

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv inovačních procesů na konkurenceschopnost vybraného podniku

Bc. Miloslava Romžová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miloslava Romžová**
Osobní číslo: **E12541**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vliv inovačních procesů na konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je charakteristika inovačních procesů ve vybraném podniku, jejich vyhodnocení a návrh doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti tohoto podniku.

Zásady:

- Základní pojmy související s tématem práce.
- Popis vybraného podniku.
- Analýza inovačních procesů.
- Zhodnocení inovací ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku.
- Návrh a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost: Principy a praxe. 1. vyd. Praha: Praha Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.

CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma. 1. vyd. New York: Harper Business, 2011. ISBN 978-0-06-206024-2.

KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Praha Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PRAHALAD, C. K. Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

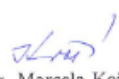
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

V Pardubicích dne 23. 4. 2014

Bc. Miloslava Romžová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za poskytnutí hodnotných rad, připomínek a za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Miroslavu Brátovi a panu Robertu Machači za konzultace a poskytnutí veškerých potřebných informací k mé diplomové práci.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou inovačních procesů a konkurenceschopnosti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se inovací a konkurenceschopnosti. Praktická část práce je zaměřena na analýzu společnosti BIOM s. r. o., analýzu inovačního procesu ve společnosti a zhodnocení inovace ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Na základě zpracované praktické části jsou uvedeny návrhy a doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti BIOM s. r. o.

KLÍČOVÁ SLOVA

informační systém, inovace, inovační proces, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, SWOT analýza

TITLE

The influence innovative processes on the competitiveness of the selected company

ANNOTATION

Diploma thesis deals with innovative processes and competitiveness. In the theoretical part are explained basic concepts concerning innovation and competitiveness. The practical part is focused on the analysis of the company BIOM Ltd., an analysis of the innovative process in the company and evaluation of innovation in relation to competitiveness. Based on the practical part are suggestions and recommendations to increase the competitiveness of the company BIOM Ltd.

KEYWORDS

information system, innovation, innovative process, competitiveness, competitive advantage, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	11
1.1 INOVACE	11
1.1.1 Definice inovace, její druhy a vlastnosti.....	11
1.1.2 Významné osobnosti inovací a jak uspět s inovací na trhu.....	14
1.1.3 Inovační proces.....	18
1.1.4 Inovativní organizace	21
1.1.5 Inovační strategie	22
1.2 KONKURENCESCHOPNOST.....	24
1.2.1 Definice konkurenceschopnosti a konkurence	24
1.2.2 Konkurenční výhoda.....	26
1.2.3 Konkurenční strategie.....	28
1.2.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	30
1.3 VZTAH INOVACE KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	35
2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.	37
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.	37
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.	40
2.3 KONKURENCE SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.	41
3 ANALÝZA INOVAČNÍHO PROCESU.....	43
3.1 PŘEDSTAVENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU SOFIX	43
3.2 PŘEDSTAVENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU POHODA	49
3.3 PRŮBĚH INOVACE IS	50
3.4 VLIV INOVACE IS V JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍCH.....	54
3.5 VÝHODY INOVACE IS.....	56
3.6 VÝNOSNOST A DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE DO INOVACE IS SOFIX	57
3.7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.....	59
3.8 KVANTIFIKACE SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.....	62
4 ZHODNOCENÍ INOVACE IS VE VZTAHU KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	65
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.....	67
ZÁVĚR.....	69
POUŽITÁ LITERATURA	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy inovací produktů	13
Tabulka 2: Inovační řády původní	15
Tabulka 3: Inovační řády z roku 2001	16
Tabulka 4: Srovnání procesu inovace a procesu zlepšení	18
Tabulka 5: Tři fáze inovačního procesu	18
Tabulka 6: Základní situace pro volbu optimální reakce.....	31
Tabulka 7: Hlavní moduly SOFIXu.....	44
Tabulka 8: Produktové řady IS SOFIX.....	49
Tabulka 9: Přehled nákladů a úspor inovace IS SOFIX	58
Tabulka 10: SWOT analýza společnosti BIOM s. r. o.	59
Tabulka 11:Kvantifikace SWOT analýzy společnosti BIOM s. r. o.	63

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Model inovačního procesu	19
Obrázek 2: Základní dimenze realizace inovační strategie organizace	22
Obrázek 3: Tři obecné strategie.....	27
Obrázek 4: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	29
Obrázek 5: SWOT analýza	30
Obrázek 6: Hybné síly konkurence v odvětví.	32
Obrázek 7: Základní perspektivy BSC	34
Obrázek 8: Mapa ČR.....	37
Obrázek 9: Logo společnosti BIOM s. r. o.	39
Obrázek 10: Organizační struktura BIOM s. r. o.	39
Obrázek 11: Ruční průmyslový terminál značky Psion Neo.....	53
Obrázek 12: Samozavlažovací květináč PLASTIA Doppio.....	60

ÚVOD

Diplomová práce je věnována problematice inovačních procesů a konkurenceschopnosti podniků, toto téma si autorka zvolila z důvodu, že problematika inovací a konkurenceschopnosti je v dnešní době velmi důležitá a aktuální.

V 21. století úspěch podniků nespočívá jen v optimalizaci existujících procesů, ale především v inovacích. Vlivem vzrůstající globalizace se svět stává stále více propojeným a konkurenčním. S větší konkurencí se stávají inovace nejdůležitějším faktorem úspěchu na všech trzích. Díky inovační strategii se podniky stávají konkurenceschopnějšími. Pomocí inovace podnik získá dlouhodobou konkurenční výhodu a může tak dosáhnout vysokých zisků. Inovace přináší zákazníkovi přidanou hodnotu a to především v jednoduchosti, zvýšení komfortu, módnosti, ceny a image. Úspěšná realizace inovací závisí především na schopnosti podniku předvídat budoucí vývoj, na schopnosti vyhledávat příležitosti a co nejlépe na tyto příležitosti reagovat. Každá inovace je spojena s dost velkým podnikatelským rizikem, jelikož inovace je zaměřena do budoucnosti, která je nejistá.

Cílem diplomové práce je charakteristika inovačního procesu ve společnosti BIOM s. r. o., jeho vyhodnocení a návrh doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

Diplomová práce je zpracována přehledně do kapitol a podkapitol. Součástí teoretické části je základní terminologie, týkající se inovací a konkurenceschopnosti. Jako podklad pro teoretickou část slouží odborná literatura, která je uvedena na konci práce.

Autorka aplikovala praktickou část na společnost BIOM s. r. o. se sídlem v Kamenném Újezdu v Jižních Čechách a provozovnou v Úpici ve Východních Čechách. Majitelem společnosti je pan Miroslav Brát. Společnost se zabývá výrobní a prodejní činností. Výrobní činnost se zabývá výrobou travních směsí, krmných směsí, hnojiv, lepových desek, krmítkových směsí, sulkou a svitonu. Prodejní činnost spočívá v samotném prodeji produktů z výroby a také prodeji zahrádkářských, chovatelských a domácích potřeb. Společnost BIOM s. r. o. prodává své výrobky a zboží právnickým osobám a živnostníkům, ale také fyzickým osobám prostřednictvím e-shopu.

Praktická část je rozdělena na analýzu společnosti BIOM s. r. o., analýzu inovačního procesu ve společnosti a zhodnocení inovace ve vztahu ke konkurenceschopnosti.

Kapitola „Analýza společnosti BIOM s. r. o.“ se zabývá představením společnosti, její stručnou historií a představením největších konkurentů společnosti. V kapitole „Analýza

inovačního procesu“ je představen nový a starý informační systém, podrobně popsán průběh inovace informačního systému a vliv na jednotlivá oddělení. V této kapitole jsou také uvedeny výhody inovace, výnosnost a doba návratnosti investice do inovace. Hodnocení konkurenceschopnosti je zde provedeno pomocí SWOT analýzy. Následná kvantifikace SWOT analýzy identifikuje položky, které je třeba přednostně zlepšit.

Na základě zpracované praktické části jsou v poslední kapitole uvedeny návrhy a doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti BIOM s. r. o.

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Tato kapitola se zabývá základními pojmy, které souvisí s praktickou částí. Je zde uvedeno několik definic inovací, jak se tyto inovace dělí a jejich vlastnosti, dále jak samotný inovační proces probíhá. Bude vysvětlena, jak vypadá inovativní organizace a inovační strategie. Následně je uvedeno několik definic konkurence a konkurenceschopnosti, konkurenční strategie a samozřejmě metody hodnocení konkurenceschopnosti. V poslední části této kapitoly se autorka zabývá vztahem inovace ke konkurenceschopnosti.

1.1 Inovace

V této kapitole je uvedeno několik definic inovací, dělení inovací a jejich vlastnosti, jak samotný inovační proces probíhá. Dále bude vysvětlena inovativní organizace a inovační strategie.

1.1.1 Definice inovace, její druhy a vlastnosti

Původ slova „inovace“ lze odvodit od latinského „innovatio“, což znamená novinku, resp. změnu k něčemu novému, a nebo od latinského „innovare“, znamenající obnovování.

Pod pojmem inovace chápe většina autorů změnu existujících nebo vznik úplně nových výrobků, služeb, materiálů a technologie.

V posledních letech je však pojem inovace spojován také s organizačními změnami, předpokládajícími pružnost a přizpůsobivost firmy a její schopnost: [20]

- vyvíjet nové výrobky a služby,
- zavádět a využívat nové technologie,
- produkovat vysoce efektivně výrobky a služby,
- uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování kvality nabízených a poskytovaných výrobků a služeb,
- rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu.

Definice inovací je bezpočet, avšak jednoznačná definice inovace neexistuje.

Pojem inovace lze definovat několika způsoby např.:

- Podle T. Davenporta: „Jednoduše lze definovat inovaci jako zavedení něčeho nového. Cílem zavedení něčeho nového do procesu je přinést velké a radikální změny.“ [7, s. 10]
- Podle ekonoma P. F. Druckera: „Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat.“ [10, s. 31]
- Podle M. Buchty: „Je to reálná kladná změna k lepšímu uvnitř výrobního podniku, je výsledkem lidské aktivity. V tomto pojetí se inovace týká především produktu (výrobku či služby), materiálu, technologie, ale též změny organizačního uspořádání.“ Nebo také: „Je to první zavedení nového výrobku na trh, zavedení nové technologie apod., jde o realizaci invence (tzn. nápadu, myšlenky). Proti tomu imitace je napodobování či aplikování inovace dalšími výrobci.“ [4, s. 26]
- Podle E. Frankové: „Inovace je procesem realizace myšlenek, nápadů a změn. Kreativita (vynalézavost) je základ v oblasti inovací, je prvním krokem nezbytným pro inovaci. Na začátku procesu inovace dominuje kreativita, která je později potlačena procesem realizace inovace. Inovace představuje zvláštní druh změny a to změny záměrné, nové a prospěšné firmě.“ [13, s. 172]
- Podle J. Mlčocha: „Inovace jsou dnes pojaty jako technické novinky – v tom spočívá jejich základní význam. Efekt inovací je spatřován ve zvýšení poptávky na trhu příslušného zboží, v teritoriu či regionu, kde působí držitel příslušné inovace.“ [22, s. 13]
- Podle Z. Pitry: „Inovace je specifickým a velmi účinným nástrojem pro získání podnikatelského úspěchu. Podstatou inovace je využití existujících zdrojů firmy k vytvoření nových možností pro získání výnosů z podnikatelských aktivit. Inovace je vytvoření něčeho nového, představujícího výsledek lidské kreativity, je zdrojem podnikatelského úspěchu pouze tehdy, nabídne-li to zákazníkovi hodnotu.“ [29, s. 151-152]

Typy inovací

Podle stupně originality jsou rozlišovány dvě kategorie inovací: [13, s. 173]

- Inovace napodobovací (jde o uplatnění změn a novinek vymyšlených nebo prakticky vyzkoušených jinde).
- Inovace originální (jde o uskutečnění zcela nových myšlenek a nápadů).

Podle převažujícího obsahového zaměření pak lze specifikovat následující typy inovací: [20]

- Inovace technologické (výsledkem je nová technologie, obvykle snižující výrobní náklady),
- Inovace výrobní (výsledkem je nový výrobek, zpravidla s lepšími parametry nebo vyšší užitnou hodnotou),
- Inovace poskytovaných služeb,
- Inovace organizační (týkající se změn a novinek v oblasti organizační strategie, struktury a kultury, v systémech řízení),
- Inovace manažerské (vztahují se ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí).

Podle Kotlera existují následující druhy inovací produktů.

Tabulka 1: Druhy inovací produktů

Druh inovace	Obsah inovace	Efekty na trhu
Obměňování	Zdůraznění či potlačení charakteristického rysu produktu	<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření cílové skupiny• Schopnost lépe obsloužit konkrétní segmenty
Velikost balení	Změna objemu, počtu nebo frekvence užití	<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření cílové skupiny• Zvýšení počtu příležitostí pro spotřebu
Druhy balení	Modifikace obalu z hlediska materiálu nebo tvaru	<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření cílové skupiny• Zvýšení počtu příležitostí pro spotřebu
Design (vnější úprava)	Modifikace vnější úpravy vzhledem k životnímu stylu	<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření cílové skupiny• Zvýšení počtu příležitostí pro spotřebu
Doplňující prvky	Obohacení produktu o doplňkové složky nebo služby	<ul style="list-style-type: none">• Schopnost lépe obsloužit konkrétní segmenty nebo subsegmenty• Rozšíření výrobní kategorie (řady)
Uspřádání nákupu	Uspřádání nákupního procesu pro spotřebitele	<ul style="list-style-type: none">• Transformace potenciálních zákazníků ve skutečné• Maximální proniknutí produktu na trh

Zdroj: [17, s. 64]

Druhy inovací v tabulce mají společný prvek, a to že spočívají v modifikaci výrobku či služby, ale nemění jejich podstatu. Přinášejí pozitivní efekty, protože rozšiřují potenciální trh zákazníků, a způsobují, že potenciální se stávají skutečnými zákazníky. [17]

Charakteristické vlastnosti inovací:

Rozsah inovace je vyjádřen jako stupeň komplexnosti a závažnosti působení inovací v daném podniku. Inovace dílčí se vztahují na jednotlivé výrobní činnosti, zatímco inovace komplexní se vyznačují postupným rozšířením na všechny výrobní činnosti i na výsledný produkt.

Dosah inovace je charakterizován pronikáním inovace do okolí podniku. Jde o změny u dodavatelů, odběratelů, konečných spotřebitelů, státních orgánů, veřejnosti apod.

Vlastnosti rozsah a dosah inovace souvisejí s **hloubkou inovace**, což je míra převratnosti dané změny.

Inovační cyklus je posloupnost procesů od vzniku určitého nápadu přes přípravu a realizaci inovace až po její ekonomické využití.

Průběžná délka inovačního cyklu je celková doba od vzniku invence (nápadu) až po ukončení životnosti inovace. Závisí na mnoha okolnostech, zejména na řádu inovační změny, na tlaku konkurenčního prostředí, na specifikách odvětví apod. S technickým pokrokem se průběžná délka inovačního cyklu výrazně zkracuje.

Frekvence inovací je doba, za kterou je určitá inovace vystřídána novou inovací. Inovace nižších řádů mají frekvenci kratší, kdežto inovace vyšších řádů se objevují s frekvencí delší. Projevuje se trend urychlování frekvence inovací.

1.1.2 Významné osobnosti inovací a jak uspět s inovací na trhu

Za zakladatele teorie inovací (inovační teorie) je považován rakouský ekonom Josef Alois Schumpeter (1883 – 1950) narozený v Třešti na Moravě.

Za základ dynamického vývoje ekonomiky považoval inovace, které chápe konkrétně jako: [34, s. 548]

1. Zavedení nového produktu nebo kvalitativně nových vlastností již existujícího produktu.
2. Zavedení nového způsobu výroby.
3. Otevření nového trhu.
4. Použití nových zdrojů surovin nebo nových polotovarů.
5. Změnu organizace podnikání.

Schumpeter chápal inovace velmi široce jako produktové, procesní i organizační změny, které nemusí pramenit z nových vědeckých objevů, ale mohou být i novou kombinací již existujících technologií či jejich uplatněním v novém kontextu.

Představitelem teorie inovací v ČR byl Prof. Ing. F. Valenta, DrSc. (1928 – 2002). Dále jsou uvedeny základní informace o tzv. inovačních řádech. Nejprve starší (původní) klasifikace a poté poslední (modifikace původní s ohledem na nové skutečnosti) klasifikace.

V následující tabulce jsou inovační řády původní z roku 1969.

Tabulka 2: Inovační řády původní

Řád inovace	Označení	Popis
0.	Udržování výroby na stálé a stejné úrovni	
1.	Kvantitativní změna výroby	
2.	Zvětšení výroby organizačními změnami	
3.	Kvalitativní zlepšení postupy výroby	
4.	Nová varianta	mění se surovina, stroj, výrobek
5.	Nová generace	změna všech prvků výroby nebo několika funkcí výrobku
6.	Nový druh	změna koncepce výrobku nebo výroby
7.	Nový rod	např. stroj na výrobu netkaných textilií

Zdroj: [4, s. 27]

Inovační řády podle profesora Valenty měly sloužit ke klasifikaci, náročnosti a složitosti inovací. Platí, že čím vyšší inovační řád, tím větší význam, ale také větší složitost a náročnost, při tvorbě i při realizaci inovace.

Následující tabulka zobrazuje inovační řády z roku 2001.

Tabulka 3: Inovační řády z roku 2001

Řád inovace	Označení	co se zachovává	co se mění	příklad
minus	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	druh	princip technologie	Konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	netkaná textilie
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: [4, s. 28]

Inovace je vyvolána změnami

Většina inovací je vyvolána změnami buď ve vnitřním prostředí firmy (vznik něčeho neočekávaného, nové potřeby procesu) či oboru působení firmy (změny ve struktuře oboru, trhu) anebo změnami, probíhajícími v okolí firmy (demografický vývoj, změny spotřebitelského chování). Každá změna, kterou firma vnímá, sebou přináší podnikatelskou příležitost. Bohužel, většina firem nahlíží na změnu jako na hrozbu a věnuje veškerou pozornost snaze ubránit se před jejími dopady, než úsilí o využití změny jako podnětu pro určitou inovaci.

