



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Inovační management ve vybraném MSP

Vypracovala: Bc. Kristýna Lacinová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna LACINOVÁ**
Osobní číslo: **E15571**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Inovační management ve vybraném MSP**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit inovační management ve vybraném MSP a navrhnout případná zlepšení.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli diplomové práce.
3. Analýza přístupu k inovacím
4. Návrhy směřující k odstranění případných nedostatků

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Dytrt, Z. & Stříteská, M. (2009). *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu.* Brno: Computer Press.

Furr, N. R. (2014). *The innovator's method: bringing the lean startup into your organization.* Boston: Harvard Business Review Press

Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C. H. Beck.

Vebert, J. & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentska 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Kamenném Újezdci dne 18. dubna 2017

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnou spolupráci při zpracování této práce. Současně děkuji provoznímu řediteli společnosti XX za poskytnutí informací a ochotu při jednání a spolupráci.

Obsah

1 Úvod.....	4
2 Literární přehled	6
2.1 Vymezení pojmů.....	6
2.1.1 Inovace.....	6
2.1.2 Invence.....	7
2.1.3 Inovační management.....	7
2.1.4 Inovační podnikání	8
2.1.5 Inovační paradigma.....	9
2.1.6 Oslo manuál	10
2.2 Rozdělení inovací	11
2.2.1 Dle Oslo manuálu	12
2.2.2 Dle intenzity.....	13
2.2.3 Dle závislosti na ostatních inovacích.....	15
2.2.4. Dle přínosu pro podnik	15
2.3 Inovační podněty.....	16
2.4 Inovační zdroje	18
2.4.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí	18
2.5 Strategie řízení inovací	20
2.5.1 Postoje k inovační strategii	20
2.5.2 Řízení inovací z hlediska vnějších vazeb	21
2.6 Postup řízení inovací.....	22
2.7 Inovační proces	23
2.7.1 Inovační proces – lineární, nelineární.....	24
2.7.1.1 Lineární inovační proces.....	24
2.7.1.2 Nelineární inovační proces	25
2.7.2 Model procesu fází a bran.....	26

2.7.3 Fáze	27
2.7.4 Brány.....	27
2.8 Inovační model v malém a středním podniku.....	28
2.9 Faktory úspěchu.....	29
2.10 Hodnocení inovací	29
2.10.1 Efektivnost inovačního procesu.....	30
2.11 Měření inovační výkonnosti podniku	30
2.11.1 Výkonnost, její měření.....	30
2.11.2 Podle finančních ukazatelů	31
2.11.3 Podle nefinančních ukazatelů	33
3 Metodika	34
4 Vlastní práce	35
4.1 Profil společnosti	35
4.1.1 Historie společnosti.....	35
4.1.2 Výhled do budoucnosti	36
4.1.3 Organizační struktura firmy.....	36
4.2 Inovace společnosti.....	37
4.2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	38
4.3 Měření inovace	38
4.3.1 Metoda Čisté současné hodnoty	39
4.3.2 Metoda Doby splacení	39
4.3.3 Analýza faktorů úspěchu	40
4.4 Proces inovace	43
Zdroj: Vypracováno autorem.....	44
4.4.1 Návrh na zlepšení procesu inovace ve firmě	45
4.4.2 Rozhodování v procesní mapě.....	47
4.5 Zhodnocení inovace.....	49

4.5.1 Zvýšení konkurenceschopnosti.....	49
4.5.1.1 Podíl na trhu.....	49
4.5.1.2 Atraktivnost trhu	50
4.5.1.3 Produktivita práce	50
4.5.2 Rozšíření obchodních příležitostí	52
4.5.2.1 Počet zákazníků a zakázek.....	52
4.5.3 Snižování nákladů.....	53
4.5.4 Výsledky hodnocení inovace	55
4.6 Návrh zviditelnění přínosů inovací.....	58
5 Závěr	60
6 Summary	63
7 Přehled použitých zdrojů	64
Seznam schémat, tabulek a grafů.....	66

1 Úvod

Ve velmi rychle se rozvíjejícím světě 21. století je inovační management pojem, kterým se zaobírá v podstatě každá společnost působící na trhu. Inovacím je věnován velký prostor v každém oboru lidské činnosti, nejen ve výrobních společnostech. Podle názorů mnoha autorů je podnik, který neinovuje, odsouzen k zániku. Proto je často používaným mottem společností „Inovuj, nebo zemři“. Za pojem společnost lze brát prakticky cokoliv, od veřejné obchodní společnosti po celou lidskou společnost.

Úkolem této diplomové práce je přiblížit čtenářům zásadní teoretické poznatky týkající se inovačního managementu a následně je aplikovat k analýze konkrétní společnosti. Na základě informací získaných od vedení zvoleného podniku budou popsány inovace, které byly v minulých letech realizovány. Je důležité, aby společnost přemýšlela nad každým nastávajícím krokem, který je finančně náročný, časově omezený tlakem z trhu a má v rukou úspěšnou budoucnost firmy.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se inovace, invence, inovačního managementu, inovačního podnikání apod. Dále je v práci uveden OSLO manuál včetně typologie inovací a jejich základní rozdělení. Inovace jsou považovány za zásadní konkurenční výhodu. Pro to, aby společnost odhalila, které inovace jsou opravdu vyžadovány, je nutné naslouchat potřebám externích i interních zákazníků. Tyto požadavky a přání je dále nutné analyzovat a připravit k realizaci zároveň s ohledem na požadavky stakeholderů¹. Je tedy potřebné zvolit a aplikovat optimální inovační strategii. Ta ovšem nemůže být efektivní, jestliže se inovovaný produkt či služba nedostane ke klientovi vhodným komunikačním kanálem.

V praktické části jsou uplatněny popsané teoretické báze, které se týkají právě inovačního managementu. Nejprve je stručně představena vybraná společnost, poté popsány její nedávné inovace a ty jsou následně vyhodnoceny. Analyzovaná data byla získána kombinací kvalitativních rozhovorů s vedením společnosti a kvantitativních výzkumných metod. Výsledky těchto metod budou dále analyzovány autorem této práce. Výstupem je zhodnocení efektivity dané inovace.

¹ Stakeholders je označení pro veškeré osoby a instituce, které mají s organizací cokoliv společného. Pojem zahrnuje management podniku, zaměstnance, akcionáře, odběratele, dodavatele, stát apod. (Dytrt, 2009)

Podmínky 21. století a obchodní prostředí se ustavičně mění. Trh dobývají nové technologie, podnik je nucen tržními celosvětovými podmínkami rychle vyvíjet své služby a výrobky, odlišit se od konkurence, a to vše za vytváření nových státních předpisů. Vše je doprovázeno nárůstem produktivity a efektivity nákladů. Právě neustálé inovování umožňuje podniku dosáhnout příznivějšího postavení na trhu oproti konkurenčním firmám.

Inovace jsou ovlivňovány globalizací hned několika způsoby. Roste mezinárodní konkurenční ring, rozšiřují se toky služeb, statků i informací, přelévající se přes hranice jednotlivých zemí. Zákazník dosáhne užítka právě díky inovaci hned několika různými způsoby, např. ve zvýšení komfortu, zábavě, image, v jednoduchosti produktu nebo služby, ohleduplnosti vůči životnímu prostředí nebo výhodnější ceně.

Na současném trhu bývají za hlavními projevy inovací nové výrobky neboli produktové inovace. Dalšími druhy jsou však např. organizační nebo marketingová inovace. Velmi důležitou roli pro společnost hrají změny procesů, tedy procesní inovace. Druhů inovací je mnoho, jejich základní dělení je popsáno v teoretické části této diplomové práce. Co však mají tyto inovace společné je, že v každé situaci se změny týkají lidí. Lidský kapitál má důležitý význam pro celou společnost. Díky lidem jsou zavedené změny upraveny do optimálního stavu. Ovšem právě u zaměstnanců nejčastěji vzniká i odpor a negativní postavení k inovacím. Člověk se všeobecně od přírody změn bojí, proč by měl něco měnit, pokud doposud bez problémů přežíval. Mnohdy musí kvůli změnám vystoupit ze své komfortní zóny a vynaložit více úsilí a energie, než byl zvyklý. V těchto chvílích je stěžejní, jaký přístup oznámení změn zvolí manažer podniku. Pracovníci by měli být seznámeni s budoucím plánem, jakého výsledku má být dosaženo, které činnosti pro to budou nutné, a především by měli přijmout pozitivní přínos inovace.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmů

2.1.1 Inovace

Existuje nepřehledné množství definic pojmu „inovace“, které jsou dostupné z internetových zdrojů, v odborných textech a v odborné literatuře obecně. Nabízejí se i rozdílné a protichůdné názory na vyjádření přínosů inovací pro konkrétní podniky. Nelze tedy považovat jedinou definici za všeobecně přijímanou, proto bude v následujících odstavcích vysvětleno hned několik známých definic pojmu inovace.

V minulých letech byly inovace chápány spíše negativně, ale s rozvíjející se společností docházelo i ke změně myšlení lidí. Jednotlivci byli vyzdvihováni za své realizace a pokrokové nápady. Jistou mírou k rozvoji inovátorského myšlení přispěly vědecko-technické revoluce. Inovace byly rozvíjeny především po druhé světové válce a staly se „*neoddělitelnou součástí společnosti rozvíjející podnikatelského ducha, tvořivost a představitivost i ochotu riskovat.*“²

Samotný základ slova „inovace“ lze odvodit z latinského „innovatio“. Tento pojem je překládán jako změna k něčemu novému, novinka. Tímto slovem je nazývána změna v nejrůznějších oblastech lidské činnosti. (Vlček, 2011) Tato práce však bude zaměřena na inovace v ekonomické a konkrétněji podnikatelské činnosti.

Dle Klímové (2006) je v našich podmínkách nejčastěji využívána definice Evropské komise, která tvrdí, že „*inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“³

OECD nabízí definici inovace v dokumentu „Oslo manuál“, který je zaměřen především na inovace technické. „*Inovace je implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené).*“⁴ Oslo manuál je obecná sbírka pokynů, které jsou používány při vytváření mezinárodně

² Rýdl, K. (2003). *Inovace školských systémů*. Praha: ISV, s. 10.

³ Klímová, V. (2006). *Inovační procesy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, s. 17.

⁴ Klímová, V. (2006). *Inovační procesy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, s. 17.

porovnatelných ukazatelů o inovacích. Jedná se o metodologický manuál, který byl vytvořen pod záštitou Evropské komise a OECD.

Drucker (1993) popisuje inovace jako specifický nástroj podnikatelské činnosti, který poskytuje zdrojům další způsobilost vytvořit bohatství. Do inovací je zahrnuto vše, co mění potenciál již existujících zdrojů vytvářející bohatství.

2.1.2 Invence

S definováním a vymezením pojmu inovace je spjat vztah k invenci. Tyto dva pojmy – inovace a invence – jsou vzájemně úzce spojeny. To, co odlišuje inovaci od obyčejné změny, je hodnota pro zákazníka. Invence je pouhou součástí inovace, nikoli inovace sama o sobě. Za invenci je považován nápad nebo tvůrčí myšlenka. Každé inovaci jakéhokoli řádu tedy předchází invence. Ovšem ne každá invence je následně převedena do inovace. Dvořák (2006) vysvětluje invenci jako „*tvůrčí aktivitu vedoucí ke změně ve struktuře vedení.*“⁵

Invence je tedy pohnutkou, činem, který vždy předchází inovacím. Před samotnou realizací inovace dochází k určité myšlence či aktivitě. Je nabízeno několik různých důvodů, ze kterých není možné zrealizovat úplně každou invenci. Mezi hlavní důvody patří např. finanční náročnost, nedostatek lidských zdrojů, tržní překážky apod. Z těchto vět vyplývá, že „*pouze zrealizovaná invence je inovace.*“⁶

Dle Bartese (2008) je invence definována jako „*kvalitativní změna struktury poznatků a vědění.*“⁷ Bartes rozčlenil invenci na pozitivní a negativní, a dále, z hlediska celosvětového poznání, na absolutní či relativní.

V další definici invence je uvedeno, že invence je využití zdrojů lidí, času a peněz, které jsou určeny k vynalezení či vyvinutí čehokoli nového, co se prokáže jako fungující v „laboratoři“. Naopak inovace je prokázána jako fungující v podnikatelské praxi. (Kotsemir, 2013)

2.1.3 Inovační management

Inovační management je procesem racionálního řízení inovací reagující jak na potřeby zákazníka, tak i na potřeby výrobce. Volker Trommsdorff (2009) uvádí

⁵ Dvořák, J. (2006). *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, s. 41.

⁶ Muška, M. (2009). *Otevřená inovace*. Vyd. 1. Bratislava: DonauMedia, s. 10.

⁷ Bartes, F. (2008). *Inovace v podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. 11.

management inovací za „analýzy inovačních záměrů, na které navazují rozhodovací a komunikační aktivity a dále prosazení a kontrola“.⁸

Management inovací dovoluje společnosti reagovat na interní nebo externí příležitosti a využívat kreativní myšlenky. Jeho smysl spočívá v připravenosti reakcí na vnitřní či vnější podněty (pasivní aspekt) a je zaměřen na volbu předmětu změny, její flexibilní přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt). V inovačním managementu jsou zahrnuti zaměstnanci na každé úrovni organizační hierarchie. Řízení inovací je kompletní činností.

Cílem inovačního managementu je korektní implementace vhodně zvolené inovační strategie. Kreativita, k uvedení nového nápadu na trh, je nedostačující. Nutností je neopomínat implementaci inovace, resp. celkové řízení inovací v podniku. Proces řízení inovací je obtížný úkol z hlediska náročnosti a výskytu neočekávaných událostí v průběhu implementace inovací.

I přes neurčitou a složitou povahu inovačního procesu je možné nalézt vzorec, který zajišťuje podstatu úspěchu. Pojem řízení inovačního procesu je chápán jako nastavování podmínek zvyšující pravděpodobnost úspěchu. Ten závisí na dvou faktorech, kterými jsou technické zdroje (lidé, znalosti, zařízení, finanční zdroje atd.) a schopnosti tyto zdroje optimálně řídit. (Trommsdorff, 2009)

2.1.4 Inovační podnikání

Nový proud, zvaný inovační podnikání, byl zformován postupným implementováním inovací do podnikatelské činnosti. Podstatou je zavedení inovačních prvků do podnikání. Charakteristickým rysem je promítnutí opatřených progresivních znalostí do všech oblastí podniku. Mezi takové činnosti jsou řazeny např. organizace práce, systém řízení, vztah se zaměstnanci i s dodavateli, technologické postupy, nebo využití nových materiálů. Výsledkem je vyšší přidaná hodnota produktu, který je kvalitní a současně nabízený za přijatelnější cenu, než je cena konkurence. (Švejda, 2007) Významným nositelem znalostí a informací, který tvoří podstatu inovačního podnikání, je lidský kapitál. Inovační podnikání je součástí znalostně založené ekonomiky.

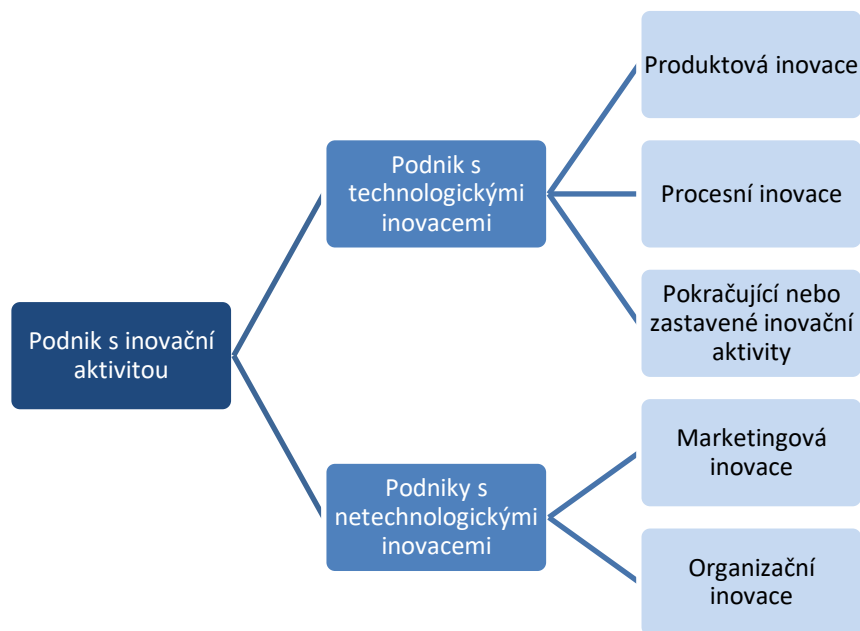
Pojem inovační aktivity podniku je brán jako zavádění inovací do běžné praxe. Tyto aktivity jsou děleny na technologické a netechnologické. Technologické inovace

⁸Trommsdorff, V. (2009). *Marketing inovací*, Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, s. 22.

spočívají v transformaci poznatků výzkumu a vývoje do procesu výroby a konečného produktu. Patří mezi ně aktivity týkající se zavádění inovace do procesu, aplikování nové výrobní metody, zlepšení výrobní techniky, zařízení, softwaru či distribučního systému. Technického rázu jsou i inovace produktu, které jsou založeny na zlepšení konečného produktu či služby přinášející zákazníkovi výhody. Těmi jsou např. nové možnosti využití a lepší funkčnost.

Druhou skupinou jsou inovace netechnologické. Jedná se o inovace týkající se organizační složky a marketingu, jako jsou interní reorganizace, nové obchodní a prodejní praktiky nebo zvyšování inovační kapacity. Marketingovou inovací je myšleno zavedení nových metod vzhledu produktu, jeho balení, ceny nebo komunikace s konečným spotřebitelem. Přístupu Eurostatu odpovídá, že inovační podnik je takový, který provedl minimálně jednu inovační aktivitu, kdy byla realizována inovace produktu či procesu, anebo byla zavedena do praxe marketingová nebo organizační inovace. Ve schématu 1 je zachycena metodika. (Eurostat, 2010)

Schéma 1: Inovační aktivity podniků podle metodiky Eurostatu



Zdroj: ČSÚ, Statistika o inovačních aktivitách podniků v ČR, str. 7

2.1.5 Inovační paradigma

Pojem inovace je chápán rozdílně. I však přes tyto odlišnosti lze zformovat všeobecné paradigma „*ve smyslu série myšlenek a názorů strukturovaných uvnitř relativně běžné kultury a sdílených skupinou individualit, jež nám umožňuje, jak*

pochopit, tak ovlivňovat svět kolem nás.“⁹ V zemích Evropské unie je obecně přijímáno právě toto paradigma, které obsahuje čtyři hlavní myšlenky:

- *„myšlenka nového a neobvyklého,*
- *myšlenka oslovení nenaplněných sociálních potřeb a hodnot,*
- *myšlenka o problému moci,*
- *myšlenka změny.*“¹⁰

„Myšlenka nového a neobvyklého“ je brána za klíčový pojem, co se inovací týče. Mnohdy je diskutováno o tom, do jaké míry je daná věc aktuální, zda daná problematika není pouze odlišně označena. Smysl novosti je právě v odlišování od primárního a poukazuje na nové možnosti směřování.

