



Inovační činnost podniku v odvětví chemického průmyslu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce: **Aneta Šámalová**

Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za její cenné připomínky a odborné rady při zpracování této bakalářské práce. Též bych chtěla vyjádřit velké poděkování obchodnímu řediteli ze společnosti Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec za poskytnutí hodnotných informací a interních materiálů.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá inovační činností podniku a jejím významem a je zaměřena na společnost Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec. První část práce jsou na základě rešerše domácí i zahraniční literatury vymezena teoretická východiska zaměřena především na pojmy spojené s inovacemi a konkurenceschopností. Hlavním cílem práce bylo poskytnout ucelený přehled o dosavadním vývoji a budoucích inovací vybrané společnosti, se všemi jeho fázemi a silnými a slabými stránkami. K dosažení tohoto cíle bylo zapotřebí charakterizovat a zhodnotit dosavadní i budoucí inovace na našem i zahraničním trhu. Analýza inovačního potenciálu byla proto provedena pomocí výpočtu návratnosti investice a dalších ekonomických ukazatelů. V neposlední řadě byla použita i SWOT analýzy. Na základě této analýzy jsou navržena doporučení.

Klíčová slova

inovace, podnik, management, konkurenceschopnost, inovační proces, analýza, Severochema

Annotation

Innovation activity in the enterprise of the chemical industry

This thesis deals with an innovative activity of the enterprise and its function and is focused on company Severochema, syndicate of the chemical industry. Theoretical parts are based on the research of domestic and foreign literature and they are primarily dedicated to innovations activities and competitiveness. The main purpose of the thesis was to provide a comprehensive overview of the recent development and future innovations of the selected company with all its development phases and their strengths and weaknesses. The thesis contains basic terms in the innovation course. The innovation potential analysis is carried out with the aid of the investment return calculation and SWOT analysis. On the basis of this analysis some recommendations have been suggested.

Keywords

innovation, company, management, competitiveness, innovation proces, analysis, Severochema

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratek	10
Úvod.....	11
1 Základní pojmy z oblasti managementu inovací.....	13
1.1 Definice inovace	13
1.1.1 Kategorie inovace dle Oslo manuálu.....	16
1.2 Konkurenceschopnost	17
1.2.1 Konkurenceschopný podnik	18
1.2.2 Inovace a konkurenceschopnost	18
2 Charakteristika inovační činnosti podniku	20
2.1 Význam inovací	20
2.2 Inovační strategie	21
2.3 Realizační procesy inovací v podniku	22
2.4 Podpora inovačních aktivit	25
2.5 Právní ochrana	28
2.5.1 Průmyslové právo	28
2.5.2 Vlastnictví duševního majetku	29
3 Charakteristika firmy	31
3.1 Základní charakteristika podniku Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec.....	31
3.2 Historie podniku	35
3.3 Výroba	36
3.4 Konkurence a mezinárodní obchod	38
4 Analýza a průběh inovačních procesů u výrobku Pe-Po.....	40
4.1 Druhy inovací	40

4.2	Inovační proces	43
4.3	Příklad inovace společnosti Severochema	47
5	Závěrečné zhodnocení inovační činnosti společnosti Severochema	54
5.1	SWOT analýza společnosti.....	54
5.1.1	Silné stránky	55
5.1.2	Slabé stránky	56
5.1.3	Příležitosti.....	57
5.1.4	Hrozby	58
5.2	Vlastní doporučení a návrhy na zlepšení	59
	ZÁVĚR.....	61
	LITERATURA	62

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Obraty společnosti od roku 2002-2017	32
Obrázek 2 Tržby z prodeje od roku 2010-2016.....	32
Obrázek 3 Hospodářský výsledek 2010-2016	33
Obrázek 4 Ekonomická přidaná hodnota od roku 2010-2016	33
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Severochema	34
Obrázek 6 Známost podpalovačů na trhu	42
Obrázek 7 Analýza inovace	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Fáze inovačního procesu	Error! Bookmark not defined.
Tabulka 2 Inovační prvky	24
Tabulka 3 Inovace a jejich důvody	44
Tabulka 4 Export společnosti od roku 2010-2016.....	47
Tabulka 5 Porovnání hlavních odlišností podpalovačů v ČR a zahraničí	48
Tabulka 6 Zdroje financování.....	49
Tabulka 7 Placení úvěru (v tis.).....	50
Tabulka 8 SWOT analýza.....	55

Seznam zkratk

ČR Česká republika

ČSÚ Český statistický úřad

EU Evropská unie

NPV Net present value (čistá současná hodnota)

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci)

Úvod

Úspěšnost podniku v dnešním globálním světě je velice náročná a z velké části za úspěšností stojí inovace. Ať už se jedná o inovace samotného produktu, procesu či inovace marketingových metod. Inovace je silným nástrojem společnosti pro udržení si postavení na trhu a pro udržení si konkurenceschopnosti v dnešní společnosti. Podniky, které nechtějí investovat do inovací anebo je odmítají a dále setrvávají na tradičních postupech mohou přijít o své postavení na trhu a o svou konkurenceschopnost a někdy může dojít až k samotnému zániku celé společnosti.

Inovace pro podnik znamenají nová řešení pro stále náročnější společnost. Každý jedinec bude chtít přijmout produkty nebo pohledy, které jsou nové, moderní a i dokonalejší.

Hlavním předmětem této práce je rozbor realizovaných inovací, analýzy inovační činnosti a aktualizace plánu inovací ve společnosti Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec.

Cílem práce je:

- zdůraznit význam inovační činnosti v podniku,
- analyzovat inovační činnost ve společnosti,
- zhodnotit inovační potenciál ve společnosti a navrhnout řešení pro zlepšení současného stavu společnosti.

První část práce se zabývá teoretickými poznatky z oblasti inovací samotných. Jsou zde vymezeny základní pojmy jako definice inovací a jejich klasifikace. Dále je v práci zmíněn význam inovací pro společnost.

Samotný inovační proces je rozčleněn do několika fází, které jsou důkladně rozebrány. První část práce je uzavřena tématem zabývajícím se právní ochranou produktu.

Druhá část práce je zaměřena na společnost Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec. Obsahuje charakteristiku společnosti a některé základní informace, které nastíní čtenáři historii společnosti, výrobní program, organizační strukturu či kdo jsou konkurenti společnosti.

V další kapitola této práce přibližuje inovační proces ve společnosti a rozbor již zrealizovaných inovací. Analytickou část tvoří ekonomické zhodnocení návratnosti investice jednoho již zrealizovaného projektu.

Závěrečná část práce obsahuje aktualizaci plánu inovací a zhodnocení společnosti prostřednictvím aplikace SWOT analýzy. Nakonec jsou předložena doporučení a návrhy pro společnost a závěrečná shrnutí celé práce.

Při tvorbě práce autorka vycházela z rešerší odborné literatury, elektronických zdrojů, podnikových dokumentů a vypracované SWOT analýzy. Pro získání informací k vypracování praktické části autorka kromě podnikových zdrojů využila také šetření formou rozvoru s obchodním ředitelem společnosti

1 Základní pojmy z oblasti managementu inovací

V první kapitole teoretické části je kladen důraz na vysvětlení pojmů inovace a konkurenceschopnosti. Jako první je charakterizována inovace, její zakladatelé a kategorie. V druhé části je představen pojem konkurenceschopnost, její charakteristika a poté následně vztah mezi inovací a konkurenceschopností.

1.1 Definice inovace

Inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu, nebo určitý typ zdokonalení. Inovace je spojena s jakoukoliv novinkou neboli změnou k něčemu novému v různých oblastech společenského života. (Veber a kol., 2016, str.79)

Inovace v sobě nese komplexní proces od nápadu přes vývoj až k samotné realizaci. Velice často se stává, že nové nápady nevedou k inovaci, protože jsou jistým způsobem nerealizovatelné, jak z hlediska technického, tak ekonomického. (Veber a kol, 2016, 79)

Důležitou úlohou inovací je i to, co přinesou zákazníkovi a zda za danou věc bude zákazník ochotný zaplatit.

Díky inovaci společnost či instituce posiluje svoji konkurenční pozici na trhu a tím i zlepšuje celkové postavení. Dále inovace přispívají firmám zkvalitnit své výrobky a snižuje jim celkové náklady apod.

U inovace není nutné, aby prošla výzkumem, je to pouze jeden z nástrojů inovační činnosti. Inovace systematicky hledá slabiny, ať už se jedná o problém s technologií či výrobním procesem. V inovaci nejde pouze o vytvoření nových produktů, ale o vytvoření nových oblastí podnikání či zabezpečení organizačního ducha společnosti. (Veber a kol, 2016, str.80)

J.A. Schumpeter

Jeden z nejvýznamnějších ekonomů a politologů, který přišel s teorií ekonomického vývoje, jenž je založena na inovaci. Považoval inovaci za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, kde inovace narušuje rovnováhu, která je na trhu vytvořena a poté ji opět navozuje, ale na kvalitativně vyšší úrovni. Největší problém této teorie je cykličnost vývoje ekonomiky. Jeho teorie cykličnosti spatřuje příčiny jednak ve změnách externího prostředí, jednak mezi faktory ekonomického růstu, jako například akumulace či změny demografické. Jako poslední příčinu považuje samotnou inovaci.

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

- nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality.
- nová technologie,
- nový trh,
- nové suroviny,
- nové organizační uspořádání. (Veber a kol, 2016, str. 78)

Jeho teorie o podnikatelských inovacích Schumpetera přivedla na myšlenky inovačních hospodářských cyklů. Zjistil, že podnikatelské inovace nejsou vytvářeny rovnoměrně v čase, ale že to je spíše naopak. Jsou velice nerovnoměrné a často se může stát, že vznikne mnoho nových věcí v jednom čase. Nové věci zaplňují mezeru na trhu, o kterých se předtím nevědělo. Tato situace se objevila s objevem počítače, či automobilu. A právě tyto inovace mají buďto návazný charakter, anebo doplňující. „Některé inovace jsou tak průkopnické, že mohou otevřít zcela netušené prostory pro celé další série inovací.“ (Holman Robert, seminář J.A. Schumpeter – ekonom a politik demokracie, [online]).

Inovace též vyvolávají investiční optimismus a investiční vlny. Úspěšní inovátoři jsou napodobováni dalšími podnikateli, pokud ale nastane situace, že všichni vyrábějí tento produkt, účinek inovace se vytratí. Zisky se začnou snižovat a podnikatelé opouštějí výrobu tohoto produktu. Investice se tímto stávají desinvesticí a způsobuje v ekonomice krizi. Dle slov Schumpetera se jedná o tvořivou destrukci, protože ekonomika se po nějaké době dostane opět do rovnováhy, ale na vyšší úrovni produktivity, než byla před krizí. Problém s touto myšlenkou je fakt, že u inovační vlny nemají pravidelnou amplitudu a periodu. Jsou

naprosto nekontrolovatelné, jsou různě mocné, dlouhé, a hlavně jsou nepředvídatelné. Schumpeter navrhl model se čtyřmi hlavními cykly. Patří sem Kondratěvovy dlouhé, které mohou mít až 54 let, Kuznětsovy (18 let), Junglarovy střední (9 let) a Kitchinovy krátké (4 roky) vlny. Schumpeter se ve svých myšlenkách o hospodářských cyklech nechal velice inspirovat ruským ekonomem Nikolejem Dimitrijevičem Kondratěvem. „Schumpeter sám definoval tři Kondratěvovské vlny – období uhlí a páry (1770-1840) období železnic a mechanizace výroby (1840-1890) a období elektřiny (1890-1940). Americký ekonom Foster později definoval navazující čtvrtou vlnu-období elektroniky a mikroelektroniky (1940-1990). Stávající Kondratěvovská vlna se nejčastěji označuje jako období informačních a komunikačních technologií.“

Objevili se i následovníci samotného Schumpetera, kteří přišli s řadou odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji, ale nemohou nic změnit na tom, že to jsou právě inovace, které ovlivňují, a i dokonce rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů.