Cesta k podnikatelskému úspěchu

Cesta k podnikatelskému úspěchu prostřednictvím inovace je dlouhá, náročná a obtížná, ale není neschůdná.

Každý, i ten sebelépe připravený inovační záměr je vždy spojen s poměrně vysokým podnikatelským rizikem. Tomuto riziku se nelze vyhnout vzhledem k podstatě inovace, tj. že inovace je zaměřena do (neurčité) budoucnosti. Podnikatelské riziko se ale firmy snaží omezit na nejmenší možnou míru.

Inovace musí být jednoduchá, musí se zaměřit na řešení určitého konkrétního problému. Inovace nesmí být příliš rozsáhlá. Je lepší, když její vývoj vyžaduje menší náklady, méně lidí a je orientována na malý trh. Každá inovace vyžaduje po svém uvedení na trh další provedení menších úprav inovace. U rozsáhlých inovací nemusí být provedení úprav úspěšné. Úspěšná inovace je vždy zaměřena na dosažení vedoucí pozice v oboru či na trhu.

Podle Z. Pitry se firmy musí vyvarovat těchto nejčastějších chyb při realizaci inovačního záměru: [29]

1. Nedostačující průzkum trhu.

Vývoj inovace vždy musí respektovat požadavky trhu.

2. Chyby v technickém řešení inovace.

Nedostatečná technologická přizpůsobivost firmy v technickém řešení nových produktů je příčinou nevyužití technologických příležitostí a jejich inovace není dostatečně pružnou reakcí na změny.

3. Nevhodné načasování vstupu na trh

Aby se inovace stala zdrojem zisků, musí vyvolat zájem zákazníků o její zakoupení. Zákazníci se však nerozhodují pro zakoupení inovace samotné, ale důvodem rozhodování je uspokojení potřeb a přání zákazníků prostřednictvím inovace. Vstoupit s inovací na trh příliš brzy, v době kdy si zákazník svou potřebu ještě plně neuvědomuje, je stejnou chybou jako opožděný vstup, kdy se zákazník již rozhodl uspokojit svou potřebu jinak než opožděně nabízenou inovací.

Inovace versus zlepšení

Podle T. Davenporta musí být proces inovace odlišován od procesu zlepšování, který se snaží dosáhnout nižší úrovně změny. Proces inovací znamená provedení pracovní činnosti radikálně novým způsobem. Proces zlepšování zahrnuje provedení stejných pracovních

činností s mírně vyšší efektivností a hospodárností. Je možné, že inovační proces přinese pouze přírůstkovou výhodu, v takovém případě jde o zlepšení.

V následující tabulce je porovnání procesu inovace a procesu zlepšení.

Tabulka 4: Srovnání procesu inovace a procesu zlepšení

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	přírůstková	radikální
Výchozí stav	stávající proces	žádný proces
Frekvence změn	jednorázově/nepřetržitě	jednorázově
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Riziko	střední	vysoké

Zdroj: [7, s. 11]

V praxi většina firem musí kombinovat proces zlepšování a proces inovace. V ideálním případě (ale ne vždy) se bude firma snažit stabilizovat proces, začne ho trvale zlepšovat a potom bude usilovat o inovaci.

1.1.3 Inovační proces

Co se týká výrobků nebo služeb, životaschopná inovace začíná kreativním nápadem a pokračuje jeho implementací do nového výrobku nebo služby, kterou zákazníci potřebují. Manažeři musí chápat inovaci jako proces, který lze řídit. Není to proces tak jasný a konkrétní, jako je například výrobní postup, přesto ho lze identifikovat.

Podle Adaira k hlavním fázím inovačního procesu patří tvorba nových myšlenek a nápadů, jejich prověřování, hodnocení a rozvíjení do finální podoby.

Tři hlavní fáze inovačního procesu jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 5: Tři fáze inovačního procesu

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

Zdroj: [1, s. 141]

Fáze 2

Druhá fáze inovačního procesu, **aplikace výzkumu a vývoje**, převádí potenciál nové myšlenky přes různá stádia vývoje až do finální verze něčeho nového. Tato fáze by měla zahrnovat testování realizovatelnosti nových myšlenek v daném podniku, v daném čase a pro daný trh. To je ilustrováno prototypy a předváděcími modely.

Fáze 3

Další fáze inovačního procesu – **předvýrobní a výrobní etapy**. Podnik často realizuje inovační projekty v podmínkách nejistoty (nevíme přesnou podobu konečné inovace, nebo zda ji trh přijme atd.). Postupně jsou tyto nejistoty nahrazovány konkrétními poznatky a znalostmi. Podnik musí eliminovat nejistotu – i když je konečný produkt technicky vynikající, není žádná záruka, že jej zákazníci přijmou. Výstupem je inovovaný produkt a trh připravený pro konečné uvedení inovace.

Fáze aplikovaného výzkumu a vývoje s výrobní etapou patří k nejdelším a nejdražším částem inovačního procesu.

Fáze 4

Inovace je proces, který začíná nápadem nebo představou a následují různé stupně vývoje, které vyústí do **samotné implementace**. Bez uvedení inovace na trh není proces implementace kompletní a inovace se tak nedá považovat za zrealizovanou. Tato fáze představuje uvedení inovace na trh, zabezpečení jejího počátečního přijetí a následné udržení přijetí a používání inovace trhem.

Fáze 5

Každý podnik potřebuje pro svou činnost lidi, suroviny, technologie a energii. Snaha o urychlení ekonomického růstu je často v rozporu s **ochranou životního prostředí** a zachováním zdrojů, kvality přírody a krajiny. Pozornost, která je věnována technickým, bezpečnostním a ekologickým požadavkům se podniku vyplatí ve srovnání se ztrátami při omezení provozu, pokuty, či jinými sankcemi spojenými s porušením Zákona o životním prostředí nebo souvisejících předpisů.

Fáze 6

Pro zpětnou vazbu je zde fáze **učení se**. Tato fáze zahrnuje reflexe předcházejících fází a analýzu dosažených úspěchů či neúspěchů. Cílem je poučit se, jak zvládnout inovační proces lépe.

1.1.4 Inovativní organizace

Úspěšná organizace stále vytváří nové poznatky, které rozšiřuje do celého podniku a rychle je začleňuje do nových produktů. Hlavním předmětem inovativní organizace je kontinuální inovace.

Inovativní organizace může uplatňovat vytvořené a případně i vyzkoušené změny a novinky jinde (napodobovací inovace) nebo může uskutečnit myšlenky a nápady zcela nové (originální inovace). Aby organizace mohla dosahovat inovací originálních, je nezbytná poměrně značná míra kreativity.

Přístup organizací, které inovují, se označuje jako integrační přístup. Tento přístup se vyznačuje ochotou vnímat změnu jako příležitost (nikoliv ohrožení), vidět problémy jako celek (nedělit je na jednotlivé části podle příslušných specializací) a využívat při řešení problému dosavadních znalostí. [13]

Inovativní organizace se mění spolu s vnějším prostředím např. se změnami potřeb a stylu zákazníků, se zlepšením konkurentů, se změnami vládních regulací.

Pro inovující organizace jsou typické tyto společné znaky: [13, s. 232]

- vrcholové vedení prokazující, že podporuje kreativní změny a věří v inovace,
- prostředí podporující týmovou práci a inovace,
- tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe rizika,
- otevřená a konstruktivní komunikace,
- pružná organizační struktura.

Orientace na kreativitu a inovace vyžaduje od organizace, aby získala, dále vzdělávala a usilovala o udržení kreativních lidí. Aby organizace uspěla v inovačním procesu, potřebuje lidi s různými schopnostmi, to je nejen původce nových myšlenek a nápadů, ale také jejich zastánce a sponzory, realizátory nových postupů i vůdčí osobnosti podporující inovační projekt i pracovníky v němž zapojené.

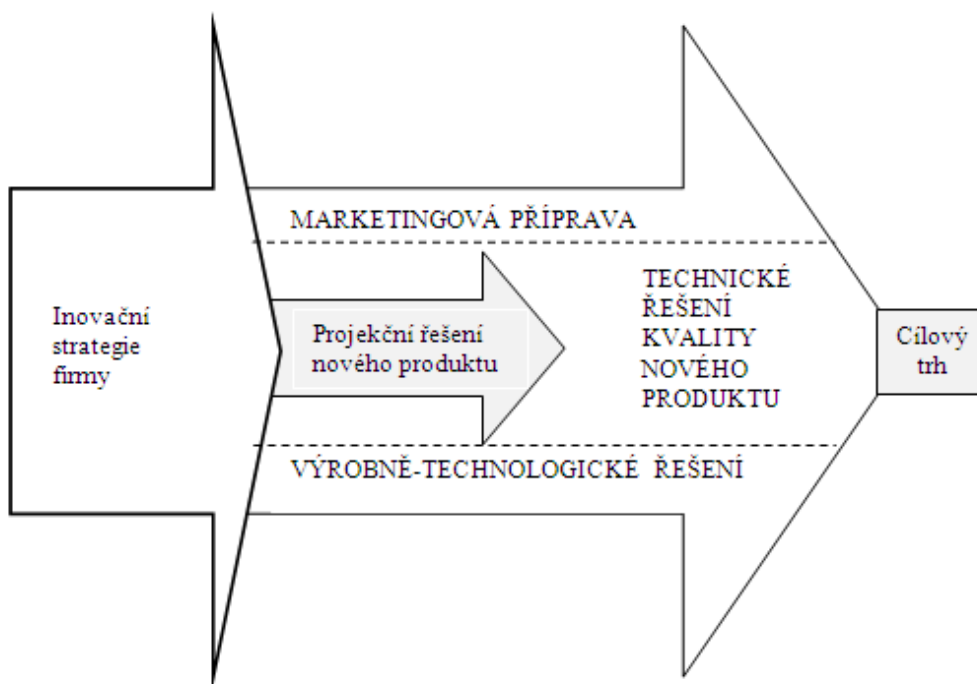
V inovativní organizaci by měl management požadovat a vítat kreativní nápady a inovativní výkony, které budou také odměňovány. V takovém případě to všechny lidi v organizaci podněcuje k tomu, aby myslely kreativně a chovali se inovativně.

Úkol vrcholového vedení organizace je zabezpečit dostatečné zdroje pro realizaci kreativního a inovativního chování, patří mezi ně např. dostatek času pro rozvoj nových nápadů, nutné finanční prostředky a materiální zdroje, důležité odborné znalosti, systémy

a procesy podporující práci, potřebné informace, dostupnost dalšího vzdělávání, motivace zaměstnanců prostřednictvím odměn, ale také motivaci prostředím a péčí o vztahy mezi zaměstnanci.

1.1.5 Inovační strategie

Podle Z. Pitry se realizace inovační strategie skládá ze tří dimenzí: výrobově-technické, výrobně-technologické a marketingové (viz následující obrázek). Nejúspěšnější strategie jsou dvě: vyvážená strategie a strategie uvědomělého následování. [29]



Obrázek 2: Základní dimenze realizace inovační strategie organizace

Zdroj: [29, s. 201]

Inovační strategie představuje odpovědi organizace na otázky: [29, s. 201]

- Čím (jakou kvalitou) nejlépe uspokojit předpokládané nové potřeby, přání a požadavky zákazníků?
- Jak velký rozsah těchto potřeb bude nutné uspokojit a jak velké náklady si to vyžádá?
- Jak vybudovat trh pro nové produkty?

Odpověď na první otázku je impulsem k vývoji nového produktu. Odpověď na druhou otázku je impulsem k vytvoření dostatečných výrobních kapacit a zavedení výrobní technologie, která zajistí požadovanou kvalitu a také takové výrobní náklady, při nichž bude

cena nového produktu konkurenceschopná. Odpověď na třetí otázku je impulsem k tvorbě nástrojů marketingového mixu, které připraví úspěšný vstup nového produktu na cílový trh.

Pokud organizace nesleduje v průběhu přípravy vstupu nového produktu na trh se stejnou pozorností všechny tři uvedené dimenze realizace inovační strategie, tak se vystavuje riziku neúspěchu inovace. Organizace, které neuspěly se svými inovacemi, se často vymlouvají na to, že trh na to nebyl připraven, ale trh je připraven vždy. To, co nebylo připraveno, byla inovace nového produktu: produkt byl příliš drahý, nebo vyžadoval komplikovanou obsluhu a údržbu, nebo neměl jiné uživatelem požadované vlastnosti.

Účelem inovační strategie organizace však není vytvoření originální inovace, ale přijít s produktem, který při své ideální kombinaci ceny a požadovaných uživatelských vlastností otevírá bránu k efektivnímu komerčnímu využití nově vznikajících podnikatelských příležitostí. Cílem vyvážené strategie je vybudovat v reakci na výrazné změny (obvykle změnu struktury oboru) trhy pro nové produkty při zabezpečení vyváženosti všech činností, souvisejících se všemi třemi dimenzemi realizace inovační strategie. Synergie výrobního, technologického a marketingového řešení přípravy vstupu inovace na trh musí minimalizovat značně vysoká rizika neúspěchu.

Vyvážená inovační strategie je vysoce nákladná a také dosti riskantní. Při vstupu inovace na trh je neúspěch definitivní, pokus už nelze znovu opakovat. Dosažení úspěchu je vysoce výnosné a realizátor inovace získá výhodnou pozici na trhu, a to díky správnému odhadu vývoje oboru a za svou ochotu věřit v jeho platnost. Nejlepší obhajobou dosažené výhodné pozice na trhu je připravit vstup další nové inovace na trh, než konkurenti zareagují na úspěch původní inovace.

Strategie uvědomělého následování, jejíž nositelé jsou označováni jako „imitátoři inovace“, se zaměřuje na využití poznatků leadera na trhu k vlastním inovačním aktivitám. Imitátoři inovace se zaměřují na využití chyb, kterých se leader dopustil, k získání podnikatelského úspěchu ve svůj prospěch. Tato strategie je méně nákladná a méně riskantní než vyvážená strategie, a také přináší často výrazné podnikatelské úspěchy. Vždy je levnější poučit se z chyb někoho jiného, než z vlastních chyb.

1.2 Konkurenceschopnost

Tato kapitola se zabývá definicí konkurence a konkurenceschopnosti, konkurenční strategií a také metodami hodnocení konkurenceschopnosti.

1.2.1 Definice konkurenceschopnosti a konkurence

Na vymezení pojmu konkurenceschopnost a konkurence existuje v současné době celá řada názorů a definic.

Podle Z. Mikoláše: „Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentu). Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí mít konkurenční potenciál a musí chtít vstoupit do konkurence. Je nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.“ [21, s. 33, 65]

Podle Z. Pitry: „Konkurenceschopnost je soubor vlastností, který podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži o přízeň zákazníků s jinými podnikatelskými subjekty (konkurencí). Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Hodnocení úrovně konkurenceschopnosti vychází z analýzy oboru, situace na trhu a posuzování kvality a ceny firmy s produkty jejích konkurentů.“ [29, s. 22, 119]

Podle F. Trnky: „Základ konkurenční schopnosti je prodejnost a ziskovost výrobků. O konkurenční schopnosti výrobku rozhoduje trh respektive spotřebitel. Pokud je výrobek prodejný, tak je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří ztrátu. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto možnost výrobek prodat. Výrobek musí být prodán s přiměřeným ziskem, který by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňujícím dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků.“ [36]

Podle M. Kožené: „Konkurenceschopnost podniku je souhrn strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech.“ [19, s. 13]

Podle E. Kislingerové: „Konkurenceschopnost lze chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Zlepšování konkurenční pozice firem i ekonomiky jako celku stále více závisí na využívání kvalitativně založených vstupů, ke kterým řadíme výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací.“ [16, s. 17]

Pojetí konkurence a konkurenceschopnosti v mikroekonomii

Mikroekonomie konkurenci definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky.

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie: [21, s. 66]

- konkurence napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky),
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky,
 - cenová,
 - necenová,
 - dokonalá,
 - nedokonalá,
 - monopolní konkurence,
 - oligopol,
 - monopol.

Konkurenční schopnost, resp. konkurenceschopnost je mikroekonomií vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost).

Podle E. Kislingerové existují následující **druhy konkurence**: [16, s. 44]

- Statická konkurence považuje technologie za dané a nutí firmy konkurovat na základě cen a nákladů.
- Intenzivní konkurence zvyšuje náklady na poskytování výrobků a služeb (reklama, doprovodné služby apod.) a následně snižuje ceny, což vede ke snížení zisků.

- Dynamická konkurence mění technologii na jednotlivých částech hodnototvorného řetězce a nutí firmy konkurovat na základě nových přístupů, např. technologie vytvářející nová strategická aktiva. Dynamická konkurence je především konkurence na základě takových proměn, jako jsou inovace.

Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je její podnikatelská vize a strategie. Jediná cesta k podnikatelskému úspěchu je zvyšování kvality všech činností. Firma musí dobře realizovat efektivní podnikatelskou strategii a zohlednit hlavně: [29]

- potřeby, přání a požadavky zákazníků,
- jaké skupině zákazníků bude produkt (službu) firma nabízet,
- jaké metody, techniky a postupy budou používány při uspokojování požadavků jednotlivých zákaznických skupin.

Potřebná úroveň konkurenceschopnosti firmy je nejčastěji dosahována prostřednictvím: [29]

- pravidelné inovace nabízených produktů,
- modernizace technologií výroby a prodeje,
- vhodné aplikace prostředků informační technologie,
- inovace podnikatelských procesů (provádění potřebných organizačních změn ve vnitřním prostředí firmy),

Klíčovým faktorem z pohledu dlouhodobé konkurenceschopnosti jsou informační a komunikační technologie, které významně ovlivňují produktivitu ekonomiky.

