činností již od pradávna, kdy lidé vytvářeli skupiny, aby mohli dosáhnout takových cílů, jakých by jako individuality nedosáhli. Čím více se společnost spoléhá na tyto skupiny, vzrůstá současně i význam manažerů.

Podnikový management

Současné podniky již nevystačí s manažerskými nástroji, které uplatňovali GURU managementu, jako byli Frederic Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber, či Henry Ford, který se proslavil zejména modelem T, které díky nízké ceně, jak sám říkal, si mohl koupit každý muž se slušným platem. V době masové prodeje modelu T neexistovala otázka jak vozy prodat, nýbrž jak dostatečné množství vozů vyrobit.

Naproti tomu dnešní řízení vyžaduje zcela jinou koncepci založenou na přizpůsobování se současným podmínkám a prostředí, a pokud možno vytváření nových příležitostí na trhu. Mezi základní faktory úspěchu podniku patří především (dle Nenadála, Halfarové a Vykydala, 2011):

- Kvalita = schopnost podniku uspokojovat požadavky zákazníků svými produkty
- Čas = schopnost podniku včas reagovat na potřeby zákazníků, schopnost přijít na trh včas
- Náklady = schopnost plnit požadavky zákazníků s minimálními požadavky na zdroje; schopnost náklady účelově snižovat
- Znalosti zaměstnanců = schopnost mít a udržovat klíčové zaměstnance ve své firmě; právě znalosti rozhodují o tom, jak se firma vypořádá se všemi ostatními faktory

Autor si dále dovoluje k výčtu základních faktorů přidat ještě další faktory, jimiž jsou:

- Inovace = schopnost přicházet na trh s novými výrobky; schopnost prosadit inovace procesů uvnitř podniku

- Flexibilita = schopnost včas reagovat na změny trhu, přizpůsobit se, schopnost změny předpovídat
- Riziko = schopnost riziko předvídat, kvantifikovat, analyzovat a vypořádat se s ním

Definice podnikového managementu existuje v současné literatuře celá řada. Např. Koontz s Weihrichem (1993) charakterizují management jako proces tvorby a udržování prostředí ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Peter Drucker (1993) definuje management jako umění řídit v podmínkách stálých změn, řídit inovativně s rychlou realizací inovačních strategií a využívat změn jako příležitosti pro úspěch.

Wöhe (1995) chápe management jako řídicí práci a souhrn všech řídicích orgánů jako dispoziční faktor. Úkolem managementu je stanovení konkrétních cílů podniku, na základě kterého má být dosažen konečný obecný cíl.

K. H. Chung pak definuje management jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. (Šajdlerová, 2008)

Vodáček (2006) pak management považuje za ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.

Veber (2001) chápe management jako „uspořádaný a ucelený soubor poznatků, který je koncipován podle určitých hledisek, které jsou identifikovány na základě praxe. Následně jsou tato hlediska zpracována formou návodů a postupů pro jednání.“

Podobné chápání managementu, jako Veber, zastává Řezáč (2009), který rovněž chápe management jako soubor poznatků uspořádaných podle určitých hledisek identifikovaných na základě praxe. Autor se opírá o poznatky (metody, nástroje, teorie a technologie) z oblasti různých vědeckých disciplín (ekonomiky, statistiky, psychologie, sociologie, atd.), které

aplikuje na podmínky řízení a dále rozvíjí. Z hlediska souhrnu výše uvedených definic je pro účely této práce chápán management na základě této definice.

Inovace

Důležitost inovací byla v této práci již několikrát zmíněna. Význam inovací pro firmu je klíčový. Aby podniky obstály v neustále náročnějších podmínkách globalizace, musí trvale usilovat o konkurenční výhodu.

Definici inovací se bude tato práce podrobně věnovat v kapitole č. 2.2. Pouze pro úplnost základních východisek přijmeme pro tuto chvíli Schumpeterovu definici inovací.

Schumpeter (1987) ve svém díle „Teorie hospodářského vývoje“ z roku 1911 charakterizoval inovaci jako ekonomicky aplikovanou invenci, což je praktické převedení nápadu či myšlenky do reality. Myšlenka tak není pouze na papíře, nebo v podobě nápadu, ale je realizovaná. Schumpeter tak zdůrazňoval nutnost dotahovat věci až do úplného konce.

Management inovací

Management inovací je Kislingerovou (2008, s. 212) chápán jako „ucelený nástroj pro efektivní řízení inovačních procesů v ekonomických subjektech.“ V současné době roste složitost řízení inovací a managementy firem stále více prostupují procesy řízení změn. Hlavním úkolem a cílem managementu inovací je dle stejné autorky „racionálně a efektivně řídit inovace, které musí rychle a pružně reflektovat potřeby vnějších zákazníků, obcí a států, uspokojované v harmonickém souladu se saturací potřeb a to jak tržních, tak vyrábějících subjektů.“

Řídící povaha managementu inovací nenechává zároveň nikoho na pochybách, že jde o aktivity a metodické nástroje vedoucích pracovníků prakticky všech úrovní řízení podniku. Zároveň Kislingerová zdůrazňuje, že nedílnou součástí řídicích rolí manažerů je vytvářet v podniku proinovační klima (podrobněji viz. kapitola č. 4) a trvale vybízet a podněcovat k tvůrčí inovační aktivitě své týmy.

Trommsdorff se Steinhoffovou (2009) charakterizují management inovací jako nástroj, který zahrnuje analýzy inovačních záměrů, na které navazují rozhodovací a komunikační aktivity a dále prosazení a kontrola. Tím pádem patří všechny činnosti, které začínají počátečním podnětem a končí zavedením na trh k managementu inovací. Stejně jako Kislingerová, i tito autoři vyzdvihují komunikaci, která hraje v inovačním managementu klíčovou nezastupitelnou roli. Do managementu inovací zároveň včleňují management vývoje a výzkumu a management technologií.

Konečný (2001) definuje management inovací jako budování učící se organizace, která má schopnost inovovat, vyžaduje dovednost přenášet specializované znalosti a propojovat vzácné zdroje a schopnosti bez ohledu na hranice státu.

Marketing inovací

V současné době je možné se setkat s pojmem marketing inovací. Ten byl rozvinut pro potřeby podniků jako podpora managementu inovací a je uznána jako sub-disciplína managementu inovací. Tento obor je součástí jak managementu inovací, tak marketingu.

Často se stává, že výrobek má vyvinuté kvalitní technické řešení, které ale žádný trh nechce, nebo není ochotný akceptovat cenu. Důvody, proč jsou metody a poznatky inovativního marketingu podniky přijímány jsou jasné. Do inovací je nutno investovat značné finanční obnosy.

Inovace jsou ne vždy úspěšné, a když se podnikový management rozhodne pro analýzu úspěchu, či neúspěchu, často lze hledat příčinu v marketingu. Patří k nim strategická i operativní rozhodnutí a informace z výzkumu trhu, ze kterých takováto rozhodnutí vycházejí. Většinou se tak jedná o faktory, které jsou spojeny s chováním zákazníků či konkurence. V mnohem menší míře se jedná o technické potíže, či podnikové ekonomické faktory.

2. Přehled současného stavu řešené problematiky

V následujících subkapitolách jsou uvedeny rozborů důležitých oblastí zkoumané problematiky, které spolu úzce souvisí a vytváří základ pro splnění hlavního cíle disertační práce.

2.1 Proč inovovat?

Inovace jsou velmi častým tématem diskuzí mezi manažery jednotlivých podniků. Příkladují jim zpravidla velký význam. Jsou si vědomi, že pokud s inovacemi nepřijdou sami, přijde s nimi jejich konkurent. Důvodů, proč by měly podniky v současné době inovovat, je celá řada. Vedle faktu, že podniky touží po vyšším tržním podílu, obratu a zisku, existují důvody, které vyplývají především ze současných trendů.

2.1.1 Současné trendy

Současnou situaci ve světě lze charakterizovat především těmito trendy:

- Počet konkurujících firem se snižuje. Dochází ke značné koncentraci. Trhy jsou ovládnány “velkými hráči” (především retaily).
- Roste počet značek, a to z několika důvodů. Prvním je segmentační strategie podniku. Vyšší počet značek znesnadňuje útoky konkurence. Dalším důvodem růstu počtu značek je lepší pozice podniku pro vyjednávání s distributory, jelikož sleva u některé výrobku portfolia může být kompenzována slevou jiného výrobku. Zároveň zvýšením počtu značek dochází k rozptýlení spektra portfolia výrobků podniku a klesá tím riziko, že pokud by výrobek jisté značky nesplňoval zákaznicko očekávání, odvátil by se zcela od tohoto podniku.
- Síla obchodníků vyvíjí enormní tlak na snižování cen.
- Rychlost zavádění nových značek/produktů se neustále zvyšuje.
- Životní cyklus jednotlivých výrobků se snižuje. Nové produkty tak musejí být zaváděny stále častěji.
- Dochází k růstu patentovaných značek.
- Díky digitalizaci a internetu je snadnější komunikace a přístup k informacím.

- Lidé jsou již přesyceni reklamou.
- Čím dál tím více se klade důraz na rychlou návratnost investic a vysoké hodnoty CASH FLOW
- Dříve se prosazující “tlak vývoje” se mění na “tah trhu”.

2.2 Definice inovací

Inovaci se rozumí vytvoření něčeho nového. Obecně platná definice inovací však neexistuje, i přesto však existuje definicí inovace celá řada. Dá se říci, že každý autor, který se inovacím věnuje si pro své vlastní potřeby, vzhledem ke kontextu v jakém o inovacích pojednává, vytváří vlastní definici. I přesto si ale hned na začátku neodpustím jeden citát, který inovace, dle mého názoru, naprosto vystihuje:

„Inovace je mízou dnešní organizace. Nic nedusí a nefrustruje organizaci a jedince v ní pracující více, než nedostatek zájmu o pozitivní změny. Nemůžete se zastavit: buď směřujete vpřed, anebo se vracíte zpět. Inovace je koktejl namíchaný z nových myšlenek, týmové práce a schopnosti vést lidi. Kromě tvořivosti a schopnosti dovádět věci do konce požadují inovace zdravý podnikatelský a obchodní rozum. Inovace by měly být orientovány na zákazníka a současně na nové myšlenky. Úspěch inovačních projektů proto závisí jak na vašich osobních charakteristikách, tak na klimatu či směřování celé organizace.”

Zdroj: John Adair (2004, s. 139)

Samotné slovo inovace vzniklo z latinského slovesa „innovare“, což znamená obnovovat. Otcem teorií inovací je český rodák z Třešti na Moravě, Rakušan Joseph A. Schumpeter (1987) , který ve svém díle „Teorie hospodářského vývoje“ z roku 1911 charakterizoval inovaci jako ekonomicky aplikovanou invenci, což je praktické převedení nápadu či myšlenky do reality. Myšlenka tak není pouze na papíře, nebo v podobě nápadu, ale je realizovaná. Schumpeter tak zdůrazňoval nutnost dotahovat věci až do úplného konce. Za inovace následně považoval absolutní novinky. Ty spatřoval především ve změnách:

- výrobků
- surovin (použití dosud neznámého zdroje surovin)

- výrobní techniky
- organizace výroby
- otevírání nových trhů

Dalším významným autorem, který se inovacemi zabývá je Peter Drucker (1993). Definoval inovace jako specifický nástroj podnikatelů, který umožňuje využít změn prostředí jako příležitost pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Podnikatelé podle něj musí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem k úspěšným inovacím.

Inovace tedy představuje proces provádění neustálých změn, který přináší výrobcí určité konkurenční výhody a dovolí mu zlepšit konkurenční pozici na trhu. Inovace mají za úkol zvýšit konkurenceschopnost výrobců. O inovacích se vyjadřuje jednoduše a výstižně: “V inovacích jde především o utváření nějaké hodnoty a přispění něčeho nového.”

Nejvýznamnějším českým představitelem inovací je František Valenta (2001). Jeho přístup k inovacím se stal velmi oblíbeným. Inovace chápe jako jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu.

Evropská unie definuje inovace v publikaci „Evropská unie a inovace“ jako „soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře“ (Prnka, Hronek, 2002).

Podle Mlčocha (2002) je inovace zavedení pokrokové kvalitativní změny v podobě nové kombinace výrobních faktorů umožňující novým způsobem uspokojit potřeby

Konečný a Wagnerová (2000) pak inovacemi rozumí tvůrčí změny, kdy dochází ke změnám v kombinaci výrobních faktorů, k tvorbě nových vlastností a užitných hodnot, k novým postupům či transformacím do jiných seskupení.

OECD přináší vymezení inovace v dokumentu Oslo manual, který se soustředí zejména na technické inovace, které charakterizuje jako „implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo

externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené)“ (Klímová, 2006, s. 17)

Ministerstvo obchodu a průmyslu Velké Británie definuje inovace jako úspěšné využívání nových myšlenek. Evropská komise pro změnu používá následující definici: „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.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu VB, 2006)

2.3 Klasifikace inovací

Klasifikace inovací je značně různorodá. Nejčastěji se využívá členění z hlediska věcného (klíčové rovněž pro tuto práci), jímž se zabývá dokument OECD, „Oslo Manual Innovation“. Dle něj se rozlišují inovace dvou typů: technické (jejichž předmětem je se stává zavedení nových technologických výrobků a technologií) a netechnické (jejichž předmětem jsou zejména organizační a podnikatelské inovace).

Inovace produktové, které představují zavedení nového, či zlepšeného produktu (zboží, či služeb) na trh. Zlepšení může být významné především v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti, či jiných funkčních charakteristikách.

Procesní inovace představují zavedení nového nebo významně zlepšeného procesu produkce anebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny v technice, zařízení, nebo softwaru.

Marketingové inovace představují zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění. Jsou zaměřeny na otevření nových trhů, nebo na nové umístění podnikového produktu na trh, s cílem zvýšit své prodeje.

Organizační inovace představují zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích.

Inovace produktů a inovace procesů se úzce vztahují ke konceptu technické inovace produktu a technologické inovace procesu. Marketingové a organizační inovace ve srovnání s předchozí definicí rozšiřují řadu inovací pokrytou manuálem.

Krchová s Vořechovou (2005) uvádí členění inovací pro řídicí praxi:

- podle toho, co se mění (inovační faktory)
- podle smyslu změny (pozitivní, negativní)
- podle hloubky změny (dle řádů inovací) i jejich frekvence

Dle inovačního stupně rozděluje inovace Muška (2009) do tří stupňů:

- radikální
- inkrementální
- podstatné

Inovační stupeň je tím větší, čím větší je novost technického řešení (technologie), zákaznického segmentu (trhu) a funkce řešení problému (integrace trhu a technologie. Radikální (jako příklad může posloužit nahrazení klasické pošty poštou elektronickou) jsou inovace takové, které mají všechny dimenze nové. Jsou velice vzácné a většinou samotným podnikem nezvládnutelné. U inkrementálních inovací (klasickým příkladem je zeštíhlování) se dimenze mění jen nepatrně. Většinou tyto inovace spočívají v nové kombinaci účelu a prostředků. Podstatné inovace jsou inovace středního stupně a jsou nejrozšířenější. Poprvé je klasifikoval Wright (Smith, 2006) a jedná se o inovace s mírou znalostí mezi radikálními a inkrementálními.

František Valenta (2001), nejvýznamnější český představitel inovací, třídí inovace dle hloubky změny do jednotlivých inovačních řádů. Řádem inovací se rozumí vývojová vzdálenost výrobků – inovované výrobky se neustále vzdalují svému původnímu stavu. Členění inovací na základě inovačního řádu uvádí Kavan (2007).

- **První řád inovací.** Jedná se o změnu kvantitativní – racionalizační. V praxi to znamená, že se kvantitativně změní výroba (zvýší se např. počet lidí), z kvalitativního hlediska však zůstane stejná.

- **Druhý řád inovací.** Jedná se o změnu intenzivní – racionalizační. V tomto případě dochází ke změnám rychlosti operací (např. zrychlení pásu). Kvalita či organizace výroby však zůstávají nadále stejné.
- **Třetí řád inovací.** Jedná se o změnu organizační – racionalizační. Dochází k organizačním změnám, které vedou ke zvětšení produkce (např. vhodněji situované uložení materiálů, nebo přesuny operací mezi pracovišti). Naproti tomu nedochází ke změně výrobku ani technologického postupu.
- **Čtvrtý řád inovací.** Jedná se o změnu adaptační – racionalizační. Dochází ke kvalitativnímu zlepšení technologického postupu. Nemění se ani výrobek, ani princip technologického postupu, ale výrobní zařízení se postupně zlepšuje a přizpůsobuje požadavkům výroby (např. úprava kartonovačky, která dosud byla úzkým místem ve výrobě a odstraněním její vady se zrychlí celý výrobní proces).
- **Pátý řád inovací.** Tento řád představuje novou variantu. Jedná se o kvalitativní inovaci, kdy se vyrábí nová varianta výrobku, který se odlišuje změnou jedné nebo několika funkčních vlastností, které jsou pro uživatele výhodnější. Novou variantou tak může být např. vyšší odolnost vůči opotřebení, nižší spotřeba energie, či uživatelsky příjemnější aplikace. Nová varianta si tak ponechává původní konstrukční řešení, které má společné s jinými variantami jedné generace.
- **Šestý řád inovací.** Tento řád představuje novou generaci. Jedná se o kvalitativní inovaci a tedy o výrobek, který se od jiných výrobků odlišuje zcela novým konstrukčním řešením všech jeho pracovních i obslužných funkcí.
- **Sedmý řád inovací.** Tento řád představuje nový druh. Jedná se o kvalitativní inovaci. Mění se koncepce výrobku při zachovaném technologickém principu výrobku.
- **Osmý řád inovací.** Tento řád představuje nový rod. Jedná se o kvalitativní inovaci. Pod tímto řádem je možné si představit nový výrobek, který je vyráběn novou technologií.
- **Devátý řád inovací.** Tento řád představuje nový kmen. V druhé polovině dvacátého století nastupuje nový kmen mikro a nano technologií, dochází tedy k technologickým převratům.

2.4 Zdroje inovací

Podnik, který chce inovovat, musí kromě kvalitních lidských zdrojů (které budou podrobněji rozebrány v dalších částech textu, disponovat dostatkem zdrojů finančních a

kapacitních. Důležitou roli bude hrát také flexibilita rozhodovacího procesu při zavádění nových výrobků na trh. Právě čas hraje klíčovou roli a rozhoduje o tom, zda-li firma bude jediným výrobcem na trhu a bude tak moci využívat strategii prémiových cen, nebo se zařadí jen mezi firmy vyrábějící podobný výrobek.

K tomu, aby v podniku fungovala inovativní činnost, musí management rozpoznat situace, které mohou sloužit jako zdroj inovací. Drucker ve svém díle *Inovace a podnikavost* (1993) uvádí tyto zdroje:

- **Nečekaná událost.** Tou může být nečekaný úspěch, který bývá v mnoha podnicích přehlížen, analyzuje se pouze neúspěch. Úspěch podniku vyžaduje inovace. Na druhé straně nečekaný neúspěch sice analyzován je, ale málokdy je chápán jako zdroj pro inovace. Většinou se změnila preference a potřeby zákazníků, a pokud tuto změnu podnik nepodchytí a nezareaguje, může to pro něj znamenat v budoucnu problémy.
- **Rozpory mezi realitou a předpokladem.** Mnoho rozporů vzniká v situaci, kdy podnik nedělá to, co si přeje zákazník, ale dělá to, co je pro podnik nejvhodnější.
- **Potřeba procesu.** Předpokladem je slabý článek (v tomto případě film) a návrh zlepšení. Např. přechod k digitálním fotoaparátům, které umožňují si fotografii prohlédnout, upravovat, či smazat.
- **Oborová a tržní struktura** může být zdrojem inovací v případě, že stávající trh je nedostatečně obsluhován nebo pokud rychle roste.
- **Demografické faktory** jsou předpověditelné. Ovlivňují co, kdo, kde, kdy a v jakém množství bude kupovat.
- **Změny v pohledu na svět** rovněž mění preference lidí a podniky se musí přizpůsobit. Např. lidé o sebe daleko víc pečují a dbají. Vznikají časopisy o zdraví a posilování, vyrůstají nová sportovní centra aj.
- **Nové znalosti** jsou skutečným motorem hospodářského růstu. Klíčová je zde doba mezi přípravou inovovaného výrobku a zavedení na trh. Mnohdy může tato doba dosáhnout i několika let, např. v roce 1913 byly známy všechny znalosti k sestavení PC, to však bylo vyrobeno až v šedesátých letech minulého století.

Inovace mohou být dále vyvolány **potřebou nových technologií**. Ta vzniká ve chvíli, kdy klesá konkurenceschopnost technologie v porovnání se substituční technologií. V takové

situaci by se měl management spíše snažit obstarat technologii novou (průkopnickou/klíčovou) nežli investovat do technologie stávající (základní). (Muška, 2009)

Dalším podnětem může být **konkurence**, jejíž agresivita ovlivňuje inovační chování podniků. Konkurenci je nutné pravidelně monitorovat. Nejen stávající, nýbrž i tu, která prozatím na trhu nefiguruje, obchoduje zatím např. na jiných trzích, ale díky svým technologiím je připravena na trh vstoupit. Z chování konkurence je nutné vydedukovat, na jakých inovacích pracuje a kdy je bude moci uvést na trh.

Inovace bývají často vyvolány **zákazníky**. Zjednodušeně lze říci, že potřeby zákazníků se mění a co se jim líbilo včera, se jim nemusí líbit dnes. Chce-li být podnik úspěšný, nejen, že musí tyto potřeby včas zachytit, ale měl by se snažit je sám vytvářet. Tyto inovace bývají zpravidla nejméně rizikové, jelikož zákazník si sám tyto změny přeje. Pokud se podniku nepodaří zachytit změny trhu včas, upozorní jej na ně především pokles obrátu, nasycený trh, či změna struktury poptávky v celém oboru.

Rovněž měnící se **okolní podmínky** ovlivňují tvorbu inovací. Oblasti, ve kterých nejčastěji dochází ke změnám okolních podmínek inovací, uvádí např. Tromsdorff a Steinhoff (2009, s.53), Muška (2009, s. 29-30):

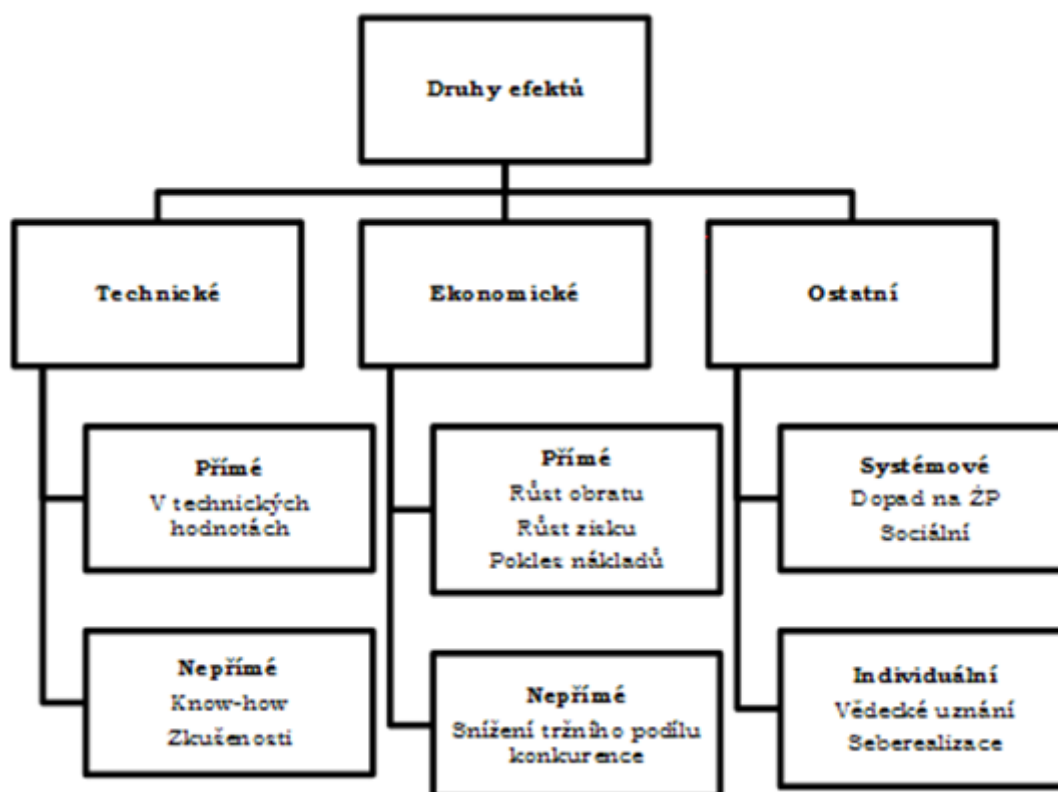
- Národní a stále důležitější mezinárodní vynálezy a patenty
- Schvalování a povolování výrobků a postupů v jednotlivých zemích
- Ekologická a daňově-právní ustanovení
- Státní dotační programy
- Ostatní právní a ekonomické podmínky (odpovědnost za výrobek, právo veřejné soutěže, evropské právo, výzkum)
- Restrikce či možnosti užívání přírodních zdrojů

2.5 Efekty inovací

Důsledkem inovační aktivity podniku je efekt. Pro posouzení, zda-li inovace byla úspěšná, či nikoliv, lze podnikům doporučit uskutečňovat měření hodnoty inovací na základě tří druhů kritérií:

- Technických
- Ekonomických
- Ostatních

Obrázek 1 – Druhy efektů inovací



Zdroj: Dvořák, 2006

U kritérií **technické povahy** se především hodnotí specifické parametry technologie, jako je například výkon, spotřeba, energetická náročnost aj. Tyto kritéria lze označit jako tzv. přímé efekty. Jako nepřímé lze označit např. získávání zkušeností, transfer know-how aj.

Efekty **ekonomické** lze opět rozdělit na přímé a nepřímé. Podnik se inovacemi snaží o růst podílu na trhu (růst obrátu), o růst zisku a pokles nákladů. Především růst zisku je v počáteční fázi většinou utopií (blíže bude o této fázi pojednáno v kapitole č. 6). Tato fáze si většinou vyžádá značné náklady (především výzkum, vývoj a marketing), tudíž o zisku většinou zpočátku nemůže být řeč. Podnik se tedy často v realitě spoléhá na informace ohledně vývoje trhu – konkrétně o podílu podniku na trhu – ať už relativní, či absolutní a

tendence těchto ukazatelů. Efektem nepřímým je například snížení podílu na trhu konkurence, která nemá k technologiím inovující firmy přístup, např. díky licencím, či patentům.

Efekty **ostatní** vyplývají z odstraňování fyzicky namáhavých a monotónních prací, nárůstu tvůrčí kreativity a možnosti sebeuplatnění. Významný je vliv inovací na životní prostředí. (Žižlavský, 2011, Švejda 2007)

2.6 Inovační proces

Inovační proces je možné chápat jako cestu, na které z inovačního podnětu vzniká nový výrobek (nebo jakýkoliv jiný druh inovace), který je dále šířen. Sleduje jednotlivé fáze přípravy, realizace a následné komerční využití inovace.

Inovační proces je nutné chápat jako klíčový proces podniku a musí být nezbytně podporován vrcholným vedením. To musí zaměřit své úsilí na vyhledávání nových příležitostí, formulování strategií a musí vytvořit inovační rámec. Na inovace je pak nutné vyčlenit značné lidské i finanční kapacity. Jak už samotný název napovídá, jedná se o proces – a je nutné jej řídit. Je třeba pečlivě plánovat, koordinovat a korigovat jednotlivé aktivity.

Inovační proces je procesem, který má podle Skokana (2004) v ideálním případě tři fáze. Na počátku procesu je invence, následuje adopce a nakonec difúze.

První fází je **invence**, která začíná novým nápadem, tedy konkrétní myšlenkou. Pokračuje přes jednotlivé fáze tvorby návrhu, výzkum a vývoj. Po ověření ekonomického nebo tržního využití ústí invence do fáze adopce.

Druhou fází je **adopce**, v jejíž fázi dochází k prvnímu komerčnímu využití nápadu. V souvislosti s tím jsou nutné určité organizační, finanční a investiční aktivity ve výrobě i v prodeji. Tato fáze je dokončena až v okamžiku, kdy je prvotní vynález skutečně přijat a využit, což může být u jednotlivých inovací rozdílné. Nový výrobek může být přijat hned, nebo to může trvat i několik let.

Třetí fází je **difúze**, která představuje fázi inovačního procesu, kdy se šíří znalost o inovaci. Inovace se rozšiřuje velmi nerovnoměrně díky odporu, např. ve formě informačních deficitů. Následkem toho se k lidem na různých místech informace dostávají v nestejném čase.

2.6.1 Vývoj pojetí inovačních procesů

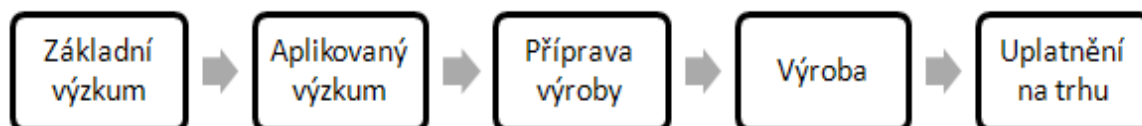
Inovace mají společnou celou řadu znaků. Existují však tři znaky, které jsou charakteristické pro každý inovační proces již od doby jejich vzniku. Prvním znakem je, že inovace mívají do okamžiku zhotovení nemateriální charakter. Druhým znakem je riziko, které podniky absolvují, a konečně třetím znakem je značná etapovitost. Členění inovačního procesu na fáze/etapy není novodobou novinkou. Již v padesátých letech dvacátého století zhruba do konce 60. let byl běžnou praxí lineární model tlačení technologií.

Lineární model tlačení technologií (Technology Push Model)

Lineární model vychází z předpokladu, že proces vytváření inovací je chronologicky po sobě jdoucí sled jednotlivých fází. Tento model postupuje od základního výzkumu, přes aplikovaný výzkum, návrh, výrobu prototypu až po výrobu a odtud k zákazníkovi na trh.

Jednotlivé etapy jsou postupně realizovány a uzavřeny. Za každou etapu jsou odpovědné jednotlivé podnikové útvary. Ačkoliv je tento model již překonán, můžeme se s ním často setkat u invenčně náročných oborů, u kterých jsou nutné dopodrobna rozpracované postupy (např. farmaceutický průmysl – laserové technologie).

Obrázek 2 – Lineární model inovací



Zdroj: upraveno dle Skokan (2004)

Model tažený potřebami trhu se začal prosazovat v 60. – 70. letech minulého století. (Market Pull Model). Díky intenzivnější konkurenci a zvyšující se diverzifikaci začaly podniky do svých inovačních modelů zahrnovat zákazníka. Vznikl tak model tažený potřebami trhu, stále se však jednalo o model lineární.

Obrázek 3 – Lineární model tažený potřebami trhu



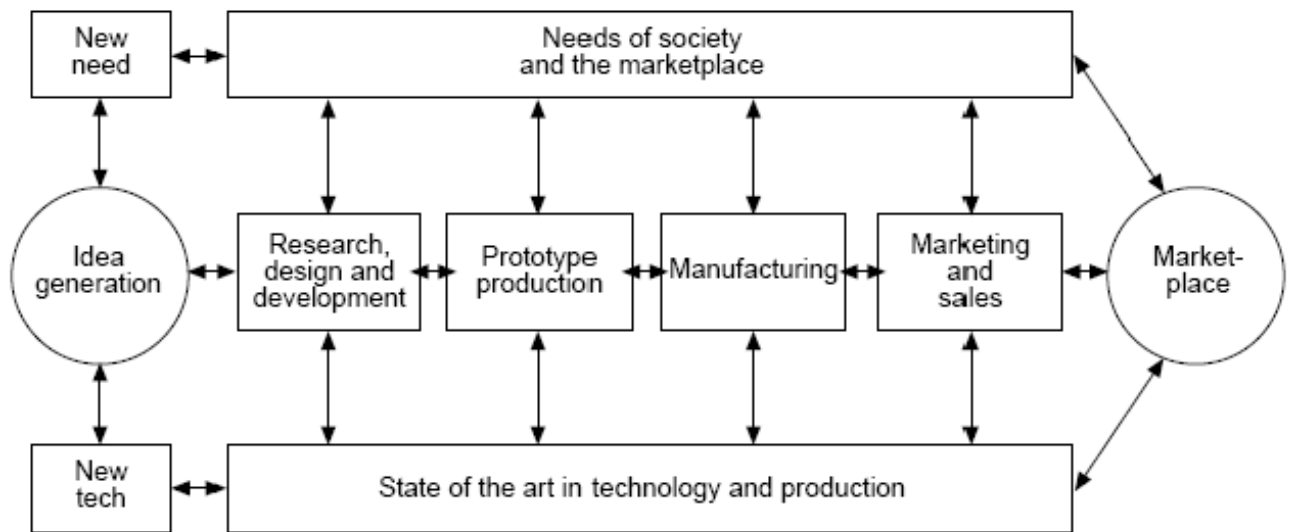
Zdroj: upraveno dle Žižlavský (2011)

Lineární model vede k domněnce, že peníze do vědy a výzkumu zajisté přinesou hospodářský růst díky novým technologiím, výrobkům, službám a procesům. Ve skutečnosti je ale inovační proces chaotický a neuspořádaný, a tak v osmdesátých a devadesátých letech dvacátého století se mnoho autorů pokoušelo vytvořit takový model, který by vysvětloval vznik inovací ve firmách a zároveň by zohledňoval okolí firmy.

Interaktivní provázaný model

Tento model vznikl v druhé polovině 70. let jako reakce na lineární modely, které byly chápány jako příliš extrémní a nepraktické. Tento model kombinuje oba lineární modely a je navíc doplněn zpětnou vazbou (Rothwell, 1992, 1994)

Obrázek 4 – Interaktivní fázový model



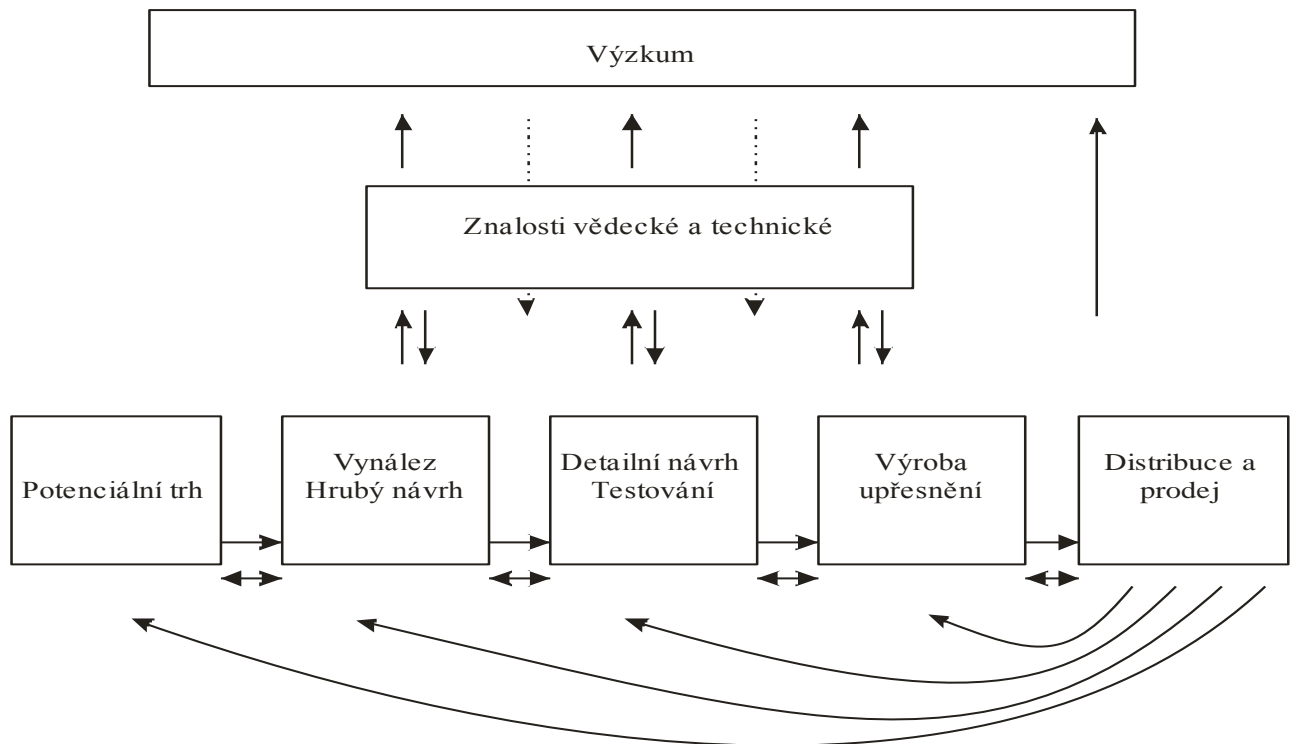
Zdroj: Žižlavský (2011)

Nelineární model inovací

Nelineární model inovačního procesu vznikl jako reakce na nedokonalosti lineárních modelů a interaktivního fázového modelu. Nejznámějším nelineárním modelem je řetězového propojení od autorů Klina a Rosenberga (Žižlavský, 2011) a jeho další verze (viz. obrázek č. 4). Nové modely, které začaly platit v osmdesátých letech, jsou založeny na následujících zásadách:

- V novém inovačním modelu se různé aktivity mohou provádět současně (výzkum a vývoj, tvorba prototypů, výroba).
- Inovace jsou výstupem týmové práce.

Obrázek 5 - Nelineární inovační proces (řetězený model)



Zdroj: Skokan (2004)

Inovace často začínají u zákazníků, uživatelů technologií, dodavatelů a kooperačních partnerů. Nemají tedy často základ ve vědních a výzkumu. Mezi účastníky procesu inovace dochází k neustálým interakcím. Zároveň není vždy pravda, že věda ovlivňuje techniku, ale může to být i naopak, to znamená, že nové technologie startují vznik nových vědních oborů. Nové inovační modely byly zformulovány jako důsledek nesequenčních interaktivních procesů mezi výzkumem, vývojem, marketingem, konstrukcí, přípravou výroby a výrobou (Kavan, 2007).