„Myšlenka oslovení nenaplněných sociálních potřeb a hodnot“ je spjata s konkrétní realizací inovace.

„Myšlenka moci“ se týká vytvoření směřodatných hodnot, u kterých by nemělo dojít k narušování a destabilizování menšinovými proudy.

„Myšlenka změny“ je značně podstatná. Změna je nutná při realizování jakékoli inovace. Změny mohou nastat ve způsobu myšlení, jednání, chování, přístupů atd. Názor Rýdla (2003) je takový, že inovaci nelze považovat za kontinuální, jelikož dojde k únavě a vyčerpání. Rovněž hrozí rutina inovačního procesu, a tím i nezajímavost a nepřenosnost.

2.1.6 Oslo manuál

Oslo manuál je mezinárodní příručka, ve které je obsažen soubor pravidel pro sběr a použití dat o inovačních aktivitách v průmyslu. V úvahu jsou brány inovační procesy a jejich ekonomické dopady. Informace jsou čerpány ze zkušeností a výzkumů v zemích v i mimo OECD¹¹. V Oslo manuálu jsou zkoumány i netechnologické inovace a vztahy mezi jednotlivými typy inovací. (OECD, 2008)

Aktuální verze Oslo manuálu byla vydána v roce 2005 a byla vytvořena za spolupráce Evropské komise a OECD. Tato mezinárodní příručka je součástí tzv. „Frascati manuálů“, které mají za cíl stanovení ucelené metodiky pro měření technických a vědeckých činností.

⁹ Rýdl, K. (2003). *Inovace školských systémů*. Praha: ISV, s. 15.

¹⁰ Rýdl, K. (2003). *Inovace školských systémů*. Praha: ISV, s. 15.

¹¹ OECD je zkratka Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, která sdružuje ekonomicky nejvýznamnější země světa, aktuálně má 35 členských států. (OECD, 2008)

Oslo manuálem jsou kladeny dva stěžejní cíle:

- Poskytnutí rámce k postupu statistických šetření pro zajištění mezinárodní srovnatelnosti dat,
- pomoc nově příchozím členům v této oblasti. (Klímová, 2006)

2.2 Rozdělení inovací

Nejen v odborné literatuře se vyskytuje různý pohled na dělení inovací z celé řady hledisek. Informovanost o jednotlivých typech inovací je významná nejen pro teorii, ale i praxi. V této kapitole budou uvedena nejpoužívanější hlediska, která se podílela na vzniku několika následujících typů inovací.

Za inovaci je tedy považována změna, kterou lze dále diferencovat na základě několika kritérií. (Tidd, 2007)

- **Inovace produktu** – inovace týkající se produktu nebo služby, kterou instituce poskytuje,
- **inovace procesu** – změna týkající se metody, kterou jsou produkty nebo služby produkovány a distribuovány, mohou se týkat výhradně odstraňování nedostatků a chyb v již zavedených procesech nebo je optimalizovat,
- **inovace pozice** – transformace kontextu, v němž jsou služby nebo produkty vyráběny a dodávány,
- **inovace paradigmatu** – změna v základovém mentálním modelu vytvářející rozsah toho, co organizace vykonává (např. e-learning).

Mezi další možnost rozdělení inovací dle Švejdy (2007) patří:

- **Výrobní inovace** – zaměřené na značnější potřeby spotřebitele a opírají se o výsledky uskutečněných výzkumů,
- **netechnické inovace** – do jejich oblasti zájmu spadá např. ekonomika nebo organizace a vedení,
- **sociální inovace** – zaměřené na změny kvalifikace pracovní síly, pracovních podmínek, vztahů mezi zaměstnanci, morálního klimatu, celkové podnikové kultury nebo forem odměňování.

2.2.1 Dle Oslo manuálu

Nejpoužívanější typologií inovací z věcného hlediska je dělení podle třetí verze Oslo manuálu:

- **Produktové inovace** – změny bezprostředně související s výrobkem. Jedná se o zavedení zcela nových nebo výrazně vylepšených statků či služeb. „*Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkováného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí. Technicky zlepšený výrobek je výrobek, jehož kvalita byla pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších materiálů nebo komponent. Zlepšené výrobky se mohou lišit technickými charakteristikami, způsobem užití nebo uživatelskou vstřícností.*“¹¹
- **Inovace procesů** – inovací procesu je představována změna v technologických procesech produkce nebo v jiném uspořádání dodavatelských řetězců. Nově užití metody „*mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí.*“¹² Přínosem tohoto typu inovací jsou kladné výsledky ve snížení spotřeby materiálu a mzdových nákladů, ve zdokonalení pracovních podmínek a zlepšení životního prostředí.
- **Marketingové inovace** – marketingové změny se především týkají „*zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění.*“¹³ Stěžejním cílem tohoto druhu inovací je zvýšení prodeje. Změny jsou tedy zaměřeny na hledání a otevírání nových trhů, a na lepší adresování požadavků zákazníka. Na rozdíl od běžných marketingových změn je marketingová inovace definována novou marketingovou metodou, která ve společnosti nebyla doposud aplikována.

¹² Oslo manuál, Český statistický úřad. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>>

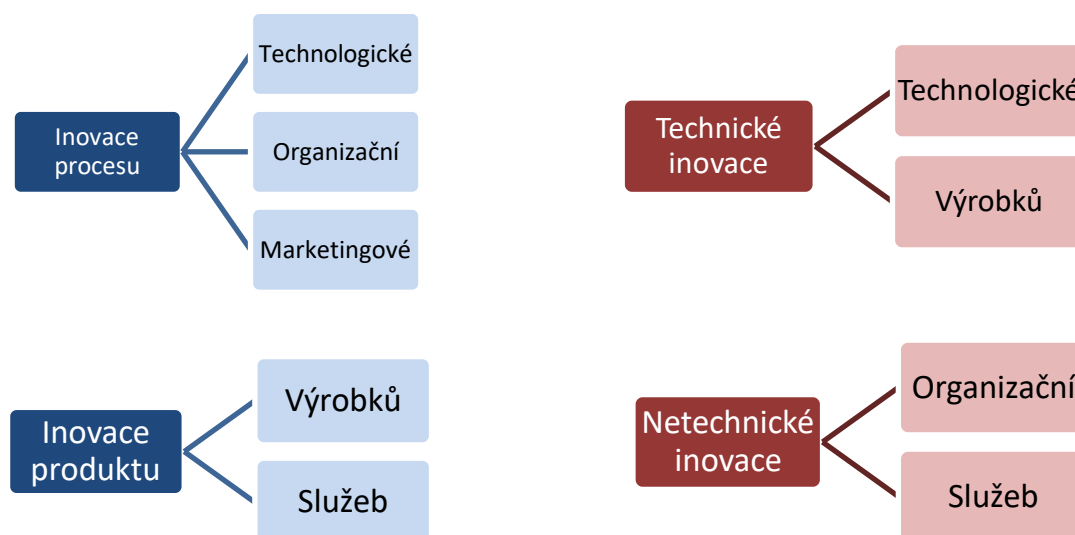
¹³ Oslo manuál, Český statistický úřad. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>>

„Musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která reprezentuje významný odklon od stávajících marketingových metod podniku.“¹⁴

- **Organizační inovace** – je představována zavedením nového typu organizace procesů, které v podniku probíhají. Změny jsou zejména zakládány na využití nových organizačních technik ve firemních obchodních praktikách, v uspořádání pracovního místa nebo při správě vnějších vztahů. Stejně jako v případě marketingových inovací i zde platí, že tyto změny jsou částí strategických rozhodnutí a nově aplikované metody nebyly v minulých letech v podniku použity.

Dalším členěním inovací z pohledu věcného hlediska je dělení inovací na produktové a procesní, dále na technické a netechnické. (Klímová, 2006) V následujícím schématu jsou zobrazeny inovace a jejich zařazení do jednotlivých kategorií.

Schéma 2: Rozdělení inovací



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.2 Dle intenzity

Ve spojitosti s intenzitou změny je nejčastěji používána dvoustupňová klasifikace inovací, která umožňuje rozpoznat velikost změny nového produktu nebo technologickému postupu vzhledem ke stávajícímu stavu. Nejvýznamnějším cílem této kategorizace je vyjádření kvalitativní stránky inovačního procesu. Jedná se o rozlišení

¹⁴ Oslo manuál, Český statistický úřad. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/p/0203-01>>

intenzity inovací mající podstatný význam pro správu inovačních procesů. V ohledu intenzity změn jsou rozlišeny evoluční (inkrementální) inovace a inovace radikální (diskontinuální) povahy.

- **Evoluční (inkrementální) inovace** představují malé postupné změny, které se týkají vylepšení produktů a procesů. Pro realizaci nejsou nutné nadměrné investice, jsou využíváni stávající pracovníci, zdroje jsou také zachovány bez výraznější změny. Tento druh inovace je používán zejména k nárůstu produktivity práce a redukci nákladů. Bohužel jimi není zajištěn vysoký nárůst zisku. Nevýhoda těchto inovací je projevována ve chvíli, kdy se podnik bude raději věnovat drobným inovacím, namísto přechodu k zásadní velké inovaci. Následkem této nevýhody je situace, kdy podnik po určitý časový úsek dosahuje přírůstků výroby, zisků nebo dalších ekonomických veličin, a současně je však vzdalována špičková technická úroveň. (Vlček, 2010)
- **Radikální (diskontinuální) inovace** v technologiích podniku vyžadují, ve srovnání s předchozím typem, vysoké investice. Jedná se zejména o náklady výzkumu a vývoje. S těmito náklady je spojováno vysoké riziko, proto mají větší váhu. Riziko může být promítnuto v konečné nerealizovatelnosti výrobku, nebo může být na trhu neúspěšný. Riziko je zde projevováno z části i kvůli tomu, že tyto inovace mnohdy samy vytvářejí poptávku, jelikož pro skutečně radikální inovace trh vůbec nemusí existovat. Možností, jak snížit vysoké náklady radikálních inovací, jsou např. transfery technologií. Jsou tudíž využívány většinou firem. (Vlček, 2010)

Srovnání zásadních charakteristik obou typů inovací je zobrazeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Srovnání evolučních a radikálních inovací

Evoluční inovace	Radikální inovace
• rozšíření stávajícího produktu nebo procesu	• nová technologie vytváří nový trh
• charakteristiky produktu dobře definovány	• laboratorní výzkum a vývoj
• konkurenční výhoda nízkých výrobních nákladů	• lepší funkční vztah než u „staré“ technologie
• vysoká frekvence vývoje reagující na specifickou potřebu trhu	• specifická tržní příležitost
• trh „strany poptávky“	• trh „strany nabídky“
• zákazník „táhne“	• technologie „tlačí“

Zdroj: Vlček, 2010

2.2.3 Dle závislosti na ostatních inovacích

Dalším z možných členění je rozdělení inovací dle závislosti na ostatních inovacích. Inovace jsou rozděleny na inovace systémové a autonomní.

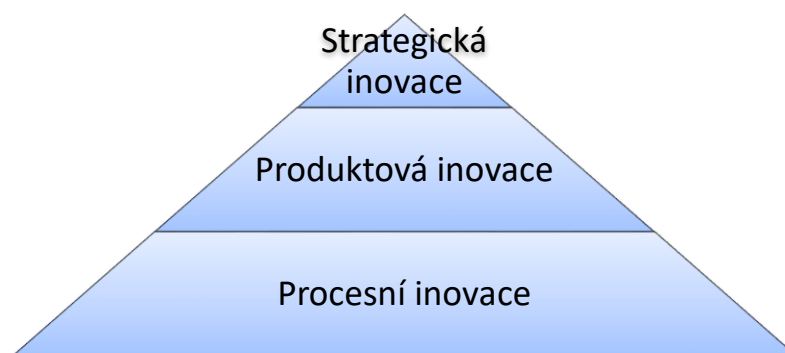
- Autonomní inovace – je charakterizována její nezávislost na ostatních změnách,
- systémová inovace – podněcuje další a další inovace potřebné k jejímu provedení.

Pro systémové inovace jsou podstatné synchronizace jednotlivých procesů. Velký počet inovací probíhá systémově, kde jsou změny ve velké míře podmíněny změnami ve svém okolí. Výhodou tohoto provedení je synergický efekt vznikající zásluhou kooperace uvnitř podniku. (Vlček, 2010)

2.2.4. Dle přínosu pro podnik

Jakákoliv inovace může být považována za úspěšnou pouze tehdy, kdy dosáhne pozitivní odezvy z trhu, např. vyšší profit nebo spokojenější zákazníci.

Schéma 3: Hierarchie členění inovací



Zdroj: Havlíček, 2011

Procesní inovace jsou provozního typu, většinou nevzniká konkurenční výhoda okamžitě. Tyto změny jsou používány k zajištění dlouhodobé konkurenční pozice na trhu a zvýšení efektivity firmy. Toho může být dosaženo postupným zvyšování výkonů nebo snižováním nákladů. Zmíněných cílů je dosaženo pomocí několika různých metod, které mohou být různě kombinovány.

Produktové inovace jsou řízeny efektivně pouze za předpokladu, že celý proces zavádění nových produktů na trh, od výzkumu až po přípravu marketingového a obchodního plánu, je zaměstnanci zcela pochopen.

Strategické inovace mají nejzásadnější charakter. Jimi jsou většinou měněny celé obchodní útvary a tvoří pro ně nový podnikatelský plán s cílem zvýšení tržní hodnoty. Těmito inovacemi jsou nahrazovány celé struktury společnosti, vyměňují se produkty nebo tvoří významné změny v marketingové strategii. (Havlíček, 2011)

2.3 Inovační podněty

Pro správné a efektivní řízení inovace je stěžejní dokonalé poznání a pečlivé rozpoznání rozdílnosti prvních podnětů pro inovaci. Podstatné je také uvědomění si dlouhé cesty od inovačního podnětu k podnikatelskému úspěchu, která je zároveň náročná a obtížná, ale není neschůdná. (Pitra, 2001)

Skupiny potřeb vyvolávající vznik inovace (Heřman, 2008):

- vnějších zákazníků,
- některých stakeholderů,
- vnitřních zákazníků,
- podniku jako vyrábějícího subjektu,
- podniku jako tržního subjektu.

Potřeby vnějších zákazníků

Satisfakce této skupiny potřeb je úzce spjata se samotným podnikatelským údělem firmy. Patří k zásadním a nejčastějším prvotním impulsům pro inovační činnost podniku. Pro podnik chtějící uspět se svými inovacemi je nezbytné umění vhodné a rychlé reakce na problémy svých zákazníků. Přehled o těchto problémech je pro podnik užitečnější než dobrá znalost zákaznickových přání a potřeb. Vhodné je získat o problémech svých zákazníků co nejvíce informací. Ve výrobní organizaci je příhodné vedení evidence svých zákazníků. V průběhu stálých styků se zákazníky je přínosné

zjišťování, jak spotřebitel produkt využívá, s jakými provozními překážkami se potýká a jaké návrhy na úpravy současných produktů z jeho zkušenosti plynou. Tyto věci jsou zpracovávány marketingovými i technickými pracovníky. (Heřman, 2008)

Potřeby některých stakeholderů

V souladu s nároky racionálního, sociálního či ekologického chování moderní společnosti jednadvacátého století zaujímají podstatné postavení ty potřeby, které jsou pohnutkou pro inovace. Jejich včasné a úspěšné uskutečnění pomáhá k dlouhodobě udržitelnému společenskému smíření (např. požadavky na bezpečnost práce, na hodnotné pracovní prostředí pro zaměstnance), jakož i k dlouhodobě udržitelnému vývoji (např. ekologické nezbytnosti státu a obcí v oblasti čistoty a kvality vod, půdy, ovzduší, pokles či eliminace škodlivých zplodin a hluku apod.) Na základě těchto potřeb byly vyvinuty ekologické inovace. Třebaže se jedná o investičně obtížné inovační postupy, jsou konkurenční výhodou firem na světových trzích. (Heřman, 2008)

Potřeby vnitřních zákazníků

Podstata vztahů vnitropodnikových subjektů, jakožto vnitřních zákazníků, je představována potřebami a požadavky na vysokou kvalitu, technickoekonomickou úroveň, včasnost a hospodárnost předávaných produktů, polotovarů, informací a služeb, které navazují a kooperují v obslužných, výrobních, pomocných, administrativně správních a dalších procesech. Dosažení poslání a hlavních cílů podnikatelského subjektu jako komplexu je pečlivě sledováno podnikatelským chováním. Inovační činnosti ve významu interních nebo externích procesů uspokojují nároky a potřeby procesů uvnitř podniku a procesně strukturovaných produkčních útvarů. (Heřman, 2008)

Potřeby podniku jako vyrábějícího subjektu

Producent má za cíl uspokojení potřeb a přání vnějších zákazníků a potřeb společnosti. Potřebou producenta je výroba a prodej výrobků či služeb, bez ztrát, za splnění hospodárných výrobních podmínek za plného využití veškerých disponibilních faktorů. Obsáhlými inovacemi výrobních procesů jsou uspokojovány potřeby podniků jako výrobců, které jsou vyvolány nutností odolávat tlakům a hrozbám cenové a technologické konkurence. Jedná se o intenzivní výrobcovo inovační úsilí, které je někdy označováno jako „vnitřní technický tlak“. (Heřman, 2008)

Potřeby podniku jako tržního subjektu

Konkurenti jsou považováni za další významný zdroj inovačních námětů. Velké napětí a tlaky na zrod a nabídku stále nových výrobků, které reálně přináší plnění i zatím neznámých potřeb zákazníků, jsou v podnicích vytvářeny právě na základě boje s konkurencí o zákazníky. Charakteristickými odvětvími, ve kterých jsou proječovány tyto jevy, jsou především novodobé obory. Tyto obory produkují výrobky reprodukční rozhlasové a televizní techniky, spojovací a telekomunikační techniky, informačních technologií atd. (Heřman, 2008)

2.4 Inovační zdroje

Výstavy, veletrhy, kongresy a konference jsou považovány za neocenitelný zdroj informací o aktivitách konkurentů. Tyto akce by neměly probíhat bez účasti představitelů podniku usilujících o budoucí úspěch nových produktů. Přestože produkty na těchto akcích nejsou podnikem představovány, její zástupci mohou nabýt neocenitelný rozhled o vývoji v odvětví i o připravujících se novinkách konkurentů. Srovnatelný význam má i pozorování odborných publikací, knížek a domácích i zahraničních časopisů. Obvykle jsou v nich obsaženy příspěvky, které mohou ulehčit zrod nové myšlenky nebo mohou pomoci objevit to, co je připravováno konkurencí. K dalším informačním zdrojům jsou řazeny podnikové a statistické podklady, výsledky benchmarkingu, patenty, licence atd., které přichystávají prvotní náměty pro inovace. (Pitra, 1997)

2.4.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí

Příležitost k inovaci je považována za signál vzniku nových nebo modifikací dosavadních potřeb všech výše zmíněných subjektů. Peter F. Drucker (1993) představuje sedm zdrojů inovačních příležitostí, které jsou rozděleny na interní a externí.