Peter F. Drucker

Byl americkým teoretikem a filosofem managementu, který v polovině osmdesátých let minulého století publikoval práci zaměřenou na inovace a jejich vazbě na podnikatelské přístupy. Přišel s názorem, že inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Drucker tyto příležitosti spatřuje jak vně organizace, tak uvnitř:

- nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů, odchylky zejména ve výrobním a distribučním procesu, popř. v chování zákazníků,
- potřeby procesu,
- změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury,
- demografické změny,
- změny v pojetí a vnímání,
- nové poznatky. (Veber a kol, 2016, str, 78)

Dále doporučuje se vyhýbat inovacím, které vedou k diversifikaci, tříštění sil i zdrojů. Říká, že inovace by měla být pružně ověřena s možností snadné změny.

1.1.1 Kategorie inovace dle Oslo manuálu

Dále by se autorka chtěla zaměřit na rozdělení inovací, dle Oslo manuálu, který rozděluje inovace do čtyř skupin, a to inovace produktu, inovace procesní, marketingová inovace a organizační inovace. Inovace produktu a procesní inovace jsou též často nazývány jako technické inovace a je to kvůli jejich přínosu pro firmu, takže se dají považovat za klíčové.

Produktová inovace

Tato inovace v sobě zahrnuje zavedení zcela nových výrobků a služeb, anebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiku či jejich užití. To znamená zlepšení v oblasti technických specifikací, různých komponentů a materiálů či různých funkčních charakteristik. Inovaci výrobku posléze můžeme rozdělit na dvě formy a to:

- technicky nový výrobek
- technicky zlepšený výrobek

Technicky nový výrobek je takový výrobek, jenž se svými charakteristikami liší od předešlé výroby. Taková inovace může v sobě zahrnovat zcela novou techniku, která může být směsí už známé technologie pro nové použití, anebo která může mít zcela nové technologie, které byly získány novými znalostmi.

Technicky zlepšený výrobek je již existující výrobek, který byl svým způsobem díky inovacím pozvednut na vyšší úroveň. Takovýto výrobek může být zdokonalen zavedením komponentu nebo materiálů.

Inovace procesů

Tato inovace se zaměřuje na výrobní metody, které jsou buď technicky zcela nové, anebo významně zdokonalené. Tyto metody mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výrobku, nebo v kombinaci těchto změn a mohou být získány využitím nových znalostí. (Veber a kol, 2016, str. 81)

Inovace managementu

V sobě přináší celkovou změnu způsobu, kterým se realizuje výkon managementu. Inovace managementu mění způsob činnosti manažerů, a to vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Tím že se změní způsoby managementu může mít za následek zvýšení konkurenčního postavení společnosti na trhu s dlouholetým charakterem. Samozřejmě všechny inovace, jež jsou prováděny, nemusí vést k lepší konkurenceschopnosti. Aby tomu tak bylo musí být splněny tři podmínky inovace:

- je založena na nové zásadě managementu, jež zpochybňuje nějaký dávný názor,
- je systémová, zahrnuje řadu procesů a metod,
- a je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá. (Veber a kol, 2016, str.83)

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem, který je spojen s tržní ekonomikou. Dle definice M.E.Portera vychází konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu. (Porter, M. 1993)

Jedná se tedy o určitý typ soutěžení v určitém oboru, kdy se společnost snaží, co nejvíce prosadit. Konkurenceschopnost může mít, jak pasivní, tak aktivní pojetí. Za pasivní pojetí chápeme takovou situaci, kdy firma odolává subjektů, se stejným, anebo podobných zaměřením. Aktivní pojetí je poté prosazení se podnikem v určitém oboru v porovnání s ostatními.

Jedním z hlavních znaků určitého subjektu je komparativní výhoda neboli určitá přednost, kterou má společnost vůči jiným subjektům.

1.2.1 Konkurenceschopný podnik

Existují různé ukazatele konkurenceschopnosti podniku, může to být například přírůstek podílu na trhu, přírůstek tržeb apod.

Je velice složité si představit, že by konkurenceschopný podnik nebyl úspěšný. Souvislost mezi úspěšností a konkurenceschopností je zde v tomto případě úzká, ale tyto dva pojmy nejsou identické.

Úspěšnost se obvykle vyjadřuje ekonomickými ukazateli, jako je například zisk, rentabilita či hodnota akcií. Kdežto u konkurenceschopnosti bude větší důraz kladen na komparativní srovnání na trhu a na úrovni ekonomických ukazatelů to bude například flexibilita podniku s ohledem na tržní impulsy.

Kvůli prohlubující se globalizaci je nutné pro podnik, aby začal brát v úvahu též zahraniční podniky, které obchodují ve stejném oboru a tím se konkurenceschopnost stává pro podniky náročnější.

1.2.2 Inovace a konkurenceschopnost

Inovační činností se zabývají především země, které mají vyspělou ekonomiku. Existuje více pohledů na inovaci jako na konkurenční výhodu.

OECD

OECD řadí problematiku inovací do předních probíraných témat. OECD si uvědomuje, že vytváření a šíření nových produktů, postupů a metod může hrát důležitou roli v řešení hospodářského růstu, neboť právě hospodářský růst představuje základ pro:

- nové podniky
- nová pracovní místa a růst produktivity,
- řešení problémů s vysokými produkčními cenami,
- vyvolání nových potřeb. (Veber a kol. 2016, str 43)

Ve strategii OECD se uvádí, že právě vládní exekutiva je ta, která hraje důležitou roli při vytváření vhodného prostředí, kde mohou vznikat inovace. Může se jednat o finance pro výzkum a též odstraňování a následné řešení překážek, které brání k rozvoji inovací.

EU

Evropská unie se dle strategických cílů má stát celosvětovou konkurenční ekonomikou, jak prohlásila svůj záměr na zasedání v Lisabonu. Pro dosažení cíle byl tedy kladen důraz na podporu znalostí v ekonomice, obzvláště poté v oblasti výzkumu a vývoje v oblasti inovací.

Evropská komise v zájmu posilování své konkurenceschopnosti kladla značný důraz na inovace, a proto státům doporučovala:

- spolupráci vysokých škol a výzkumných ústavů,
- zakládání nových technologicky orientovaných podniků,
- zakládání vývojových společností,
- podporu regionálních sítí pro podporu spin-off aktivit akademických pracovišť,
- financování inovací-investování tzv. Podnikatelských andělů a výcvik investičních analytiků inovačně průmyslovou politikou. (Veber a kol., 2016, str.44)

2 Charakteristika inovační činnosti podniku

Součástí každého podniku, který chce dosáhnout růstu a zlepšení výkonosti na trhu, by měla být inovace. Inovační činnost může svou působností ovlivnit samotný výrobek, službu, proces či organizační strukturu společnosti.

2.1 Význam inovací

Existuje mnoho důvodů, proč by měla společnost inovovat. Nejdůležitějším je, jak už autorka uvedla výše, zvýšení konkurenceschopnosti podniku oproti ostatním subjektům. V současnosti je pohled na inovace odlišný, protože bere v potaz i sektor, který je pro společnost neziskový.

Pro podnik inovace přináší konkurenční výhodu, která přispívá k udržení tržního podílu a přečkání různých ekonomických krizí.

Podnik by měl provést inovace až po analýze trhu a následně její diagnostice. Měl by se též zaměřit na analýzu:

- konkurentů,
- spotřebitelů, co jsou ochotni zaplatit za náš produkt,
- vlastního podniku,
- prostředí.

Inovace po provedení kvalitního výzkumu může společnosti přinést větší zisky, než tomu bylo v minulých letech. Inovace jakéhokoliv výrobku, služby či managementu může přinést společnosti nové potenciální zákazníky, kteří hledali něco nového, co na trhu chybí.

Vyplnění této díry na trhu může společnosti pomoci dostat se na výši na daném trhu, na kterém vyrábí. Význam inovace ve vlastním podniku může přinést lepší fungování společnosti jako takové, může se zlepšit celková výroba produktu, až jenom díky tomu, že management projde určitou změnou, určitou inovací.

Každá společnost by se měla alespoň v menším množství věnovat inovacím a inovační činnosti v jakémkoli části svého podnikání, ať už je to inovace managementu, různých procesů či samotné výroby.

2.2 Inovační strategie

Pokud podnik má určené strategické inovační záměry, je třeba dále určit strategii inovací, což znamená vybrat takový přístup, který vrcholové vedení vybere jako to nejvhodnější při uplatňování inovačních záměrů.

Organizace se může přiklánět k různým strategiím, ale obecnými rysy inovační společnosti, která je úspěšná je:

- proaktivní podniková kultura,
- vynakládání přiměřených nákladů na výzkum a vývoj,
- úsilí o rychlou komercializaci inovací,
- inovační aktivity jako nepřetržitý proces. (Veber a kol, 2016, str.170)

Strategie průlomových inovací

Je to taková strategie inovace, která nekompromisně mění standardní přístupy u výrobku, v použitých technologiích, materiálu, provozních procesech, ale například i v obchodních modelech.

Tento typ inovace si může dovolit pouze takový podnik, který má dostatečné inovační kapacity a v neposlední řadě i dostatek financí, pro uskutečnění inovace. Přístupy této strategie se mohou lišit a mohou mít též řadu modifikací jako jsou modré oceány nebo otevřené inovace

Modré oceány

Tato strategie se zabývá vytvořením zcela nového prostoru, daném novým typem výrobků, které vyvolávají nové potřeby.

Strategie modrého oceánu je závislá na zákazníkovi, neboť je nutné zkoumat jak okruh stávajících zákazníků, tak i zákazníků, kteří jsou označovány jako ne-zákazníci neboli zákazníci, kteří stojí na okraji trhu, nebo kteří odmítají trh dané produkce a v poslední řadě jsou to takový zákazníci, kteří se pohybují na vzdálených trzích.

Strategie otevřených inovací

Uzavřená inovace je takový pojem, kdy společnost má celý průběh inovace pod kontrolou a jedná se tím pádem o interní záležitost firmy. Jak se často ukázalo není pro podnik výhodné realizovat celou přípravu ve vlastní režii.

Proto vznikl nový změněný přístup, a to práce otevřená inovace. Je to taková strategie, kdy do celého procesu inovace jsou zapojeni i externí zdroje, jako například zákazníci, akademická sféra apod. Firmy touto strategií se více otevírá světu. Uplatňování této inovace může mít řadu forem:

- vyhlášení soutěže o nápady,
- zapojení dodavatelů, na smluvním základě, vyhlášení tendru na dodávku komponentů,
- různé formy zapojení externích subjektů do vývoje, například poskytnutí technického zázemí mladým výzkumníkům,
- navázání strategických partnerství. (Veber a kol, 2016, str. 176)

Strategie otevřených inovací není pro organizace vůbec snadná. V první řadě musí překonat tradiční firemní kulturu, která má tendence vše nové tajit před konkurencí.

2.3 Realizační procesy inovací v podniku

Každý podnik, který se snaží upevnit a udržet svoje místo na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila dostat se na výhodnější postavení v porovnání s konkurencí. A právě takový podnik by měl inovovat.

Inovace je vyvrcholením všech aspektů činnosti, která společnost vyvíjí a ve svém souhrnu tvoří inovační proces, který sestává z invenční a inovační fáze.

Inovacím by měla vždy předcházet vynaložená tvůrčí aktivita například v podobě vynálezů, které se zrodí a jsou rozpracovávány v inovační části inovačního procesu. Některé se bohužel ukáží jako slepá ulička, jiné jsou zase určené výhradně k rozvoji vědy a poznání. Jako inovace označujeme pouze ty výsledky vědeckých, výzkumných a vývojových činností, které se dočkají realizace.