Síťový inovační model

Tento model je založený na tzv. time-based strategii. I když nebylo prvotním cílem být prvním podnikem s inovací na trhu, znamenalo významnou výhodu být na trhu včas a rychle (Rothwell, 1994). Síťový model poukazuje na vztah mezi časem na výzkum a jeho náklady. Zkracuje-li se čas na výzkum až pod minimum funkce, stoupají náklady v důsledku

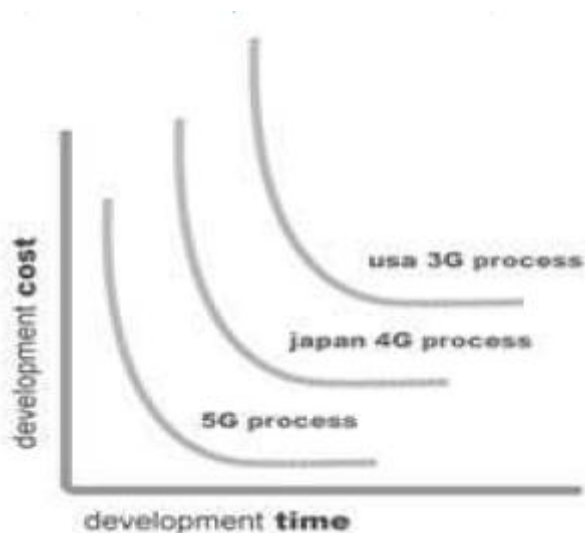
dodatečných nákladů koordinace. Stejný efekt bude mít prodloužení času vývoje nad maximum funkce (Žižlavský, 2011).

Díky opatření ke zvýšení efektivnosti celého inovačních procesu je možné se dostat z vyšší nákladové křivky na nižší. Faktory, které tento posun umožní, jsou dle Rothwella (1994) následující:

- Organizační systémová integrace
- Extenzivní networking
- Flexibilní a ploché organizační struktury
- Vyzrálé vnitřní datové banky
- Elektronicky podporovaný vývoj produktu

Síťový inovační proces tak rozšiřuje paralelní vývoj čtvrté generace o integraci informačně technologických metod jako např. simulační studie a expertní analýzy (Žižlavský, 2011).

Obrázek 6 - Křivka snížení nákladů na výzkum a vývoj



Zdroj: Žižlavský (2011)

Tabulka č. 1 - Souhrnná tabulka vývoje inovačního pojetí

Inovační model	Rok	Autor	Popis
Lineární tlačení technologií (technology push)	50. léta až konec 60. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> Průkopnictví díky vědě. Technologické inovace jsou lineárním procesem zahrnujícím: vědecký objev, výzkum a vývoj, přípravu výroby, výrobu, marketing a prodej. Inovace v nadnárodních podnicích.
Lineární tažení potřebami trhu (market pull)	Konec 60. let až pol. 70. let 20. století	popsán Myersem a Marquisem	<ul style="list-style-type: none"> Boj o podíl na trhu. Inovace vznikají ze schopnosti připravit nový výrobek/proces uspokojující zákazníka. Větší spojení mezi VaV a provozem.
Provázaný (interaktivní)	Konec 70. let až začátek 80. let 20. století	Movery a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> Inovace vzniká z interakce mezi různými prvky: od výzkumu po marketing. Inovační proces zahrnuje tradiční lineární řetěz a vazby mezi výzkumem a trhem. Snižování nákladů. Strukturovanější inovační procesy.
Integrovaný (zřetězený)	80. až 90. léta 20. století	Kline a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> Koncepty komplexnosti: inovace je paralelní proces, ve kterém jsou zahrnuty všechny funkční oblasti podniku. Inovace zahrnuje různé zpětnovazební smyčky nutné pro inovační proces. Budování silných vztahů v dodavatelských řetězcích.
Síťový (systémová integrace)	Počátek 90. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> V centru jsou omezené zdroje (snaha o flexibilitu a rychlost) Inovace vzniká na základě systémové integrace a spolupráce mezi podniky ERP, IS, podnikové ekosystémy, otevřené a nepřetržité inovace, nefinanční faktory hodnoty

Zdroj: Žižlavský (2011)

2.6.2 Inovační proces – současné pojetí

Rylková (2011, s.79) charakterizuje inovační proces jako „rozvinutí výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu – jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh“.

Žižlavský (2011) zdůrazňuje nutnost překonávat konkurenci jiným pohledem na věc, odlišením se a přinášením hodnoty nejen zákazníkovi, ale i akcionářům podniku, zaměstnancům a společnosti. Shoduje se např. s Muškou (2009), Košturiakem (2008) a Rylkovou (2011), že v budoucnu bude nutné podnik rozdělit na dvě části:

- Část, která vytváří nové produkty (vývoj, konstrukce technologie, projektování), vyrábí je a dodává zákazníkům
- Část, která neustále inovuje výrobky, procesy, podnikatelský systém, samotné inovační postupy a způsoby myšlení lidí v podniku (Žižlavský, 2011, s. 21)

Z obrázku na nadcházející straně je možné vidět, že se jedná o velmi složitý proces, který lze rozdělit do dvou základních částí, a to invenční, která je spjatá se vznikem původní myšlenky a inovační, během níž dochází k samotné realizaci invence a její uvedení na trh. Celý proces začíná analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku, jež je vyvolána jednak konkurenčním tlakem a jednak snahou vynalézt něco nového. Dochází zde k vyhodnocení všech plusů a mínusů. Tato fáze je zakončena rozhodnutím, které vede ke strategickému rozhodnutí, na kterou inovativní myšlenku se bude podnik upínat a vynakládat zdroje.

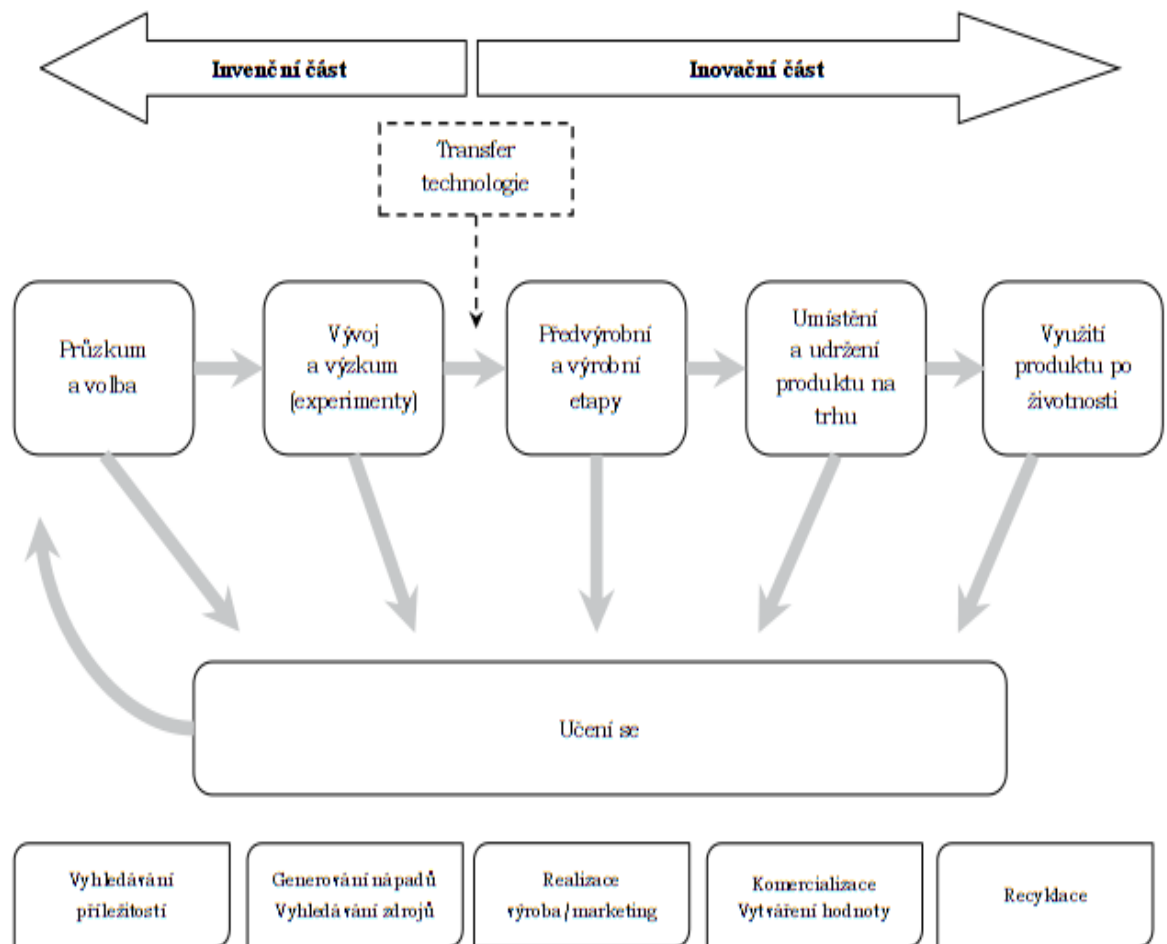
Úkolem druhé fáze inovačního procesu, tedy aplikovaného výzkumu a vývoje, je převést potenciál prvotní myšlenky přes stádia vývoje až po finální verzi něčeho nového. Je zejména nutné získat potřebné licence, technologie a know-how. V této fázi by mělo dojít rovněž k testování realizovatelnosti nových myšlenek v daném podniku.

Předvýrobní a výrobní etapa je charakteristická experimentováním. Dochází konečně k převedení představ toho, jak bude výrobek vypadat, ve skutečný produkt. Nejistoty jsou postupně nahrazovány konkrétními poznatky a znalostmi. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejdelší a nejdražší část inovačního procesu, musí podnik společně s řešením technických otázek řešit trh, na který se chystá vstoupit a připravit ho tak, aby inovaci přijal.

Inovace se dá považovat za realizovatelnou ve chvíli, kdy je uvedena na trh. Klíčovou roli zde hraje marketingová komunikace, jejíž úkolem je především uvědomit zákazníka o tom, že výrobek existuje, musí ho s ním seznámit, jasně deklarovat silné stránky výrobku a především to, jaké potřeby bude uspokojovat.

Zpětnovazební fáze učení odráží dění v předchozích fázích. Je třeba analyzovat dosažené úspěchy i neúspěchy, zjistit příčiny, proč proces neprobíhal podle plánu, kdo a jak odchylky způsobil a co udělat příště jinak, aby k tomu nedocházelo. Důležité je zde nikoho neodsuzovat, naopak i na základě špatných zkušeností se poučit do příštích projektů.

Obrázek 7 – Inovační proces



Zdroj: Žižlavský (2011, s. 21)

Muška, Králík a Hálek (2009) rozdělují inovační proces do šesti fází. Dá se říci, že je velmi tento inovační proces velmi podobný procesu popsaného Žižlavským (2011). V první fázi podnik rozpozná příležitost. Tou podniku mohou být např. nové potřeby zákazníků, konkurence, výsledek hospodaření aj. Podnik tak na ně musí promyšleně reagovat.

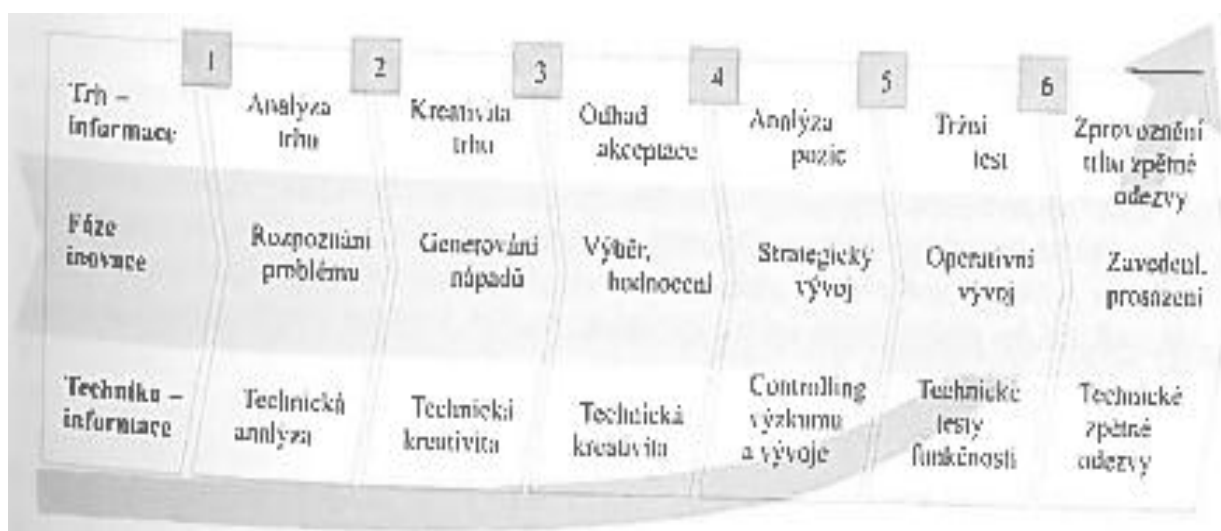
Ve druhé části, hledání nápadů, může být pro podnik klíčová kreativita zaměstnanců, kterou by se podnik měl snažit pomoci kreativních metod a technik rozvíjet. Podnik rovněž může využít svých zákazníků, kteří mohou přinést zajímavé myšlenky a podněty pro nové výrobky.

Cílem třetí fáze je zhodnotit, a vybrat samotné nápady a stanovit priority jejich plnění. Měřítkem pro výběr nápadu je jeho technicko-ekonomická proveditelnost a akceptace

zákazníkem. Do čtvrté fáze se dostávají nápady, které prošly selekcí a dostávají se do fáze projektu. V rámci něj jsou poté s ohledem na strategický vývoj plánovány, kontrolovány a upravovány, především, co se týká časového harmonogramu a rozpočtu.

V páté fázi je výrobek blízko uvedení na trh. Provádějí se alfa a beta testy, odstraňují se poslední neshody mezi tím, co žádá zákazník a co mu prozatímní výrobek nabízí. Šestá fáze je zvláště důležitá. Výrobek je uveden na trh a klíčovou roli hraje marketingová komunikace (viz. předešlý text).

Obrázek 8 – Inovační proces dle Mušky



Zdroj: Muška (2009)

2.7 Nová paradigmatu managementu inovací

Na klasifikace inovací je pohlíženo z několika úhlů, jak bylo představeno v předchozích kapitolách. Rovněž modely inovačních procesů procházejí neustále vývojem. Pohled na inovační procesy se v jednotlivých etapách značně lišil.

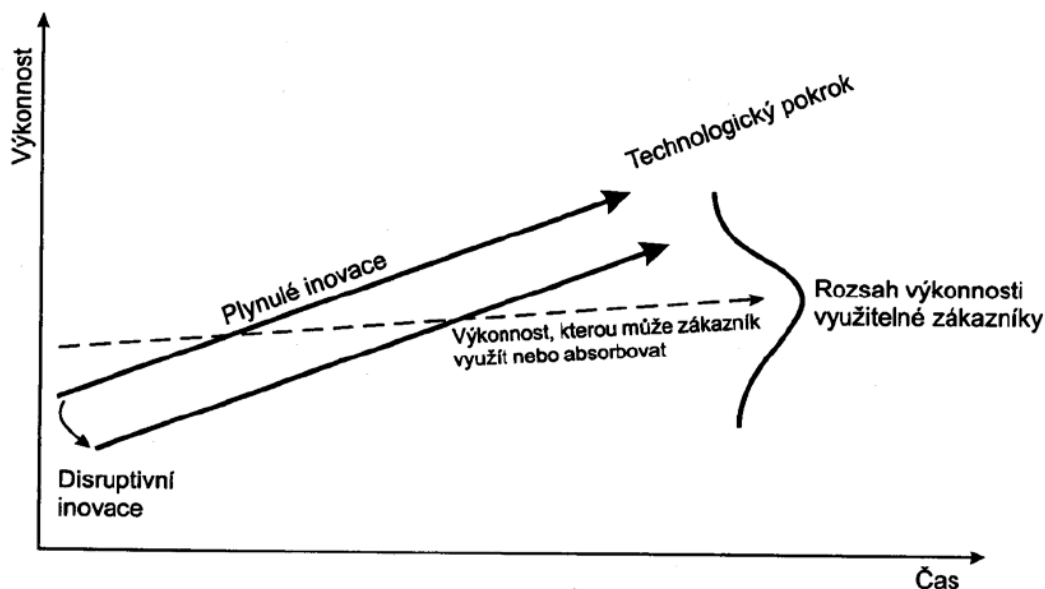
2.7.1 Inovace plynulé vs. inovace disruptivní

S tímto konceptem přišel jako první v roce 1997 Christensen (Vacek, 2008). **Plynulé inovace** charakterizuje jako inovace, které jsou určeny pro náročné zákazníky. Mohou být jak inkrementální, tak radikální. Není důležité, jak jsou technologicky náročné. Současní konkurenti mají motivaci i potřebné zdroje pro úspěch.

Naproti tomu inovace disruptivní jsou takové, které nejsou zcela dokonalé jako existující, ale nabízejí spotřebiteli jiné výhody, jako např. nízkou cenu, jednoduché užívání aj. Jsou určeny pouze pro nové nebo méně náročné spotřebitele.

Christensen zde zdůrazňuje fakt, že i významné firmy, koncentrující svou pozornost na velké a ziskové zákazníky, prohrávají často boj s konkurencí, která disponuje na trhu méně vyspělými výrobky. Důvod je jednoduchý. Zpočátku ne příliš dokonalá technologie se v čase vyvíjí, až je schopna uspokojit i ty nejnáročnější zákazníky. A není divu. Velké podniky se snaží řídit Paretovým pravidlem (80% zisku tvoří 20% zákazníků). Proto věnují ohromné úsilí na to, aby uspokojili tuto sortu zákazníků. Naproti tomu již nedokážou, nebo odmítají uspokojit zákazníky menší, čehož pochopitelně využívají konkurenti.

Obrázek 9 - Model disruptivních inovací



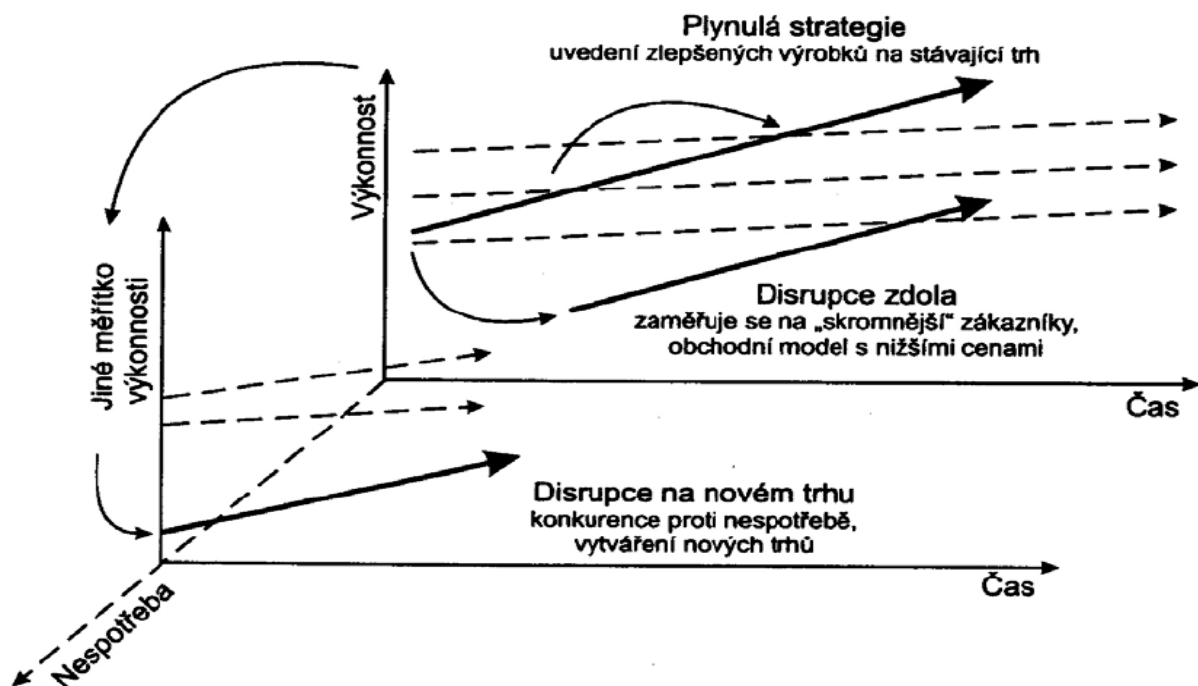
Zdroj: Rylková, 2011, s.77

Ti začnou vyrábět výrobek v nižší kvalitě a za nižší cenu. Touto cestou osloví nejdříve nenáročné zákazníky a postupem času, ruku v ruce s tím, jak se zdokonaluje technologie, přebírají i zákazníky náročné. Manažeři si často riziko disruptivních inovací vůbec neuvědomují a nenáročné zákazníky přehlížejí. Jedná se o nebezpečný jev. Vzhledem k tomu, že podnik soustředí pozornost na úzký profil zákazníků, hrozí jim, že pokud zákazník odejde, přijde podnik o značný podíl na trhu (nebude realizovat tak vysoké tržby) a hrozí dokonce riziko, že nebude mít pro koho vyrábět.

Existují dva základní typy disrupcí. Prvním jsou **nové trhy**. Jsou přístupnější a jednodušší. Zpravidla je začínají využívat nové skupiny uživatelů. Časem se stanou dost dobré na to, aby přilákaly uživatele z hlavních trhů, nejdříve z nižších vrstev. Zavedené firmy nejsou nespokojeny, jsou často rády, že se těchto zákazníků zbavily a mohou se tak soustředit na zákazníky, kteří jim přinášejí vyšší hodnotu (viz. předchozí text). (Vacek, 2008)

Disrupce zdola jsou druhým typem. Jsou zaměřeny především na nižší vrstvy. Zavedené firmy tyto trhy uvolňují až do okamžiku, kdy už je na reakci pozdě. (Vacek, 2008)

Obrázek 10 - Disrupce zdola a na novém trhu



Zdroj: Rylková, 2011, s.77

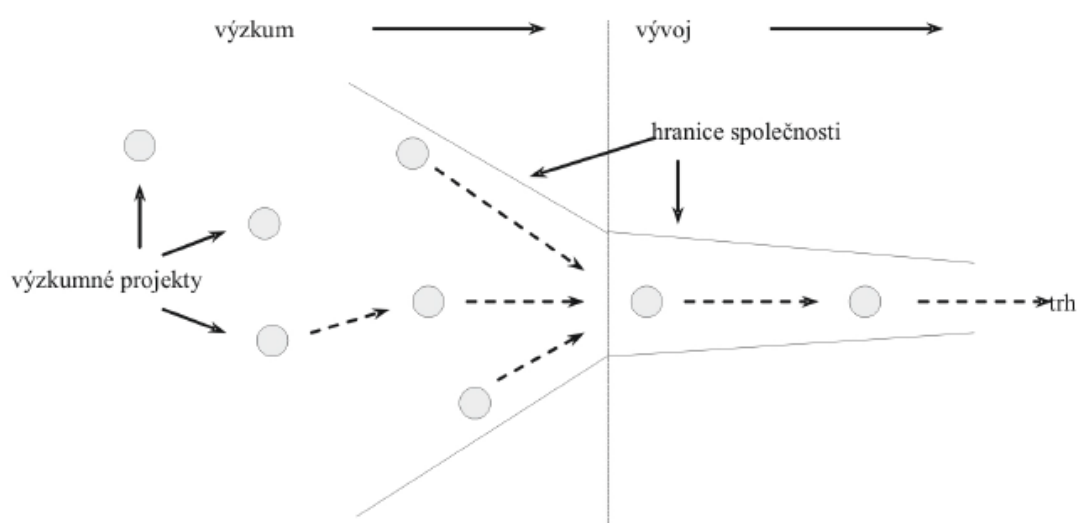
2.7.2 Inovace otevřené vs. uzavřené inovace

Uzavřený model inovací je charakteristický především tím, že vzniká uvnitř podniku. Předpokládá, že tato společnost vytváří své vlastní myšlenky, poté tyto myšlenky vyvíjí až do finální podoby produktu či služby. Sama je rovněž vyrábí, prodává (ve svých obchodech), poskytuje servis a podporu a v neposlední řadě si celý tento proces financuje sama. (Muška 2009)

Základní pravidla přístupu uzavřených inovací jsou následující (Muška, 2009):

- Podnik disponuje nejlepšími odborníky v oboru (jsou jimi jeho zaměstnanci).
- S nápady a vývojem musí přijít podnik sám a realizovat jej samostatně (následně tento výrobek nabídnout trhu jako první).
- Přijde-li tento podnik na trh první, zpravidla vyhrává.
- Pokud je známo, že podnik investuje do výzkumu a vývoje nejvíce v daném oboru, bude tím největším vynálezcem v oboru a stane se lídrem na trhu.
- Duševní vlastnictví by mělo být chráněno tak, aby z něj nemohla profitovat konkurence.

Obrázek 11 – Uzavřená inovace



Zdroj: Muška (2009, s. 78)

V uzavřeném inovačním modelu tak byl vytvořen tzv. virtuózní kruh. Společnost investovala do interního výzkumu a vývoje, který vedl k převratným objevům. Firma tak

vytvářela nové výrobky a služby, se kterými přicházela na trh a realizovala více prodejů a generovala vyšší zisky. Tyto zisky byly reinvestovány znovu do výzkumu a vývoje, který vedl k dalším vynálezům. Vzhledem k tomu, že existoval předpoklad, že duševní vlastnictví je přísně střeženo a nehrozí žádný únik mozků, či informací, využívá tak společnost své vynálezy pouze ke svému profitu.

Obrázek 12 – Virtuózní kruh

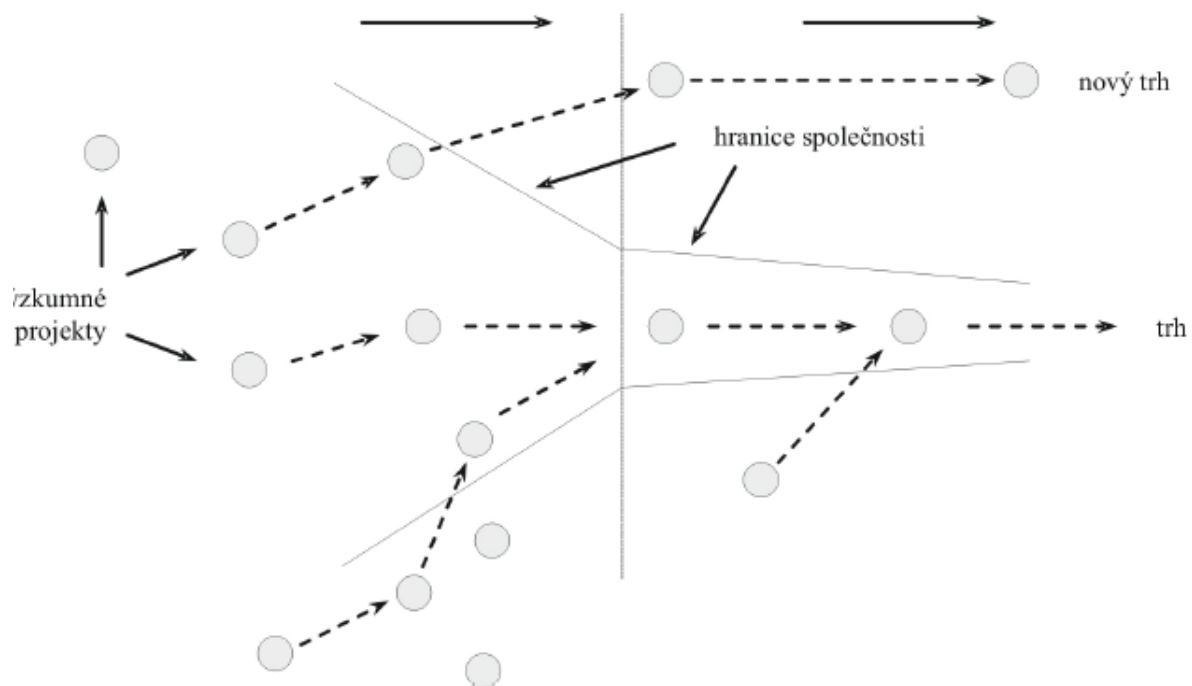


Zdroj: Muška (2009, s. 77)

Během dvacátého století byl běžný a úspěšný tento uzavřený model. Ale rostoucí fluktuace a hlavně mobilita vysoce vzdělaných pracovníků, vedly k otevřenému modelu inovací. S tímto modelem přišel poprvé Henry Chesbrough. Model předpokládá, že inovace vznikají za přispění jak externích, tak i interních vlivů.

„Otevřená inovace je zcela nový přístup, který předpokládá, že společnosti mohou a dokonce by měly používat externí i interní myšlenky a řešení problémů, a interní a externí cesty na trhy.“ (Muška, s. 89, 2009)

Obrázek 13 – Otevřená inovace



Zdroj: Muška (2009, s. 89)

Obrázek je rozdělen do dvou částí. Vlevo je zobrazen výzkum, vpravo vývoj uvnitř společnosti. Trychtýř zobrazuje hranice vymežující danou společnost. „Společnost je otevřeným systémem, neboť projekty v libovolné fázi celého procesu výzkumu a vývoje do společnosti vstupují a zároveň ze společnosti vystupují a to s cílem neoptimálnějšího dosažení potenciální hodnoty jednotlivých projektů.“ (Muška, s. 89)

Model otevřených inovací vychází z následných zásad (viz. autoři: Rylková, Žižlavský, Muška, Hazrda):

- Firma nevlastní všechny chytré zaměstnance, proto je nutné pracovat s chytrými lidmi vně organizace.
- Výzkum a vývoj nemusíme zahájit sami, aby nám přinesl zisk.
- Abychom mohli využívat hodnoty vytvořené externími subjekty, potřebujeme interní výzkum a vývoj.
- Důležitější, než být na trhu první, je mít lepší podnikatelský model (business model)
- Firma vyhraje, využije-li nejlépe interní a externí nápady
- Firma musí vydělávat na tom, že jejího inovačního potenciálu využívají jiní a musí nakoupit inovační potenciál jiných, pokud to podpoří její obchodní model.

Zatímco uzavřená inovace říká, že vyhraje ten, kdo dostane na trh inovaci první, otevřená inovace klade daleko větší důraz na business model.

2.7.3 Business model (model podnikání)

Každá společnost používá určitý model podnikání. Některé si to uvědomují, jiné ne. Model podnikání má dvě základní funkce, které ve své publikaci popisuje Muška (2009) následovně:

- Defínuje mechanismus vytváření hodnoty uvnitř společnosti. Tato funkce vyžaduje řadu aktivit, přičemž každá přidává postupně hodnotu, jejichž výsledkem je výrobek, či služba.
- Defínuje mechanismus zachycení určité části této hodnoty uvnitř společnosti (Muška, 2009). Tato funkce vyžaduje určitou konkurenční výhodu v rámci těchto aktivit, která ovlivňuje podíl firmy na vytvořené hodnotě.

Business model by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaká cíle a priority podnik sleduje?
- Jaké produkty bude podnik vyrábět?
- Pro koho je bude vyrábět?
- Jak vypadá výhled do budoucnosti?
- Jak vysoký bude podnik generovat zisk – jak vypadá nákladová a výnosová stránka podniku?
- Jakým způsobem podnik určuje výši marže,
- Jaký postoj podnik zaujme k inovacím?
- Jaké zdroje bude podnik potřebovat (finanční, lidské...)?
- Bude podnik vstupovat do kooperativních vztahů? Budou uzavírána partnerství? S kým?
- Jaké ukazatele bude podnik používat pro měření stupně dosažených cílů?

V neposlední řadě by měl podnik formulovat konkurenční strategii, která inovativní firmě pomůže získat a udržet konkurenční výhodu.

2.8 Bariéry inovací

Bariérami inovačního procesu se rozumí překážky, které buď omezují inovační aktivity, nebo podnikům zcela brání v zavádění jakýchkoliv inovací. Oslo manuál uvádí jako nejdůležitější faktory následující.

Ekonomické faktory. Jedná se zejména o nadměrné vnímaná rizika, příliš vysoké náklady spojené se zaváděním nových výrobků, nedostatek finančních zdrojů a příliš dlouhá návratnost investic do inovací.

Podnikové faktory. Jde zejména o nedostatečný inovační potenciál (výzkum a vývoj) nedostatek kvalifikovaného personálu, těžko kontrolovatelné výdaje na inovace, nedostatek informací o příslušném trhu, nedostatek informací o nových technologiích, nedostatek informací o financování a podporách z fondů, odpor ke změně uvnitř firmy, nedostatek příležitostí ke spolupráci, nedostatky v dostupnosti externích služeb

Ostatní faktory. Mezi ostatní faktory patří zejména nedostatek technických příležitostí, nedostatečná infrastruktura, není potřeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím, nedostatečná ochrana vlastnických práv, normy, standardy, daňový systém, regulace, legislativa, nízká odezva zákazníků na nové produkty a procesy

2.9 Systém inovační struktury v ČR

V České republice je systém inovační struktury zajišťován prostřednictvím Asociace inovačního podnikání. Jeho posláním je zajistit zázemí inovačního podnikání. Základní funkcí tohoto systému je tvorba a realizace inovační strategie a realizace inovační politiky na vládní a nevládní úrovni. Zároveň zahrnuje i tvorbu právního rámce. Základní dokumenty pro oblast inovačního podnikání v ČR jsou následující (Rylková, 2011):

- Inovační strategie ČR do roku 2015
- Národní inovační politika ČR
- Návrh zákona o inovacích

System inovačního podnikání pak vytvářejí následující subjekty: podnikatelské subjekty, zákazníci, klienti, spotřebitelé, banky, agentury, orgány státní správy a samosprávy, komory, sdružení a nadace, zahraniční agentury a organizace (Rylková, 2011).

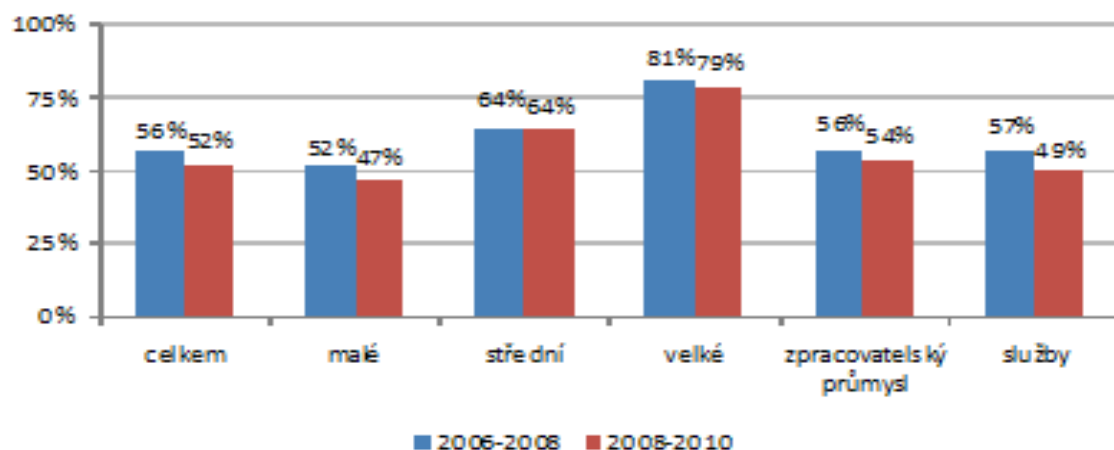
2.9.1 Inovace v ČR

Finanční a navazující ekonomická krize se do značné míry negativně promítla do inovačních aktivit podniků. Poklesl nejen podíl inovujících podniků, ale především se výrazně snížily náklady jak na technické inovace, tak i tržby za inovované výrobky a služby.

Dle aktualizace metodiky Eurostatu z roku 2010 je za inovační podnik považován takový, který v uvedeném období buď zavedl produktovou nebo procesní inovaci, nebo zavedl marketingové nebo organizační inovace.

Graf č. 1 ukazuje, že inovační aktivita všech podniků poklesla v letech 2008 - 2010 oproti období 2006 - 2008 o 4 procentní body. Přičemž největší propad zaznamenaly malé podniky, jejichž inovační aktivita klesla o pět procentních bodů, podniky střední velikosti zůstaly na svém (64%) a inovační aktivita se rovněž snížila u velkých podniků o dva procentní body. Jak u zpracovatelského odvětví, tak u služeb došlo ke snížení inovační aktivity oproti období 2006 – 2008. Zejména u malých podniků se zde nabízí otázka, do jaké míry za sníženou inovační aktivitu může zpřísnění podmínek získávání úvěrů oproti období 2006 -2008.

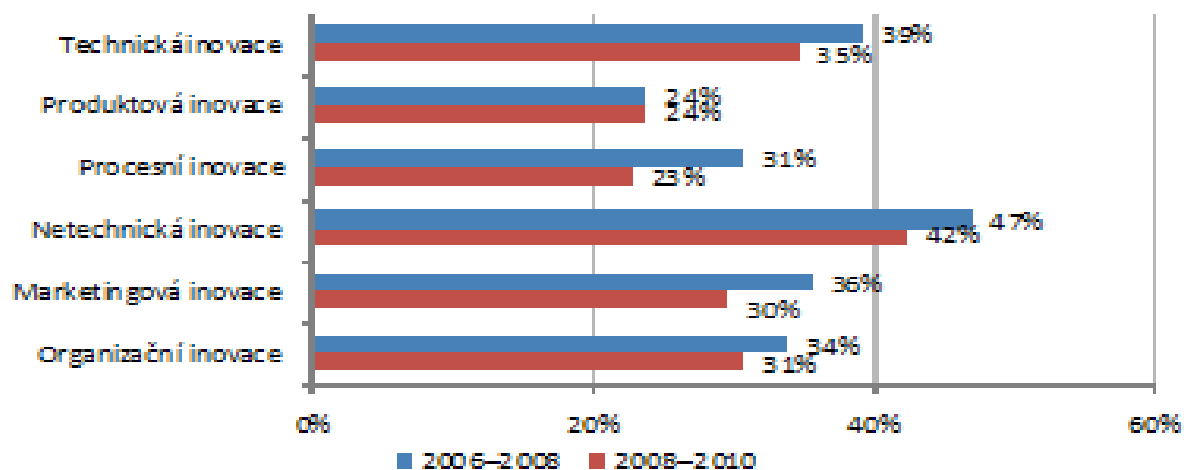
Graf č. 1 – Podíl inovujících podniků



Zdroj: ČSÚ

Graf č. 2 poukazuje na to, jaký druh inovací trpěl v období 2008 -2010 oproti minulému období nejvíce. Z grafu je zřejmé, že jím byly procesní inovace, které spolu s produktovými považovány za stěžejní pro výrobu a konkurenceschopnost podniku.