Interní inovace

- Neočekávané události – neočekávaný úspěch je považován za nejméně rizikový, ale také málo používaný. Firmy na něj nejsou připraveny, tím pádem ho neumí správně využít. Avšak neočekávaný neúspěch může být proměněn v nové příležitosti podniku. Neočekávaná vnější událost může být využita k rozvinutí již zaběhnutých a používaných znalostí do nových aplikací. Tyto inovační příležitosti musí být firmou vyhledávány, spoléhání se na náhody nestačí.

- Rozpor mezi reálnou a vysněnou skutečností – zdrojem rozporu může být neshoda s ekonomickou realitou, rozpor mezi skutečností a domněnkami o ní nebo rozpor mezi předvídaným a reálným chováním zákazníka.
- Změna výrobního postupu – zdokonalení stávajícího pracovního postupu a odstranění jeho nedostatků.
- Struktura průmyslu na trhu – není měněna velmi často, ovšem pokud taková změna nastane, podniky musí být připraveny rychle reagovat a zvládnout poskytnutí svých služeb zákazníkovi kdykoliv a kdekoliv.

Externí inovace

- Demografické inovace – tyto změny jsou podmíněny úrovní vzdělání nebo stárnutí obyvatelstva, jsou nejlépe předvídatelné a mají významný vliv na to, co a v jakém množství bude poptáváno.
- Změny v pohledu na svět – jsou soustředěny na jevy typu feminismus apod. Podstatné u těchto inovací je správné načasování z důvodu pomíjivosti těchto jevů.
- Nové znalosti – inovace, které jsou založeny na vědeckých, technických nebo společenských poznacích, mají nejdelší lhůtu od objevu k uvedení na trh a jsou značně rizikové.

Výše uvedených sedm zdrojů je seřazeno dle klesající předvídatelnosti a spolehlivosti. První čtyři zdroje jsou brány vzhledem k podniku nebo instituci jako vnitřní. Jsou považovány za celkem spolehlivý indikátor změn, který již byl uskutečněn nebo k jehož vyvolání stačí pouze malé úsilí. Následující tři zdroje inovací jsou pokládány za vnější. Předěly mezi těmito sedmi oblastmi inovačních zdrojů jsou nejasné. Veškeré tyto oblasti jsou do jisté míry protnuté.

Nejriskantnější jsou inovace, které jsou založeny na nových vědeckých poznacích. Oproti tomu všední analýza nepředvídaných úspěchů nebo neúspěchů zpravidla příliš riskantní není. Inovace, které jsou založeny na analýze, jsou obvykle projevovány v krátkém časovém úseku od svého implementování měřitelnými výsledky – buďto úspěšné nebo neúspěšné. Podstatné je tedy uvědomění, že bylo něco změněno. To vše je uskutečnitelné pouze tehdy, pokud jsou podnikem stanovené měřitelné indikátory a jsou sledovány jejich trendy. Je nezbytné mít v každém podnikatelském plánu určeny tyto indikátory. Současně je potřebné pravidelné porovnávání plánovaných trendů se skutečností a důkladné analyzování jakékoliv odchylky. Vše je prováděno managementem podniku. (Drucker, 1993)

2.5 Strategie řízení inovací

Strategie řízení je chápána jako „*empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí.*“¹⁵ Ty by měly přispívat k efektivním výsledům odstraňování problémů a zakládání rozvoje a růstu.

Podstatné je věnovat se inovacím jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu. V praxi to znamená neustálé vymýšlení a nalézání malých zlepšení, ale také věnování se rozsáhlejším projektům, díky kterým je významnou měrou přispíváno k rozvoji firmy. V rámci inovační politiky jsou podnikem vytvářeny vlastní inovační strategie. Od strategií je požadováno, ať jsou realizovatelné, akceptovatelné a motivující. Dle Kislingerové (2008) jsou strategií inovací rozuměny „*účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí.*“¹⁶

Inovační strategie je v rámci hierarchie řazena mezi funkční strategie. Měla by být obsažena ve funkčních strategiích všech organizačních složek, protože inovace nejsou výhradně otázkou vědy a výzkumu. Inovační strategie je nejlépe vytvořena na základě metody SWOT analýzy. Díky zjištěným výstupům této metody je určen směr, kterým by se měla organizace vydat. Zaměstnanci a manažeři by měli neustále brát na vědomí, že strategické řízení není pouhá implementace zvolené strategie, ale také neustálá korekce a evaluace jednotlivých měřítek a cílů.

Podle Pitry (2006) jsou inovační strategie organizací reálně proveditelné pouze za předpokladu, že jsou pracovníci odborně způsobilí, působí jejich ochota ke vzájemné spolupráci a prostřednictvím panujícího stylu vedení je ovlivňují motivační signály, za nichž jsou schopni generovat žádoucí pracovní chování jednotlivců.

2.5.1 Postoje k inovační strategii

Dle Pitry (2006) je inovační strategie dělena na dva druhy.

- **Reaktivní strategie** – představována snahou reagovat na požadavky zákazníků. Též znamená zavádění kroků, které jsou u obdobných produktů připraveny konkurencí. Cílem této strategie je udržení tempa s konkurencí a nezůstat pozadu. Reaktivní strategie je spojena s nižším rizikem neúspěchu. V porovnání s proaktivní strategií jsou její přínosy, zejména ekonomické, nižší.

¹⁵ Vlček, R. (2008). *Management hodnotových inovací*. Vyd. 1. Praha: Management Press, s. 189.

¹⁶ Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 213.

- **Proaktivní strategie** – podniky používající tento druh strategie mají naopak snahu přijít s něčím novým, aby byli získáni noví zákazníci a po určitou dobu i konkurenční výhoda pro daný podnik. Pro tento typ inovace jsou požadováni vysoce kreativní a zkušení pracovníci, nejen v oblasti výzkumu a vývoje. Proaktivní strategie je oproti předchozí reaktivní strategii nákladnější a rizikovější. Projekt vývoje nového výrobku nemusí být zdárně ukončen nebo přijat zákazníky, nebo není dosaženo příznivého poměru mezi užitekem a náklady na výrobu.

2.5.2 Řízení inovací z hlediska vnějších vazeb

Významný vliv pro posuzování a vývoj inovací je představován okolím podnikatelské jednotky. Objektivně existující vnější vazby jsou chápány jako relativně konstantní a jsou jimi vymezovány podmínky pro charakter a zaměření inovačních procesů uvnitř každého podniku. Jinak účelově definované cíle realizovaných komplexních inovačních programů jsou specificky naplňovány různými inovačními hledisky, záměry, aspekty a dalšími charakteristikami a inovačními aktivitami. Z těchto pohledů mohou být popsány některé následující druhy strategií managementu inovací.

- **Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací** – způsob řízení a provádění inovací předurčuje jejich řád. V podstatě je tak jiný přístup uplatňován pro jednoduché inovace a složité inovace. Jednoduché inovace jsou brány za existenčně nutný a trvalý systém interního přizpůsobení procesů v podnicích s minimálními náklady. Složitými inovacemi jsou představovány všechny myslitelné pozitivní inkrementální a radikální změny ve strukturách podnikatelských jednotek. Účelem je trvalý růst prosperity podnikatelské jednotky, který je dosahován také prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka. (Vlček, 2008)
- **Strategie stanovení podnětné inovace** – základní manažerskou myšlenkou je nalezení správné odpovědi na otázku: Kde začít a jak postupovat, aby bylo dosaženo maximálních efektů v požadovaném čase? V této strategii jsou uplatňovány přístupy jako strategie odstraňování neefektivností, strategie informační dominanty a souhrnná strategie inovací.
- **Strategie vzniku procesních a produktových inovací** – jedná se o návaznost na dílo Druckera a jeho definici sedmi zdrojů inovačních příležitostí. Tento druh strategie je založen na předpokladu, že reálně existující potřeby nejrozličnějších ekonomických subjektů je možné z pohledu inovujícího podniku považovat za inovační potřeby. Z toho je odvozeno rozdělení na strategii vzniku produktových

inovací pro potřeby vnějších i vnitřních zákazníků a na strategii vzniku procesních inovací, které jsou pro potřeby vnitřních zákazníků, samotné podnikatelské jednotky a některých stakeholderů.

- **Strategie volby konkurenčního boje** – cílem je porážení či dokonce zničení konkurenčního protivníka. Přístupy mohou být odlišné – od tvrdých střetů po vyhnutí se konkurenci v zájmu naplnění nejvyššího společného účelu, smyslu a cíle potřeby produktu. Dalším dělením je snaha o maximalizaci stávající hodnoty pro zákazníka (tzv. rudé oceány) nebo maximalizace nové hodnoty pro zákazníka (tzv. modré oceány). (Kim, Mauborgne, Grusová, Somoqyi, 2015)
- **Strategie určení způsobu restrukturalizace firmy** – smyslem této strategie je celková rekonstrukce a přestavba podnikatelské jednotky nebo jiného ekonomického subjektu. Stěžejním bodem je okamžik, kdy nastává počátek restrukturalizace. Jsou určeny tři různé přístupy, podle stavu, v jakém se společnost v počátku restrukturalizace právě nachází. Jedná se o strategii prosperity, strategii revitalizace nebo strategii resuscitace.
- **Strategie vnímaného stupně novosti výrobků** – čerpána z předpokladu, že vliv důsledků inovací na novost výrobků může být vnímán producentem jinak než vnějším zákazníkem. Z tohoto úhlu pohledu se dá přistupovat k inovacím prostřednictvím strategie přírůstkových inovací (nejčastější strategie), strategie technických inovací, strategie radikálních inovací a strategie tržních inovací, jejichž smysl spočívá v realizaci vysokých inovačních řádů a jsou jako zcela nové vnímány jak výrobcem, tak i vnějším zákazníkem. Tyto strategie jsou považovány za velmi nákladné, nejsou příliš čtené. (Dvořák, 2006), (Vlček, 2008), (Kislingerová, 2011)

2.6 Postup řízení inovací

V knize od Harvard Business School je publikováno sedm kroků pro řízení úspěšných inovací (Nochur, 2009):

1. **Formulování silné vize** – vize má velkou váhu nejen proto, že díky ní je dokázáno, že inovace má smysl, ale zároveň jsou i ostatní lidé motivováni k podpoření inovátora. Vize má být popsána jednoduše, jasně a srozumitelně. Odůvodnění přínosu inovace a návrh milníku realizace inovace je nedílnou součástí formulování silné vize.
2. **Identifikování stakeholderů** – vymezení lidí, kteří budou s inovací spjatí. Jsou to jak zaměstnanci, dodavatelé, tak i zákazníci, aj.

3. Sehnání podpory pro projekt – pro kvalitní a úspěšnou inovaci je zapotřebí podpora dalších lidí, málokdy je inovace produktem intelektu výjimečného jedince. Inovace může být uskutečněna za technické, finanční, politické i jiné formy podpory.

4. Příprava obchodního případu – pro tvorbu podkladů je podstatné, aby byl jasně vymezen cíl projektu, jeho přínosy pro zákazníky i firmu, významné časové body realizace, možné překážky, náklady a další zdroje spojené s implementací.

5. Komunikovat se stakeholdery – vytvoření povědomí o inovaci, vzbuzení zájmu stakeholderů, touha předvedení výhod změn, to vše má silný vliv při žádání účastníků o pomoc při realizaci inovace (resp. princip AIDA – Awareness, Interest, Desire, Action).

6. Počítat s odporem – oponování některých stakeholderů je nevyhnutelné. Je pravděpodobné, že při prezentaci myšlenky budou zmiňovány oponující argumenty. Ty se mohou týkat např. technické neproveditelnosti, přílišné nákladnosti, velkého rizika, nepřijetí trhem apod. V takové situaci je podstatné najít příčinu odporu a určit váhu argumentu. Následně je zvolena vhodná metoda pro eliminaci odporu. Mohou být použita průkazná fakta jako pomoc při přesvědčování, zapojení osoby do činností projektu, ale také vyjednávání o podmínkách spolupráce, v krajním případě direktivní pokyn.

7. Zachovat nadšení pro věc – žádná inovace není uskutečněna ze dne na den, je zapotřebí věnovat jí určitý časový rámec. Klíčem k úspěšné realizaci je i zachování si optimismus a víru v kladný výsledek inovace.

2.7 Inovační proces

Inovační proces je chápán jako cesta, na níž se z inovačního podnětu rozvíjí např. nový výrobek, který je rozšiřován dál. Jednotlivé fáze realizace a následné komerční využití inovace jsou pravidelně sledovány. Inovační proces je dle Karla Skokana (2004) dělen v ideálním případě tři fáze:

- **Invence** – za počátek je považován nápad něčeho nového, tedy konkrétní myšlenka. Pokračuje přes individuální fáze tvorby podkladu, do kterého je zahrnut i vývoj a výzkum. Po ověření tržního nebo ekonomického využití přechází invence do fáze druhé, adopce.
- **Adopce** – v této etapě je poprvé využit komerční nápad. S ním jsou nutně spojené určité finanční, investiční a organizační aktivity nejen ve výrobě, ale i v prodeji. Fáze je dokončena až v okamžiku, kdy je prvotní nápad doopravdy přijat a využit.

Vynález může být na trh zaveden různými způsoby, inovace může být akceptována ihned, může to však trvat i pár let.

- **Difúze** – fáze, kdy se znalost o invenci rozšiřuje, je představována právě jako difúze. Inovace jsou rozšiřovány velmi nerovnoměrně kvůli odporu, kupříkladu formou informačních nedostatků. Důsledkem je, že jsou informace předávány lidem na různých místech a v rozdílném čase.

Difúze inovací je rozuměna jako přijímání novinek jednotlivci nebo skupinami osob v daných časových intervalech. (Klímová, 2006) Tento proces je ovlivňován následujícími faktory:

- Existencí velkých měst tvořící základnu regionů, která novinky přijímá a rozšiřuje,
- strukturou průmyslové výroby, velikostí firem a strukturou trhu (podstatná je především konkurence mezi firmami),
- kvalitativní transformací pracovních zdrojů způsobilých přijímat i rozšiřovat nové znalosti a poznatky.

2.7.1 Inovační proces – lineární, nelineární

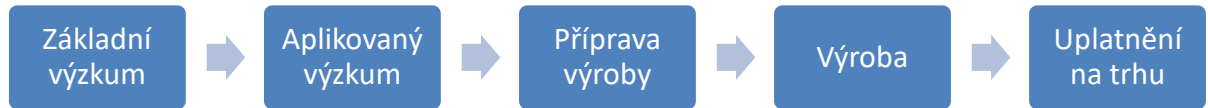
Na inovační proces je nahlíženo dvěma výchozími způsoby. Do osmdesátých let 20. století převládal tzv. lineární model. Byl používán v různých podobách jako model tlačený technologií nebo model tažený potřebami zákazníků. V osmdesátých a devadesátých letech převládala snaha autorů o vytvoření takového modelu, kterým by byl vysvětlen vznik inovací ve firmách a zároveň zohledňoval okolí firmy. Tímto způsobem byl vytvořen nelineární model inovačního procesu, mezi nejznámější patří např. model řetězového propojení od autorů Klina a Rosenberga a jeho další verze. (Skokan, 2004. Dvořák, 2006)

2.7.1.1 Lineární inovační proces

Tento model čerpá z faktu, že postup vytváření inovací je běh, který má jednotlivé fáze (zobrazeno ve schématu 4) a je chronologicky navazující. Jiří Dvořák (2006) popisuje, že inovační proces probíhá podle tohoto modelu tak, že se postupně uskutečňují a uzavírají jeho jednotlivé části, za které nesou odpovědnost samostatné podnikové útvary (příprava výroby, aplikovaný výzkum a vývoj atd.), až je výrobek předán do produkčního úseku a marketingové oddělení zajišťuje jeho uvedení na trh a následující prodej. I přes to, že je tento model již překonán, je možné se s ním mnohdy setkat u

invenčně obtížných oborů, které vyžadují detailně rozpracované postupy (např. automobilový nebo farmaceutický průmysl).

Schéma 4: Inovačně lineární proces



Zdroj: Skokan, 2004

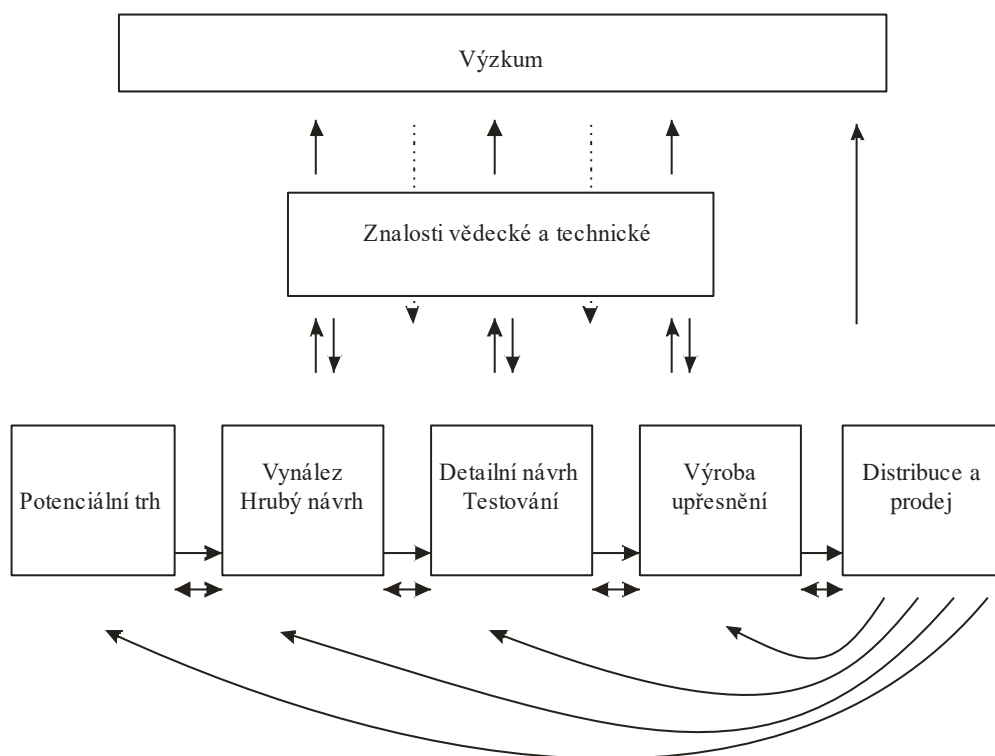
2.7.1.2 Nelineární inovační proces

Jak je výše uvedeno, v osmdesátých letech byli autoři nakloněni k nelineárnímu modelu. Ve schématu 5 je znázorněna jedna z jeho variací, řetězený model. Tyto modely jsou opřeny o dva základní předpoklady:

- Inovace jsou výsledkem kolektivní spolupráce,
- rozdílné inovační činnosti mohou probíhat současně.