J.A.Schumpeter považoval za inovaci pouze první uvedení na trh nového výrobku, suroviny, technologického postupu a podobně. Všechny další výrobce nazýval imitátory. Většina současných autorů od Schumpeterovi myšlenky triády (invence-inovace-imitace) ustupuje a za inovaci považuje všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce.

Inovační proces se může týkat výrobku anebo služeb, životaschopná inovace začíná kreativním nápadem a pokračuje jeho implementací do nového výrobku anebo služby, kterou zákazník potřebuje (Adler, 2014).

Produktová inovace představuje zavedením nového nebo zlepšeného výrobku či službu na trh. Zlepšení výrobku se může projevit v technických specifikacích, komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristik. Nové produkty se od svých předchůdců významně liší svými charakteristikami nebo zamýšleným užitím. Cílem výrobkové inovace bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků zdokonalenými a příprava zcela nových výrobků, což přispívá k zachování a zvětšení tržního podílu a získání trhů nových. (Synek, 2011)

Procesní inovace se zabývá zavedením nové nebo významně zlepšené produkce anebo dodavatelských metod. Může se jednat o podstatné změny v řízení, softwaru anebo o software v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, údržba apod.

Cílem těchto inovací je snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovitosti.

Marketingová inovace může znamenat zavedení nové marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána a která je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie. Může se jednat například o změnu designu produktu, či jeho balení. Úkolem marketingové inovace je podpora nástrojů marketingového mixu.

Hlavní fáze inovačního procesu jsou zachyceny v tabulce.

Tabulka 1 Fáze inovačního procesu

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

Zdroj: Adair, 2004, s. 140-141, upraveno

Proces komercializace inovací zahrnuje čtyři základní prvky, které jsou zachyceny v tabulce.

Tabulka 1 Inovační prvky

Inovační prvky	Charakteristické rysy
1. Vytvoření myšlenky	Nové znalosti formy kolem základních vhladů, rozšíření existujících porozumění anebo spontánní kreativita umožněná individuální genialitou a komunikací s ostatními
2. Prvotní aplikace	Myšlenky jsou poprvé koncepčně otestovány formou prototypů nebo vzorků a diskusemi s ostatními, oslovením zákazníků, klientů nebo technických odborníků
3. Určení proveditelnosti	Otázky praktičnosti a finanční hodnoty jsou pověřeny formálními studii proveditelnosti, které určují potenciální náklady a výhody a také potenciální trh nebo aplikaci

4.Finální aplikace	Nový produkt je komercializován nebo dán k prodeji na otevřením trhu, nový proces je realizován jako součást normálních provozních režimů
---------------------------	---

Zdroj: Roberts, 1988, podle Roffe, 1999, s.232

K nevýhodám prvních iniciátorů patří především vyšší náklady na průkopnické akce, nejistota v oblasti poptávky vyvolaná změnami v potřebách kupujících, riziko změn technologických postupů u nevyzrálých technologií nebo naopak nástup technologického skoku znehodnocujícího výsledku dosavadního vývoje v tradiční oblasti. (Synek, 2011)

U inovačního procesu je potřeba aby byl v souladu s potřebami společnosti a trhu, na kterém firma obchoduje. Proto jsou důležité úzké vztahy se zákazníky, díky nimž podnik nashromáždí potřebné informace stimulující kreativní nápady.

2.4 Podpora inovačních aktivit

Vyspělé ekonomiky, které spatřují v inovacích cenný faktor růstu, hledají cesty, jak je zlepšovat a podporovat. Podpora inovačních aktivit nemusí mít pouze finanční ráz, ale i nefinanční a mohou být podporovány jak z veřejných zdrojů, tak i z komerčních.

Finanční podpory z veřejných prostředků mají dvojí charakter:

- podpory ze státního rozpočtu,
- podpory z operačního programu EU. (Veber a kol, s. 103, 2016)

Tento typ podpory funguje na principu žádosti, kterou zašle žadatel a pošle i příložený projekt, který chce, aby byl podpořen. Žádost je poté vyhlášovatelem výzvy buď přijata anebo zamítnuta. Pokud se stane, že je žádost přijata, tak se může jednat i o takové dotace, které nepokrývají celý rozpočet projektu a vyžadují spolufinancování.

Podpory ze státního rozpočtu

Ze státního rozpočtu nejsou tolik podporovány inovace samotné, ale spíše výzkumné aktivity, které se provádějí na vysokých školách, v Akademii věd ČR a též v projektech podporovaných Grantovou agenturou ČR.

Podpory z Evropských fondů

Více než samotný stát, podporuje inovační činnost Evropská unie z evropských fondů. Podpory jsou realizované prostřednictvím operačních programů. K podpoře podnikových inovací mají nejbližší takové operační programy, které podporují:

- podnikání a inovace pro konkurenceschopnost,
- výzkum, vývoj a vzdělání,
- a částečně Operační program Praha – pol růstu ČR
- a okrajově další operační programy, například rozvoj venkova či zaměstnanosti. (Veber a kol, s. 107, 2016)

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, je taková podpora, která je určena k celé řadě podnikatelských aktivit, které by měli posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky, zejména pak průmyslu (Veber a kol, s. 108, 2016)

Finanční prostředky z něj mohou žadatelé využívat na spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. Pro tento operační systém je připraveno celkem 4 331 mil. EUR. (CzechInvest, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, [online])

Program následně sleduje podporu ve čtyřech prioritních osách:

- prioritní osa 1 – Rozvoj výzkumu a vývoje,
- prioritní osa 2 – Podpora podnikání malých a středních firem,
- prioritní osa 3 – Efektivnější nakládání s energiemi,
- prioritní osa 4 – Rozvoj informačních a komunikačních technologií.

Očekává se, že nejvíce financí půjde do první prioritní osy – Rozvoj výzkumu a vývoje a to přibližně 31 %. (Veber a kol., s. 108, 2016)

Finanční podpora z komerčních zdrojů

V podnikatelské prostředí též působí řada nevládních organizací, které se angažují v oblasti podpory inovací.

Bankovní sektor působí v tomto odvětví pouze prostřednictvím bankovních úvěrů, které nejsou pro společnosti tak výhodné, protože je následně musejí splatit z vlastních zdrojů. Mnohem výhodnější je poté pro začínající podniky rizikový kapitál, který zde nehraje roli půjčky, ale přímého finančního vkladu. Investor zde poskytuje své prostředky na podporu inovačního projektu majitelem, popřípadě spolumajitelem podnikatelského subjektu, jehož inovačnímu projektu touto formou poskytl podporu. (Veber a kol., s. 115, 2016)

Nefinanční podpora inovací

Kromě finanční podpory podnikatelům, jsou realizovány i nefinanční podpory v podobě poskytování různých informací, které v konečném důsledku šetří těmto subjektům finance a zvyšují jejich informovanost.

Jednou z podpor najdou podniky u agentury CzechTrade, která je řízena Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. CzechTrade se zabývá podporou exportu českých podnikatelů, kdy hlavním úkolem agentury je zvyšování konkurenceschopnosti českých firem na zahraničním trhu.

Dále CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která dojednává do České republiky tuzemské a zahraniční investice z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. Podporuje malé, střední a začínající inovativní podnikatele, podnikatelskou infrastrukturu a inovace. (CzechInvest, O nás, [online])

2.5 Právní ochrana

Každý vlastník majetku má právo chránit svůj majetek a pokud nastane situace, že je narušen, tak může žádat o jeho obranu u orgánů veřejné moci až po podání žaloby u soudu.

Právní úpravy ochrany duševního majetku se rozdělují do dvou oblastí:

autorské právo, které se vztahuje na různá umělecká díla, literární, hudební, fotografické a filmové výstupy, které jsou jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora

právo průmyslového vlastnictví. (Veber a kol, str. 128, 2016)

2.5.1 Průmyslové právo

Průmyslovým právem rozumíme ochranu výsledků technické tvůrčí činnosti, předměty průmyslového výtvarnictví, jakož i práva na označení a v neposlední řadě také konstrukční schémata polovodičových výrobků a další. (Zákon č. 14/1993 Sb., o opatřeních na ochranu průmyslového vlastnictví)

Patenty se udělují na vynálezy, které jsou nové, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné. Patentovat lze nejen nové výrobky a technologie, ale i chemicky vyrobené látky, léčiva, průmyslové produkční mikroorganismy, jakož i biotechnologické postupy a produkty získané jejich pomocí. Patentovat naopak nelze objevy nebo vědecké teorie, programy pro počítače, nové odrůdy rostlin a plemena zvířat a způsoby léčení lidí a zvířat.

Patent udělený v České republice platí 20 let od podání přihlášky a jeho základní účinek spočívá v tom, že bez souhlasu jeho majitele jej nikdo nesmí využívat. Souhlas k využití patentu se uděluje licenční smlouvou. Patent lze rovněž prodat. V případě porušení patentu je založena plná občanskoprávní a trestní odpovědnost.

V souladu s evropským patentovým systémem se úplný průzkum patentovatelnosti provádí na základě žádosti přihlašovatele. Tato žádost musí být podána nejpozději do 36 měsíců od podání přihlášky. Teprve na základě úplného průzkumu, v němž bylo shledáno, že vynález splňuje všechny podmínky patentovatelnosti, úřad udělí patent. Za úkony v patentovém

řízení se platí správní poplatky. Majitel patentu rovněž musí platit poplatky za jeho udržování v platnosti. (Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách)

Patentová ochrana nemusí být vždy jedinou vhodnou formou ochrany jedinečných technických řešení. Pro svůj vynález je možné si zvolit i jednodušší, rychlejší a méně nákladnou ochranu, než je ochrana patentem, a to ochranu tzv. **užitným vzorem**.

Užitným vzorem jsou nová, průmyslově využitelná technická řešení, která přesahují rámec pouhé odborné dovednosti. Podmínky ochrany užitného vzoru se od ochrany patentem liší jen požadavkem na úroveň řešení. Z možnosti ochrany užitným vzorem jsou však vyloučeny všechny způsoby výroby nebo pracovní činnosti a biologické reproduktivní materiály.

Doba ochrany užitného vzoru však trvá jen čtyři roky, ale na žádost jeho majitele může být prodloužena dvakrát o tři roky. Maximální doba platnosti užitného vzoru je tedy 10 let.

Ve srovnání s patentem se tato ochrana nehodí v těch případech, kdy k využití chráněného předmětu dojde až v delším časovém odstupu. Naopak je ideální pro předměty s kratší životností, protože účinky zápisu užitného vzoru jsou stejné jako účinky patentu. (Zákon č. 14/1995 Sb., o opatření na ochran průmyslového vlastnictví)

2.5.2 Vlastnictví duševního majetku

Licenční smlouvou autor poskytuje nabyvateli oprávnění k výkonu práva dílo užit ke všem, nebo jen k jednotlivým způsobům užití, v rozsahu omezeném nebo neomezeném, a nabyvatel se zavazuje, není-li sjednáno jinak, poskytnout autorovi odměnu. Autor nemůže poskytnout oprávnění k výkonu práva dílo užit způsobem, který v době uzavření smlouvy ještě není znám. Nabyvatel je zpravidla povinen licenci využít. Poskytuje-li se licence jako výhradní, vyžaduje smlouva písemnou formu. Obvykle je nabyvatel licence povinen poskytnout autorovi na své náklady alespoň jednu kopii autorova díla. (Autorský zákon č. 121/2000 Sb.)

Autorská práva

V současné době je právní úprava autorského práva obsažena v zákoně č. 121/2000Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským.