Graf č. 2 – Podíl inovujících podniků dle typu inovace

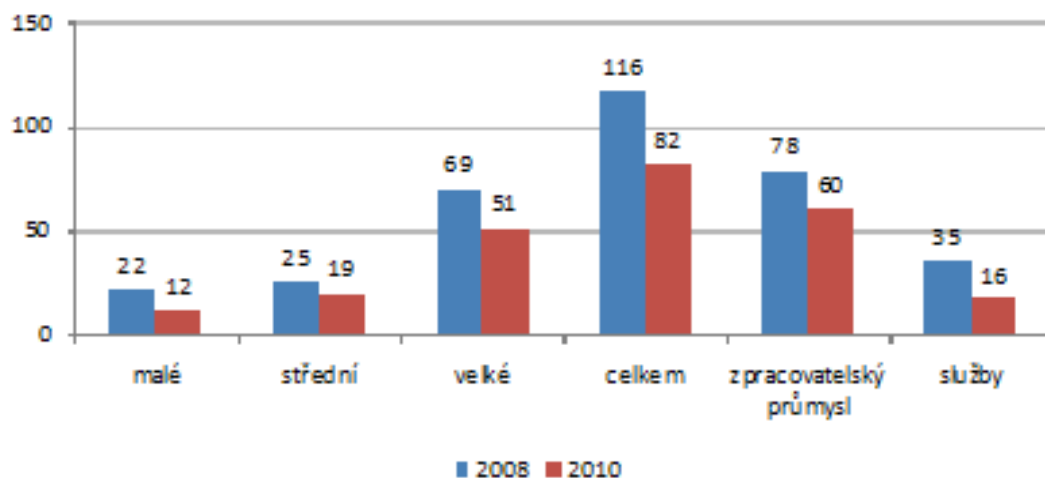


Zdroj: ČSÚ

„Pokles technických inovačních aktivit byl zaznamenán ve všech velikostních skupinách.“ (ČSÚ). Zavádění nových výrobků a služeb zůstalo na stejné úrovni (24 %) jako v předchozím období. Netechnické inovace klesly o 5 procentních bodů oproti minulému období.

Graf č. 3 ukazuje na to, že v období 2008 -2010 došlo k markantnímu poklesu výdajů na technické inovační aktivity. V roce 2010 bylo vynaloženo podniky na inovace produktu a procesu dohromady 82 mld. Kč, přičemž v roce 2008 to bylo 116 mld. Kč., což poukazuje na 29% propad. Náklady na technické inovace poklesly u všech kategorií podniku, nejvíce však u malých podniků (téměř o 50%). U oblasti služeb došlo k propadu výdajů o 54% oproti roku 2008.

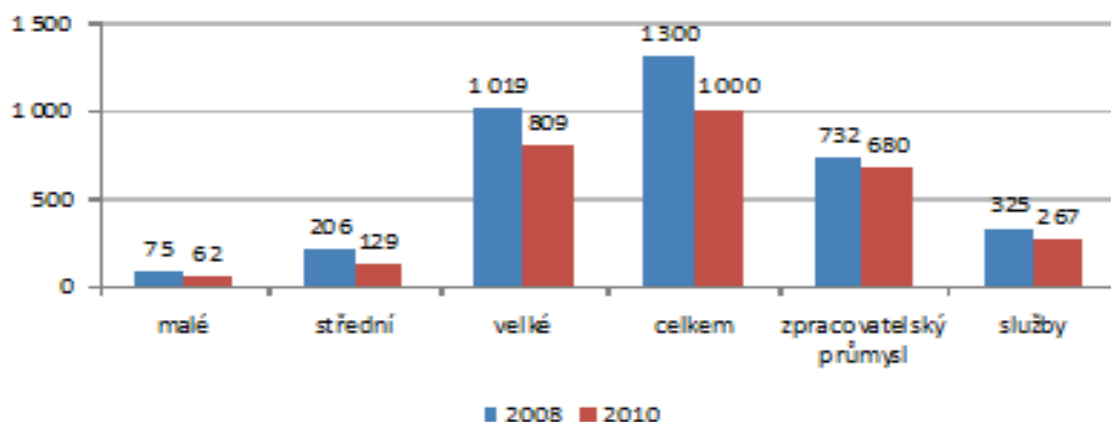
Graf č. 3 - Náklady na technické inovační aktivity (mld. Kč)



Zdroj: ČSÚ

Z grafu č. 4, který je na nadcházející straně, je zřejmé, že nižší inovační aktivita vyprodukovala rovněž nižší tržby za inovované výrobky v porovnání s předchozím obdobím. Nejmarkantnější rozdíl je možné sledovat u středně velkých podniků a velkých podniků. V rámci tohoto výzkumu mimo jiné vyplynulo, že podniky při inovačních aktivitách často spolupracují s partnery na území ČR. Ke spolupráci se přihlásilo 62% velkých inovujících firem a 46% středních podniků. Nejčastějším partnerem pro spolupráci pak byli dodavatelé, klienti a zákazníci. Za nejvíce přínosné považují firmy spolupráci s klienty a zákazníky. Na druhém pólu jsou vládní organizace a veřejné výzkumné instituce.

Graf č. 4 – Tržby za inovované produkty (mld. Kč)



Zdroj: ČSÚ

3. Vymezení cílů, hypotéz a metod použitých při zpracování disertační práce

V disertační práci budou postupně prostřednictvím vhodných metod naplňovány jednotlivé dílčí cíle tak, aby bylo nakonec dosaženo hlavního cíle.

3.1 Cíle a hypotézy disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je na základě analýzy současného stavu a úrovně zkoumané problematiky navrhnout aktivity, které pomohou podniku minimalizovat riziko neúspěchu při zavádění nového výrobku na trh.

K dosažení hlavního cíle slouží následující dílčí cíle:

1. Rešerše odborné české a zahraniční literatury a dalších relevantních zdrojů zabývajících se problematikou strategického, inovačního a projektového managementu.
2. Na základě rešerše literatury provést analýzu vybraných modelů inovačních procesů a vypracovat model nový, platný pro tuto práci.
3. Poznání současného stavu inovační politiky malých a středních firem.
4. Identifikace nezbytných předpokladů, kterými by inovující podnik měl disponovat.
5. Na základě výzkumného šetření zhodnotit inovační chování podniků vybraného segmentu.
6. Po identifikaci slabých míst českých podniků navrhnout opatření k jejich nápravě.

Hypotézy disertační práce

1. **H₁** Více podnětů pro inovace přichází z vnějšího prostředí firmy.
2. **H₂** Většina cílů, které podniky definují, jsou finanční.
3. **H₃** Ve většině firem neexistuje stimulační systém pro podporu zaměstnanecké angažovanosti.
4. **H₄** Firmy, které identifikují rizikové faktory při zavádění nových výrobků, jsou úspěšnější než ty, které se řídí intuicí.
5. **H₅** Hlavní překážkou inovačního procesu je nedostatek finančních prostředků.

Překážky, které mohou komplikovat dosažení určených cílů

Ochota vedoucích pracovníků firem zúčastnit se výzkumného šetření a poskytnout informace pro vyvození závěrů vzhledem k zaměření disertační práce. Tomu lze předejít tím, že osloveným společnostem bude zaručena anonymita s tím, že jimi vyplněné podklady budou výhradně sloužit pro formulaci výsledků práce.

3.2 Metody zpracování disertační práce

Vědecké metody v této práci budou zvoleny tak, aby

- Pomohly splnit cíle disertační práce
- Byly metodologicky správné a ověřené
- Jejich využití bylo efektivní

Při zpracování disertační práce budou využity jak metody teoretické, tak metody empirické. Zatímco teoretické metody nám pomáhají budovat teorii, rozvíjet ji, poznat minulost a vyvozovat z ní důsledky, metody empirické nám pomáhají získat data empirická, jako výchozí hodnoty pro oblast teoretickou, zároveň nám pomáhají potvrdit/popřít jednotlivé hypotézy.

3.2.1 Teoretické metody (obecné metody)

Obecné metody jsou instrumentariem vědy. Jsou používány všemi vědami. Znalost těchto metod a dodržování jejich pravidel v nich obsažených patří k profesionalitě vědecké práce. Mezi teoretické metody použité v této práci patří: popis a explanace, měření a komparace, analýza a syntéza, indukce a dedukce.

Popis a explanace

Popis je přesným záznamem pozorovaných jevů. Vydává svědectví o pozorovaných jevech, na nichž může být založeno opakování. Při popisu nesmí být nic z pozorovaného

opomenuto. Jevy nahodilé, nebo ty, jež nejsou středem pozornosti, musí být do popisu zahrnuty se stejnou pečlivostí, jako jevy dominantní. Nezbytným předpokladem je zde objektivita, jež zajišťuje, že nic nebylo ponecháno stranou, a že pro budoucí zkoumání jevu je vše zajištěné tak, aby mohlo být vědecké pozorování kdykoliv opakováno. V disertační práci je popis použit především v teoretické části práce. Teoretická východiska práce vycházejí především z rešerše domácí a zahraniční literatury. (Pstružina, 2002)

Popis se značně odlišuje od **explanace**. Zatímco popis zachycuje pozorovaný stav, explanace naproti tomu vyjadřuje zdůvodnění. Vysvětluje, proč k daným jevům dochází. Explanace tak dává fakta do souvislostí a používá při tom formální pojmy, které napomáhají organizovat dílčí poznatky do celku. Explanace je použita zejména v průběhu čtvrté kapitoly, kde jsou vysvětleny veškeré nutné předpoklady pro úspěšné inovace. Tato metoda je zároveň použita ve výzkumné části práce, kdy se autor snaží zjistit příčiny chování vybraných podniků, a v závěru práce. (Pstružina, 2002)

Měření a srovnávání

Měření plynule navazuje na pozorování a popis, které dále rozvádí a upřesňuje, neboť určuje přesná kvanta pozorovaných jevů. Měření se tak týká kvantitativního určení jevů a jejich vzájemného srovnávání. Pozorované jevy se nikdy nevyskytují v izolované podobě. Jsou vždy ve vztazích k celku, nebo částem určitého celku. Pokud u sledovaného jevu zjistíme jeho kvantitativní stránky, **srovnávání** je v první řadě s ideálním vzorem, nebo jednotkou, jež se později stává normou, která je přijatá jako všeobecně platná, standardní a závazná. Měření je použité ve výzkumné části práce, stejně tak jako srovnávání, které jsou zároveň součástí teoretické části. (Pstružina, 2002)

Analýza a syntéza

Analýza je metoda, která je založena na poznávání objektů (jevů), postupem, jímž se zkoumaný jev rozkládá na jeho další jednotlivé části (prvky, znaky, složky, vlastnosti, aj.), kdy postupným rozpoznáváním a vyloučením nedůležitého, pronikáme k podstatám a obecnému poznání. Analýza je mimo jiné obsažena v teoretické části, kdy autor podrobně zkoumá inovační proces. (Ochrana, 2009)

Syntéza představuje skládání, spojování částí do celku a je opakem analýzy. Syntéza by měla vždy analýzu doplňovat. Jedná se o proces vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi. Umožňuje poznání předmětu v jeho úplnosti, a případně může být hledáním nejvhodnější varianty dosahované kombinací jednotlivých prvků a jejich vlastností. Syntéza je v disertační práci využita při definování nového modelu inovačního procesu a při následných doporučeních sloužících pro minimalizaci rizika při inovačním procesu. (Ochrana, 2009)

Indukce a dedukce

Dedukce je logickou metodou. Jde o takový typ úsudku, kdy se z premis použitím určitých pravidel přichází k novému tvrzení. Postupuje se tedy od obecného k jednotlivému. Dedukce je v práci použita zejména při formulování hypotéz, které vycházejí z obecně formulovaného problému. (Ochrana, 2009)

Indukce je rovněž logickou metodou. Na rozdíl od dedukce je indukce proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných událostí. Metoda indukce je využita při zpracování výsledků výzkumu. (Ochrana, 2009)

Abstrakce a konkretizace

Abstrakce je metoda, která redukuje počet sledovaných znaků určité části objektivní reality tak, že její interpretace je obecnější. Zanedbává některé specifické znaky a omezuje se na vlastnosti té třídy znaků, která jim je společná. Abstrakce tak umožňuje zobecnění, které vykazuje mnoho zvláštních znaků, obecnějšímu, které má sice méně znaků, ale zato společných. Tato metoda bude použita při doporučení týkajícího se stanovení ceny nového výrobku. (Ochrana, 2009)

Konkretizace je opakem abstrakce. Jedná se o proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů. (Ochrana, 2009)

3.2.2 Empirické metody

Empirické metody jsou používány v rámci empirických vědeckých postupů. Jedná se o metody založené na zkušenostních postupech, kdy daná zkušenost může být realizována přímo zkoumajícím subjektem, nebo je tato zkušenostní informace získávána na základě použití přístrojů (Ochrana, 2009). I přesto, že je teoretické poznání popisováno jako oddělitelné od empirického, je s ním hluboce propojeno, a je vždy namístě zkoumání poznání v polaritě empirické - teoretické.

Kvantitativní a kvalitativní výzkum

V rámci této práce bude proveden kvantitativní výzkum, tak i výzkum kvalitativní. Kvantitativní výzkum je založen na dedukci. Východiskem je teorie, na jejímž základě jsou formulovány hypotézy, které se po sesbírání dat testují. Jeho základním cílem je měření, snaží se o odhady výskytu některých jevů vztažené k celému základnímu souboru.

Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu výzkumu založen na indukci. Obvykle je založen na malých výběrových souborech a dává hlubší vhled do problému a umožňuje lepší porozumění. Jeho cílem není měření. Kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování jednotlivých subjektů.

Jako hlavní technika sběru dat kvantitativního výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že se zde naplno projevila stinná stránka tohoto šetření, a to nízká návratnost, přistoupil autor k telefonickým standardizovaným rozhovorům s manažery společností odpovědných za zavádění nových výrobků na trh. Telefonické hovory mnohdy přešly do nestandardizované formy, která je charakteristická pro kvalitativní výzkum a byly tak zjištěny dodatečné informace a příčiny chování jednotlivých subjektů.

3.2.3 Statistické metody

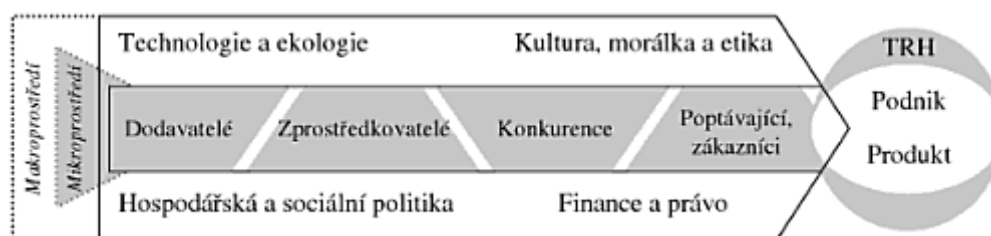
Pro vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření byly v disertační práci využity metody popisné statistiky

4. Řešení problému

4.1 Situační analýza podniku

SWOT analýza je v podstatě souhrnem všech faktorů vyvolávajících potřebu inovací. Podklady pro SWOT analýzu jsou výsledkem externí a interní analýzy podniku, která je schematicky znázorněna na obrázku č. 14. Zatímco externí analýza se zabývá okolím, ve kterém je podnik činný, nebo ve kterém by činný chtěl být, interní analýza se zabývá prostředím vlastní firmy.

Obrázek 14 – Oblasti situační analýzy



Zdroj: Tomek, 2009, s. 71

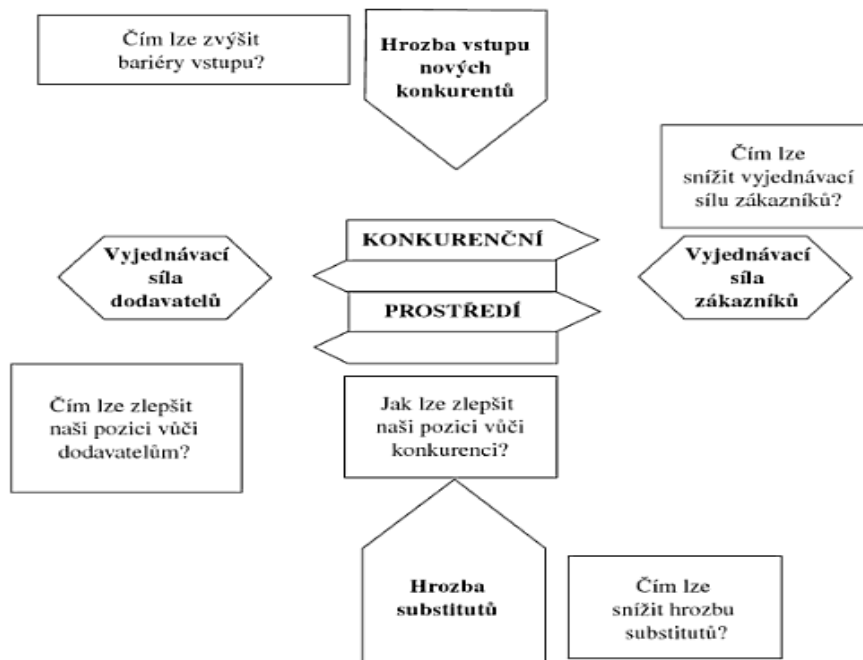
Analýza externího okolí

Analýza externího okolí obsahuje informace o všech silách, které mohou ovlivnit působení firmy na trhu z hlediska právního, sociálního, politického, ekonomického, kulturního, aj. Rovněž podává informace o tom, jak velký trh je, kam směřuje vývoj trhu, jak se vyvíjí poptávka, nabídka a další parametry.

Analýza interního oborového okolí

Analýza interního oborového okolí obsahuje informace o všech silách, které mohou ovlivnit působení firmy na trhu z hlediska konkurence, substitutů, zákazníků a dodavatelů. Tuto analýzu zobrazuje na obrázku č. 15, tzv. Porterův model pěti sil.

Obrázek 15 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 53)

Níže jsou uvedeny faktory, které ovlivňují jednotlivé síly. (Vacek, 2008)

Stupeň existující konkurence:

- Počet a relativní velikost konkurentů – obecně čím více konkurentů, tím větší tlak je vyvíjen na ceny, doprovodné služby, komplementy atd.
- Rychlost růstu odvětví
- Rychlost růstu poptávky
- Materiálová/Strojní náročnost výroby
- Fixní a variabilní náklady
- Stupeň diferenciacce produktů
- Bariéry výstupu z odvětví

Stupeň potenciální konkurence ovlivňují především atraktivita trhu a odvětví a zejména bariéry vstupu. Tím mohou být především:

- Vysoké kapitálové a provozní náklady
- Vysoké provozní náklady

- Výnosy z rozsahu
- Loajalita zákazníků ke stávajícím značkám
- Legislativa

Hrozba **substitutů** roste, když:

- u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena
- je elastická poptávka
- je nabízený sortiment široký

Má-li podnik málo **zákazníků**, snižuje to jeho schopnost vyjednat příznivé podmínky. Vyjednávací síla zákazníků je dána těmito faktory:

- počet a relativní velikost zákazníků
- cena a citlivost zákazníků na ni
- požadavky na informace
- postoje zákazníků
- dostupnost substitučních produktů
- důležitost dodávaného produktu
- ziskovost zákazníků
- rozsah dodávek

Míra závislosti na **dodavatelích** určuje schopnost podniku vyjednat dobré podmínky. Vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňují tyto faktory:

- počet a relativní velikost dodavatelů
- cena
- dostupnost substitučních produktů
- důležitost dodávaného zboží
- ziskovost dodavatele
- stupeň diferenciací nabídky

Analýza interního prostředí podniku – podnik samotný

V rámci strategické analýzy interního prostředí podniku by měl podnik hodnotit zejména následující:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční aj.

Analýza současné produktové strategie

Ve chvíli, kdy podnik zanalyzoval externí a interní vlivy, by měl management zrevidovat stávající portfolio výrobků. Dle teorie životního cyklu každý výrobek prochází čtyřmi základními fázemi – fází zavádění, růstu, zralosti a poklesu. Ačkoliv se životní cyklus výrobku může zdát jako předem pevně stanovené období, během nějž se bude výrobek vyvíjet dle předpokladů, zdaleka tomu tak není. Cílem každého manažera by mělo být co nejvíce prodloužit tržní životnost výrobku až k jeho ekonomickému maximu. Z toho vyplývá, že jednotlivá opatření k zajištění konkurenceschopnosti jsou přijímána na základě průběhu prodejů a zisků, než na pevně vymezeném časovém období. Jak už bylo naznačeno, jednotlivé fáze životního cyklu jde prodloužit, nebo naopak dokonce i přeskočit.

Výrobek, který např. není trhem akceptován, může ze zaváděcí fáze přejít rovnou do fáze poklesu. To samé se může stát, bude-li management pasivní a nebude reagovat na aktuální trendy trhu. A naopak výrobek, kterému je věnována dostatečná pozornost managementu, může pomocí modifikací, které zohledňují současné potřeby zákazníků, životnost výrobku prodloužit a co více, dokáže posílit současnou značku.

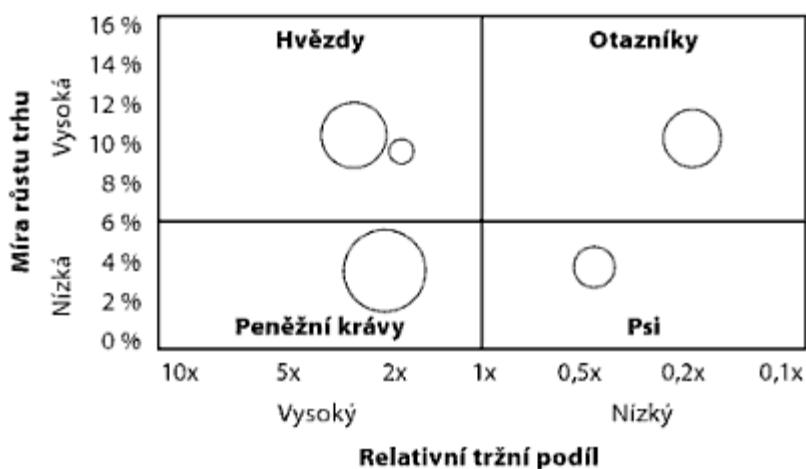
Použití portfoliových matic

Dokonalým způsobem, jak zrevidovat veškeré výrobky podniku jsou tzv. portfolio analýzy. Ty se v podniku používají velmi často ke zhodnocení současného stavu jednotlivých výrobků a následně k rozhodnutí o dalším vývoji výrobků. Hrají klíčovou úlohu při tvorbě a změnách strategií firmy. Poskytují informace o stavu trhu a jeho vývoji vzhledem ke

konkurenci. Nejrozšířenější a nejvíce používané jsou modely Boston Consulting Group Business (BCG) a matice společnosti General Electric.

BCG analýza porovnává míru růstu trhu s relativním tržním podílem. Jednotlivé „rodiny“ výrobků jsou rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu mají a jaký se předpokládá vývoj odvětví. Vertikální osa, míra růstu trhu, ukazuje sílu trhu. Udává marketérům informaci o tom, jak rychle trh roste. Rostoucí trh je lákadlem pro konkurenci a zároveň vyžaduje neustálý přísun finanční prostředků. 10% míra růstu je označována za významnou (Blažková, 2007). Hranice vysokého resp. nízkého relativního podílu na trhu je dána hodnotou 1 (vysoký = větší než 1). U subkategorií výrobků může být dynamika ještě vyšší.

Obrázek 16 – BCG matice



Zdroj: Blažková (2007, s. 143)

Otazníky představují největší neznámou. Tyto výrobky mají potenciál, ale mohou být ziskové i ztrátové. Jedná se zpravidla o nové výrobky, které vyžadují finanční podporu.

Hvězdy jsou ziskové. Nadále ale spotřebovávají finanční hotovost, které je za potřebí pro udržení tržní pozice.

Peněžní krávy jsou zralé úspěšné produkty, které nevyžadují další investice a zajišťují podniku vysoké zisky. Jejich předností jsou většinou nízké náklady, které vyplývají ze zkušenostní křivky.

Psi představují skupinu výrobků, které podniku přinášejí nejméně užítku. Jedná se o neatraktivní trhy, které mají slabou konkurenční pozici.

Obecně lze vyvodit z BCG portfolia následující závěry. SBU by měla z Otazníků vyřadit ty výrobky, o kterých není přesvědčena, že by měly šanci na úspěch a naopak by měla podpořit ty, kterým věří a to z finančních prostředků, které generují Peněžní krávy (tyto výrobky by se měla pokusit přesunout do Hvězd). Tyto prostředky by rovněž měla použít na podporu Hvězd (Dedouchová, 2001).

Výhody BCG: Jednoduchá konstrukce, okamžitý pohled na pozici jednotlivých výrobků, podklad pro strategické plánování.

Nevýhody BCG: nezohledňování konkurence, model není dynamický, matice neposkytuje informace o nákladech, neposuzuje budoucí trendy s ohledem na životní cyklus výrobku, nerespektuje inovativní potenciál a možnosti.

GE matice

V rámci této matice se hodnotí celá řada veličin. Záleží na podniku, které považuje za podstatné. Tyto faktory se ohodnotí čísly 1-5 (1=nejméně, 5 nejvíce). Každému faktoru bude připadat váha dle důležitosti (součet všech vah se rovná jedné). Jednotlivé součiny ohodnocených faktorů a vah se sečtou a nanesou se do grafu. Umístění výrobku je označeno bodem, kolem nějž je kruh, který označuje celkový trh. Vyšrafovaná výseč představuje podíl výrobku na celém trhu a šipka naznačuje směr, jakým se výrobek bude pravděpodobně ubírat (na základě fáze životního cyklu, na základě vývoje trhu, inovacím aj.) Na základě bodů v matici může podnik vyvodit jednotlivé strategie pro každý svůj výrobek podobně, jako u BCG.

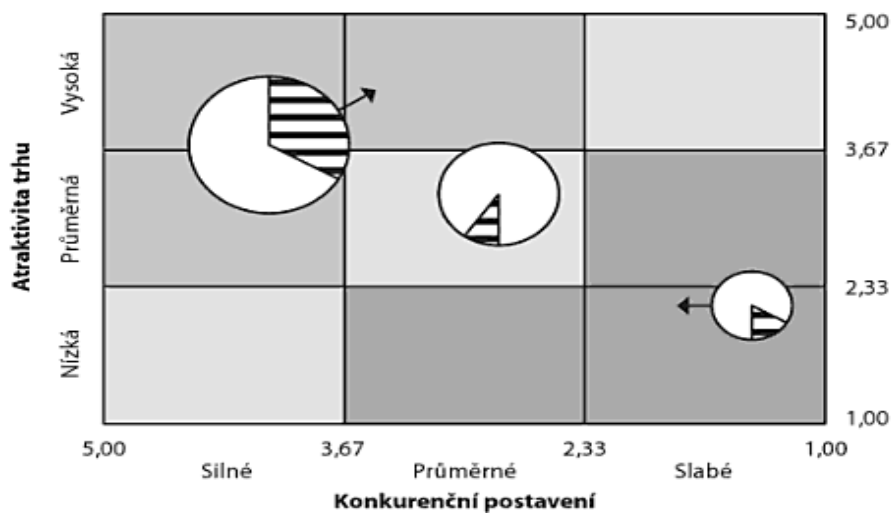
Typickými faktory ovlivňujícími atraktivitu trhu jsou např.:

- Velikost trhu
- Roční tempo růstu trhu
- Ziskovost trhu
- Kapitálová náročnost
- Konkurenční rivalita
- Segmentace
- Cenové trendy
- Bariéry vstupu a další.

Typickými faktory ovlivňujícími konkurenční postavení jsou např.:

- Tržní podíl
- Kvalita
- Loajalita zákazníků
- Finanční stabilita
- Technologie a inovace
- Postavení značky
- Nákladová pozice
- Manažerské dovednosti a další.

Obrázek 17 – Matice GE



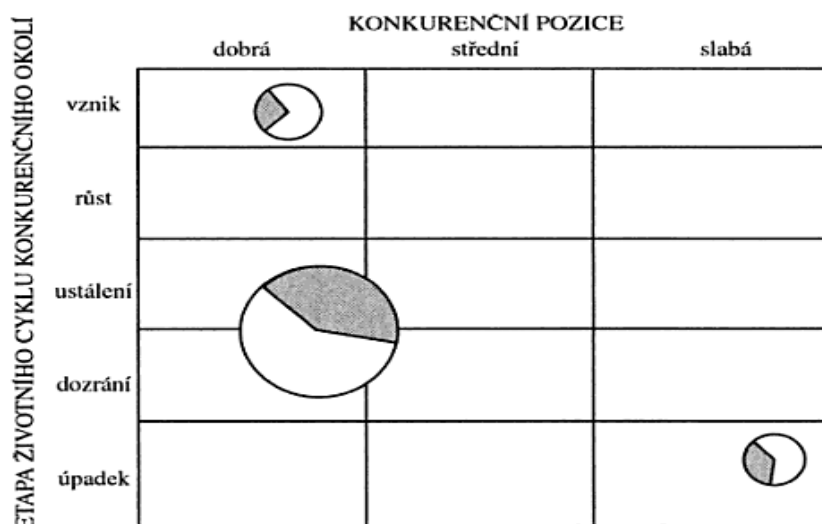
Zdroj: Blažková (2007, s. 148)

Výhody GE: zohledňuje více faktorů, podklad pro strategické plánování

Nevýhody GE: subjektivní známkování i přidělení vah, závěry z matice jsou spíše obecné, než specifické

Jako reakce na předchozí dvě matice vznikla **Hoferova matice**, která bere v úvahu i životní cyklus výrobku. Na horizontální ose je znázorněno konkurenční postavení výrobku a na vertikální ose jsou znázorněny etapy životního cyklu konkurenčního okolí. Kruhová výše zde znovu představuje tržní podíl výrobku.

Obrázek 18 – Hoferova matice

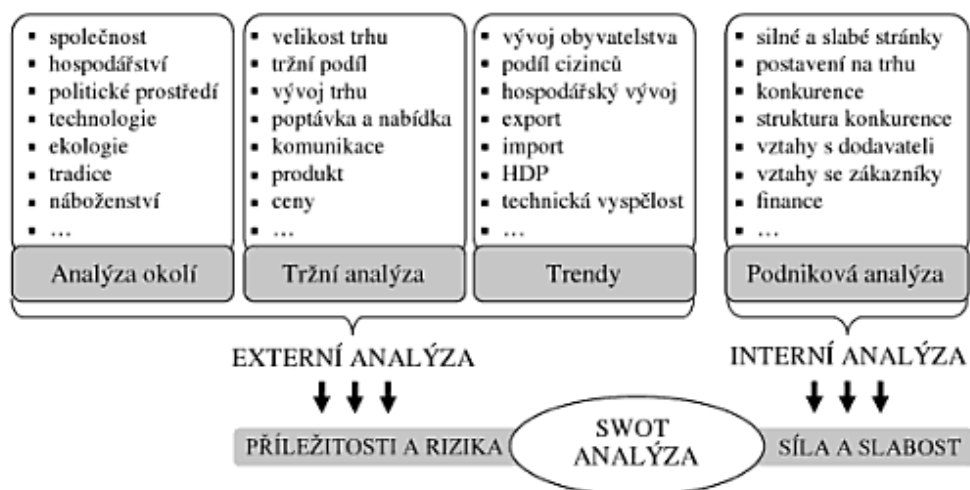


Zdroj: Dedouchová (2001, s. 100)

Díky této matici může podnik předvídat rozvoj skladby svého portfolia a připravit se na jeho vyvážení. Matice znovu funguje jako vhodný podklad pro strategické plánování. Na druhou stranu, životní cyklus není jediným faktorem, který je podmínkou atraktivity odvětví. Všechny zmíněné metody portfoliové analýzy mají své výhody a nevýhody. Jednotlivé matice se doplňují a chce-li podnik získat celistvý pohled na věc, měl by při nejmenším zkonstruovat všechny tři zmíněné.

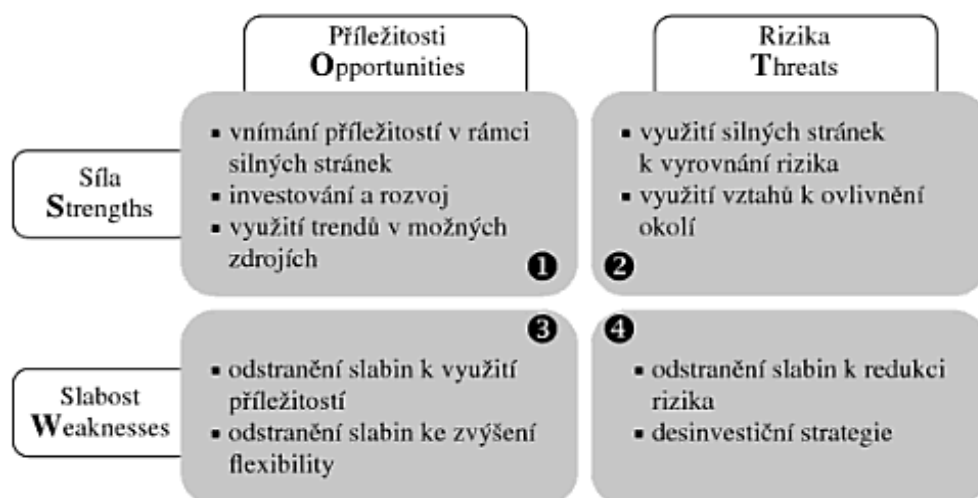
Na základě výše uvedených analýz, které lze schematicky znázornit (viz. obr. č. 19), lze kombinací výsledků odvodit matici, kterou lze považovat za základní způsoby chování firmy (viz. obr. č. 20).

Obrázek 19 – Schématické znázornění procesu sestavení SWOT analýzy



Zdroj: Tomek, 2009, s. 76

Obrázek 20 – SWOT analýza



Zdroj: Tomek, 2009, s. 76

4.2 Stanovení podnikových cílů

V okamžiku, kdy podnik zanalyzoval současnou situaci, musí podnikové vedení vyhlásit strategické cíle. Neboli – strategická analýza nám řekla – KDE JSME, KDE SE NACHÁZÍME. Strategické cíle nám odpoví na otázku: KDE CHCEME BÝT? Stanovení strategických cílů se týká stávajících i nových produktových programů. Stanovení cílů je

jednou ze základních manažerských dovedností. Nejznámější metodikou stanovení cílů je anglický výraz SMART, který vyjadřuje, že by cíle měly být:

S – specific = konkrétní

M – measurable = měřitelné

A – achievable = dosažitelné

R – realistic = reálné

T – timed = ohraničené v čase

Může jít o cíle ekonomické, jako jsou např. tržby, zisk, tržní podíl, příspěvek na úhradu fixních nákladů aj. Výhodou ekonomických cílů je jejich měřitelnost a jednoznačná kvantifikovatelnou umožňující srovnávací analýzy. Nevýhodou je nereflexování různých souborů marketingového mixu, který výsledky ovlivňuje, nerespektování prostředí, ve kterém se podnik pohybuje (to se velmi často mění – vyvíjí).

Další skupinou jsou cíle zaměřené na zákazníka. Jedná se o cíle, které přispívají k dosažení cílů ekonomických. Ať už to jsou cíle psychologické, jejichž podstatou je např. zvýšení povědomí o kvalitě produktu u zákazníků nebo cíle kognitivní, které se zaměřují na zvýšení informačního vybavení zákazníků, či cíle konativní, jejichž hlavním úkolem je snížit citlivost zákazníků na ceny a zvýšit věrnost značce. (Tomek, 2009).

Cíle zaměřené na zprostředkovatele odbytu jsou velmi podobné cílům orientovaným na zákazníka. Znovu je jejich hlavní úkol zvýšit informovanost, seznámení s programem a inovačními strategiemi firmy, vzbuzení touhy prodeje výrobků atd.

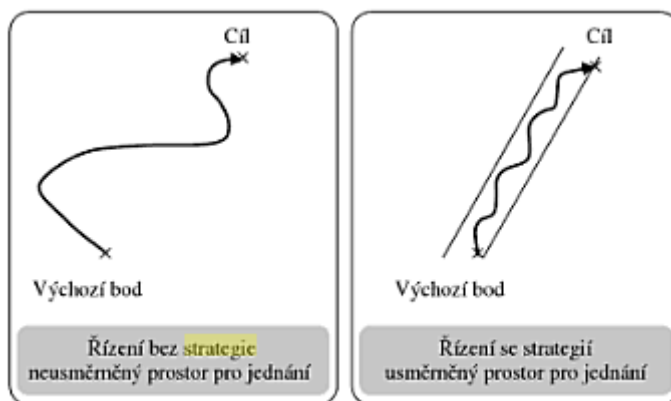
Cíle zaměřené na konkurenci se snaží využívat a realizovat konkurenční výhody oproti konkurenci. Je možné je chápat jako (Tomek, 2009):

- Ekonomické cíle, kde podnik obhajuje své vedoucí postavení na trhu
- Cíle orientované na zákazníka, kde podnik profiluje vlastní image ve srovnání s konkurenčními produkty
- Cíle orientované na obchod, kdy podnik usiluje o převahu v sortimentu obchodu oproti konkurenci

- Cíle orientované na výkony a sortiment, kde podnik vyzdvihuje kvalitu výrobků, úroveň servisu, hloubku a šíři programu aj.

Cíl určuje cestu jakékoliv strategie. Význam strategického řízení prostřednictvím cílů znázorňuje obrázek č. 21.