V tomto modelu je zohledněna skutečnost, že inovace mnohdy nemají svůj základ ve výzkumu nebo ve vědě, ale jejich počátek se nachází u uživatelů technologií, kooperačních partnerů, zákazníků a dodavatelů (Skokan, 2004). Mezi veškerými účastníky inovačního procesu jsou vytvářeny různé zpětné vazby neustále ovlivňující tento proces.

Schéma 5: Řetězený model, nelineárně inovační proces



Zdroj: Skokan, 2004

V tomto modelu je tedy zohledněn fakt, že inovace mnohdy začínají přímo u zákazníků, uživatelů technologií, dodavatelů a spolupracujících partnerů. Mezi všemi účastníky inovačního procesu postupují různé zpětné vazby, kterými je tento proces stále ovlivňován. (Skokan, 2004)

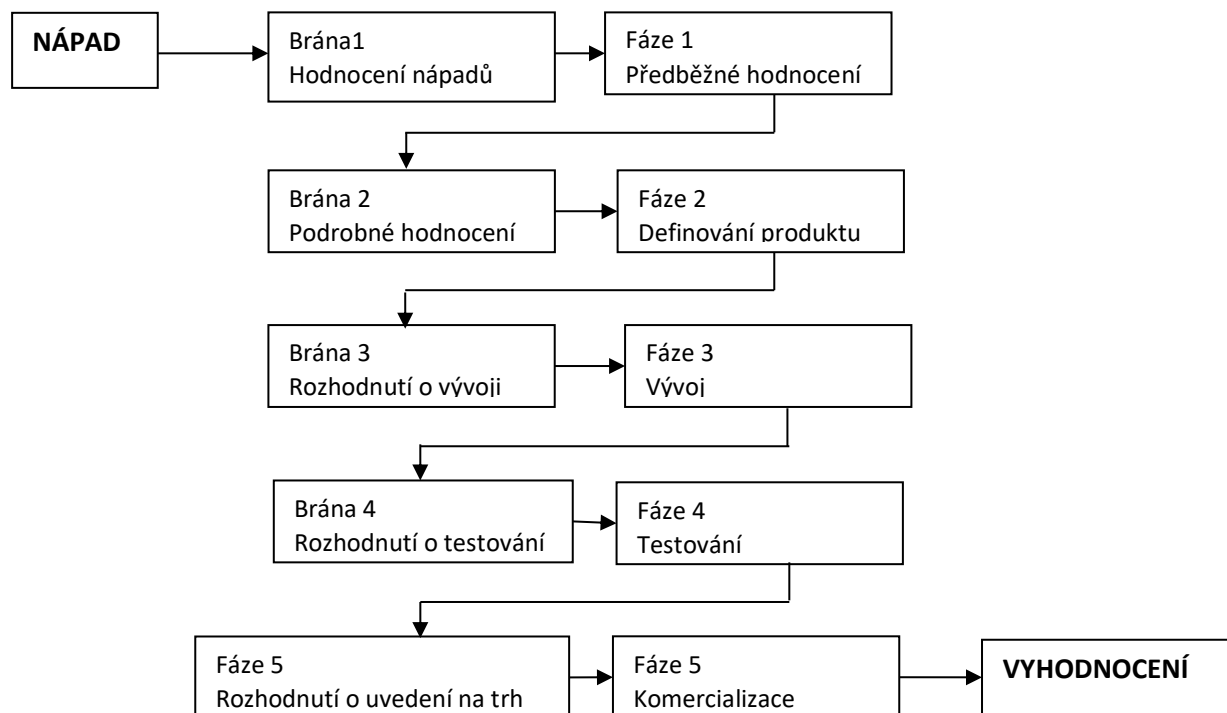
2.7.2 Model procesu fází a bran

Jedním z nejrozšířenějších modelů, který je využíván u vývoje nových produktů a služeb, je stage-gate proces neboli proces fází a bran. Model je stvořen z postupů, které formovala NASA pro vlastní potřeby v 60. letech 20. století. Primární myšlenkou bylo rozdělení procesu do několika fází s definovanými vstupy a výstupy. Každá fáze byla zakončena rozhodnutím o trvání projektu. Tím se standardizovaly aktivity, které byly již dříve prováděné. (Dvořák, 2006)

Modely první generace mají nevýhodu především pro praxi, není brán v úvahu celý inovační proces od počátečního nápadu až po jeho uvedení na trh. Model se zabývá pouhým vývojem. Za pomoci dalšího výzkumu vedeným Cooperem v rámci kanadského projektu NewProd, je vytvořen model druhé generace. (Dvořák, 2006) Tyto modely je možné použít v podnikatelské jednotce k popisu celého inovačního procesu.

Skládá se z pěti etap, kde je každá zakončena bránou představující rozhodování mezioborového týmu, jednající o pokračování nebo přerušení projektu. Tento model je znázorněn ve schématu 6.

Schéma 6: Strukturování inovačních procesů



Zdroj: Vacek, 2001

2.7.3 Fáze

Průběh procesu je neustále vylepšován všemi členy týmu (zástupci jednotlivých oddělení), jednotlivé fáze jsou složeny z několika paralelních činností. Model je založen na principu přírůstků. Každá fáze je nákladnější než ta předcházející. Investice do něj vložené jsou zvyšovány s přibývajícím konkrétností projektu. Vypracovat celý proces je značně náročné, pro všechny fáze musí být zpracován detailní popis činností, navržené postupy a výstupy náležející fáze. (Dvořák, 2006)

2.7.4 Brány

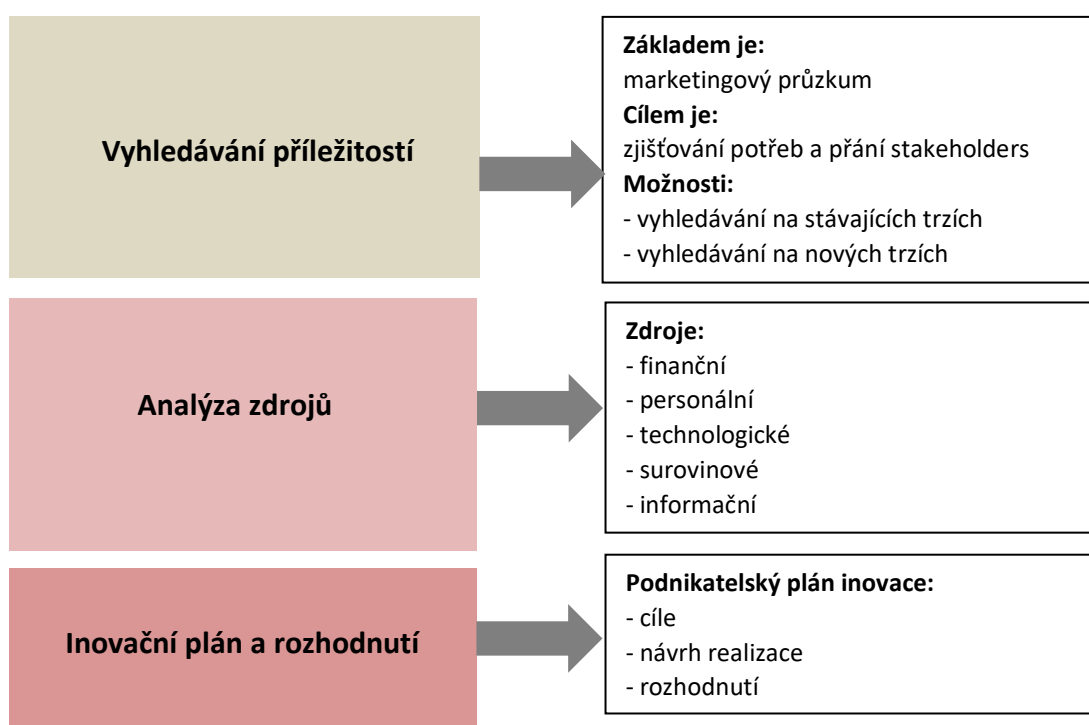
Pevné body v procesu jsou reprezentovány bránami, ve kterých je rozhodováno o pokračování do následujících fází. Na jednáních jsou posuzovány doposud získané výsledky, které jsou srovnávány se zadanými kritérii. Brány jsou smysluplné za přísného nastavení kritérií, aby byly včas odhaleny projekty, které nenesou perspektivu úspěchu, čímž se předchází utopení finančních prostředků. Kritéria mají být operativní

(jednoduše použitelná), realistická (využívající přístupných informací) a diferencující (odlišující dobré projekty od neúspěšných). (Dvořák, 2006)

2.8 Inovační model v malém a středním podniku

Volně lze tedy uvést, že inovace jsou v malém a středním podniku řízené změny. Změny, za něž odpovídá manažerský tým, který vytváří příznivé podmínky v podniku pro jejich realizaci. Controlling je zodpovědný za to, že inovační aktivity jsou průběžně měřeny a následně vyhodnocovány. Model systémového obecného inovačního managementu je zjednodušeně zobrazen na následujícím schématu 7.

Schéma 7: Model systémového obecného inovačního managementu



Zdroj: Havlíček, 2009

Vyhledávání příležitostí – vychází-li se z předpokladu, že každá inovační příležitost je pokaždé následkem změny externích podmínek, hlavním nositelem chystaných změn by mělo být marketingové a obchodní oddělení společnosti. Nelze opomínat, že popud k nutné inovaci může vzniknout i z nápadu řad pracovníků z oddělení výrobního, výzkumu a vývoje, nebo z technického úseku firmy. (Pitra, 2006)

Analýza zdrojů – lze tvrdit, že připravovaná inovace bude úspěšná, budou-li splněny některé předpoklady (marketingové, personální, finanční, výrobně technologické, surovinové a informační) spojené s nezbytnou alokací odpovídajících zdrojů.

Inovační plán a rozhodnutí – před finálním rozhodnutím o realizaci konkrétní inovace je důležité připravit inovační plán. Je to jakýsi jízdni řád průběhu inovačního projektu.

2.9 Faktory úspěchu

Weckerte (1992) ve své knize uvádí, že ústředním kritériem úspěchu společnosti je její schopnost přežít. Z toho plyne, že úspěch společnosti roste tím víc, čím zřejmější je její způsobilost přežít. Tato schopnost dlouhodobě přežívat není postavena pouze na náhodě nebo štěstí, ale především na výsledku soustavného využívání veškerých možností úspěchu. V ústředí zájmu společnosti by neměl být růst podniku nebo zisk, ale právě možnosti úspěchu firmy. Nejvýznamnější faktory úspěchu jsou:

- cíle a strategie,
- systém řízení podniku,
- organizace výroby, technologie,
- zaměstnanci,
- služby, výrobky,
- inovace nabídek,
- „image“ podniku.

Tyto činitele úspěchu se stávají účinnými tehdy, je-li vytvořen soubor předpokladů. Výsledky podniku doposud dosažené jsou obvykle založeny na využití několika těchto faktorů úspěchu. Jelikož dle Weckerta (1992) bude konkurence v budoucnu na kterýchkoli trzích nekompromisnější, je na místě důkladně zvážit, kterými faktory lze dospět plného využití veškerých možností úspěchu.

Pouze vymežit kritéria úspěchu není dostačující. K tomu, aby se podnik mohl na trhu prosadit a obstát na poli oboustranných vztahů, je zapotřebí odstranit slabé stránky a naopak rozvinout stránky silné, vše prostřednictvím kompetentních opatření. Weckerte (1992) tedy radí realizovat analýzu podniku. Pro tento účel jsou určeny tyto body:

1. Definovat a analyzovat faktory úspěchu podniku,
2. analyzovat odbyt,
3. určit potřeby zaměstnanců,
4. stanovit vnitřní a vnější problémy omezující úspěch podniku,
5. finanční analýza.

2.10 Hodnocení inovací

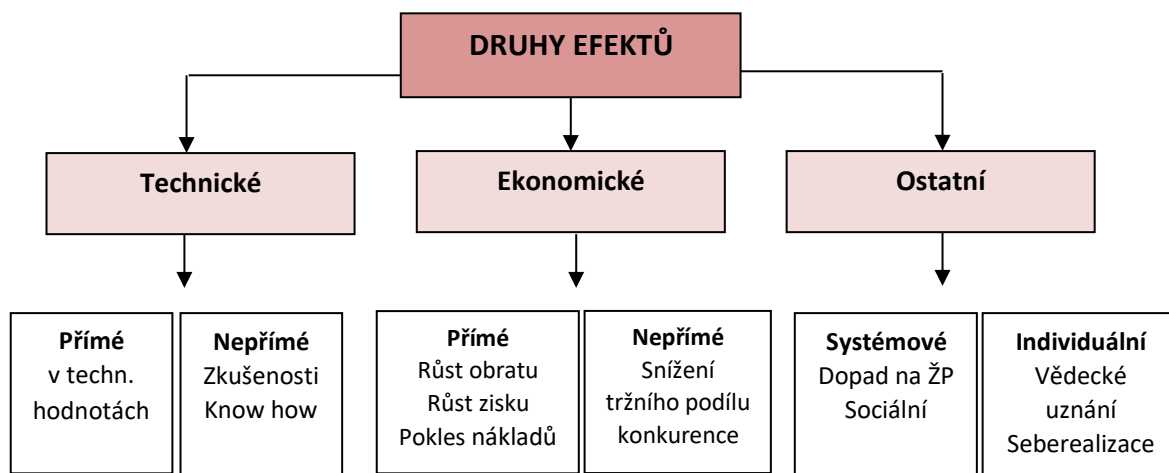
Pro hodnocení inovací podniku může být použito několik různých přístupů, které mají své klady i zápory. Mezi tyto metody patří např. hodnocení z hlediska konkurence

a postavení podniku na trhu, hodnocení dle Oslo manuálu, hodnocení dle metodiky BCG, metoda Balanced Scorecard, Inovační Scorecard, Diamond model a další.

2.10.1 Efektivnost inovačního procesu

Pro vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti inovací je potřeba mít zvolená kritéria, podle kterých budou hodnoceny. Tato kritéria jsou znázorněna v následujícím schématu 8.

Schéma 8: Měření efektivnosti inovačního procesu



Zdroj: Dvořák, 2006

2.11 Měření inovační výkonnosti podniku

2.11.1 Výkonnost, její měření

Přesná definice výkonnosti podniku v praxi neexistuje. Je to způsobeno tím, že výkonnost podniku může být hodnocena každým subjektem jinak. Majitelem podniku je výkonnost podniku definována jako dosáhnutí svého očekávání v návratnosti vložených prostředků. Nejpodstatnějším cílem je to, aby společnost dokázala využít prostředky, které do ní byly vloženy. Naopak zákazníkem je výkonnost podniku hodnocena z pohledu uspokojení svých požadavků na produkt nebo službu. Výkonnost podniku je posuzována dodavateli a bankami z pohledu schopnosti firmy dostát svých závazků. Na otázku, co znamená výkonnost, lze najít několik odpovědí. Jaroslavem Wagnerem (2009) je výkonnost definována takto: „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.“

Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“¹⁷

Výkonnost podniku může být měřena několika metodami. Některé z metod jsou notně jednodušší, jiné naopak složitější, jak po teoretické, tak i matematické stránce. Otázkou je, zda má vlastně význam měřit danou výkonnost podniku. V publikacích a knihách je často psáno známé pravidlo: „Co neměřím – to neřídím.“ Tato zásada je platná především u inovací, u kterých je vyžadována disciplína, srozumitelnost a soustředěnost. Jak již bylo výše zmíněno, inovace jsou popisovány jako nepřetržitý proces. Podniky provádí neustálé transformace svých produktů a procesů, čímž jsou získávány nové znalosti a poznatky. Pro úspěšnost inovací je nezbytné zavádět systémy na měření výkonnosti. Je nedostačující zvolit několik oblastí, následně použít náhodné ukazatele a očekávat, že budou získány informace, které jsou potřebné pro řízení inovací. (Žižlavský 2011)

2.11.2 Podle finančních ukazatelů

Hodnocení a měření inovací se opírá o soubor logicky propojených finančních ukazatelů. Ztvárněním efektivnosti procesu inovací, na základě ekonomických indikátorů, se zabýval Valenta ve svém díle. V této publikaci je dosaženo závěru, že dobrý hospodářský výsledek společnosti jsou nejenom výrobní produkty inovačních činností, ale i zároveň nevýrobní inovační produkty uskutečňující se v řídicích či obslužných činnostech podniku. Silný vliv může mít i okolí, a to transformacemi cen nakupovaných součástí a inovačních výrobků. (Žižlavský 2011)

Dle Zdeňka Pitry (1997) je možné finanční ukazatele dělit do těchto kategorií:

1. První skupina ukazatelů – slouží v inovační oblasti pro zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti a k vyhodnocení jeho finančního zdraví. Nejvyžívanější ukazatele této skupiny jsou:

- likvidita,
- zadluženost,
- rentabilita tržeb,
- produkční síla.

¹⁷ Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, s. 17.

Těmito několika ukazateli je posuzován nárůst produkční síly společnosti, který je vyvolán vstoupením inovace na trh a výší nárůstu rentability tržeb. Nemělo by však docházet ke snižování likvidity nebo zvyšování zadluženosti podniku v důsledku uskutečnění inovačního plánu.

2. Druhá skupina ukazatelů – tato skupina umožňuje vyhodnocení odrazu inovačního plánu ve výsledku hospodaření podniku. Nejčastěji používané ukazatele z této skupiny jsou tyto ukazatele rentability:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita inovace/investic (ROI),
- rentabilita investovaného kapitálu (ROCE).

Rentabilita inovace je všeobecně charakterizována tím, že může být vyšší, než je v oboru podnikání obvyklé a zároveň období její návratnosti nesmí být delší, než je běžné. Do jaké míry přispívá úspěšné implementování inovace na trh ke zlepšení výsledku hospodaření společnosti jako celku, je vymezeno ukazateli rentability vlastního kapitálu a investovaného kapitálu.

3. Třetí skupina ukazatelů – touto skupinou se hodnotí finanční efekty inovačních aktivit. Nejčastěji používané ukazatele této skupiny jsou:

- celková výnosnost,
- ziskovost,
- obrat provozního kapitálu.