1.2.2 Konkurenční výhoda

Podle M. Portera: „Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [32, s. 21]

Porter vymezuje dva základní typy konkurenční výhody tj. nízké náklady a diferenciaci. Výhodou nízkých nákladů je, že podnik vykonává všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, konkurenční výhoda je pak v dlouhodobém udržení těchto nižších

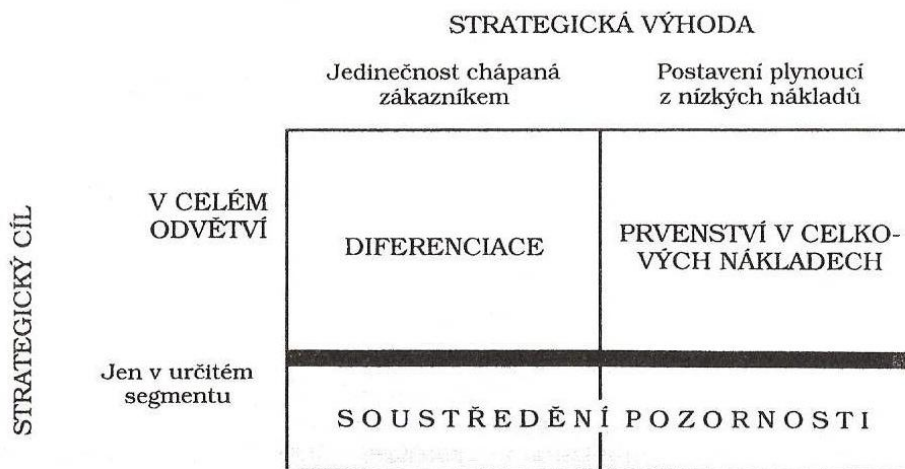
nákladů. Výhodu diferenciacie bude provádět podnik odlišující se v něčem, co přinese zákazníkovi vyšší hodnotu, od své konkurence.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody vedou ke třem základním generickým strategiím pro získání vynikající výkonnosti a konkurenční výhody v odvětví, kterými jsou: [32]

1. Strategie nízkých nákladů,
2. Diferenční strategie,
3. Fokální strategie (Strategie soustředění pozornosti).

Každá tato strategie vede jinou cestou ke konkurenční výhodě. Zatímco strategie nízkých nákladů a diferenční strategie hledají konkurenční výhodu v řadě segmentů odvětví, fokální strategie se soustředí buď na nízké náklady nebo na odlišení v některém úzkém segmentu. Základem myšlenky generických strategií je, že konkurenční výhoda je podstatou každé strategie.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny tři obecné strategie.



Obrázek 3: Tři obecné strategie

Zdroj: [31, s. 39]

Podle P. Kotlera jsou tři způsoby, kterými podnik může poskytnout větší hodnotu zákazníkovi než jeho konkurenti: [18]

1. Účtovat si nižší ceny.
2. Pomáhat zákazníkovi při snižování nákladů, a to následujícími způsoby:

- Ukázat zákazníkovi, že i přes vyšší cenu produktu jsou jeho celkové náklady nižší, je to způsobeno např. menší poruchovostí, delší životností nebo rychlejším servisem.
 - Aktivně pomáhat zákazníkovi při snižování jeho nákladů. To spočívá v hledání možností úspor v zákaznickových nákupních postupech, skladovacích zvyklostech, zpracovatelských způsobech a administrativních postupech.
3. Doplnění nabídky dalšími přínosy, a zvýšit tak její přitažlivost, např. prostřednictvím:
- individuální úpravy produktu nebo služby podle speciálních přání zákazníků,
 - větší pohodlí zákazníků,
 - rychlejší, širší nebo lepší služby,
 - neobvyklé záruky,
 - využití hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků,
 - programy členských výhod.

M. Davidson uvádí, že konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty vytvořené podnikem pro své zákazníky. Tato hodnota je dána schopností produktu uspokojit potřeby zákazníků. Aby byl podnik úspěšný, musí nalézt soubor mimořádných a jedinečných hodnot pro určitou část trhu a tyto hodnoty musí podnik poskytovat lépe než jeho konkurence. [8]

Konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.

1.2.3 Konkurenční strategie

Optimální konkurenční strategie představuje cestu k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti firmy. Úloha strategie spočívá v odlišení se od konkurentů, získání náskoku a jeho co nejdélejší udržení, to znamená dosažení a udržení konkurenční výhody. Dlouhodobý úspěch firmy závisí na schopnosti vytvářet úspěšné strategie a současně na schopnosti strategie stále aktualizovat.

Strategie musí neustále reagovat a měnit se na základě změn vnějšího prostředí. Vždy je třeba posoudit, jaký dopad bude mít příslušná změna na další subjekty v konkurenčním prostředí firmy, a teprve potom změnit strategii. Změny vnějšího prostředí a reakce konkurentů neustále mění konkurenční postavení firmy, která volí různé strategické protitahy.

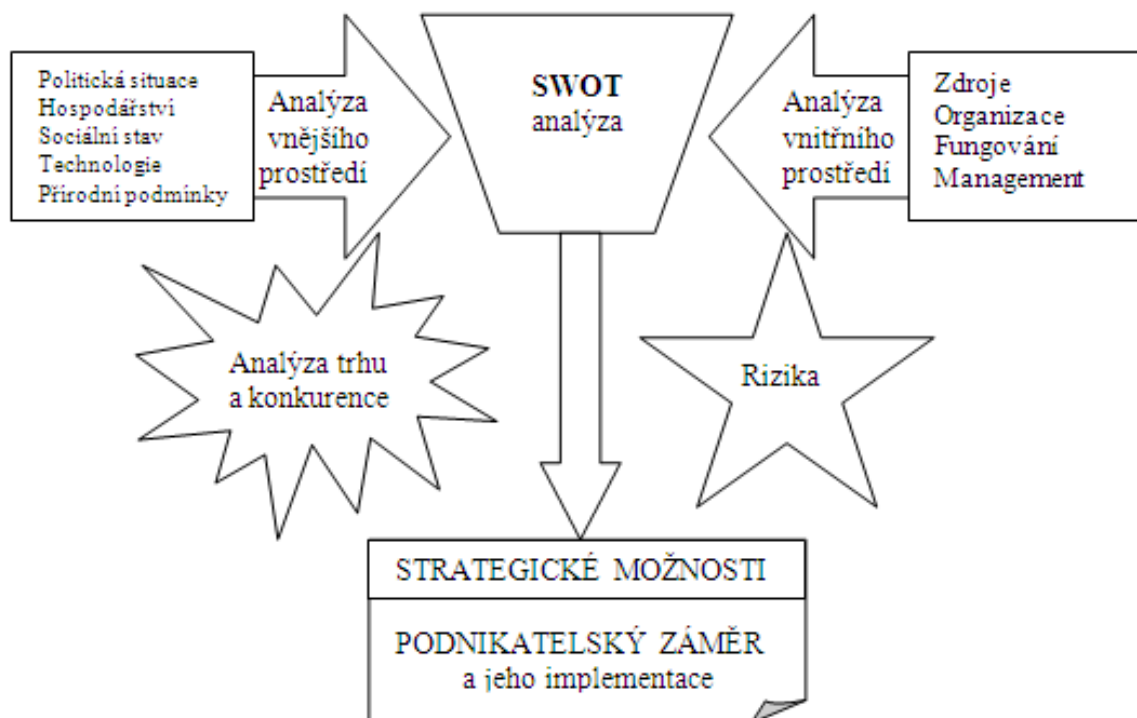
Strategie podniku vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou cíle podniku dosaženy. Strategie určuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

1.2.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Při posuzování konkurenceschopnosti firmy se používají takové metody hodnocení konkurenceschopnosti jako např. SWOT analýza, finanční analýza, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, Porterův model 5 konkurenčních sil, benchmarking a Balanced Scorecard.

SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy, představená schematicky na následujícím obrázku, je účinným nástrojem strategické volby organizace.



Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: [28, s. 229]

SWOT analýza je účinnou metodou, která slouží k posouzení možností organizace vhodně reagovat na vznik vnějších příležitostí a hrozeb. Příležitosti a hrozby vznikají vlivem změn v okolí a podnik tyto změny nemůže nijak významně ovlivnit, ale musí na změny v okolí pružně a přiměřeným způsobem reagovat. Tuto reakci na změny v okolí vytváří vnitřní

prostředí podniku (silné a slabé stránky). Využití silných stránek a ochranu slabin může podnik ovlivnit sám v plné míře. [28]

Existují čtyři základní situace pro volbu optimální reakce podniku na vývoj v jeho okolí, které jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 6: Základní situace pro volbu optimální reakce

Situace	Popis	Optimální reakce
S – O	Silné stránky organizaci umožňují účelně splnit požadavky na získání vznikající příležitosti.	Ofenzivní strategická volba; využití předností organizace k získání převahy nad konkurenty, usilujícími o získání stejné příležitosti.
S – T	Silné stránky umožňují organizaci ignorovat vznikající hrozby z okolí, proti kterým ji chrání.	Neutrální strategická volba (ofenzivní); využít silných stránek k obraně proti hrozbě a přitom se hrozbě vyhnout tím, že se organizace zaměří na získání jiné pro ni snáze dosažitelné příležitosti.
W – O	Slabiny brání organizaci aktivně usilovat o získání vznikající příležitosti.	Neutrální strategická volba (defenzivní); organizace se nezapojí do soutěže o získání nové příležitosti, ale bude odstraňovat své slabiny, aby se připravila na obranu proti hrozbám ze strany konkurentů, kteří byli v úsilí o získání příležitosti úspěšnější.
W – T	Hrozby z okolí nebezpečně doléhají na organizaci, která se díky vlastním slabinám nemůže hrozbě aktivně bránit.	Defenzivní strategická volba; organizace za této situace musí uniknout z ohrožení uchováním stávajících aktiv a jejich využitím ke startu nového podnikání.

Zdroj: [28, s. 230]

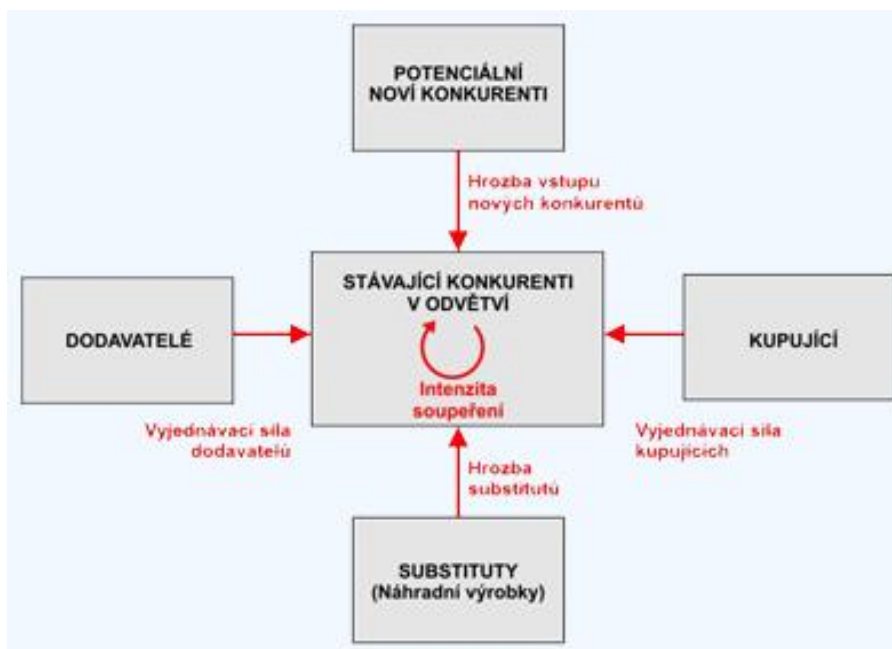
Při rozhodování o strategických možnostech podniku jak efektivně reagovat na vývoj ve svém okolí musí vedení podniku zohlednit nejenom výsledky SWOT analýzy, ale také charakter konkurenčního prostředí, ve kterém chce své záměry uskutečnit. Při ověření výstupů z provedené SWOT analýzy musí vedení podniku zhodnotit také míru rizik, která sebou přináší konkurenční prostředí i vývoj situace na trhu.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví podle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách.

Působení těchto sil je různé podle odvětví, ale souhrnně určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. [19]

Cílem konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, kdy může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na obrázku.



Obrázek 6: Hybné síly konkurence v odvětví.

Zdroj: [2]

5 konkurenčních sil: [2]

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb (substituty),
- vyjednávací schopnosti kupujících (zákazníků),
- vyjednávací schopnosti dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty.

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ (běžně chápané) hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

Nově vstupující firmy – Soupeření začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit.

Nebezpečí substitučních výrobků (služeb) – Tyto výrobky (služby) vždy ohrožují stávající výrobce, substituční výrobky (služby) funkčně nahrazují jiný výrobek (službu). Nebezpečí se zvyšuje při větší přizpůsobivosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku (službě) nebo když zákazníci mohou snadno přecházet od našeho výrobku (služby) k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků – Síla zákazníků závisí na následujících faktorech: počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciacce produktu, citlivost na kvalitu produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů – Všechny faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávací schopnosti zákazníků, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí podnik řídit.

Konkurence v odvětví – Je soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví.

Benchmarking

Benchmarking je metoda zlepšování učením se od druhých a také způsob řízení změny. Je to nekončící činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř podniků s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastním podniku.

Smyslem benchmarkingu je zjištění: [35, s. 4]

- jak si podnik stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. produkt nebo služba;
- jak podnik pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů;
- nejen rezerv v podniku, ale především poznání, jak některé věci dělají jiní.

Účelem benchmarkingu je vytyčit rozdíly, které pak lze využít k vymezení zlepšitelných oblastí a tyto oblasti následně také zlepšit. Benchmarking umožňuje podniku neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat výkon svého podniku s jinými a zvyšovat kvalitu služeb.

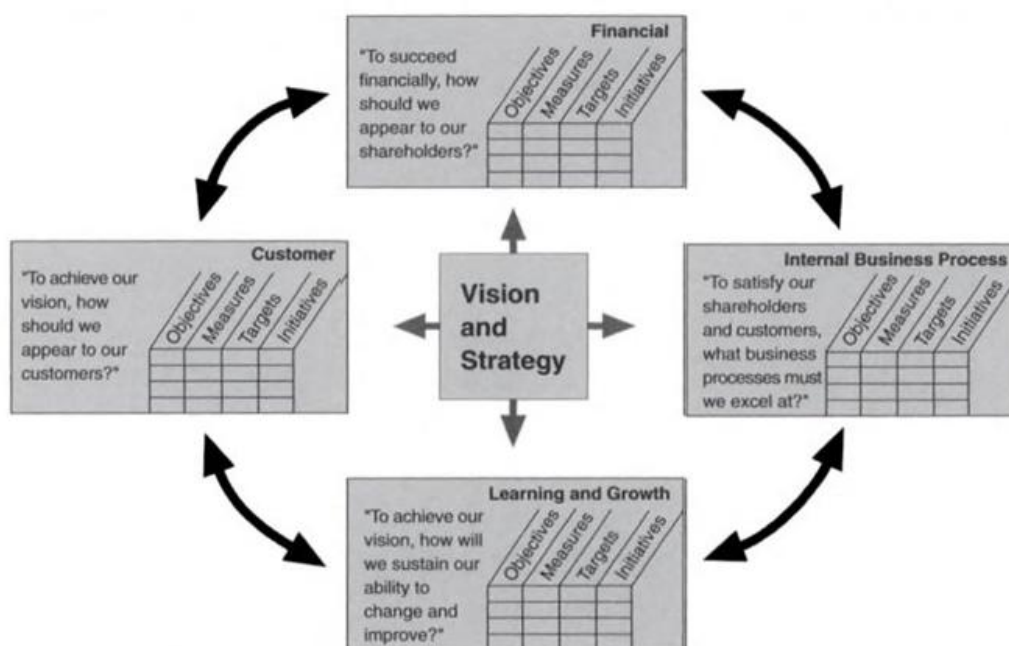
Balanced Scorecard (BSC)

BSC je jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti. Název i koncepci BSC vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. Původní myšlenka BSC je: Sledovat takové parametry výkonnosti podniku, které vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability. [38]

Parametry podnikové výkonnosti se dělí do čtyř základních skupin, označovaných jako perspektivy, které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožní uceleně a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost.

Základní perspektivy BSC jsou: [15]

- Finanční perspektiva, která řeší otázku: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?“
- Zákaznická perspektiva, jejíž hlavní otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“
- Perspektiva interních procesů, která hledá odpověď na otázku: „Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?“
- Perspektiva učení se a růstu, ve které hledáme odpověď na klíčovou otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“



Obrázek 7: Základní perspektivy BSC

Zdroj: [15, s. 9]

Podnik může měřit, jak vytváří hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity podniku. BSC zachycuje (prostřednictvím finanční perspektivy) krátkodobou výkonnost a také viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

1.3 Vztah inovace ke konkurenceschopnosti

Stále rostoucí tlak globalizace vyvolává potřebu nových přístupů, odlišných od doposud používaných, při tvorbě strategie. Je to změna ve smyslu dynamické konkurence (viz druhy konkurence), která klade důraz na inovace jako zdroje konkurenční výhody. Doba nízkých mzdových a materiálových nákladů už dávno skončila. Dnes úspěch podniků nespočívá jen v optimalizaci existujících procesů, ale především v inovacích. Je třeba rychle hledat nové a neznámé! Stále více podniků dosahuje úspěchu tak, že inovují, hledají nová a převratná řešení a příležitosti. Dnes je inovace centrem podnikatelského přístupu.

Inovace jsou nejdůležitějším faktorem určujícím úspěch podniku ve 21. Století. Zatímco v minulosti se stalo mnoho podniků vysoce efektivními, v budoucnu se musí stát vysoce inovačními a dále rozvíjet udržitelné konkurenční výhody. Svět se zásluhou vzrůstající globalizace stává stále více propojeným a konkurenčním. Se zvýšenou konkurencí se inovace stávají stále důležitějšími na všech trzích. Konkurenční prostředí různých zemí se stává vyrovnanější a v posledních letech lze nalézt světové konkurenty i v celé řadě rozvojových zemí. Podniky např. z Číny nebo Indie představují významné konkurenty na globálních trzích.