Obrázek 21 – Cesta k naplnění strategie



Zdroj: Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009, s. 150

4.3 Corporate/Bussines/Inovační strategie

Strategie obecně pomohou podniku odpovědět na otázku „JAK DOJÍT K CÍLI“. Strategie lze charakterizovat následujícími rysy:

- Míří do vzdálenější budoucnosti
- Měla by zajistit konkurenční výhodu
- Určuje základní parametry podnikání – sortiment produktů, objem výroby, charakteristika trhů
- Sleduje dosažení souladu mezi podnikem a prostředím
- Je založena na klíčových zdrojích a schopnostech firmy
- Vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů
- Určuje úkoly taktické a operativní úrovně
- Zohledňuje firemní hodnoty, očekávání stakeholderů a firemní kulturu

Nejvýše postavená strategie z pohledu hierarchie je tzv. **Corporate strategie**, neboli firemní strategie. Ta vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, jako v JAKÉ zemi podnikat, v JAKÉM odvětví, JAK podnikání řídit, JAK alokovat disponibilní kapitálové prostředky, KTERÝ podnikatelský záměr podporovat a který nikoliv atd.

Cílem **Business strategie** (obchodní strategie) je vymezit základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Business strategie je vypracovaná pro konkrétní trh a reflektuje jeho specifika. Měla by obsahovat základní činitele rozšířeného marketingového mixu (product, price, place, promotion, people, process, planning).

Existují tři základní typy strategií:

- Nákladová strategie zaměřená na nejnižší náklady
- Strategie diferenciaci zaměřená na specifický charakter výrobku
- Focus strategie (bývá označována jako strategie zaplňování mezer)

Inovační strategie

Vzhledem k tomu, že tato disertační práce je zaměřena na inovace, velmi důležitou je **strategie inovační**. Inovační strategii je možné charakterizovat jako akční plán, který podniku odpoví na otázku JAK změnit chování organizace tak, aby byla inovativní. Při vypracování inovační strategie musí spolupracovat různá oddělení. Zatímco marketingové oddělení vyhledává tržní příležitosti, mapuje chování konkurence, sleduje poslední trendy, výzkum a vývoj musí vyhledávat a vytvářet nové nápady a doplňovat je o know-how důležitým pro jejich realizaci. Výrobní oddělení musí hledat příležitosti pro zvýšení produktivity a efektivity výrobních procesů.

„Metody formulace a postupy implementace inovační strategie organizace se opírají o realizaci takových změn v jejím vnitřním prostředí, které povedou k žádoucí změně jejího podnikatelského chování. Formulace inovační strategie organizace musí respektovat její dlouhodobé poslání, střednědobou vizi její podnikatelské úspěšnosti, při specifikaci požadavků, které musí být splněny v zájmu zabezpečení dosažitelnosti strategických cílů, kterými je tato vize konkretizována. Takto formulovaná strategie je uváděna do života

prováděním scénářů implementačních opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí proveditelnost požadavků, kladených podmínkami dosažitelnosti zvolených strategických cílů jejího (inovačního) podnikání.“

Zdroj: Pitra (2006, s. 23)

Při tvorbě inovační strategie je třeba věnovat pozornost následujícím oblastem (Vacek, 2008):

- Vedení (leadership)
- Zdroje a jejich alokace
- Hodnocení proveditelnosti, metriky výkonnosti
- Klíčoví hráči, zodpovědnosti a pravomoci
- Podnikatelský model
- Metodiky a postupy
- Organizační struktura
- Organizační kultura
- Řízení znalostí, ochrana duševního vlastnictví
- Motivace a kontrola
- Komercializace
- Udržitelnost

Hlavní úlohou podnikového vedení je zajistit dlouhodobou úspěšnost organizace v konkurenčním prostředí. Vedení by mělo měnit model podnikání dříve, než k tomu bude donuceno vnějším okolnostmi. Cílem této změny je vznik takového vnitřního prostředí, které organizaci orientuje na rozvoj budoucnosti – nikoliv na obranu současné pozice.

Inovační strategie by měla být formulována a prezentována napříč celou organizací tak, aby ovlivnila všechny zaměstnance k přispění dosažení vytyčených cílů. Tato strategie především musí:

- Vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii organizace
- Definiovat portfolio inovací (typy a úrovně inovací, které chce organizace sledovat)
- Určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti pro různé segmenty takového portfolia
- Vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit (Vacek, 2008)

4.4 Projektové řízení

S podnikovými inovacemi je velmi úzce spjaté projektové řízení. Projekt je charakteristický tím, že v jeden okamžik začíná a v další okamžik končí, tudíž projekt se řídí po určitou dobu. Projekt je tak časově omezený a unikátní. IPMA/SPŘ definuje projekt jako „činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“

Skalický a kol. (2010, s. 47) pak projekty definuje jako „pracovní úsilí, ve kterém jsou lidské a materiální zdroje organizovány novým originálním způsobem tak, aby zaručily realizaci jedinečného obsahu a rozsahu práce dle zadané specifikace, v rámci časových a nákladových omezení, postupem podle standardního (projektového) životního cyklu a to tak, aby se dosáhlo přínosných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními ukazateli.“

Samotný projekt musí být řízený. Zpravidla za projekt odpovídá osoba, jež má dostatečný nadhled na danou problematiku, má velmi dobré vyjednávací a komunikační schopnosti a má zpravidla zkušenosti s vedením lidí. Okolo této osoby se zpravidla formuje projektový tým. Ten by měl být začleněný do trvalé organizační struktury podniku.

Skladba projektového týmu se volí zpravidla dle charakteru samotného projektu. Jde-li např. v praxi o zavádění controllingového, či finančního modulu do podniku, určitě je v tomto případě na místě se spolehnout na specialisty daného oddělení koordinované zkušeným projektovým manažerem. Na druhou stranu, pokud se bude jednat např. o zavedení nového výrobku do podniku, je třeba, aby na této akci participovali specialisté z různých oddělení, tzn. např. specialista z oddělení: marketingu, obchodu, výzkumu a vývoje, logistiky, nákupu, financí/controllingu, výroby, kvality atd.

Tito specialisté spolu nemusí spolupracovat ve stejný okamžik, ale je nutné, aby každý věděl, kdy přichází „jeho chvíle“, aby se ujal iniciativy a projekt zbytečně nezdržoval. Je nutné dodržovat přesně vymezený harmonogram, který by měl obsahovat popis jednotlivých fází s jasně definovanými odpovědnostmi.

U každého projektu je tedy nutné, aby dotyčné osoby v podniku dobře věděly:

- Za jakým účelem byl projekt založen
- Jak je projekt časově vymezený
- Kdo projekt řídí
- Kdy se jich jednotlivé úkony v projektu týkají
- Co musejí udělat pro to, aby projekt mohl úspěšně pokračovat

4.4.1 Hodnocení inovačních aktivit

Ve chvíli, kdy má podnik stanovené cíle, projektový tým a inovační strategii, jak cílů v inovační oblasti dosáhnout, nastává otázka, zda-li tyto cíle měřit a pokud ano, tak jak? Říká se, že co se neměří, to se neřídí. Vzhledem k tomu, že inovační proces je složitý a prochází několika fázemi, platí to zde dvojnásob. Měření tohoto dynamického procesu je nezbytné, není ale jednoduché. Žádá si velmi pečlivý přístup a uvážlivou kombinaci výběru jednotlivých ukazatelů. Těch by mělo být přiměřeně, tzn., ani málo, ani hodně – v tomto případě by byl management přehlacený a docházelo by ke zbytečnému přehlčení.

I když se problematikou hodnocení inovačních aktivit zabývá celá řada autorů (např. Pitra, Valenta, Švejda, Tidd, Bessant, Tromsdorff a Steinhoff, Košturiak a Chal', Žižlavský, aj.), autor si pro potřeby práce vybral členění dle Rylkové (2011). Ta rozlišuje ukazatele inovační schopnosti a inovační výkonnosti.

Inovační schopnost je klíčovým předpokladem rozvoje inovačních aktivit, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Je vlastnictvím firmy. Lze ji považovat za určité zázemí pro vznik inovací. Inovační schopnost je pak možné měřit jednotlivými vstupy inovačního procesu (viz. tabulka č. 2).

Naproti tomu inovační výkonnost následuje inovační aktivity podniku, ale není majetkem firmy. Je výsledkem inovačního procesu a vyrůstá z interakcí mezi firmami, které si konkurují v dané tržní situaci. Měří se zpravidla až na konci inovačního procesu a zpravidla zahrnuje následující ukazatele, které lze rozdělit do skupiny finančních a nefinančních ukazatelů. Mezi ně lze zařadit ukazatele uvedené v tabulce č. 3.

Tabulka č. 2 - Indikátory a ukazatele inovační schopnosti

Individuální indikátory	Ukazatel
<i>Výdaje na vědu a výzkum</i>	Suma výdajů na výzkum a vývoj za určité období
<i>Kapitál investovaný do pořízení výrobního zaří</i>	Investice do nových zařízení a odpisový plán
	Investice do zaškolení zaměstnanců
<i>Vzdělávání a školení zaměstnanců</i>	Výdaje podniku za školení zaměstnanců
	Procento zaměstnanců školených v oblasti inovací
<i>Kapitál investovaný do pořízení know-how</i>	Nákup znalosti (licence, užité vzory)
	Patenty
	Nákup software
<i>Další indikátory</i>	Procento času pracovníka věnovaného inovacím
	Počet předložených inovačních podnětů

Zdroj: Rylková, 2011, s. 95

Tabulka č. 3 - Nefinanční a finanční ukazatele

Nefinanční ukazatele	Finanční ukazatele
<i>Počet úspěšných projektů za určité období</i>	<i>Ukazatele rentability (ROCE, ROI, ROE, ROA)</i>
<i>Celkový počet nových projektů za určité období</i>	<i>Nárůst tržního podílu oproti určitému období</i>
<i>Počet úspěšných projektů/celkový počet nových projektů za určité období</i>	<i>Nárůst obrátu</i>
<i>Čas nutný na realizaci nových projektů</i>	<i>Nárůst objemu odbytu</i>
<i>Počet projektů v určité fázi</i>	<i>Procento tržeb za inovované výrobky/celkové tržby</i>
<i>Počet získaných patentů za určité období</i>	<i>Náklady jednotlivých inovačních projektů</i>
<i>Míra neúspěchu - ve vývojovém procesu, při uvedení na trh atd.</i>	<i>Porovnání plánované a následné návratnosti</i>
<i>Absolutní nebo procentuální vyjádření doby překročení vývoje</i>	<i>Absolutní nebo procentuální vyjádření překročení inovačních rozpočtů</i>

Zdroj: vlastní šetření

Podnik by měl své výsledky srovnávat s ostatními podniky v odvětví. Pokud se jedná o velkou společnost, je možné porovnat ukazatele uvnitř společnosti, např. mezi jednotlivými obchodními jednotkami, či továrnami. To vede ke zdravé soutěživosti a následně k lepším výsledkům. Jednotky, které nedosahují výsledků, jakých by si představovaly, mohou využít nejlepší subjekty jako benchmark.

4.5 Klíčové interní faktory ovlivňující inovace: kreativita, znalosti, dobré nápady

Systematické inovování vyžaduje odpovídající způsob myšlení. K jeho podstatě patří zejména kreativita a invence, umožňující nacházet nové cesty ke snížení nákladů, či zvýšení stávajících výkonů. Je nutné vysvětlit, jaký rozdíl je mezi kreativitou, dobrým nápadem a inovací. Inovace se s kreativitou ani dobrým nápadem slučovat nedá, přesto mezi nimi existuje určitý vztah.

Kreativitu je možné charakterizovat jako určitou dovednost. Samotný dobrý nápad, ani kreativita ovšem nestačí k úspěšnému rozvinutí tvůrčí myšlenky k naplnění inovace. Dobrý nápad a kreativita jsou nedílnou součástí inovace. Inovace je více než pouhá myšlenka nebo nápad. Je to uvedení nápadu v život. Inovace je proces, který začíná nápadem, pokračuje různými stupni vývoje, který vyústí nakonec do samotné implementace (Muška, 2009).

4.5.1 Znalosti a kreativita

Pouze člověk disponuje znalostmi a kreativitou. Dovolím si zde oba výrazy blíže definovat, jelikož je považuji za klíč k inovacím. Většina organizací v současné době považuje znalosti za strategický zdroj, neméně důležitá je rovněž schopnost využít tyto znalosti pro strategické rozhodovací procesy (Kořínek, 2009). Je však třeba rozlišovat mezi pojmy: data, informace a znalosti.

Mládková (2008) využívá pro vystižení znalostí definic Vebera (2000), který se ke znalostem dopracovává postupně. Nejdříve definuje data jako vše, co můžeme zachytit svými smysly. Za informace považuje data, kterým jejich uživatel při jejich interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Informace tak představují určitý typ zprávy nebo příběhu a je to uživatel,

kdo se rozhoduje, zda data, která dostal, jsou informace (Veber, 2000). Hodnotu informace pro manažera určuje řada faktorů. R. Andrus (viz. Bělohávek, 2006) navrhnul čtyři základní kritéria:

- Forma – čím více se forma přibližuje požadavkům manažera, který informaci potřebuje ke svým rozhodnutím, tím se hodnota informace zvyšuje
- Čas – požadované informace je třeba dostat včas (pokud by se tak nestalo, může to mít pro podnik neblahé následky), proto se využívají informace online
- Dostupnost – informace musí být průběžně k dispozici, online systémy tento požadavek splňují
- Vlastnictví – vlastník informace ovlivňuje hodnotu informace tím, že rozhoduje o tom, kdy a komu bude informace poskytnuta; někteří lidé ve společnosti by měli mít dobrý přehled o tom, kde se požadované informace vyskytují, jak se získávají, zpracovávají, distribuují nebo využívají ostatními

Pokud jsou informace využívány efektivně (kombinovány s nápady jednotlivců, jejich dovednostmi a schopnostmi), transformují se v to nejcennější, ve znalost (Žák, 2004). Veber (2000) pak definuje znalosti jako dynamické systémy zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Jedná se o informace rozšířené o zkušenost, dovednosti, intuici, osobní představy a mentální modely.

Znalosti mohou nabývat dvou základních podob. Explicitních a tacitních (Matošková, 2006 a Mládková, 2008) Zatímco explicitní znalosti jsou v podniku určitým způsobem zaznamenány a udržovány (mohou se vyjádřit slovně, napsat, nakreslit, či jinak znázornit), tacitní znalosti jsou především v hlavách zaměstnanců. Explicitní znalosti se často skládají v informačních systémech společnosti ve formě dat. Tato data jsou velmi lehce přenosná a dají se krást. Tyto znalosti lze nalézt v různých dokumentech, pracovních postupech, statistikách, ročenkách, atd.

Tacitní znalosti definuje např. Bennet a Brockmann jako praktické know-how získané prostřednictvím zkušeností (Matošková, 2006). Bělohávek (2006) zdůrazňuje především vysoce osobní charakter tacitních znalostí. Jsou úzce spjaty s akcí, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi. Je obtížné je sdílet a vyjádřit. O některých tacitních znalostech jejich nositel vůbec nemusí vědět, jsou částečně podvědomé.

Nejcennějšími znalostmi jsou tacitní znalosti zaměstnanců, které jsou šířeny a sdíleny v rámci interpersonální komunikace. Při vytváření a využívání tohoto duševního kapitálu spoléhají firmy na „sociální (společenský) kapitál“, jež se vyvíjí tím, jak se lidé vzájemně ovlivňují v průběhu času.

V zájmu podniků by mělo být, aby tacitní znalosti bylo možné přeměnit na znalosti explicitní. Ty jsou totiž daleko snadněji přenosné a dají se velmi rychle rozšiřovat skrz společnost. Proces přeměny tacitní znalosti ve znalost explicitní se nazývá externalizace. Matošková a Voloch (2006) však poukazují na fakt, že explicitní znalost bude tacitní znalosti jen podobná a to z těchto důvodů:

- Jak bylo zmíněno výše, tacitních znalostí si někdy není zaměstnanec vůbec vědom. Používá je spontánně a získává je nevědomě.
- Nositel znalosti si nemusí být vědom všech jejích vztahů a vazeb.
- Často nelze slovy ani symboly tacitní znalost exaktně popsat.
- Kódy použité pro vyjádření tacitní znalosti může druhý pracovník pochopit jinak a vytvoří si tak vlastní tacitní znalost, která není shodná s původní.
- V podniku může existovat rivalita a nevole k šíření znalostí.

K tomu, aby v podniku docházelo ke sdílení a šíření znalostí, je nutné, aby v podniku fungoval bez potíží trh znalostí. Na tzv. trhu znalostí lze pozorovat dva základní subjekty. Jednak je to prodávající, který určitou znalostí disponuje, a jednak je to kupující, který má o znalost zájem. Další důležitým subjektem je zprostředkovatel, který by měl vědět, kde je možné požadovanou informaci získat. Tuto roli hraje v podniku většinou manažer. Cena znalostí je dána především náklady na její pořízení, její hodnotou a dostupností. Získává-li podnik znalost z vnějšku (tzn. mimo společnost, od externí firmy) platí obvykle za znalost penězi. Dochází-li k získání znalostí z vnitřních zdrojů podniku, většinou kupující za znalost neplatí. Důvodem, proč prodávající znalost poskytne je dle Mládkové (2004):

- Reciprocita, kdy pracovník poskytující své znalosti očekává, že v budoucnu za své sdílení dostane jiné znalosti. Může očekávat jiné znalosti od pracovníka, kterému poskytnul své, nebo může očekávat např. od svého manažera, či vedení firmy, že mu bude poskytnuto např. užitečné školení.

- Reputace, kdy pracovník poskytující své znalosti očekává vylepšení vlastní image v očích spolupracovníků. Očekává, že k němu ostatní budou vzhlížet, budou se k němu chovat s úctou a respektem, budou k němu chodit pro rady. Pracovník se díky tomu bude cítit užitečný, bude ve firmě pracovat rád.
- Altruismus, kdy pracovník poskytující své znalosti očekává „jen“ rozšíření znalostí ve společnosti, které by mohly firmě pomoci.

Častým, nežádoucím a velmi nepříjemným jevem, se kterým je běžné se setkat v dnešních organizacích, je vědomé zatajování informací. Důvody této situace vystihuje Vymětal (2007), který jako hlavní problém vidí především nenabízenou sociální jistotu ze strany firem, která je pak kompenzována tím, že zaměstnanci neposkytují dříve obvyklou a ceněnou loajalitu. Je toho názoru, že „trh pracovních sil a konkurenční prostředí znalostních pracovníků působí proti sdílení znalostí. Pro znalostního pracovníka totiž vzniká dilema. Jeho cena pro organizaci spočívá v tom, že je o něm známo jakými nápady, radami, znalostmi a zkušenostmi pomohl spolupracovníkům resp. organizaci při řešení problémů. Dává-li k dispozici své znalosti a sdílí je, pak svou hodnotu znalostního pracovníka postupně ztrácí tím, že spolupracovníci se od něj učí a osvojují si jeho znalosti. Navíc znalostní pracovník riskuje, že spolupracovníci přidají k jeho znalostem své vlastní a stanou se tak pro organizaci užitečnějšími a potřebnějšími než je on sám. Proč by si měl znalostní pracovník vědomě snižovat svou hodnotu pro zaměstnávající organizaci? Řešením pro pracovníka se tak stává vyvažování míry sdílení a nesdílení znalostí.“ Jasným cílem organizace by tak mělo být motivovat znalostní pracovníky k tomu, aby své znalosti sdíleli.

V dosavadní historii lidstva byla naší nejcennější schopností inteligence – schopnost učit se a využívat stávajících vědomostí. V 21. století tomu tak již není. Největší cenu pro nás má tvořivost, schopnost vytvářet vědomosti nové (Dacey, 2000).

„Tvořivost spočívá v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. Je mimořádně důležitá při vytváření nových kulturních, technických a duchovních hodnot, ve vývoji výrobků, v reklamě, ale i při strategických úvahách. Ale projevuje se také v každodenních aktivitách většiny lidí. A to v aktivitách jinak velmi fádních a běžných, nejen v práci, ale i v trávení volného času, v komunikaci... Člověk má tendenci stereotypnost každodennosti určitým způsobem zpestřovat, měnit. Tvořivost je

možno považovat za schopnost, později se o ní hovořilo jako o vlastnosti, dnes se často používá výraz, že je možno ji chápat jako postoj ke světu (Mikuláščík, 2010).“

Tvořivost je možné rovněž charakterizovat jako tvorbu nových a vhodných nápadů ve všech oblastech lidské činnosti. Kreativita je prvním krokem v tvorbě inovací (Cheng, 2008). Podle Hospodářové (2008) je kreativita souhrnem postojů, schopností a procesů, které se vzájemně podporují a ovlivňují. Zdůrazňuje, že všechny tři složky lze rozvíjet. Kreativní postoj tím, že jedinec pozná, kde jsou jeho bariéry kreativity, a postupně je odstraňuje (a především rozvíjí svou toleranci vůči dvojznačnosti, trpělivost, vytrvalost a kladný postoj ke změně). Kreativní schopnosti lze podle ní uvolnit a tím rozvíjet schopnost generování nápadů, citlivost, vnímavost, vědomí vzájemných vazeb a souvislostí. S kreativními procesy a technikami se člověk neustále postupně seznamuje ve své praxi, ať se jedná o brainstorming, či další techniky a postupy k řešení problémů a hledání nových nápadů a cest rozvoje.

Csikszentmihalyi (1997) charakterizuje tvořivost jako jeden z nejvýznamnějších základů smysluplnosti života. Vyzdvihuje především její pestrost, oživení a novost, kterou přináší do každodenního života, který by byl bez ní příliš fádní. Zároveň zastává názor, že pro tvořivé osobnosti je typické kromě vybočování ze stereotypů současně i vybočování ze stereotypů pohlaví. To znamená, že tvořiví muži se projevují větší citlivostí a sníženou agresivitou, což je většinou typické pro ženy a ženy se naopak projevují větší dominancí a nepoddajností, které jsou typické pro muže.

Zatímco McKinnon (1962) považuje kreativitu za originalitu v myšlení a novost v přístupu k problémům, Barron (1984) chápe tvořivost jako osobnostní rys, jako součást osobnostní struktury (viz. Mikuláščík, 2010). Jiní autoři vidí podstatu tvořivosti v motivaci. Např. Maslow vidí kreativitu jako životní podstatu, která je maximem sebeuskutečnění osobnosti (Hlavsa, 1985). Dle profesorky Teresy Amabile (viz. Žák, 2004) je kreativita definována jako generování nových a vhodných myšlenek, inovace potom chápe jako celý proces implementování těchto nápadů do podnikové praxe. Tvořivost podle ní spočívá právě v motivaci. Zatímco vyzdvihuje vnitřní motivaci, která napomáhá kreativě, vnější motivaci pak považuje za nepříznivý činitel tvůrčí činnosti, jelikož cíl vymyšlení nového produktu se mění na cíl dosáhnout odměny.

Další skupina autorů se přiklání k nutnosti kvalitních vztahů na pracovišti. Adair (2004) charakterizuje tvořivé myšlení jako intenzivně společenskou aktivitu. Dále zmiňuje, že lze těžce přemýšlet bez stimulů a vstupních dat, které se k pracovníkům dostávají z okolí, myslí ostatních lidí. Své myšlenky si lidé vyjasňují a ověřují v rozhovorech s ostatními. Má-li člověk kreativně přemýšlet, potřebuje nepřetržitý přísun podněcujících sociálních kontaktů. Buduje tak na výsledcích ostatních lidí, využívá tak jejich přínos a ostatní zase profitují na něm a jeho myšlenkách. Stejně tak i Osborne vidí mezilidské vztahy jako stěžejní podmínku kreativního myšlení (Mikuláščík, 2010).

4.5.2 Proinovační prostředí v podniku

Chceme-li, aby v podniku mohli být pracovníci kreativní a nebáli se přijít s novými myšlenkami, musí management definovat a prosazovat tzv. proinovační firemní kulturu. Firemní kulturu definovala řada autorů, např. Pfeifer (1993), dle kterého je firemní kultura souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Nebo Palán (2002), jež definuje firemní kulturu jako podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčeje, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělávání, způsoby řešení problémů, metody práce, charakterizující přijatelnost a nepřijatelnost určitého chování. Podniková kultura dle něj reprezentuje podnik i v oblasti public relations. Za podnikovou kulturu považuje i to, co se vyhlašuje pomocí hesel, ale i vztahy a život, který v podniku skutečně existuje, hodnoty, které v podniku reálně existují, myšlení, které tvoří základ jednání všech pracovníků podniku a které se v jednání každodenně projevuje. Podniková kultura se tak stává činitelem, který sbližuje stanoviska zaměstnanců a firmy, přispívá k identifikaci (ke ztotožnění) zaměstnanců s firmou.

Pro podnícení kreativního myšlení je podle Petříkové (2007) nutné, aby zaměstnanec nejdříve uvěřil, že disponuje schopnostmi, které mohou být přínosem jak pro firmu, tak pro něj samotného v podobě ovlivnění odměn a uspokojení z práce. Také musí být přesvědčen, že společnost jde vstříc dobrým nápadům zaměstnanců a bude je podporovat. Jako třetí faktor uvádí Petříková (2007) nezbytnost přesvědčení zaměstnance o spravedlivém systému odměňování a motivace také formou neformálního uznávání nositelů znalostí a inovací.

Mezi faktory, které dle profesorky Teresy Amabile stimulují tvořivost, bezesporu patří vysoká míra autonomie, dostatečné zdroje, organizační podpora, týmová podpora, manažerská podpora a výzva.

Autonomií pracovníků se obecně chápe volnost v konání, v jejímž rámci mohou zaměstnanci uplatnit své schopnosti. Stimuluje to smysl pro zodpovědnost. Pracovníci tak mají pocit kontroly nad vlastními nápady. Stimulem pro kreativní myšlení je výzva. Výzvou se rozumí práce na složitých problémech, které zatím nemají objasnění a pro ostatní pracovníky jsou neřešitelné. Čím významnější je úkol, tím více přináší zaměstnanci pocit, že vykonává něco důležitého, co příznivě ovlivňuje i jeho pracovní motivaci.

V rámci podnikových týmů je nutná týmová podpora. Nejen v rámci týmu, ale i v celé společnosti je nutné navodit pocit vzájemné důvěry, otevřenosti a respektu. Pracovníci se nesmí bát přijít s novým návrhem z toho důvodu, že se jím někdo vysměje, či ztrapní. Pouze pokud v organizaci, či týmu panuje vzájemná důvěra, nemusí se pracovníci bát projevit svůj názor, jít s někým do konfliktu (tam, kde je vzájemná důvěra, respekt a úcta, mohou být konflikty i žádoucí a užitečné), otevřeně komunikovat a projevit nesouhlas. Pro takovou organizaci je typické, že jsou lidé spontánní, tvořiví a nebojí se riskovat. Nebojí se přiznat vlastní dílčí neúspěchy, či pochybení a snaží se z nich poučit.

Management podniku by měl své týmy podporovat. Každý tým by měl mít svého přímého nadřízeného, který sice zadá úkol, ale v rámci týmu ponechá volnost a efektivně s týmem komunikuje a chrání ho před rušivými vlivy. Podle Armstronga (2007) musí management jednat se svými pracovníky jako s klíčovým podnikovým zdrojem výkonnosti a neměl by se spokojovat s pouhými proklamacemi o významu lidského faktoru, ale měl by projevovat tuto filosofii skutečnými činy.

4.6 Model inovačního procesu – fáze a brány

Předpoklady nutné pro vznik inovací v podniku byly charakterizovány v předchozích kapitolách (4.1-4.5). Pro tuto práci si autor vybral velice významný a v současné době velmi používaný, model inovačního procesu fází a bran (stage-gate proces), který upravil ve vybraných fázích upravit/rozšířit o aktivity/přístupy minimalizující riziko při zavedení nového výrobku na trh. Fáze a brány jsou jedním z nejrozšířenějších modelů, který se využívá u

vývoje nových výrobků a služeb. Původně vznikl z procesů, které vytvářela NASA pro své potřeby v šedesátých letech dvacátého století. Klíčovou myšlenkou bylo rozdělení procesu do jednotlivých fází s definovanými vstupy a výstupy, přičemž každá fáze končila rozhodnutím o pokračování, či zamítnutí projektu.

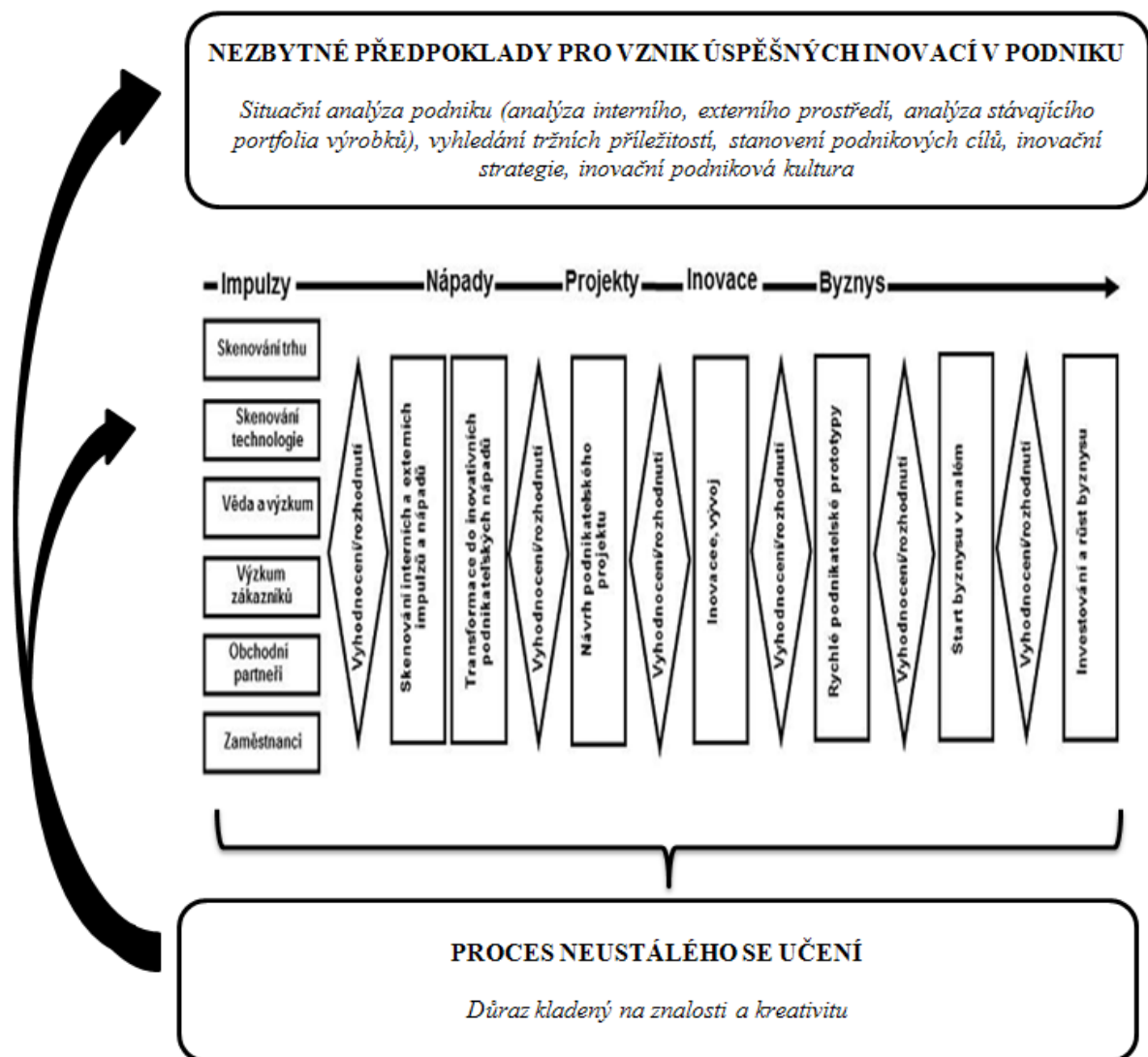
Zpočátku měly první modely jednu nevýhodu především pro praxi, a to, že nezohledňovaly celý inovační proces od prvotního nápadu až po jeho uvedení na trh, zabývaly se pouze vývojem. Další výzkum, vedl k vytvoření modelů druhé generace. Tyto modely už lze použít ve firmě k popsání kompletního inovačního procesu. Ten je rozdělen na pět fází, každá je pak zakončená bránou, která představuje rozhodování interdisciplinárního týmu, zda se v projektu bude pokračovat, či nikoliv. Celý model je znázorněn na obrázku č. 22.

Na průběhu procesu se neustále podílejí všichni členové týmu (zástupci podnikových oddělení), jednotlivé fáze se skládají z mnoha paralelních činností. Celý model je založen na přírůstkovém principu. Předpokládá se, že každá fáze je nákladnější, než ta předchozí. Se zvyšující se konkrétností projektu se zvyšují i finanční prostředky do něj vložené. Zpracovat celý proces je velice náročné, pro každou fázi musí být zpracován detailní popis aktivit, doporučené postupy a výstupy příslušné fáze. (Dvořák, 2006)

Brány představují pevné body v procesu, ve kterých se rozhoduje o pokračování do dalších fází. Na jednáních se posuzují dosavadní výsledky, které jsou porovnávány s danými kritérii. Aby měly brány smysl, musí být kritéria nastavena striktně tak, aby ty projekty, které nemají naději na úspěch, byly včas pozastaveny a nebyly v nich zbytečně utopeny finanční prostředky. Kritéria by proto měla být operativní (snadno použitelná), realistická (využívající dostupných informací) a diferencující (rozlišující dobré projekty od horších). (Dvořák, 2006)

Obrázek č. 22 znázorňuje inovační proces od samého počátku až po uvedení výrobku na trh. Autor zde zdůrazňuje nezbytné předpoklady pro vznik úspěšných inovací v podniku, které byly charakterizovány v kapitolách 4.1-4.5.

Obrázek 22 - Model inovačního procesu – fáze a brány



Zdroj: vlastní šetření

První fázi je možné rozdělit do dvou základních etap:

1. **Identifikace tržních příležitostí.** V této fázi podnik nejdříve skenuje své okolí. Snaží se odhalit nově vznikající poptávku po určitých produktech, či službách, po nových možnostech exportu, či nových technologiích. Snaží se tedy rozpoznat změny a reagovat na ně jiným způsobem, než konkurence. Poté, co jsou všechny podněty a nápady z okolí podniku sesbírány, jsou všechny tyto informace zpracovány do formy studie, ve které se provede výběr těch, kterým je nutné a žádoucí věnovat pozornost vyloučí se ty, které by vedly k velkým rizikům a malé efektivnosti vložených prostředků.

2. Studie proveditelnosti. Podnik vypracuje studii s několika variantami projektu, vybere se ta nejvhodnější a rozhodne se o její realizaci, či zamítnutí. V rámci této studie je nutné ve stručnosti popsat podstatu projektu a jeho etapy, provést analýzu trhu, odhadnout poptávku po novém výrobku, vytvořit marketingovou strategii a zvolit vhodný marketingový mix. Dále je nutné provést rozbor použité technologie, zvážit nároky na její umístění i nároky na budoucí pracovníky. Podnik musí vědět, kolik jich bude potřebovat co do počtu, tak i kvalifikace.

Z hlediska financí je nutné mít dostatek finančních zdrojů – je třeba jasně určit výši investičních výdajů, výhled příjmů, které projekt bude generovat, je nutné reflektovat změny pracovního kapitálu vyvolané novým projektem atd. Finanční plán pak musí bezpodmínečně obsahovat jednotlivé kalkulace projektu s předpokládaným bodem zvratu, průběh nákladů a výnosů, plánované stavy majetku a zdrojů financování a samotný tok peněz, neboli CASH FLOW. Zároveň je třeba zvolit vhodnou metodu pro vyhodnocení projektu, např. NPV, IRR, Dobu návratnosti, ukazatel EVA, jednotlivé ukazatele rentability aj. Zároveň by měl podnik zanalyzovat veškerá rizika s projektem spojená s cílem uvedení jejich případných pravděpodobností a možných opatření pro jejich snížení.

Rozhodne-li se podnik pokračovat dál, dochází k realizaci samotného projektu dle projektového plánu, ze kterého by mělo být jasné, kdy jednotlivé fáze začínají a končí, zda-li se některé úkony vzájemně překrývají, či na sebe navazují a kdo je za které fáze odpovědný. Zatím produkt existuje pouze ve slovním popisu, náčrtech a počítačových simulacích. Je čas na to, aby se převedl do fyzické podoby.

Tato vývojová fáze ukáže, lze-li koncepci nového produktu převést do technicky a komerčně vhodné podoby. Pokud tato fáze ukáže, že není možné transformovat požadavky zákazníka do podoby funkčního prototypu, firma ztratí veškeré dosud vynaložené náklady a užitek jí mohou přinést jen některé informace, získané v tomto procesu.

Oddělení výzkumu a vývoje musí sestavit jeden nebo více prototypů. Tyto prototypy musí splňovat podstatné požadavky zákazníků, popsané v koncepční fázi, včetně požadavků na bezpečnost. Výroba prototypu může trvat, dny, týdny, měsíce, někdy i celé roky a čas je právě rozhodující faktor. Rozhoduje o tom, zda podnik bude úspěšný inovátor, či se zařadí mezi

firmy nabízející podobný výrobek, jako společnost jiná. Znovu se vyhodnotí, má-li smysl v záměru pokračovat.

„Jakmile je prototyp produktu zhotoven, musí prodělat přísné funkční a zákaznické zkoušky. Název alfa testy se používá pro funkční zkoušky, prováděné v rámci firmy, aby se zjistilo, zda produkt vyhověl stanoveným požadavkům. Po zdokonalení prototypu přechází firma k beta testům. V jejich průběhu se testování účastní i určitý počet zákazníků, čímž vzniká zpětná vazba, která je využita k dalšímu zdokonalení produktu. Beta testy jsou nutné zejména v případech, kdy je soubor potenciálních zákazníků heterogenní, možné varianty produktu nejsou příliš ujasněné, část grémia přijímajícího rozhodnutí je zainteresovaná na prodeji produktu a představitelé veřejného mínění byli ovlivněni v počáteční fázi vývoje“.
(Kotler, 2007, s. 344).

Testování může probíhat jak v laboratořích, tak mohou být vzorky svěřeny pro domácí testování. Spotřebitel jako výstup uvede pořadí jednotlivých variant, které preferuje. Pokud má tři výrobky, může své preference znázornit následovně: $A > B > C$. Spotřebitel může také všechny možnosti ohodnotit např. na číselné škále od 1 do 5, kde jedna znamená značně neoblíbený a 5 značně oblíbený.