Při tvorbě této legislativy byly zohledněna jak již existující, tak i připravovaná legislativa EU. Tím pádem je české autorské právo v současné době plně harmonizováno s právem EU.

Práva s autorským právem související

Český autorský zákon mezi tato práva zařazuje i právo výkonného umělce k jeho uměleckému výkonu, právo výrobce zvukového záznamu k jeho záznamu a dalším na odměnu v souvislosti se zhotovením rozmnoženiny jím vydaného díla pro osobní potřebu.

3 Charakteristika firmy

V této kapitole bude prozkoumána společnost Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec.

Jednotlivé kapitoly následně představí společnost působící jak na českém trhu, tak i na zahraničním. Budou zde představeny i různé ekonomické aspekty do roku 2016, výroba, konkurence a v této kapitole bude i nastíněn mezinárodní obchod této společnosti.

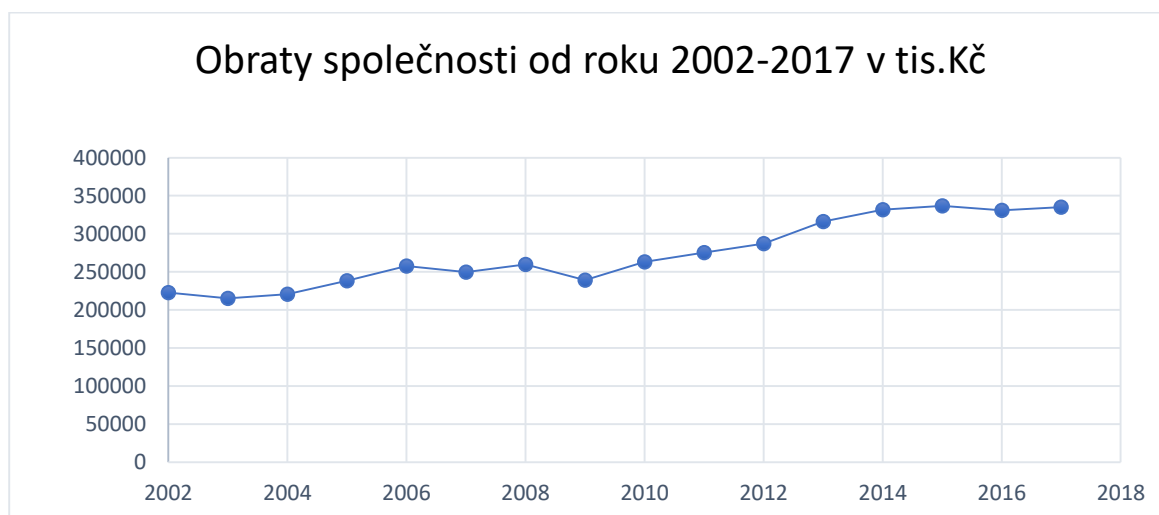
3.1 Základní charakteristika podniku Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec

Společnost Severochema je jedním z předních výrobců chemických výrobků v České republice, jenž se zabývá výrobou čistících prostředků, podpalovačů, veterinárních výrobků či autokosmetiky a ředidel.

Společnost má 104 zaměstnanců a dva závody. Hlavní závod, jenž sídlí v Liberci se zabývá výrobou takových výrobků, které jsou pro společnost nejvíce výdělečné a vyrábějí se ve velkých sériích, a to podpalovače PE-PO, technické kapaliny a ředidla.

V druhé závodu, který sídlí ve Varnsdorfu se poté vyrábí vše ostatní. V libereckém závodě pracuje 81 lidí a ve Varnsdorfu 23.

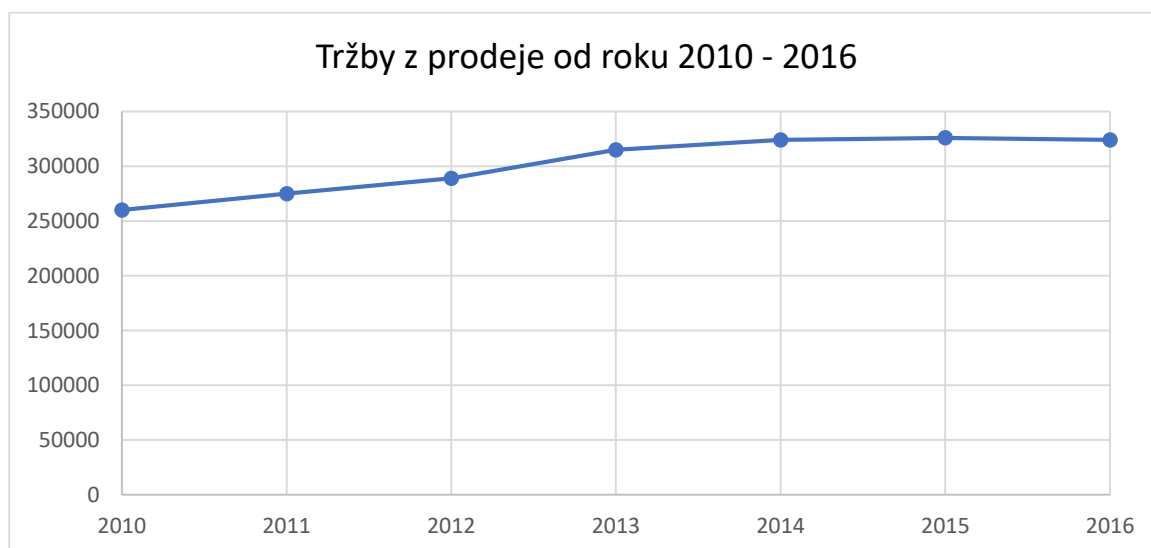
Celkový obrat Severochemy činil minulý rok 330 mil. Kč, z toho je přibližně 75 mil. Kč export do zahraničí. Největším zahraničním trhem podniku je Slovenská republika, Maďarsko a Švédsko.



Obrázek 1 Obraty společnosti od roku 2002-2017

Zdroj: interní data Severochema Liberec

Po hospodářské krizi roku 2009 zažívá Severochema kontinentální růst. V roce 2009 činil celkový obrat společnosti něco kolem 240 mil. Kč. Výrobky společnosti jsou využívány, jak konečnými spotřebiteli, tak i průmyslovými podniky.



Obrázek 2 Tržby z prodeje od roku 2010-2016

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Severochema od roku 2010-2016

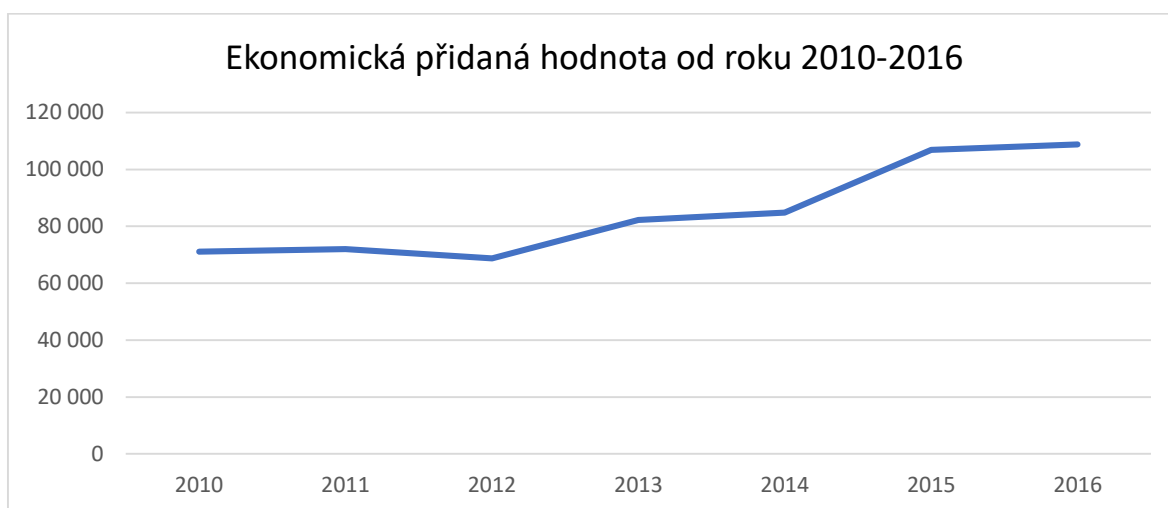
Hospodářský růst, zaznamenal největší ránu v roce 2012, jakožto následek ekonomické krize z roku 2008. Česká ekonomika a tím pádem ani společnosti neměli čas se vzpamatovat a začít investovat a tento proces se nevyhnul ani firmě Severochema.



Obrázek 3 Hospodářský výsledek 2010-2016

Zdroj: interní data společnosti

Nejznámějším výrobkem, který se spojuje právě se společností Severochema je pevný podpalovač PE-PO, který firma v současnosti vyrábí hned v několika variantách. Ať už se jedná o klasický tuhý podpalovač či v podobě tekuté nebo gelové.



Obrázek 4 Ekonomická přidaná hodnota od roku 2010-2016

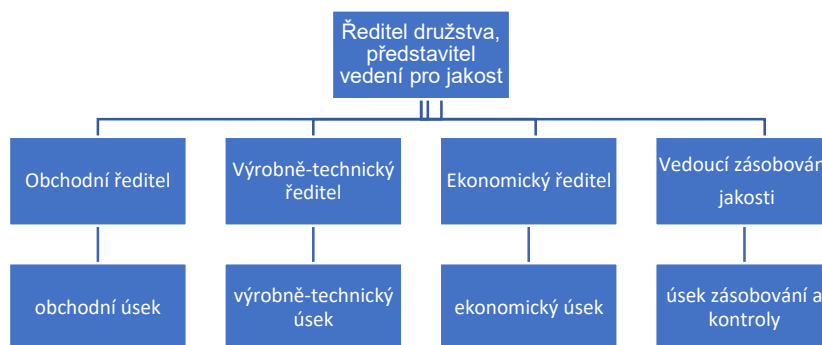
Zdroj: Výroční zprávy od roku 2010-2016

Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti dle OR je výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále pronájem bytových a nebytových prostorů a výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků, dále prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické.

Organizační struktura

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Členská schůze se schází zpravidla jedenkrát ročně a rozhoduje o zásadních věcech, jako je slučování či rozdělování podniku, nakládání s nemovitým majetkem, investice nad 3 mil Kč, dále schvaluje roční uzávěrku a střednědobou a dlouhodobou strategii, odsouhlasuje auditora a rozdělení zisku. Členská schůze také volí a odvolává představenstvo družstva, předsedu představenstva, kontrolní komisi a komisi péče o členy a zaměstnance. Představenstvo družstva má 7 členů. Předsedou představenstva je RNDr. Roman Hrnčíř, CSc., který je zároveň ředitelem družstva, místopředsedou družstva je Roman Oberer, který je ve funkci obchodního ředitele.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Severochema

Zdroj: interní data Severochema Liberec

Představenstvo volí ředitele družstva, přičemž může ředitelem jmenovat přímo předsedu představenstva. Předseda představenstva ve funkci ředitele poté volí management firmy. Firma je rozdělena na čtyři úseky, každý z těchto úseků má svého ředitele. Jsou jimi obchodní ředitel, ekonomický ředitel, výrobně-technický ředitel a vedoucí zásobování. Pod každým oddělením dále pracuje střední management.

3.2 Historie podniku

Tradice společnosti Severochema sahá až do 19. století, přesněji do roku 1884, kdy na místě dnešní budovy zakládal svoji firmu Josef Ballmann. V této době byla chemická výroba velice spjatá s textilním průmyslem, pro který se vyráběly především šlichtovací a apreturní prostředky, kožní klín, soda, čisticí prostředky na kovy a kůže a také lepidla. Liberecká vlastivěda Antona Resslera z počátku 20. století hovoří také o výrobě tureckého červeného oleje.