Pro úspěšnost inovace je zapotřebí být po vstupu na trh ziskový a současně musí dojít k navýšení obratu provozního kapitálu. Primárním úmyslem všech inovací je pokles vázanosti finančních prostředků. Výsledky, které jsou získány za pomoci výše uvedených ukazatelů, je nezbytné porovnat vůči referenční hodnotě. Toto porovnávání lze provádět v průběhu či na závěr realizovaného projektu. Zaprvé lze dosažené výsledky porovnat se současným stavem ve stejné době. Lze určit míru růstu nebo navýšení u ekonomických veličin (tj. výše obratu, zisku, příspěvku na úhradu, tržního podílu) nebo míru progresu v technických parametrech. Je také žádoucí jednotlivé ukazatele porovnávat s předem vymezenými cíli. Dosažené výsledky lze porovnat prostřednictvím Benchmarkingu, kdy je srovnávání prováděno vůči konkurenčnímu podniku. (Žižlavský 2011)

2.11.3 Podle nefinančních ukazatelů

Každý projekt by měl být ekonomicky posouzen, protože jsou realizovány pouze ty návrhy, které jsou výhodné a přínosné. Je nutné vyřešit otázku, jakým způsobem nejlépe objektivně zhodnotit jak návratnost vloženého času, tak i úsilí. Během posuzování výsledků projektu smí nastat situace, při které může dojít k nepřijetí daného projektu. Např. může být hlavní příčinou převýšení kvalitativních přínosů nad náklady spojené s realizací projektu. (Žižlavský 2011)

Mimo výše uvedené finanční ukazatele existuje velké množství dalších ukazatelů, např. interních procesů:

- míra neúspěchu,
- počet nových nápadů,
- měřítko spokojenosti zákazníků,
- doba realizace vývoje nového produktu,
- procentní podíl nebo počet přesažení doby vývoje a nákladového rozpočtu,
- měřítko neustálého zlepšování – např. počet návrhů na každého zaměstnance, počet týmů řešících problémové záležitosti,
- průměrná doba implementace procesní inovace.

Exaktní návod na změření efektivnosti inovací neexistuje ani v praxi, ani v odborné literatuře. Je to dáno tím, že každá inovace je specifická a jedinečná. Inovací je způsoben nejen nárůst výnosů, ale zároveň jsou vyvolány i náklady. Proto je příhodné měřit efektivnost inovací za pomoci zvolených finančních ukazatelů. Ovšem zhodnocení efektivnosti inovací za pomoci finančních ukazatelů sebou nese i několik rizik. Finančními výkazy totiž nejsou detailně zachyceny nepřímé následky podnikatelských rozhodnutí. Jsou brány rovněž z čistého zisku a rentability, tudíž zde existuje nebezpečí manipulace s výsledky hospodaření. (Žižlavský, 2011)

3 Metodika

Metodika je sestavena z několika částí. Nejprve byl autor seznámen se základními pojmy úzce spjatými s danou tematikou, např. inovace, inovační management a inovační strategie. Bibliografické zdroje jsou složeny zejména z odborné literatury a internetových zdrojů.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat inovační metody, systémy a procesy ve zvoleném podniku. Vybranou společností je pražská tiskárna, která si nepřeje zveřejnění svého názvu. V následující praktické části bude uváděna jako společnost XX. Mezi důvody volby patří postavení podniku na trhu, jeho konkurenční výhody, neustálé zlepšování a bojovný pohled na aktuální celkové dění na trhu. Díky inovacím tento vůdce v oblasti polygrafie využívá nejmodernější technologie a navyšuje své výrobní kapacity. K analýze společnosti jsou použity informace získané od provozního ředitele podniku formou nestrukturovaného rozhovoru, webových stránek podniku, interních výkazů a výročních zpráv.

Tato významná společnost realizovala v minulých letech důležitou inovaci pomocí rozšíření výrobních kapacit, pořízení nových technologií a přístavby knihárny. Knihárna je nově vybavená část provozu, jejíž technologické vybavení váže vyprodukované výtisky. Všechny tyto části inovace budou v nadcházejících kapitolách jednotlivě popsány. Následně jsou inovace analyzovány, je zhodnocena jejich efektivnost a jsou popsány návrhy na případná zlepšení.

Výstup této práce a splnění cíle spočívá v analýze inovace společnosti, vytvoření procesní mapy procesu inovace ve výrobě, vyhodnocení efektivity inovace pomocí vypočítání inovačního indexu, propočítání ukazatelů čisté současné hodnoty investice a doby její návratnosti, a sestavení pyramidy cílů inovace z hlediska několika perspektiv. Návrh nové procesní mapy inovace je rozšířen o nové kroky, které by mohly podniku ušetřit náklady a ukázat novou oblast, již je důležité se taktéž zabývat.

Hodnocení inovace dle inovačního indexu je složeno ze tří částí. Tyto části jsou hlavními cíli inovace. Každý cíl obsahuje několik měřítek s přidělenou vahou významnosti pro společnost XX. Inspirací pro vytvoření inovačního indexu je Souhrnný inovační index (SII) vyjadřující celkovou inovační výkonnost států, které jsou mezi sebou porovnávány. Výstupem těchto výpočtů je grafické znázornění výsledků pomocí pavučinového grafu.

4 Vlastní práce

4.1 Profil společnosti

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost, která si nepřeje být zveřejněna. Proto bude v následující části práce uváděna jako společnost XX. Jedná se o velmi významnou a kvalitně vybavenou tiskárnu v České republice, která se specializuje na tisk středně nákladových časopisů, brožur, katalogů, publikací, prospektů a kalendářů.

Mezi hlavní přednosti firmy spadá kompletní výroba pro uvedené produkce s minimální potřebou kooperace dílčích výrobních procesů, mimořádná dostupnost distribuce časopisů, vysoká kapacita a především flexibilita. Významnou cenností jsou vysoce kvalifikovaní a profesionální pracovníci a propracované procesy, které se vyvíjejí více než 20 let od založení firmy.

Společnost je spjata s dynamickým vývojem, pravidelnými investicemi, sklonem k inovačnímu managementu a vysokou perspektivou stabilní společnosti, která je oporou pro jejich zákazníky.

4.1.1 Historie společnosti

Společnost XX se zrodila v 90. letech při setkání tří mužů, toužících po úspěchu a prosperující firmě. Dohodli se, že společnými silami budou schopni během několika let vytvářet hodnotná díla v oboru polygrafie.

V roce 2007 došlo ke změně společníků a tím i ke změně právní formy podniku, kdy se ze společnosti s ručením omezeným stala akciová společnost. Jeden ze zakladatelů založil nový tým zahrnující i jeho syna, který řídí kompletní výrobu.

Během roku 2009-2010 nastala ekonomická krize, která se samozřejmě týkala i České republiky a bytí firmy se stalo bojem o přežití na trhu. Náklady na výrobu se zvyšovaly, tlak na nízké ceny od zákazníků taktéž. Platební morálka zákazníků, až na malé výjimky, téměř neexistovala. Přesto firma po osmnácti letech pokračovala dál.

Rok 2011 byl těžký, zejména z důvodu přeměny ze špatně placících klientů na neplatiče, a z dobře placících klientů na ty hůře placící. Případný podíl na špatně fungující firmě by tudíž měli i klienti. Úroveň tiskárny byla udržována díky velkému úsilí a schopnostem vedení společnosti. I v tomto období byla tiskárna jedna z mála, která měla co

nabídnout a byla schopna konkurovat i bez nároku na dotace. Během léta, kdy byl nedostatek práce, vznikl prostor pro potřebné opravy strojů.

Pro rok 2012 bylo stanoveno několik cílů, které byly řádně plněny. Jedním z nich bylo získání certifikátu FSC. Obdržení certifikátu bylo další posilou pro získání nových klientů, kteří bez této certifikace spolupráci zamítali. V průběhu roku byla pořízena průmyslová linka na výrobu stolních kalendářů a instalován nejmodernější digitální stroj INDIGO 7600. Tímto krokem byla otevřena technologicky nová kapitola vývoje a posun s orientací na budoucnost v oblasti digitálního tisku. V polovině roku následovalo pořízení čtvrtého tiskového stroje formátu B1.

Během roku 2013 byla provedena inovace v podobě nákupu pátého tiskového osmibarvového stroje B1 od společnosti Heidelberg. Novinkou byla možnost tisku z role i archu. Došlo také k výstavbě knihárny a přístavbě tiskárny. Tímto krokem byla dokončena vize o velikosti tiskárny a její zaměření na tisk časopisů, katalogů a kalendářů.

Dobrou zprávou bylo potvrzení očekávané vysoké efektivity tisku z role. Proto byla na přelomu roku 2014 a 2015 provedena rychlá výměna osmibarvového stroje značky Heidelberg SX 102-8, za nejmodernější a nejrychlejší tiskový stroj ve své třídě Heidelberg XL 102-8. Tím úspěšně narostla výrobní kapacita o dalších 10 %.

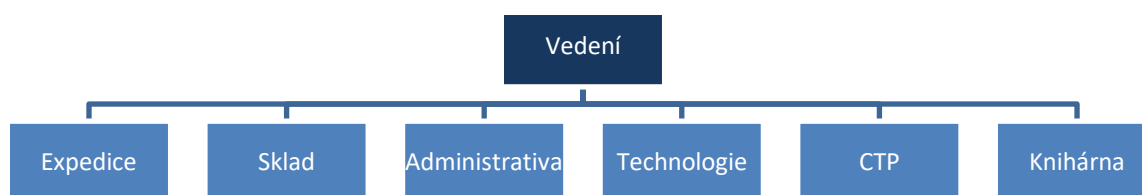
4.1.2 Výhled do budoucnosti

Vzhledem k vyvíjejícímu se trhu, rozvoji společnosti a velké dominanci v oblasti tisku časopisů a katalogů, se firma rozhodla pro aktivní zabývání se možnostmi rozšíření tiskárny vybudováním dceřiného provozu mimo soudobé prostory v Praze, s účelem dosáhnout na dotace díky umístění mimo okres Praha. Heslo společnosti je „Nečekat pasivně co život přinese, ale přičinit se sami“.

4.1.3 Organizační struktura firmy

Ve společnosti XX je využívána liniová organizační struktura. Veškeré úseky jsou pod dohledem hlavního vedení. Jedná se o centralizovanou strukturu, kde je soustředění rozhodovacích pravomocí v řídicím centru podniku v rukou vrcholového vedení. Dalším zařazením tato struktura spadá do ploché organizace. Jde o takovou strukturu, která má nízký počet stupňů řízení, organizačních jednotek. Výhodou ploché organizační struktury je vysoká pružnost v rozhodování. V následujícím schématu 9 je zobrazena podniková struktura společnosti XX.

Schéma 9: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti XX, 2015

V současnosti společnost XX zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců. Dle nárazovosti poptávky a objednávek je využívána spolupráce s personální agenturou, která dokáže na krátký časový úsek obstarat dostatek potřebných brigádníků. Zaměstnanci nechodí s vlastními nápady a návrhy, vykonávají svou přidělenou práci a obsluhu strojů. Není tedy v jejich pravomoci podílet se na vývoji firmy, jejich úkolem je zaměřit se na bezchybnou a efektivní práci. Veškeré rozhodování a řešení je prováděno dvoučlenným týmem, majitelem společnosti a provozním ředitelem.

4.2 Inovace společnosti

Společnost XX se neustále rozvíjí a rozrůstá, obnovuje technologie a implementuje nové nápady a myšlenky. V nedávné době, konkrétně v roce 2013, došlo k několika významným inovacím. Jedná se o rozšíření a navýšení výrobních kapacit prostřednictvím přístavby budovy, koupě nového tiskařského stroje a vytvoření knihárny. Veškeré kroky budou v následující kapitole jednotlivě a v návaznosti popsány a detailně rozebrány.

Prvotním signálem pro inovaci byl popud z trhu. Konkurence je v tomto oboru rozsáhlá, proto je stěžejní, pro úspěšný boj na trhu, vlastnit konkurenční výhodu. Společnost XX měla za cíl okamžitou reakci na neplánované požadavky zákazníků a rychlé přizpůsobení, tudíž bylo potřebné rozšíření stávajících výrobních kapacit a nákup nových výkonných strojů. Firmou byl několik let po sobě navýšen obrat o 15-20 % za rok, docházelo k „nestíhání“ výroby, a proto bylo rozšíření výrobní kapacity nutností pro udržení zákazníků, a především získání i nových klientů.

Myšlenky a nápady, jak vše zrealizovat, vzešly především z obchodu a výroby. Nestál za tím jedinec, ve firmě funguje efektivní spolupráce dvoučlenného vedoucího týmu.

Vliv na realizaci měla i EU, která nenabízí dotace pro podniky v pražském regionu. To byl též hnací motor pro udržení kroku s konkurencí.

4.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Do nově vybudované části tiskárny byl pořízen nový tiskový stroj. Jde o osmibarvový stroj B1 od společnosti Heidelberg. Jeho předností je možnost tisku z role i archu. Počet zaměstnanců byl navýšen ještě před postavením haly. Není jednoduché najít kvalitní pracovníky pro obsluhu nového stroje, kteří budou zvládat požadované tempo práce. V období koupě stroje, v roce 2013, byl tehdejší stav tiskařů okolo 15. Dále bylo nabráno dalších 5 tiskařů, u kterých předcházela průběžná aktivní kontrola jejich dovedností. Docházelo k velké selekci zájemců o požadovanou pozici, jelikož se jedná o fyzicky obtížnou práci, která je i psychicky náročná.

Vybírání byli zásadně lidé s praxí, kteří se podíleli na výrobě a současně byli testováni, zda nově pořízený stroj stihají nastavit za požadovaný čas. Školení probíhá v rámci firmy, je průběžné, vždy dle aktuální potřeby. Společnost XX lpí na kvalitě a efektivitě pracovního výkonu zaměstnanců, proto se buď zlepší, nebo musejí odejít a jsou nahrazeni novým pracovníkem. Při zavedení knihárny a nového stroje tedy byli noví pracovníci připraveni ihned nastoupit do provozu v plném nasazení.

4.3 Měření inovace

V následujících odstavcích budou popsány výsledky výpočtů dvou metod hodnocení efektivnosti inovací. První metodou je metoda čisté současné hodnoty investic, druhou metodou je doba splácení. V tabulce 2 je přehled použitých hodnot pro výpočty obou metod.

Tabulka 2: Hodnoty pro výpočty metod hodnocení inovací

Položky	Rok, v tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kapitálový výdaj	136 400	0	0	0	0
Kapitálový příjem	12 780	27 970	33 790	36 230	43 650
Diskontovaný příjem	12 780	27 500	32 663	33 485	40 788
Úroková míra	1,71 %				

Zdroj: Výroční zprávy společnosti XX za rok 2013-2016, predikce společnosti na rok 2017

4.3.1 Metoda Čisté současné hodnoty

Tato metoda je představována rozdílem mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a kapitálovými výdaji neboli jednorázovým nákladem na inovaci. Čistá současná hodnota investice je charakterizována jako suma diskontovaných hodnot čistého peněžního toku.

Čistá současná hodnota investic je vyjádřena dle vztahu:

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

Kde: $\check{C}SHI$ = čistá současná hodnota

SHP = současná hodnota očekávaných příjmů z investice za období t

i = sazba kapitálových nákladů (podniková diskontní míra)

n = jednotlivé roky životnosti

t = očekávaná životnost investice v letech

K = kapitálový výdaj (jednorázové náklady na investici)

(Krutina, Novotná, 2014)

Hodnoty výpočtu současné hodnoty očekávaných příjmů jsou znázorněny v tabulce 3.

Tabulka 3: Výpočty SHP

SHP	Rok, v tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
SHP	12 780	27 500	32 663	33 485	40 788
Suma SHP	147 216				

Zdroj: Vypracováno autorem

Dopočítání $\check{C}SHI$:

$$\check{C}SHI = SHP - K$$

$$\check{C}SHI = 147\,216 - 136\,400 = 10\,816 \text{ tis. Kč.}$$

Jelikož je $\check{C}SHI > 0$, investice zaručuje požadovanou výnosnost investovaného kapitálu a zvyšuje tržní hodnotu společnosti. Po necelých 4 letech po inovaci jsou tyto předpoklady potvrzeny.

4.3.2 Metoda Doby splacení

Pro tuto metodu existují dvě varianty výpočtu. Jednou z nich je prostá doba splacení, která je vypočítána podílem kapitálových výdajů (úhrnem jednorázových

nákladů na investici) a ročním očekávaným příjmem z investic (cash flow = čistý zisk + odpisy). Druhou možností je výpočet diskontované doby splacení. Jedná se o vylepšení první varianty, která pracuje s diskontovanými hodnotami očekávaných příjmů z investic mírou nákladů na kapitál. Tato přísnější varianta přihlíží k působení faktoru času. Doba splacení je zjištěna postupným načítáním diskontovaných očekávaných příjmů v jednotlivých letech do té doby, než se kumulované částky vyrovnají kapitálovým příjmům. (Krutina, Novotná, 2014)

$$K = 136\ 000$$

$$136\ 000 = 12\ 780 + 27\ 500 + 32\ 663 + 33\ 485 + X$$

$$X = 29\ 972\ \text{tis.}$$

$$5.\ \text{rok} = 40\ 788\ \text{tis.}$$

$$40\ 788 - 29\ 972 = 10\ 816\ \text{tis.}$$

Z posledního roku je použita pouze část hodnoty diskontovaných příjmů, která dorovná výši kapitálových výdajů.

$$\frac{40\ 788}{12} = 3\ 399$$

Vypočítá se měsíční diskontovaný příjem.

$$\frac{10\ 816}{3\ 399} = 3,2$$

Pro dorovnání kapitálových výdajů postačí příjmy za 3 měsíce.

Diskontovaná doba splacení je tedy 4,3 let. Tyto výpočty odpovídají skutečnosti, kdy společnost XX v současné době dosahuje návratnosti investice do inovací v plné výši.

Výsledky metod bylo zjištěno, že finanční zdraví podniku není inovací ohroženo.

4.3.3 Analýza faktorů úspěchu

K identifikaci činitelů úspěchu podniku je navrženo využití Analýzy faktorů úspěchu (viz. tabulka 4). Následující přehled faktorů úspěchu lze zdokonalit pomocí vlastních zkušeností a úvah v souvislosti na určitou organizaci. Zároveň je podstatné zvážit:

- Jak velká bude významnost faktorů úspěchu pro společnost v následujících letech,
- jakou měrou se tyto faktory úspěchu v dané společnosti projevují.

Podle Robbinse Coultera (2002) jsou za silné stránky podniku považovány veškeré činnosti organizace probíhající bezproblémově nebo kterékoliv jedinečné zdroje

podniku. Slabými stránkami jsou představovány ostatní činnosti, které se dané společnosti nedaří.

V následující tabulce 4 je tedy znázorněna analýza faktorů úspěchu. Bylo zvoleno několik schopností a prostředků vybrané společnosti XX. Tato tabulka byla vyhodnocena vedením firmy po vzájemné konzulaci. Je zde vyznačeno, jak silné jsou činitele úspěchu a jaký význam mají pro podnik do budoucna.