Rozsah testování trhu závisí především na nákladech na testování a na časové tísní. Rovněž vysoké investiční riziko a riziko selhání produktu představují velkou pravděpodobnost selhání a vyžadují si rozsáhlejší testování trhu, aby bylo možné se vyvarovat chyb. Nejvýznamnější a zároveň nejspolehlivější metodou, jak zjistit, jestli a jak bude výrobek zákazníkem přijat, je testování trhů. Firma si vybere několik měst, kde se její prodejní síly pokusí o prodej nového výrobku a o jeho vhodné umístění na regálech. Musí si však odpovědět na otázky: „V kolika městech, jakých městech, a jak dlouho se bude testovat“. Z tohoto testování je možné odvodit závěry, že pokud je výrobek opakovaně nakupován, je možné ho vpustit na trh. Pokud si výrobek koupí hodně lidí a nevyvolá opakovaný nákup, je třeba výrobek přestruovat, či zrušit. Pokud výrobek koupí málo lidí a vyvolá opakovaný nákup, je třeba podpořit jeho prodej reklamou a podporou prodeje. Konečně pokud si výrobek koupí málo lidí a nevyvolá opakovaný nákup, měl by být výrobek z prodeje stažen.

Poslední fází, kterou nový výrobek prochází, je komercializace. Firma musí počítat s dalšími, ještě vyššími náklady. Bude muset uzavřít smlouvy na výrobu a dodávky nebo

zakoupit či pronajmout celou řadu výrobních zařízení. Velikost výrobních kapacit je v tomto okamžiku rozhodující veličinou, o které je třeba rozhodnout. Firma může vybudovat menší výrobní kapacity, než odpovídá předpovědi prodeje, aby neriskovala zbytečné výdaje. Tím může přijít o značnou část zisku v případě, že poptávka bude větší, než činila předpověď. Při komercializaci nového produktu je kritickou záležitostí jeho načasování. Zatímco firma, která přijde na trh jako první, bude považována za inovátora a bude moci užívat vyšší prémiové ceny alespoň do chvíle, než se objeví konkurence, firma, která vstoupí jako další, nebude již považována za inovátorskou. Na druhou stranu ale má možnost reagovat na slabiny výrobce, který vstoupil na trh jako první a přijít tak s vylepšeným produktem.

5. Výzkum

Pro získání poznatků o inovujících podnicích, které se zabývají výrobou kakaa, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82) byl zvolen kvantitativní výzkum, v rámci kterého bylo provedeno dotazníkové šetření. Tento výzkum by měl potvrdit či vyvrátit hypotézy, které jsou uvedeny níže.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je ověřit níže uvedené hypotézy, zjistit, jak vypadá inovační chování segmentu podniků, zabývajících se výrobou kakaa, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82), definovat úzká místa a přijít s opatřeními, které by mohly podniku pomoci s jejich eliminací.

Formulace hypotéz

1. **H₁** Více podnětů pro inovace přichází z vnějšího prostředí firmy. *Tuto hypotézu bude ověřovat otázka č. 2 a 3.*
2. **H₂** Většina podniků definuje cíle v inovační oblasti. Tyto hypotézu ověří otázka č. 5.
3. **H₃** Ve většině firem neexistuje stimulační systém pro podporu zaměstnanecké angažovanosti v inovační oblasti. *Tato hypotéza bude ověřena otázkou č. 6.*
4. **H₄** Firmy, které identifikují rizikové faktory při zavádění nových výrobků, jsou úspěšnější než ty, které se řídí intuicí. *Tato hypotéza bude ověřena otázkami č. 9, 12, 13, 14 a 15.*
5. **H₅** Při investičním rozhodování u firem převládá kritérium metody návratnosti. *Tato hypotéza bude ověřena otázkou č. 7.*

5.1 Základní informace o výzkumu

Při rozhodování o tom, na jaký segment se autor v rámci svého výzkumu zaměří, hrála velkou roli autorova touha poznat blíže prostředí, ve kterém se pohybuje společnost, ve které je autor zaměstnán. Jak bylo v úvodu zmíněno, tato společnost působí v potravinářském průmyslu.

Výroba potravinářských výrobků patří v ČR k tradičním oddílům zpracovatelského průmyslu. Podobně jako v celé Evropské unii, je i v ČR potravinářský sektor značně členitý. Dle systém CZ-NACE se rozděluje na:

- **10 Výroba potravinářských výrobků**
- 10.1 Zpracování a konzervování masa a výrob masných výrobků;
- 10.2 Zpracování a konzervování ryb, korýšů a měkkýšů,
- 10.3 Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny;
- 10.4 Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků;
- 10.5 Výroba mléčných výrobků;
- 10.6 Výroba mlýnských a škrobářských výrobků;
- 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků;
- 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků;
- 10.9 Výroba průmyslových krmiv.
- **11 Výroba nápojů**

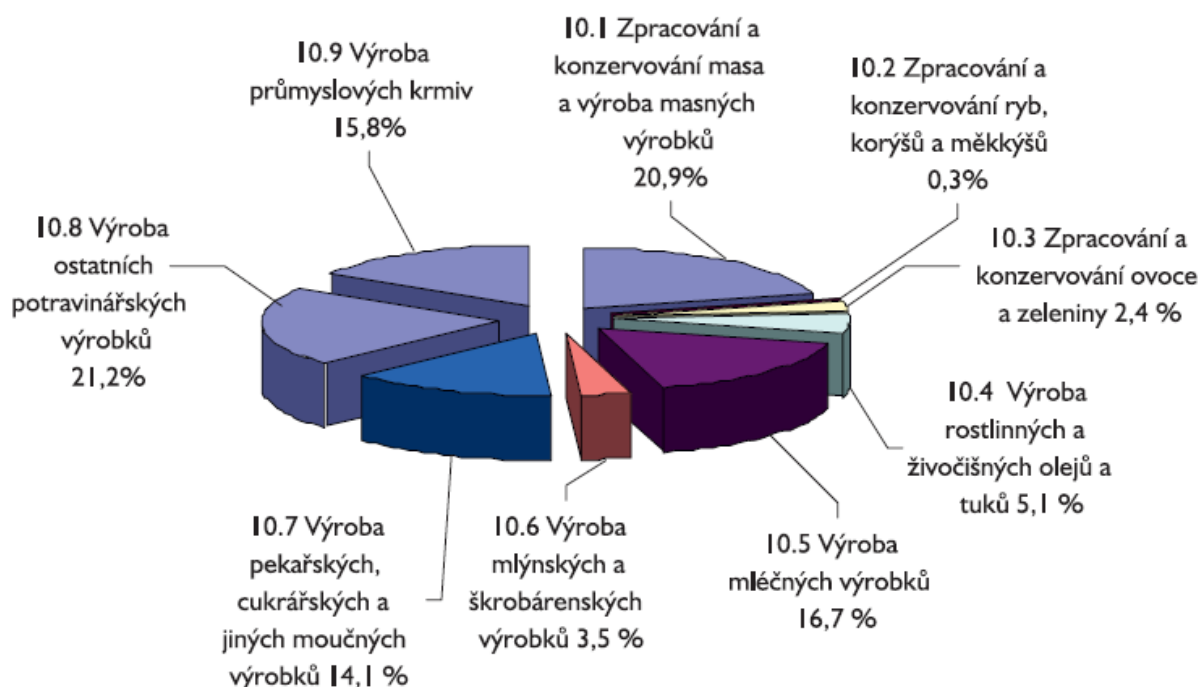
Že se jedná o významný sektor, dokazuje i fakt, že v roce 2011 bylo na potraviny, nápoje a tabákové výrobky dle rodinných účtů vydáno 22% výdajů (v roce 2010 22,1%). Důležitou roli na domácím trhu hrají nejen malé, střední a velké podniky domácí, nýbrž i podniky nadnárodní.

Cílem dotazníkové šetření bylo vedle ověření stanovených hypotéz zjistit, jak vypadá inovační chování segmentu podniků, zabývajících se výrobou kakaa, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82), definovat úzká místa a přijít s opatřeními, které by mohly podniku pomoci s jejich eliminací.

5.2 Obecná charakteristika zkoumané oblasti

Společnost, ve které autor působí, je zařazena dle CZ-NACE pod skupinu 10.8, což je „Výroba ostatních potravinářských výrobků“. Podniky, pohybující se v této kategorii bývají velmi „živé“, rády přicházejí s něčím novým (především co se výrobních inovací týká). Výběr této kategorie podporuje i graf níže, ze kterého je zřejmé, že CZ-NACE 10.8 tvoří největší část z tržeb realizovaných za vlastní výrobky a služby v potravinářském sektoru.

Graf č. 5 – Podíly skupin CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2011



Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2011 (MPO)

Dalším důležitým indikátorem zkoumané oblasti je Index cen průmyslových výrobců v letech 2008-2011. Z tabulky níže je zřejmé, že po letech, kdy cenový index klesal (2009, 2010), došlo v roce 2011 ke značnému oživení a to především v „obilné kategorii“ 10.6 Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků. Jak je zřejmé z tabulky č. 4, zkoumaná kategorie 10.8 nevykazuje dlouhodobě takové výkyvy, jako kategorie ostatní.

Tabulka č. 4 – Index cen průmyslových výrobců v letech 2008 -2011

Název	Kód CZ-CPA	průměr od počátku roku			
		2008	2009	2010	2011
Konzerv.maso a masné vyr.	10.1	101,9	98,6	95,7	101,2
Zprac.,konz.ryby,m.plody	10.2	100,6	100,2	99,7	103,8
Uprav.a konz.ovoce a zel.	10.3	103,5	100,1	99,8	105,2
Rost.a živoč.oleje a tuky	10.4	124,8	84,5	99,6	119,3
Mléčné výrobky	10.5	104,4	89,1	106,2	106,3
Mlýnské a škrob.výrobky	10.6	120,9	79,5	93,6	130,2
Pekařské výrobky a těst.	10.7	112,6	94,7	93,9	117,8
Ostatní potraviny	10.8	99,2	100,7	96,5	106,6
Průmyslová krmiva	10.9	119,8	82,8	98,1	115,0
Potravinářské výrobky	10	107,6	93,0	97,8	109,6
Nápoje	11	105,6	101,1	98,5	100,4

Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2011 (MPO)

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že počet podniků meziročně stoupá. Tento fakt je „tažený“ především klíčovými potravinářskými obory, jako jsou: masné výrobky, mléčné výrobky a ostatní potravinářské výrobky.

Tabulka č. 5 – Počet podniků v rámci NACE 10 a 11 v letech 2005 -2011

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
10.1	1 092	1 077	1 057	1 062	1 115	1 347	1 375
10.2	27	24	24	20	24	26	25
10.3	218	221	216	196	185	196	184
10.4	18	20	20	17	21	24	19
10.5	197	188	188	178	186	229	225
10.6	145	147	147	152	169	149	150
10.7	2 777	2 711	2 666	2 662	2 875	2 479	2 628
10.8	914	930	992	1 033	1 198	1 716	1 893
10.9	245	253	249	262	309	393	434
10	5 633	5 571	5 559	5 582	6 082	6 559	6 933
11	1 006	986	1 001	1 027	1 143	1 341	1 427

Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2011 (MPO)

Tabulka č. 6 znázorňuje vývoj tržeb za jednotlivá odvětví. Po kolísavém vývoji po roce 2005, zaznamenalo potravinářství CZ-NACE 10 v roce 2011 dynamický meziroční vývoj, což bylo částečně vyvoláno i růstem cen průmyslových výrobců potravin v posledně zmíněném

roce. Na tomto růstu se tak nejvíce podílely obory obilní vertikály - mlýnský, pekařský, ostatních potravinářských výrobků a výroby průmyslových krmiv a také tukový průmysl, ale i výroby mléčných výrobků.

Tabulka č. 6 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b.c. v letech 2005 - 2011
(tis. Kč)

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
10.1	58 147 973	57 034 305	57 162 364	57 053 897	55 654 559	51 361 561	47 674 437
10.2	1 618 217	587 791	544 244	468 179	608 996	594 688	727 728
10.3	6 823 042	7 267 564	6 901 356	6 438 174	6 073 531	5 539 337	5 443 213
10.4	16 873 008	17 206 538	18 709 390	15 278 006	8 306 429	7 663 284	11 609 007
10.5	41 544 719	40 617 208	44 046 209	41 212 726	36 276 046	37 040 407	38 080 173
10.6	9 328 288	9 186 645	10 338 722	11 067 434	8 027 495	7 420 162	7 868 871
10.7	32 419 589	31 273 425	33 810 206	35 552 590	31 501 753	30 188 866	32 214 236
10.8	38 323 869	37 937 928	38 860 269	42 598 525	44 379 830	44 542 858	48 314 217
10.9	18 414 576	17 947 711	21 500 305	23 666 802	26 217 024	26 204 708	35 847 322
10	223 493 280	219 059 116	231 873 065	233 336 334	217 045 664	210 555 870	227 779 205
meziroční index		98,0	105,8	100,6	93,0	97,0	108,2
11	55 502 786	56 820 079	64 370 866	63 375 432	60 839 961	56 751 100	55 881 889
meziroční index		102,4	113,3	98,5	96,0	93,3	98,5

Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2011 (MPO)

5.3 Výzkumný vzorek – základní informace o šetření

Výzkum byl zaměřen na podniky, které spadají pod skupinu podniků zabývajících se výrobou kaka, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82). Dotazníkové šetření se uskutečnilo během března a dubna roku 2013 a celkem bylo do statistického šetření zapojeno 72 podniků z celé České republiky. Jednalo se o podniky, jejichž právní forma je buď akciová společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, nebo veřejná obchodní společnost. Ostatní subjekty do výzkumu zahrnuté nebyly z důvodu vysoké obtížnosti nalezení kontaktních údajů.

Celkový počet podniků byl získán od Českého Statistického Úřadu, který vytváří, spravuje a zveřejňuje údaje o organizační statistice prostřednictvím Registru ekonomických subjektů a to na základě zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě ve znění pozdějších předpisů.

5.4 Sběr dat a analýza dotazníkové šetření

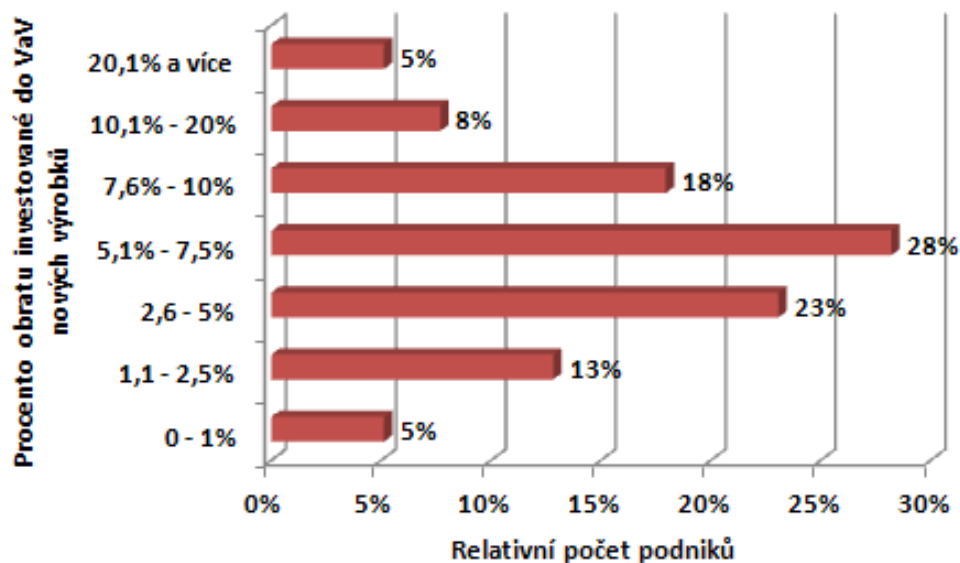
Vzhledem k tomu, že základní výzkumný vzorek podniků čítal dohromady 72 subjektů, autor počítal s tím, že kromě e-mailového dotazování přijde na řadu i telefonický rozhovor u podniků, které na e-mailový dotazník neodpoví. Výzkum se tedy nakonec prováděl plánovaně ve dvou kolech. V prvním byl všem vybraným podnikům zaslán dotazník. Tento dotazník se vrátil od devíti subjektů do čtrnácti dnů od jeho odeslání.

Poté autor přikročil k telefonickým rozhovorům s manažery společností, které na e-mailový dotazník neodpověděly. Tímto způsobem se podařilo vyplnit dalších 30 dotazníků. Telefonický rozhovor byl veden řízenou formou. Stejně jako dotazník, byl i rozhovor strukturován do tří základních částí. První část dotazníku byla věnována obecným informacím o inovačních aktivitách podniku, druhá část byla zaměřena na inovační prostředí uvnitř společnosti a ve třetí části dotazníku autor zkoumal oblast produktových inovací. Všichni respondenti bez výjimky inovují.

Předtím, než budou ověřeny, či vyvráceny jednotlivé hypotézy, dotázal se autor na několik obecných otázek, které mu pomohou pochopit chování dotázaného segmentu podniků. První otázka se týkala procenta obratu, které je ročně průměrně investováno do výzkumu a vývoje nových výrobků. Nejčastěji podniky investují (viz. graf č. 6) mezi pěti až sedmi a půl procenty obratu – 28% podniků a mezi dvěma a půl a pěti procenty – 23% dotázaných podniků.

Dále se autor snažil zjistit konkurenční výhody dotázaných podniků. Jak je vidno z grafu č. 7, 54% podniků vidí jako svou největší konkurenční výhodu nízkou cenu. Tato odpověď nebyla nijak překvapující. Jedná se o odvětví, ve kterém proti sobě stojí konkurenti nabízející podobný výrobek.

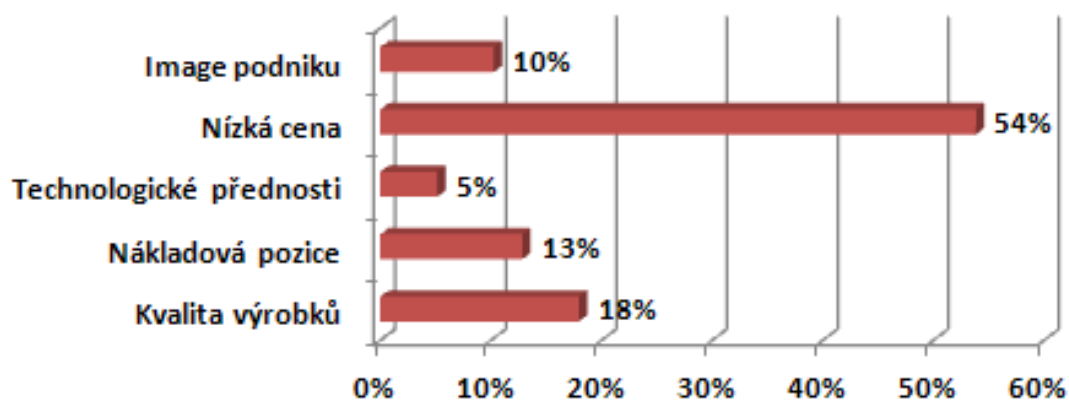
Graf č. 6 – Průměrné procento obrátu investované do VaV nových výrobků



Zdroj: vlastní šetření

Ve kvalitě a image podniku spatřuje svou největší konkurenční výhodu pouze 18%, respektive 10%. Jsou to většinou podniky, nabízející luxusní skupiny výrobků vybraným zákazníkům a zavedené firmy na trhu.

Graf č. 7 – Konkurenční výhoda podniků

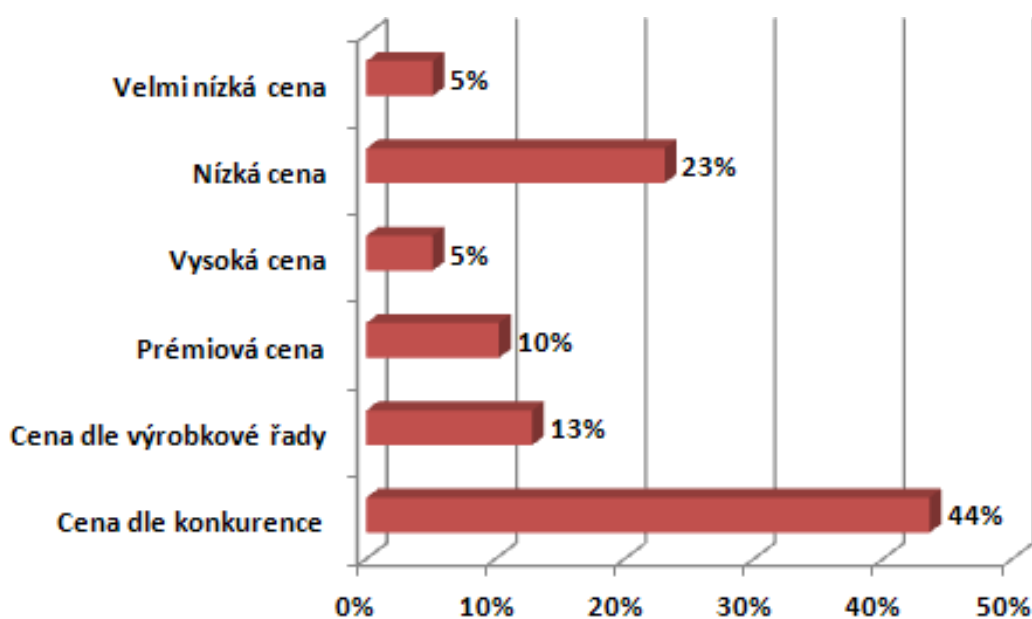


Zdroj: vlastní šetření

Na předchozí otázku navazuje otázka další týkající se cenové strategie výrobků nově uvedených na trh. Z grafu č. 8 je zřejmé, že 44% podniků se orientuje dle konkurence. Tato strategie je velmi jednoduchá – ceny konkurentů se jednoduše zjistí, tato cena zároveň

respektuje hodnotu vnímanou zákazníkem a distributoři s touto cenou rovněž nebudou mít problém. Na druhou stranu ale tato firma ztrácí kontrolu nad vlastní cenotvorbou a generováním požadovaných zisků/obratů atd. Strategii nízkých cen uplatňuje 23% podniků, naproti tomu prémiové a vysoké ceny uplatňuje pouze 10%, respektive 5%. Obecně lze říci, že cenové strategie jsou značně závislé na stupni inovací, kdy vyšší stupeň inovace může aplikovat strategii vysoké, nebo prémiové ceny.

Graf č. 8 – Cenová strategie při zavedení nového výrobku na trh

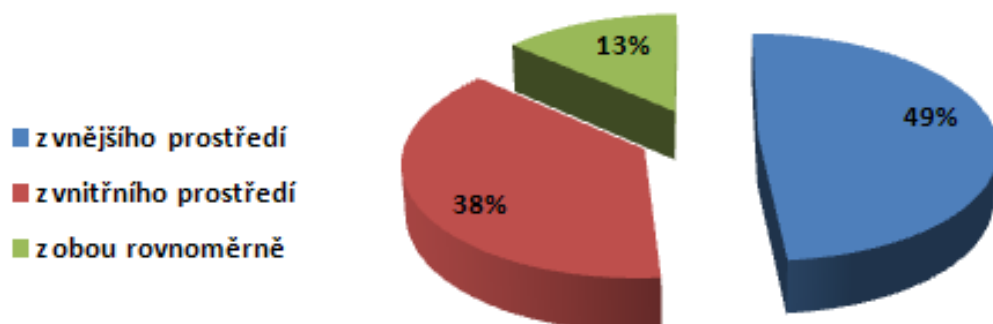


Zdroj: vlastní šetření

HYPOTÉZA 1: *Více podnětů pro inovace přichází z vnějšího prostředí firmy.*

Na otázku, odkud nejčastěji přichází náměty na inovace, odpovědělo 49% podniků, že z prostředí mimo firmu, 38% podniků nejvíce čerpá od svých vlastních zaměstnanců a 13% čerpá z obou zdrojů rovnoměrně – viz. graf č. 9.

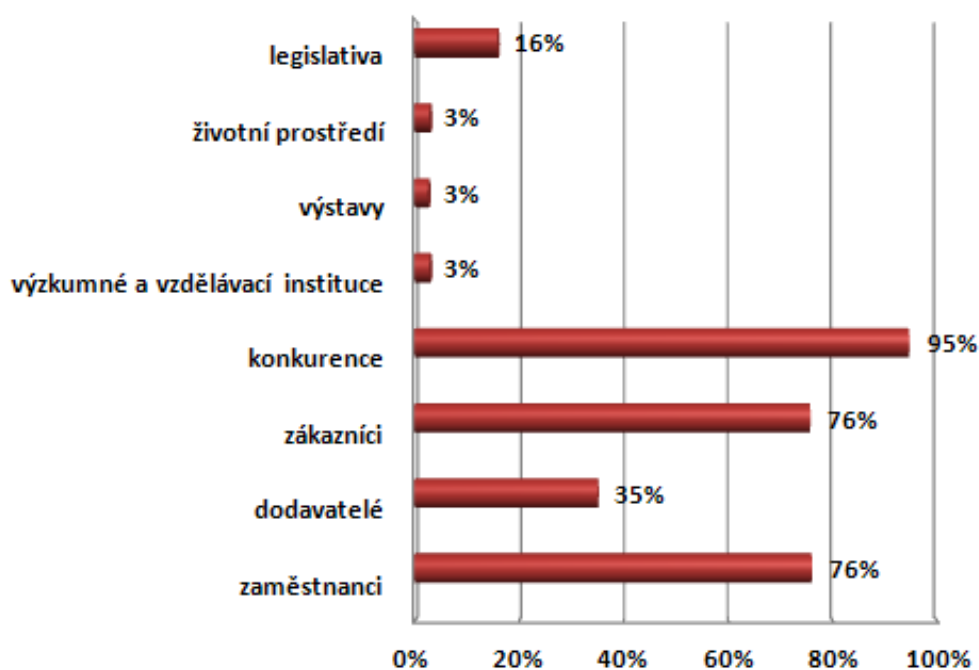
Graf č. 9 – Původ námětů na inovace



Zdroj: vlastní šetření

Výše zmíněný výsledek by měla potvrdit i následná otázka, která se týkala již konkrétních zdrojů inovací. Každý podnik měl vybrat tři zdroje, které jej ovlivňují nejvíce. Z nadcházejícího grafu č. 10 je výsledek zřejmý.

Graf č. 10 – Konkrétní zdroj inovací



Zdroj: vlastní šetření

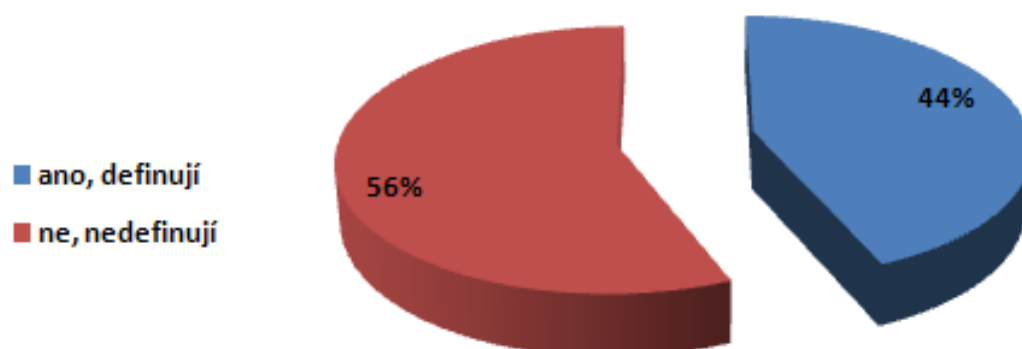
Nejvíce jsou podniky ovlivňovány a „tlačeny“ do inovací konkurencí (tento fakt zmínilo 95% dotázaných), dále na základě měnících se preferencí zákazníků a vlastních zaměstnanců (shodně 76%). Dost významným zdrojem inovací jsou rovněž dodavatelé. Tento na první pohled překvapivý zdroj se jeví v tomto segmentu jako logický, jelikož firmy neustále hledají nové partnery, kteří by stejnou surovinu/obal/slужbu nabídli za nižší cenu, než současný dodavatel. Často se jedná o ne zcela identickou surovinu – může jít např. o výměnu sušených jablek za jablečné aroma/džus atd. Jde tedy o reformulace, které mají za následek nižší náklady výroby. Legislativa je další prvek, který ovlivňuje inovační chování vybraného segmentu, jelikož zákonné požadavky a normy jsou v potravinářství neustále přísnější, i proto tak podniky musí inovovat.

HYPOTÉZA 1: „Více podnětů pro inovace přichází z vnějšího prostředí firmy.“ **je potvrzena.** Více podnětů pro inovace skutečně přichází z vnějšího prostředí firmy, konkrétně 49%. Nejvíce podnětů k inovacím vyvolává u vybraného segmentu konkurence.

HYPOTÉZA 2: *Většina podniků definuje cíle v inovační oblasti.*

Na otázku, zda-li podniky definují cíle v oblasti inovací odpovědělo 56% podniků zamítavě.

Graf č. 11 – Definice cílů v inovační oblasti



Zdroj: vlastní šetření

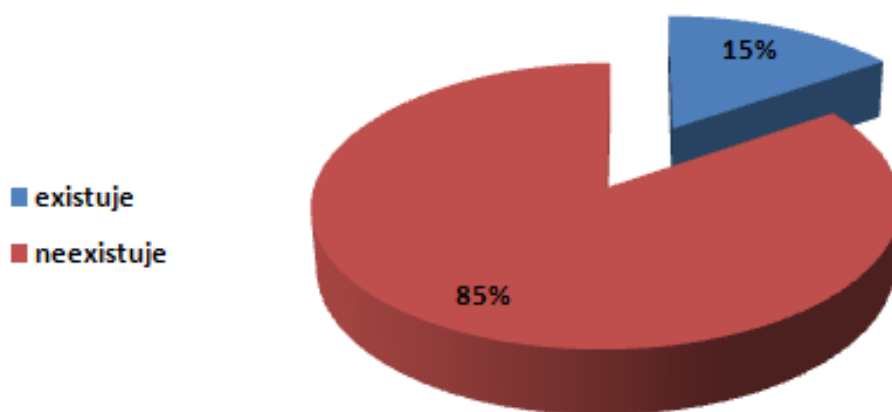
Ze zbylých 44%, tzn. 17 subjektů, které cíle v inovační oblasti definují, všechny tyto firmy cíle následně vyhodnocují. Co se týká charakteru cílů, jednoznačně převažují cíle finanční (88%) nad cíli nefinančními.

HYPOTÉZA 2: „Většina podniků definuje cíle v inovační oblasti.“ **je zamítnuta.**

HYPOTÉZA 3: *Ve většině firem neexistuje stimulační systém pro podporu zaměstnanecké angažovanosti v inovační oblasti.*

Zaměstnaneckou angažovanost je třeba v každém podniku podporovat. V praxi to znamená zapojit zaměstnance aktivně do inovačního procesu. Stimulační systém by měl zaměstnance vybízet k tomu, aby byl proaktivní a přicházel s novými nápady. Po realizaci tohoto dotazníkového šetření bylo velmi překvapující, že pouhých 6 podniků zaměstnance v jejich inovační aktivitě podporuje, zbylých 33 podniků nikoliv.

Graf č. 12 – Existence stimulačního systému pro podporu zaměstnanecké angažovanosti v inovační oblasti



Zdroj: vlastní šetření

HYPOTÉZA 3: „Ve většině firem neexistuje stimulační systém pro podporu zaměstnanecké angažovanosti v inovační oblasti.“ **je potvrzena.**

HYPOTÉZA 4: *Firmy, které identifikují rizikové faktory při zavádění nových výrobků, jsou úspěšnější než ty, které se řídí intuicí.*

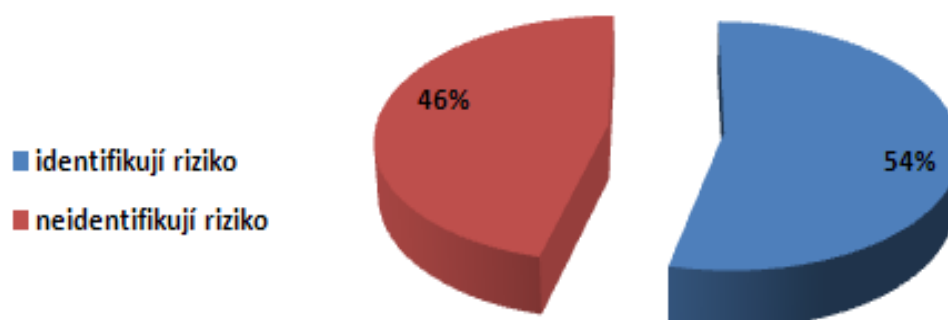
Pokud se chce podnik s rizikem dlouhodobě vypořádat, musí se s ním naučit žít. Riziko jednoduše patří k investičnímu rozhodování. Je důležité rizika předvídat, identifikovat, měřit, dohlížet na ně a především se je snažit co nejvíce eliminovat.

Kategorií rizik existuje celá řada. Pro potřeby této práce byla identifikována tato rizika:

- **Technologické riziko.** Toto riziko je těsně spjato s aplikací výsledků vědeckotechnického rozvoje vedoucího k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií.
- **Komerční riziko.** Tento druh rizika je spojen s chybným odhadem poptávky, nesprávnou identifikací potřeb a požadavků cílového segmentu, nesprávnou a nevhodnou kombinací marketingového mixu (např. nevhodná cenová politika, propagace, chybná volba distribučních cest, prodejců, atd.).
- **Provozní riziko.** Tento druh rizika je spjat s nevhodnými výrobními a pracovními postupy, nespolehlivými subdodavateli, neschopností zajistit včas potřebné materiály, atd.
- **Finanční riziko.** Tento druh rizika je spojen s dostupností zdrojů financování, změnami úrokových sazeb a měnových kurzů, podcenění možnosti nesolventnosti zákazníků, správným odhadem budoucích peněžních toků, důsledků zavedení nového výrobku na pracovní kapitál aj.

Graf č. 13 ukazuje, že 54% firem jednotlivá rizika v inovačním procesu zohledňuje, zbylých 46% nikoliv. Tento výsledek byl pro autora zarážející. 46% podniků inovuje bez toho, aniž by zvažilo riziko s inovacemi spjaté.

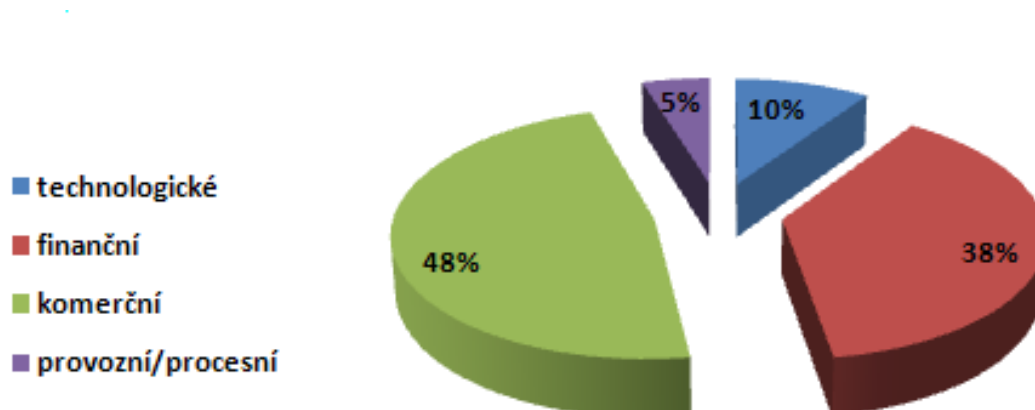
Graf č. 13 – Identifikace rizika v průběhu inovačního procesu



Zdroj: vlastní šetření

Podniky, které rizika při zavádění nových výrobků identifikují, považují za nejvíce závažné riziko komerční (viz. Graf č. 14), přičemž za nejvíce kritický lze konkrétně považovat správný odhad poptávky po inovovaném výrobku. Závažným je rovněž riziko finanční – zde je těžké projektovat budoucí peněžní toky a nedochází v podnicích k analýzám změn pracovního kapitálu.

Graf č. 14 – Nejzávažnější typ rizika při zavádění nových výrobků na trh



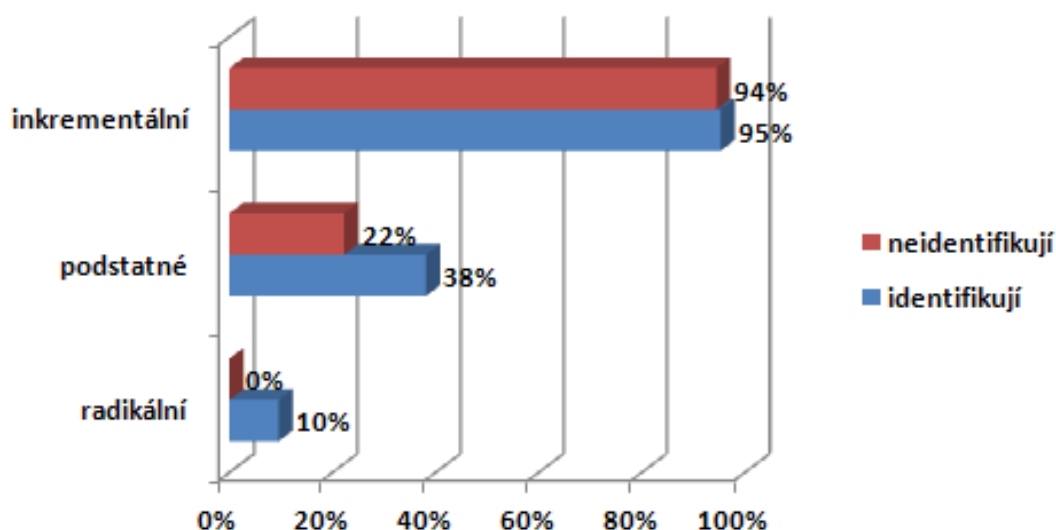
Zdroj: vlastní šetření

Fakt, že 46% podniků nereflektuje riziko při inovačním procesu, byl podniky často odůvodněn nízkým stupněm inovace. Graf č. 15 znázorňuje stupeň inovací podniků identifikujících a neidentifikujících riziko. Je z něj zřejmé, že podniky neidentifikující riziko skutečně zaváděly na trh méně podstatných inovací, než podniky riziko identifikující (u těch

sice rovněž převažuje stupeň inkrementálních inovací, ale podniky se častěji pouští do inovací podstatných a dokonce se těmto podnikům povedlo na trh zavést i dvě inovace radikální).