Dále se výroba zaměřovala na krémy na obuv, vodní sklo, tuk na kůži, prací přípravky a vosky na podlahu.

Jedním z největších rozkvětů firmy se zaznamenal v letech 1906-1907 a 1924-1926 kdy společnost musela provést rozsáhlou výstavbu areálu. V těchto letech se dařilo především výrobě mýdla, což také dokazuje název společnosti v těchto letech "Josef Ballmann, Rosenthal 1. bei Reichenberg. Fabrik für Seifen und chemisch-technische Produkte."

Během II. Světové války se společnost skládala z 21 zaměstnanců. Po válce byl celý majetek i s továrnou zkonfiskován. V letech 1947–1953 byly dokonce rušeny závody a vznikla nová továrna Primula, později přejmenovaná na Syntex. Nakonec celá výroba přešla do rukou družstva Druchema s působností po celé zemi. Později areál přešel pod Severochemu.

Družstvo Severochema bylo oficiálně založeno 1. října 1953. Závody v Liberci, Varnsdorfu a Dolní Řasnici tehdy spadaly pod Druchemu.

V liberecké provozovně hrozilo ukončení činnosti, což se nakonec nestalo díky zaměstnancům, kteří stojí za záchranou závodu. Hlavní podíl na záchraně této změny měla vedoucí provozu v Liberci Františka Kubáčková, která se posléze stala i první předsedkyní družstva. Vlastní zápis družstva pod jménem "Severochema, lidové družstvo pro chemicko-technickou výrobu v Liberci X., Vilová 4, zaps. společenstvo s ručením omezeným." byl proveden k 3. lednu 1954. Družstvo mělo v té době 90 členů. Družstvo Severochema vlastnilo majetkem pouze závod v Liberci. Provozovnu v Dolní Řasnici vlastnil Zemědělský výkupní podnik v Liberci. Dále provozovnu ve Varnsdorfu nebylo možné prodat kvůli poloze tohoto města a s předpisem na „bezpečnost státu“ měla Severochema tuto

provozovnu v bezplatném užívání. Až v roce 1968 mělo družstvo možnost provozovnu prodat i včetně pozemků.

3.3 Výroba

Společnost Severochema rozděluje své výrobky do tzv. vlastních výrobních řad, kterých je celkově 9.

Mezi první řady patří dvě kosmetické, kterými jsou Susy a Seacare. Susy se soustředí především na výrobu tužidel a laků na vlasy a Seacare na toaletní mýdla a šampony s přísadou soli z Mrtvého moře. Bohužel tyto dvě řady se podniku nedaří moc prodávat, a proto se tyto řady ani nemají šanci dostat do inovačního programu.

Další řadou, která je už ve své výrobě silnější jsou čisticí prostředky. Zde se shromažďují výrobky, které jsou zaměřené především na čištění koberců, podlah a jiných povrchů a odstraňování nečistot. Mezi tyto přípravky se soustředují značky Drana, Drift, Teron, ExTeron, Auron, Sifren.

V segmentu čisticích prostředků jsou nejznámější značkou družstva čističe skel Iron. Značka Iron je z historických důvodů známá především v Čechách. Na Moravě a na Slovensku lidé znají spíše konkurenční produkt Okena. Přesto je dnes Iron jednou z předních značek čističů skel a jeho ambicí je konkurovat nadnárodní značce Clin od společnosti Henkel. Řada výrobků Iron je postupně inovována a obsahuje 8 výrobků. Čističe skel vyrábí Severochema také pod privátní značkou zákazníků. Původní modrá varianta byla rozšířena o další parfemace (eucalyptus, citrus) a přídavky dalších účinných látek zvyšující účinnost. Výrobek Iron Active Premium dnes například využívají v elektrotechnickém průmyslu při výrobě výpočetní techniky.

Inovačním výrobkem v této řadě je Iron čistič na plast. Tento výrobek, původně vyvíjen na zakázku dopravního podniku jako přípravek do mycích linek na tramvaje, se ukázal jako velmi účinný i pro čištění plastových povrchů. S masivním nástupem oken s plastovými rámy využila Severochema volné místo na nově vzniklém trhu a uvedla prakticky jako první v ČR vlastní výrobek na rámy plastových oken,

Významnou složkou jsou i tekuté škroby, které byly jedním z hlavních tahů společnosti minulého století. V dnešní době jsou sice škroby stále důležité u určité vrstvy obyvatelstva, ale v tomto výrobku ani sama společnost nevidí budoucnost. Důvodem je změna spotřebitelských zvyklostí a nové materiály, které už škrobení nevyžadují. Určitou možnost, která však vyžaduje další investice do komunikace směrem k zákazníkům, je návrat k původnímu účelu škrobení a tím je ochrana tkaniny, nikoliv její fixace. Naškrobené prádlo se snadněji pere a snižuje množství potřebného pracího prášku.

Z pohledu zahraničního obchodu Severochema dodává škroby na Slovensko, v minulosti proběhlo několik dodávek do Ruska a do USA. Obecně lze říci, že východní Evropa ještě škrobí, západní už nikoliv.

Severochema také vlastnila patent na enzymatické ztekucení přírodních škrobů právě na použití do hlavního praní. Patentová ochrana však již vypršela.

Nejdůležitější a pro firmu ikonický je barbecue program PE-PO, díky němuž se podnik Severochema nejvíce dostal do podvědomí obyvatelstva. V této řadě se vyrábí přes 80 variant výrobků a tvoří 45 % celkového obrátu společnosti. V dnešní době se Pe-Po rozrostlo hned do několika variant, ať už v klasické podobě tuhého podpalovače, dřevěného, tekutého či gelového.

Další silnou složkou s 40 % obrátem jsou ředidla a technické kapaliny. Severochema je největší výrobce ředitel pro spotřební trh v České republice. Do této kategorie se též řadí i technické kapaliny jako toluen, technický benzín, petrolej, líh atd.

Podnik vyrábí ředidlo ihned v několika velikostech od plechovek až po kanystry, sudy a pro průmyslový trh i celé kontejnery.

Poslední řadou jsou tzv. ostatní výrobky, zde jsou takové produkty, které se nehodí do žádné už z existujících kategorií. Jsou to především psí šampony a antigraffiti.

Severochema vyrábí též pod privátními značkami pro maloobchodní řetězce Kaufland, Penny Market, Makro ...

3.4 Konkurence a mezinárodní obchod

V každé výrobové řadě existuje určitý druh konkurence, ať už z domácí scény či zahraniční. Tuhý podpalovač PE-PO v České republice vyrábí pouze samotná Severochema, v tomto případě má společnost Severochema pokryté celé území.

Na zahraniční trhu už existuje více společností, které se zaměřují právě na výrobu podpalovačů. Nejsilnější tlak pro společnost je z německé strany od společností Carl Warrlich GmbH a Boomex, je to právě z toho důvodu, že to jsou sousedé České republiky a tím pádem i největší konkurenti.

Největším výrobcem podpalovačů na světě je poté britsko-holandská společnost Tiger-Tim, která též představuje hrozbu pro společnost Severochema, ale už nejeví na společnost takový tlak, jako německé společnosti.

Většina zahraničních firem dováží do České republiky, což pro společnost představuje hrozbu, ale stále se na českém trhu uplatňuje více výrobek PE-PO. Například společnost Boomex na český trh dováží pod značkou Solo.

I přes takovou velkou konkurencí má podnik Severochema největší pokrytí trhu. Vystupuje na pozici leadera jak v České republice, tak i na slovenském trhu a maďarském.

Společnost Severochema vyváží především do států střední a jižní Evropy. Nejvíce se dováží do států sousedních jako například Slovenská republika, Maďarské republiky, Chorvatské republiky, Řecké republiky ale i do zemí blízkého a středního východu, jako je Kuvajt, Izrael, Libanon či Spojené arabské emiráty. Severochema vyváží dohromady do 18 destinací po celém světě.

Produkty se, buď vyváží pod značkou společnosti, anebo pod privátními značkami zákazníků.

Severochema má největší pokrytí na Slovenském trhu a na Maďarském, kde zaujímá pozici leadera trhu s výrobkovou řadou PE-PO. V ostatních zemích Evropy jsou společnosti, kteří se též zabývají výrobou podpalovačů na podobné bázi jako vyrábí Severochema.

Společnosti též vyrábí pro zákazníky, kteří mají různé požadavky, ať už se jedná o podobu balení, či o velikosti výrobku.

4 Analýza a průběh inovačních procesů u výrobku Pe-Po

Původ výrobku PE-PO sahá až do druhé světové války, kdy Britové potřebovali na frontu dopravit petrolej, který by ale nebyl v tekuté formě, kvůli bezpečnosti. A proto se snažili ho určitým způsobem ztužit a jakmile by byl na frontě, tak ho opět přenést do tekutého stavu.

V 60. letech minulého století se začala Severochema zajímat o výrobu podpalovačů. Celý proces začínal odléváním směsi do forem, kde se poté muselo čekat, než směs ztuhne. Produktivita práce však byla velmi nízká, výroba byla náročná na čas a zejména potřebný prostor. Byl zde také vysoký podíl ruční práce.

V průběhu let se opustilo od této výroby a nastala doba tzv. kontinuální výroby neboli linkové výroby, která trvá do dnes. Kontinuální výroba je již plně automatická a výrobní kapacita dosahuje okolo 60 000 ks podpalovačů za směnu na jednu linku. Původní šaržovitou výrobou se vyrábělo řádově jen několik jednotek tisíc kusů za směnu.

Dnes se nejvíce inovací zabývá právě výrobkovou řadou Pe-Po, už jen z toho důvodu, že to je pro společnost hlavní výrobek jak z hlediska tržeb, tak z hlediska jejich rentability.

Rozdělení inovací podle OSLO manuálu

4.1 Druhy inovací

Inovace produktu

Výrobek pevný podpalovač prochází trvalým inovačním procesem. Z hlediska složení bylo jednou z nejvýznamnějších inovací náhrada původní hlavní suroviny. Dříve používaný technický petrolej byl nahrazen ekologicky šetrnější frakcí petrolejů, které jsou zbaveny škodlivých aromátů a síry. Tato frakce mj. už také umožňuje podpalovače certifikovat podle normy DIN EN 1860-3 jako výrobky vhodné pro rozdělování ohně v místech pro grilování. Vývoje se také zabývá vylepšením uživatelských vlastností jako je čadivost či zápach.

Další směr vývoje se ubírá cestou používání surovin z obnovitelných zdrojů. Zejména lampové oleje, ale i tekuté a pevné podpalovače lze dnes již vyrábět z rostlinných olejů.

Procesem technologických inovací prochází také řezání produktu. Stejná kostka může být předřezána na jiný počet podpalovacích dílků tak, jak je, v které zemi obvyklé (24, 32, 48). Dnes se vyrábí i dřevěné podpalovač PE-PO, které jsou také napuštěn určitou směsí, aby bylo možné výrobek podpálit. Společnost se zaměřuje pouze na takové dřevo, které má certifikaci FSC případně PEFC, což znamená, že odebírá pouze takové dřevo, které je pro takový účel pěstováno. Zákazník má poté jistotu, že výrobek je vyroben z řádně obhospodařovaných lesů.

Inovace procesní

Již zmíněnou významnou procesní inovací byl přechod od šaržovité výroby ke kontinuální, která výrazně navýšila kapacitu i kvalitu výroby. Další procesní inovace se zaměřují balení produktu a snížení fyzické námahy při práci.

V České republice, na Slovensku a v Maďarsku se historicky nejvíce prodává pevný podpalovač zabalený ve folii.