Inovační strategie podniků má mnoho výhod. Prostřednictvím inovace získá podnik dlouhodobější konkurenční výhodu a může dosáhnout vysokých zisků. Zaměstnanci, manažeři, vlastníci menších a středních podniků mají sklon být více inovační a odvážnější než ve velkých firmách. Ve skutečnosti mnoho malých a středních podniků vzniká, protože bývalí zaměstnanci velkých firem nebyli spokojeni se svou snahou prosadit invence a inovace do samotné realizace. Inovace přináší zákazníkovi přidanou hodnotu v jednoduchosti, zvýšení komfortu, módnosti, ceny, image nebo šetrnosti vůči životnímu prostředí.

Úspěšná inovace vyžaduje komplexní přístup, musí poznamenat celou řadu podnikových činností jako je např. nákup, technologie, organizace, řízení, marketing, servis a prodej. Nejdůležitější osoba při řízení a realizaci inovace je zákazník, on rozhoduje o úspěchu či neúspěchu dané inovace. Zákazník v konečné fázi získá z inovace přímý efekt zvýšení přidané hodnoty příslušného produktu, nebo nepřímý efekt, kdy se inovace technologického rázu promítne do nižších nákladů anebo ceny. Inovace mohou ovlivnit i poskytované doprovodné služby jako servis. V současnosti nehrozí podniku tolik, že nepřijde se správným produktem na trh, ale že ho nebude umět cíleně prodat. Zatímco dříve nový produkt „přitáhl“ nové zákazníky, dnes zákazníci působí na vznik nového produktu.

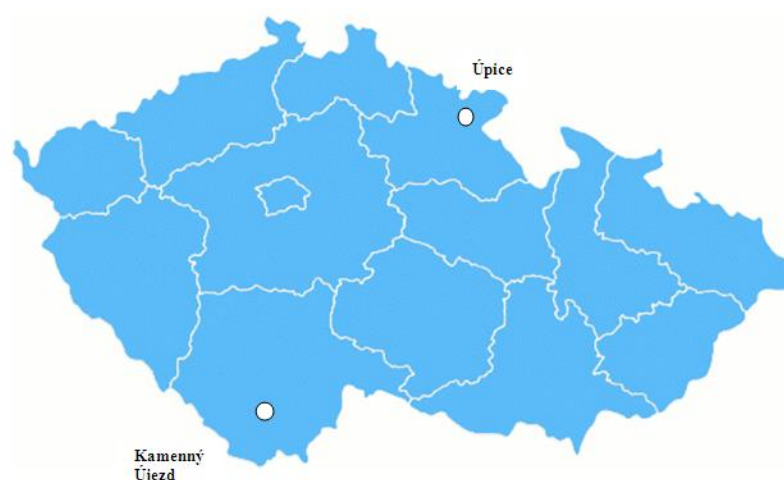
Uspěš s realizací inovace může pouze podnik, který opravdu zná své zákazníky, rozumí přesně jejich přáním a potřebám. Úspěch inovací závisí hlavně na schopnosti podniku předvídat budoucí vývoj a také na jeho schopnosti vyhledávat příležitosti a optimálně na ně reagovat. V současném světě je strategie inovací jedním z klíčových úkolů podniku.

2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.

V této kapitole se autorka zabývá představením společnosti BIOM s. r. o. a její stručnou historií. Také zde jsou představeni největší konkurenti společnosti BIOM s. r. o.

2.1 Představení společnosti BIOM s. r. o.

Společnost BIOM s. r. o. má sídlo v Kamenném Újezdu v Jižních Čechách a provozovnu v Úpici ve Východních Čechách viz následující mapa. Majitelem společnosti je pan Miroslav Brát. Nyní má společnost 13 zaměstnanců, v období zahrádkářské sezóny tzn. na jaře a na podzim a podle potřeby zaměstnává také brigádníky.



Obrázek 8: Mapa ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Kontaktní údaje společnosti BIOM s. r. o. jsou následující:

Kontakt sídlo:	BIOM s. r. o. Plavnická 39 373 81 Kamenný Újezd
Kontakt provozovna:	BIOM s. r. o. Regnerova 493 542 32 Úpice
IČ:	26071134
DIČ:	CZ26071134
Telefon:	+420 491 112 600 (objednávky) +420 736 481 760 (obchodní zástupce)
Fax:	+420 499 881 801
E-mail:	objednavky@biomsro.cz
Internet:	www.zahradnicke-potreby.cz

Společnost BIOM s. r. o. se rozděluje na výrobní a prodejní činnost. Výrobní činnost se zabývá výrobou travních směsí, krmných směsí, zeleného hnojení, kapalných a krystalických hnojiv, lepkových desek, krmítkových směsí, lojových koulí, sulkou a svitonu. V budoucnu se chystá výroba slaměných věnců, voskovaných kytek a další. Prodejní činnost spočívá v samotném prodeji produktů z výroby a také prodeji zahrádkářských, chovatelských a domácích potřeb.

BIOM s. r. o. spolupracuje s dodavateli v České republice, dováží také zboží a materiál pro výrobu z Polska, Slovenska, Dánska, Holandska, Německa, Itálie, ale i z dálného východu, jako je např. Indie, Thajsko nebo Čína. BIOM s. r. o. má 50 stálých dodavatelů. [26]

O zákazníky se stará kvalifikovaný tým obchodních zástupců s mnohaletou praxí. Objednávky BIOM s. r. o. přijímá prostřednictvím obchodních zástupců, telefonicky, faxem, e-mailem, objednávkovým systémem ORDIS Klient a také pomocí on-line objednávek přes internet. Dodávky k zákazníkům řeší společnost vlastní a nájemnou dopravou, smluvní autodopravou, poštou a zasilatelskými službami. [26]

Společnost BIOM s. r. o. dodává zboží především do květinářství, drogérií, smíšeného zboží, velkoobchodů, technických služeb, zoologických zahrad ale i fyzickým osobám prostřednictvím e-shopu. Společnost BIOM s. r. o. má přes 2 000 stálých odběratelů, kteří si objednávají zboží minimálně 15 krát za rok. Z 2 000 stálých odběratelů je okolo 500 firem a zbytek jsou živnostníci. Při koupi zboží nad 1 000 Kč bez DPH je doprava zdarma, jinak zákazníci platí manipulační poplatek. Spolu se zbožím se zákazníkům posílá faktura. Zákazníci platí za zboží hotově nebo přes bankovní účet. O produkty, které jsou propagované v Receptáři prima nápadů na televizní stanici Prima, je vždy velký zájem odběratelů a zásoby na skladě jsou vždy rychle vyprodané.

Prodejní sortiment společnosti: hnojiva, chemické přípravky, substráty a anorganická hnojiva, travní směsi, krmné směsi, krmiva pro hlodavce (morčata, křečky, králíky) a pro ptactvo (andulky, papoušky), zahradní folie a netkané textilie, nářadí a pracovní pomůcky, květinové truhlíky, misky, konve, hadice, užitková keramika a jiné.

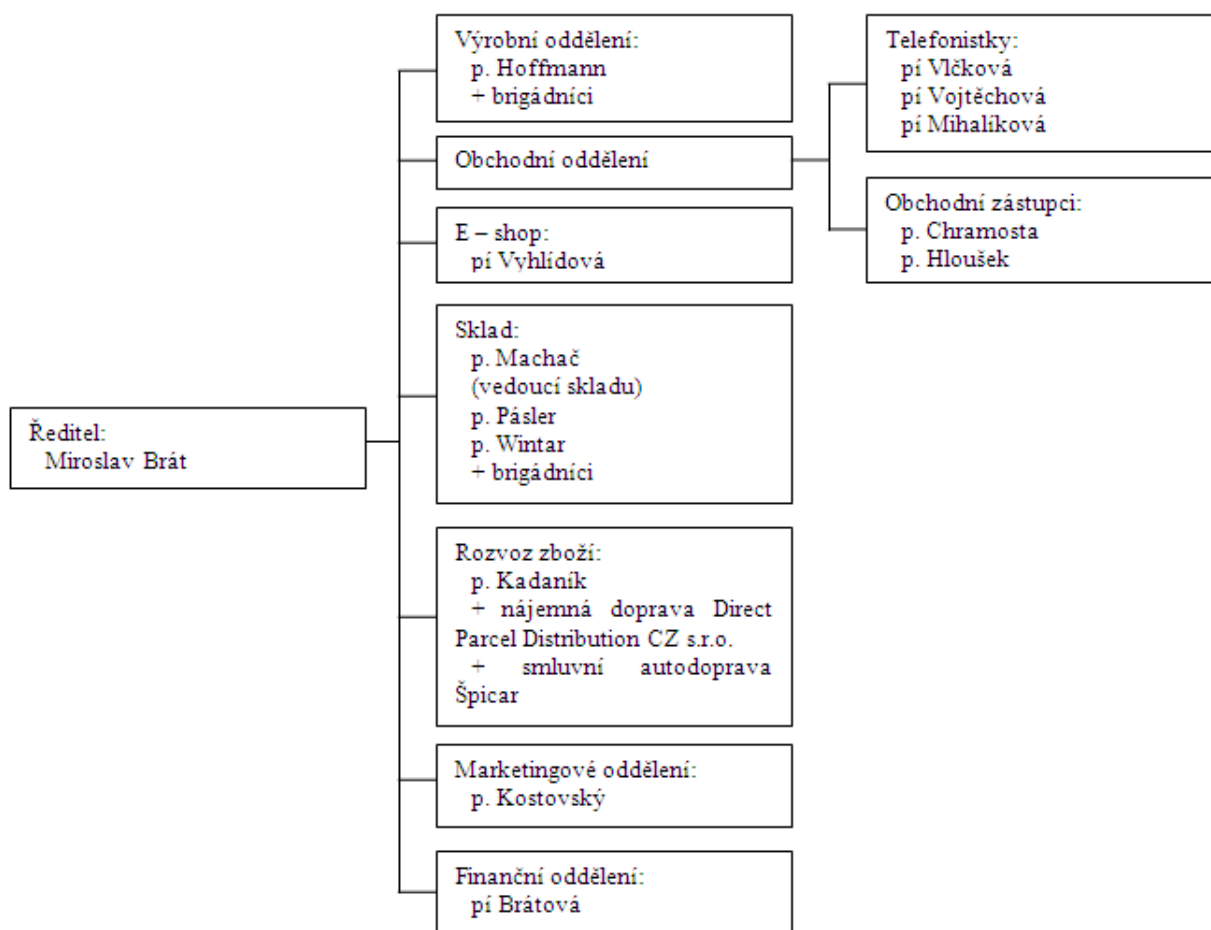
Nejvíce zboží se prodává na jaře, protože začíná zahrádkářská sezóna. Prodávají se semínka, cibuloviny, sazečka cibule, sadbové brambory, jahody, substráty (hlíny), hnojiva, postřiky, květináče, truhlíky a zahradnické nářadí (vidle, motyky, rýče, hrábě). Ale také dekorační výrobky na Velikonoce. Na podzim se nejvíce prodávají svíčky na hřbitov, adventní svíčky, slaměné věnce a věnce ze šišek.

Na následujících obrázcích je logo společnosti BIOM s. r. o. a organizační struktura společnosti, která se skládá z výrobního oddělení, obchodního oddělení, oddělení e-shopu, oddělení skladu, oddělení rozvozu zboží, marketingového oddělení a finančního oddělení.



Obrázek 9: Logo společnosti BIOM s. r. o.

Zdroj:[27]



Obrázek 10: Organizační struktura BIOM s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Misí neboli posláním společnosti BIOM je: „Poskytovat rychlé, kvalitní a komplexní služby v oboru DŮM A ZAHRADA.“ [26]

Činnosti v jednotlivých odděleních společnosti BIOM s. r. o.:

- Výrobní oddělení: výroba travních směsí, krmných směsí, hnojiv, lepených desek, sulkou, svitonu, krmítkových směsí a lojových koulí.
- Obchodní oddělení: přijímání objednávek (telefonicky nebo prostřednictvím objednávkového systému ORDIS Klient nainstalovaného u zákazníka na PC od obchodních zástupců BIOM s. r. o.), hledání nových dodavatelů a odběratelů, přijímání reklamací, poskytování informací zákazníkům o novém prodejním sortimentu.
- E-shop: zhotovení objednávek z e-shopu, vyřízení těchto objednávek, expedice zboží zákazníkům prostřednictvím nájemné dopravní firmy DPD CZ s. r. o.
- Sklad: přijímání zboží od dodavatelů, expedice zboží odběratelům.
- Rozvoz zboží: rozvoz zboží odběratelům vlastními vozy do 24 hodin od objednání, vyzvednutí zboží od dodavatelů vlastními vozy.
- Marketingové oddělení: tvorba katalogů, tvorba akčních letáků, správa internetových stránek www.zahradnicke-potreby.cz a e-shopu, komunikace se zahraničními dodavateli.
- Finanční oddělení: příprava podkladů pro zpracování účetnictví, správa financí.

2.2 Historie společnosti BIOM s. r. o.

BIOM společnost s ručením omezeným vznikla 20. ledna 2004 v Kamenném Újezdu, společnost je zapsána v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích oddíl C, vložka 12161. Zakladatelé společnosti BIOM s. r. o. byli Miroslav Brát a Přemysl Černý. Základní kapitál společnosti činil 200 000 Kč, z toho 100 000 Kč vložil p. Brát a 100 000 Kč p. Černý, tudíž každý zakladatel disponoval 50 % podílem ve společnosti. Jednatel společnosti se stal p. Miroslav Brát. Sídlo a provozovna společnosti byli v Kamenném Újezdu. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, viz Příloha A - Výpis z obchodního rejstříku.

Budovu se zařízením a stroji koupili zakladatelé od insolvenčního správce, který zajišťoval prodej již zavedené firmy v konkursu. Společnost BIOM s. r. o. vyrábí travní směsi, krmné směsi, zelené hnojení, kapalná a krystalická hnojiva, které dále prodává především do velkoobchodů, zemědělských družstev a technických služeb měst. Pro obsluhu strojů na výrobu postačili dva zaměstnanci a dle potřeby byli přibráni brigádníci.

V roce 2011 zemřel společník Přemysl Černý a jeho podíl zdědil jeho syn Josef Černý. Následně v roce 2012 odkoupil Miroslav Brát podíl od Josefa Černého a stal se tímto 100 % vlastníkem společnosti BIOM s. r. o. V téže roce přestěhoval provozovnu společnosti do Úpice ve Východních Čechách, sídlo společnosti zůstalo v Kamenném Újezdu.

Po roce 2012 společnost rozšířila svou výrobu o další produkty například leповé desky, krmítkové směsi, sulku a sviton.

V lednu roku 2013 společnost BIOM s. r. o. koupila Velkoobchod Brát, jehož majitelem byl živnostník Miroslav Brát. Tímto pan Brát spojil dva podnikatelské subjekty v jeden.

Po tomto spojení se společnost BIOM s. r. o. rozšířila o prodej zahrádkářských, chovatelských a domácích potřeb, kterým se zabýval Velkoobchod Brát.

V současné době společnost BIOM s. r. o. disponuje skladovou a výrobní plochou o rozměru 2 500 m², která by se měla v budoucnu rozšiřovat stejně jako sortiment nabízeného zboží.

2.3 Konkurence společnosti BIOM s. r. o.

Společnost BIOM s. r. o. má v současné době hodně konkurentů, a to především firmy Nohel Garden a. s., Zahradní centrum Jindřichův Hradec, Agro CS a. s., a také Forestina s. r. o.

Nohel Garden a. s.

Firma Nohel Garden a. s. byla založena v roce 1991 Petrem Nohelem. Sídlo firmy je v Budínku u Dobříše přibližně 35 km jižně od hlavního města Prahy. Nohel Garden a. s. je největší a nejúspěšnější firmou v oblasti zahrádkářských potřeb v České republice a i ve Slovenské republice. Prodejní sortiment firmy obsahuje více než 10 000 položek. Firma prodává osivo, cibuloviny, plastové výrobky, nářadí, zahradní keramiku, hnojivo, substráty, postřiky a další zahrádkářské potřeby. Celkový počet zaměstnanců firmy je více než 200. Firma má cca 4 000 stálých zákazníků, kterými jsou nadnárodní společnosti, specializované maloobchodní prodejny zahrádkářských potřeb, zahradnická centra, zahradnictví, květinářství, drogerie i menší velkoobchody. Firma Nohel Garden a. s. má tři víceúčelové sklady a to v: Budínku u Dobříše, Olomouci a Lužiankách na Slovensku. Zboží firma rozváží vlastními vozy značky Mercedes Benz. Objednávky je možné posílat pomocí e-mailu, faxem, přes E-shop, elektronickou komunikací EDI a prostřednictvím objednávkového systému ORDIS Klient. Firma Nohel Garden nedávno také koupila firmu Lovela Terezín s. r. o.,

kteřá je největším výrobcem chemických přípravků v ČR. Tímto krokem se stala firma Nohel Garden ještě větším konkurentem BIOMu s. r. o. [24]

Zahradní centrum Jindřichův Hradec

Zahradní centrum Jindřichův Hradec se nachází přibližně 50 km severovýchodně od Českých Budějovic. Zahradní centrum nabízí široký sortiment potřeb pro zahradu, dům a byt. Zahradní centrum nabízí okrasné a ovocné dřeviny, stromy, keře, zahradní i pokojové rostliny a květiny, hrnkové rostliny okrasné květem i listem a další rostlinný materiál, semena zeleniny a květin, cibuloviny, hnojiva, květináče keramické i plastové, nářadí, čerpadla a mnoho dalších zahradnických potřeb. Zahradní centrum nabízí i celou řadu zahradnických služeb, jako jsou např.: profesionální vazba květin, návrh i realizace celé zahrady. [39]

Agro CS a. s.

Akciová společnost Agro CS má sídlo v České Skalici ve Východních Čechách a byla založena v roce 1992. Činnost společnosti Agro CS a. s. je rozdělena do čtyř divizí: Zahradní divize (vyrábí a dodává substráty, hnojiva, travní směsi, přípravky na ochranu rostlin, fungicidy, herbicidy, dekorační materiály a další zahradnický sortiment), Strojírenská divize (vyvíjí a vyrábí kompletní technologie a stroje pro transport materiálů), Divize Agroslužby (zajišťuje dodávky hnojiv a komplexní servis zemědělcům a distributorům v České republice) a Divize BioEnergie (provoz biologické stanice a kompostárny). Společnost Agro CS a. s. má dceřiné společnosti na Slovensku, Maďarsku, Polsku a Ukrajině. [25]

Forestina s. r. o.