Nejčastějším argumentem pro neidentifikaci rizikových faktorů však bylo, že podniky dobře znají své prostředí a možnosti inovací – často se řídí intuicí. Autora následně zajímalo, zda-li jsou úspěšnější v inovačním procesu firmy, které riziko identifikují, či ty, které se řídí intuitivně.

Graf č. 15 – Stupeň inovovaných produktů



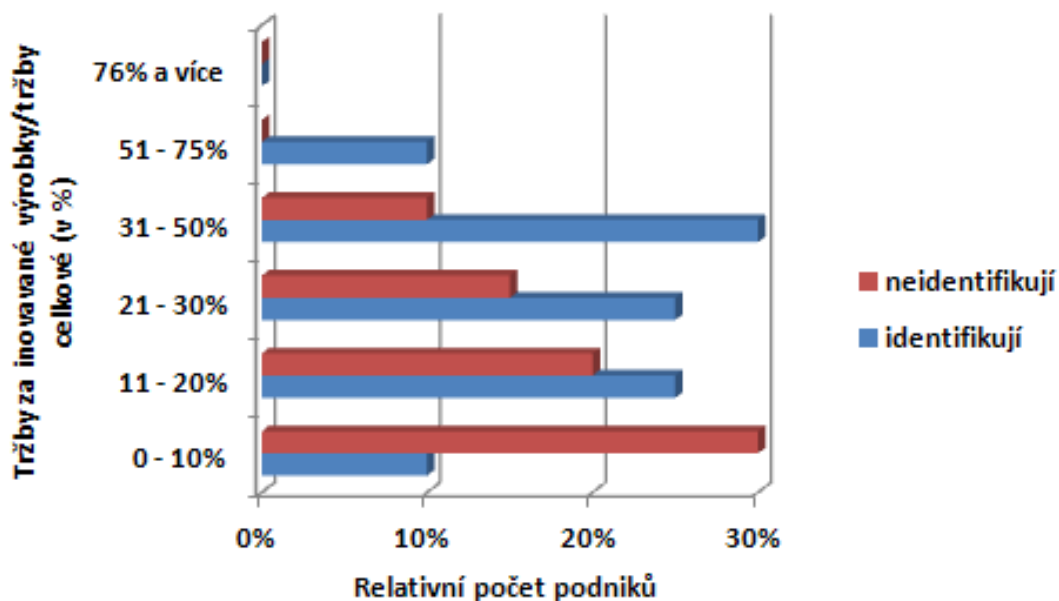
Zdroj: vlastní šetření

Otázkou však bylo, jaký ukazatel by byl pro tento účel vhodný. Autor volil mezi tržbami za inovované výrobky za období let 2010 – 2012 a průměrným procentem akceptace nových výrobků zákazníky za stejné období. Vzhledem k tomu, že procento akceptace nových výrobků zákazníky může být vyšší i z důvodu nižšího stupně inovace, rozhodl se nakonec autor pro potřeby ověření čtvrté hypotézy užít poměr tržeb za inovované výrobky za výše zmíněné období oproti celkovým tržbám za stejné období. Průměrné procento akceptace nových výrobků bylo rovněž sledováno, ale už jen jako doplňující údaj.

Odpovědi na otázku, jaký podíl tvoří tržby z inovovaných výrobků z let 2010 - 2012 lze vysledovat z grafu č. 16. Z hodnocení byly vyjmuty tři firmy, které neidentifikují rizikové faktory a jedna firma, která je identifikuje – všechny čtyři společnosti vznikly po roce 2009.

Na první pohled je možné zpozorovat, že podniky identifikující rizikové faktory utržily vyšší procento tržeb z inovovaných výrobků, než firmy, které se touto analýzou nezabývají. Je možné se tak domnívat, že firmy, které riziko analyzují, často zaznamenají větší úspěch díky tomu, že si mohou dovolit jít do projektu rizikovější, než firmy, které riziko neanalyzují.

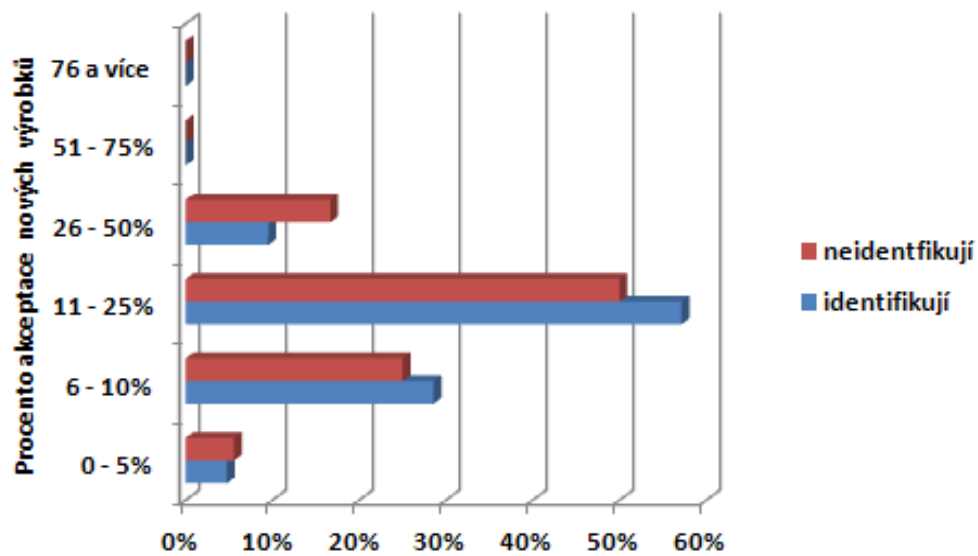
Graf č. 16 – Podíl tržeb inovovaných výrobků v letech 2010-2012 na celkových tržbách



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 17 potvrzuje domněnku z předchozí části textu. I přesto, že podniky rizikové faktory neidentifikují, dosahují větší úspěšnosti (vyššího procenta) akceptace nových výrobků trhem. Důvodem ovšem je nízká míra inovativnosti (inovace inkrementální, které u podniků neidentifikující riziko převažují) s níž je ale zákonitě spojena nižší míra tržeb za inovované výrobky, jak ukazuje graf předešlý (graf č. 16).

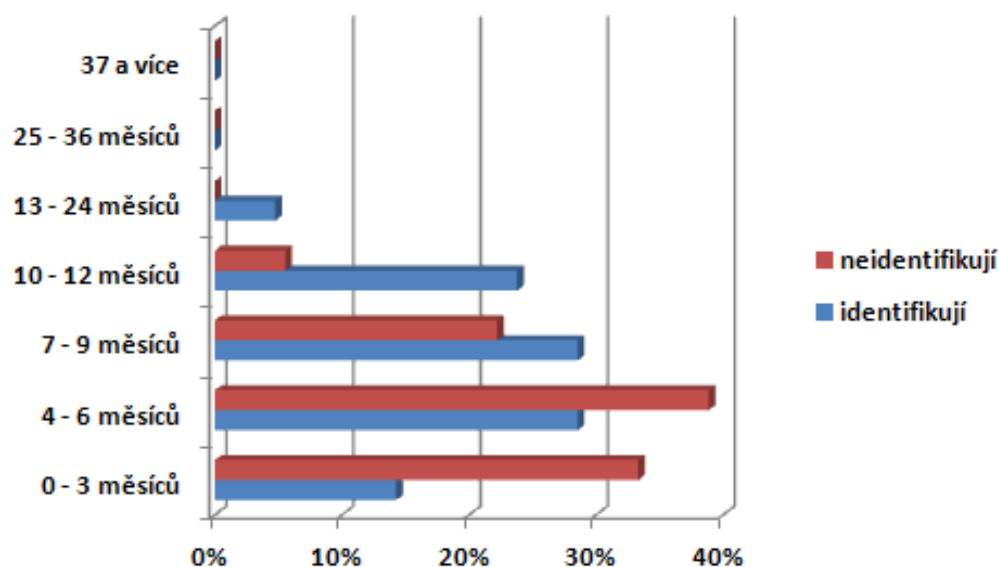
Graf č. 17 – Průměrné procento akceptace inovovaných výrobků trhem



Zdroj: vlastní šetření

Cílem další otázky bylo zjistit, jakou průměrnou dobu podnik potřebuje na to, aby uvedl nový produkt na trh. Opět zde autor rozlišuje podniky, jež rizikové faktory identifikují a ty, které je nijak nezohledňují. Z grafu č. 18 je vidět, že podniky, které rizikové faktory identifikují, nejsou tak rychlé, jako podniky, které rizikové faktory neidentifikují. Tento fakt je znovu podpořen především nižším stupněm inovace, který vyžaduje kratší zaváděcí dobu. Lze se také domnívat, že tyto podniky mají propracovanější inovační proces.

Graf č. 18 – Doba uvedení výrobku na trh



Zdroj: vlastní šetření

HYPOTÉZA 4: „Firmy, které identifikují rizikové faktory při zavádění nových výrobků, jsou úspěšnější než ty, které se řídí intuicí.“ **je potvrzena.**

HYPOTÉZA 5: *Při investičním rozhodování u firem převládá kritérium doby návratnosti.*

Součástí technicko-ekonomické studie je finanční analýza. Inovace často znamenají investice do budoucnosti. Mezi nejdůležitější rozhodnutí v investičním rozhodování patří bezesporu výběr správné metody pro posouzení ekonomické efektivity. V současné době existuje celá řada metod – mezi ty nejznámější patří: rentabilita dlouhodobě vložených prostředků (rentabilita investic), doba návratnosti investice, metoda čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento, či ekonomická přidaná hodnota (EVA) aj. Tyto metody budou níže stručně charakterizovány.

Rentabilita dlouhodobě vložených prostředků. Tento ukazatel výnosnosti se určí jako procentní poměr zisku po zdanění a úroků k dlouhodobě vloženým prostředkům do projektu, které jsou rovny kapitálovým (investičním) nákladům. Nevýhodou tohoto ukazatele je jednak závislost na platných pravidlech účetnictví (ta ovlivňuje výši účetního zisku), jednak

nerespektování časové hodnoty peněz. Jejich použití umožňuje rychlé posouzení výhodnosti projektu (investice), a to zvláště u projektů s krátkou dobou životnosti.

Doba návratnosti investice se chápe jako doba potřebná k úhradě investičních výdajů projektu jeho čistými příjmy. Je založena na tom, že výsledná doba splacení se porovnává s normovanou (mezní) hodnotou, zvolenou firmou, přičemž se tato doba zpravidla liší podle sektorové, resp. oborové příslušnosti firmy. Mezi nedostatky této metody patří: ignoruje časový průběh peněžního toku, ignoruje příjmy po době úhrady, zdůrazňuje příliš rychlou finanční návratnost projektu, nerespektuje faktor času.

Čistá současná hodnota (ČSH). Při výpočtu ČSH se oba faktory, tj. časová hodnota peněz a nejistota s budoucími příjmy, respektují, tak, že se čisté peněžní toky projektu diskontují na jejich současnou hodnotu, zpravidla k počátku výstavby projektu. Diskontování představuje složité odúročení s úrokovou tzv. diskontní sazbou, rovnou nákladovosti kapitálu.

ČSH projektu pak představuje součet diskontovaných čistých současných peněžních toků projektu za celou dobu jeho životnosti. Považuje se za nejvýznamnější kritérium posuzování ekonomické efektivnosti projektů, jelikož určuje příspěvek projektu k tržní hodnotě firmy. Na základě tohoto kritéria ekonomické efektivnosti by měla firma realizovat všechny projekty s kladnou hodnotou ČSH (ty s nejvyšší ČSH) a naopak zamítnout projekty se zápornou hodnotou tohoto kritéria, neboť ty snižují tržní hodnotu firmy. (Pitra, 2007, Žižlavský, 2011)

Vnitřní výnosové procento (VVP) je možné chápat jako výnosnost, kterou poskytuje podnikatelský projekt během doby svého života. Číselně se VVP rovná takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Projekt je tedy vhodné přijmout, je-li VVP vyšší než diskontní sazba.

Nedostatkem VVP je především to, že u některých projektů může nabýt toto kritérium více hodnot. Tato situace může nastat v případě, kdy se znaménko čistých peněžních toků mění více než jedenkrát (např. záporné peněžní toky v období provozu a výdaje z likvidace převažující příjmy z likvidace).

Předností VVP je naopak to, že pro jeho stanovení není třeba znát diskontní sazbu. Vzhledem k tomu může toto kritérium sloužit jako vhodný nástroj posuzování ekonomické výhodnosti projektů a investic.

Ekonomická přidaná hodnota (economic value added – EVA) se v současné době stává významným kritériem posuzování výkonnosti podniku nebo projektu. Narozdíl od ukazatelů rentability kapitálu, a to jak vlastního, tak i celkového, které vychází z účetního zisku, je ekonomická přidaná hodnota založena na tzv. ekonomickém zisku. Tato metoda reflektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu.

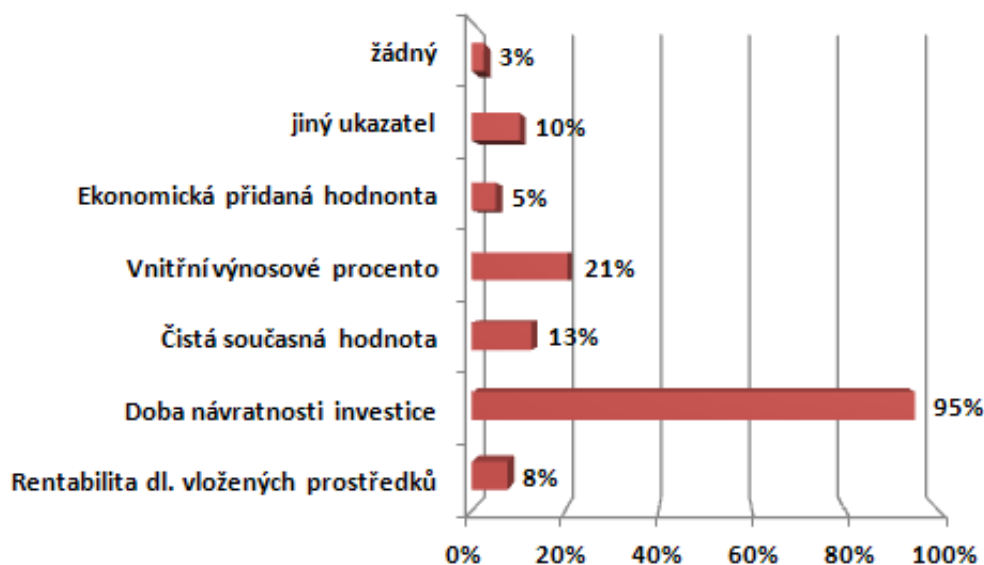
Kladná hodnota EVA znamená, že roste bohatství vlastníků, neboť podnik zhodnocuje kapitál více, než činí jeho náklady. Pokud je EVA záporná, jsou náklady kapitálu vyšší než jeho zhodnocení a bohatství vlastníků klesá. Pokud by měl podnik dosahovat kladné ekonomické přidané hodnoty, nebo (pokud je tato dosud záporná), měla by tato hodnota postupně růst.

Ekonomická přidaná hodnota roste, jestliže podnik dosáhne vyššího provozního zisku při konstantních nákladech a velikosti kapitálu např. růstem výnosů (vyšším prodejem, zvýšením dosahovaných realizovaných cen růstem kvality a užitné hodnoty produktu) nebo poklesem nákladů, dále pokud změní kapitálovou strukturu ve prospěch levnějšího cizího kapitálu vzhledem k vlastnímu kapitálu. Zvýšení zadluženosti vede ke snížení vážených průměrných nákladů kapitálu, nebo pokud sníží velikost investovaného kapitálu, tzn., že dojde k poklesu určitých aktiv (odprodej nevyužívaného nebo málo používaného dlouhodobého majetku, vyčlenění určitých aktivit (údržby, oprav, dopravy).

Z dotazníkového šetření vyplynulo (viz. graf č. 19), že 95% podniků zohledňuje dobu návratnosti investice. Druhým nejvíce používaným ukazatelem je vnitřní výnosové procento, které ale využívá jen 21% dotázaných. 13% dotázaných používá čistou současnou hodnotu a pouhých 5% využívá ukazatel EVA – ekonomickou přidanou hodnotu. 10% firem používá jiné ukazatele, než které byly jmenovány v dotazníku a 3% (1 firma) nepoužívá dokonce žádný.

HYPOTÉZA 5: „*Při investičním rozhodování u firem převládá kritérium doby návratnosti.*“ **je potvrzena.**

Graf č. 19 – Používané ukazatele investičního rozhodování



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka výzkumu se týkala vnímaných bariér inovací. Podniky ohodnotily od 1 do 6 (1 – nejvíce závažná, 6 – nejméně závažná) největší překážky inovačního procesu (viz. tabulka č. 6). Za největší překážku inovačního procesu je považován nedostatek finančních prostředků, dále nedostatečné znalosti a nedostatečné informace o trzích. Výzkum dále nepotvrdil, že by podniky disponovaly nedostatkem informací o technologiích, či že by jejich organizace nebyly schopny pružně reagovat na nastalé změny prostředí.

Tabulka č. 7 – Překážky inovačního procesu

Překážky inovačního procesu	Relativní četnost výskytu						Průměr	Rozptyl	Směr. odchylka
	1	2	3	4	5	6			
<i>Finanční prostředky</i>	51%	28%	10%	5%	3%	3%	1,87179	1,47074	1,21274
<i>Nedostatečné znalosti</i>	18%	38%	13%	10%	8%	13%	2,89744	2,73307	1,65320
<i>Nedostatečné informace o trzích</i>	15%	26%	31%	21%	5%	3%	2,82051	1,53189	1,23769
<i>Nezájem zákazníků</i>	10%	3%	26%	33%	23%	5%	3,71795	1,86917	1,36717
<i>Nedostatečné informace o technologiích</i>	3%	3%	3%	26%	36%	31%	4,82051	1,63445	1,27846
<i>Rigidita organizační struktury</i>	3%	3%	18%	5%	26%	46%	4,87179	2,11177	1,45319

Zdroj: vlastní šetření

5.5 Souhrnné poznatky z dotazníkového šetření

Výzkum byl zaměřen na podniky, které spadají pod skupinu podniků zabývajících se výrobou kakaa, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82). Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích během března a dubna roku 2013 a celkem bylo do statistického šetření zapojeno 72 podniků z celé České republiky. Na počátku byl všem 72 subjektům zaslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník zaslalo zpět 9 firem. Vzhledem k tomu, že autor potřeboval širší vzorek respondentů, přikročil k plánovaným telefonickým rozhovorům, kterým velmi dobře posloužil i dotazník, jenž byl firmám zaslán elektronickou formou. Na základě těchto rozhovorů dostal autor od 39 firem požadované informace a mohl přistoupit k vyhodnocení dotazníkového šetření.

Výzkum potvrdil, že vybraný segment respondentů je velmi „živelný“. Všechny firmy bez výjimky inovují. Každá s firem přišla v letech 2010 – 2012 s výrobkovou inovací. Dá se říci, že v průměru investují do výzkumu a vývoje nových výrobků 2,5 – 7,5%.

Vzhledem k tomu, že trh je velmi nasycený a setkává se zde celá řada konkurentů, kteří si konkurují velmi podobnými výrobky, převládá u firem cenová strategie orientovaná na cenu konkurence. To, že se jedná o trh velmi nasycený, rovněž potvrzuje fakt, že 54% podniků spatřuje jako svou konkurenční výhodu nízkou cenu. Ve kvalitě a image podniku spatřuje svou největší konkurenční výhodu pouze 18%, respektive 10%. Jsou to většinou podniky, nabízející luxusní skupiny výrobků vybraným zákazníkům a zavedené firmy na trhu.

Většina podnětů na inovace přichází z vnějšího prostředí firmy. Nejvíce jsou podniky ovlivňovány konkurencí (tento fakt zmínilo 95% dotázaných), dále preferencemi zákazníků a vlastními zaměstnanci (shodně 76%). Velmi významným zdrojem inovací jsou rovněž dodavatelé.

Za jeden z největších problémů autor považuje fakt, že více než polovina podniků nedefinuje cíle v oblasti inovací. Zároveň u vybraného segmentu firem chybí systém podporující zaměstnaneckou angažovanost na inovačním chování firmy.

K inovacím bez pochyby patří investiční rozhodování. S tím je však bezpodmínečně spjata značné riziko. Pokud se chce podnik s rizikem dlouhodobě vypořádat, musí se s ním naučit žít. Je důležité rizika předvídat, identifikovat, měřit, dohlížet na ně a především se je snažit co nejvíce eliminovat. 54% podniků identifikující riziko spatřuje největší problém v odhadu poptávky po novém výrobku. Téměř polovina dotázaných podniků ale vůbec riziko nezohledňuje při inovačním rozhodování. Nejčastějším argumentem byl nízký stupeň inovace (což potvrdila následná otázka) a dokonalá znalost prostředí.

Autora následně zajímalo, zda-li jsou úspěšnější v inovačním procesu firmy, které riziko identifikují, či ty, které se řídí intuitivně. Podniky identifikující rizikové faktory utržily vyšší procento tržeb z inovovaných výrobků, než firmy, které se touto analýzou nezabývaly. A tak firmy, jež riziko identifikovaly, často zaznamenají větší úspěch díky tomu, že si mohly dovolit akceptovat a úspěšně rozjet projekt rizikovější, než firmy, které riziko neanalyzují.

Součástí technicko-ekonomické studie je finanční analýza. Mezi nejdůležitější rozhodnutí v investičním rozhodování patří výběr správné metody pro posouzení ekonomické efektivnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 95% podniků zohledňuje dobu návratnosti investice. Druhým nejvíce používaným ukazatelem je vnitřní výnosové procento, které ale využívá jen 21% dotázaných.

Obecně lze říci, že empirický výzkum autorovi odhalil tři velmi slabá místa vybraného segmentu firem, které se bude snažit vyřešit v nadcházející kapitole. Jsou jimi:

1. Systém podporující zaměstnaneckou angažovanost v podniku
2. Identifikace rizikových faktorů
3. Volba vhodné cenové strategie při zavedení nového výrobku na trh

6. Návrh vybraných aktivit minimalizujících riziko při zavádění nového výrobku na trh

Tato část práce se bude věnovat úzkým místům objeveným v předchozí části textu.

6.1 Systém podporující zaměstnaneckou angažovanost

Jedním z největších problémů současných podniků je fakt, že nepodněcují inovační aktivitu svých zaměstnanců. V podnicích chybí stimulační systém pro tvorbu nových nápadů. Člověk je odjakživa soutěživý. Touží po vyniknutí. Toho si byl vědom i Charles Schwab, proslulý železářský manažer, který nebyl spokojen s výkonem jedné své huti, která nenaplnovala očekávání, přišel za ředitelem této huti a ptal se ho, jak je možné, že tak schopný člověk, jakým je on, nedokáže zabezpečit, aby huť vyráběla na plnou kapacitu. Ředitel huti odpověděl, že neví – zkoušel to s pracovníky po dobrém, honil je, nadával a dokonce pracovníkům hrozil výpovědí. Nic nepomohlo. Bylo po konci denní směny a Charles Schwab se zeptal nejbližšího dělníka na počet taveb za směnu. Dělník řekl šest. Charles Schwab vzal křídou a velkou šestku napsal na podlahu. Když přišla noční směna do práce, viděla číslo a zákonitě se ptala, co to znamená. Pracovník denní směny odpověděl, že zde byl vrchní ředitel a ptal se na počet taveb a ty poté zaznamenal na podlahu. Ráno prošel Schwab hutí znovu a na podlaze již uviděl číslo sedm. Když přišla denní směna a viděla číslo sedm, chtěla ukázat, že je lepší, než noční směna a tak pilně pracovala s konečným výstupem 10 taveb! Sám Schwab pak říkal, že má-li jít práce dopředu, je nutné podpořit soutěživost. Nikoliv pro větší ziskuchtivost, nýbrž pro touhu vyniknout. Právě touha vyniknout, hození rukavice, výzva k soutěživosti – to je způsob, jak apelovat na lidi podnikatelského ducha (Carnegie, 1993).

Proaktivitu, soutěživost a touhu po vyniknutí je nutné podporovat i v současných podnicích. Proinovační prostředí firmy podporují např. tzv. „Dobré nápady“. Dobré nápady nevznikají pouze u specializovaných kreativních skupin, nýbrž v celém podniku. Operátorem výroby začínají a generálním ředitelem končí. Právě zapojení zejména výrobních operátorů dává firmě ohromnou sílu. Každý člověk zná své pracoviště nejlépe, ví, kde se skrývají nebezpečí úrazu či potenciální nehody (tudíž jsou tyto nápady vhodné pro politiku BOZP), zároveň se snaží sám sobě ulehčit práci, a tak je přirozené, že hledá věci, díky kterým by se dal např. ušetřit čas určité aktivity. Pokud takovou myšlenku operátor, nebo kdokoliv jiný

odevzdá, dostane jen za nápad menší odměnu, bez ohledu na to, bude-li se realizovat, či nikoliv. Nebude-li se nápad realizovat, dostane pracovník vyrozumění, proč tomu tak není. Většinou se jedná o finančně náročné akce, kdy je třeba vysokých investic, které ale nepřinesou žádoucí efekt např. v podobě určité návratnosti. Pokud se bude nápad realizovat, nejen že zaměstnanci bude umožněno, aby sám svůj nápad realizoval (bude-li to v jeho silách), ale postupuje s dobrým nápadem do dalších kol, kde na konci roku může např. vyhrát určitou finanční částku, či zájezd pro celou rodinu do zahraničí. Má-li firma více výrobních linek, či závodů, často se stává, že pracovníci mezi sebou soutěží, kdo takových nápadů bude mít víc, kdo jich více implementuje, a které budou přínosnější. To je to, čeho chce podnik dosáhnout. Pro výrobní operátory je tato politika rovněž příležitostí dostat se na vyšší hierarchické místo. Uvidí-li podnik, že má schopné a kreativní operátory, kteří mají výborné technické myšlení, bude se je snažit využívat např. jako techniky.

Dobré nápady by neměly přicházet jen od výrobních operátorů, nýbrž by měly být prosazovány napříč celým podnikem. V rámci THP pracovníků a managementu je otázkou, do jaké míry jde o dobrý nápad a do jaké míry je vlastně dobrý nápad náplní práce zaměstnance. Dobrý nápad by měl vést např. ke zlepšení činnosti druhých oddělení, měl by vést ke zlepšení klima v dané společnosti, či ke zlepšení výsledku hospodaření. Vhodné zde je rovněž „vytvořit“ soutěž mezi jednotlivými odděleními. Tito pracovníci mohou mít např. Dobré nápady jako součást hodnocení v rámci ročních / pololetních odměn, kdy za určité období je nutné podat určitý počet dobrých nápadů.

6.2 Portfoliové matice usnadňující posoudit přijatelnost nového projektu

Faktorů, které v současné době na podnik působí, je celá řada. Ať už je to vnější, nebo interní okolí firmy, či očekávání jejich stakeholderů. Tato část práce se zaměřuje na faktory, které ovlivňují společnost / továrnu při rozhodování o výrobě nového produktu. Pro názornost a jednoduchost bylo využito portfoliových matic, které byly zkonstruovány v EXCELU, přičemž velikost bubliny znázorňuje relativní objem výroby oproti ostatním výrobkům. Např. z grafu č. 20 je zřejmé, že co se týká výrobku B, jedná se o výrobek s výsadním postavením na trhu (relativní tržní podíl = 4), společnost ho vyrábí vysoké množství vzhledem k ostatním výrobkům v portfoliu, růst trhu je 20%.

Tyto analýzy by měly být použity vždy při rozhodování o tom, zda-li by společnost / továrna měla vyrábět nový výrobek, či nikoliv. Vychází se tedy z předpokladu, že se jedná o rozhodování společnosti / továrny v prostředí, kde konkurenci představují nejen jiné podniky (dále jen vnější konkurence), ale i entity uvnitř jedné společnosti (dále jen vnitřní konkurence).

Bostonská matice

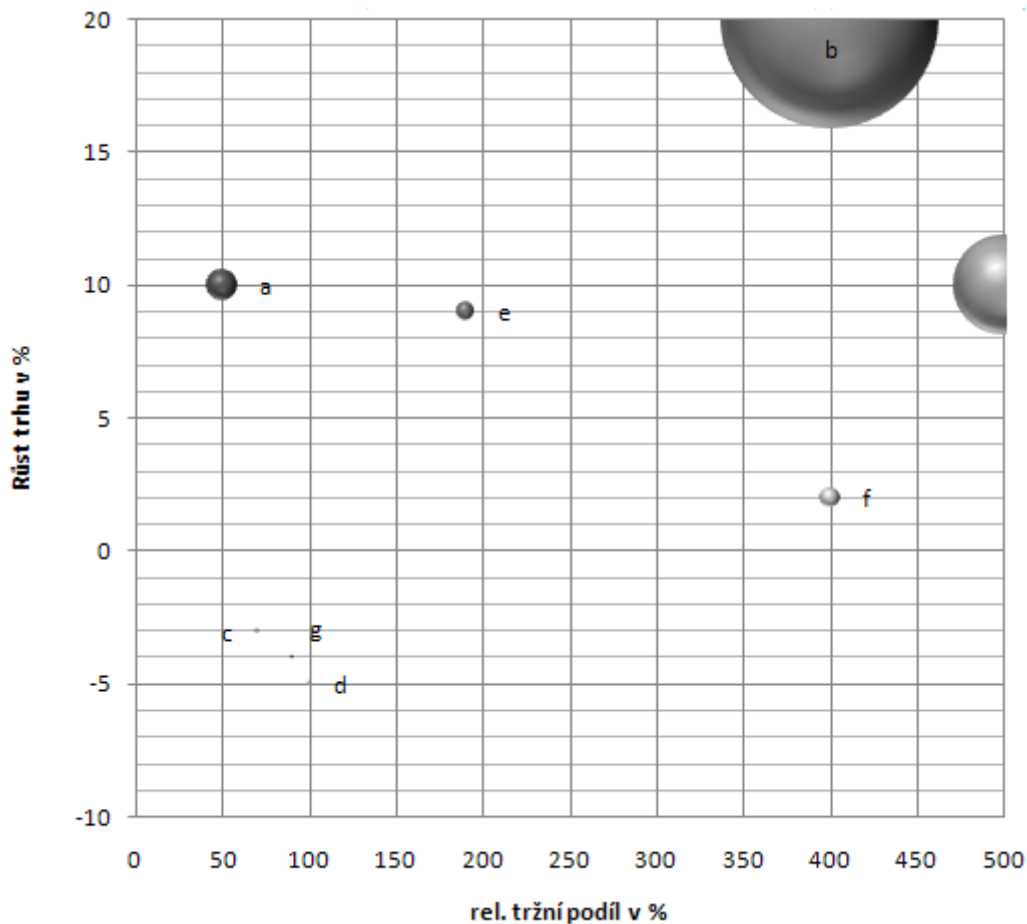
Každá obchodní jednotka by měla mít k dispozici portfolio analýzu BCG, která porovnává výrobky na základě dvou kritérií, a to relativní podíl na trhu a růst trhu. Tato matice dokáže továrně napovědět, zda-li se jedná o atraktivní výrobek, který má předpoklady k tomu, aby se vyráběl další léta, či se jedná o výrobek, který už má nejlepší období za sebou a je jen otázkou času, kdy se přestane vyrábět. Tato analýza je klíčová ve chvíli, kdy by továrna musela investovat dodatečné prostředky do vybavení pro výrobu tohoto výrobku. Pokud jsou dodatečné výdaje příliš vysoké, je lepší výrobek odmítnout.

Obecně je uznáváno, že pokud roční procentní růst objemu prodeje je vyšší než 10 %, jde o trh dynamický (menší než 10 %: trh s nízkou dynamikou). Hranice vysokého resp. nízkého relativního podílu na trhu je dána hodnotou 1 (vysoký = větší než 1). U subkategorií výrobků může být dynamika ještě vyšší.

Tržby v odvětví a tržní podíly

Každý podnik by měl znát tržby celého odvětví a jejich vývoj. Pokud např. tržby odvětví rostou o 20% oproti minulému období a tržby společnosti rostou jen o 5%, je zřejmé, že tato společnost ztrácí své relativní postavení v odvětví. Dalším způsobem, jak tržby jednotlivých firem získat, je pořízení reportu tržeb od specializovaných firem. Je důležité, aby firma zjistila, zda zvyšuje, či snižuje tržní podíl a poté adekvátně reagovala.

Graf č. 20 – Bostonská matice



Zdroj: vlastní šetření

Porovnání tržního potenciálu a tržního podílu

Dalším faktorem, který by společnost / továrna měla brát v úvahu, je tržní potenciál. Celkový tržní potenciál je maximální možná výše tržeb, které společnosti na daném trhu mohou dosáhnout v průběhu daného období. V praxi se zjednodušeně tržní potenciál spočítá následujícím způsobem: odhadne se počet kupujících, vynásobí se průměrným počtem zakoupených výrobků a cenou. U nového výrobku je tento odhad velmi důležitý. Pokud si vymežíme určitý stát a výrobek – v našem případě např. pivo, můžeme brát jako základnu počet jeho obyvatel. Výrobek užívají lidé starší 18 let, tzn., že z celkového počtu máme nyní 75%. Dalších 20% výrobek neužívá, jedná se o abstinenty a 30% dává přednost jinému alkoholu, než je pivo. Zůstalo nám tedy 25% populace. Poté toto číslo vynásobíme průměrem vypitých lahví na hlavu a cenou piva a získáme tržní potenciál.

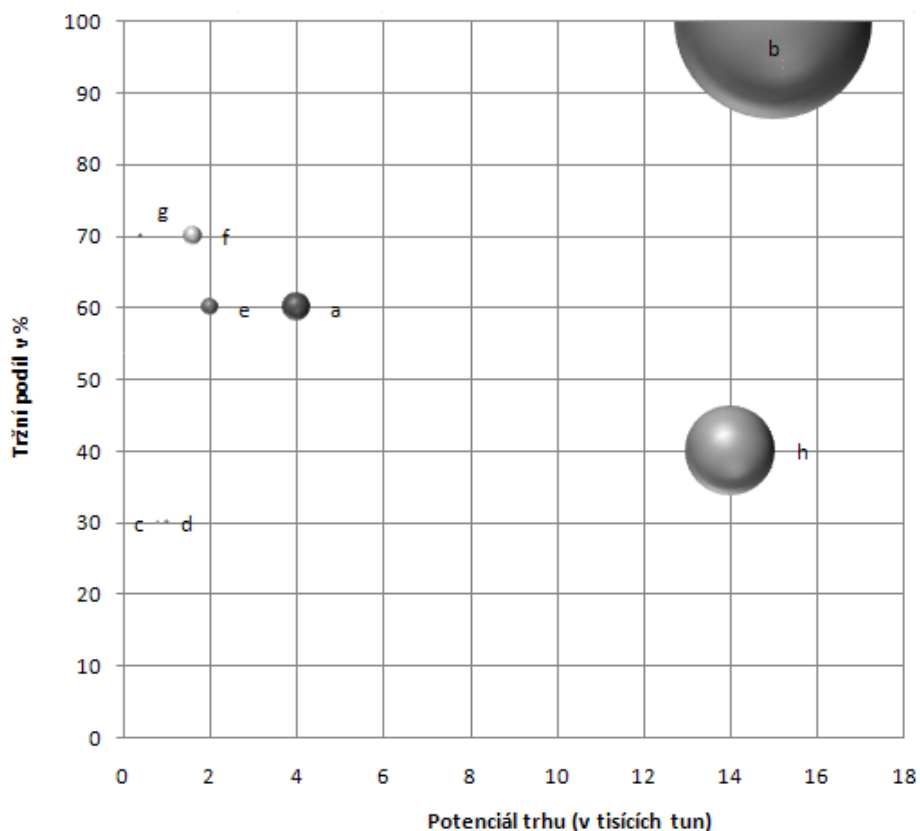
K tomu, aby bylo možné efektivně rozdělit marketingový rozpočet, je třeba analyzovat tržní potenciál různých teritorií. K tomu je možné využít metody výstavby trhu, kterou užívají především marketéři na b2b trzích a metodu vícefaktorového indexu využívanou na spotřebitelských trzích.

Tržní potenciál je vhodné porovnávat v matici např. s tržním podílem. Z pohledu továrny by však nešlo o klasický podíl kategorií jako např. sušenky a oplatky, nýbrž o subkategorie typu Perníky, Polomáčené oplatky atd. Pokud chceme zjistit, jestli daný výrobek vyrábět, musíme vidět jednak vývoj tržeb (který nám ukáže Bostonská matice) a jednak samotný tržní podíl, který je stavem trhu k určitému datu.

Oproti obchodní jednotce, pro továrnu je více důležitý tržní potenciál vyjádřený v tunách, nikoliv v penězích. S ním je třeba porovnat tržní podíl přepočítaný tunami. Důvod je jednoduchý. Cílem továrny je co nejvyšší výroba v tunách tak, aby byla optimálně využita výrobní kapacita. Bude-li jasné, že podnik obsluhuje např. 90% trhu (dané subkategorie) a trh je poměrně malý, je pravděpodobné, že vyrobené tuny neporostou a pokud neroste trh, nemá cenu investovat do rozšíření kapacity.

Velikost bubliny je znovu závislá na předpokládaných vyrobených objemech daných výrobků. Z grafu č. 21 je vidět, že největší trh má výrobek b a ovládá téměř 100% trhu. Zajímavé by bylo vidět, zda-li jeho trh roste, či klesá. To by nám ukázal graf č. 20. Z těchto dvou grafů by mohl podnik uvažovat případně o rozšíření kapacity. Naopak pokud by trh výrobku z grafu č. 20 měl záporné tempo růstu a v grafu č. 21 by jeho tržní podíl byl nízký, je na místě uvažovat o alternativním využití linky, na které se výrobek vyrábí.