Zákazníci v jiných zemích jsou však zvyklí na tento produkt v papírové krabičce, které tak lépe komunikuje uživatelské vlastnosti a vyznačuje se atraktivnější designem. Proto Severochema investovala do nového balícího stroje, který umožnil automatické balení do krabičky i při tak vysoké rychlosti výroby. V této verzi jde tedy výrobek zejména na export. Dalším inovativním směrem jsou individuálně balené podpaly, jejichž hlavní výhodou je delší trvanlivost a uživatelsky přívětivější aplikace, jelikož nedochází k vysušování po otevření balení.

Nové zařízení na automatické balení do kartonů výrazně snížilo namáhavost a podíl lidské práce při výrobě. Další plánovanou investicí ze stejné oblasti je zařízení na automatické skládání kartonů na paletu.

Inovace marketingové

Výrobek pevný podpalovač PE-PO je na trhu již od roku 1964. Za dobu své existence se stal de facto synonymem pro celou kategorii. Ve svém segmentu se jedná o nejznámější a nejprodávanější produkt. Jeho známost je však vyšší u střední a starší generace uživatelů, kteří znají výrobek ještě z doby, kdy na trhu neexistovala konkurence. Zejména po vstupu ČR do EU se však na trh dostaly další značky podpalovačů a mladší zákazníci již mají na výběr. Z tohoto důvodu Severochema investuje do marketingové komunikace, a to zejména prostřednictvím internetu a sociálních sítí (Facebook, YouTube ...), aby budovala unikátní pozici značky i u mladší generace. Afinita tohoto způsobu je vzhledem k omezenému rozpočtu maximální a výrazně efektivnější než přes klasická média. Průběžná celoroční komunikace na FB je pak v průběhu například grilovací sezony doplněna o eventové záležitosti jako je například grilování před vysokoškolskými kolejemi, v rámci majálesů nebo před nákupními centry. V průběhu roku také probíhají soutěže a letákové akce, další in-store aktivity, POS stojany, paletová stání atd.

PE-PO je leaderem trhu a tomu musí být přizpůsobena marketingová komunikace. Její úspěšnost dokládají i data z posledního externího průzkumu známosti značky.



Obrázek 6 Známost podpalovačů na trhu

Zdroj: interní data Severochema Liberec

Inovace organizační

Se zvyšujícím se prodejem v ČR i exportem je samozřejmě nezbytné posilování a reorganizace lidských zdrojů. Průběžně také dochází k migraci výroby mezi podniky v Liberci a ve Varnsdorfu, podle momentální i dlouhodobé poptávky. Na pomezí marketingových a organizačních inovací je také rebrandování jednotlivých výrobků. Ještě z dob, kdy poptávka převyšovala nabídku (před revolucí), má mnoho menších českých podniků výrobky pojmenované, co receptura, to jiný název. Tento systém je poplatný interním technologickým procesům ve firmě. Zaměstnanci se v tom lépe orientují. Na dnešním trhu je však násobně víc značek i druhů výrobků a spotřebitel je zavalen množstvím značek i reklamních sdělení. Zároveň pro menší firmu je nemožné komunikačně rozvíjet desítky vlastních značek. To je hlavní důvod, proč jsou nyní výrobky sdružovány pod tzv. deštníkové značky, což posiluje jejich vnímání u zákazníků, zároveň však vyžaduje změny v interním myšlení firmy.

4.2 Inovační proces

Jak již bylo popsáno, pevný podpalovač PE-PO je na trhu od roku 1964. Ve své podobě se prodává v ČR, SR a HU a na těchto trzích má největší tržní podíl. V rámci exportní činnosti se však ukázalo, že v této podobě není výrobek vhodný pro nové trhy, kde značku PE-PO neznají. Hlavní nevýhodou je balení pouze ve folii, jejíž design a komunikační možnosti se zákazníkem jsou dosti omezeny. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto výrobek ve folii zabalit ještě do krabičky. Díky tomu se výrazně vylepšil design, bylo umožněno umístit další grafické prvky ve fotografické kvalitě a lépe využít celou plochu pro vícero jazykových mutací. Tato změna si vyžádala investici do balicího stroje v řádu několika milionů korun. Další nutnou změnou byla změna rozměru podpalovače, který je pro západní trhy odlišný. Tato inovace si vyžádala další investice do úprav řezacího zařízení. Nový rozměr výrobku pro export interně nazýváme "eurorozměr".

Upravena musela být také receptura ve smyslu použití vícero druhů základní suroviny, aby bylo možné obsáhnout více cenových úrovní akceptovatelných v té které zemi.

Pevný podpalovač v nové podobě, tedy s novou grafikou, rozměrem i složením byl uveden na trh v ČR, kde se však stále prodává více původní varianty. Na export však lze nabízet

pouze novou variantu, díky které se export Severochemy rozšířil do Řecka, Chorvatska, Rumunska, Ruska, Dánska, Francie, Belgie, Izraele, Spojených arabských emirátů a dalších zemí. Export nyní činí cca 20 % celkových tržeb Severochemy.

Vývoj inovační činnosti

Severochema přijala politiku trvalého zlepšování. Celý proces začíná sběrem dat a získávání zpětné vazby od zákazníků i spotřebitelů. Je několik zdrojů informací. Na každém výrobku jsou uvedeny kontaktní údaje, e-mail a www stránky. Každý uživatel může poslat svoji zkušenost s výrobkem. Dalším zdrojem jsou firemní www stránky, kde je umístěn jednak kontaktní formulář a dále diskusní fórum, na kterém aktivně odpovídají zaměstnanci Severochemy na postřehy uživatelů. Každý měsíc probíhá porada obchodních zástupců, kteří opět shromažďují postřehy z trhu. V pravidelných intervalech se koná porada strategického plánování, jejíž úkolem je na základě poznatků z trhu, reakcí zákazníka i na základě benchmarkingu s konkurencí navrhnout o dalším směřování výrobků i výrobních řad. Výstupem pak jsou požadavky buď na úpravy a vývoj obalů nebo vývoj a inovace receptur, které zajišťuje vlastní vývojové oddělení.

Paralelně s tím probíhá i vývoj na základě změn a dostupnosti surovin, legislativních požadavků či aktuálních trendů. Příkladem může být řada výrobků na odstraňování a prevenci proti graffiti, což je v rámci Severochemy relativně nový obor reagující na nešvar vandalizmu v moderní době. Příklady inovovaných výrobních řad.

Tabulka 2 Inovace a jejich důvody

Vývoj/ inovace	Důvod změny
PE – PO lampové oleje – náhrada ropné suroviny surovinou na bázi rostlinných olejů	Využití obnovitelných zdrojů, spotřební daň na minerální oleje, omezení legislativy chemického zákona
Řada výrobků antigraffiti	Trend moderní doby
Rozšíření řady čističů skel Iron, nové parfermace citrus a eucalyptus	Benchmarking s konkurencí

Ředidlo – S 6006 Bezaromatik	Nejpoužívanější ředidlo S 6006 pro hobby sektor se sníženým obsahem škodlivých aromátů
PE – PO dřevěné podpalovače a podpalovače dřevité vlny	Podpalovače z obnovitelných zdrojů
Iron čistič na plast	Na zakázku vyvíjený prostředek původně určený do automatických mycích linek na tramvaje

Zdroj: Vlastní zpracování

Tímto způsobem probíhá vývoj a inovace v rámci zdokumentovaných procesů ve firmě. Mimo to, má ale Severochema zpracovaný program tzv. "galerie nápadů", jejíž cílem je iniciovat a motivovat všechny zaměstnance, aby si všimli a navrhovali drobná zlepšení ve všech oblastech. Finanční odměnou je pak odměňován každý, i nerealizovaný nápad. Cílem je průběžně udržovat inovační prostředí. Významnější finanční ocenění je pak udělováno za takové nápady, které mají jednoznačný ekonomický přínos pro družstvo nebo výrazně přispějí ke zvýšení bezpečnosti a ochraně zdraví při práci případně mají pozitivní vliv na řízení vztahu k životnímu prostředí.

Financování

Severochema se především spoléhá na své vlastní finance, což znamená, že z 99 % vše bere z vlastních zdrojů, což znamená, že společnost je po finanční stránce velice soběstačná.

Veškerý vývoj je financován z vlastních zdrojů. Severochema nemá žádného majoritního vlastníka či zahraniční spoluúčasť, kde by mohla čerpat ať už finanční prostředky či konkrétní výsledky vývoje od mateřské firmy. V úvahu připadají také bankovní úvěry či dotační programy. Problémem dotačních programů však je jejich administrativní náročnost, které výrazně limituje využití na menší projekty. Ne vždy také inovace z pohledu firmy vyhoví kritériím dotačních programů.

Návratnost

Nejvíce prostředků jde logicky do nosných výrobních řad. Nejvíce inovací tedy probíhá v řadě podpalovačů PE-PO, díle v segmentu ředidel a technických kapalin a čisticích prostředků. Výroba kosmetiky je v Severochemě minoritní záležitost a tomu odpovídají i minimální inovace. Ne vždy však je rozhodujícím kritériem aktuální obrat výrobních řad. Vývoj probíhá i v segmentech, jejichž čas teprve přijde a Severochema v nich vidí zajímavý potenciál. Takovou řadou je například řada výrobků antigraffiti.

Většinou se sleduje návratnost ve střednědobém horizontu 3-5 let. Jako příklad lze uvést výrobek PE-PO podpalovač z dřevité vlny. Dříve Severochema tento produkt komplet nakupovala a uváděla ho na trh pod vlastní značkou. Před čtyřmi lety bylo rozhodnuto o vlastní výrobě. Investice do nové technologie a vývoje činila přibližně 1,5 mil Kč. V současné době vyrábí Severochema 50 000 ks ročně tohoto výrobku. Přímé náklady jsou o 6 Kč/ks nižší než v případě původního nákupu. Návratnost této investice je tedy maximálně 5 let. Ve skutečnosti ale bude nižší, jelikož díky nižším nákladům je větší šance nabídnout výrobek i do zahraničí. Aktuálně kromě ČR se tento výrobek vyváží na Slovensko, do Maďarska a do Belgie.

Inovace výrobku s mezinárodním obchodem

Severochema se snaží vyhovět svým zákazníkům, jak jen to je možné. A proto se například do Maďarské republiky začali vyrábět podpalovače růžové barvy, aby se určitým způsobem výrobek odlišil od své konkurence. Což mělo velice pozitivní efekt, protože se z výrobku stala jednička na trhu.

Dále na Ukrajině byl vyžádán podpalovač oranžové barvy, kvůli události točící se okolo oranžové revoluce.

Taková to změna barvy, je pro výrobu velice náročná, protože jejím přidáním se mění směs výrobku a může to mít dopad na nestálost této směsi. Bylo tedy nutné, aby tento výrobek prošel různými testy, než byl uveden na trh.

Dalším nárokem je i například na kolik částí bude podpalovač rozdělen. V České republice se PE-PO dělí na 40 jednotlivých kousků, ale jsou takové země, které vyžadují kousků více, či méně. Nebo též chtějí například chtějí doublepack. I takové to změny jsou pro společnost náročné, ale snaží se vždy vyhovět svému zákazníkovi.

Tabulka 3 Export společnosti od roku 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Slovensko	38 %	39 %	33 %	28 %	35 %	35 %	38 %
Maďarsko	43 %	45 %	37 %	37 %	39 %	44 %	41 %
Rusko	9 %	5 %	4 %	4 %	-	-	-
Chorvatsko	3 %	3 %	3 %	-	-	-	-
Rumunsko	6 %	-	-	-	-	-	2 %
Švédsko	-	4 %	7 %	8 %	12 %	10 %	6 %
Řecko	-	-	8 %	10 %	5 %	-	2 %
Polsko	-	-	-	4 %	-	3 %	-
SAE	-	-	-	-	3 %	2 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Příklad inovace společnosti Severochema

V této kapitole bude nastíněna inovace, která proběhla ve společnosti Severochema a následně bude provedeno její zhodnocení a budou zde provedeny kalkulace různých ekonomických ukazatelů.