Tabulka 4: Analýza faktorů úspěchu

	Jak silné jsou činitele úspěchu (prostředky, schopnosti)	Velmi slabé	Slabé	Středně silné	Silné	Velmi silné
Schopnosti a prostředky společnosti	Jednoznačné cíle, známé všem pracovníkům				x	
	Motivační styl vedení zaměstnanců			x		
	Jednoduchá efektivní organizace					x
	Užitečné školení zaměstnanců				x	
	Dobrá organizace práce (pohotovost materiálů)					x
	Vysoká produktivita práce					x
	Motivující systém odměn					x
	Dobrá podniková kultura					x
	Vhodné pracovní prostředí					x
	Dobré informační toky					x
	Vysoký vlastní kapitál				x	
	Řízení nákladů					x
	Využití kapacit					x
	Ochranná práva					x
	Dodržování termínů (spolehlivost)					x
Technické know how				x		
Využití strojů					x	
	Jaký bude vliv těchto faktorů na podnik v budoucnosti	Nevýznamný	Málo významný	Středně významný	Významný	Velmi významný

Zdroj: Vypracováno autorem

Z vyznačených odpovědí lze konstatovat, že zvolené faktory úspěchu podniku jsou silné až velmi silné, a budou mít středně významný až velmi významný vliv na budoucí chod společnosti.

Mezi stěžejní schopnosti a prostředky společnosti XX patří spolehlivost, využití strojů, využití výrobních kapacit nebo vysoká produktivita práce. Právě dodržování domluvených podmínek a termínů buduje pevné vazby mezi externími zákazníky. Významné jsou průběžné kontroly a revize veškerých technologií, u kterých je hlídána míra poruchovosti, zastarání a opotřebování. Při dosažení určených hranic těchto zjištěných hodnot vznikají podněty pro změny ve složení výrobních strojů a vybavení.

Vše jde ruku v ruce s motivací a neustálým školením zaměstnanců. Spokojenost pracovníků je udržována vhodnými pracovními podmínkami na pracovišti a vysokým finančním ohodnocením. Pracovníci na všech úrovních podniku jsou seznámeni s vizí a cíli společnosti, proto jejich práce přispívá k naplnění strategie této tiskárny. Všem je také jasné, že pokud chtějí být součástí, musí držet tempo, které určuje trend a vývoj trhu.

Společnost XX se snaží využívat z části vlastní finanční zdroje k veškerému financování chodu podniku, z větší části využívá leasingových společností nabízející výhodné úrokové podmínky. I společnost XX vlastní ochranná práva pro určité výrobní procesy a brání si své technické know how.

Kvalita a rychlost vyřízení zakázky je prioritou této tiskárny. Pro tyto důvody realizují inovace, které se týkají rozšiřování výrobních kapacit a pořizování nejnovějších technologií, které jsou aktuálně nabízeny na celém trhu. I inkrementální změny mají za důsledek postupné zlepšování výrobních procesů a komplexního fungování celého podniku.

4.4 Proces inovace

Jelikož se společnost XX nachází v silném konkurenčním prostředí, je nezbytné pozorně vnímat potřeby a přání zákazníků. Pod toto všechno spadá akceptace jejich požadavků, kvalita a rychlost vyrobené zakázky. Jak již bylo výše zmíněno, podnik se nachází v Praze, tím pádem nemá nárok na jakékoliv dotace, jako konkurenti v jiných krajích.

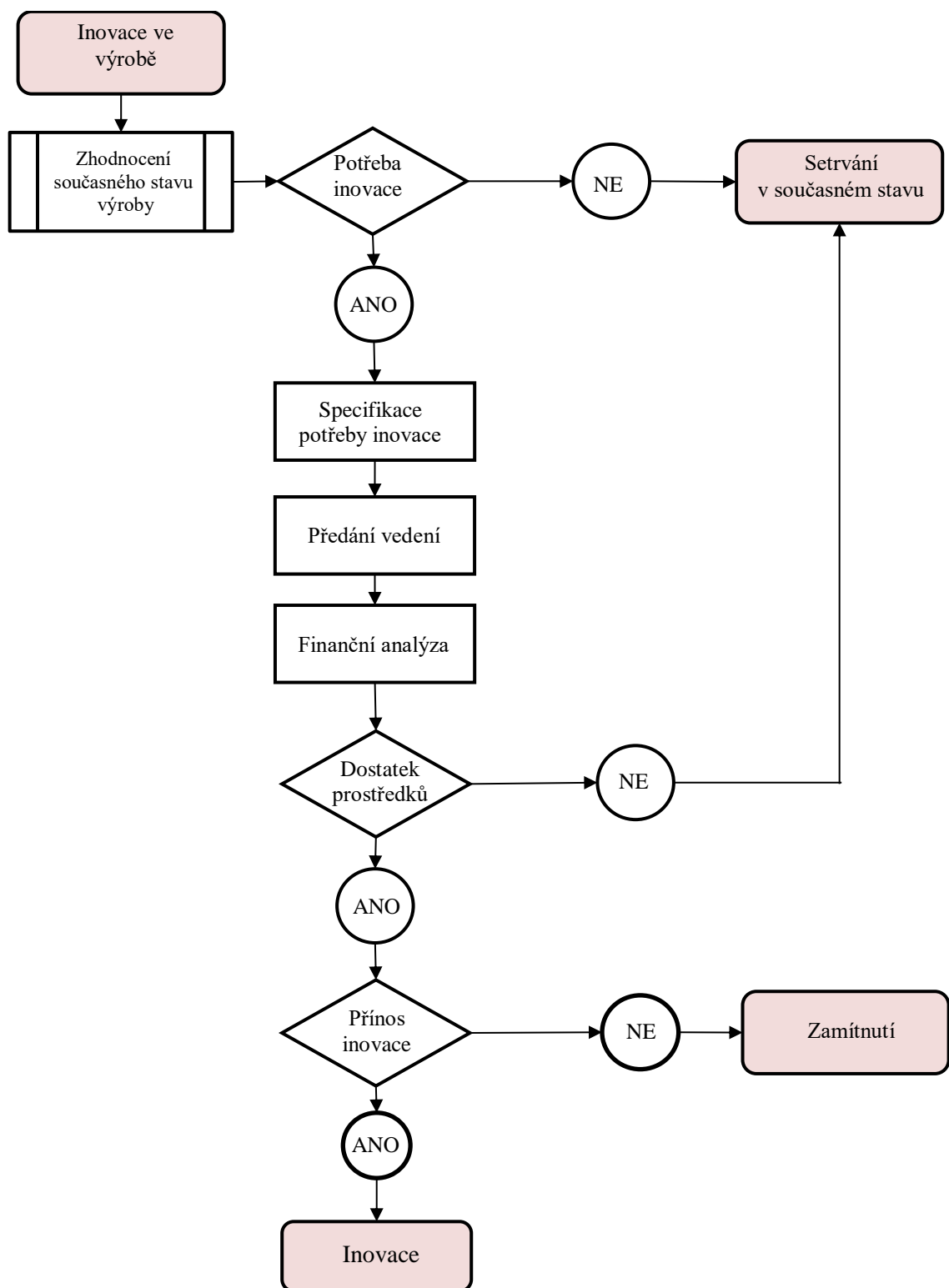
Proces inovace je složen z několika částí. Prvním krokem je zanalyzovat současný stav výroby a zhodnotit potřeby inovace. Pokud podnik stihá plnit zakázky v požadovaném čase i kvalitě a neztrácí nové klienty kvůli nedostatečné výrobní kapacitě, není inovace zapotřebí. Tudíž setrvá podnik s aktuálním stavem strojů, výrobních linek i počtem zaměstnanců.

Pokud je dosaženo uvážení nutné inovace, podnik posoudí současný stav prostředků pro investování. Proces je ukončen případným nedostatkem finančních prostředků. Jestliže podnik má k dispozici peněžní prostředky nebo jinou možnost financování inovace, proces pokračuje do dalších kroků.

Vedení společnosti XX přijme sdělení o návrhu na inovaci. Následuje konkrétní specifikace předmětu inovace. Většinou je předloženo několik potenciálních variant inovace, které jsou důsledně analyzovány a propočítány potřebné ukazatele, jimiž jsou zjištěny přínosy inovací.

Poté je v pořadí finanční analýza rentability konceptu inovace. Výnosnost a efektivita inovace má velkou váhu v rozhodování o realizaci inovace. Dále se zhodnotí, zda je nevyhnutelné nakoupit nové technologie nebo rozšířit výrobní kapacity. Jestliže koncept inovace nebude mít pro podnik znatelný přínos, proces je zakončen nepřijetím. V případě potenciálního přínosu bude proces inovace uskutečněn. V následujícím schématu 10 je znázorněn proces inovace ve společnosti XX.

Schéma 10: Proces inovace



Zdroj: Vypracováno autorem

4.4.1 Návrh na zlepšení procesu inovace ve firmě

Předcházejícím schématem byl znázorněn proces inovace. Pro společnost by bylo vhodné upravit procesní mapu tak, aby byla zřetelná kritéria rozhodování. Proto je navržena nová procesní mapa.

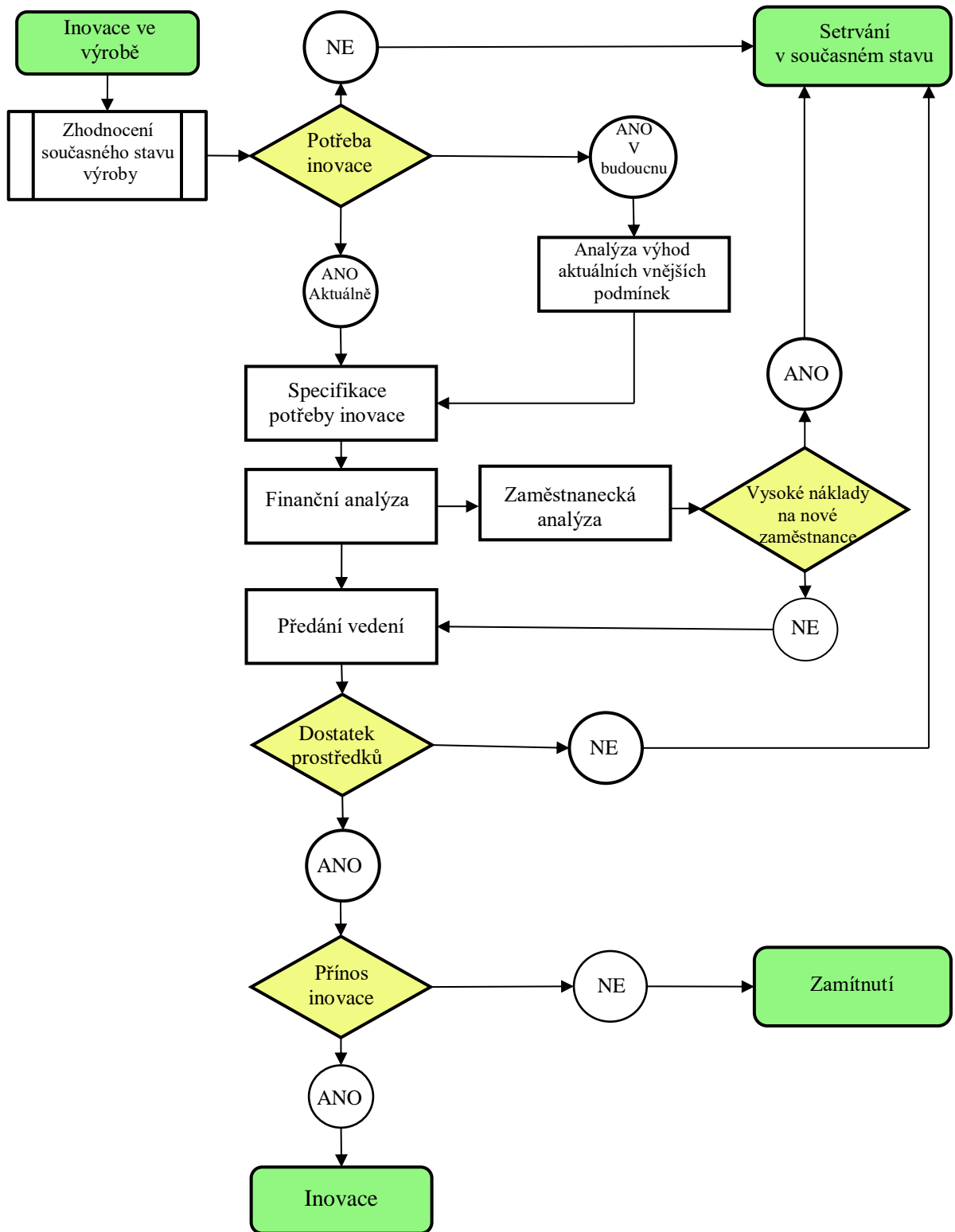
Počátek procesu je stejný. Na prvním místě je zhodnocen současný stav výroby a v jaké míře je potřebná inovace. Pokud je aktuální stav ideální, společnost stíhá plnit všechny požadavky zákazníků včas a kvalitně, podnik setrvává v zajetých kolejích. Rozdíl přichází v případě, že je inovace potřebná. Každý návrh změny musí být dokonale promyšlen, aby nedošlo k mrhání finančních prostředků, času i úsilí všech zúčastněných.

Některou inovaci lze rozdělit do několika fází. I když není zrovna na místě koupě nových technologií nebo změna způsobu výroby produktů, je potřeba se zamyslet nad tím, co lze udělat již v tuto dobu. Při prozkoumání aktuálních okolností nejen na trhu, v realitách či na finančním trhu, a zjištění výhodných podmínek, lze všeho využít. Pokud jsou velmi nízké sazby úvěrů, je možné výhodně nakoupit pozemek a postavit nové potřebné prostory pro rozšíření výrobní kapacity.

Další fáze procesu změny, kterou může být např. nákup nových technologií, lze ponechat na pozdější dobu. Opět je nutné hlídat podmínky externího prostředí, které se týkají kupříkladu měnového kurzu nebo novinek v oblasti nejnovějších technologií. Dalším milníkem je množství zaměstnanců. Kdyby se náklady na nové zaměstnance a jejich školení šplhaly k vysokým částkám, které jsou neefektivní, je pro společnost lepší setrvat v současném stavu a vyhledat možné interní zdroje pracovníků, případně rozšířit jejich kvalifikace a schopnosti.

Stěžejní je část procesu hodnocení návrhu inovace, celkové propočítání finanční stránky, porovnání všech podstatných kladů a záporů návrhu, a i efektivnosti jednotlivých variant. Pokud výsledky poukazují na jednoznačný přínos inovace, výkonné týmy začínají budovat plány, ve kterých jsou popsány jednotlivé činnosti k dosažení realizace inovace a konkrétně přiřazeny odpovědné osoby s popisem jejich kompetencí. V následujícím schématu 11 je znázorněna nová procesní mapa procesu inovace ve společnosti.

Schéma 11: Návrh procesu inovace



Zdroj: Vypracováno autorem

4.4.2 Rozhodování v procesní mapě

V průběhu procesu inovací nastává několik zlomových okamžiků, kdy se společnost musí rozhodnout a zvolit jednu z možností. Rozhodnutí se týkají všelijakých situací, finančních, nefinančních, technologických apod. Ne vždy lze vzít zvolený krok zpět, proto je podstatné zvážit všechna pro a proti jednotlivých variant.

V předchozí procesní mapě, která je již návrhem na zlepšení procesu inovace ve výrobě, se nachází 4 rozhodovací body. Prvním z nich je uvážení o potřebě inovace. Rozhodnutí ANO připadá v úvahu tehdy, když se doba výroby zakázky prodlouží o více než 5 % běžného času pro splnění požadavku. Rychlost je jednou z priorit společnosti XX, proto nepřipadá v úvahu z dlouhodobého hlediska ztrácet zákazníky z důvodu nestíhání výroby. Je tedy nutné rozšířit výrobní kapacity.

Další pohnutkou k volbě inovace jsou nedostatečné výrobní kapacity strojů nebo jejich opotřebení. Techničtí pracovníci společně s údržbáři měří výkonnost a poruchovost veškerých strojů. Pokud je poruchovost technologie vyšší než 5 %, zhodnotí se náklady na opravu a počet hodin přerušení procesu výroby. Tento samý postup probíhá při kontrole výkonnosti strojů. Právě kvůli zastaralosti strojů klesá jejich výkonnost. Při snížení hodnot tohoto ukazatele pod hranici 80 %, není výkon strojů dostatečný. Tímto vzniknou jasné signály pro změny ve vybavení výrobního oddělení. Veškeré hodnoty jsou závislé na stavu a typu technologií, jejichž výkonnosti se od sebe vzájemně liší.

Druhým bodem je rozhodování týkající se nákladů na nové zaměstnance. Zaměstnance je potřeba najít, získat, zaškolit atd. Z krátkodobého hlediska, v případě nedostatku pracovníků, využívá společnost XX služby personální agentury. Dle konzultace s vedením tiskárny je výhodné přijmout agenturního pracovníka, pokud náklady zprostředkovateli nepřesahují náklady na kmenového zaměstnance o více než 21 %. Aktuálně je to částka 250 Kč za hodinu. V opačném případě se rozhodování v procesní mapě větví do záporné varianty a pro společnost je příznivější setrvat v současném stavu zaměstnanců. S ohledem na výši nákladů na získání nového zaměstnance je lepší možností hledat mezi interními pracovníky nebo dočasně vystavit inzerci a přijmout nové lidi přes ředitele výroby.

Další volba následuje po finanční analýze a předání návrhu vedení. Tím je zhodnoceno, zda je k dispozici pro realizaci inovace dostatečné množství prostředků,

případně výběr optimálního řešení k financování inovace. Společnost XX se snaží využívat z velké části leasingových společností pro financování veškerých investic a inovací. Díky příznivým úrokovým sazbám a podmínkám splácení je pro tiskárnu nejvýhodnější financování z 15–30 % vlastním kapitálem a zbylou částku financovat pomocí leasingu, a to v rozmezí 70–85 % hodnoty inovace. Společnost má za zásadu nevyužívat dlouhodobé úvěry, nezadlužovat se na déle než 5 let, v souladu s dobou návratnosti investic.

Poslední rozhodování má velkou váhu zejména proto, že se jedná o celkový přínos inovace pro společnost jako celek. Jaké budou konkurenční výhody, o kolik se zvýší počet nových zakázek, zda se sníží náklady na výrobu, v jaké míře dojde ke změně postavení podniku na trhu apod. Přínos inovace je počítán pomocí čisté současné hodnoty investice. Jestliže je hodnota tohoto ukazatele menší než 0, společnost XX se v procesní mapě procesu inovace rozhodne pro neuskutečnění inovace. V případě, že je velikost ČSHI větší než 0, inovace je efektivní, pro společnost bude mít zřejmý přínos a rozhodnutí v procesní mapě vede k finálním krokům, tedy k realizaci inovace.

V tabulce 5 je zobrazen přehled milníků, znázorňující volbu rozhodnutí.