Graf č. 21 – Porovnání tržního potenciálu a tržního podílu



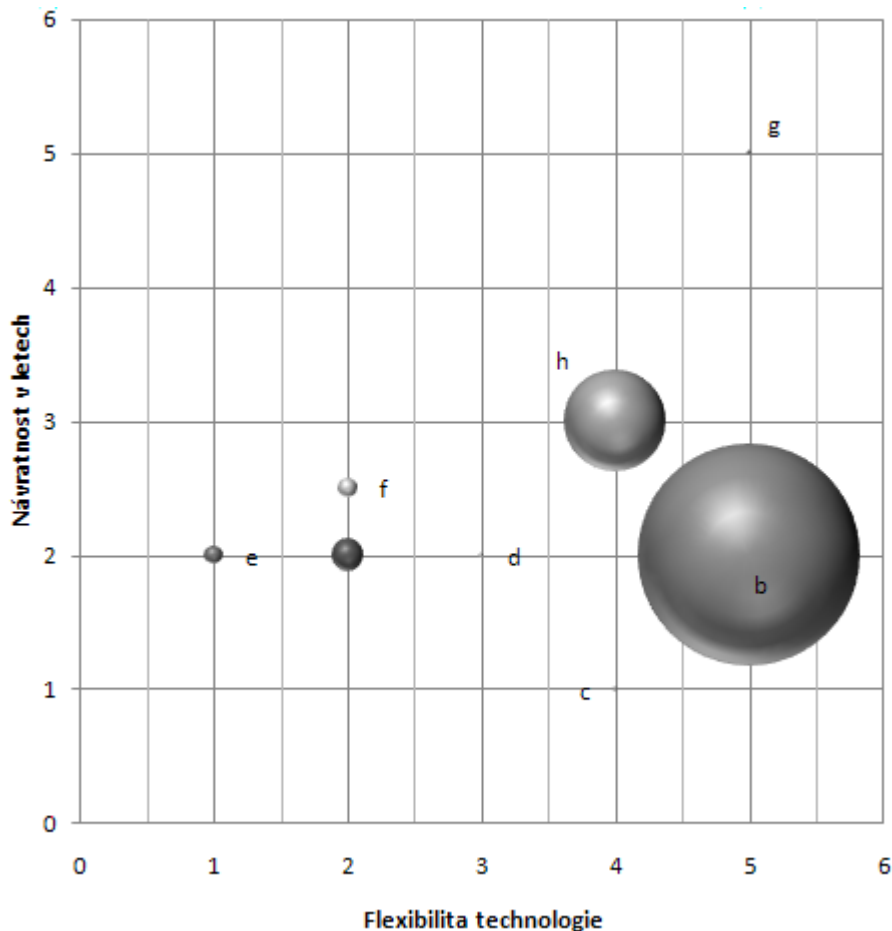
Zdroj: vlastní šetření

Porovnání flexibility technologie a návratnosti

Pokud se společnost / továrna chystá vybudovat novou výrobní linku, nebo se chystá významně investovat do stávající, musí zvážit její flexibilitu. Flexibilitou linky se rozumí její možné prodloužení či zkrácení (v závislosti na výši poptávky po výrobku), či využití této linky k výrobě jiných produktů. K tomu, aby mohla být linka prodloužena, je třeba mít ve výrobní hale prostor. Pokud není k dispozici, nedá se linka prodloužit. Jedním ze způsobů, jak snížit riziko při prodlužování stávající linky, je její etapovitá příprava a realizace projektu, přičemž projekt se rozdělí do několika etap a realizuje se postupně. Nevýhodou takové realizace mohou být vyšší investiční náklady oproti jednorázovému prodloužení, na druhou stranu při nejisté poptávce je právě toto nejlepší řešení. Rovněž záměr, aby linka dokázala vyrábět jiný výrobek, než pro který se primárně buduje, může stát společnost velké peníze, nicméně zejména pokud jde o výrobek zcela nový, je tato flexibilita doslova nutná. Případný

nezájem zákazníků by mohl přijít společnost draho. Celková investice by buď spadla jednorázově celá do nákladů, nebo by výrobky firmy zatěžovala dlouhá léta formou odpisů.

Graf č. 22 – Porovnání flexibility technologie a návratnosti



Zdroj: vlastní šetření

Výpočet doby návratnosti je jedním ze způsobů výpočtů ekonomické efektivity. Vychází se z předpokladu plného financování vlastním kapitálem. Doba návratnosti by se měla porovnávat s podobnými projekty v sektoru. Tzn., že výrobce automobilů by mohl teoreticky tolerovat vyšší dobu návratnosti, než např. výrobce potravin. Předností je bezesporu způsob výpočtu doby návratnosti, naopak negativem je to, že ignoruje časový průběh peněžního toku (rozdílný tok na začátku a na konci), ignoruje příjmy po době úhrady, zdůrazňuje rychlou návratnost projektu a nerespektuje faktor času. To se dá však vylepšit prací s diskontovanými hodnotami cash flow. Znovu je třeba brát v úvahu předchozí dva grafy, zejména ukazatel růstu trhu, který znovu dokáže dost napovědět.

Bude-li předpoklad, že se jedná o dynamické prostředí, které vyžaduje dobu návratnosti investice v rozmezí dvou až tří let, je možné předpokládat, že investice, které mají vyšší flexibilitu, mohou mít delší dobu návratnosti, protože existuje nižší riziko neúspěchu. Zároveň bude záležet na prognóze vyráběných tun daného výrobku – vyšší tony jsou znovu znázorněny větší bublinou.

Z grafu č. 22 na předchozí straně je flexibilita technologie ohodnocena známkou od jedné do šesti. Jedna znamená vysoká flexibilita technologie, šestka opak. Z výše uvedeného je možné vidět, že výrobek g zřejmě nebude při rozhodování továrny přijat do jejího výrobního programu. Jeho investice je příliš vysoká na objem jeho výroby a zároveň flexibilita technologie výroby je velmi nízká. Na druhou stranu pokud se jedná o výrobek c, je možné o jeho produkci přemýšlet reálně i přes fakt, že jeho objem produkce je nízký, jelikož investice není tak vysoká a její návratnost je do jednoho roku. Určitě se bude realizovat i projekt B s vyhlídkou vysokých tun i v budoucnu. Může továrně zajistit stálý odbyt značné části výrobků.

Porovnání technologické výhody a průměrné úspory na TCP

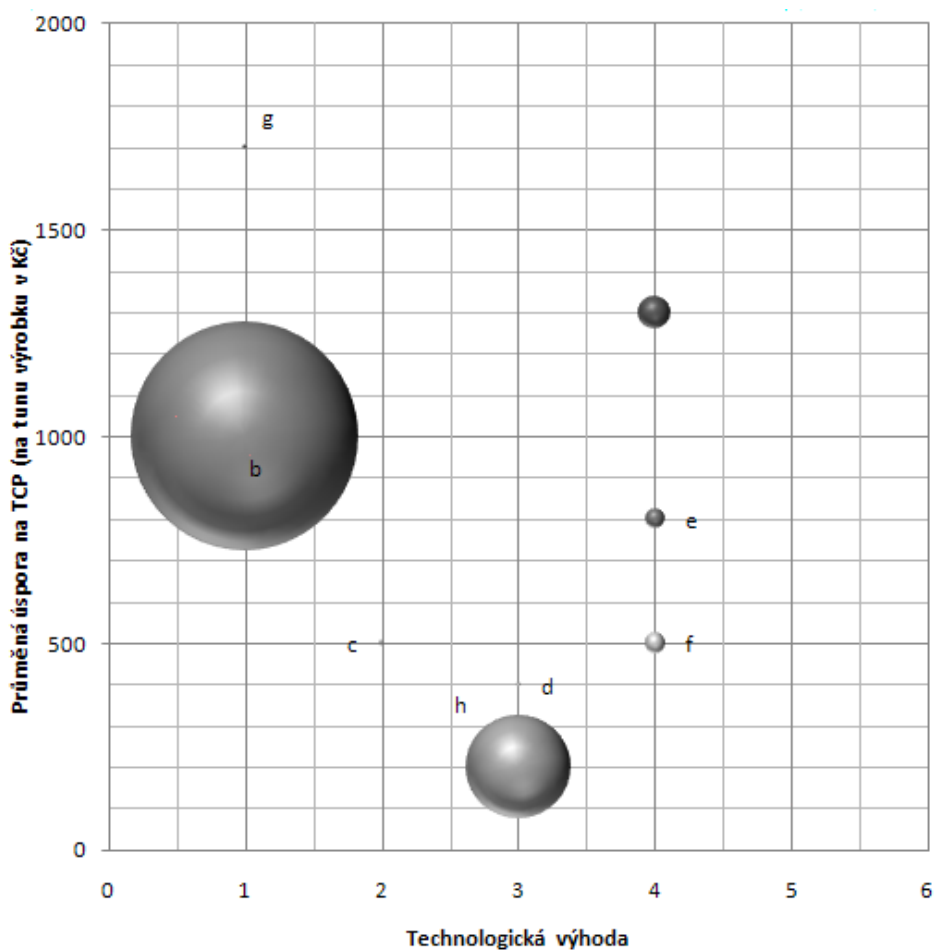
Nejdříve je třeba vysvětlit, co se rozumí technologickou výhodou. Technologická výhoda je uplatňována tehdy, má-li továrna jako jediná výrobní linku, která dokáže vyrábět určitý produkt. Pokud takových továren existuje více, tato technologická výhoda se snižuje (nabývá hodnot vyšších než 1). Tuto technologickou výhodu uplatňuje v případě, dokáže-li výrobek vyrábět levněji, než konkurent.

Vzhledem k tomu, že každá linka je jedinečná a může být využívána na výrobu odlišných produktů, neexistuje jednoznačný vztah mezi technologickou výhodou a průměrnou úsporou na TCP (TCP = TOTAL COST of PRODUCTION = celkové náklady výroby). Dále by se nabízelo hledat vztah mezi vyrobeným množstvím (znovu znázorněné velikostí buňky) a průměrnou úsporou na tunu vyrobeného výrobku. Ani tento vztah však není jednoznačný. Celkové výrobní náklady se skládají z nákladů variabilních a fixních. Zatímco fixní se v průběhu nemění (do nových výrobků se kalkulují ve stejné výši), variabilní náklady se mění. S objemem výroby se využívá úspor z rozsahu. Variabilní náklady závisí na cenách energie a její spotřebě, na cenách práce a jejího rozložení (zaměstnanci na plný úvazek vs. brigádníci, kteří jsou levnější), na cenách surovin (některé „připlouvají“ z trhu a nelze je

ovlivnit) a obalů a na rychlosti a výkonu linky samotné (rychlejší linka při stejném obsazení lidí zajistí vyšší výkon, tím pádem méně spotřebovaných lidohodin). Samozřejmě se projevuje i tzv. Experience curve, neboli zkušenostní křivka, která zachycuje vývoj nákladů během určitého časového úseku. Čím déle výrobek vyrábíme, tím se celý proces více automatizuje a podnik je schopen hledat úspory snadněji, než u jiných výrobců. Zároveň je třeba si klást otázky ohledně složitosti výrobního procesu.

Existuje v rámci společnosti, nebo mimo společnost továrna, která je schopna vyrábět stejný výrobek jako my? Pokud ano, za kolik je schopna ho vyrobit? V rámci společnosti by měla být samozřejmá komparace variabilních a fixních nákladů jednotlivých továren. Nabízí se rovněž využití benchmarkingu s vnější konkurencí.

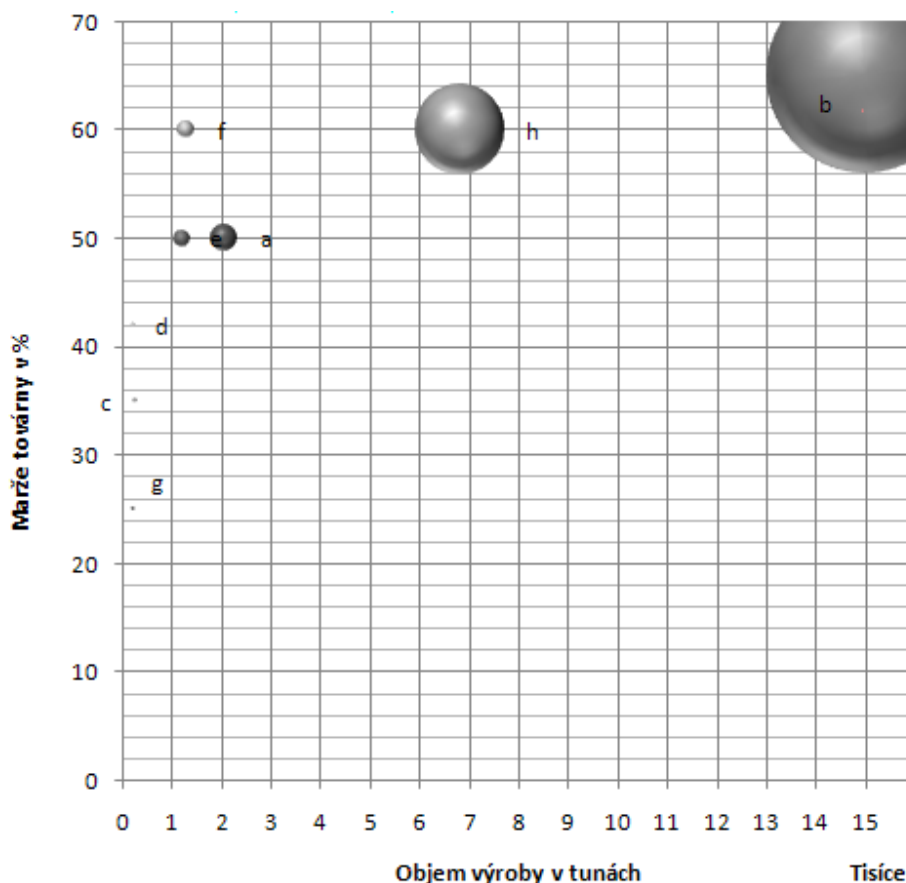
Graf č. 23 – Porovnání technologické výhody a průměrné úspory na TCP



Zdroj: vlastní šetření

Pokud na první otázku odpovíme ne, další otázkou v rámci vnější konkurence by měla být otázka typu: Nechystá se jiná továrna investovat do podobné technologie, kterou máme my? Pokud ano, tak by nás mělo zajímat, kdy budou schopni plného provozu a za kolik budou schopni vyrábět stejný výrobek jako my? Dokážou vyrábět levněji bez toho, aby plně využili svojí kapacitu? Pak se zřejmě továrna rozhodne projekt nepřijmout s výhledem na další léta. Bude-li kapacita vyčerpána, bude továrnu zajímat potenciální objem tun, který továrně případně. Byla by zde také na místě otázka: Proč nedokážeme vyrábět stejně levně, nebo levněji než konkurent? Vlivů samozřejmě může být celá řada, ať už je to mzdová sazba, která se liší stát od státu, či vyspělost technologie. Pak by stálo za to, se ptát: Kolik by nás stálo, abychom výrobek vyráběli levněji? A už jsme opět v koloběhu rozhodování o přijetí investice. graf č. 23 na předchozí straně názorně zobrazuje situaci modelové továrny.

Graf č. 24 - Porovnání marže továrny s vyrobenými tunami



Zdroj: vlastní šetření

Tyto dvě veličiny slouží spíše jako informace pro Samostatné obchodní jednotky jednotlivých států. Protože od továrny odkupují výrobky s několikaprocentním mark-upem (který slouží jako zdroj financování samotné továrně), rozdíl mezi výrobními náklady a cenou, za kterou samostatná obchodní jednotka výrobek prodává, je možné nazývat marží továrny. Rozdíl tedy poskytuje operační prostor pro obchodní jednotky. Ty pak připočítají náklady spojené s dopravou, skladováním a marketingem. Pokud znají celkové náklady na jednotku výrobku a prodejní cenu této jednotky, mohou jednoduše spočítat i ziskovou marži a další potřebné ukazatele.

Nakonec je třeba říci, že pro zjednodušení je možné všechny tyto faktory srovnat pod sebe, každý faktor ohodnotit známkou (od jedné do pěti – jedna nejlepší x pět nejhorší) a pokud vyjde číslo u jakéhokoliv kritéria vyšší než tři, je třeba dbát zvýšené opatrnosti při zavádění těchto výrobků do výrobního podniku.

Obrázek 23 – Zjednodušující návrh klíčových kritérií

Kritérium	Ohodnocení	Komentář
Růst trhu	2	
Tržní potenciál	1	
Tržní podíl	2	
Flexibilita investice	4	Možnost výroby pouze jednoho druhu výrobku
Návratnost	1	
Technologická výhoda	3	Jiná továrna dokáže vyrobit stejný výrobek jen o 0,3 EUR/tunu draž
Průměrná úspora na TCP	2	Průměrná čtvrtletní úspora činí 10 EUR/tunu
Marže továrny	2	
Vyrobené tuny	2	
PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ	2,11	
Přijetí výrobku	ano	Konkurent zlevňuje jen o 8 EUR/tunu čtvrtletně – výhled vysokých tun

Zdroj: vlastní šetření

6.3 Volba vhodné cenové strategie při zavedení nového výrobku na trh

K tomu, aby podnik zvolil vhodnou cenovou strategii nejen nového výrobku, je nutné, aby následoval několik kroků.

6.3.1 Základní stanovení cílů podnikání (jednoznačná identifikace role výrobků v portfoliu)

Nejdříve si musí určit cíl svého podnikání. Ten ji pomůže při stanovení ceny. Může jím být:

Přežití. Firma bude fungovat do té doby, dokud budou tržby pokrývat variabilní náklady a alespoň část fixních nákladů. Jedná se o krátkodobý cíl, jinak by firmě hrozil zánik.

Maximální současný zisk, při jehož stanovení (odhadu) musí firma znát svou poptávkovou a nákladovou křivku, zároveň při tomto cíli hrozí ignorace důsledků jiných proměnných marketingového mixu a reakce konkurentů.

Maximální tržní podíl, při kterém firma realizuje vysoký objem tržeb a domnívá se, že povedou k nižším nákladům na jednotku a vyšším dlouhodobým ziskům, přičemž tento cíl je vhodný implementovat na takovém trhu, který je citlivý na ceny, kde výrobní a distribuční náklady klesají s narůstajícími výrobními zkušenostmi a kde nízká cena odradí konkurenci.

Následování konkurence. Firma se snaží následovat konkurenci. Kopíruje průměrné ceny firem v odvětví. Taková firma nemá cenovou politiku, postupuje zpětně a přizpůsobuje náklady tak, aby odpovídaly ceně.

Vedoucí postavení v kvalitě produktů. Některým firmám se podařilo spojit vedoucí postavení v kvalitě, luxus a vysoké ceny, jiné chtějí být „dostupným luxusem“, tzn. vysoká úroveň kvality a vkusu se stanovenou cenou tak, aby neodradila spotřebitele.

Maximální cash flow. Tato strategie bývá často uplatňována na úkor dlouhodobého růstu podílu na trhu.

Další cíle.

6.3.2 Charakter poptávky

Mezi cenou a množstvím existuje vztah nepřímé úměry (ve většině případů). Každá cena vyvolá jiné poptávané množství. Většinou platí, že čím vyšší cena, tím je poptávané množství nižší. Ovšem tento vztah nebude platit vždycky. Např. pokud společnost zvýší cenu svého parfému, může být poptávané množství dokonce i vyšší a to z toho důvodu, že lidé chtějí dokázat svým blízkým svou náklonnost tím, že jim koupí drahý parfém.

Velice důležitým indikátorem je cenová elasticita. Ta nám řekne, o kolik procent se zvýší poptávka po našem produktu, snížíme-li cenu o 1 procento. Obecně lze říci, že daleko citlivější na cenu jsou zákazníci u luxusního zboží, dále u zboží, které kupují často a u zboží, jehož cena je vysoká vzhledem k příjmu spotřebitele. Naopak méně citliví jsou spotřebitelé na zboží nezbytně nutné, na zboží, které tvoří malou část výdajů, u zboží návykového (cigarety, alkohol) a u zboží, které nemá blízké substituty. Prodejce může účtovat také vyšší cenu než konkurence a získat zákazníka jen v tom případě, nabízí-li celkové náklady na vlastnictví nejnížší (to je v případě, kdy je cena pouze malou částí celkových výdajů na získání, provozování a obsluhování výrobku v průběhu jeho životnosti).

Internet je nástrojem, který může sloužit k porovnávání cen. A to velmi jednoduše. Existují portály, které porovnávají ceny vámi zadaného výrobku a vy si už jen kliknete na obchod, kde je tento výrobek nejlevnější. Přesto, že lze velmi jednoduše zjistit, ve kterém obchodě je produkt nejlevnější, společnost McKinsey provedla výzkum a zjistila, že 89% zákazníků navštěvuje jen jeden internetový obchod s knihami a takovýchto příkladů je více. Z toho plyne, že porovnání cen není tak rozšířené (nebo že výše ceny nehraje pro zákazníka obchodu roli), jak by být mohlo, vzhledem k jeho jednoduchosti. (Kotler, 2007)

6.3.3 Odhad poptávky po výrobku

V praxi existuje celá řada přístupů k odhadu poptávky. Co nejpřesnější odhad poptávky je klíčem ke správné alokaci nákladů podniku. Jednotlivé přístupy vycházejí z cenové politiky, kterou praktikuje daná firma.

Nákladově orientovaná cenová tvorba

Při nákladově orientované cenové tvorbě může podnikové vedení vycházet ze **čtyř základních scénářů**. Prvním z nich je **předpoklad nízkého objemu produkce**. Jedná se o konzervativní přístup, kdy vedení podniku vychází z velmi opatrného odhadu. Právě objem výroby rozhoduje o tom, jak vysoké budou ceny výrobku. Pokud firma podhodnotí svůj odhad poptávky, riskuje, že výrobek nebude konkurenceschopný. Jeho náklady, obzvláště pak režie, budou rozpočítány na nízký objem výroby a tím se výrobek stane drahým a pro zákazníka neatraktivním. Vysoká cena výrobku může odradit zákazníky od koupě a přivést je ke konkurentovi, který zvýšením prodeje substitutu, či velmi blízkého produktu s nižší cenou, zvýší svůj tržní podíl. Konečným důsledkem tak může být ztráta tržního podílu a zároveň i ziskovosti společnosti.

Dalším scénářem může být **předpoklad stejného objemu výroby jako v předešlém období**. Zde vedení vychází z toho, že se podmínky na trhu delší dobu nemění. Je vhodné jej aplikovat v prostředí, které se nevyznačuje cyklickými výkyvy a kde poptávka po výrobku je stabilní a konkurence je neměnná. Tento přístup ale nemůže být aplikován v případě nových výrobků.

Třetí scénář je **využití nejlepšího odhadu budoucího objemu**. Tento přístup je založen na podnikové prognóze objemu prodeje pro příští období. V procesu určení ceny se projevuje slabina tohoto přístupu, která spočívá v logickém kruhu jeho předpokladů. Aby bylo možno prognózovat budoucí objem prodeje, měl by podnik znát cenu. Stejně jako cena, tak náklady na jednotku produkce představují v rovnici, kterou řešíme, abychom mohli stanovit cen, neznámé veličiny. Náklady na jednotku jsou funkcí objemu, který v tomto okamžiku není známý. Tento přístup tedy využívá dosud hypotetických a neurčených nákladů, aby dospěl k ceně, která je zase hlavní determinantou objemu. Slabinu tohoto přístupu lze spatřovat v umělosti objemových předpokladů, které bude tvůrce ceny formulovat bez znalosti ceny, která je zase potřebná ke kalkulaci jednotkových nákladů.

Čtvrtou možností je **využití normativních objemů**, které představují plánované množství jednotek, zohledňující měnící se podmínky vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Tento objem

je pravidelně přizpůsobený tak, aby reflektoval příznivý či nepříznivý vývoj tržních podmínek a jeví se tak jako nejlepší základ pro nákladové kalkulace.

Poptávkově a konkurenčně orientovaná cenová tvorba

U cenových přístupů, které se více orientují na poptávku (klade se důraz na znalost struktury poptávky a intenzitu poptávky po výrobku), než na náklady, musí manažer znát, jakým způsobem reaguje poptávka na změnu ceny. Dále musí mít představu o tom, kolik výrobků prodá při různých cenových úrovních. Pokud zná manažer poptávku, může určit objem výroby, při kterém maximalizuje zisk, či dosáhne jiných požadovaných cílů (např. maximalizovat tržní podíl).

Prvním ze způsobů, jak lze odhadnout poptávku, je **agregování odhadů prodejních zástupců**. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod odhadu poptávky. Právě prodejní zástupci jsou nejbližší zákazníkovi. Znají reakce zákazníků, měli by vědět, po čem touží. Rovněž znají nabídku a ceny konkurence a tak mají všechny předpoklady pro to, aby sledovali trendy ve své oblasti a zároveň by měli poskytovat firmě zpětnou vazbu ohledně jejích produktů a vývoje prodejů. V praxi ale dochází u této metody k několika obtížím. Vzhledem k tomu, že se jedná o subjektivní odhad poptávky, je nutné, aby k němu zástupci přistupovali velmi zodpovědně. Další úzkost tohoto odhadu je spojena s motivací těchto zástupců. Vzhledem k tomu, že jejich výkonnostní a prémiové systémy mohou být úzce spjaty s dosahováním odhadnutých prodejů, existuje zde značné riziko podhodnocení, nebo nadhodnocení odhadů.

Dalším způsobem pro odhad poptávky je shromáždit **expertní odhady**. Expertní skupinu tvoří osoby, které mají patřičné znalosti v příslušném oboru. Může se jednat např. o členy vrcholového managementu, marketingové analytiky, či odborné poradce. Tyto odhady nabývají tři základních forem.

Bodový odhad prodeje. Ten představuje nejpravděpodobnější odhad prodeje výrobku při určité ceně. Např. za 1 000 Kč se s největší pravděpodobností prodá 100 000 kusů.

Intervalový odhad prodeje. Zde se určí rozmezí, které se při stanovené ceně s danou mírou spolehlivosti prodá. Např. prodáme-li výrobek za 1 000 Kč, s 90% spolehlivostí dosáhneme prodeje 80 000 – 120 000 kusů.

Odhad rozdělení pravděpodobností. U tohoto přístupu se vytváří několik variant budoucích prodejů. Jedná se o tzv. optimistickou, nejpravděpodobnější a pesimistickou úroveň prodeje. Např. pokud bude cena výrobku 1000 Kč, s 20% pravděpodobností dosáhneme prodejů ve výši 80– 90 tisíc, s 50% pravděpodobností prodejů 90 -100 tisíc a s 30% pravděpodobností 100 – 110 tisíc.

Další metodou, jak zjistit poptávku po výrobku, je **testování trhu**. Jde o prodej výrobku na různých trzích (několik malých geografických oblastí) za různou cenu během omezeného časového období. Při tomto testu je velmi důležité zvolit správné prostředí testu. Mělo by co nejvíce korespondovat s trhem, na který se výrobek bude zavádět. Doba trvání testu je určena obdobím, které uplyne mezi první koupí a opakovaným nákupem, tedy období, během něž zákazník výrobek koupí, spotřebuje a obnoví zásoby.

Cenová tvorba orientovaná na zákazníka. Velmi důležité je **zjišťování postojů zákazníků**. Při těchto odhadech jednoduše řečeno „chodíme za zákazníky“ a ptáme se jich na pravděpodobnost koupě výrobku při různých cenách. Tento přístup má však několik stinných stránek. Odpovědi tázajících nemusí odpovídat realitě. Zákazník také může záměrně uvádět nižší ceny.

Laboratorní experimenty. V jejich průběhu se s cenou manipuluje v uměle vytvořeném prostředí. Sleduje se především reakce zákazníka na různé ceny. Vzhledem k tomu, že se klade důraz právě na cenu, mohou zaostávat další faktory, které působí na zákazníka během „normální“ nákupní situace. Zároveň jelikož zúčastněné osoby ve skutečnosti výrobek nekupují, nezachycuje tato metoda tzv. předzásobením, tzn. nakoupením větší zásoby výrobku za nižší cenu a jeho následné uskladnění. Na druhou stranu je tato metoda velmi rychlá a relativně nenákladná.

Analýza minulých dat. Vychází z předpokladu, že vztahy mezi prodaným množstvím zboží a cenou je stejný jako v minulosti. Vychází se z časových řad prodejů jednotlivých výrobků. Využívá se zde modelů jednoduché regrese, ve kterém se předpokládá, že jedinou proměnnou,

kteřá ovlivňuje objem prodaných kusů je cena. Její různé výši odpovídá jiná velikost prodaných objemů. Cena je tedy nezávislou a množství závislou proměnnou. Vícenásobná regrese zohledňuje i další proměnné a umožňuje stanovit procentní změnu velikosti poptávky vyvolanou jednoprocenní změnou kteréhokoliv uvažovaného faktoru při neměnnosti všech ostatních faktorů. (Dodge, 1997)

6.3.4 Odhad nákladů

Náklady tvoří spodní hranici, pod kterou firma nebude prodávat výrobky. Společnost chce účtovat cenu vyšší, cenu, která pokryje veškeré náklady, tzn. výrobní náklady, marketingové, logistické náklady a další. Náklady firmy se skládají ze dvou hlavních složek. Jsou to náklady fixní, které jsou většinou během roku neměnné. Jsou to náklady, které podnik platí bez ohledu na to, zda vyrábí, či nikoliv (nájemné, splátky úvěrů, atd.). Druhou složku tvoří náklady variabilní, které se mění s vyrobeným množstvím, přičemž rozlišujeme variabilní náklady progresivní, proporcionalní a degresivní.

Kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit (ABC)

Druhů kalkulací existuje celá řada. Účelem tohoto textu není probírat jednotlivé kalkulace, proto se zde zaměříme na velmi rozšířenou kalkulaci ABC. Každý výrobce si může vyjednat rozdílné podmínky např. dodávek s retailovými řetězci. Ten, kterému bude stačit jedna dodávka týdně, bude platit méně za výrobky výrobce než ten, který bude požadovat dodávky denní např. kvůli nízkým zásobám, nebo z jiného důvodu. Výrobce tak bude účtovat jinou jiné náklady prvnímu a jiné náklady druhému řetězci. Pro zjištění ziskovosti dodávání jednotlivým retailerům musí výrobce použít kalkulaci nákladů dle jednotlivých aktivit. Díky této kalkulaci je možno identifikovat náklady spojené s každým zákazníkem. Jak variabilní, tak fixní náklady jsou spojené se zákazníkem, ke kterému náleží. Pokud nejsme schopni měřit své náklady, nemůžeme být ani schopni měřit své zisky. Jeden z návrhů časových řešení kalkuluje náklady na jednu minutu a pak zjišťuje, kolik z těchto nákladů spotřebuje každá aktivita.

Analýza nákladů, cen a nabídka konkurentů

Každá firma by měla vzít v úvahu cenu výrobků svých konkurentů. Měla by porovnat jejich ceny, svou cenu zvýšit o požitek, který poskytuje navíc, nebo snížit, pokud našemu výrobku oproti referenčnímu něco chybí. Takto dostane cenu porovnatelnou s konkurencí a nyní už je na ní, zda-li zvolí cenu stejnou, vyšší, nebo nižší než konkurence. Musí ale také počítat s tím, že konkurence může své chování změnit, ať už na základě naší ceny, nebo jiných podnětů.

6.3.5 Cenové strategie v závislosti na životním cyklu výrobku

Životní cyklus výrobku můžeme definovat jako období, během něž je výrobek na trhu. Preference zákazníků se během něj mění, je třeba neustále sledovat poslední trendy a výrobek je nutné omlazovat díky zdokonalování vlastností výrobku v reflexi na potřeby zákazníků. Postupně se těžiště konkurence přesouvá od aktivit směřujících k výrobkové diferenciaci ke standardizaci a k službám zákazníkům. Standardizace výrobků, vysoká sériovost a nabývání zkušeností s výrobou zpravidla vede k nižším výrobním nákladům. Zároveň však větší konkurence vyvolává silné tlaky na snižování cen výrobků a zvyšuje výdaje na marketing a s ním související služby.

Výrobek prochází čtyřmi základními fázemi. Nejdříve je výrobek zaveden. V této fázi se trh seznamuje s výrobkem. Ve fázi růstu již má trh povědomí o výrobku a prodeje rostou. Ve fázi zralosti dosáhne objem prodeje výrobku svého vrcholu a intenzivní konkurence způsobí postupný pokles ziskovosti, jelikož firma, která si bude chtít udržet, popřípadě rozšířit tržní podíl, bude snižovat své ceny a zvyšovat objem prodeje, ale na druhé straně bude muset zvyšovat výdaje na reklamu a podporu prodeje. Ve fázi poklesu prodeje klesají v důsledku nástupu nově zaváděných výrobků a změn preferencí zákazníků.

Řízení výrobku dle fází životního cyklu umožňuje firmě stanovit současnou tržní pozici a na základě její podrobné analýzy pomáhá podniku přijít s nebytnými kroky, které zajistí vyšší prodeje a úspěch výrobku. Také pomáhá podniku pochopit, že přebytečné zisky, které vydělá ve fázi růstu a hlavně ve fázi zralosti, je třeba znovu investovat do nových výrobků tak, aby byla zajištěna trvalá ziskovost.

Ačkoliv se životní cyklus výrobku může zdát jako předem pevně stanovené období, během něž se bude výrobek vyvíjet dle předpokladů, zdaleka tomu tak není. Cílem každého manažera by mělo být co nejvíce prodloužit tržní životnost výrobku až k jeho ekonomickému maximu. Z toho vyplývá, že jednotlivá opatření k zajištění konkurenceschopnosti jsou přijímána na základě průběhu prodeje a zisků, než na pevně vymezeném časovém období. Jak už bylo naznačeno, jednotlivé fáze životního cyklu jde prodloužit, nebo naopak dokonce i přeskočit.

Výrobek, který např. není trhem akceptován, může ze zaváděcí fáze přejít rovnou do fáze poklesu. To samé se může stát, bude-li management pasivní a nebude reagovat na aktuální trendy trhu. A naopak výrobek, kterému je věnována dostatečná pozornost managementu, může pomocí modifikací, které zohledňují současné potřeby zákazníků, životnost výrobku prodloužit a co více, dokáže posílit současnou značku. Dále se tento text bude již zabývat pouze 1. fází, zaváděcí.

1. Fáze – zavádění je pro podnik nejdůležitější a nejvíce riziková. Rozhodne o tom, zda výrobek bude akceptovaný trhem či nikoliv. Jedná se tedy o kritickou fázi, ve které je třeba být nejvíce obezřetný. Podnik vynakládá nejen vysoké náklady na výzkum a vývoj (respektive už vynaložil), ale zároveň bude muset zákazníka s novými změnami, nebo s novým výrobkem seznámit. Zatímco u spotřebního zboží se marketingová podpora může zaměřit např. na specifické rysy výrobku, či servisní podporu a záruky, u průmyslových výrobků je podpora zaměřena více na technické poradenství a instalaci. Určení výše jednotlivých proměnných bude závislá na celé řadě faktorů:

Exkluzivita výrobku. Čím více je výrobek nový, tím více je nutné trh seznámit s výrobkem. Tím vyšší budou marketingové náklady. Rovněž čím více je výrobek jedinečný, tím vyšší prémiovou cenu může výrobce požadovat. Je zatím v postavení monopolu. Strategie vysokých cen není vhodné aplikovat u výrobků, jejich stupeň inovativnosti je nízký, jeví se jako velmi riskantní.

Jméno výrobce. Při rozhodování o cenové strategii bude rozhodovat i jméno výrobce a jeho image zakořeněná v myslích zákazníků. Bude-li se jednat o renomovanou firmu, může

požadovat vyšší ceny, než neznámý výrobce, který zákazníka nejdříve musí přesvědčit ke koupi svého výrobku a mimo jiné nižší cenou.

Požadovaná návratnost. Ta hraje klíčovou roli při cenotvorbě. Management se bude snažit minimalizovat rizika spojené s novým výrobkem tak, že sníží dobu návratnosti. Čím konzervativnější bude management, tím vyšší bude stanovená cena a tím nižší může (ale nemusí) být zájem spotřebitelů.

Na jak velký trh vstoupit. Zavést výrobek na celý trh, nebo jeho části, rozdělené např. do geografických segmentů? Čím více se bude testovaný segment podobat našemu cílovému, tím vyšší je pravděpodobnost, že správně cenu, kterou bude trh akceptovat. Takové testování je vhodnější z toho důvodu, že můžeme pozorovat reakce jednotlivých zákazníků a jsme více flexibilní. Na druhou stranu riskujeme to, že náš výrobek bude předběhnout jiným, konkurenčním.

Závislost na cíli. Cenotvorba (nejen) nových výrobků bude závislá na podnikových cílech viz. text výše.

Elasticita poptávky. Čím více elastická bude poptávka, tím spíše se podnik rozhodne pro strategii nízkých cen. Tato strategie může vést k vysokému tržnímu podílu a následně k rapidnímu snižování jednotkových nákladů z důvodů uplatnění výnosů z rozsahu. V názoru na elasticitu poptávky existují dva diametrálně odlišné názory. První říká, že poptávka je nejvíce elastická právě v zaváděcím období, tudíž největší množství zákazníků by bylo možné získat právě v této fázi, což by vybízelo k tvorbě nízkých cen. Tuto strategii plně využili japonscí výrobci automobilů Honda a Toyota, kteří vstoupili na americký trh se základními modely za nízké ceny a jakmile došlo k tržní akceptaci výrobků, vstoupili na trh s lépe vybavenými a dražšími modely. Druhý názor je naprostý protipól prvního a říká, že poptávková elasticita roste během fáze zralosti. To znamená, že první kupující nejsou tolik citliví na cenu a vybízí se tak aplikovat strategii vysokých cen.

Prahová hodnota podílu na trhu. Prahovou hodnotu lze považovat za to samé, jako je bod zvratu. Ukazuje nám, kdy výrobek přináší podniku zisk, respektive kolik kusů musí výrobce prodat, aby výrobek generoval zisk. Bod zvratu je podílem fixních nákladů a příspěvku na úhradu (příspěvek na úhradu se vypočítá jako rozdíl ceny za jednotku a variabilních nákladů).