Výchozí situace

V roce 2004 se vstupem ČR do EU padly poslední bariéry vstupu na trh České republiky pro zahraniční konkurenci. S růstem penetrace zahraničních maloobchodních řetězců se také postupně zvyšovala hrozba vstupu zahraničních výrobců, jelikož tyto řetězce často preferují výrobce z jejich domovských zemí. V reakci na měnící se tržní prostředí byl na úrovni členské schůze družstva přijat strategický záměr rozšíření exportu. Na základě SWOT analýzy, analýzy tržního prostředí a dalších analýz byl vytipován jako nejvhodnějším exportním produktem pevný podpalovač. Klíčovými faktory bylo dominantní postavení na

domácím trhu, vyšší přidaná hodnota i výrobní know-how ve srovnání s dalšími produkty a relativně menší množství zahraničních konkurentů.

Započalo mapování zahraničních trhů, výrobců i uživatelských zvyklostí. Pevný podpalovač se na západních trzích vyráběl a prodával v dosti odlišné formě.

Aby mohla Severochema nabídnout svůj pevný podpalovač zahraničním zákazníkům, musela výrobek ve všech parametrech uzpůsobit tamním zvyklostem. Tyto změny si vyžádaly jak investice do technologií, tak investice do vývoje nových receptur.

Tabulka 4 Porovnání hlavních odlišností podpalovačů v ČR a zahraničí

Česká republika	Evropa
Prořez na 24 podpalů	Prořez na 24,32,40,48 podpalů dle přání zákazníka
Složení 1 varianta	Složení 3 Varianty – suroviny s aromáty – výrobky do kotlů a kamen – suroviny bez aromátů – výrobky pro grilování – prémiová kvalita na bázi parafínů
Šíře produktu 9 cm	Šíře produktu 12 cm
Jednoduchá grafika, baleno pouze do folie	Baleno do folie a papírové krabičky s atraktivním designem a grafikou zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologické investice

Aby bylo možné výrobek balit do papírové krabičky, která umožňuje atraktivnější design a lepší komunikaci se zákazníkem, bylo nutné investovat do zcela nového balícího zařízení. Tato investice si vyžádala 4 mil Kč. Dalších 1,5 mil Kč bylo nutné investovat do stávajícího formovacího a řezacího zařízení. Formovací zařízení umožňuje vyrábět pevný podpalovač, jak v rozměru typickém pro český trh, tak v rozměru obvyklém na západních trzích. Interně se tato varianta v družstvu nazývá "eurorozměr". Řezací zařízení zase zajišťuje variabilitu prořezů na všechny požadované varianty 24,32,40,48 podpalů.

Investice do vývoje

Dle požadavků zákazníků a odlišných variant složení pro různé druhy užití bylo nutné zajistit vhodné dodavatele surovin a vyvinout produkt z těchto nových surovin. Nový výrobek musel být podroben funkčním i stabilitním testům. Dále bylo nutné nechat certifikovat výrobek dle normy DIN EN 1860-3 stanovující požadavky na výrobky určené pro grilování.

Severochema má vlastní vývojové pracoviště a veškerý vývoj byl tedy zajištěn interně. Z hlediska nákladů byl výrobek vyvíjen převážně v rámci režijních nákladů a lze tak určit pouze poměrnou část týkající se tohoto produktu, která je odhadována na 0,5 mil Kč.

Laboratorní vývoj spolu s projektováním a dodáním nových technologií trval přibližně 12 měsíců.

Financování

Tato investice byla bylo hrazena z nevratné dotace EÚ 40 % a z úvěru 60 %. Kdy tedy při celkové investované částce 5 848 350 Kč, 2 339 340 Kč bylo hrazeno z dotací od EÚ a 3 509 010 Kč bylo hrazeno z úvěru.

Tabulka 5 Zdroje financování

Zdroje financování	Částka
Suma započitatelných výdajů	5 848 350,00 Kč
Dotovaná částka z EU	2 339 340,00 Kč
Bankovní úvěr	3 509 010,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Bankovní úvěr

Za rok 2012 společnost, dle vypracované účetní rozvahy, zaplatila za bankovní úvěr, který byl poskytnut na zrealizování inovace 1 524 000 Kč.

Měsíčně společnost platila splátku v rozsahu 127 000 Kč.

V roce 2016 už společnost Severochema dle účetní uzávěrky nulové závazky vůči bankovním institucím.

Tabulka 6 Placení úvěru (v tis.)

Rok	Zadlužení bankovním úvěrem
2012	3 509
2013	1 985
2014	1 664
2015	344
2016	0

Zdroj: vlastní zpracování

Bankovní úvěr byl předčasně splacen díky vysokému cash-flow. V dnešní době společnost nemá žádné závazky k úvěrovým institucím.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je jedním z ukazatelů ziskovosti a vyjadřuje, jak efektivě organizace hospodaří s prostředky vloženými akcionáři či společníky. Neboli tento ukazatel měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn. že měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{123\,000}{138\,514\,000} \times 100 = 0,09\% \quad (1)$$

Míra zadlužení

Míra zadlužení je významným ukazatelem pro banky z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální stav je tedy nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

$$\text{Míra zadlužení (v tis.)} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100 = \frac{40\,162}{138\,514} \times 100 = 29\% \quad (2)$$

Severochema v roce 2012 byla zadlužena 29%, což znamená, že společnost je z tohoto hlediska na velice dobré úrovni a banky nebudou mít problém dát úvěr tomuto podniku.

$$\text{Míra zadlužení (v tis.)} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100 = \frac{40\,673}{174\,574} \times 100 = 23\%$$

(3)

V roce 2016 se společnosti dařilo z hlediska vlastního kapitálu, který jim vzrostl z 138 515 tis. na 174 574 tis. Míra zadlužení se tímto dostala na 23%.

Návratnost

Díky novému produktu jak z hlediska složení a rozměrů, tak z hlediska balení a lepší možností komunikace s konečným spotřebitelem bylo možné výrobek začít nabízet na zahraničních trzích. Jelikož západní trhy byly již saturované, exportní aktivity se zpočátku soustředili spíše na trhy východní a jižní Evropy. První exporty nového produktu tak proběhly do Maďarska, Ruska a na Ukrajinu. Postupem času pak přibylo Chorvatsko, Řecko, Slovinsko, Francie, Dánsko a další.

Zpočátku byly prodeje do zahraničí menší, počítalo se s návratností investice do 5 let. S přibývajícím zákazníky se pak návratnost zkrátila na 4 roky. V současné době již výroba generuje zisk, který by bez těchto investic nebyl možný, jelikož v původní variantě produktu nebyla šance na nabídky do zahraničí.

	2012	2013	2014	2015	2016	Celkem
Balící zařízení (odpisy)	851 870	851 870	851 870	851 870	851 870	4 259 350
Řezací zařízení (odpisy)	317 800	317 800	317 800	317 800	317 800	1 589 000
Odpisy celkem	1 169 670	1 169 670	1 169 670	1 169 670	1 169 670	5 848 350
Přímé náklady na výrobu (suroviny)	4 471 485	6 680 392	8 391 288	15 831 561	20 365 006	55 739 732
Celkové náklady	5 641 155	7 850 062	9 560 958	17 001 231	21 534 676	61 588 082
Tržby za nově prodané výrobky	5 589 356	8 350 490	10 489 110	19 789 451	25 456 258	69 674 665
Celkové výnosy	5 589 356	8 350 490	10 489 110	19 789 451	25 456 258	69 674 665
Rozdíl (- Zisk/+Ztráta)	-51 799	500 428	928 152	2 788 220	3 921 582	8 086 583

Obrázek 7 Analýza inovace

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývají celkové náklady a výnosy, které se vytvořily od roku 2012 do roku 2016. Rozdíl mezi ziskem a ztrátou byl v prvním roce záporný a výnosy nepokryly celkové náklady na výrobu. Ve druhém roce už výnosy celkově pokryly náklady na výrobu s kladným rozdílem na konci hospodářského výsledku.

Náklady a výnosy

V prvním roce investice byla červená čísla, což je normální průběh každé investice.

$$\text{Ztráta (2012)} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celkové náklady}} = \frac{5\,589\,356}{5\,641\,155} = -51\,799 \text{ Kč} \quad (4)$$

$$\text{Zisk (2016)} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celkové náklady}} = \frac{25\,456\,258}{21\,534\,676} = 3\,921\,582 \text{ Kč} \quad (5)$$

,

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice představuje takovou dobu, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici.

$$T = \frac{IN}{CF} = \frac{5848350}{1305000} = 4,48$$

(6)

Kde:

IN ... investiční náklady

CF ... roční peněžní tok

Díky tomuto výpočtu se zjistilo, že se investice na inovaci vrátila společnosti přibližně po 4,5 roku. Což se splnil cíl společnosti, která chce mít své investice vrácené do 5 let. Tímto bylo zjištěno, že inovace byla úspěšná.

5 Závěrečné zhodnocení inovační činnosti společnosti Severochema

Inovace jsou pro společnost jedním z klíčových faktorů rozvoje a růstu konkurenceschopnosti, především na trhu zahraničím. Společnost Severochema má proto v úmyslu dále pokračovat v inovační činnosti, jak technologickém rozvoji, tak i například ekologickém. V následujících letech bude věnována velké pozornost jak programu PE-PO tak i programu AntiGraffiti.

Společnost si velice zakládá na životním prostředí, a v budoucnosti chce, co nejvíce zamezit používání škodlivých přísad do svých výrobků. Celé tato inovace je na začátku, ale díky výzkumnému oddělení bude moci dojít k postupné realizaci. Zatím se společnosti povedlo nahradit určité škodlivé látky certifikovaným dřevem, ale stále musí být napuštěno určitou látkou, aby výrobek splňoval svoji funkci.

5.1 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je vytvořena na základě konzultací s vedoucím pracovníkem společnosti a poznání prostředí společnosti. Obsahuje zanalyzování jak makro okolí společnosti, tak i přímých účastníků působících na prostředí společnosti. SWOT analýza tedy analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tato analýza je udělaná jen pro výrobovou řadu PE-PO, u každého jiného výrobku, by se SWOT analýza změnila.

Tabulka 7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Dobré jméno společnosti - Dlouholetá praxe v oboru - Jediný výrobce pevného podpalovače v ČR - Známost značky PE-PO - Dostatečné výrobní kapacity - Certifikace ISO, FSC, DIN, IFS 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabší vyjednávací pozice proti obchodním řetězcům. - Chybí technologie na doublepacky - Horší postavení českých exportérů v porovnání s konkurenty ze západní Evropy. - Menší finanční zázemí v porovnání se zahraničními výrobci. - Velká vzdálenost k nejbližšímu přístavu pro námořní dopravu. - Není vlastní velkoobchod
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Inovace v technologiích - Realizace výzkumných a vývojových aktivit - Nové výrobky na bázi surovin z obnovitelných zdrojů - Výrobky pod privátní značkou 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozkolísanost surovin na bázi ropy - Změna spotřebitelských zvyklostí - Legislativní omezení, zatížení spotřební daní. - Vysoké sankce za nedodávky ze strany řetězců. - Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Silné stránky

Dobré jméno společnosti

Společnost na českém trhu působí od roku 1954, a během této doby si dokázala vytvořit dobrou firemní kulturu a kvalitní partnerské vztahy, jak s odběrateli, tak dodavateli.

Dlouhodobá praxe v oboru

Dlouhodobá praxe v oboru je spjata především s personálním plánováním. Často se ale stává, že personalistika je slabou stránkou společnosti, což se projevuje například nepřipraveností zaměstnanců v případě potřeby změny pozice.

Také školství se potýká s problematikou produkovat takové absolventy, na takové úrovni, aby byli pro stát přínosem.

Jediný výrobce podpalovače v ČR

Severochema je jediným českým výrobcem podpalovače na domácím trhu, což může hrát velkou roli u zákazníků, kteří si mají vybrat mezi českým výrobkem anebo zahraničím.

Známost značky PE-PO

Jak už bylo uvedeno výše společnost na českém trhu (či československém) působí od roku 1954 a za tu dobu se spojení slov PE-PO stalo synonymem pro podpalovače jako takové. V dnešní době tuto značka zná bezmála 79 % obyvatelstva.

Dostatečné výrobní kapacity

Společnost má dostatečnou výrobní kapacitu pro výrobu podpalovačů, která dokáže uspokojit zákazníky, jak na českém trhu, tak i na zahraničním.

Certifikace ISO, FSC, DIN, IFS

Certifikace jsou důležitou součástí Severochemy, už jen z tohoto důvodu má certifikaci FSC, která zajišťuje kácení takových stromů, které jsou určeny pro výrobní procesy. Či jiných různých certifikací, které byly vytvořeny za účelem ochrany.

5.1.2 Slabé stránky

Slabší vyjednávací pozice proti obchodním řetězcům

Společnost není velký podnik, který by měl při vyjednávání takové slovo, jako například větší podniky. Proto se často stává, že pro podnik není výhodné mít své výrobky v určitém obchodním řetězci, už jenom z důvodu, že řetězce kladou nevýhodné podmínky.

Horší postavení českých exportérů v porovnání s konkurenty ze západní Evropy

Severochema, která se řadí mezi středně malé podniky, nemůže konkurovat velkým společnostem ze západní Evropy. Severochema má pokrytou především východní Evropu, ale je velice obtížné dostat se na trh západní Evropy, kde už je konkurence o dost větší.

Menší finanční zázemí v porovnání se zahraničními výrobci

Je to dáno velikostí společnosti, výrobní konkurenceschopností atd. Společnost nemůže finančně konkurovat větším zahraničním výrobcům, které jsou několikrát větší a mají velké finanční prostředky například pro lepší marketing.

Velká vzdálenost k nejbližšímu přístavu pro námořní dopravu

Česká republika je velice vzdálena od nejbližšího moře či přístavu. Je finančně náročné pro takovou společnost přepravit své výrobky nejdříve po souši vybraným dopravcem a následně jej ještě převést přes moře. A pokud se nejedná o velikou zakázku, tak se to firmě ani finančně nevykompenzuje.

Není vlastní velkoobchod

Což by nemusel být takový problém, ale v maloobchodních řetězcích bohužel není veškerá nabídka výrobního programu PE-PO a ani ostatní řady, což by mohla být komplikace pro dostupnost při zavádění zcela nového výrobku.

5.1.3 Příležitosti

Inovace v technologiích

Jsou velice důležité pro výrobu nových výrobků a pro zlepšení dosavadní výroby, což může vést k lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním společnostem, které vyrábějí ve stejném odvětví.

Realizace výzkumných a vývojových aktivit

Severochema má vlastní výzkumné centrum, kde může provádět všechny různé výzkumy a vývoje svých výrobků. Díky tomuto centru je soběstačná ohledně jakéhokoliv výzkumů a

toto centrum není pro společnost tak finančně náročné, jako kdyby ten samý výzkum probíhal u externí společnosti.

Nové výrobky na bázi surovin z obnovitelných zdrojů

Což je v dnešní době, kdy se hodně zákazníků ohlíží po výrobcích, které neničí přírodu, velká konkurenční výhoda. Společnost se snaží své produkty řady PE-PO vyrábět z takových surovin, které jsou obnovitelné, a které zároveň plní stejnou funkci, jako ty výrobky, které se vyráběly z neobnovitelných zdrojů. Proto se dnes zákazník může setkat s podpalovačem ze dřeva, které je certifikováno anebo i z dřevité vlny. Bohužel ještě nejsou takové technologie, aby se celý výrobek dal nahradit obnovitelnými zdroji.

Výrobky pod privátní značkou

Je velká příležitost pro společnost z hlediska zisku. Maloobchodních řetězců je už jenom na českém trhu několik set. A pro většinu Severochema vyrábí výrobky pod jejich privátní značkou.

5.1.4 Hrozby

Rozkolísanost surovin na bázi ropy

Ne všechny suroviny, které společnost využívá na výrobu podpalovačů se dají získat od jednoho dodavatele. A jen na výrobu jednoho typu podpalovače jsou zapotřebí více jak dva dodavatelé surovin, což může být pro firmu velice náročné, už jenom kvůli dodání surovin ve správný čas, aby se nemusela zastavovat výroba, kvůli chybějící jedné složce.

Změna spotřebitelských zvyklostí

Lidé se v posledních letech začali více zajímat o to co kupují a zda jsou výrobky šetrné k přírodě, což je velká potíž pro společnost, která se zabývá chemickou výrobou. Proto bylo nutné přijít na trh s takovými výrobky, které by alespoň z části byly šetrné k životnímu prostředí, ale stále tam jsou složky, které jsou chemické a tím pádem ani nejsou šetrné k přírodě.

Legislativní omezení, zatížení spotřební daní

Nejvýznamnější množství změn právních norem nastalo v letech 2011 a 2012 v oblasti životního prostředí. Vzniklo velké množství radikálních změn v oblasti ochrany ovzduší, nový zákon o odpadech, rozšířili se požadavky na IPPC a administrativně velmi náročný dokument k ekologické újmě.

Vysoké sankce za nedodávky ze strany řetězců

Sankce ze strany řetězců se mohou vyšplhat až na několik desítek tisíc.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu

Nedostatek kvalifikované síly je v první řadě způsoben nevhodnými právními opářeními MŠMT. To způsobilo zánik řady odborných škol anebo zhoršení jejich úrovně nesmyslnou integrací. Proto společnostem nezbyvá nic jiného než provádět rekvalifikace na vlastní náklady.

5.2 Vlastní doporučení a návrhy na zlepšení

Doublepack

Jedním z velkých problémů a finanční zátěže je pro společnost fakt, že stále nevynalezla technologii na doublepacky a tím pádem je tedy nemohou vyrábět, což je pro společnost ztracení určitého sortimentu zákazníků, kteří jsou zvyklí na koupi podpalovačů v podobě doublepacků.

Vhodným řešením by proto mohlo být zainvestování do této technologie a pokusit se získat dotace z EU, jak pro vědu a výzkum, tak i pro celý výrobní proces této inovace. Společnost by si tím mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost u zahraničních zákazníků a celá výroba na doublepacky by měla též i větší efektivitu na celou produkci tohoto výrobku z řady barbecue PE-PO

Metody neustálého se zlepšování

Společnost funguje na velice vysoké úrovni, ale i přes to by by se kromě technologických inovací mohla také více zaměřit na inovace v řízení společnosti. Dnes se velice často

využívají metody jako jsou například Kaizen, Lean či Six Sigma. Tyto metody jsou zaměřeny na neustále se zlepšování procesů a co největší uspokojení požadavků, které přicházejí od zákazníků. Pro společnost Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec, by mohlo být přínosem implementace metody Lean neboli štíhlá výroba. Tato metoda byla vyvinuta firmou.

Je založena na dvou 65 základních principech. První způsob je snaha celé organizace se trvale zlepšovat ve všech oblastech a eliminovat zbytečné plýtvání zdrojů, materiálu, informací, času, Druhým principem je co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků. Tato filosofie nemusí být uplatněna pouze na výrobu, ale také na oblast marketingu, auditu nebo administrativy.

Využití dotací

Poslední doporučení se týká dotací, které by společnost mohla více využít k financování inovací. Společnost Severochema se více snaží financovat své projekty ze svých zdrojů, což je pro ni velice náročné, i když jsou její obraty vysoké. Tím, že by získala dotace z Eu, tak by své finance mohla zaměřit například na propagaci svých výrobků v zahraničí.

Kvůli nedostatečnému množství kvalifikovaných pracovníků by společnost mohla též využít dotace v rámci Operačního programu pro lidské zdroje a zaměstnanost. Hlavním cílem podpory je zvýšení kvalifikační úrovně, profesních znalostí a dovedností zaměstnanců i zaměstnavatelů, a tím přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů v České republice.

ZÁVĚR

Požadavky na finální produkt se stále ze strany zákazníků zvyšují. Mimo to se novelizuje legislativa a vydávají se stále nové právní normy v oblasti životního a pracovního prostředí.

Čím dál více zákazníci dávají přednost takovým společnostem, které jsou schopni plnit vysoké požadavky na kvalitu finálního produktu, což je umožněno realizací modernějších technologií. Tento fakt je jedním z hlavních důvodů k zavádění inovací i ve společnosti Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec.

Význam inovací neustále roste rychlým tempem. Častým problémem v podnicích bývá zaostávající konkurenceschopnost. Více než na inovace se společnosti zaměřují na nástroje, jako je cena a kvalita, což může podnik dovést ke krizové situaci.

Čelit tomuto problému nelze jinak než využívat nové technologie a inovovat. Společnost k inovacím přistupuje jako ke klíčovému procesu, pomocí kterého může odolávat do určité míry okolním tlakům a zůstat konkurenceschopnou společností v době tako vysoké konkurence.

Analýza vnitřního a vnějšího okolí, tedy SWOT analýza společnosti, poukazuje na silné a slabé stránky společnosti, na hrozby a příležitosti. Jednou z největších slabin společnosti je chybějící technologie na výrobu doublepacků. K této problematice bylo autorkou navrženo řešení, kterým by společnost mohla na tuto skutečnost reagovat. Za největší příležitost autorka považuje výrobu podpalovačů z obnovitelných zdrojů a dále pokračovat v jejich inovaci.

Tímto byly splněny cíle, které autorka v úvodu práce formulovala.

I přes rozsáhlé inovační aktivity, které společnost dlouhodobě realizuje, by si mělo vedení společnosti na základě této práce uvědomit opravdovou potřebu a význam inovací a nadále k inovacím přistupovat jako ke klíčovému procesu ve společnosti.

LITERATURA

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BORUT, Likar, et al. 2013. *Innovation management*. Slovenia: Korona plus. ISBN 978-961-

90592-9-6.

DRUCKER, Peter F. 2007. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*.

Amsterdam: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-075-0685-085.

DRUCKER, Peter F., 2009. *Innovation and Entrepreneurship*. The United States of

America:HarperCollins. ISB 006-18097-9-9

FRANKOVÁ, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing.

ISBN 978-80-247-3317-3.

HOLMAN, Robert, *seminář J.A. Schumpeter – ekonom a politik demokracie*, [online]. ©

2010[cit.2008-03-25]. Dostupné z: [//www.dfek.zcu.cz/kalendarium/EKoNOM/Schump](http://www.dfek.zcu.cz/kalendarium/EKoNOM/Schumpeter_j_a.pdf)

eter_j_a.pdf

INTERNÍ DOKUMENTY společnosti Severochema

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním*

podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL'. 2008. *Inovace vaše konkurenční výhoda!*, Brno: Computer

Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu*

organizací. Praha: C.H. Beck. ISBN978-80-7179-882-8.

MLČOCH, Jan. 2002. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, ISBN 80-720-1302-5.

NOZ, Zákon č. 14/1993 Sb., *o opatřeních na ochranu průmyslového vlastnictví*

NOZ, Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách

NOZ, Zákon č. 14/1995 Sb., o opatření na ochran průmyslového vlastnictví

NOZ, autorský zákon č. 121/2000 Sb

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ, *Průmyslové vzory*. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. © 2008 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>

PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

SYNEK, Miroslav. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.

VEBER, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.