Forestina s. r. o. byla založena v roce 1999 a má sídlo v Střelských Hořticích, které leží na řece Otavě v Jižních Čechách asi 12 km od Strakonice. Firma má od roku 2010 nově vybudovanou moderní provozovnu v nedalekém Mnichově. Forestina s. r. o. je významným výrobcem hnojiv pro pokojové a zahradní rostliny. Firma má široký výrobní program hnojiv, např. organicko-minerální hnojiva, kapalná hnojiva, trávnicková hnojiva, travní směsi a substráty. Forestina s. r. o. spolupracuje se Slovenskem a Německem, kde dochází k výměně nejnovějších poznatků v oboru. [23]

3 ANALÝZA INOVAČNÍHO PROCESU

Tato kapitola je věnována analýze inovačního procesu ve společnosti BIOM s. r. o., konkrétně se jedná o inovaci informačního systému. Je zde představen nový informační systém SOFIX a také starý informační systém POHODA Premium. Podrobně je popsán průběh inovace, vliv inovace IS na jednotlivá oddělení, výhody inovace IS, výnosnost a doba návratnosti investice do inovace IS SOFIX. Také je zde provedeno hodnocení konkurenceschopnosti pomocí SWOT analýza společnosti BIOM s. r. o. a její kvantifikace.

Kvalitní podnikový informační systém představuje zřejmou konkurenční výhodu v malých a středních společnostech. Pro velké organizace je informační systém nezbytnou nutností a provozují ho de facto všechny.

Definic informačního systému je mnoho, lze ho definovat jako dynamický systém, pomocí kterého je firma schopna řešit plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů, a to na všech úrovních podnikové architektury. Informační systémy jsou tedy určeny k zvýšení efektivity klíčových procesů. Mezi klíčové procesy lze zahrnout např.: logistiku, výrobu, zakázkové zpracování, finanční analýzy spolu s ekonomikou aj.

Přínos kvalitní implementace IS spočívá především v přesných informacích ve správný čas na správném místě.

3.1 Představení informačního systému SOFIX

SOFIX je komplexní informační systém se zaměřením na velkoobchody, který individuálně řeší potřeby malých a středních firem. Detailně řeší procesy a specifické požadavky zákazníků přes obchod, logistiku, účetnictví až po sklady. SOFIX je poskytován společností SOFICO-CZ a. s. se sídlem ve Svitavách. Společnost SOFICO-CZ a. s. poskytuje také unikátní objednávkový systém ORDIS Klient, který společnost BIOM s. r. o. také využívá.

Základem celého informačního systému SOFIX jsou detailně propracované sklady, logistika a mobilní sběr objednávek v terénu. SOFIX je určen především pro obchodní společnosti a obchodní řetězce, ale používají ho i firmy se zakázkovou výrobou.

Moduly SOFIXU

Různé moduly tohoto informačního systému mohou pracovat na oddělených místech firmy a připojovat se do centrální databáze přes internet.

Hlavní moduly informačního systému SOFIX jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 7: Hlavní moduly SOFIXu

Modul	Funkce
Nákup	<ul style="list-style-type: none"> ○ poptávky ○ vystavené objednávky ○ přijaté faktury
Sklad	<ul style="list-style-type: none"> ○ příjemky, výdejky, převodky ○ stav skladu, pohyby na skladu ○ číselníky
Odbyt	<ul style="list-style-type: none"> ○ nabídky, přijaté objednávky ○ smlouvy, dodací listy ○ prodejky, vydané faktury
Pravidelné poplatky	<ul style="list-style-type: none"> ○ komplexní práce s periodicky se opakujícími platbami
Docházka	<ul style="list-style-type: none"> ○ denní, týdenní a měsíční výkazy práce ○ podrobný výkaz práce, kdo na čem pracuje ○ celkové hodiny po pracovních úkolech
Cenotvorba	<ul style="list-style-type: none"> ○ ceníky ○ akce, slevy v maloobchodě ○ cenová pásma
Řízený sklad	<ul style="list-style-type: none"> ○ skladová evidence na jenom či více skladech ○ příjem, výdej na sklad, meziskladové převody
Účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> ○ slouží k účtování a kontrole dokladů a k sestavování libovolných účetních výkazů vycházejících z hlavní knihy
Návrhář tiskových sestav	<ul style="list-style-type: none"> ○ vytváření a úpravy libovolných tiskových sestav
Prodej	<ul style="list-style-type: none"> ○ práce s pokladnou
Facing	<ul style="list-style-type: none"> ○ optimalizace rozložení prodejní plochy
Pobočka zpracování dat	<ul style="list-style-type: none"> ○ vzdálené připojení poboček pomocí HTTPS serveru
Statistiky	<ul style="list-style-type: none"> ○ více než 70 manažerských statistik
Obchodní případy	<ul style="list-style-type: none"> ○ kalendář, úkoly, obchodní případy ○ báze znalostí
Hotline	<ul style="list-style-type: none"> ○ přijímání hlášení o chybách ○ zodpovídání dotazů ○ řešení dodatečných požadavků zákazníka
Finance	<ul style="list-style-type: none"> ○ on-line přehled a automatizace navádění plateb a platebních příkazů a k vedení libovolného množství pokladních knih v různých měnách
Personalistika	<ul style="list-style-type: none"> ○ jednoduchá správa evidence zaměstnanců a jejich pracovních vztahů vůči organizaci
Optis	<ul style="list-style-type: none"> ○ modul pracuje s aktuálními daty na prodejně a zároveň s ceníkem velkoobchodu, oba číselníky sloučí do jednoho unikátního systému objednávání zboží a optimalizace skladových zásob ○ automaticky nebo poloautomaticky vytvořené objednávky jsou přenášeny přes internet na velkoobchod, kde jsou automaticky zavedeny do programu, odpadá tak časově náročné ruční přepisování objednávek ○ modul umí zaokrouhlit objednávané množství na celá balení, takže zjednodušuje práci skladníkovi, který vychystává objednávku

Zdroj: [6]

Výhody informačního systému SOFIX:

- specializace na velkoobchody,
- řešení šité na míru dle požadavků zákazníka,
- SOFIX roste s firmou,
- příjemné uživatelské prostředí s ergonomickým rozvržením nejpoužívanějších funkcí,
- světové řešení za českou cenu,
- automatické nebo poloautomatické vytváření objednávek,
- optimalizace zásob na prodejně,
- úspora času vedoucích prodejen i lidí ve velkoobchodu,
- eliminace chyb,
- práce s balením zboží – zrychlení práce skladníka,
- odeslání objednávky na velkoobchod přes internet,
- tisk objednávky pro ostatní dodavatele nebo odfaxování přímo z počítače.

Firma SOFICO-CZ uvádí tyto důvody proč si vybrat IS SOFIX

Společnost SOFICO-CZ nedodává program, ale dodává komplexní řešení

Kvalifikovaný tým zaměstnanců společnosti SOFICO-CZ nemá na starosti pouze nastavení a instalaci ekonomického software, ale prochází celou firmou, monitoruje stávající procesy a navrhuje možnosti úspory práce a času (tzn. vynaložených nákladů). Doporučení týmu se týkají i jiných věcí než těch, které přímo souvisí s používáním systému – je to proto, že tým vychází z dlouhodobých zkušeností a perfektně se orientuje v problematice obchodních firem.

Řešení na míru – Informační systém SOFIX

Obsahuje velmi široké možnosti nastavení – to je provedeno v rámci implementace firmou SOFICO-CZ. Pokud na některý požadavek nestačí možnosti programu, rádi jej zaměstnanci SOFICO-CZ doplní na míru – nikdy neřeknou „To nejde“ jako se stává u jiných, nejen krabicových řešení.

Lepší služby zákazníkům

Zrychlení obchodního procesu, snížení chybovosti, zdokonalení logistiky, unifikace firemních dokumentů – i toto umí informační systém SOFIX.

Manažerské statistiky

Detailní statistiky o prodejkách, objednávkách, nákupu a dalších operacích, i toto řeší informační systém SOFIX. Možnost vyhodnocovat přes položky zboží, skupiny zboží, celé sklady, obchodníky a odběratele. Za vybrané období i po dnech, týdnech, dekadách, měsících, letech atd. Modul poskytuje managementu firmy informace potřebné k řízení společnosti. Může napovědět například to, že by se měla přestat vést nějaká skupina výrobků, anebo v kombinaci s docházkou to, že některý zaměstnanec není ve firmě potřeba, případně že množství jeho odvedené práce neodpovídá požadavkům.

Budování značky

Díky sjednocení grafické linie všech dokumentů a tisků opouštějících firmu.

Napojení na databáze firem

Informační systém SOFIX umí rychlé zadávání nových záznamů do číselníku obchodních partnerů prostřednictvím importu z programu Albertina a dalších databází firem.

Napojení na účetní SW

Plné napojení informačního systému SOFIXu na účetnictví s exportem/importem vybraných dat.

Víceuživatelský lokální i vzdálený přístup

V jednom okamžiku může se všemi funkcemi systému pracovat libovolné množství uživatelů současně. Uživatelé informačního systému mohou být geograficky odděleni (v různých krajích republiky). Každý uživatel bude mít pouze taková oprávnění, která mu administrátor přidělí, přičemž nebude záležet na tom, zda se připojí v práci nebo z domova.

Oběh dokladů (work-flow)

Stavy dokladů v kombinaci s úkoly umožňují předávat si doklad v různých fázích jeho životnosti, včetně automaticky generovaných úkolů pro pracovníka, který má s dokladem pracovat v následující fázi. Průběh jednotlivých fází je zaznamenáván, takže je možné zpětně zjistit případné problémy.

Doklady z dokladů

Funkce pro tvorbu dokladů z dokladů velmi zvyšuje efektivitu práce a snižuje chybovost. Možnost detailní definice cest dokladů. Je možné z jednoho dokladu vytvořit více následných a naopak z více výchozích můžete vytvořit jeden následný. Dokonce je možné rozdělit jednu položku na více dokladů.

Kalendář a úkoly

Zobrazení grafického kalendáře, kdy je možné jednotlivým událostem přiřadit jednoho člověka nebo více osob. Je tak možné vidět, kdy má daný člověk čas, nebo naopak, co má zítra za schůzky. Úkoly umožňují zadávat práci sobě nebo jiným pracovníkům včetně zpětné vazby, v jaké fázi se daný úkol nachází. K úkolům je možné přesně evidovat i strávený čas.

Firemní dokumenty

Nastolení pořádku ve firemních dokumentech. Dokumenty je možné přiřazovat firmám, položkám zboží, dokladům a událostem. Je možné jim přiřazovat uživatelská práva i je přímo ze SOFIXu otevírat a upravovat. Editací vznikne nová verze souboru a stará zůstane archivovaná, takže je možné vrátit se k libovolné dříve uložené verzi.

Obrázkové tiskové sestavy

Profesionálně vypadající tiskové sestavy je možné vytvořit v SOFIXu a buď je vytisknout, nebo je odeslat zákazníkovi e-mailem například jako nabídku v PDF nebo jiném formátu.

Automatický e-mailing

Informační systém SOFIX myslí i na úspory času a nákladů na tisk a poštovné u faktur, upomínek o splatnosti, nabídek a dalších dokumentů, které lze odeslat přímo ze SOFIXu.

Příjemné uživatelské prostředí

Přehledná okna, propracované vyhledávání a filtrování, barevná schémata, nastavení stop polí (skákání po klávese ENTER) a další.

Panel otevřených oken

Informační systém SOFIX přináší možnost mít otevřeno najednou několik oken SOFIXu a rychle mezi nimi při práci přepínat.

Rychlé vytváření dokladů na klávesnici

Veškeré doklady je možné vytvářet na klávesnici, zcela bez použití myši. Tato vlastnost (obvyklá u DOSových programů, ale ojedinělá ve Windows) přináší maximální rychlost při vytváření veškerých dokladů.

Jak lze získat IS SOFIX [14]

Nejprve si zákazník objedná bezplatnou a nezávaznou prezentaci. Odborník z firmy SOFICO-CZ přijede, probere se zákazníkem detailně jeho potřeby a dostane předběžnou

cenovou nabídku. Pokud zákazník souhlasí s cenou a podmínkami tak se podepíše smlouva a odborník začne analyzovat obchodní procesy zákazníka.

Implementace nového informačního systému začíná analýzou informačních potřeb zákazníka, ze které vyplynou:

- nedostatky stávajícího informačního systému,
- požadavky na nový informační systém,
- současné postupy a metodika práce a jejich nedostatky,
- možné úspory nákladů, času, pracovních míst apod.

Na základě provedené analýzy je vytvořena přesná cenová nabídka, která obsahuje pouze ty moduly IS SOFIX, které zákazník skutečně potřebuje.

Při realizaci projektu je vytvořena pracovní instalace nového informačního systému a podle požadavků zákazníka jsou do ní naimportována data (číselník zboží, skupin zboží, odběratelů a dodavatelů, dokladová historie apod.). Souběžně s importem dat je provedeno nastavení systému podle požadavků zákazníka. Pracovní verze je poté přenesena na zvolený hosting a po odsouhlasení správnosti importovaných dat je spuštěn zkušební provoz informačního systému, během kterého jsou doladěny zejména výstupy (tiskové sestavy, statistiky apod.) a nastavení systému (především práva jednotlivých uživatelů atd.). Po ukončení zkušebního provozu je informační systém předán zákazníkovi k ostrému provozu, během kterého jsou prostřednictvím služby Hotline řešeny nahlášené požadavky, odstraňovány případné chyby v nastavení, prováděny dodatečné programátorské práce apod.

Kompletní IS SOFIX je firma SOFICO-CZ schopna dodat během 30-60 dnů, podle náročnosti implementace.

Cena informačního systému SOFIX

Cena SOFIXu se odvíjí od toho, jak velká firma je, kolik uživatelů bude s programem pracovat, s kolika sklady se bude pracovat a které moduly a agendy bude firma využívat.

Cena začíná na 90 000 Kč pro malou firmu s omezenou implementací a končí v řádu statisíců pro velké firmy s rozsáhlou implementací (importy dat, přizpůsobení funkcí na míru apod.).

Informační systém SOFIX je nabízen ve třech samostatných produktových řadách, které se liší zejména maximálním počtem uživatelských licencí a evidovaných skladů. Firma SOFICO-CZ nabízí tři produktové řady. SOFIX X1 je vhodná pro menší firmy a živnostníky, které chtějí systém, jaký používají velké firmy, ale nemohou za něj utratit statisíce.

Verze SOFIX X2 je zaměřena na středně velké firmy a verze SOFIX X3 na střední a velké firmy, které požadují rozsáhlé úpravy systému na míru.

Tabulka 8: Produktové řady IS SOFIX

Produktová řada	SOFIX X1	SOFIX X2	SOFIX X3
Maximální počet licencí	5	neomezeno	neomezeno
Maximální počet evidovaných skladů	5	neomezeno	neomezeno
Cena	do 100 000 Kč	do 500 000 Kč	nad 500 000 Kč

Zdroj: upraveno podle [5]

3.2 Představení informačního systému POHODA

Program POHODA je komplexní účetní a ekonomický software pro malé, střední a větší firmy z řad fyzických i právnických osob. Systém POHODA je poskytován společností STORMWARE s. r. o. se sídlem v Jihlavě. Program POHODA je k dispozici hned ve třech řadách, které se od sebe odlišují použitými technologiemi a různou úrovní funkcí obsažených v programu. Řady POHODA, POHODA SQL a POHODA E1 jsou dostupné hned v několika variantách s různým rozsahem a kombinací funkcí. Zákazník si tedy může zvolit tu variantu, která bude pro něj nejvýhodnější. Program POHODA umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci a vyhoví plátcům i neplátcům DPH. Systém je oborově neutrální a vhodný pro živnostníky, podnikatele a společnosti, které se zabývají výrobou, obchodem i poskytováním služeb, pro svobodná povolání a účtující příspěvkové a neziskové organizace.

Základem systému je propracovaný adresář a řada agend pro komplexní řízení firmy, například agendy Zálohových faktur, Banka, Pokladna, Majetek, Sklady atd. Systém umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci, účtovat zásoby metodou A i B a zpracovávat mzdy pro neomezený počet zaměstnanců. Zvládne pobočkové zpracování dat, homebanking, obchodování na internetu i prodej zásob pomocí vestavěné prodejny nebo pomocí modulu pro offline maloobchodní prodej. Podporuje cizí měny včetně automatického načítání kurzového lístku. Umožňuje sledování salda a finanční analýzu. [11]

Obsahuje editor tiskových sestav REPORT Designer pro úpravu tiskových sestav a vytváření vlastních tiskových výstupů. Možnosti systému lze rozšířit připojením celé řady externích zařízení, např. pokladní tiskárny. Pro rozšíření možností systému POHODA je k dispozici řada užitečných doplňků a přídatných licencí přímo z produktové rodiny

POHODA, nebo je možnost zakoupení dalších produktů z nabídky STORMWARE Office.
[11]

Účetní software POHODA vyniká uživatelským komfortem srovnatelným s produkty Microsoft Office, s nimiž i datově spolupracuje. Obsahuje širokou škálu nadstandardních funkcí, které ocení každý, kdo si potrpí na profesionální vzhled firemních dokumentů a podrobný přehled o vlastním hospodaření. Od instalace a nastavení systému přes zápis, výběr a tisk dokladů až po účetní uzávěrku, POHODA svému uživateli usnadňuje každodenní práci díky propracovanému uživatelskému rozhraní, interaktivním průvodcům a rozsáhlému systému kontextové nápovědy.