Tabulka 5: Rozhodování v procesní mapě

Rozhodování v procesní mapě			
Druh		Ano	Ne
Potřeba inovace	Zdržení výroby	nad 6 %	do 5 %
	Poruchovost stroje	nad 6 %	do 5 %
	Výkonnost technologií	pod 79 %	nad 80 %
Noví zaměstnanci	Náklady na získání	pod 20 %	nad 21 %
Dostatek prostředků	Vlastní kapitál	15–30 %	nad 31 %
	Leasing	70–85 %	pod 69 %
	Ostatní úvěry	do 5 let	nad 6 let
Přínos inovace	ČSHI	ČSHI > 0	ČSHI < 0

Zdroj: Vypracováno autorem

4.5 Zhodnocení inovace

Uskutečněná inovace může být zhodnocena i pomocí vypočítání inovačního indexu. Pro tuto práci je vytvořen KLII, neboli „Kristýna Lacinová inovační index“, díky kterému lze porovnat jednotlivé perspektivy inovace, její dílčí části a poměřit jejich váhy a důležitost. Výpočty inovačního indexu byly inspirovány souhrnným inovačním indexem, který využívá indikátory sledované v daném roce. Jedná se o jednu číselnou hodnotu, která je většinou sledována v časových řadách a umožňuje popisovat vývojový trend. Tento ukazatel je v současnosti využíván k pozorování konstantního vzestupu hodnot za státy Evropské Unie. (Kostic, 2014)

V následujících podkapitolách jsou zvolené cíle rozpracovány. Za každý cíl jsou popsány výpočty jednotlivých částí inovačního indexu. Výstupem je tabulka hodnot za samostatné úseky hodnocené oblasti a pavučinový graf, který zobrazuje grafické vyjádření výsledků. Výstupem je poměr hodnot daných cílů inovace k jejich optimálním hodnotám.

4.5.1 Zvýšení konkurenceschopnosti

Prvním cílem inovace bylo zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XX. Tato perspektiva má přiřazenou nejvyšší váhu, jelikož právě konkurenční prostředí je ztíženo i díky dotacím EU pro mimopražské tiskárny. Tento cíl byl počítán pomocí tří měřítek, a to podílem na trhu, atraktivností trhu a zvýšení produktivity práce.

4.5.1.1 Podíl na trhu

Výpočet podílu na trhu byl proveden pomocí GE analýzy, která je složena z několika faktorů týkajících se ukazatelů podstatných pro společnost XX. Ke každému faktoru je přiřazena váha dle důležitosti a známka od 1-5 (5 nejvíce). Toho hodnocení bylo provedeno vedením společnosti XX a je zobrazeno v tabulce 6.

Tabulka 6: Podíl na trhu

Podíl na trhu			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Relativní tržní podíl	0,20	3	0,60
Výrobek a jeho kvalita	0,15	5	0,75
Distribuční cesty	0,10	5	0,50
Efektivnost propagace	0,05	4	0,20
Úroveň managementu	0,05	4	0,20
Úroveň výzkumu a vývoje	0,05	5	0,25
Výrobní kapacity	0,10	5	0,50
Náklady	0,10	2	0,20
Efektivnost výroby	0,20	5	1,00
Celková výsledná hodnota	1,00		4,20

Zdroj: Vytvořeno autorem

4.5.1.2 Atraktivnost trhu

Výpočet atraktivnosti trhu byl také proveden pomocí GE analýzy a je zobrazen v tabulce 7. Opět byly vybrány významné faktory, u kterých je podstatný pohled společnosti na atraktivnost trhu. Ke každému faktoru byla přiřazena váha a hodnocení, které bylo provedeno vedením společnosti XX.

Tabulka 7: Atraktivnost trhu

Atraktivnost trhu			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Celkový rozměr trhu	0,15	3	0,45
Tempo růstu trhu (roční)	0,15	3	0,45
Míra zisku	0,20	4	0,80
Struktura konkurence	0,10	2	0,20
Intenzita konkurence	0,20	4	0,80
Technická úroveň	0,10	3	0,30
Energetická a materiálová náročnost	0,05	3	0,15
Faktory legislativní	0,05	2	0,10
Celková výsledná hodnota	1,00		3,25

Zdroj: Vypracováno autorem

4.5.1.3 Produktivita práce

Třetím měřítkem pro cíl zvýšení konkurenceschopnosti podniku je produktivita práce. Ta se za rok 2016 dle výpočtů společnosti XX pohybuje na úrovni 94 %. Z dat získaných ve výročních zprávách a výkazech zisků a ztrát za období v letech 2013-2016 byla vypočítána produktivita práce z výkonů pomocí vzorečku:

Ukazatel prezentuje, jak vysoké jsou výkony (v tis. Kč) na jednoho zaměstnance za určitý časový interval. V následující tabulce 8 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty produktivity práce z výkonů v letech od realizace inovace v roce 2013 do roku 2016.

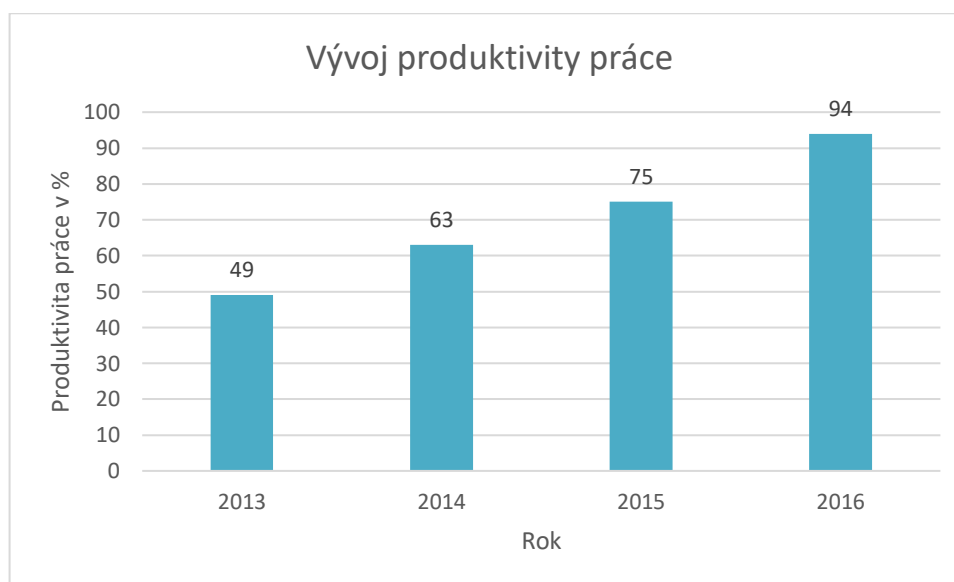
Tabulka 8: Výpočty produktivity práce z výkonů

Produktivita práce				
Rok	Výkony v tis. Kč	Počet zaměstnanců	Výsledek PP	PP v %
2013	256 981	96	2 677	49
2014	332 969	86	3 872	63
2015	416 014	94	4 426	75
2016	540 818	98	5 519	94

Zdroj: Vypracováno autorem

Trend vývoje produktivity práce z výkonů je rostoucí. Je patrné, že od roku 2013, kdy byla rozšířena výrobní kapacita a pořízeny nové technologie, do roku 2016, se zvýšila produktivita práce z výkonů o 48 %, a to za přibližně konstantního počtu zaměstnanců. Výsledky jsou znázorněny v grafu 1.

Graf 1: Vývoj produktivity práce z výkonů



Zdroj: Vypracováno autorem

V tabulce 9 je shrnutí prvního cíle inovačního indexu, zvýšení konkurenceschopnosti, obsahující podíl na trhu, atraktivnost trhu a produktivitu práce. Váhy byly přiděleny po konzultaci s vedením společnosti XX podle priorit pro celou organizaci.

Tabulka 9: Cíl zvýšení konkurenceschopnosti

	Váha	Cíl	Váha	Měřítko	Cílová hodnota	Zjištěná hodnota	Hodnota v %	Výsledek	Za cíl v %
1	0,6	Zvýšení konkurenceschopnosti	0,6	Podíl na trhu	5 bodů	4,2 bodů	84	50,4	51,06
			0,1	Atraktivnost trhu	5 bodů	3,25 bodů	65	6,5	
			0,3	Produktivita práce	5 632 tis. Kč	5 519 tis. Kč	94	28,2	

Zdroj: Vypracováno autorem

4.5.2 Rozšíření obchodních příležitostí

Druhým cílem je rozšíření obchodních příležitostí. Tento ukazatel lze vypočítat navýšením počtu nových zakázek a nových klientů vůbec. Právě díky rozšíření výrobních kapacit, přistavení části budovy a nákupu nových technologií, má podnik XX vyšší reakci na poptávku z trhu, plní potřeby všech zákazníků, a to kvalitně a rychle.

4.5.2.1 Počet zákazníků a zakázek

V období před inovací byl průměrný počet nových klientů 15 ročně. Nyní se průměrný počet navýšil na 23 nových klientů ročně. Optimální meziroční přírůstek nových klientů je z hlediska využití nonstop provozu společnosti a průměrného počtu zakázek (v aktuálním stavu podniku) odhadnut vedením společnosti XX na 30 klientů. Ze stejného pohledu byl posuzován i optimální počet zakázek. Aktuálně společnost XX přijímá průměrně 450 zakázek za měsíc. Odhad optimální hodnoty se pohybuje okolo 580 zakázek měsíčně. Záleží na druhu a složitosti zakázek. Právě svou velikostí, kvalitní produkcí a rychlostí se po inovaci stala společnost XX jednou z největších tiskáren na českém trhu a rozšiřuje tak své obchodní příležitosti.

Shrnutí cíle rozšíření obchodních příležitostí, který se skládá z počtu zakázek a počtu nových klientů, je obsaženo v tabulce 10.

Tabulka 10: Cíl rozšíření obchodních příležitostí

	Váha	Cíl	Váha	Měřítko	Cílová hodnota	Zjištěná hodnota	Hodnota v %	Výsledek	Za cíl v %
2	0,2	Rozšíření obchodních příležitostí	0,5	Počet zakázek	580 ks	450 ks	78	39	15,5
			0,5	Počet nových zákazníků	30 ks	23 ks	77	38,5	

Zdroj: Vypracováno autorem

4.5.3 Snižování nákladů

V perspektivě snižování nákladů jsou vybrána dvě měřítka týkající se nákladů na jeden výrobek a outsourcing knihárny. Tiskárna produkuje několik druhů výtisků. Od malých vizitek, přes tenké letáky, silnější časopisy až po obsáhlé knihy. Výrobní cena za jeden kus se pohybuje v rozmezí 0,10Kč až 500Kč. Zde je tedy nutné zaměření se na množství kusů v dané kategorii a počet a četnost zakázek. Tím se dojde k výpočtu průměrného nákladu na jeden výrobek. Dle interních informací společnosti XX se průměrná cena jednoho výrobku pohybovala okolo 46 Kč za kus, nyní se náklady na jeden výrobek snížily na 40 Kč za kus. V tabulce 11 je zobrazena přibližná kalkulace průměrné ceny na jeden produkt v letech 2013 a 2016.

Tabulka 11: Snížení nákladů na 1 výrobek

Náklady na jeden produkt 2013				
Váha	Druh	Průměrná cena	Výsledek	Průměr v Kč/ks
0,7	Časopis	117	82	46,40
0,2	Knihy	280	56	
0,1	Leták	13	1	

$$\frac{39,5}{46,4} = 0,85$$

Snížení nákladů na 1 produkt
o 15 %.

Náklady na jeden produkt 2016				
Váha	Druh	Průměrná cena	Výsledek	Průměr v Kč/ks
0,7	Časopis	98	69	39,53
0,2	Knihy	245	49	
0,1	Leták	10	1	

Zdroj: Vypracováno autorem

Snížení nákladů bylo podpořeno vytvořením vlastní knihárny, čímž odpadly náklady na outsourcing vazby výtisků. Výše tohoto nákladu byla v průměru 50.000Kč měsíčně. Celkové náklady firmy na outsourcing se skládaly z nákladů na údržbu strojů, jejich případné opravy, dodatečnou dopravu výrobků klientovi při plné obsazenosti rozvozových nákladních automobilů a outsourcing knihárny. V následující tabulce 12 je přehled jednotlivých položek outsourcingu společnosti před rokem 2013.

Tabulka 12: Skladba outsourcingu

Outsourcing	
Druh	Částka v Kč/měsíc
Údržba	10 000
Opravy	15 000
Doprava	8 000
Knihárna	50 000
Celkem	83 000

Poměr celkových nákladů vůči
nákladům na outsourcing
knihárny

$$\frac{50.000}{83.000} = 60\%$$

Zdroj: Vypracováno autorem

Realizací inovace v podobě postavení a vybavení knihárny společnost XX ušetří měsíčně 60 % z celkových nákladů na outsourcing.

Souhrn zjištěných hodnot pro cíl snižování nákladů, který je složen ze snížení nákladů na jeden výrobek a snížení nákladů na outsourcing, je znázorněn v tabulce 13. Cílovou hodnotu měřítka snížení nákladů na jeden výrobek nelze jednoznačně určit. V tabulce je uvedena 0, je to částka, ke které společnost směřuje a v budoucnu se jí bude postupně přibližovat, i s vědomím, že jí nikdy pravděpodobně nedosáhne (viz. fixní složka nákladů). Fixní složka nákladů se v některých případech nedá snížit ani o procento, např. poplatky nebo daně, které jsou dány legislativou. Oproti tomu s variabilní složkou nákladů hýbat lze. Díky této inovaci a automatizaci nové technologie došlo ke snížení nákladů na jeden produkt o 15 %. Jsou zde porovnávány náklady na jeden výrobek za rok 2013 při realizaci inovace a za rok 2016 po zaběhnutí inovace v podniku.

Tabulka 13: Cíl snižování nákladů

	Váha	Cíl	Váha	Měřítko	Cílová hodnota	Zjištěná hodnota	Hodnota v %	Výsledek	Za cíl v %
3	0,2	Snižování nákladů	0,5	Snížení nákladů na 1 produkt	0	39,53 Kč	85	42,5	14,5
			0,5	Outsourcing knihárny	0	50 000 Kč	60	30	

Zdroj: Vypracováno autorem

4.5.4 Výsledky hodnocení inovace

V předchozích podkapitolách byly popisovány průběžné výpočty současných hodnot zvolených měřítek. Jejich zjištěné hodnoty byly převedeny na procenta (%). Výsledky byly vynásobeny váhou měřítka, které byly určeny po konzultaci s vedením společnosti XX dle významnosti pro přínos inovace. Za každý cíl byl vypočítán průměr výsledných hodnot a vynásoben váhou cíle.

Nejvyšší možnou dosaženou hodnotou je 100 %. Tento výsledek by znamenal optimální zajištění cílů společnosti XX, které byly výsledkem provedené inovace v roce 2013.

V tabulce 14 je kompletní přehled zjištěných hodnot inovačního indexu KLII.

Tabulka 14: Cíle a měřítka KLII

	Váha	Cíl	Váha	Měřítka	Cílová hodnota	Zjištěná hodnota	Hodnota v %	Výsledek	Za cíl v %
1	0,6	Zvýšení konkurenceschopnosti	0,6	Podíl na trhu	5 bodů	4,2 bodů	84	50,4	51,06
			0,1	Atraktivnost trhu	5 bodů	3,25 bodů	65	6,5	
			0,3	Produktivita práce	5 632 tis. Kč	5 519 tis. Kč	94	28,2	
2	0,2	Rozšíření obchodních příležitostí	0,5	Počet zakázek	580 ks	450 ks	78	39	15,5
			0,5	Počet nových zákazníků	30 ks	23 ks	77	38,5	
3	0,2	Snižování nákladů	0,5	Snížení nákladů na 1 produkt	0	39,53 Kč	85	42,5	14,5
			0,5	Outsourcing knihárny	0	50 000 Kč	60	30	
Celková výsledná hodnota									81,06

Zdroj: Vytvořeno autorem

Z tabulky 14 lze zjistit, že celková výsledná hodnota je ve výši 81,06 %. Zrealizovaná inovace měla vysoce efektivní výsledky jednotlivých cílů inovace. Kvůli důležitosti měla největší váhu část týkající se zvýšení konkurenceschopnosti podniku. I přes nulové nároky na získání dotace od EU je tiskárna vysoce konkurenceschopná a je leaderem na trhu polygrafie. K tomu ji napomohla právě inovace ve formě rozšíření výrobních kapacit, pořízení nejmodernějších technologií a přístavba nového úseku výroby, knihárny, díky které se snížily náklady podniku na outsourcing o 50.000 Kč měsíčně.

Grafický výstup získaných hodnot inovačního indexu KLII je zobrazen v grafu 2. Body v grafu vytyčují dosažené hodnoty měřítek. Optimální hranice 100 % je představována vnější linií grafu. Lze vidět, že nejbližší k cílenému výsledku optima je měřítko produktivity práce. Právě produktivita práce z výkonů se aktuálně ve společnosti XX pohybuje na vysokých 94 %. To znamená, že je velmi dobře využíváno výrobních kapacit, produktivity strojů i lidského kapitálu v podobě kvalifikovaných pracovníků.

Vysokých čísel bylo dosaženo i v měřítkách podílu na trhu a počtu zakázek, které jsou v souladu s výkonností strojů a výrobními kapacitami. Nejnižší výsledek nastal u měřítka snížení nákladů na outsourcing. Díky výstavbě knihárny se roční náklady na tuto outsourcingovou část snížily o 600.000 Kč, ovšem další části outsourcingu zůstaly zachovány i přes realizaci inovace.

Graf 2: Zhodnocení inovace



Zdroj: Vypracováno autorem

Aby byla výsledná hodnota KLII, 81,06 %, vypovídající, jsou vytvořeny tři samostatné kategorie v rozmezí 0-59 %, 60-74 % a 75-100 %, na jejichž základě lze porovnat efektivitu inovace. Toto rozdělení znázorňuje tabulka 15.

Tabulka 15: Hranice realizace inovace dle KLII

Zhodnocení KLII		
Hodnota	Efektivní	Realizace inovace
75-100 %	ANO	ANO
60-74 %	Nápravná opatření	MOŽNÁ
0-59 %	NE	NE

Zdroj: Vypracováno autorem

První skupina, která obsahuje nejnižší ohodnocení indexu KLII a je zvýrazněna červenou barvou, považuje inovaci za neefektivní a nebude realizována. Společnost XX lpí na nejvyšší kvalitě a dělá vše pro to, aby dosahovala jen nejlepších výsledků. Tato hodnota je tudíž nedostačující.

Druhá skupina obsahuje střední hodnoty, toto pásmo je zvýrazněno žlutou barvou. Inovace v tomto stádiu není natolik naplánována, aby byla připravena pro realizaci a zajistila efektivní splnění cílů změny. Ovšem nepřiklání se ani k opačné negativní straně škály hodnocení. Vedení je otevřeno k vymyšlení nových návrhů a nápravných opatření, změnám v plánech inovace a zajištění lepších výsledků. Inovace v této fázi má potenciální šanci na uskutečnění. Zde působí faktor času. Záleží na tom, jak rychle se dokáže tým postavit nedostatkům inovace a odstranit je, nebo alespoň eliminovat. Tým tedy musí být velmi flexibilní a inovativně uvažující, lze přibrat pro konzultaci i externího odborníka.

Poslední a nejlépe hodnocenou skupinou jsou nejvyšší dosažené hodnoty indexu KLII, které jsou zvýrazněny zelenou barvou. Veškerá měřítka cílů změny jsou vyhodnoceny jako efektivní. Inovace bude mít dle výpočtů vysoký přínos pro podnik, proto bude postupovat podle dalších kroků procesní mapy inovace do přípravy realizace.