Kotler cenové strategie používané pro zavádění nových výrobků modifikoval. Marketingový management může stanovit nízkou nebo vysokou úroveň jednotlivých marketingových proměnných (ceny, propagace, distribuce a jakosti produktu). Pokud bereme v úvahu jen cenu a propagaci, může management použít jednu ze čtyř následujících strategií (Kotler, 2007)

1. Strategie rychlého sbírání (rovněž viz. předchozí kapitola – cenové zužitkování trhu): spočívá v zavedení produktu na trh s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Tato strategie má význam tehdy, pokud je velká část potenciálního trhu s produktem neseznámena. Ti, co ho už znají, jsou dychtiví, aby ho měli co nejdřív, a jsou za to ochotni platit požadovanou cenu. Firma očekává konkurenci a snaží se získat výhody, které přísluší značkovému produktu.
2. Strategie pomalého sbírání: spočívá v zavedení produktu s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci. Tato strategie má opodstatnění za těchto předpokladů: trh má omezenou velikost, většina potenciálních zákazníků ví o novém produktu, zákazníci jsou ochotni platit vysokou cenu a potenciální konkurence není nezbytná.
3. Strategie rychlého pronikání: spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a vysokými výdaji na propagaci. Má smysl tehdy je-li trh velký, potenciální zákazníci o novém produktu nevědí a většina zákazníků je citlivá na cenu. Existuje předpoklad tvrdé konkurence; jednotkové náklady výrazně klesají s velikostí vyrobené produkce a s nashromážděnými zkušenostmi z výroby.
4. Strategie pomalého pronikání: spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a malou propagací. Tato strategie má smysl tehdy, je-li trh velký, dokonale si uvědomuje existenci nového produktu, je citlivý na cenu a existuje možnost konkurence.

Tato fáze výrobku bývá nezděná ztrátová, jednoduše kvůli tomu, že výnosy generované prodejem výrobků nedokážou pokrýt dosavadní náklady. Zároveň je tato fáze spojena s vysokými jednotkovými náklady i z toho důvodu, že podnik zatím vyrábí nízké množství výrobku. Výrobním operátorům bude trvat nějaký čas, než si zvyknou vyrábět nový produkt a ani nároky na materiály zatím nejsou vysoké. Podnik tedy zatím nevyužívá úspor z rozsahu, které umožní generovat další fáze.

6.4 Regrese – metoda nejmenších čtverců a její využití v podniku

Regrese se zabývá jednostrannými závislostmi. Zkoumá obecné tendence ve změnách vysvětlovaných (závisle proměnná y) proměnných vzhledem ke změnám vysvětlujících proměnných (nezávisle proměnná x) a zobrazuje průběh těchto změn pomocí matematických funkcí. Konkrétním regresním úkolem je nalézt vhodný funkční předpis – regresní funkci, která by co nejlépe vyjadřovala charakter závislosti (Hrach, 1998).

Zvláštní postavení mezi regresními modely mají lineární regresní modely, což jsou modely s lineárními regresními funkcemi, konkrétně Metoda nejmenších čtverců. Linearitu funkce lze chápat jak z hlediska proměnných, tak i z hlediska parametrů.

Za předpokladu, že mezi proměnnými x a y je lineární vztah, platí, že:

$$y = b_0 + b_1x, \quad (1)$$

příčemž

$$b_1 = \frac{\overline{yx} - \bar{y} * \bar{x}}{x^2 - \bar{x}^2} \quad (2)$$

a

$$b_0 = \bar{y} - b_1\bar{x} \quad (3)$$

Parametr b_1 je směrnice přímky y , neboli regresní koeficient. Udává, jaký přírůstek, nebo úbytek střední hodnoty vysvětlované proměnné Y odpovídá jednotkovému přírůstku hodnoty vysvětlující proměnné X (Hrach, 1998).

Autor se snaží vystihnout chování bodů pomocí lineární závislosti. Přímka y (1) neprochází všemi body (jednotlivými kombinacemi ceny a množství za cenu nakoupené), jelikož měření je vždy zatíženo nějakou chybou. Je ale důležité, aby procházela kolem těchto bodů co nejtěsněji. Za ideální křivku lze považovat tu, která minimalizuje součet ploch čtverců, které jsou nad, nebo pod touto přímkou (Mařík, 2006).

Metodu nejmenších čtverců je možné uplatnit za značně zjednodušených předpokladů:

- jediná proměnná, která u zákazníka rozhoduje o koupi výrobku, je cena

- podnik disponuje historickými daty
- jedná se o odvětví, které nepodléhá cyklickým výkyvům a z hlediska konkurence je stabilní

Bude-li podnik zavádět na trh nový výrobek, situace se rázem mění. Podnik nemá k dispozici žádná historická data – výrobek se do té doby neprodával. Využitelnost metody nejmenších čtverců však v tomto případě rapidně roste. Podnik si vytipuje několik trhů, které se co nejvíce podobají cílovému trhu, a na nich bude prodávat výrobek za různé ceny.

V tabulce č. 1 je v prvním řádku množství, které se prodalo za cenu P, uvedenou v řádku druhém. Třetí řádek poskytuje informaci o celkových tržbách při jednotlivých cenách. Poslední řádek je druhou mocninou ceny P.

V tomto konkrétním modelovém příkladu to znamená, že na deseti trzích, které se svou charakteristikou značně podobají cílovému trhu, se testují prodeje luxusní čokolády. Výrobek byl prodáván za ceny v rozmezí od 90 Kč za kus do 99 Kč za kus. Každé ceně však odpovídal jiný výstup. Čím vyšší byla cena, tím nižší bylo poptávané množství výrobku. Postupným dosazením (nebo lépe využitím např. Excelu) do rovnic (2), (3) a (1) se dostane regresní přímka:

$$y = 411 - 3,5 x \quad (4)$$

a z toho tedy vyjádřená poptávková křivka, kde poptávané množství je funkcí ceny:

$$Q = 411 - 3,5 P \quad (5)$$

CENOVÁ ELASTICITA

Pro manažery je klíčové pochopit vztah mezi dvěma základními proměnnými: cenou a množstvím. Podnik se většinou nachází v nedokonalé konkurenci. Pokud se podnik snaží zvýšit své tržby, existuje mnoho způsobů, jak tohoto cíle dosáhnout. Tato část práce je však zaměřena na reakci poptávaného množství výrobku pouze na změny ceny. Mnoho manažerů stále žije v domněnku, že pokud sníží cenu svých výrobků, zvýší se objem prodeje jejich výrobků a s ním i zisk. Tato cenová strategie je především prosazována kvůli zvýšení tržního podílu. Znamená to, že tržby konkurentů „převezme“ společnost, která sníží cenu.

V některém případě má snížení ceny opravdu za následek zvýšení prodaného množství, zvýšení obrátu a zvýšení zisku. Na druhou stranu ani vysoké prodané množství není zárukou toho, že podnik bude vykazovat kladný hospodářský výsledek. Snižování cen také vede k cenovým válkám, kdy se podniky předhánějí v tom, kdo sníží cenu víc a tím pádem na trhu přežije. Jiné podniky tento tlak neustojí a padnou.

Obecně bude záležet na vývoji celkového příjmu, což je součin prodaného množství a ceny výrobku. Ten je značně závislý na elasticitě poptávky, která se určí buď jako elasticita v bodě, nebo elasticita mezi dvěma body, tzv. oblouková elasticita. Na základě funkce poptávky, která byla odvozena z regresní analýzy, podnik může vypočítat elasticitu v bodě podle následujícího vzorce:

$$E_{PD} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} * \frac{P}{Q} \quad (6)$$

Elasticita poptávky v bodě, kde je jednotková cena 92 Kč a prodaného množství 93 kusů, by dle vzorce č. 4 byla -3,5. Znamená to, že pokud firma sníží cenu o 1%, zvýší se poptávané množství v průměru o 3,5%.

Tabulka č. 8 – Objemy prodejů při změnách ceny výrobku A

Q	y	100	89	87	85	84	81	80	70	69	58	průměr:	80
P	x	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	průměr:	95
P*Q	x*y	9000	8099	8004	7905	7896	7695	7680	6790	6762	5742	průměr:	7557
P ²	x ²	8100	8281	8464	8649	8836	9025	9216	9409	9604	9801	průměr:	8939

Zdroj: vlastní šetření

Je-li elasticita poptávky (koeficient EPD) menší než -1, poptávka je elastická, tudíž procentní růst prodaného množství je větší než procentní pokles ceny a celkový příjem roste. Opačná situace je v případě, kdy poptávka je neelastická (EPD >-1). V případě, kdy je poptávka jednotkově elastická (EPD = -1), je procentní růst prodaného množství stejný jako procentní pokles ceny, tedy celkový příjem se nezmění. V našem příkladu bychom rovnicí celkového příjmu dostali tak, že bychom si vyjádřili cenu P a vynásobili ji množstvím Q. Rovnice celkového příjmu (TR) by byla následující:

$$TR = 117,4 Q - 0,3Q^2 \quad (7)$$

Celkový příjem firmy je závislý na mezním příjmu (MR). Ten je definován jako změna celkového příjmu v důsledku změny výstupu o jednotku (Soukupová, 2000).

$$MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q} \quad (8)$$

A to můžeme dále rozepsat jako:

$$MR = P + Q * \frac{\Delta P}{\Delta Q} \quad (9)$$

Přičemž výraz

$$\frac{dP}{dQ} \quad (10)$$

vyjadřuje směrnici křivky poptávky po produkci firmy. Úpravou tohoto vzorce je znázorněna závislost mezního příjmu na elasticitě poptávky.

$$MR = P * \left(1 + \frac{1}{EPD}\right) \quad (11)$$

Z tohoto vzorce je zřejmé, že mezní příjem je kladný, pokud je poptávka elastická, záporný, pokud je neelastická a roven nule v případě, že je poptávka jednotkově elastická. Zároveň je možné konstatovat, že tržby firmy rostou až do té doby, když mezní příjem je roven 0. V tuto chvíli jsou tržby maximální a firma maximalizuje obrat.

Závěrem lze říci, že každý produktový manažer by měl vědět, jakým způsobem reaguje prodané množství daného výrobku na cenu. Nezbytným předpokladem je, že manažer disponuje historickými daty, která může využít pro potřeby regresní analýzy. Vzhledem k tomu, že tento přístup vychází ze značných zjednodušení, např., že se příliš nemění konkurenční prostředí, že zákazník reaguje pouze na jedinou proměnnou - cenu, a z předpokladu, že podnik nemá příliš široký sortiment, jedná se z větší části o teoretickou rovinu, kde se tento přístup dá uplatnit.

Pokud se bude jednat o nový produkt, který se firma chystá na trh zavést, využití metody nejmenších čtverců rapidně roste. Výrobek je vhodné otestovat na několika trzích, které se co nejvíce podobají cílovému trhu. Následně pak pomocí regresní analýzy dostane manažer poptávkovou křivku, díky níž zjistí, jakým způsobem reaguje poptávané množství na změny ceny výrobku, a může určit, jaký je optimální výstup výrobku pro maximalizaci jednotlivých proměnných.

7. Zhodnocení přínosů disertační práce

Přínosy disertační práce je vhodné hodnotit ze tří hledisek, která jsou vzájemně provázána. Jedná se o teoretické, praktické a pedagogické přínosy.

7.1 Teoretické přínosy – poznatky pro další rozvoj vědy

Disertační práce přispívá k vytváření teorie o inovacích. Shrnuje poznatky domácích i zahraničních autorů a podává ucelený obraz o dané problematice. Popisuje podrobně inovační proces, zachycuje jeho jednotlivé fáze a představuje jednotlivé modely.

V práci nechybí kroky, jež by měl podnik následovat, chystá-li se inovovat. Práce vybízí ke strategickému řízení, stanovení a pravidelnému vyhodnocování cílů. Dále klade důraz na péči o znalosti a jejich sdílení. Na základě sesbíraných poznatků autor navrhuje nový inovační model.

Disertační práci lze považovat za základní východisko pro další analýzy.

7.2 Praktické přínosy – přínosy pro praxi

Disertační práce má zajisté uplatnění v praxi. Již od počátku byla komponována tak, aby na sebe jednotlivé kroky logicky navazovaly. Ve čtvrté části této práce je dokonce možné najít „návod“ pro inovační podnik. Velký přínos pro praxi autor spatřuje především v provedeném výzkumu, jenž odhalil slabiny současných podniků.

Tato slabá místa byla identifikována a tři nejzávažnější (dle názoru autora) byly řešeny v šesté části této práce. Prvním bodem bylo nastavení stimulačního systému pro sběr nových nápadů. V tomto případě autor navrhl systém Dobrých nápadů, na němž se podílejí současně jak modré, tak bílé límečky.

Dalším závažným problémem ve vybraném segmentu firem bylo neidentifikování rizikových faktorů při rozhodování o zavedení nových výrobků na trh. Autor zde představil koncept portfoliových matic, které je možné používat pouze za pomoci EXCELU, navrhl zároveň zjednodušující způsob pro flexibilnější zpracování.

Z výzkumu rovněž vyplynulo, že cenovou strategii firma většinou nemá ve svých rukou. Za tímto účelem se autor pokusil shrnout faktory, jež ovlivňují cenu nového výrobku. Při zavádění nového výrobku rovněž doporučil využít testu několika velmi podobných trhů cílovému s tím, aby byla pozorována reakce zákazníků na změnu cenu. Na základě metody nejmenších čtverců lze poté vypočítat reakci poptávky po výrobku na změnu ceny a určit tak cenu takovou, jež maximalizuje požadované proměnné.

7.3 Přínosy pro pedagogický proces

Teoretické a praktické poznatky uvedené v disertační práci mohou být využity v rámci vyučovaných předmětů z oblasti managementu na Fakultě ekonomicko správní, Univerzity Pardubice. Jedná se především o tyto předměty: Management změny, Management, Marketing, Konkurenceschopnost podniku. Stejně tak může být práce přínosná i pro ostatní vysoké školy vyučující ekonomiku a management.

8. Závěr

Tato disertační práce se zabývá inovacemi. Firmy už dávno pochopily, že není nutné soupeřit s konkurenty pouze prostřednictvím nízké ceny, neustálým snižováním nákladů, či masivní reklamou. Obchodní společnosti investují do inovací značnou část finančních prostředků s vidinou vysokých zisků. Inovace jsou však zákonitě značně rizikové a většinou není možné je zvládnout “od stolu”, nýbrž je třeba je řídit. Tato práce se snaží poskytnout studentům a manažerům návod k tomu, aby ve firmách mohly úspěšně inovace zavádět. Práce se snaží zachytit nezbytné podmínky, jimiž inovační podnik musí disponovat. Autor k tomu využíval domácí i zahraniční zdroje, jež jsou uvedeny přímo v textu, resp. v seznamu literatury.

Na základě analýzy současného stavu byl stanoven hlavní cíl této práce a s ním související dílčí cíle a hypotézy. Hlavním cílem disertační práce bylo na základě analýzy současného stavu a úrovně zkoumané problematiky navrhnout aktivity v rámci modelu inovačního procesu, které pomohou podniku minimalizovat riziko neúspěchu.

Empirický výzkum byl zaměřen na podniky, které spadají pod skupinu podniků zabývajících se výrobou kaka, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10.82). Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích během března a dubna roku 2013.

Výzkum potvrdil, že vybraný segment respondentů je velmi „živelný“. Všechny firmy bez výjimky inovují. Každá s firem přišla v letech 2010 – 2012 s výrobkovou inovací. Dá se říci, že v průměru investují do výzkumu a vývoje nových výrobků 2,5 – 7,5%.

Obecně lze říci, že empirický výzkum autorovi odhalil tři velmi slabá místa vybraného segmentu firem, které se bude snažit vyřešit v nadcházející kapitole. Jsou jimi:

1. Systém podporující zaměstnaneckou angažovanost v podniku
2. Identifikace rizikových faktorů
3. Volba vhodné cenové strategie při zavedení nového výrobku na trh

V prvním případě autor navrhnul systém Dobrých nápadů, na němž se podílejí současně všichni zaměstnanci. Každý člověk je odjakživa soutěživý a touží po vyniknutí. Autor zde

navrhuje uspořádat soutěž mezi jednotlivými odděleními, či výrobními linkami. Oddělení, které přispěje nejvyšší měrou (možno měřit počtem nápadů, či přínosem jednotlivých nápadů, měřeným např. finančními prostředky, jež se díky nápadu ušetří), vyhraje za odměnu např. exkluzivní teambuilding. Zároveň se zde nabízí individuální ocenění nejlepších jednotlivců. Zaměstnanec svůj nápad realizuje svépomocně, pokud podmínky a náročnost úkolu dovolují.

Dalším závažným problémem ve vybraném segmentu firem bylo neidentifikování rizikových faktorů při rozhodování o zavedení nových výrobků na trh. Vzhledem k tomu, že těchto faktorů existuje celá řada, autor zde představil koncept portfoliových matic, který je možné používat pouze za pomoci EXCELU, navrhl zároveň zjednodušující způsob pro flexibilnější zpracování.

Z výzkumu rovněž vyplynulo, že cenovou strategii firma většinou nemá ve svých rukách. Za tímto účelem se autor pokusil shrnout faktory, jež ovlivňují cenu nového výrobku. Při zavádění nového výrobku rovněž doporučil využít testu několika velmi podobných trhů cílovému s tím, aby byla pozorována reakce zákazníků na změnu cenu. Na základě metody nejmenších čtverců lze poté vypočítat reakci poptávky po výrobku na změnu ceny a určit tak cenu takovou, jež maximalizuje požadované proměnné.

Problematika inovací nabízí celou řadu úskalí, jež je nutno předpovídat a respektovat. Ohledně inovací se neustále vedou bouřlivé diskuze. Proto autor v žádném případě nepovažuje tuto oblast za uzavřenou a bude se jí nadále věnovat a snažit se přicházet s novými nápady a přístupy, jak minimalizovat riziko spojené s inovačními procesy.

9. Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, J. Efektivní inovace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 240 s. ISBN 80-86851-04-4
- [2] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vyd Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] BARTÁK, J. Od znalostí k inovacím. Praha: Alfa, 2008, 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5
- [5] BEDNARČÍK, Z. Marketingový výzkum, Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 176 s., ISBN 978-80-7248-489-8
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. , KOŠTAN, P., ŠULER, O. Management, Brno: Computer press, c2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [7] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha : Grada, 2007, 278 s., ISBN : 978-80-247-1535-3
- [8] CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Talpress, 1993, 262 s. ISBN 80-85609-12-6
- [9] CARNEGIE, D. Jak dovést sebe i druhé k vrcholným výkonům: čím vyniká vůdčí osobnost. Praha: Beta, Praha: Beta, 2010, 237 s. ISBN 978-80-7306-425-9
- [10] CHENG, CHAU, AU. Does knowledge reuse make a creative person more creative?, Science direct, Decision Support Systems 45 (2008) 219–227
- [11] CLEGG, B. Kreativita, Brno: CP Books, 2005, 110 s., ISBN 80-251-0549-0
- [12] COLLISON, C. Knowledge management, Brno: Computer Press, 2005, 236 s., ISBN 80-251-0760-4
- [13] CSIKSZENTMIHÁLYI, M., Creativity: flow and the psychology of discovery and invention, New York : Harper Perennial , 1997, 456 s. ISBN 978-0-06-092820-9
- [14] ČSÚ, Inovační aktivity podniku v letech 2008-2010, [cit. 2012-03-11] available from: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/inovacni_aktivity_podniku_v_obdobi_2008_2010_2012_0312
- [15] ČSÚ, Metodika statistika inovací, [cit. 2012-03-11] available from: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci

- [16] DACEY, J.S., LENNON, K.H. Kreativita, Grada Publishing, 2000, 250 s. ISBN 80-7169-903-9
- [17] DE CEUSTER, L. Focus on risk management, Praha : APraCom, 2010, 169 s. ISBN 978-80-254-8708-2
- [18] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha : C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [19] DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA,, 2009, s. 507, ISBN 978-80-247-2848-3
- [20] DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost, Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2
- [21] DVOŘÁK, J. Management inovací, Praha, Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006, 244 s. ISBN: 80-8560-329-2
- [22] DYTRT, Z. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu, Brno: Computer press, 2009, 150 s., ISBN 978-80-251-2771-1
- [23] EVROPSKÁ KOMISE, Nová definice malých a středních podnikatelů, 2006, [cit. 2012-03-11] available from: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- [24] FOTR, J. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada, 2010, s. 408, ISBN 978-80-247-3293-0
- [25] FRIEBELOVÁ, J. Rozhodovací modely pro ekonomy v Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita v ČB, ekonomická fakulta, 2007, 135 s. ISBN 978-80-7394-035-5
- [26] HANNA, N., DODGE, R.: Pricing – Zásady a postupy tvorby cen. Management press Praha, 1997, 203 s., ISBN 80-85943-34-4
- [27] HLAVSA, J. Psychologické základy teorie tvorby, Praha : Academia, 1985, 353 s.
- [28] HOLMAN, R.: Mikroekonomie středně pokročilý kurz. C.H.Beck, Praha, 2007, 592 s., ISBN 978-80-7179-862-0
- [29] HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi, Praha : Grada, 2008, 130 s., ISBN 978-80-247-1737-1
- [30] HRACH, K., KAHOUNOVÁ, J., KAŇOKOVÁ, J. Základy statistiky a počtu pravděpodobností 3. Díl, Vybrané metody statistické analýzy, Ústí nad Labem, UJEP: 1998, 119 s. ISBN: 80-7044-203-4.
- [31] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha : Grada, 2008, 269 s. ISBN : 978-80-247-2690-8

- [32] JÁČ, I. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005, 174 s., ISBN 80-251-0853-8
- [33] JETMAROVÁ, B. Application of Benchmarking in Environmental Management. SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, 16, 2010, s. 156-165, ISSN 1211 – 555X
- [34] JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN : 978-80-7259-051-3
- [35] KAVAN, M. Výrobní a provozní management, Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN: 80-247-0199-5.
- [36] KAVAN, M. Projektový management inovací. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, 263 s., ISBN: 978-80-01-03601-3.
- [37] KELLER, J. Úvod do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, 204 s., ISBN 978-80-86429-39-7
- [38] KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení, Praha: C. H. Beck pro praxi, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
- [39] KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, Praha, C. H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8
- [40] KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha. C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- [41] KLÍMOVÁ, V. Inovační procesy, Brno: Masarykova univerzita, 2006, 180 s., ISBN 80-210-4166-8
- [42] KONEČNÝ, M. Management inovací, Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2001, 167 s., ISBN 80-7078-892-5
- [43] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management, East publishing, Praha, 1993, 659 s., ISBN 80-7219-014-8
- [44] KONIGOVÁ, M. Tvořivost = kreativita, Praha: Univerzita Karlova, 1999, 197 s. ISBN 80-85899-71-X
- [45] KOŘÍNEK, T., Vliv neurčitost, nejasnosti, nejistoty a složitosti na rozhodování společností, SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, SPECIAL EDITION, 2009, [cit. 2011-01-11] 45-51 ISBN 978-80-7395-209-9; Available from: <http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/scipap/archiv/e-verze-sborniku/2009/scipap-c-se.pdf>
- [46] KOŠTURIÁK, J. Časopis Průmyslové inženýrství 1/2010, [cit. 2011-05-13] Available from: http://www.centrumpi.eu/clanok_view.aspx?id_u=33

- [47] KOŠTURIK, J. Inovace: Vaše konkurenční výhoda, Brno, Computer Press, 2008, 164 s.
- [48] KOTLÁROVÁ, R., UNIE SME, 2011, [cit. 2012-03-11] available from:
http://www.sme-union.cz/?page_id=163
- [49] KOTLER, P., CASLIONE, J. CHAOTIKA, Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2599-1
- [50] KOTLER, P. Marketing management. 12. Vydání. Praha : Grada, 2007. 788 s.
ISBN 978-80-247-1359-5
- [51] KOTLER, P., DE BES, F. Inovativní marketing, Praha: Grada Publishing 2005 199 s.
ISBN 80-247-0921-X
- [52] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny, Praha, Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- [53] KRCHOVÁ, H., VOŘECHOVÁ, E. *Firemní inovační politika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-363-3.
- [54] KRULIŠ, J. Jak vítězit nad riziky. Praha: Linde, 2011, 568 s., ISBN 978-80-7201-835-2
- [55] KUMAR, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha : Grada, 2008, 236 s.
ISBN 978-80-247-2439-3
- [56] LIŠKA, V. Doctorandus. Praha: Professional Publishing, 2004, 149 s., ISBN 80-86419-60-6
- [57] MACHKOVÁ, H. International marketing, Praha: Oeconomica, 2010, 191 s., ISBN 978-80-245-1643-1
- [58] MALÝ, V. Marketingový výzkum, Praha: Oeconomica, 2008, 181 s., ISBN 978-80-245-1326-3
- [59] MARTUCELLI, D. Sociologie modernity, Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2008, 494 s., ISBN 978-80-7325-145-1
- [60] MAŘÍK, R. Metoda nejmenších čtverců, 2006, [cit. 2011-03-11] available from:
<http://user.mendelu.cz/marik/prez/mnc-cz.pdf>
- [61] MATOŠKOVÁ J., VOLOCH J., Význam sdílení znalostí pro inovační rozvoj firmy, Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovace, 2006, [cit. 2011-03-13], 53-58, available from: <http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/sbornik.pdf>
- [62] MERNA, T. Risk management, Brno: Computer Press, 2007, 194 s., ISBN 978-80-251-1547-3
- [63] MIKULÁŠTÍK, M., Tvořivost a inovace v práci manažera, Praha : Grada, 2010, 207 s.
ISBN 978-80-247-2016-6

- [64] MINAŘÍK, B. Statistika pro ekonomy a manažery I., Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1997, 157 s., ISBN 80-7157-166-0
- [65] MINAŘÍK, B. Statistika pro ekonomy a manažery II., Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 144 s., ISBN 80-7157-788-X
- [66] MINAŘÍK, B. Statistika pro ekonomy a manažery III., Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1998, 154 s., ISBN 80-7157-189-X
- [67] MITRA, J. Entrepreneurship, innovation and regional development, Routledge, 2012, 341 s.
- [68] MINISTERSTVO OBCHODU A PRŮMYSLU VB, Inovace, 2006, [cit. 2012-03-11]. Available from: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>
- [69] MLÁDKOVÁ, L., Management znalostních pracovníků, C. H. Beck, Praha, 2008, 128 s. ISBN 978-80-7400-013-3
- [70] MLÁDKOVÁ, L., Management znalostí v praxi, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. ISBN 80-86419-51-7
- [71] MLČOCH, J. Inovace a výnosnost podniku, Praha: Linde, 2002, 187 s., ISBN 80-7201-302-5
- [72] MUŠKA, M., KRÁLÍK, J., HÁLEK, V. Otevřená inovace – přístup překračující známé meze, Donau Media, 2009, ISBN: 978-80-89364-08-4
- [73] MUŠKA, M., KRÁLÍK, J., Otevřená inovace – přístup překračující známé hranice, SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, SPECIAL EDITION, 2009, [cit. 2012-03-11], 79-86 ISBN 978-80-7395-209-9 Available from: <http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/scipap/archiv/e-verze-sborniku/2009/scipap-c-se.pdf>
- [74] NENADÁL, J., VYKADAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: Mýty a skutečnost. Praha : Management Press, 2011, 265 s. ISBN : 978-80-7261-224-6
- [75] OCHRANA, P. Metodologie vědy: úvod do problému, Praha: Karolinum, 2009, ISBN: 978-80-246-1609-4.
- [76] PALÁN, Z. Lidské zdroje, Praha: Academica, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- [77] Panorama potravinářského průmyslu 2011 (MPO), s. 9, available from: <http://www.uzei.cz/left-menu/publikacni-cinnost/ostatni-publikace/Panorama-2011.pdf>
- [78] PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0
- [79] PETŘÍKOVÁ, R. aj. Lidé v procesech řízení. 1. vyd. Professional Publishing, 2007, 216s. ISBN 978-80-86946-28-3

- [80] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura, Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X
- [81] PITRA, Z. Základy managementu, Praha: Professional publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7
- [82] PITRA, Z. Management inovačních aktivit, Professional publishing, 2006, 438 s., ISBN 80-86946-10-X
- [83] PITTNER, M. Řízení inovací v podniku, Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004, 87 s., ISBN 80-903153-2-1
- [84] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů, Praha: Grada, 2009, 233 s., ISBN 978-80-247-2974-9
- [85] PRNKA, T., HRONEK, F. ŠTERLINK, K. Inovace v EU 1. Evropská unie a inovace. Repronis: Ostrava, 2002. 134 s. ISBN 80-7329-010-3
- [86] PSTRUŽINA, K. Atlas filosofie vědy. [online] Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002 [cit. 2013-04-14]. Available from: <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/atlas3.htm>
- [87] ROTHWELL, R. Towards the Fifth – generation Innovation process. International marketing review, 1994, ISSN 0265-11335
- [88] ROTHWELL, R. Succesfull industrial innovation: critical factors for the 1990s. RnD Management, 1992, ISSN 1467-9310
- [89] RYLKOVÁ, Ž. Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace, Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011, 138 s., ISBN 978-80-7248-701-1
- [90] ŘEZÁČ, J. Moderní management: manažer pro 21. Století, Brno: Computer Press, 2009, 379 s. ISBN 978-80-251-1959-4
- [91] ŘEZÁNKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkové šetření, Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN: 978-80-86946-49-8
- [92] SCHUMPETER, J. A. Teória hospodarského vývoja, Bratislava, Pravda, 1987, 478 s.
- [93] SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. Projektový management a potřebné kompetence, Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3
- [94] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji, Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN: 80-7329-059-6
- [95] SLANÝ A. a kol., Konkurenceschopnost české ekonomiky. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 376 s., ISBN: 80-210-4157-9.
- [96] SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. : Mikroekonomie. Management Press, Praha, 2000, 548 s. ISBN: 80-7261-005-8

- [97] SMITH, D. Designing an innovative Britain, ESRC The Edge (21) (2006), [cit. 2010-11-11], available from:
http://www.esrc.ac.uk/images/The%20Edge%2021_tcm8-8228.pdf
- [98] SVATOŠ, Vladimír. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: GRADA, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1
- [99] SVOZILOVÁ, A. Projektový management, Praha: Grada, 2011, 380 s., ISBN 978-80-247-3611-2
- [100] ŠAJDLEROVÁ, I. Základy managementu, Ediční středisko VŠB – TUO, 2007, [cit. 2012-05-11], 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6 available from:
http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf
- [101] ŠVEJDA, P. Inovační podnikání, Praha, 2007, 345 s., ISBN 978-80-903153-6-5
- [102] TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s., ISBN 978-80-7400-098-0
- [103] TROMSDORFF, V., STEINHOFF F. Praha: C. H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8
- [104] URBANEC, J., URBANCOVÁ J. The survey of tacit knowledge sharing in organisation, SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, 19, 2011, [cit. 2012-07-16], 220-231, ISSN 1804-8048 (Online), available from:
<http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/scipap/posledni-obsah.pdf>
- [105] VACEK, J. Strukturování a hodnocení inovačních procesů, 2008, [cit. 2013-03-11] available from: http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2009/habil_JV.pdf
- [106] VACULÍK, J. Marketingové řízení, Univerzita Pardubice, 2005, ISBN: 80-7194-765-2
- [107] VACULÍK, J. Základy marketingu, Univerzita Pardubice, 2004, ISBN: 80-7194-366-5
- [108] VALENTA, F. Inovace v manažerské praxi. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001, 151 s. ISBN 80-85860-11-2
- [109] VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [110] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management: Teorie a praxe v informační společnosti. Praha, Management Press, 2001, 314 s. ISBN: 80-7261-041-4
- [111] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
- [112] VYMĚTAL, J., Některé problémy transformace firemního informačního střediska na středisko znalostní. INFORUM 2007, [cit. 2011-03-27] : 13. konference o

profesionálních informačních zdrojích Praha, 22.–24.5.2007.

<http://www.inforum.cz/pdf/2007/vymetal-jan.pdf>

- [113] WAGNEROVÁ, E., KONEČNÝ, M. Inovační podnikání, Karviná: Slezská univerzita, 2000, 190 s., ISBN 80-7248-092-8
- [114] WOHE, G. Úvod do podnikového hospodářství, C. H. Beck, Praha, 1995, 748 s., ISBN 80-7179-014-1
- [115] ŽAHOUR, J., KOŠNAROVÁ, Z. Minimalizace rizik při rozhodování o výrobě nového produktu v továrně, IMEA 2011: Sborník příspěvků z XI. Mezinárodní konference. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, 2011. 6 s. ISBN 978-80-7372-720-8.
- [116] ŽAHOUR, J. Kreativita a znalosti – klíč k úspěchu. Acta Academica Karviniensa. 2012, 12s. ISSN 1212 – 415X.
- [117] ŽAHOUR, J. Využití metody nejmenších čtverců v podniku, IMEA 2012: Sborník příspěvků z XII. Mezinárodní konference. Hradec Králové, 2012, 5 s., ISBN 978-80-7435-185-3
- [118] ŽAHOUR, J. Využití portfoliových analýz a benchmarkingu při zavádění nového výrobku na trh, Mezinárodní konference, Praha, 2011, 12 s. ISBN 978-80-86175-75-1
- [119] ŽÁK, P. Kreativita a její rozvoj. Brno, Computer press, 2004, 315 s.
ISBN 80-251-0457-5
- [120] ŽIŽLAVSKÝ, O. Měření výkonnosti inovačního procesu, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 154 s., ISBN 978-80-7204-760-4
- [121] ŽIŽLAVSKÝ, O. Vývoj pojetí inovačního procesu podniku, Trendy v podnikání, Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, 2011, [cit. 2012-03-29], 6 s., available from: http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/73_TVP_2011-2_Zizlavsky.pdf
- [122] ŽÁK, P. Kreativita a její rozvoj. Brno, Computer press, 2004, 315 s.
ISBN 80-251-0457-5

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK ZASLANÝ FIRMÁM

Vážený pane řediteli,

jsem studentem Univerzity Pardubice. V rámci závěrečné disertační práce jsem si dal za úkol, mimo jiné, oslovit firmy v ČR, které spadají do kategorie CZ NACE 10.82, provést mezi nimi výzkum a zjistit z něj, v jakém stavu se současné podniky v ČR v oblasti inovací nachází. Byl bych velmi rád, kdybyste si našel pár minut na vyplnění dotazníku, který zasílám v příloze a zaslal mi ho vyplněný zpět.

Proto, abych dostal co nejpřesnější a důvěryhodná data, Vám touto cestou mohu zaručit, že celý dotazník je anonymní a Vaše jméno, ani jméno Vaší společnosti nebude nikde v práci figurovat.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění.

S přáním hezkého dne

Ing. Jan Žahour

A – Obecné informace o inovačních aktivitách v podniku

1. Kolik procent obrátu Váš podnik investuje do inovačních aktivit?

0 – 1% 1,1 – 2,5% 2,6 - 5% 5,1 - 10% 10,1 – 20% 20,1 a více

2. Přicházejí náměty na inovace spíše z vnějšího, nebo vnitřního prostředí podniku?

z vnějšího prostředí z vnitřního prostředí z obou rovnoměrně

3. Odkud nejvíce (vyberte tři nejčastější zdroje)?

zaměstnanci odběratelé dodavatelé koncoví zákazníci konkurence

výzkumné a vzdělávací ústavy výstavy postoj k životnímu prostředí

legislativa jiný, specifikujte, prosím, blíže

4. Jaká je Vaše konkurenční výhoda – vyberte, prosím, jednu:

kvalita výrobků nákladová pozice finanční situace technologické přednosti

výrobní schopnosti nízká cena image podniku

jiný, specifikujte, prosím, blíže

B – Inovační prostředí uvnitř společnosti

5. Stanovujete pravidelně cíle v oblasti inovací?

ano ne

Pokud ano, vyhodnocujete je pravidelně?

ano ne

Převládají cíle finanční, či nefinanční?

finanční nefinanční

6. Existuje ve Vaší společnosti systém, který stimuluje zaměstnaneckou angažovanost v oblasti inovací?

ano ne

Pokud ano, popište, prosím, o jaký systém se jedná:

7. Které ukazatele jsou pro Vás při investičním rozhodování klíčové? Zaškrtněte, prosím, dva.

návratnost investice diskontované CF čistá současná hodnota EVA

vnitřní výnosové procento jiný, specifikujte, prosím, blíže

Od jaké hodnoty výše uvedených ukazatelů investice přijímáte?

8. Seřadte, prosím, vzestupně od 1 do 7, co je podle Vás největší překážkou inovačního procesu ve Vaší společnosti?

finanční prostředky

nedostatečné znalosti

nezájem zákazníků

nedostatečné informace o trzích

rigidita organizační struktury firmy

nedostatečné informace o technologiích

jiný, specifikujte, prosím, blíže

9. Zabýváte se analýzou rizikových faktorů při zavádění nových výrobků na trh - máte zavedený standardizovaný postup pro identifikaci rizikových faktorů?

ano ne

Pokud ano, tak která rizika považujete za největší?

technologická finanční komerční provozní/procesní

10. Existuje ve Vaší společnosti schéma inovačního procesu?

ano ne

Pokud ano, prosím, přiložte ho jako přílohu do mailu.

C – Oblast produktových inovací

Inovace produktové představují zavedení nového, či zlepšeného produktu (zboží, či služeb) na trh. Zlepšení může být významné především v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti, či jiných funkčních charakteristikách.

11. Zavedl Váš podnik během let 2010 – 2012 produktovou inovaci?

ano ne

12. O jaký typ inovací se jednalo (pokud typů inovací za uvedené období bylo více, zaškrtněte, prosím, konkrétní typy – tzn. max. i všechny možnosti)?

radikální podstatné inkrementální

13. Kolik procent z celkových tržeb tyto inovace z posledních let podniku přinášejí?

0 – 10% 11 – 20% 21 - 30% 31 - 50% 51 – 75% 76 a více

14. Jaká doba uběhne od okamžiku vzniku nápadu na inovaci po samotné zavedení výrobku na trh (v měsících)?

0 – 3 4 – 6 7 – 9 10 – 12 13 – 24 25 – 36 37 a více

15. Kolik procent těchto inovací je zákazníky přijata?

0 – 5% 6 – 10% 11 - 25% 26 - 50% 51 – 75% 76 a více

16. Jakou cenovou strategii při vstupu na trh Vaše firma zpravidla volí?

dle konkurence dle výrobní řady prémiových cen vysoké ceny

nízké ceny velmi nízké ceny (na úrovni nákladů)

Předem Vám mnohokrát děkuji za spolupráci a jsem velmi potěšen, že jste se na výzkumu podíleli.