Komu je účetní program POHODA určen:

- živnostníkům a malým firmám, ve kterých má veškerou administrativu, od vystavování pokladních dokladů přes vedení skladů a daňové evidence nebo účetnictví až po sestavování podkladů pro daně z příjmů, na starosti jedna osoba a to většinou majitel,
- různě velkým firmám, ve kterých se o jednotlivé oblasti obchodních, evidenčních, administrativních a účetních činností dělí více osob z řad zaměstnanců nebo externích spolupracovníků, případně majitelů,
- firmám, které si nechávají účetní nebo mzdové agendy zpracovávat externě, samy však potřebují mít přehled o svých skladových zásobách, zakázkách a majetku a zejména pracovat s kontakty svých zákazníků,
- účetním (samostatným účetním nebo účetním firmám) vedoucím účetnictví na zakázku pro jiné subjekty,
- příspěvkovým a neziskovým organizacím vedoucím účetnictví.

3.3 Průběh inovace IS

Společnost BIOM s. r. o. od svého založení používala informační systému POHODA Premium. V únoru roku 2013 Česká obchodní inspekce provedla v BIOM s. r. o. náhodnou kontrolu, která se týkala zjištění, zda ve skladovacích prostorech BIOMu s. r. o. se nenachází prošlé zboží a zda jsou uváděny správné EAN kódy a šarže na produktech, které mají datum spotřeby. Proběhla také kontrola povinnosti uvádění šarží pesticidů na fakturách.

Vzhledem k tomu že se zpřísňuje legislativa Evropské unie, která si klade stále více za cíl dohled nad obecným dodržováním požadavků na ochranu zdraví, bezpečnost a poskytování informací spotřebitelům, musí být konkrétní zboží jednoznačně identifikovatelné

a dohledatelné v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, a to ne jen na úrovni názvu, ale až na jednotlivé šarže. Sledování šarží je typické pro obory, kde je silný tlak na kontrolu jakosti. Povinnost tzv. vysledovatelnosti (mezinárodně nazývané Traceability) byla uzákoněna v EU od 1. 1. 2005 směrnicí (EC) No. 178/2002 a implementována do české legislativy. Identifikace zboží v rámci standardního procesu vysledovatelnosti se opírá o tyto tři základní údaje:

- GTIN (Global Trade Item Number) – mezinárodní označení výrobku, které se převádí do grafické podoby čárového kódu (EAN – European Article Number),
- datum minimální trvanlivosti či datum použitelnosti,
- šarže, kterou výrobce doplňuje pro každou dvojici údajů uvedených výše.

Za správnou a jedinečnou identifikaci každého produktu zodpovídá vždy subjekt, který zboží dodává na trh. Příslušný číselný rozsah pro vygenerování GTIN přiděluje sdružení GS1 Czech Republic, které je jako jediné v České republice oprávněno k registraci subjektů do Systému GS1. Společnost BIOM s. r. o. jako výrobce je samozřejmě také registrován v Systému GS1.

Z čísla šarže lze určit název výrobku, datum výroby, datum spotřeby a jakou firmou byl výrobek vyprodukován (dokonce konkrétní plnicí nebo balící linka). Šarže se nachází přímo na výrobku a v některých případech se uvádí i v písemné dokumentaci, která výrobek doprovází.

Na manuální bázi se šarže sledují zřídka. Naopak zpravidla je řízení jakosti řešeno systematicky v rámci podnikových informačních systémů (ERP) nebo výrobních systémů (MES). U distribučních firem je zpětná vysledovatelnosti zboží podle šarží zapracována v rámci systémů pro řízení skladů.

Česká obchodní inspekce nezjistila přítomnost prošlého zboží na skladech společnosti BIOM s. r. o., uvádění čárových kódů na zboží bylo také v pořádku. Bylo také zjištěno, že BIOM s. r. o. neuvádí u pesticidů na fakturách šarže. Společnosti BIOM s. r. o. byl dán 1 rok na odstranění těchto nedostatků.

Vzhledem k tomu, že informační systém POHODA Premium neumožňuje pracovat se šaržemi, musel pan Miroslav Brát inovovat svůj informační systém.

V březnu 2013 se p. Brát rozhodoval, podle cenových nabídek a specifikací programů, do jakého bude nejlepší investovat. Bylo nutné porovnat ceny a funkce jednotlivých informačních systémů, kterých je v současnosti velké množství na trhu. Majitel společnosti

BIOM s. r. o. se rozhodoval mezi informačními systémy SOFIX, HELIOS Orange, ALTUS Vario, IZIO Premium a ABRA G3.

Po důkladném zjištění funkcí jednotlivých informačních systémů a orientačních cen, na základě bezplatných schůzek s odborníky jednotlivých informačních systémů, se rozhodl p. Brát využít nabídky od firmy SOFICO-CZ na komplexní informační systém SOFIX, jehož součástí je i možnost evidovat zboží pomocí výrobních šarží a EAN kódů. Společnost BIOM s. r. o. již využívá od firmy SOFICO-CZ unikátní objednávkový systém ORDIS Klient, který je nainstalován u zákazníka BIOMu na jeho PC, zákazník tak vidí aktuální nabídku zboží a může si sám v programu pohodlně objednat.

Na první a bezplatné schůzce s odborníky z firmy SOFICO-CZ byly probrány detailně potřeby společnosti BIOM a byla stanovena předběžná cena informačního systému SOFIX na částku 500 000 Kč. Pro společnost bylo nejvhodnější implementovat informační systém SOFIX, který je z produktové řady SOFIX X2. Tato produktová řada je dělaná na míru a je vhodná pro středně velké firmy, kde není omezen počet licencí ani počet evidovaných skladů. Při nákupu programu SOFIX použil p. Brát vlastní zdroje financování.

V dubnu 2013 p. Brát spolu s experty na implementování IS SOFIX analyzovali procesy ve společnosti BIOM a důkladně je popsali. Na základě toho vznikla úvodní analýza, která zahrnuje nejen popis procesů, nedostatky stávajícího informačního systému, ale i konkrétní požadavky na nový informační systém. Z této úvodní analýzy vyplynuly také nedostatky postupů práce, možné úspory nákladů a času.

Na základě získaných informací byla vytvořena firmou SOFICO-CZ přesná cenová nabídka IS na částku 600 000 Kč, která obsahovala jen potřebné moduly IS SOFIX pro činnosti BIOMu. Z provedené úvodní analýzy vytvořili programátoři pracovní instalaci nového informačního systému. Do pracovní verze SOFIXu bylo nutné naimportovat veškeré záznamy z původního informačního systému POHODA Premium, jednalo se o adresy všech dodavatelů a odběratelů, názvy a počty kusů zboží na skladu, dokladová historie atd. Společnost BIOM s. r. o. musela veškeré zboží zvážít, zjistit počty kusů v baleních, přiřadit ke každému zboží EAN kód a přiřadit pozici zboží na skladu. Tyto data se musely také zadat do nového informačního systému.

V červenci byla pracovní verze přenesena do společnosti BIOM a byl spuštěn zkušební provoz informačního systému SOFIX. Na začátku zkušebního provozu probíhalo také intenzivní školení zaměstnanců obchodního oddělení a skladu, které trvalo průběžně za chodu společnosti 14 dní. Cena školení byla zahrnuta v pořizovací ceně IS SOFIX.

Bylo nutné také nakoupit ruční průmyslové terminály pro každého skladníka, to znamená celkem 3 terminály. Pan Brát zakoupil ruční terminály značky Psion Neo, pořizovací cena jednoho terminálu byla 30 000 Kč.

Ruční průmyslový terminál je vlastně malý přenosný počítač. Pro vstup dat se používá klávesnice nebo dotykový displej a integrovaný snímač čárového kódu (EAN kódu). Může se jednat o snímač běžných 1D čárových kódů nebo tzv. imager – digitální snímač s možností čtení 2D čárových kódů. Komunikace mezi terminálem a nadřazeným systémem může fungovat buď bezdrátově prostřednictvím Wi-Fi sítě anebo dávkově, tj. přenosem dat přes komunikační základnu – cradli. Ruční terminály jsou při práci napájeny z dobíjecího akumulátoru.

Ruční průmyslový terminál značky Psion Neo pro vstup dat využívá klávesnici a integrovaný snímač 2D čárových kódů. Data mezi terminálem a IS SOFIX jsou posílány prostřednictvím Wi-Fi sítě. Na následujícím obrázku je ruční průmyslový terminál Psion Neo.



Obrázek 11: Ruční průmyslový terminál značky Psion Neo

Zdroj: [33]

Během zkušebního provozu IS SOFIX byly dolaďovány nedostatky programu, které museli programátoři doinstalovat, toto probíhalo zhruba měsíc. Nedostatky byly např. neúplné převedení adres zákazníků z IS POHODA, chybné údaje o počtu zboží na skladě a doladění práv jednotlivých uživatelů IS SOFIX. Tyto nedostatky byly nahlášeny firmě SOFICO-CZ prostřednictvím služby Hotline.

Každý rok je nutné zakoupit aktualizaci informačního systému SOFIX, při které jsou do počítačů instalovány novější verze programového vybavení. Cena jedné aktualizace je 10 % z pořizovací ceny IS SOFIX, tj. 60 000 Kč. Na začátku března 2014 Česká obchodní

inspekce provedla další kontrolu ve společnosti BIOM s. r. o., která se zaměřila na odstranění nedostatků z předchozí kontroly. Po důkladné prohlídce skladu a dokumentace ke zboží nebyly zjištěny už žádné nedostatky.

3.4 Vliv inovace IS v jednotlivých odděleních

V této kapitole je podrobně popsán vliv inovace informačního systému v jednotlivých odděleních společnosti BIOM s. r. o.

Výrobní oddělení

Na výrobní oddělení inovace informačního systému neměla žádný vliv. V tomto oddělení se vyrábí travní směsi, krmné směsi, hnojiva, leповé desky, sulku, sviton a lojové koule.

Obchodní oddělení

Telefonistkám v obchodním oddělení odpadne ruční zadávání změn ve fakturách, například přepisování počtu kusů zboží, mazání položek zboží, které nejsou na skladě. Na fakturách jsou nově uváděny čárové kódy a šarže produktů. Před inovací informačního systému se musela nejdříve zkontrolovat vyřízená objednávka a poté se vytiskla faktura k této objednávce. Po inovaci informačního systému se vyřídí všechny objednávky a poté IS SOFIX vytiskne všechny faktury najednou. Vyřízení objednávky znamená vyskladnění zboží a jeho příprava na rozvoz dodávkou k zákazníkovi.

Obchodních zástupců, kteří hledají nové zákazníky, poskytují informace o aktuálním sortimentu zboží a instalují objednávkový systém ORDIS na PC zákazníka, se inovace informačního systému SOFIX nedotkla, jelikož s IS SOFIX nepracují.

E – shop

Oddělení e-shopu se zabývá zhotovením objednávek z e-shopu, vyřízením těchto objednávek a expedicí zboží zákazníkům prostřednictvím nájemné dopravní firmy DPD CZ s. r. o. Zboží vychystávají na expedici skladníci pomocí ručních průmyslových terminálů, viz oddělení skladu.

Sklad

Největší vliv měla inovace na oddělení skladu. Veškeré zboží se muselo zvážít, zjistit počty kusů v baleních, přiřadit pozici ve skladových prostorech a označit čárovými kódy. Před inovací informačního systému vychystávali skladníci zboží k expedici podle objednávek tištěných na papíře. Po zavedení informačního systému SOFIX vychystávají skladníci zboží pomocí zakoupených ručních průmyslových terminálů značky Psion Neo, skladníci

tedy vychystávají podle čárových kódů na zboží a netisknou se objednávky. Data z tohoto ručního terminálu jsou posílány do IS SOFIXu prostřednictvím Wi-Fi sítě. Použitím ručních terminálů se zkracuje doba vychystávání zboží a snižuje se riziko záměny vychystaného zboží za nesprávné zboží, z toho plyne i menší počet reklamací zboží od zákazníků. Ruční terminál také navede skladníka na konkrétní pozici, kde je zboží uskladněno. Inovace IS přinesla také zjednodušení při příjmu zboží, které je prováděno přes čárové kódy. Při příjmu zboží se zjišťuje, zda je dodáno správné zboží v požadovaných kusech. Při použití ručních terminálů se načte zboží pomocí čárových kódů a odpadá tím ruční zadávání jednotlivých položek do skladových zásob. Program SOFIX má detailní přehled o prodeji zboží a pokud některé zboží dochází, tak o této skutečnosti upozorní uživatele programu. IS SOFIX může i sám po nastavení objednat docházející zboží, tuto výhodu zatím společnost BIOM s. r. o. nevyužívá.

Rozvoz zboží

Před inovací informačního systému musel dispečer (vedoucí skladu), po vychystání veškerého zboží a po vytisknutí všech faktur, ručně rovnat faktury podle jednotlivých tras a rozděloval tyto trasy řidičům. Nový informační systém SOFIX umožňuje nastavení rozvozových tras, které dále už sám program rozděluje jednotlivým řidičům. Program SOFIX také umožňuje, podle hmotnosti zboží, vypočítat kolik je možno naložit na dodávku zboží aniž by byla přetížená.

Marketingové oddělení

Marketingový specialista společnosti BIOM s. r. o. se zabývá hlavně tvorbou katalogů, akčních letáků a správou internetových stránek společnosti. Inovací informačního systému se v tomto oddělení změnilo pouze to, že marketingový specialista získává pro svou práci informace o produktech z jiného programu.

Finanční oddělení

Jelikož náplní finančního oddělení je pouze správa financí a příprava podkladů pro zpracování účetnictví, tak se změnil pouze program, do kterého jsou zadávána potřebná data.

3.5 Výhody inovace IS

Inovace informačního systému SOFIX přinesla společnosti BIOM s. r. o. mnoho výhod, které jsou:

- Nejdůležitější výhodou inovace IS je úspora nákladů. Jedná se o úsporu na tisku objednávek o 40 % z celkového objemu tisku dokumentů ve společnosti. IS SOFIX sám tiskne faktury podle nastavených rozvozových tras a přiděluje tyto trasy řidičům, tudíž nemusí dispečer rovnat tyto faktury a rozdělovat trasy řidičům. Z tohoto důvodu p. Brát ušetří část mzdy, kterou vyplácel dispečerovi tj. 2 000 Kč měsíčně.
- Důležitou výhodou inovace je také nemalá úspora času jak u obchodního oddělení, tak i u oddělení skladu. Telefonistky ušetří čas, který by strávily přepisováním faktur a mazáním položek z faktur. Faktury se z IS SOFIX tisknou najednou. V oddělení skladu se vychystává a přijímá zboží pomocí ručních terminálů a to podle čárových kódů, čímž se zkracuje doba příjmu a výdeje zboží. Tato doba se zkracuje i tím, že skladníci na svých terminálech vidí přesnou pozici zboží na skladu.
- IS SOFIX má příjemné uživatelské prostředí s ergonomickým rozvržením nepoužívanějších funkcí.
- Informační systém SOFIX je šitý přímo na míru společnosti BIOM s. r. o., obsahuje pouze ty funkce, které jsou pro chod společnosti potřebné. Například IS SOFIX neobsahuje moduly Docházka, Facing a Statistika, jelikož by je společnost nevyužívala. Vzhledem k tomu, že společnost BIOM s. r. o. vede účetnictví prostřednictvím externí firmy, tak ani modul Účetnictví není nainstalován v IS SOFIX.
- Výhodou jsou také každoroční aktualizace systému, kdy jsou do počítačů instalovány novější verze programového vybavení. Přínosem je i možnost využívání služby Hotline, kde firma BIOM s. r. o. nahlašuje případné potíže s programem, tyto potíže jsou vždy rychle odstraněny společností SOFICO-CZ.
- Díky IS SOFIX má společnost BIOM s. r. o. detailní přehled o zásobách na skladu, může tak snížit svůj stav vázaného kapitálu v zásobách.
- Výhodou vyskladňování zboží pomocí čárových kódů je i eliminace rizik záměny zboží za nesprávné zboží, to má za následek méně reklamací od zákazníků. Inovací IS se snížil průměrný počet reklamací ze sedmi na jednu reklamaci za měsíc.

- IS SOFIX má výhodu toho, že upozorní uživatele programu, když začne docházet některé zboží na skladě.
- Program SOFIX vypočítá hmotnost zboží na objednávkách a zjistí tak zda nebude dodávka přetížená. V případě, že by celní správa zjistila přetížení vozidla, dostane řidič i firma nemalou pokutu a řidič může přijít dokonce o řidičský průkaz.
- Společnost BIOM s. r. o. uvádí na fakturách a na zboží čárové kódy (EAN kódy), to je výhodou pro zákazníky, kteří prodávají své zboží přes čárové kódy. Tito zákazníci už nemusejí zadávat atributy zboží (název, datum spotřeby atd.) do svého systému ručně, ale stačí pouze načíst čárový kód do systému.
- Společnost BIOM s. r. o. má možnost dosáhnout většího objemu prodeje zboží získáním nových zákazníků. Velkou příležitostí je začít prodávat zboží obchodním řetězcům, jelikož všechny obchodní řetězce používají terminály na čárové kódy a od svých dodavatelů také vyžadují zboží a faktury s čárovými kódy. Společnost může začít více spolupracovat se zahraničními odběrateli.
- Celkově došlo k zvýšení spokojenosti zákazníků, dobrého jména firmy a konkurenceschopnosti firmy. Finanční prostředky ušetřené díky inovaci IS se převážně využívají k rozšíření sortimentu prodáváného zboží.

3.6 Výnosnost a doba návratnosti investice do inovace IS SOFIX

Při pořízení vybavení do společnosti, jako jsou např. výrobní stroje, nikdo nepochybuje o výnosnosti a návratnosti investice. Náklady na tyto pořízené investice lze snadno spočítat. Ale jak je to u nástrojů, jako jsou informační systémy, kde je mnoho problematicky definovatelných faktorů ovlivňujících jejich návratnost?

Většina lidí si nedokáže představit, jak by se mohla investice do informačního systému vrátit, nebo dokonce vydělat peníze. Je potřeba si uvědomit, že cílem implementace informačního systému je především podpořit a zjednodušit firemní procesy a činnosti.