4.6 Návrh zviditelnění přínosů inovací

Po několika měsíční spolupráci se společností XX bylo dosaženo úsudku, že podnik je velmi dynamický, nebojí se změn, vedení se řídí především intuicí, vlastními zkušenostmi a má šestý smysl pro efektivní řízení tiskárny. Za velmi podstatný poznatek je považován fakt, že vedení společnosti využívá zdravý selský rozum. Manažer může mít načteno nespočet kvalitních publikací a získat teoretické znalosti, ovšem pokud neumí vše propojit s realitou a využívat to v praxi, úspěch není zaručen.

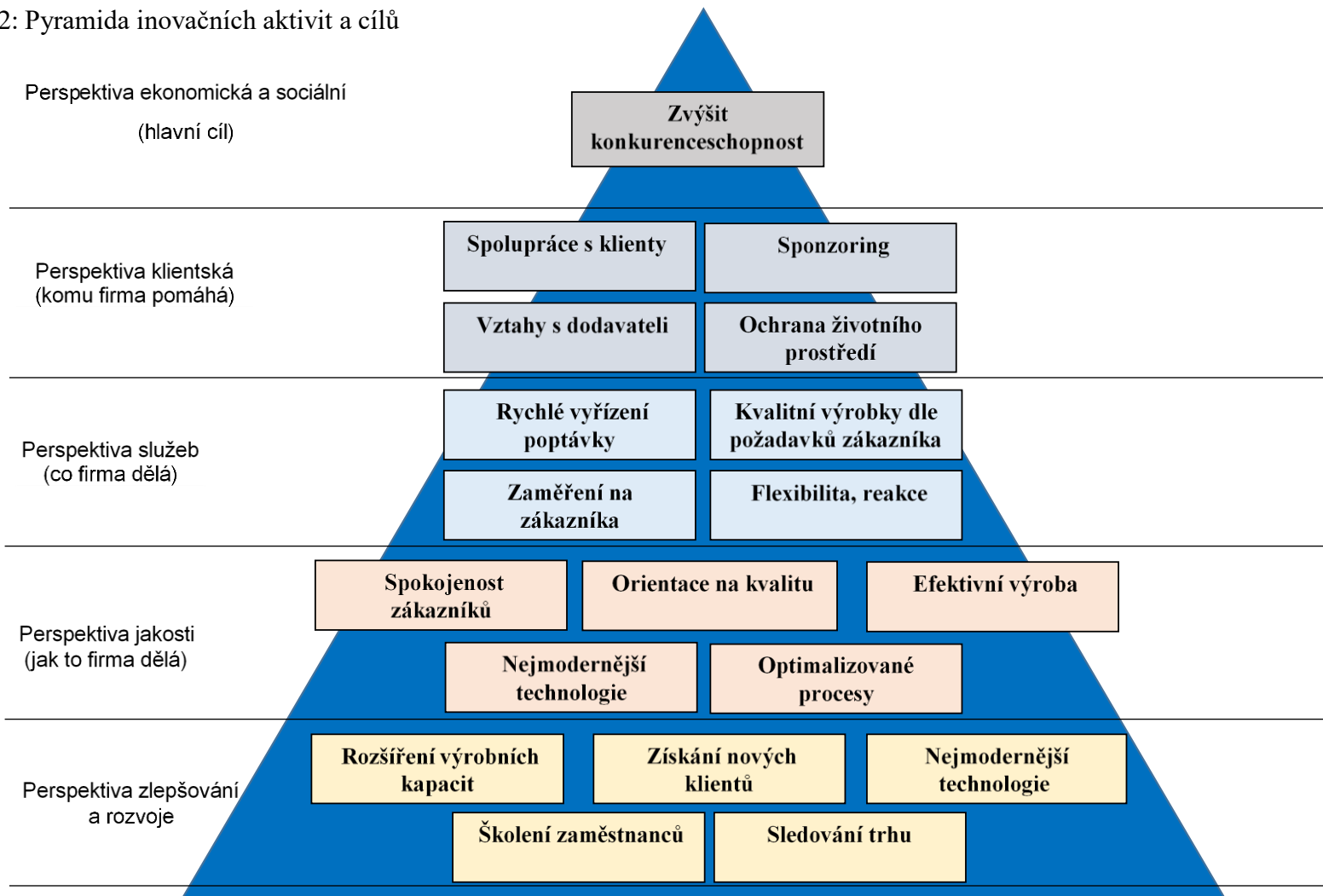
Silný hnací motor a neustávající motivace pracovníků na všech odděleních společnosti je podpořen, pokud jsou cíle a přínosy inovace stále na očích. Pokud si podnik určí tyto primární body, je vhodné vytvořit schéma, které by bylo rozmístěno po všech kancelářích i ve výrobních, skladových i expedičních halách. Jako návrh byla sestavena pyramida obsahující jednotlivá patra různých perspektiv. Přínos inovace lze rozdělit do několika částí. Hlavním cílem, nacházející se na samém vrcholu pyramidy, je zvýšení konkurenceschopnosti. Tiskárna hodlá konkurovat i mimopražským firmám, které mají nároky na dotace od EU.

Významnými cíli jsou lepší komunikace a spolupráce jak s klienty, tak i utužování vztahů s dodavateli. Nesmí být opomenuta ochrana životního prostředí. Společnost XX se do této oblasti od roku 2010 aktivně zapojuje. V současnosti je elektrická energie z části pokrytá sluneční energií z fotovoltaických elektráren, které jsou umístěny na střeše výrobní budovy. Díky spolupráci s Českými sběrnými surovinami jsou veškeré odpady z průmyslové výroby, jako jsou např. lepenky, kartony, různé odřezky, pravidelně odváženy a likvidovány.

Smyslem inovace je nabízení kvalitní služeb pro klienty, rychlá reakce na požadavky a jejich včasné vyřízení. Společnost XX je orientována na zákazníka, snaží se mu vyhovět v největší možné míře. Podstatně je orientována i na kvalitu, efektivní výrobu, optimalizované procesy a pravidelné kontrolování funkce nejmodernějších technologií. Díky propojení těchto všech bodů je zvýšená šance na spokojenost zákazníků.

Základnou toho všeho je neustálé zlepšování a rozvoj společnosti, postupné rozšiřování výrobních kapacit, získávání nových klientů, sledování trhu, a především i školení a spokojenost pracovníků na všech úrovních podniku. Následující schéma 12 ukazuje návrh pyramidy přínosů a priorit inovací.

Schéma 12: Pyramida inovačních aktivit a cílů



Zdroj: Vypracováno autorem

5 Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma Inovační management ve vybraném MSP. Zvoleným podnikem je společnost XX sídlící v Praze. Jedná se o významnou tiskárnu, která funguje již přes dvacet let. Její specializace spadá do tisku letáků, vizitek, kalendářů, katalogů, brožur, a především časopisů a knih. I přes nulové nároky na dotace od Evropské unie je společnost leaderem v oboru polygrafie díky poměru akceptovatelné ceny a vysoké kvality. Odměnou za tyto priority jsou stále spokojení zákazníci a pravidelný přísun nových klientů.

Společnost XX je velmi dynamická, nebojí se změn, vedení se řídí především intuicí, vlastními zkušenostmi a má šestý smysl pro efektivní řízení tiskárny. Díky tomu dosáhla svého postavení na trhu, využívá své konkurenční výhody, je zaměřena na neustálé zlepšování a vlastní bojovný pohled na aktuální celkové dění na trhu.

První část diplomové práce obsahuje potřebné vysvětlení pojmů týkajících se inovací, invencí, inovačního managementu, faktorů úspěchů inovací apod. Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat zrealizovanou inovaci a procesy inovace ve zvoleném podniku. V roce 2013 proběhla důležitá inovace, a to pomocí rozšíření výrobních kapacit, pořízení nových technologií a přístavby knihárny.

Výstupem této práce je analýza inovace společnosti, propočítání ukazatelů čisté současné hodnoty investice a doby její návratnosti, vytvoření procesní mapy procesu inovace ve výrobě, vyhodnocení efektivity inovace pomocí vypočítání inovačního indexu KLII a sestavení pyramidy cílů inovace z několika hledisek.

Návrh nové procesní mapy inovace byl rozšířen o nové kroky, které by mohly podniku ušetřit náklady a ukázat novou oblast, již je důležité se taktéž zabývat. Procesní mapa byla rozšířena o tabulku rozhodování, kdy se společnost zaměřuje na hranice stěžejních ukazatelů, kdy se pro inovaci rozhodnout, a za jakých podmínek inovační plán nelze přijmout.

Finanční hodnocení inovace proběhlo formou výpočtu čisté současné hodnoty investice. Výsledkem tohoto ukazatele bylo poukázáno na efektivnost inovace. Dalším ukazatelem výpočtu doby splacení investice byla potvrzena doba návratnosti inovace do pěti let od počáteční realizace a vynaložení prvních nákladů.

Hodnocení inovace dle inovačního indexu KLII bylo složeno ze tří částí. Tyto části jsou hlavními cíli inovace. V každém cíli je obsaženo několik měřítek s přidělenou váhou významnosti pro společnost XX. Inspirací pro vytvoření inovačního indexu byl Souhrnný inovační index (SII) vyjadřující celkovou inovační výkonnost států, které jsou mezi sebou porovnávány. Výstupem těchto výpočtů bylo grafické znázornění výsledků pomocí pavučinového grafu a sestavení tabulky se třemi skupinami realizace inovací podle výsledku indexu KLII. Tento způsob hodnocení inovace může podnik využít i do budoucna pro příští inovace. Doporučuji využívat více simulátorů, které modelují plánovaný průběh inovace a odkrývají případné nedostatky a chyby, které je potřebné včas odstranit nebo eliminovat.

Dalším výstupem této diplomové práce je vytvoření pyramidy zobrazující stěžejní cíle inovací podle jednotlivých skupin. Jakmile je celá organizace, včetně zaměstnanců na všech ostatních pracovních pozicích, přesvědčena o tom, co dělají, jak to dělají a co je přínosem pro společnost, není nedosažitelných cílů. Základem úspěchu každé inovace je komunikace mezi jednotlivými vrstvami podniku.

Primární krok k posouzení inovační činnosti podniku je zabudovat do každého aktu zpětnou vazbu, která je vedena od výsledků k očekávání. Zpětná vazba je ukazatelem spolehlivosti a jakosti nejen inovačních plánů podniku, ale i jeho inovačního úsilí. Společnost XX by si v případě budoucích inovací měla pokládat několik otázek typu: „Jaké výsledky jsou od tohoto inovačního projektu očekávány? Kdy jsou očekávány? Kdy bude zhodnocen postup projektu pro udržení kontroly?“ Odpověďmi bude odhaleno, zda má firma sklon spíše k pesimismu nebo optimismu, zda jsou výsledky očekávány příliš brzy nebo naopak je společnost ochotna čekat až nadměrnou dlouhou dobu, zda je výsledek inovace přeceňován nebo podceňován. Po shrnutí těchto poznatků lze odhalit nesprávné tendence, případně identifikovat oblasti, ve kterých mají dobré nebo naopak špatné výsledky.

Dalším významným krokem je vypracovat metody pro průběžné hodnocení aktuálně probíhajících inovačních projektů. Tím je zajištěno optimální využívání zdrojů, zapojení pracovníků a kontrola jejich činností dle inovačního plánu. V managementu společnosti je zahrnuto i porovnání inovačních cílů podniku s podnikovou inovační výkonností.

Jak již bylo zmíněno v diplomové práci, podle názorů mnoha autorů je podnik, který neinovuje, odsouzen k zániku. Proto je často používaným mottem společností „Inovuj, nebo zemři“. Společnost XX je právě jednou z nich a díky bojovné povaze vedení má tato tiskárna vysoké předpoklady k udržení svého označení jako leader v oblasti polygrafie v České republice.

6 Summary

The topic of the master thesis is Innovation Management in the Chosen SME. The chosen enterprise is company XX located in Prague. It is an important printing company which is operating on the market for more than 20 years. The company is not using any donations from the EU and yet it is the leader in the Czech printing market thanks to the good set ration of high quality and acceptable price. Those well-chosen priorities result in satisfied customers and regular supply of new clients.

The first part of the thesis contains explanation of basic terms related to innovations, inventions, innovation management, innovation success factors etc. The aim of the thesis was to analyse realized innovation and innovation processes in the chosen enterprise. In 2013, important innovation was executed in the company; new technologies were acquired, production capacities were enlarged and new building with bookbinding facilities was added on.

The output of this paper is the analysis of the innovation of the company, calculation of the net present value and pay-back period, creation of processing map for the process of innovation in production, evaluation of effectivity of the innovation by calculation of KLII innovation index, and composition of innovation goals pyramid from several viewpoints.

As was already mentioned in the thesis, according to the opinions of many authors, the company that does not innovate is doomed to fail. That is why the often-used motto of the companies is “Innovate or die”. The company XX is the one of such companies, plus the management has the fighting spirit and thanks to those attributes the company has high presuppositions to maintain its leading position on the Czech printing market.

Key words: innovation, innovation process, dividing and classification of the innovations, methods of measuring innovation performance, innovation index, processing maps

7 Přehled použitých zdrojů

1. Bartes, F. (2008). *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
2. BCG.com. (2006). *Measuring Innovation*. Získáno 2016-09-02. Dostupné z: http://www.bcg.com/publications/files/2006_Innovation_Metrics_Survey.pdf
3. Drucker, P. F. (1993). *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Praha: Management Press.
4. Dvořák, J. (2006). *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky.
5. Dytrt, Z., & Strítěská, M. (2009). *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press.
6. Hadraba, J. *K problematice členění a hodnocení inovací*. Získáno 2016-08-12. Dostupné z: <http://www.svses.cz/akce/inovace/hadraba.pdf>
7. Havlíček, K. (2011). *Inovační manuál*. Získáno 2016-09-02. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Inovacni_manuál.pdf.
8. Havlíček, K. (2009). *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
9. Heřman, J., Horová, O., & Jaklová, M. (2008). *Průmyslové inovace*. V Praze: Oeconomica.
10. Interní dokumentace společnosti XX za roky 2013, 2014, 2015, 2016
11. Kim, W. C., Mauborgne, R., Grusová, I., & Somogyi, P. (2015). *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press.
12. Kislíngrová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck.
13. Klímová, V. (2006). *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
14. Kotsemir, M. & Abroskin, A. (2013). *Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion*. Získáno 2016-07-30. Dostupné z: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/45400/1/MPRA_paper_45069.pdf.
15. Kostic, M. (2014). *Inovační výkonnost ČR v mezinárodním srovnání Innovation Union Scoreboard v letech 2004-2014*. Získáno 2017-02-20. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/ergo.2015.10.issue-2/ergo-2015-0005/ergo-2015-0005.pdf>
16. Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
17. Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
18. Kubátová, E. (2005). *Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací*. Working Paper č. 13/2005, Brno: CVKSČE MU.
19. Muška, M., Králík, J., & Hálek, V. (2009). *Otevřená inovace (Vol. 1)*. Bratislava: DonauMedia.
20. Nochur, K. (2009). *Executing innovation: expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business Press.

21. OECD (2005). *Oslo manuál*. Získáno 2016-07-30. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manuál_9789264013100-en.
22. OECD. (2008). *Shaping Policies for the Future of the internet Economy*. OECD Ministerial Meeting. Získáno 2016-07-30. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/40821707.pdf>.
23. Pitra, Z. (1997). *Inovační strategie*. Praha: Grada.
24. Pitra, Z. (2001). *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress.
25. Pitra, Z. (2006). *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing.
26. Pitra, Z. (2006). *Rozvoj inovačního podnikání organizace*. Získáno 2016-07-30. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617500-rozvoj-inovacnihopodnikani-organizace>.
27. Robbins, S. P., Coulter, J., & Šafaříková, V. (2004). *Management*. Praha: Grada.
28. Rýdl, K. (2003). *Inovace školských systémů*. Praha: ISV.
29. Sirůček, P. (2005). *Teorie inovací J. A. Schumpetera a její rozpracování F. Valentou*. Získáno: 2017-03-01. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/search/detail/232-teorie-inovaci-j-a-schumpetera-a-jeji-rozpracovani-f-valentou/>.
30. Skokan, K. (2004). *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis.
31. Švejda, P. (2007). *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR.
32. Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
33. Vacek, J. (2001). Innovation Impulses, ed.: *Seeking and Implementation of Innovation Opportunities*. Získáno 2017-03-01. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>.
34. Vacek, J. (2007). *Strukturování inovačních procesů*. Získáno 2017-03-01. Dostupné z: www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2007/MOMAN2007_JV.ppt.
35. Valenta, F. *Od Schumpetera k nové ekonomice*. Získáno 2017-03-01. Dostupné z: <http://old.fph.vse.cz/katedry/kpe/inovace.asp>.
36. Vlček, R. (2010). *Inovace v hospodářské praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
37. Vlček, R. (2011). *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing.
38. Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.
39. Webové stránky společnosti XX
40. Weckerte, H. (1992). *Podnikáme na náročných trzích III.: Vytváříme a realizujeme strategii prosperity*. Praha: Profit.
41. Žižlavský, O. (2011). *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

Seznam schémat, tabulek a grafů

Schéma 1: Inovační aktivity podniků podle metodiky Eurostatu	9
Schéma 2: Rozdělení inovací.....	13
Schéma 3: Hierarchie členění inovací	15
Schéma 4: Inovačně lineární proces	25
Schéma 5: Řetěžený model, nelineárně inovační proces	26
Schéma 6: Strukturování inovačních procesů.....	27
Schéma 7: Model systémového obecného inovačního managementu	28
Schéma 8: Měření efektivity inovačního procesu	30
Schéma 9: Organizační struktura společnosti	37
Schéma 10: Proces inovace.....	44
Schéma 11: Návrh procesu inovace	46
Schéma 12: Pyramida inovačních aktivit a cílů.....	59
Tabulka 1: Srovnání evolučních a radikálních inovací.....	15
Tabulka 2: Hodnoty pro výpočty metod hodnocení inovací.....	38
Tabulka 3: Výpočty SHP	39
Tabulka 4: Analýza faktorů úspěchu	41
Tabulka 5: Rozhodování v procesu inovace	48
Tabulka 6: Podíl na trhu.....	50
Tabulka 7: Atraktivnost trhu.....	50
Tabulka 8: Výpočty produktivity práce z výkonů	51
Tabulka 9: Cíl zvýšení konkurenceschopnosti	52
Tabulka 10: Cíl rozšíření obchodních příležitostí.....	52
Tabulka 11: Snížení nákladů na 1 výrobek.....	53
Tabulka 12: Skladba outsourcingu	54
Tabulka 13: Cíl snižování nákladů	54
Tabulka 14: Cíle a měřítka KLII.....	55
Tabulka 15: Hranice realizace inovace dle KLII	57
Graf 1: Vývoj produktivity práce z výkonů.....	51
Graf 2: Zhodnocení inovace	56