Zdroje návratnosti investice do informačního systému jsou obecně limitovány trhem, na kterém se firma pohybuje a možností jeho růstu, respektive možností zvýšení výnosů a současně dosažení úspor nasazením informačního systému. Zdroje návratnosti jsou z potenciálu trhu a z interních úspor.

Z hlediska potenciálu trhu má pro firmu nasazení informačního systému primární cíl získat více finančních prostředků z trhu, toho lze dosáhnout zejména podporou obchodních a marketingových aktivit, tj. získáváním nových a udržením si stávajících zákazníků

a následně snazším obslužením většího množství zákazníků bez navýšení nákladů, což vede ke zvýšení ziskovosti. Hlavní zdroj návratnosti z potenciálu trhu je tedy spatřován v navýšení obratu (výnosů) s minimalizací nárůstu nákladů. Metoda výnosnosti investic (ROI - return on investment) se počítá jako podíl nárůstu ročního výnosu (průměrný roční zisk) a objemu investice do informačního systému. [3, s. 9]

Z pohledu interních úspor společnosti nasazují informační systémy s primárním cílem co nejvíce snížit náklady. Systémy se zaměřují například na hodnocení a vyhledávání kvalitních a levnějších dodavatelů, úspory v procesech a řízení výroby a bezobslužné komunikaci se zákazníky. Hlavní zdroj návratnosti je tedy spatřován ve snížení všech možných nákladů zkvalitněním firemních procesů. Metoda výnosnosti investic (ROI) se počítá jako podíl snížení nákladů a objemu investice do informačního systému. [3, s. 9]

Doba návratnosti (doba splacení) investice je takové období (počet let), za které příjmy z investice uhradí vložené investiční náklady. Doba návratnosti (DS) se počítá jako podíl objemu investice do informačního systému a ročního příjmu z investice (cash flow). [30, s. 60]

V následující tabulce jsou uvedeny vynaložené náklady na inovaci informačního systému SOFIX a úspory získané touto inovací.

Tabulka 9: Přehled nákladů a úspor inovace IS SOFIX

Náklady na IS SOFIX		Úspory za rok	
Pořizovací cena IS SOFIX (včetně školení)	600 000 Kč	Mzda dispečera	24 000 Kč
Nákup ručních průmyslových terminálů (3 kusy)	90 000 Kč	Kancelářské potřeby – papíry, tonery, sponkovačky, propisky a razítka	30 000 Kč
		Náklady na vyřízení reklamace	10 000 Kč
Celkem	690 000 Kč	Celkem	64 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Statické metody hodnocení efektivnosti investic (ROI, DS) byly zde vybrány z důvodu omezeného poskytnutí informací ze společnosti BIOM s. r. o.

$$\text{Výnosnost investic} = \frac{64\,000}{690\,000} = 9,26 \%$$

Investice do inovace IS SOFIX přinese v průměru 9,26 % ročně snížených nákladů.

Doba návratnosti = $\frac{\text{Investice}}{\text{Úspory}} = 10,78 \text{ let}$ (Cash flow bylo spočítáno jako roční nárůst úspor inovace IS SOFIX.)

Doba návratnosti investice do inovace IS SOFIX je přibližně 10 let a 9 měsíců.

3.7 SWOT analýza společnosti BIOM s. r. o.

SWOT analýza je metoda hodnocení konkurenceschopnosti, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí) ve vztahu k příležitostem a hrozbám (vnější prostředí). Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato SWOT analýza a následující kvantifikace je vytvořena na základě konzultací s p. Miroslavem Brátem a p. Robertem Machačem, a samozřejmě také na základě poznání chodu a prostředí společnosti BIOM s. r. o.

V následující tabulce jsou přehledně sepsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti BIOM s. r. o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Vybudovaná základna zákazníků	Nízké investice do reklamy
	Široký sortiment zboží	Nedostatečné skladovací prostory
	Logistika	Poloha provozovny
	Příjem objednávek	Nedostatečné školení
	Vlastní výroba	Nedostatek obchodních zástupců
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Získání nových zákazníků	Vstup nové konkurence na trh
	Výroba nových produktů	Nepříznivé podnikatelské prostředí
	Spolupráce s novými dodavateli	Změna legislativy pro výrobu
		Nepřízeň počasí

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Silnou stránkou společnosti BIOM s. r. o. je vybudovaná základna zákazníků. Celkem má společnost 2 000 stálých zákazníků, kteří si objednávají zboží minimálně 15 krát za rok. Z 2 000 stálých zákazníků je okolo 500 firem a ostatní jsou živnostníci. Zhruba 350 loajálních zákazníků si objednává zboží pravidelně každý týden.

Společnost BIOM s. r. o. nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží, jedná se především o potřeby pro zahrádkáře, chovatele a dekorační předměty. V nabídce má společnost i moderní výrobky jako jsou samozavlažovací květináče a truhlíky firmy PLASTIA s. r. o. Dvoudílný koncept květináčů a truhlíků nabízí velkou škálu moderních barevných kombinací. Na obrázku je moderní květináč PLASTIA Doppio, který získal Ocenění Kozlíka Šikuly za rok 2013 za inovativní design a originální nápad v podobě dvou květináčů v jednom se samozavlažovacím systémem.



Obrázek 12: Samozavlažovací květináč PLASTIA Doppio

Zdroj: [9]

Logistika ve společnosti je na výborné úrovni. Pomocí ručních průmyslových terminálů (čárových kódů) je zajištěno rychlé přijetí a vychystání zboží ze skladu. Zboží s fakturou je dodáno rychle zákazníkům a to do 24 hodin od objednání, je důležité, aby zákazníci dostali správné zboží a včas.

Společnost BIOM s. r. o. přijímá objednávky mnoha způsoby, takže si sám zákazník vybere způsob, který mu nejvíce vyhovuje. Objednávky jsou přijímány prostřednictvím obchodních zástupců, telefonicky, faxem, e-mailem, objednávkovým systémem ORDIS Klient nebo přes e-shop. Zákazníci nejvíce využívají telefon, ORDIS Klient a e-shop.

Silnou stránkou je, že má společnost výrobní oddělení. V tomto oddělení se produkuje jedinečné výrobky jako například hnojiva se specifickou recepturou řady BIOM, která se dělí na kapalná, krystalická a tyčinková, také zde jsou vyráběna hnojiva speciálně pro orchideje. Pomocný rostlinný přípravek Sviton plus vyrábí na českém trhu jako jediná firma. V příloze B je etiketa tohoto přípravku, kde můžete vidět chemické a fyzikální vlastnosti, působení, rozsah a použití přípravku atd.

Slabé stránky

Společnost BIOM s. r. o. má velmi malou reklamu. Zaměstnanec marketingového oddělení vytváří jednou měsíčně katalogy a akční letáky, které jsou odesílány všem zákazníkům elektronickou poštou a zákazníkům, kteří si objednají zboží, jsou v papírové podobě připojeny k faktuře. Část těchto letáků a katalogů je k dispozici obchodním zástupcům, kteří je poskytují novým i stálým zákazníkům. Logo společnosti a kontaktní údaje jsou na rozvozových vozech, občas jsou některé produkty propagované v Receptáři prima nápadů na televizní stanici Prima. Společnost má své internetové stránky, které však nemají placenou reklamu na internetu.

V současnosti společnost BIOM s. r. o. má k dispozici prostory o rozměru 2 500 m², které však nejsou postačující. Při nedostatečné skladovací ploše nelze mít dostatek veškerého zboží, v případě velké poptávky po jednom konkrétním zboží je vždy rychle vyprodané a musí se čekat na dodání zboží od dodavatele.

Provozovna společnosti BIOM s. r. o. se nachází v Úpici ve Východních Čechách. Vzhledem k tomu, že si firma většinu zboží rozváží vlastními vozy po celé České republice, je poloha provozovny strategicky nevýhodná, řidiči musí brzy ráno vyrazet na rozvoz zboží a dlouho (někdy až pozdě večer) se vracet.

Telefonistky a obchodní zástupci absolvují jednou za rok dvouhodinové školení zaměřené na komunikaci se zákazníky, což je nedostačující. Hlavně telefonistky by se měly více proškolit v nabízení a prodeji zboží, většinou nabízejí zboží pouze z akčního letáku, o které je největší zájem. Telefonistky také nemají dostatečný přehled o zboží na skladu.

Společnost BIOM s. r. o. dodává zboží zákazníkům po celé České republice, ale pro pokrytí takového množství zákazníků nemá společnost dostatek obchodních zástupců. Obchodní zástupci vyhledávají nové zákazníky, dodavatele a starají se o stálé zákazníky. V současnosti obchodní zástupce navštíví stálého zákazníka pouze jednou za dva měsíce, což je samozřejmě velmi málo.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro společnost BIOM s. r. o. je získání nových zákazníků a to i ze zahraničí, díky zavedení informačního systému SOFIX, který podporuje práci s čárovými kódy.

Další příležitostí pro společnost je výroba nových produktů s úplně novými recepturami a získání pro tyto výrobky stálé odběratele.

Příležitostí je také začít spolupracovat s novými dodavateli z České republiky i ze zahraničí, aby společnost rozšířila svůj sortiment o nové a moderní zboží.

Hrozby

V dnešní době hyperkonkurence je jen velmi málo firem ohroženo konkurencí, ať už ve formě existující konkurence, nebo potenciální konkurence, která se na trhu teprve objeví. Největšími konkurenty společnosti BIOM jsou hypermarkety s velmi nízkými cenami zboží.

Nepříznivé podnikatelské prostředí spočívá především ve zvyšování cen energií, pohonných hmot a také poklesu kupní síly obyvatelstva v důsledku ekonomické krize.

Společnost BIOM s. r. o. musí sledovat změny v právních předpisech v oblasti chemických látek, aby výrobou a uvedením na trh svých výrobků neporušovala některý ze zákonů.

Poslední hrozbou je nepřízeň počasí. Začátek a délku sezóny ovlivňuje počasí, při delším zimním období se posouvá začátek zahrádkářské sezóny. Během dlouhodobě nepříznivého počasí je znát úbytek objednávek zboží.

3.8 Kvantifikace SWOT analýzy společnosti BIOM s. r. o.

Kvantifikace SWOT analýzy pomůže společnosti BIOM s. r. o. lépe identifikovat položky SWOT analýzy, které je třeba přednostně zlepšit. Tyto položky jsou identifikovány díky obodování jednotlivých položek podle spokojenosti se současným stavem společnosti a přidělení vah položkám podle důležitosti v kategorii. Kategorie jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Ve sloupci „Body“ je u silných stránek a příležitostí použita kladná stupnice od 1 do 5, kde hodnota 1 znamená nejnižší spokojenost a hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita naopak záporná stupnice od -1 do -5, kde hodnota -1 znamená nejnižší nespokojenost a hodnota -5 nejvyšší nespokojenost.

Sloupec „Váhy“ zobrazuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah v každé kategorii musí být roven 1. Čím vyšší je číslo váhy, tím vyšší je důležitost dané položky v kategorii a naopak čím nižší je číslo váhy, tím nižší je důležitost dané položky v kategorii.

Tabulka 11:Kvantifikace SWOT analýzy společnosti BIOM s. r. o.

Kategorie	Položka	Body	Váha	Body * Váha
Silné stránky	Vybudovaná základna zákazníků	5	0,25	1,25
	Široký sortiment zboží	5	0,20	1,00
	Logistika	5	0,25	1,25
	Příjem objednávek	3	0,10	0,30
	Vlastní výroba	4	0,20	0,80
	Celkem	X	1,00	4,60
Slabé stránky	Nízké investice do reklamy	-4	0,25	-1,00
	Nedostatečné skladovací prostory	-3	0,15	-0,45
	Poloha provozovny	-2	0,10	-0,20
	Nedostatečné školení	-3	0,20	-0,60
	Nedostatek obchodních zástupců	-5	0,30	-1,50
	Celkem	X	1,00	-3,75
Příležitosti	Získání nových zákazníků	5	0,40	2,00
	Výroba nových produktů	4	0,35	1,40
	Spolupráce s novými dodavateli	4	0,25	1,00
	Celkem	X	1,00	4,40
Hrozby	Vstup nové konkurence na trh	-4	0,20	-0,80
	Nepříznivé podnikatelské prostředí	-5	0,35	-1,75
	Změna legislativy pro výrobu	-4	0,30	-1,20
	Nepřízeň počasí	-3	0,15	-0,45
	Celkem	X	1,00	-4,20

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyplnění tabulky jsou provedeny následující výpočty:

1. Součet celkových výsledků interní části SWOT analýzy, tedy silných a slabých stránek.

$$\text{Interní část} = 4,60 - 3,75 = 0,85$$

2. Součet celkových výsledků externí části SWOT analýzy, tedy hrozeb a příležitostí.

$$\text{Externí část} = 4,40 - 4,20 = 0,20$$

3. Výpočet konečné bilance, tj. součet interní a externí části SWOT analýzy.

$$\text{Bilance SWOT analýzy} = 0,85 + 0,20 = 1,05$$

Konečná bilance SWOT analýzy společnosti BIOM s. r. o. je 1,05. Hranice mezi příznivým a nepříznivým výsledkem je 0,5. Výsledek SWOT analýzy ve společnosti BIOM s. r. o. je tedy velice příznivý. I přesto je nutné, aby společnost BIOM s. r. o. sledovala jednotlivé položky SWOT analýzy a kladla důraz na zlepšení její bilance. Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka „Nedostatek obchodních zástupců“, které je přiřazeno mezi slabými stránkami nejvíce bodů a největší váha. Mezi hrozbami je stejná situace u položky „Nepříznivé podnikatelské prostředí“, kterou ovšem společnost BIOM s. r. o. nemůže ovlivnit.

4 ZHODNOCENÍ INOVACE IS VE VZTAHU KE KONKURENCESCHOPNOSTI

V současném globalizovaném světě jsou inovace jednou ze základních předpokladů ekonomického rozvoje a udržení konkurenceschopnosti podniků. Přesto neexistuje žádná všeobecně přijímaná definice pojmu inovace, definic v odborné literatuře je mnoho.

V moderním světě se informační systém i informační a komunikační technologie stali nedílnou součástí každého podniku, a to nejen velkých, ale i středních a malých podniků. Zatím, co dříve bylo na informační technologii ve firmě pohlíženo spíše jako na nutné zlo, nyní je tomu naopak. Firemní informační systémy je třeba inovovat a zefektivnit tak podnikové procesy a zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Velké podniky mají v dnešní době rozsáhlé a kvalitní informační systémy, které stojí zpravidla hodně peněz a bývají tvořeny na míru dané firmě. Z tohoto důvodu jsou tyto informační systémy také utajeny a jsou považovány za firemní tajemství. U velkých firem se kvalitní a inovativní informační systém stal nutností, díky které si firma drží umístění na trhu. Ve většině těchto firem se tedy IS nepovažuje za prostředek zvyšování konkurenceschopnosti firmy. U malých a středních firem je tomu ovšem jinak. Jelikož tyto firmy mají omezený rozpočet, je proces zavedení IS mnohem složitější a nákladnější. Při správném nastavení IS je však téměř vždy zaručena vyšší konkurenceschopnost firmy a tím pádem i zisky a návratnost nákladů na informační systém.

Každá firma má svůj informační systém, i když je malá, tak vede své objednávky v jednoduchém editoru a tiskne faktury na tiskárně. Spousta podniků má však IS nastaven neefektivně a nestrukturovaně, řešením je inovace informačního systému. Taková inovace může obsahovat spoustu prvků, které vedou k zefektivnění běhu firmy, zlepšení vnitropodnikové, ale i externí komunikace. Správné vybrání a nastavení součástí (modulů) systému je klíčovým faktorem úspěchu IS a zároveň života firmy.

Je důležité znát veškerá rizika, která mohou nastat v průběhu projektu inovace IS a snažit se jich vyvarovat. Mohou nastat tyto rizika: podcenění analýzy stávajícího IS a procesů v podniku, špatný výběr nového IS, implementace drahého IS, nevyužití všech poskytovaných funkcí, špatná implementace IS do podniku a nedostatečné zaškolení zaměstnanců.

Velké a moderní firmy, které si chtějí udržet konkurenceschopnost díky informačnímu systému, si zřizují speciální pozici - informační manažer. Tento post zajišťuje kontinuální inovaci IS/ICT ve firmě. Informační manažer zodpovídá především za přípravu společnosti

na zavádění a inovace IS/ICT. Stejně jako u ostatních manažerských postů je zapotřebí mít zkušeného informačního manažera.

Inovace IS z pohledu podniku (zákazníka) je taková, že podnik se snaží za vynaložené finanční prostředky získat co nejkvalitnější službu s minimálními náklady na údržbu a pokud možno trvale. Podnik má často tendenci po počáteční velké investici do IS předpokládat, že nebudou potřeba další investice, což není v žádném případě pravda a IS je potřeba pravidelně aktualizovat. V praxi pak k inovaci vede podniky velmi často konec podpory stávajícího systému ze strany dodavatele.

Cílem dodavatele IS (resp. výrobce informačního systému) je neustále vytvářet nové verze IS, nové nebo upravené moduly a samozřejmě je i prodat zákazníkovi. Tyto aktualizace informačního systému by měly být implementovány do systému zákazníka minimálně jednou za dva roky.

Inovovat informační systém se ve většině případů vyplatí, vše ovšem vždy závisí na konkrétní firmě. Firma BIOM s. r. o. získala inovací informačního systému SOFIX konkurenční výhodu čárových kódů a konkurenční výhodu optimalizované logistiky.

Čárové kódy na fakturách a na zboží jsou přínosem pro současné zákazníky BIOMu, jelikož nemusí zadávat do svého systému ručně atributy zboží a stačí pouze načíst čárový kód. Díky zavedení čárových kódů do informačního systému společnost BIOM s. r. o. může začít prodávat své zboží např. do obchodních řetězců, které právě vyžadují od svých dodavatelů zboží a faktury s čárovými kódy. Společnost BIOM s. r. o. může spolupracovat i se zahraničními odběrateli. Optimalizovaná logistika spočívá v rychlém vyskladnění a dodání správného zboží zákazníkům spolu s fakturou, a také v efektivním toku zboží a informací uvnitř podniku.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI BIOM S. R. O.

Na základě zpracované analýzy inovačního procesu, SWOT analýzy a zhodnocení inovace ve vztahu ke konkurenceschopnosti v této kapitole autorka uvedla své návrhy a doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti BIOM s. r. o.

Návrhy a doporučení jsou následující:

- Společnost BIOM s. r. o. by měla maximálně využít toho, že zavedla informační systém SOFIX, který podporuje práci s čárovými kódy. Tuto konkurenční výhodu by měla společnost využít k získání nových zákazníků, jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Potencionálně novými zákazníky zde jsou především obchodní řetězce, jenž pracují na skladech také s čárovými kódy a vyžadují od dodavatelů zboží a faktury s čárovými kódy.
- Navýšit počet obchodních zástupců ve společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost dodává své výrobky a zboží po celé České republice, jsou dva obchodní zástupci pro pokrytí takového množství zákazníků zcela nedostačující. Obchodní zástupci vyhledávají nové zákazníky, dodavatele a starají se o stálé zákazníky. Podle autorčina názoru by měli obchodní zástupci navštěvovat stálého zákazníka minimálně jednou za čtrnáct dní, avšak v současnosti je to pouze jednou za dva měsíce nebo i méně. Tím, že se bude společnost BIOM s. r. o. starat o své zákazníky, vzniknou dobré dlouholeté obchodní vztahy a spokojení zákazníci mohou dále doporučit BIOM s. r. o. jako dodavatele svým známým v oboru. Je nutné také zmínit, že získat nového zákazníka je přibližně 5 krát dražší než si udržet stávajícího zákazníka.
- Společnost by měla více investovat do reklamy, a to například reklamy do rádia, televize, billboardů, letáků a internetových stránek. Autorka by doporučila vytvořit reklamní spot do rádia nebo televize, aby se zvýšila propagace společnosti. Také je zde možnost pronajmutí billboardů v okolí dálnic, rychlostních komunikací a silnic I. třídy, kde si lidé těchto billboardů nejvíce všimají. Společnost BIOM s. r. o. by mohla rovněž vytvořit letáky a rozdávat je lidem na výstavních veletrzích. Zaměstnanec marketingového oddělení by mohl také vytvořit profil společnosti BIOM s. r. o. na sociálních sítích jako je Facebook, Twitter apod. Dnes tyto sociální sítě využívají miliony lidí. A pokud bude

vytvořený profil zajímavý, tak osloví zákazníky, kteří na něj budou sami odkazovat a šířit ho pomocí sdílení dále. Taková reklama je zcela zdarma a při správném vytvoření má velkou úspěšnost. Pokud se společnost BIOM rozhodne pro některou z těchto reklam, tak bude sloužit pro získání nových fyzických zákazníků, kteří nakupují prostřednictvím e-shopu. Konečný spotřebitel vnímá více reklamu než obchodník, který jen prodává zboží dále. Obchodníci se řídí většinou jen potřebami svých zákazníků a reklamy v jakékoliv podobě nesledují.

- Autorka navrhuje zintenzivnit školení v obchodním oddělení. Společnost BIOM s. r. o. organizuje dvouhodinové školení jednou ročně, které se zaměřuje na komunikaci se zákazníky. Profesionalita při komunikaci se zákazníky a obchodním jednání by měla být v obchodním oddělení samozřejmostí. Především telefonistky by měli absolvovat školení na profesionální komunikaci po telefonu a školení na efektivní nabízení a prodej zboží. Telefonistky by měli mít také přehled o zboží, které se momentálně nachází na skladě, aby nedocházelo k nabízení zboží zákazníkům, jenž není skladem.
- Pro společnost BIOM s. r. o. by bylo vhodné rozšíření skladovacích prostor. Nyní má společnost k dispozici prostory o rozměru 2 500 m², které však nepostačují. Společnost by měla mít dostatečnou zásobu zboží na skladě, aby pokryla poptávku po zboží. V současnosti nemá dostatek zboží na skladě a při velké poptávce po jednom zboží je toto zboží vždy rychle vyprodané.
- Společnost BIOM s. r. o. by se měla zamyslet nad polohou provozovny. Nyní se provozovna společnosti nachází v Úpici ve Východních Čechách, to je strategicky nevýhodné, neboť společnost většinu zboží rozváží vlastními vozy po celé České republice. Podle autorky by bylo řešením změnit polohu provozovny, a to konkrétně do Středních Čech. V tom případě by měla společnost lepší dostupnost k zákazníkům při rozvozu zboží. Dalším řešením by bylo zřízení meziskladu poblíž Prahy.
- V budoucnu by mohla společnost BIOM s. r. o. rozšířit svou výrobu produktů.
- Společnost BIOM s. r. o. by také mohla v budoucnu navázat spolupráci s novými dodavateli z České republiky i ze zahraničí, kteří by dodávali nové a moderní výrobky.

ZÁVĚR

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se nachází základní terminologii, týkající se inovací a konkurenceschopnosti. Praktická část byla aplikována na společnosti BIOM s. r. o., která se zabývá výrobní a prodejní činností.

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat inovační proces ve společnosti BIOM s. r. o., vyhodnotit ho a navrhnout doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

V praktické části se autorka zabývala analýzou společnosti BIOM s. r. o., analýzou inovačního procesu ve společnosti, SWOT analýzou a zhodnocením inovace ve vztahu ke konkurenceschopnosti.

Společnost BIOM s. r. o. inovovala svůj informační systém, z důvodu povinnosti uvádět na fakturách šarže pesticidů. Ze zákona musí být na každém výrobku uveden GTIN (Global Trade Item Number, datum minimální trvanlivosti nebo použitelnosti a šarže, aby byl výrobek jednoznačně identifikovatelný a dohledatelný. Šarže i na fakturách se musí uvádět jen v případech, kde je silný tlak na kontrolu jakosti.

Inovací informačního systému společnost BIOM s. r. o. snížila své náklady na tisk a mzdy, získala detailní přehled o zásobách na skladu, snížila počet reklamací a zjednodušila celou logistiku. Doba návratnosti investice do informačního systému SOFIX je přibližně 10 let a 9 měsíců.

Z provedené SWOT analýzy a její následné kvantifikace vyplynulo, že by společnost měla přednostně zlepšit svou slabou stránku a to „Nedostatek obchodních zástupců“.

Společnost BIOM s. r. o. získala inovací IS SOFIX konkurenční výhodu čárových kódů a konkurenční výhodu optimalizované logistiky.

Na základě zpracované praktické části byly v poslední kapitole uvedeny tyto návrhy a doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti BIOM s. r. o:

- získat nové zákazníky,
- navýšit počet obchodních zástupců,
- více investovat do reklamy,
- zintenzivnit školení v obchodním oddělení,
- rozšířit skladovací prostory,
- zamyslet se nad změnou polohy provozovny nebo vytvořením meziskladu,
- rozšířit výrobu svých produktů,
- navázat spolupráci s novými dodavateli.

V dnešním globalizovaném světě jsou inovace jednou ze základních podmínek ekonomického rozvoje a udržení konkurenceschopnosti.

Kvalitní podnikový informační systém je jasnou konkurenční výhodou v malých a středních společnostech. Pro velké organizace je informační systém nezbytností a mají ho všechny.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADAIR, John. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.
- [2] Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. *SyNext*[online]. 2008 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [3] BRÜCK, Josef. Kde hledat návratnost investice do IT?. Časopis IT Systems. 2003, č. 12. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/kde-hledat-navratnost-investice-do-it.htm>
- [4] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [5] Cena. SOFICO-CZ [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://informacni-system.sofix.cz/cena/>
- [6] Co je SOFIX?. SOFICO-CZ [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://informacni-system.sofix.cz/co-je-sofix/>
- [7] DAVENPORT, Thomas. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard: Harvard Business Press, 1993. ISBN 0875843662.
- [8] DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, s.r.o., 1997. ISBN 80-85943-45-X.
- [9] Doppio. Plastia s. r. o. [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.plastia.cz/produkt/samozavlazovaci-kvetinace/doppio/>
- [10] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Vyd. 1. Praha 1: Management press, Profit, a.s., 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [11] Ekonomický a účetní program POHODA. POHODA [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/pohoda/>
- [12] Etikety k přípravkům. MERCATA Třebíč, s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mercata.cz/pdf/ET2009/Sviton%20plus.pdf>
- [13] FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

- [14] Jak ho získat?. SOFICO-CZ [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://informacni-system.sofix.cz/jak-ho-ziskat/>
- [15] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [17] KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- [18] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, s.r.o., 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [19] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Linde Praha a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [22] MLČOCH, Jan. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde Praha a.s., 2002. ISBN 80-7201-302-5.
- [23] O firmě. Forestina s. r. o. [online]. 2008 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.forestina.cz/firma2.php>
- [24] O nás. Nohel Garden a.s. [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.nohelgarden.cz/o-nas>
- [25] O společnosti. Agro CS a. s. [online]. 2008 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.agrocs.cz/o-spolecnosti/>
- [26] O společnosti. BIOM s. r. o. - Zahradnické potřeby [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.zahradnicke-potreby.cz/o-spolecnosti.php>
- [27] Ochranné známky. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.ozs.det?pozk=49464&plan=cs>
- [28] PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.

- [29] PITRA, Zdeněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: Strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [30] POLÁCH, Jiří, Josef DRÁBEK a Martina MERKOVÁ. *Reálné a finanční investice*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-436-0.
- [31] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [32] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 2003. ISBN 80-85605-12-0.
- [33] Ruční terminály. POIN.X, spol. s r. o. [online]. 2009 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://pointx.rtrk.cz/?scid=56151&kw=9022481>
- [34] SCHUMPETER, Josef Alois. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker und Humblot, 1912.
- [35] ŠIROKÝ, Jan. *Benchmarking ve veřejné správě*. Vyd. 2. Praha 4: Ministerstvo vnitra ČR, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
- [36] TRNKA, F. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In. *Vědecká konference Podnik pro třetí tisíciletí - Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí, sborník příspěvků*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999, ISBN 80-214-1467-7
- [37] Výpis z obchodního rejstříku. Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a574011&typ=actual&klic=usy0d0>
- [38] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Vyd. 1. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [39] Zahradní centrum Jindřichův Hradec [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.zcjh.cz/>
- [40] Žižlavský Ondřej. Past, Present and Future of the Innovation Process. *Int J Eng Bus Manag*, 2013, 5:47. doi: 10.5772/56920
- [41] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Vyd. 1. Brno: CERM, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7204-760-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výpis z obchodního rejstříku

Zdroj: [37]

Příloha B Etiketa výrobku Sviton plus

Zdroj: [12]

Příloha A Výpis z obchodního rejstříku

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl C, vložka 12161

Datum zápisu:	20. ledna 2004
Spisová značka:	C 12161 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
Obchodní firma:	BIOM s.r.o.
Sídlo:	Kamenný Újezd, Plavnická 39, PSČ 373 81
Identifikační číslo:	260 71 134
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: Miroslav Brát, dat. nar. 19. února 1976 Úpice, Zákopanka 454, PSČ 542 32 den vzniku funkce: 19. července 2011
Způsob jednání:	Jednatel jedná jménem společnosti navenek samostatně.
Společníci:	Miroslav Brát, dat. nar. 19. února 1976 Úpice, Zákopanka 454, PSČ 542 32 Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 200 000,- Kč Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Českých Budějovicích

Příloha B Etiketa výrobku Sviton plus

Etiketa

Sviton plus – pomocný rostlinný přípravek

Vyrábí a dodává: **Biom s.r.o., Plavnická 39, Kamenný Újezd**

Číslo rozhodnutí o registraci: **3185**

Chemické a fyzikální vlastnosti:

Chemická a fyzikální vlastnost	hodnota	g/litr
4-nitrofenolát sodný v %	0,9	9
2-nitrofenolát sodný v %	0,6	6
5-nitroguajakolát sodný v %	0,3	3

Obsah rizikových prvků

splňuje zákonem stanovené limity v mg/kg pomocné látky: kadmium 1, olovo 10, rtuť 1,0, arsen 10, chrom 50

Působení přípravku

Sviton plus je rostlinný stimulant určený ke zvýšení výnosu a kvality rostlinných produktů, ovlivňuje pohyb plasmu v buňkách rostlin, což se projevuje lepším zakořeňováním, lepším příjmem živin a intenzivnějším růstem, výrazně pomáhá rostlinám překonávat stres (po poškození rostlin mrazem, krupobitím, přesazením apod.). Neobsahuje účinné množství rostlinných živin, nenahrazuje hnojiva.

Rozsah a způsob použití

Sviton plus aplikujte postřikem na list v níže uvedených dávkách a termínech dle jednotlivých plodin.

Plodina	Dávkování, koncentrace	Aplikace	Termín aplikace a účinnost
Řepka ozimá	0,2 l/ha (300-500l vody)	2 x	1. v růstové fázi 57 (prodlužování vrcholového květenství) 2. v růstové fázi 69 (konec kvetení, tvorba semen)
Jarní řepka a hořčice	0,2 l/ha (300-500l vody)	2 x	1. ve fázi listové růžice 2. před květem
Cukrovka	0,1 l/ha 0,2 l/ha 0,5 l/ha (600 l vody)	3 x	1. ve stádiu 1. páru pravých listů 2. ve stádiu 3-4 páru pravých listů 3. koncem srpna, začátkem října
Chmel	0,2 l/ha (1300 l vody) 0,2 l/ha (2100 l vody) 0,2 l/ha (3000 l vody) 0,2 l/ha (3500 l vody)	3 - 4 x	1. ve fázi dlouhivého růstu 2. 7 dní po první aplikaci 3. před květem 4. po odkvětu
Brambory	0,2 l/ha (600 l vody)	2 - 3 x	1. ve fázi zakrývání řádků 2. asi 14 dní po první aplikaci 3. asi 14 dní po druhé aplikaci
Slunečnice	0,3 l/ha (500 l vody) (70 - 100 l vody)	2 x	1. ve fázi butonizace 2. hned před květem nebo těsně po odkvětu, ideální letecká aplikace
Mák	0,2l /ha (600 l vody)	2 x	1. ve fázi listové růžice 2. ve fázi dlouhivého růstu až háčkování
Rajčata	0,7 l/ha (600 l vody) 0,2 l/ha (500 l vody) 0,2 l/ha (600 l vody) 0,2 l/ha (600 j vody)		Jednorázová aplikace na začátku kvetení Dělení aplikace 1. po výsadbě 2. na začátku butonizace 3. začátek kvetení prvního soukvětí

Plodina	Dávkování, koncentrace	Aplikace	Termín aplikace a účinnost
Okurky	0,3 l/ha (500 l vody)	2 x	1. v růstové fázi dvou pravých listů 2. 14 dní po první aplikaci
Paprika	0,15 l/ha (500 l vody)	2 x	1. na začátku tvorby květných pupenů 2. na začátku kvetení 3. 14 dní po druhém ošetření
Cibule a česnek	0,2 l/ha (600 l vody)	2 - 3 x	1. ve fázi dvou pravých listů (výška 15 cm) 2. asi 14 dní po první aplikaci 3. asi 14 dní po druhé aplikaci
Jahody	0,2 l/ha (600 l vody)	2 x	1. brzy z jara 2. před květem
Jádroviny	0,2 l/ha (600 l vody)	2 - 3 x	1. před květem 2. asi 14 dní po první aplikaci 3. asi 14 dní po druhé aplikaci
Vinná réva	0,3 l/ha (1000 vody)	2x	1. před květem 2. 21 dní po první aplikaci
Máčení semen květin a zeleniny	0,02%	-	Máčení 4 - 6 hodin
Karafiáty, okrasné rostliny	0,11%	-	Máčení řízků po dobu 12 hodin, při teplotě 15-20°C Po máčení omýt vodou a vysázet

Příprava postřikové kapaliny

Sviton plus je mísitelný s vodou. Odměřené množství přípravku nalijte do nádrže postřikovače naplněné do poloviny vodou a za stálého míchání doplňte na požadovaný objem. Pro zvýšení účinnosti doporučujeme přidat smáčedlo.

Mísitelnost s pesticidy a hnojivy

Sviton plus je mísitelný se všemi herbicidy, fungicidy a insekticidy po konzultaci s jejich výrobcí, jeho je možné též mísit s listovými hnojivy nebo s kapalným hnojivem DAM po konzultaci s jejich výrobcí.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zdraví škodlivý při vdechnutí. Senzibilizace při styku s kůží možná. Nejezte, nepijte a nekuřte při používání (S 20/21). Při práci s koncentrátem Svitonu plus a při postřiku použijte ochranný oděv, ochranné brýle, gumové rukavice a gumové boty. Při práci a po jejím skončení až do vyslečení pracovního oděvu a důkladného umytí mýdlem a teplou vodou je zakázáno jíst, pít a kouřit. Zbytky postřikové kapaliny a oplachové vody se nesmí vylévat v blízkosti zdrojů spodních vod a recipientů povrchových vod. Přípravek je nehořlavý. Při požáru je povoleno použít všechna hasící média. V případě použití vody zajistěte, aby kontaminovaná hasební voda nepronikla do veřejné kanalizace a nezasáhla zdroje spodních vod a recipienty vod povrchových.

Skladování

Uchovávejte uzamčené a mimo dosah dětí (S1/2). Přípravek skladujte v uzavřených originálních obalech v suchých a větratelných skladech při teplotě 5 – 30°C odděleně od potravin, nápojů a krmiv. Chraňte před mrazem, ohněm a přímým slunečním svitem. Uchovávejte uzamčené a mimo dosah dětí.

Likvidace obalů a nepoužitelných zbytků

Prázdné obaly od přípravku důkladně vypláchněte vodou a přidejte do sběru k recyklaci. Oplachové vody se použijí pro přípravu postřikové kapaliny. Případné nepoužitelné zbytky jíchy nebo oplachové kapaliny zředte vodou cca 1:5 a vystříkejte beze zbytku na ošetřeném pozemku. Zabraňte však vždy zasažení zdrojů podzemních vod a recipientů povrchových vod.

Pomocný rostlinný přípravek se dodává balený.

Doba použitelnosti: při skladování v originálních neporušených obalech a dodržení podmínek skladování 3 roky od data výroby.

Obsah balení:

Datum výroby: