

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovace v podnikání – získání konkurenční výhody

Bc. Dana Vicianová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dana Vicianová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Inovace v podnikání – získávání konkurenční výhody

Název anglicky

Innovation in Business

Cíle práce

Na základě osvojení si teoretických znalostí a s využitím praktických zkušeností z oblasti uplatňování inovačních záměrů ve sledovaném podnikatelském subjektu, bude pomocí vybraných metodických postupů vypracována analýza současných vnitřních ekonomických i ostatních systémových podmínek a tržních příležitostí. Souhrn získaných poznatků bude využit pro cílový návrh řešení inovační aktivity podniku, která by měla zlepšit jeho ekonomickou stabilitu a při přijatelné úrovni rizika zajistit růst konkurenceschopnosti podnikání v dané oblasti.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost, využitelnost a předpokládané přínosy řešení zvoleného tématu
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska řešení tématu práce
4. Charakteristika sledovaného subjektu a jeho vnitřního a vnějšího prostředí
5. Rozbor: zhodnocení současného stavu ekonomické a podnikatelské výkonnosti sledovaného podniku, posouzení funkčnosti a účinnosti řídicího systému
6. Shrnutí poznatků z provedených rozborů, vypracování návrhu řešení inovační aktivity a vyhodnocení konkurenční výhody a rizika řešení tématu práce
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Podnik, podnikání, inovace, typy inovací, inovační proces, inovační strategie, inovace a konkurenceschopnost, podpora inovací, úspěšnost inovací

Doporučené zdroje informací

- F.Šmída, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007, s.293, ISBN 978-80-247-1679-4
- I.Jáč, P.Rydvalová, M.Žižka, Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press 2005, s. 169, ISBN 80-251-0853-8
- J. Nenadál, D. Noskiewičová, R. Petříková, J. Plura, J. Tošenovský, Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2002, s.282, ISBN 80-7261-071-6
- J. Košturiak, J. Chál', Inovace Vaše konkurenční výhoda! Brno: Computer Press 2008, s.164, ISBN 978-80-251-1929-7
- J. Košturiak, Z. Frolík, Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006, s.237, ISBN 80-86851-38-9
- J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt. Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, 2007, 546 s., ISBN 978-80-251-1466-7
- J. Veber a kol., Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press 2006 s. 358, ISBN 80-7261-146-1
- J. Veber a kol. Management. Základy-prosperita-globalizace. Praha, Management Press, 2002, s.704, ISBN 80-7261-029-5
- P. Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování. Praha: Grada Publishing 2008, s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0
- Z. Pitra. Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s., ISBN 80-86946-10-X
- Z. Pitra. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Strategický obrat v podnikatelském chování organizace. Praha: Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-64-5

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovace v podnikání – získání konkurenční výhody" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské a všem ostatním pedagogům na ČZU, se kterými jsem se za dobu svého studia setkala, za cenné rady, které mi pomohly při vypracování diplomové práce.

Inovace v podnikání – získání konkurenční výhody

Innovation in business-gaining competitive advantage

Souhrn

Diplomová práce se zabývá inovacemi v konkrétní hospodářské jednotce. Po vymezení teoretických východisek v oblasti inovací představí hospodářskou jednotku, na kterou aplikuje tato východiska. Po analýze hospodářské jednotky je navržen plán produktové inovace pro sledované společnosti, tak aby byla zvýšena konkurenceschopnost firem. Návrhová část obsahuje doporučení k realizaci projektu.

Summary

This thesis deals with innovations in concrete economic unit. After the definition of theoretical innovation presents an economic unit, which applies these approaches. After analyzing the economic unit is designed plan for the reference product innovation company, so as to enhance the competitiveness of companies. Forms section contains recommendations for implementing the project.

Klíčová slova: Podnikání, konkurenceschopnost, inovace, systémové řízení, strategické řízení, operativní řízení, technologické inovace, tržní změny, organizační změny, inovační projekty, jakost, hodnota pro zákazníka, rizika inovačních projektů.

Keywords: Business, competitiveness, innovation, system management, strategic management, operational management, technological innovation, market change, organizational change, innovation projects, quality, customer value, risk innovation projects.

OBSAH

1.	ÚVOD	9
2.	CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP	11
2.1.	Cíl práce.....	11
2.2.	Metodický postup	12
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
3.1.	Vymezení základních pojmů	15
3.1.1.	Inovace.....	15
3.1.2.	Invence.....	17
3.1.3.	Konkurenční výhoda, konkurenceschopnost	17
3.2.	Typologie inovací.....	18
3.2.1.	Produktové inovace.....	18
3.2.2.	Inovace procesu	20
3.2.3.	Marketingové inovace.....	21
3.2.4.	Organizační inovace	21
3.3.	Inovační potenciál.....	21
3.4.	Zdroje inovačních příležitostí.....	23
3.5.	Inovační proces.....	25
3.6.	Bariéry inovačního procesu	26
3.7.	Vlastnosti podporující šíření inovací	28
3.8.	Požadavky úspěšné inovace.....	29
3.9.	Inovační strategie.....	31
3.9.1.	Základní typy strategií	31
3.9.2.	Strategie určení druhu restrukturalizace	32
3.9.3.	Strategie vnímaného stupně novosti výrobků.....	33
3.10.	Měření, hodnocení a řízení inovací	34
3.11.	Projektový management	37
3.11.1.	Příprava projektu.....	38
3.11.2.	Plánování projektu	40
3.11.3.	Realizace projektu.....	40
3.11.4.	Zhodnocení projektu	40
4.	CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ	43
4.1.	Historie	43

4.2.	Propojení společností.....	45
4.3.	Analýza výrobního programu.....	46
4.3.1.	Sortiment výroby	46
4.3.2.	Výrobní zařízení	46
4.4.	Analýza plastikářského trhu	47
5.	ANALYTICKÁ ČÁST	49
5.1.	Popis současného stavu	49
5.1.1.	SWOT analýza společnosti.....	50
5.2.	Analýza 7S.....	51
5.2.1.	Skupina	51
5.2.2.	Strategie	51
5.2.3.	Sdílené hodnoty	51
5.2.4.	Schopnosti.....	52
5.2.5.	Styl	52
5.2.6.	Struktura.....	53
5.2.7.	Systémy.....	53
5.3.	Cíle a výstupy projektu.....	55
5.3.1.	Projekt PYFAUR	56
5.4.	Projektový tým a zainteresované strany	60
5.4.1.	Projektový tým.....	60
5.4.2.	Zainteresované strany	61
5.5.	Zdroje projektu	63
5.5.1.	Technologické vybavení (stroje)	63
5.5.2.	Materiální zdroje.....	64
5.5.3.	Lidské zdroje.....	64
5.5.4.	Financování (peníze).....	66
5.5.5.	Metody	67
5.6.	Harmonogram	67
5.7.	Návratnost investice	69
5.8.	Rizika projektu	71
5.8.1.	Finanční a ekonomická rizika	71
5.8.2.	Tržní rizika.....	71
5.8.3.	Technologická a technická rizika	72
5.8.4.	Personální rizika	72

6.	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	74
6.1.	Syntéza	74
6.2.	Vlastní návrhy	75
6.3.	Varianty vývoje projektu	78
6.3.1.	Optimistická varianta.....	78
6.3.2.	Realistická varianta.....	79
6.3.3.	Pesimistická varianta	79
6.3.4.	Katastrofická varianta	79
6.4.	Bariéry zavedení inovace.....	80
7.	ZÁVĚR	81
8.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
8.1.	SEZNAM LITERATURY	83
8.2.	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	84
	SEZNAM ZKRATEK	85
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

1. ÚVOD

V posledních několika letech se na nás ze všech stran valí pojem inovace. A to jak z Evropské unie a jejích dotačních fondů, tak i z různých ministerstev. Používání pojmu inovace se stalo moderní. To však neznamená, že by se začalo i s jejich používáním v praxi. Proces jejich zavedení sebou nese určitou náročnost a možná rizika.

Inovace je hnací silou ekonomického rozvoje. Umožňuje zvýšení produktivity a výrazně změnila životy nás všech, zvyšuje naši životní úroveň. Inovace může přispět i ke zvýšení bezpečnosti, zlepšení zdravotní péče, zvýšení kvality produktů a k šetrnějšímu zacházení s životním prostředím.

Inovační aktivity, které jsou správně naplánované a zrealizované jsou jedním z klíčových faktorů, které vedou k trvalé konkurenceschopnosti dnešních firem. Jsou aktem, který dodává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství. Při zvyšujícím se tempu dnešní doby a při globální konkurenci je důležité věnovat pozornost promyšlenému řízení inovačního úsilí v podniku. Vítězem konkurenčního boje se stává ten, kdo spotřebiteli předloží produkt, který se nejvíce blíží jeho představám. Globální trh a internet jsou úskalím malých a středních podniků, protože nabízí možnost zprostředkovat zboží z celého světa. Tím jsou vyvolány tlaky na rychlost inovačních aktivit na trhu a otázka dlouhodobé udržitelnosti. Podnik musí jít vždy vpřed, nemůže ustrnout na jednom bodě.

České firmy často spoléhají na cenu a tradici. Často potenciál inovací ani nevidí. Snaha o cenovou konkurenceschopnost se ale projeví na kvalitě výrobků a služeb. Z dlouhodobého hlediska však s tímto přístupem nemohou být konkurenceschopné. Je třeba zaměřit svůj zájem na nové technologie, inovace a vývoj.

V současné době se často mluví o tom, že Česká republika je jen efektivní montážní halou. Umíme snižovat náklady a zvyšovat efektivnost výroby. Nové technologie však buď firmy neřeší, nebo jsou nám jen předávány ze zahraničních mateřských společností. Pokud Česká republika chce tento názor změnit, je třeba se soustředit na inovace a transfer náročných technologií, jinak nemáme šanci v budoucnu na globálním trhu uspět.

Podnik musí sledovat změny ve svém okolí. Může jít o demografické změny, změny ekonomického prostředí nebo životní prostředí a včas na tyto změny reagovat a hlavně je využít ve svůj prospěch.

Klíčovým zdrojem inovací je člověk. V něm se zrodí nové kreativní řešení. Organizace je pak soubor různých osob, z nichž každá oplývá svou originalitou. Firma se však stane inovativní až ve chvíli, kdy v ní začne působit princip synergie, vznikající při týmové práci všech těchto osob, které sdílejí společnou vizi a snahu inovovat. K tomu, aby se mohla dostatečně projevit jejich individualita, je zapotřebí organizační struktura, která bude natolik pružná a schopná seberegulace, aby mohla stále fungovat a přitom vytvořila proinovační atmosféru. Je třeba v ní stanovit rozsah práv a povinností, se kterými se poté zaměstnanci ztotožní, avšak styl vedení bude založen na důvěře a loajalitě. Pokud management bude udržovat bezbariérové klima při vnitropodnikové komunikaci, budou i řadoví zaměstnanci ctít zásady, které vedení zvolilo a tím se budou cítit součástí změn a podpoří tvůrčí myšlení kolektivu. S tím je spojený i smysl neustálého učení a vzdělávání. Inovativní organizace se tedy musí zabývat i rozvojem lidského a sociálního kapitálu a tím podpořit tvůrčí individualitu.

Pokud chceme, aby naše firma mohla žít dlouhý a kvalitní život, je třeba INOVOVAT.

2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce Inovace v podnikání – získání konkurenční výhody je charakterizovat inovace jako možnost rozvoje firmy a posílení jejího postavení v dnešním globálním světě. Pro tuto diplomovou práci byly zvoleny 2 konkrétní společnosti, které dohromady tvoří 1 hospodářskou jednotku. Společnost UNIFLEX Moravia s.r.o. vlastní 100 % podíl společnosti Fardis CZ s.r.o., která vystupuje, jako její dceřiná společnost. Obě společnosti působí na trhu s plastovým odpadem.

Cíle bude dosaženo zpracováním projektu ofenzivní výrobní inovace jako zvolené inovační aktivity, která by měla zlepšit jeho ekonomickou stabilitu a při přijatelné úrovni rizika zajistit růst konkurenceschopnosti podnikání v dané oblasti. Výsledkem bude zpracování jednotlivých částí průběhu projektu a doporučení pro zkvalitnění firemní kultury, které povede ke kvalitní výrobě a udržení si postavení na zmíněném trhu. Dále autorka předpokládá, že vyhotovení plánu realizace projektu bude pro společnosti přínosné a zrealizováno jako obohacení produktového portfolia firem.

Analytická část práce je zaměřena na společnosti Uniflex Moravia s.r.o. a její dceřinou společnost Fardis CZ s.r.o., kde autorka pracovala nejprve jako asistentka jednatele, později zastávala funkci zástupkyně ředitele. Po představení těchto společností, jejich oblasti činnosti a zhodnocení jejich hospodářského postavení, na základě vypracování analýzy současných vnitřních ekonomických i ostatních systémových podmínek a tržních příležitostí, budou popsány zjištěné nedostatky. Následně bude popsána nová inovační strategie a plán její implementace. V další kapitole pak budou pomocí metodiky měření zanalyzovány její dopady na výrobní proces, organizační strukturu, životní prostředí a konkurenceschopnost. V této části práce autorka vychází z interních dokumentů poskytnutých vedením společností a z vlastních poznatků.

2.2. Metodický postup

Cíle vytyčeného v podkapitole 2.1. bude dosaženo následujícími kroky: literární rešerší, shromážděním potřebných dat, charakteristikou zvolené hospodářské jednotky a následnou analýzou zjištěných dat. Diplomová práce má 3 části – teoretická východiska, analytickou část a návrhovou část.

První kapitola práce popisuje, proč si autorka zvolila problematiku inovací jako téma diplomové práce. Druhá kapitola shrnuje cíle práce a metodický postup, jak bude stanoveného cíle dosaženo. Třetí kapitola pojednává o teoretických východiscích v oblasti inovací. Podrobně jsou vymezeny pojmy, jako je inovace, invence, konkurenční výhoda, inovační proces a potenciál, bariéry inovačního procesu a požadavky úspěšné inovace a inovační strategie. Podkapitola 3.2. je věnována typologii inovací. Z nich je pak blíže specifikována produktová inovace, což je hlavní aspekt plánovaného projektu. Další částí této kapitoly je analýza měřitelnosti a hodnocení inovací. Tuto kapitolu uzavírá podkapitola blíže vysvětlující projektový management a jeho stádia.

Předmluvou k analytické části diplomové práce je možné brát kapitolu 4, která popisuje obě společnosti, pro něž zmiňovaný projekt vznikl.

Druhou částí práce je analytická část, obsažená v kapitolách 5 a 6, která v první řadě zdůvodňuje vznik projektu na základě provedené analýzy SWOT a McKinseyho 7S, která je pak blíže rozvedena v následujících subkapitolách. Autorka neopomněla vytvořit harmonogram projektu pomocí Ganttova diagramu, který je přílohou diplomové práce. Teoretických východisek z kapitoly 3 bylo využito v následných analýzách.

6. kapitola, návrhová část práce, pak shrnuje všechny získané poznatky. Poslední část praktické části diplomové práce posuzuje efektivnost nového projektu. Autorka v ní dále doporučuje sledovaným firmám, jak mají posílit svou konkurenceschopnost a vyhnout se možným rizikům z projektu plynoucím.

2.2.1. Literární rešerše

Teoretická východiska diplomové práce jsou zpracována na základě provedené rešerše vybraných literárních a internetových pramenů, které se týkají inovací a inovativního myšlení. Konkrétní použité prameny jsou vypsány v kapitole 8.

2.2.2. Postup při shromažďování dat a informací

První část, teoretická, je utvořena na základě sběru informací z odborné literatury v tištěné či online podobě.

Data pro vypracování diplomové práce byla poskytnuta majitelem společnosti UNIFLEX Moravia a FARDIS, panem Markem Složillem. Jedná se o interní informace, známé pouze vedení obou společností. Data jsou čerpána za období především let 2010 – 2012.

Ze své pozice zástupkyně ředitele byla autorka tou zaměstnankyní, která tato data pro zpracování průběžných reportů pro majitele shromažďovala. Jejím úkolem bylo zabezpečení celkového chodu dceřiné společnosti FARDIS. Tato práce s sebou nesla mj. zpracování plánu výroby, kontrolu kvality výrobků, nákup a prodej materiálu a výrobků, personalistiku a veškerou administrativu.

2.2.3. Charakteristika podniků

Společnost UNIFLEX a FARDIS si autorka vybrala pro jejich specifčnost a propojenost. Jedná se o hospodářskou jednotku, tedy mateřskou a dceřinou společnost. Hlavní vizí společností a tedy i jejich majitele je důraz na životní prostředí a recyklaci. Plast je nedílnou součástí našich životů. Jejich druhotné zpracování a způsob, jak je efektivně využít je třeba mít na paměti, protože jejich samotný rozklad v přírodě trvá konkrétně u odpadu fóliového typu až 30 let. Hlavním artiklem společností jsou fólie LD-PE, což bude dále specifikováno v kapitole 4.

2.2.4. Postup při zpracování analytické části

Zdroje uvedené v kapitole 8 byly současně předlohou i pro zpracování analytické části diplomové práce. Zde bude zkoumán inovační potenciál firem a jejich připravenost pro

zavedení inovací. Bude provedena analýza jak samotných společností, tak i plastikářského trhu, jednak zpracováním SWOT analýzy, tak i analýzy 7S. Tato část práce bude zaměřena na kompletní zpracování projektu zavedení výrobní inovace. Nedílnou součástí bude i časový harmonogram prací a jeho následné zhodnocení. Toto bude dále rozpracováno v kapitole 5.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Vymezení základních pojmů

Při zpracování teoretických východisek vychází autorka z odborné literatury. V této podkapitole budou vysvětleny pojmy obsahově úzce spojené s inovacemi. Budou popsány pojmy, jako jsou inovační strategie, inovační proces, typy inovací a projektový management.

3.1.1. Inovace

Pojem inovace je bezesporu spjat s jeho duchovním otcem, Josefem Aloisem Schumpeterem, který jako první definoval činnost, při které podnikatel vidí příležitosti a jejich posouzením a zrealizováním tvoří nový produkt nebo mění výrobní proces. Innovare neboli inovace znamená v překladu z latiny obnovovat. A obnovením uvádíme cokoli do novějšího, pokud možno lepšího stavu. Nemusí se jednat pouze o výrobek, inovují se i činnosti, tedy buď služby nabízené zákazníkům, nebo procesy k výrobě našeho výrobku. Proto většina autorů zabývajících se touto tematikou používá pojem produkt, který v sobě zahrnuje obojí. Tím, že inovujeme, snažíme se něco změnit v předstihu před všemi ostatními. To je základní myšlenka vzniku konkurenční výhody, o jejíž význam je popsán v jedné z dalších subkapitol.

Efektivní inovace by měla být jednoduchá. Měla by začít v malém měřítku a snažit se dosáhnout konkrétního, jasně specifikovaného cíle, který bude pochopitelný všem. Malé měřítko nám pomůže v tom, aby když si nejsme svými činy zcela jisti a děláme krok do neznáma, nebudeme vyžadovat pro realizaci mnoho kapitálu, ať už finančního nebo lidského. Měli bychom provádět důkladnou analýzu příležitostí. Inovaci se snažíme stavět na svých přednostech. Podle Druckera není úspěšnost inovace výsledkem intuice, geniality ani inspirace, ale pouze usilovné práce, správné organizace a disciplíny.¹

„Když to nelze prodat, není to inovační.“² Drucker toto nazývá kupní silou. Inovaci si máme představit jako jakoukoliv na první pohled nepoužitelnou nebo škodlivou věc. Až

¹ Srov. DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 11

² ADAIR, J. E., *Efektivní inovace*, str. 221

tím, že jí přisoudíme nějakou ekonomickou hodnotu, jí tím zároveň přisoudíme schopnost tvorby bohatství.³

Dle Adaira inovaci umožňuje tvůrčí myšlení a realizuje ji týmová práce.⁴ Samotná inovace často nepochází, jak se můžeme mylně domnívat, z velkých kreativních myšlenek. Samotný inovační námět vzniká hledáním nebo snahou o uspokojení potřeb našich zákazníků v předstihu před ostatními, zjišťování jejich možné nespokojenosti s našimi nabízenými produkty a objevováním skrytých tužeb zákazníků. Ta správná inovace nemusí vzniknout pouze v hlavě odborníka, může to být každý ze zaměstnanců, který se potýká každodenně ve výrobě s tímto produktem.

„Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací.“⁵

J. Schumpeter navrhl seznam 5 změn ve struktuře podniku, které mohou být důsledkem snahy o zavedení inovace:

- Uvedení nového výrobku nebo kvalitní změna již existujícího výrobku.
- Procesní inovace, která je nová v určitém odvětví.
- Otevření nového trhu.
- Vývoj nových zdrojů surovin či jiných vstupů.
- Změny v řízení a organizaci výroby.⁶

³ Srov. DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 41

⁴ Srov. ADAIR, J. E., *Efektivní inovace*, str. 141

⁵ DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 31

⁶ Srov. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Řízení inovací*, str. 11

3.1.2. Invence

Invence se dá chápat jako činnost vedoucí k vytvoření změny, nového řešení či nových myšlenek. Jinými slovy potenciál k zabezpečení konkurenceschopnosti na trhu. Zrealizovaná invence se nazývá inovace.

Bartes pak poukazuje na poznatky M. Konečného, který říká, že každý nový poznatek má jinou váhu významnosti a rozlišuje 4 úrovně invence:

- Nultý stupeň – Akceptace – převzetí poznatku bez jakékoliv tvůrčí aktivity.
- První stupeň – Imitace – napodobení již existujícího řešení.
- Druhý stupeň – Analogie – převedení existujícího řešení do jiné vědní oblasti.
- Třetí stupeň – Absolutní invence – změna řešení, která není srovnatelná s jinou dosavadní existující.⁷

3.1.3. Konkurenční výhoda, konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je jedním z faktorů, které určují, zda je firma úspěšná. Jinými slovy, neznamená, že každá úspěšná firma je konkurenceschopná. Konkurenční výhodu si může vytvořit podnik tím, že nabídne nižší ceny za výrobky rovnocenné těm konkurenčním nebo poskytnutím výhody, která by zastínila vyšší cenu. Nemusí se jednat pouze o výrobek, často to bývají i služby, které jsou tak říkajíc lepší anebo pouze levnější. Firma, která jednou dokázala docílit vzniku konkurenční výhody, však musí udržovat určitý rytmus, sledovat okolí a provádět inovace průběžně a opakovaně, aby mohla dosáhnout trvalé konkurenční výhody. Jak již bylo zmíněno v úvodu, pro vznik a udržení konkurenční výhody je třeba systematicky sledovat zdroje inovačních příležitostí, které budou popsány v jedné z následujících podkapitol. Konkurenční výhoda zaniká okamžikem, kdy ji konkurent napodobí.

Konkurenceschopnost lze také definovat jako schopnost firem vytvářet vysokou úroveň příjmů (produktivity) a zaměstnanosti. Růst produktivity je do značné míry ovlivněn neustálými inovace procesu výroby, čímž výrobci zlepšují svou konkurenční pozici na trhu.⁸

⁷ Srov. BARTES, F., *Inovace v podniku*, str. 11.

⁸ Srov. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., *Inovace v malém a středním podnikání*, str. 53-54

3.2. Typologie inovací

Základní členění inovací dle věcného hlediska vychází z 3. revize Oslo manuálu z roku 2005, a to na technické (technologické) a netechnické (netechnologické)⁹, které se ve většině publikací dělí na 4 hlavní typy inovací. Tyto typy pak Tidd a kol. souhrnně nazývá jako tzv. 4P inovací:¹⁰

- inovace produktu (produktové inovace),
- inovace procesu,
- inovace pozice (marketingové inovace),
- inovace paradigmatu (organizační inovace).

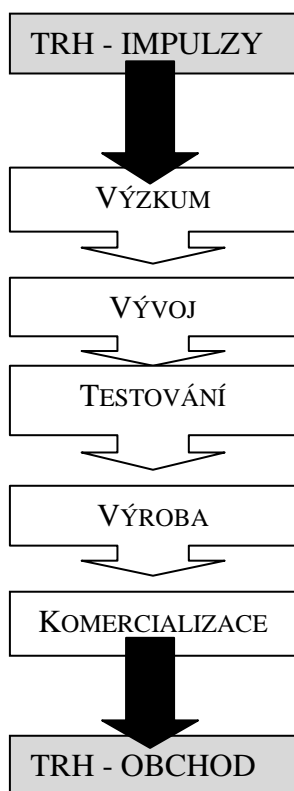
3.2.1. Produktové inovace

Touto inovací chápeme zavedení nových nebo výrazně zlepšených stávajících produktů. Produktem se rozumí jak zboží, tak služby. Výrazné změny se může docílit jak změnou materiálu, tak i zvýšením výkonnosti. Nové výrobky mohou vzniknout využitím nových technologií nebo kombinací existujících technik pro nové použití.

⁹ Oslo manuál [online]. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/cz/cisla/0/02/020301/020301.htm/>>.

¹⁰ Srov. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Řízení inovací*, str. 11

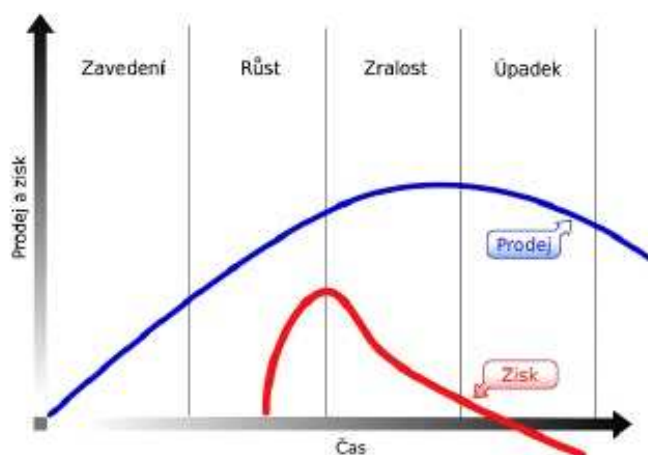
Produktová inovace se skládá z 5 fází, které znázorňuje obr. č. 1.



Obr. č. 1 - Produktová inovace [Zdroj: vlastní zpracování]

Podnětem pro tuto inovaci jsou impulzy vysílané trhem a zákazníky. Pomocí výzkumu je třeba nejprve zjistit, jaké požadavky má trh. Zda stačí pouze obměna současného produktu nebo zda si trh žádá něco zcela jiného. Vyhledáváme tedy různé příležitosti, které hledáme jak na stávajících trzích, tak i zcela nových. Vývoj je pak systematickou prací, jejímž cílem by měla být výroba nových produktů, pomocí nových materiálů nebo postupů. Dalším krokem je testování, které buď může probíhat uvnitř firmy, kdy je kontrolována kvalita a bezpečnostní požadavky, nebo i vně firmy, kdy společnost osloví vybranou skupinu zákazníků, na kterých se testuje zpětná reakce před samotným zahájením výroby. Během této fáze dochází k finálním kalkulacím a tvorbě strategií. Pokud se společnost domnívá, že je již ve fázi, kdy není třeba dále upravovat a je kompletně přichystaný na uvedení na trh, zahájí fázi výroby ve velkém, tak aby uspokojila poptávku vybrané skupiny potenciálních zákazníků. Během vlastní výroby je třeba produkt a jeho výrobu neustále monitorovat. Navýšení vstupů v této fázi má za následek často i navýšení konečné ceny produktu. Pokud tuto zásadní věc firma opomene, riskuje pozdější finanční ztráty tímto zapříčiněné. Fází komercializací a uvedení na trh bývá spojována především s komunikačním mixem a marketingovou

strategií. Je třeba ji stejně jako všechny předchozí fáze správně načasovat, vzhledem k životnímu cyklu výrobku.



Graf č. 1 – Životní cyklus výrobku [Zdroj: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, str. 117]

Křivku životnosti výrobku můžeme považovat za vhodný nástroj pro určení marketingové strategie, ať jde o včasné nasazení nových výrobků nebo o různá opatření zajišťující prodloužení této křivky. Analýza křivky životnosti může i charakterizovat vývoj z hlediska určitého oboru a tím poskytnout podklady pro prosazování nových technologií apod.¹¹

Proces tvorby nového produktu představuje proces, jehož složitost a náročnost je úměrná tomu, jak díky technickému rozvoji, růstu konkurence a obsazování trhu dochází přirozeně k relativnímu úbytku nových námětů a nápadů vzhledem k realizovaným produktům. Klesá tedy počet nabídnutých idejí, které jsou k dispozici pro realizaci jediného produktu, čímž se však inovace stává mnohem účinnější.¹²

3.2.2. Inovace procesu

Tato inovace představuje změnu především ve výrobním a distribučním procesu, který může být zapříčiněn pouhou změnou softwaru a snížit náklady na dodávky materiálu, mzdy nebo šetrnější k životnímu prostředí.

¹¹ Srov. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, str. 117

¹² Srov. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, str. 117

3.2.3. Marketingové inovace

K pochopení marketingové inovace nám stačí rozebrání tzv. marketingového mixu. Pokud produkt do této doby nezaujal zákazníka, bude třeba změnit design produktu, zatraktivnit cenu produktu promyšlenější cenovou strategií, zvolit nebo lépe specifikovat segment trhu, na který je určen a v neposlední řadě udělat mu novou a poutavější reklamu. Marketingovou inovací je pak ale pouze to, co zcela změní dosavadní cestu, kterou firma v této oblasti šla. Inovace pak může být použita jak na nový, tak i stávající výrobek.

3.2.4. Organizační inovace

Tato inovace znamená zavedení nové organizační změny v podniku, která se může týkat externích vztahů, obchodních praktik nebo organizace pracovních míst. Nejedná se o pouhé formulování manažerské strategie jako takové. Musí jít pouze o nové rozhodnutí a jeho implementaci. Může tím být např. inovování rozdělení odpovědností zaměstnanců nebo nový typ spolupráce s dodavateli.

3.3. Inovační potenciál

Inovační potenciál představuje tzv. způsobilost podniku k úspěšnému uskutečnění svého cíle, své vize.

Pittner a Švejda rozebírají 5 rozhodujících předpokladů utvářejících potenciál podniku:

- Technicko-technologické hledisko
- Ekonomie a finanční zdroje
- Obchod a marketing
- Lidské zdroje
- Management ¹³

Pod pojmem technicko-technologický aspekt si můžeme představit snahu podniku soustředit se na nejmodernější technologie, ať už strojů zaměřených na maximální automatizaci, či podpory výzkumu a vývoje, využívání moderních komunikačních

¹³ Srov. PITTNER, M., ŠVEJDA, P., *Řízení inovací v podniku*, str. 11

technologií nebo např. nové neozkoušené materiály. Nové technologie s sebou nesou pokaždé nutné náklady na vyškolení pracovníků. Malé a střední podniky většinou nemají možnost zkoumat nové možnosti. Vede je k tomu finanční hledisko a nedostatek kapacit. Stále málo se využívá potenciálu, který dává Evropská unie. Využití projektů a možných dotací dává v dnešní době šanci relativně komukoliv přijít s něčím novým a neprozkoumaným.

Finance jsou faktorem, bez kterého by žádná změna v dnešní době nemohla proběhnout. Ať už podnik využije vlastních zdrojů pro financování, úvěru či dotací, vždy je to ekonomický faktor, který je třeba řešit v první řadě.

Úspěšný obchod má být přínosný pro obě strany. Podstatou podnikání je tvoření zisku. Zisk tvoří kvalitní žádaný výrobek či služba, kterou cíleně umístíme na trh a díky správně zvolenému marketingu prodáme za co nejvyšší cenu. Pokud si podnik zvolí cestu rychlého zbohatnutí za cenu nekvalitních výrobků a využití slabosti zákazníků, nemůže být o úspěšnosti řeč. Ke správnému vnímání trhu a jeho segmentech nám slouží marketing.

Pod pojmem lidské zdroje si můžeme představit kteréhokoliv člověka v podniku. Prvotní impulz k inovaci může vzejít stejně tak od manažera, jako od skladníka nebo třeba vrátné, která si přivydělává ke starobnímu důchodu. Jinak je těžké zavést inovativní proces ve společnosti, ve které zaměstnanci cítí potřebu změny a svěřené práce si cení a se zaměstnavatelem jsou spokojeni a jiné je to u zaměstnanců, kteří jsou demotivovaní a nechtějí udělat nic nad rámec svých povinností. Důležitým pojmem je tzv. podnikové klima. Stejně jako platí, že skupina je silná tak, jako její nejslabší část, tak podnik je jen takovou velkou skupinou. Seběmenší snaha může zmařit jakýkoliv pokus o něco nového. Starší generace zaměstnanců často nerada vidí nové postupy a inovace, ale je třeba si uvědomit, že si dnešní doba změny žádá.

Jak už bylo zmíněno, změna vychází od lidí. A ten nejpovolanější, od koho by měla změna přijít, bývá management společnosti. Má také hlavní slovo při plánování a realizaci. Management je částí podnikového potenciálu, která usměrňuje celý proces inovace. Vstřebává informace, dbá na dodržování kvality a odpovídající strategie a reguluje chod ke zdárnému cíli s využitím těch nejvhodnějších cest. Základem tedy pro

manažera je, aby vstřelil co nejvíce informací, analyzoval je a byl schopný usoudit, která data jsou důležitá a vyvodil tak potřebná opatření. Tak se dá rychle reagovat na nepředvídané změny a zabránit škodám. Činností managementu je v neposlední řadě kontrola. Jednak kontrola stanovených cílů, tak postupu a prostředků k jeho dosažení. Jedním z prostředků jsou již zmíněné lidské zdroje. Jejich výběr, hodnocení, vedení, odměňování a motivování. V neposlední řadě jsou to právě manažeři, kteří by měli být vysoce motivováni a svou motivovanost šířit dál.

Manažer, od kterého má vzejít inovativní návrh, je také ten, který na sebe v tu chvíli bere rizika. Odpovědnost za možnou chybu je krok nutný pro správného manažera. Měl by být také schopen rychle reagovat na veškeré kolize.

3.4. Zdroje inovačních příležitostí

Disciplína, která pojednává o inovacích je disciplínou diagnostickou: jde o systematické zkoumání oblastí změn, které obvykle skýtají podnikatelské příležitosti.

„Systematické inovace tudíž spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.“¹⁴

Drucker dále popisuje, kterých 7 zdrojů inovačních příležitostí je třeba si všimnout:

- **nečekané události** – nečekaný úspěch i neúspěch,
- **rozpornost** – rozpor mezi ekonomickými realitami, rozpor mezi existující reálnou situací a situací předpokládanou, rozpor mezi úsilím vynakládaným v určitém oboru a hodnotami a očekáváním zákazníků, vnitřní rozpor v rytmu nebo logice procesu,
- **inovace vycházející z potřeby určitého procesu**
- **změny struktury oboru nebo tržní struktury** – trh je nestabilní a vyžaduje při změnách i změnu strategie,
- **demografie** – např. věková struktura, zaměstnanost, výše příjmu obyvatelstva,

¹⁴ DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 45

- **změny v pohledu na svět, náladách a významech** – často přechod z optimistického pohledu k pesimistickému,
- **nové znalosti vědeckého i nevědeckého charakteru.**

Zároveň dodává, že se tyto zdroje značně prolínají a jsou téměř vždy založeny na několika faktorech. Pořadí těchto zdrojů určuje jejich spolehlivost a předpověditelnost. Nejmenší riziko pak Drucker shledává u nečekaných událostí, největší pak u nových vědeckých a nevědeckých znalostí, kterým tedy přisuzuje nejmenší předpověditelnost.¹⁵

„Inovace založené na nových znalostech se liší od všech ostatních inovací svými základními charakteristickými rysy: časovým rozmezím, množstvím neúspěšných pokusů, předpověditelností a nároky, které kladou na podnikatele.“¹⁶ V závislosti na těchto charakteristických rysech pak sledujeme následující požadavky na tyto inovace:

- pečlivá analýza nezbytných faktorů a následné zhodnocení, zda jsou všechny k dispozici a pokud ne, zda je možné je nahradit jinými,
- zaměření na strategické postavení na jasně definovaném trhu,
- zvládnutí podnikatelského řízení (vytvoření systematické organizační struktury, systému dlouhodobého plánování a kontroly řízení).

Okamžikem zavedení nové inovace na trh se v horizontu 5-8 let snaží vstoupit na stejný trh konkurence, která využije stejných nových znalostí. Poté následuje fáze, kdy se trh ustálí a dokáže na něm zůstat a „přežít“ pouze dominantní jedinec, jehož cílem je udržet si tuto pozici.

„Cílevědomé a systematické inovace začínají analýzou příležitostí. Začínají tím, že si promyslíme všechno, co jsem nazval zdroji inovačních příležitostí. Různé zdroje budou mít v různých dobách různou důležitost v různých oblastech.“¹⁷

„Řečeno jinými slovy, příležitosti existují. Jsou to významné příležitosti, které se objevují dosti často. A když se objeví, bývají velice slibné, zejména pro existující a velké podniky. Tyto příležitosti však vyžadují víc než jen štěstí nebo intuici. Vyžadují,

¹⁵ Srov. DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 46

¹⁶ DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 113

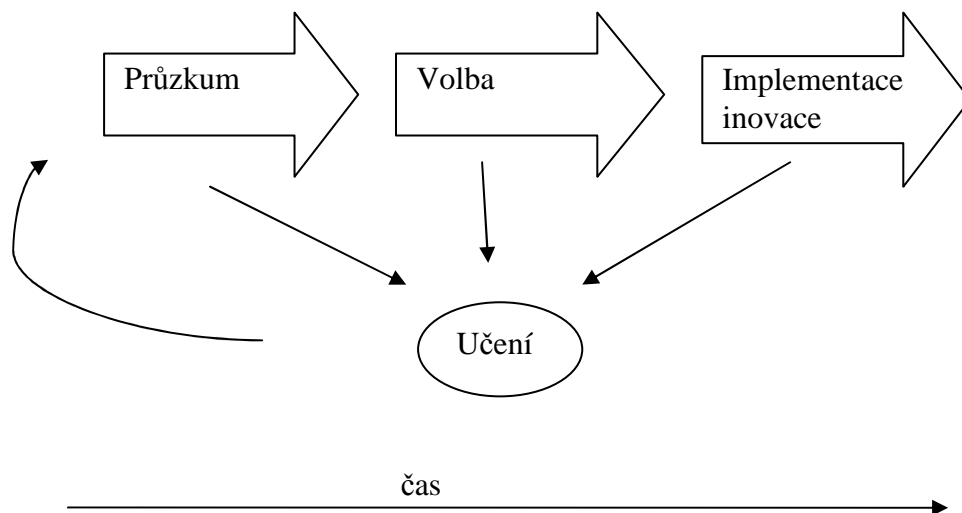
¹⁷ DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 138

aby podnik inovace hledal, aby pro ně měl vhodnou organizaci a byl řízen tak, aby jich mohl využít.“¹⁸

3.5. Inovační proces

Inovace není pouze 1 událost, jedná se o proces, který je třeba řídit. Inovačním procesem se snažíme uvést naši inovaci do praxe. Tento proces musí být přesně krok po kroku naplánovaný. Nesnažíme se pouze prodat trochu pozměněný výrobek se snahou přesvědčit zákazníka o tom, že novější je lepší. Snažíme se přijít s něčím ojedinělým. Co bude kvalitnější, funkční a radikální. V rychlosti zvládnutí inovačního procesu můžeme vidět naši konkurenční výhodu. Při současné globalizaci trhu a velké konkurenci je třeba neustále přicházet s něčím inovativním. Být stále „ve střehu“ a z náhodných či nečekaných situací vyvodit důsledky a přijít s řešením jako první.

V závislosti na čase lze inovační proces shrnout do následujícího obrázku dle autorů Tidd, Bessant, Pavitt.



Obr. č. 2 - Model inovačního procesu [Zdroj: TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., Řízení inovací, str. 330]

¹⁸ DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost*, str. 65

Kroky úspěšného inovačního procesu:

1. Průzkum prostředí, sledování trendů, předpovídání směřování trhu, vyhledávání příležitostí.
2. Strategická analýza, volba strategie, řízení portfolia.
3. **Získat – realizovat – uvést – udržet** (tento krok představuje krok implementace – získání znalostí, realizace projektu, uvedení inovace na trh a následná snaha o jeho udržení a stabilitu).
4. Revize dokončeného projektu, tím se můžeme ponaučit a stejné chyby neudělat při příštím projektu. Učící se organizace je jistotou úspěchu. Tím se pomyslný kruh uzavírá a následuje opětovná inovace.

Dvořák a kol. dělí inovační cyklus do 3 fází:

- Iniclace
- Vývoj – Ve druhé fázi se přechází z nápadu k uskutečnění a vyrobení nového výrobku. Je ukončená komerčním startem.
- Komerce – Poslední fází procesu je samotné uvedení nového výrobku na trh a dokončení jeho cesty až k zákazníkovi.¹⁹

Laik si tento proces představí jako postup VYMYSLET – VYROBIT – PRODAT.

3.6. Bariéry inovačního procesu

Oslo manuál specifikuje 3 nejdůležitější faktory bránící inovacím:

- **Ekonomické faktory** – extrémní rizika, příliš vysoké náklady, nedostatek finančních zdrojů, příliš dlouhá návratnost investice.
- **Podnikové faktory** – nedostatečný inovační potenciál, nedostatek kvalifikovaného personálu, nedostatek informací o nových technologiích, nedostatek informací o příslušném trhu, těžko kontrolovatelné inovační výdaje, odpor ke změně uvnitř firmy, nedostatek v dostupnosti externích služeb, nedostatek příležitostí ke spolupráci.
- **Ostatní faktory a jiné příčiny** – nedostatek technických příležitostí, nedostatečná infrastruktura, není potřeba inovovat vzhledem k předchozím

¹⁹ Srov. DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*, str. 157-158

inovacím, nedostatečná ochrana vlastnických práv, legislativa, normy, regulace, standardy, daňový systém, nízká odezva zákazníků na nové produkty a procesy.

20

Adair, který se ve své práci zabývá použitím laterálního myšlení při inovování, zdůrazňuje bariéry, které často odrazují firmy a především jednotlivce (inovátory) v inovačním myšlení. Zdůrazňuje především vliv tzv. „myšlenkových zabijáků“, kteří jsou v pomyslné první linii a jsou proti všem návrhům. Klasickými bariérami dle něj jsou pak:

- negativní postoj,
- obava z neúspěchu,
- stres,
- dodržování pravidel,
- vyvozování předpokladů,
- přeceňování logiky.²¹

Adair také říká: „Neobviňujte své zaměstnance z nezájmu či z nedostatku nových myšlenek. Není nemotivovaných či neinovativních zaměstnanců, jsou pouze špatní manažeři.“²²

Barnes Wallis tuto situaci nastínil takto: „Lidé mají přirozený sklon stavět se do opozice proti všemu, co sami nevymysleli.“²³

Tabulka č. 1 pak znázorňuje strukturu faktorů omezujících zavádění technických inovací podle stupně jejich významnosti u technicky inovujících podniků v ČR v letech 2008–2010, dle informací Českého statistického úřadu²⁴

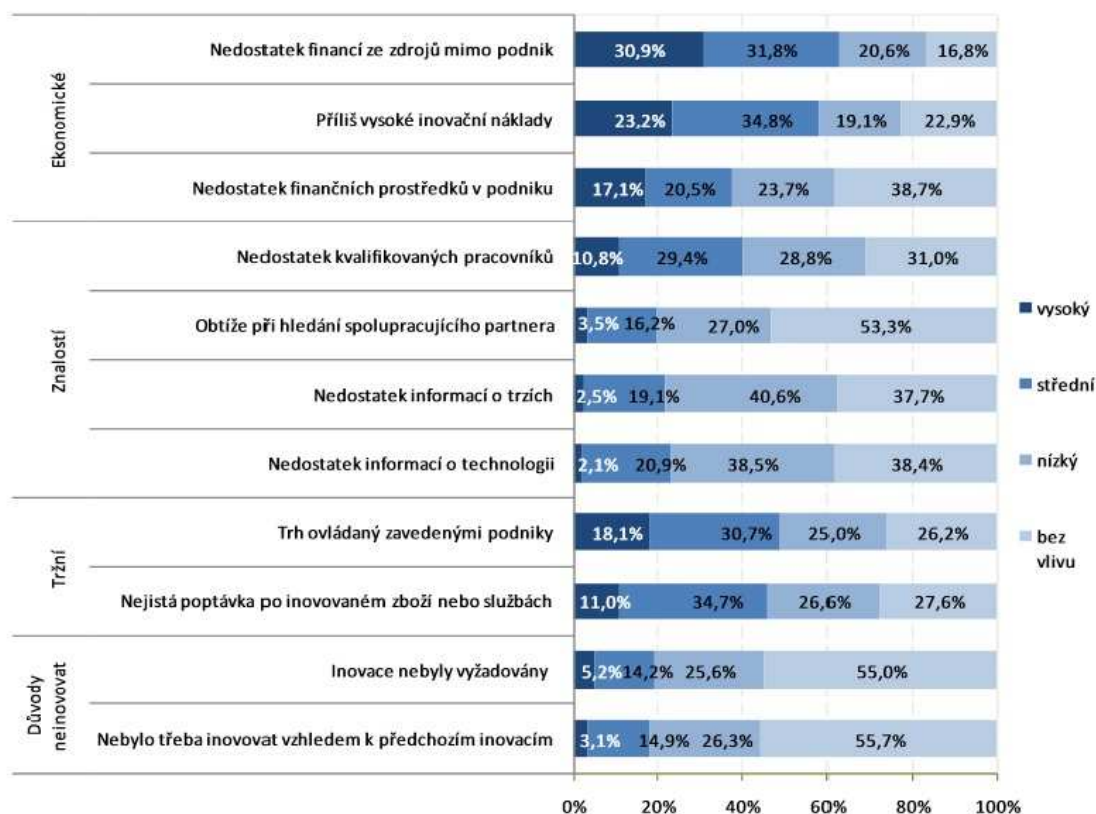
²⁰ Srov. DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*, str. 231

²¹ Srov. ADAIR, J. E., *Efektivní inovace*, str. 32

²² ADAIR, J. E., *Efektivní inovace*, str. 140

²³ ADAIR, J. E., *Efektivní inovace*, str. 221

²⁴ Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-01-18]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/\\$File/960512a13.pdf/](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/$File/960512a13.pdf/)>.



Tab. č. 1 - Struktura faktorů omezujících zavádění technických inovací [Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-01-18]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/\\$File/960512a13.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/$File/960512a13.pdf)>.]

Dvořák a kol. doporučují při rozhodování o inovacích vytipovat nejdůležitější bariéry inovačního procesu, stanovit jejich závažnost v rozhodovacím procesu a ohodnotit jejich intenzitu působení. U každého parametru pak stanovit maximální výši, při jejímž překročení dojde k ukončení procesu inovace. V poslední fázi před zahájením ještě stanovit celkovou minimální výši bodového ohodnocení, při jejímž nedosažení k procesu také nedojde.²⁵

3.7. Vlastnosti podporující šíření inovací²⁶

Znaky neboli vlastnosti inovací můžeme rozdělit na primární a sekundární. Mezi primární řadíme velikost (rozsah) a cenu. Sekundární znaky jsou ty, které závisí na názorech příjemců. Každý jedinec může pohlížet na pro nás nejlepší inovaci jako méně

²⁵ Srov. DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*, str. 232

²⁶ Srov. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Řízení inovací*, str. 232

potřebnou nebo nekreativní. Následujících 5 znaků mohou obecně nejvíce pomoci šířitelnosti:

Relativní přednosti - Představuje to, do jaké míry je nový produkt lepší než ten, který byl nahrazen. Výhody oproti konkurenčnímu výrobku. Při propagaci nového produktu je to to, co jako první budeme zdůrazňovat a předvádět. Z ekonomického hlediska to může být např. cena nebo finanční návratnost.

Kompatibilita - „Kompatibilita je míra, ve které je inovace vnímána jako konzistentní s existujícími hodnotami, zkušenostmi a potřebami potenciálních příjemců.“²⁷

Složitost - Složitostí je myšlena obtížnost na pochopení nebo použití. Čím bude inovace složitější, tím méně bude pro příjemce zajímavá a zároveň bude pomaleji přijatelná.

Možnost vyzkoušení - Pokud si bude moci potenciální příjemce nezávazně ozkoušet inovovaný produkt, bude pro něj tato možnost snížením rizika před koupí. Pro společnost to však znamená další vynaložené finanční prostředky a propagaci.

Pozorovatelnost (vizibilita) - Jedná se o míru, do jaké lze produkt popsat jako inovovaný pouhým pohledem. Čím je na první pohled zjevnější podstata inovace, tím se dá předpokládat její přijetí spotřebitelem.

3.8. Požadavky úspěšné inovace

Neúspěch inovace je posuzován podle toho, do jaké míry se podaří naplnit očekávání, vkládaná do její komercializace. Neúspěch inovace může vyvolat:

- nevhodná volba inovační strategie,
- nevhodná implementace zvolené strategie,
- anebo také nereálná očekávání spojená s volbou dobře koncipované inovační strategie a účelné zpracovanými scénáři jejího provádění.²⁸

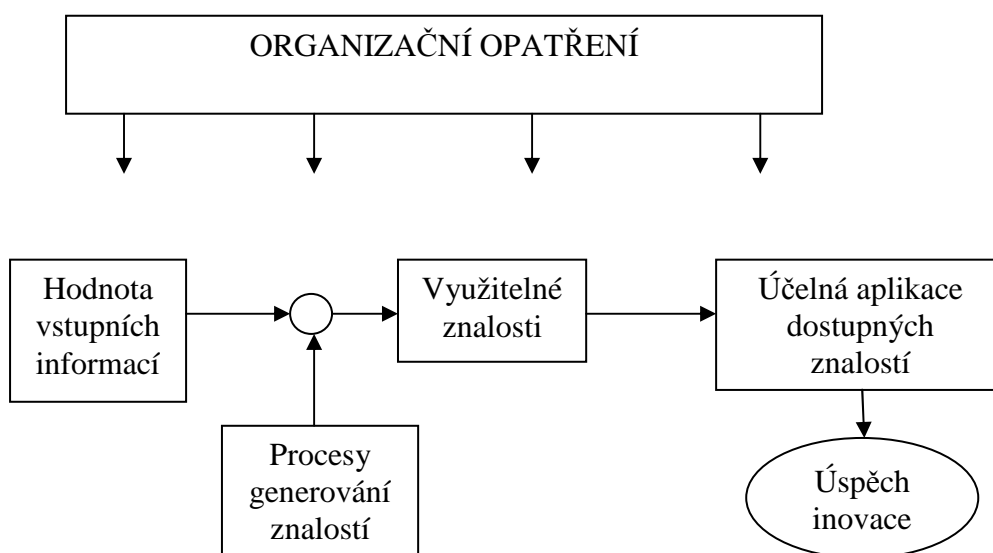
²⁷ TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Řízení inovací*, str. 263

²⁸ Srov. PITRA, Z., *Management inovačních aktivit*, str. 14

Pitra radí změnit tradiční pohled na inovace. Zastává názor, že „dost dobré“ bývá často lepší, než snaha nabídnout „perfektní“. Je lepší postupně vylepšovat, než se snažit přijít s něčím opravdu převratným hned napoprvé. Firma má také brát neúspěch jako ponaučení na příště. Zjištění, že tudy cesta nevede, může být ziskem a ne ztrátou.²⁹

Působení na spolupracovníky

- přesvědčení o správnosti vlastní vize budoucnosti,
- podněcování spolupracovníků k mobilizaci sil,
- podpora úsilí podřízených.³⁰



Obr. č. 3 - Organizační opatření na podporu úspěchu inovace [Zdroj: PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 165]

Dle Pitry závisí úspěch inovace na tom, jak dokáží pracovníci získávat a generovat potřebné znalosti a jejich schopnost tyto znalosti dále distribuovat ostatním složkám organizace. Další podmínkou úspěchu je to, jaké podmínky nastolí společnost pro rozvíjení tvůrčích dovedností zaměstnanců. "Pozornost v organizačním uspořádání musí být zaměřena především na průchod vazeb mezi zdroji a spotřebiteli znalostí, synergii nerutinních a rutinních činností."³¹

²⁹ Srov. PITRA, Z., *Management inovačních aktivit*, str. 14

³⁰ Srov. PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 148

³¹ PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 166

3.9. Inovační strategie

Strategie umožňuje realizaci poslání, které si organizace zvolila. Inovační strategii řadíme mezi funkční strategii. Měla by korespondovat s celopodnikovou strategií a měla by procházet napříč všemi organizačními složkami podniku. Při zavádění naší zvolené strategie však nesmíme opomenout její neustálou kontrolu a případnou korekci v jejím průběhu.

3.9.1. Základní typy strategií

Podle Pitry je inovační strategie dlouhodobý program, který je založen na vývoji nových produktů ve 3 základních dimenzích:

- **výrobně-technická** (aplikace vědy a techniky),
- **obchodně-politická** (cílové trhy, zákaznické segmenty),
- **výrobně-technologická** (výrobní technologie a podmínky proveditelnosti).³²

Na základě zkoumání těchto dimenzí budeme vědět, co budeme nabízet, komu a jak tento nový produkt vůbec vyrobíme. Dalším krokem pro správné zvolení inovační strategie je určení cílového trhu, které pramení v obchodně-politické dimenzi a následná celková koncepce řešení nového produktu. Když už tedy víme, na který trh chceme proniknout, musíme si uvědomit i to, jak tam hodláme proniknout.

Jedním ze způsobů, jak tvořit strategii je využití SWOT analýzy. Na základě specifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pak udáváme směr našich záměrů. Obecně z principu vyplývá, že by se inovační strategie měla zakládat na silných stránkách a soustředit se na oblast příležitostí. Dle modelu této analýzy pak můžeme rozdělit inovační strategie do 3 hlavních směrů:

- **ofenzivní** (založené na příležitostech, spolu s defenzivní strategií má největší inovační potenciál)
- **neutrální** (založené na silných stránkách, nejméně riziková, spoléhá na lineární rozvoj)
- **defenzivní** (eliminace hrozeb a slabých stránek).³³

³² Srov. PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 23-25

³³ Srov. GRUBLOVÁ, E., *Management změn a inovací*, str. 46

„Podstata správného uplatnění ofenzivní strategie spočívá ve vytváření zítřejších konkurenčních výhod rychleji, než dokáží konkurenti okopírovat naše dnešní konkurenční výhody.“³⁴

3.9.2. Strategie určení druhu restrukturalizace

„Restrukturalizací rozumíme zásadní změnu struktury podnikatelské jednotky, procesů v ní probíhajících a výstupů z ní, jako projevu výrazné změny jejího chování.“³⁵

Aby bylo možné využít tohoto dělení strategií, je nutné si uvědomit, v jaké fázi životního cyklu podniku se sledovaná společnost nachází. Těchto fází známe z literatury 5: vznik, růst a rozvoj, rozkvět a stabilizace, ústup a úpadek, zánik). Valenta ve své práci toto dělení nazývá tzv. „delfíní strategií“.

Strategie prosperity

Tato restrukturalizace se provádí ve fázi růstu a rozvoje, ještě před dosažením vrcholu. Dochází zde k tzv. delfínímu efektu, což se dá formulovat jako schopnost zvolit ten správný okamžik, kdy opustit vlnu, která podnik nese nahoru, aby se v konečném důsledku dostal ještě výš. Tuto strategii využívají především nadnárodní firmy.

Strategie revitalizace

K této strategii se firma uchyluje, když je ve fázi ústupu a úpadku. V této chvíli je pak nutná radikální změna jak ve vedení, tak i v podnikatelském záměru, tak aby se zamezilo větším ztrátám a celkovému ukončení podnikatelské činnosti.

Strategie resuscitace

Ve chvíli, kdy je podnik v 5. fázi, tedy ve fázi zániku, je možné použít tuto strategii, která se dá přeložit jako „oživování“. Může být zapříčiněná změnou vlastníka, který se bude snažit s nově dosazeným vrcholovým vedením dostat firmu opět do fungujícího stavu. Může navazovat jak personálně, tak výrobou na původní, zanikající firmu. Často je označována jako nejhorší z variant.

³⁴ PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 19

³⁵ KISLINGEROVÁ, E., *Inovace nástrojů ekonomiky*, str. 220

3.9.3. Strategie vnímaného stupně novosti výrobků

Základem tohoto rozdělení inovačních strategií je pohled zákazníka a výrobce na stejný (nový) výrobek. Zákazníka zajímá jeho užitek z inovovaného produktu. Výrobce naopak jaký dopad na výrobu bude tato inovace mít. V závislosti na těchto 2 kritériích vznikly následující 4 typy strategií. V praxi je však nejlepší zvolit kombinaci všech 4, aby byly uspokojeny obě strany:

Strategie přírůstkových (inkrementálních) inovací

Tato strategie představuje pouhé kopírování již existujících výrobků, se snahou pouze něco vylepšit. Z pohledu zákazníka by se mohlo jednat o pouhý substitut k již známému a používanému produktu na trhu. Náklady na tuto inovaci jsou nízké, pouze pozměňujeme existující produkt, tím pádem není strategie ani riziková. Dá se považovat za 2. nejméně úspěšnou především z důvodu její krátkodobosti. V dlouhém horizontu může ohrozit podnik v jeho pozici na trhu. Pokud hovoříme o inkrementální inovaci, hovoříme o nepřerušované změně.

Strategie technických inovací

Jak už název napovídá, tato inovace je založena na technické změně výroby. Je velice nákladná. Představuje změnu ve výrobním procesu produktu. Zákazník tuto změnu často jinak neregistruje. Většina změn se promítne právě pouze uvnitř podniku. Nákladnost této inovace nezaručí ani snížení nákladů na výrobu a v konečném důsledku ani snížení kupní ceny pro zákazníka. Proto je tato inovace nejvíce riziková a také nejméně používaná.

Strategie aplikačních (tržních) inovací

Tato inovace představuje opak technických inovací. Výrobce netíží náklady na nové technologie, protože výrobní proces zůstává často beze změn. Hlavní změna je však ve vnímání zákazníkem. Principem této inovace je tedy zapůsobení marketingu, nové využití stávajících výrobků pro zákazníka a vyhledání nových segmentů trhu. Tím se stává nejúspěšnější z těchto 4 variant.

Strategie radikálních (diskontinuálních) inovací

Využití této strategie není tak časté, avšak je považována za 2 nejlepší ve vnímání novosti výrobků. Pro výrobce představuje vysoké náklady na výzkum a vývoj a zavedení nové technologie do výroby. Tyto vysoké náklady ale mají poměrně rychlou návratnost, protože tato strategie předpokládá nové, zásadní užití a změny pro zákazníka, čímž zajišťuje největší růst prodeje. Nebývá tak častá. Volba této strategie může být vyvolána změnami legislativy, novými technologiemi nebo změnami na trzích.

3.10. Měření, hodnocení a řízení inovací

Měření a následné hodnocení by mělo být nedílnou součástí veškerých inovací. Jedním z hlavních důvodů je finanční stránka věci. Dalším z důvodů je zpětná vazba, která slouží především vedení společnosti a měla by probíhat během celého procesu, aby bylo možné projekt případně ukončit, pokud se již na samém začátku jeví jako neúspěšný.

V první řadě je třeba si uvědomit potřebu změny. K tomu nám slouží indikátory změn. Měli bychom je hledat uvnitř i vně firmy. Řadíme mezi ně:

- snižování produktivity,
- zvýšená nehodovost na pracovišti,
- nedodržování termínů dodávek,
- větší zmetkovitost,
- nespokojenost na pracovišti,
- substituty,
- legislativní změny,
- snižování cen konkurence apod.

Hadraba pak jako nejobecnější princip hodnocení inovací považuje efektivnost. Konkrétně zkoumá 2 základní předpoklady:

- **Účelnost** – je třeba docílit toho, aby vedení firmy podávalo relevantní informace pro rozhodování
- **Hospodárnost** – říká, že by mělo být užito přiměřených nákladů.

Spolu s těmito předpoklady však Hadraba předpokládá dodržování dalších pravidel, kterými jsou např. systematicčnost, komplexnost a interdisciplinární přístup.³⁶

Tidd a kol. při hodnocení inovačního výkonu sledují řadu možných ukazatelů:

- Ukazatele konkrétních výstupů inovační aktivity - indikátory úspěchu produktových inovací (např. počet nových produktů, patentů, odborných článků...).
- Ukazatele operačních nebo procesních prvků – měření zlepšování v kvalitě nebo flexibilitě (např. průzkumy spokojenosti zákazníků).
- Ukazatele, které lze srovnat mezi sektory nebo podniky (např. náklady na produkt, tržní podíl, výkon v kvalitě).
- Ukazatele strategického úspěchu – zvýšení celkového výkonu podniku, kdy přínos plyne práce z inovace (např. růst obrátu, růst tržního podílu, zlepšení profitability, zvýšení přidané hodnoty).
- Další ukazatelé – míra neúspěchu, měřítko spokojenosti zákazníků, počet vývojových člověkohodin na inovaci, počet návrhů na zaměstnance, kumulativní úspory...³⁷

Při řízení inovací využijeme nejen plánovací metody, jako je analýza kritické cesty CPM nebo Ganttův diagram, ale základem úspěšné inovace je především zavedení inovativní metody řízení. Mezi nejpoužívanější patří tyto metody:

- LEAN - podstatou této metody je zamezení plýtvání ve všech činnostech v organizaci. Cílem je zabezpečit optimální toky zdrojů.
- TOC – založena na vyhledání slabého článku v procesu, tzv. úzkého místa a jeho odstranění, tedy zamezení jeho propustnosti, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám.
- Six Sigma – jedná se o systém managementu kvality, jehož cílem je zlepšení výrobních procesů.

³⁶ K problematice členění a hodnocení inovací [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.svses.cz/veda-a-vyzkum/odborne-konference/inovace05///>>.

³⁷ Srov. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Řízení inovací*, str. 517-518

Pokud se vrátíme k Dvořákovým 3 fázím inovačního procesu, specifikujeme si možnosti měření v těchto 3 fázích:

1. Fáze – iniciace – ohodnocení námětů stupněm strategické významnosti s celkovou obchodní strategií a ohodnocení trhu a finančního potenciálu dané výrobní inovace.
2. Fáze – vývoj – „Metody měření použitelné v této fázi jsou spojené s výkonem projektu; je to např. celkový čas, celkové náklady, riziko či různá hodnotová měření (rozdíly mezi plánem a skutečností, nákladová odchylka, procento rozdílnosti, index nákladů výkonu, index plánovaného výkonu, rozpočet v dokončení). Dalšími metodami měření spojenými s procesem nového vývoje výrobku jsou např. rentabilita, ekonomická přidaná hodnota, náklady na vývoj, podíl na trhu, objemy v čase, zisky v čase, uspokojení zákazníka, procento opakovaných zákazníků, délka životního cyklu apod.“³⁸
3. Fáze – komerce – typickým způsobem hodnocení je aplikace matice BCG.³⁹

Při změně firemní kultury bychom měli mít stále na paměti, že neměníme společnost pouze na papíře. Je třeba, aby plán nebyl jen nejlepší pro manažery a ty, kteří strategii vymýšlejí. Je třeba, aby zaměstnanci, kteří s těmito změnami přijdou do každodenního kontaktu, nezačali změny brát jako zhoršení jejich pracovních podmínek. To by bylo pro zaměstnance demotivující. Manažer je proto na své pozici zodpovědný za to, aby se sice nová pravidla dodržovala, ale aby nebyla zničena tvůrčí atmosféra spolupráce.

Oslo manuál doporučuje hodnotit inovace 2 způsoby, kdy první z nich je měření výdajů na inovaci. Tento přístup má 2 podoby:

- Subjektový přístup – sleduje výdaje za určité období na inovační činnost, ale i činnosti, které se přímo nepojí k danému inovačnímu projektu dané firmy. Dle Oslo manuálu může totiž inovační projekt být základem pro zcela jinou inovaci.
- Objektový přístup – tento přístup sleduje pouze výstupy, které se pojí s konkrétním inovačním projektem za určité období. Neřeší výdaje na VaV a ani pozastavené inovace.

³⁸ DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*, str. 157-158

³⁹ Srov. DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*, str. 157-158

2. způsobem, jak lze dle Oslo manuálu hodnotit inovace je dne vlivu inovací na výkon podniku, jinými slovy měření vstupů. Při tomto hodnocení se vychází ze 3 základních oblastí:

- Procentuální podíl tržeb technicky nových nebo zlepšených výrobků na tržbách.
- Výsledky inovačního úsilí – popisuje vliv inovace na výkonnost podniku, jako je zvýšení tržeb a zisku, hodnota exportu, počet zaměstnanců.
- Vliv inovace na využití výrobních faktorů – tato proměnná udává, zda byla díky inovaci v procesu změna ve využití lidských zdrojů, spotřebě materiálu, energie nebo ve využití investičního kapitálu.⁴⁰

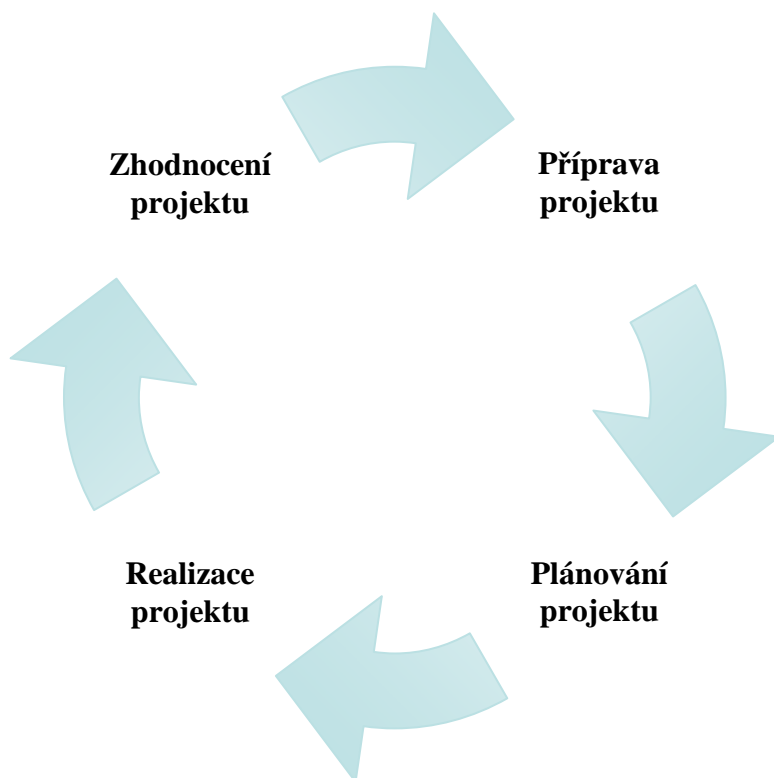
3.11. Projektový management

Projektem můžeme nazvat specifický sled aktivit k realizaci inovace ve společnosti. Každý projekt sleduje konkrétní cíl, definuje strategii vedoucí k dosažení inovace, určuje nezbytné náklady a zdroje a stanovuje začátek a konec.⁴¹

Obrázek č. 4 znázorňuje propojení 4 fází cyklu projektového řízení. Tím, že si projekt rozdělíme do těchto fází, můžeme v rámci každé z nich sledovat, jak se náš projekt vyvíjí a zda postupuje tak, jak jsme si naplánovali. Pokud by se od plánu odchýlil, jsme schopni na něj včas reagovat.

⁴⁰ Oslo manuál [online]. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/cz/cisla/0/02/020301/020301.htm/>>.

⁴¹ Srov. NĚMEC, V., *Projektový management*, str. 11



Obr. č. 4 - Cyklus projektového řízení [Zdroj: vlastní zpracování]

3.11.1. Příprava projektu

Prvním krokem v projektovém řízení je vytvořit popis celého projektu. Abychom mohli začít s jeho realizací, musíme vědět, co bude jeho cílem a jak k tomuto cíli hodláme dojít. Přesně stanovené výsledky jsou základ pro zhodnocení, zda projekt byl či nebyl úspěšný. Cíl bychom měli plánovat jak z kvalitativního, tak i kvantitativního měřítka. Přípravná fáze je také specifická shromažďováním informací. Zajímá nás především čas, náklady, kvalita a kvantita. Výsledkem této fáze je dokument, který nám definuje celý projekt. Stává se základem pro plánování projektu. Měl by obsahovat:

1. Cíle a výstupy
2. Sponzoři
3. Příjemce – uživatel projektu
4. Rámec projektu – čeho se bude týkat
5. Finanční rozpočet
6. Časový rozvrh
7. Rizika
8. Kdo dělá co a pro koho?

Posledním bodem je stanovení rolí členů projektového týmu.

- Koordinátor – dokáže ostatní dovést ke splnění společného cíle, objasňuje cíle
- Formovač – odvážný, bude popohánět změnu, tlačí na ostatní a nutí je do práce, vyžaduje okamžitou změnu od všech
- Realizátor – praktický, spolehlivý, ihned se pustí do práce, dobré organizační schopnosti, brání se změnám
- Dotahovač / Dokončovatel – bude usilovat o dokončení projektu v termínu, perfekcionista, chce vše vyřešit sám
- Inovátor / myslitel – tvořivý a nekonvenční přístup, přichází stále novými nápady, může začít ignorovat původní plán
- Průzkumník možností a zdrojů / Vyjednávač zdrojů – živý, komunikativní a temperamentní, navazuje kontakty, bude zjišťovat, jak pokračují ostatní týmy
- Stmelovač / Týmový pracovník – diplomaticky povzbuzuje a podporuje ostatní, vyhýbá se konfliktu, stmeluje tým, neprůbojný
- Analytik / hodnotitel – hlídá dosahování postupných cílů, stratég, dokáže přesně analyzovat problém, není schopný inspirovat ostatní.⁴²

Nejpoužívanější analýzou v této fázi projektu je SWOT analýza, díky níž vyhodnotíme silné a slabé stránky společnosti ve vztahu k příležitostem a hrozbám z vnějšího okolí.

S - Silné stránky (současná vnitřní situace).

W - Slabé stránky (současná vnitřní situace).

O - Příležitosti (potenciální vnější situace).

T - Hrozby (potenciální vnější situace).

Na silných stránkách a příležitostech můžeme stavět konkurenceschopnou strategii podniku. Slabé stránky a hrozby musíme eliminovat nebo z nich vytvořit silné stránky, což nebývá lehký úkol.

⁴² Srov. POSNER, K., APPLGARTH, M., *Projektový management*, str. 38

3.11.2. Plánování projektu

Plánování projektu má za cíl věci konkretizovat a uspořádat.

Plánování si můžeme ulehčit analýzou 5M.

- Stroje (**M**achines),
- Pracovní síla (**M**anpower),
- Materiál (**M**aterials),
- Metody (**M**ethods),
- Peníze (**M**oney).

Při plánování projektu můžeme použít **Ganttův diagram**, který slouží k jednoduchému a srozumitelnému zobrazení časové souvislosti mezi jednotlivými kroky projektu. Po jeho zhotovení zjistíme, jaký nejkratší čas potřebujeme k realizaci projektu a které činnosti mohou probíhat současně. Je však lepší jej použít, když nám jednotlivé činnosti na sebe navazují. Pro projekt, kde plánujeme současně provádět několik činností, je vhodnější použít **PERT diagram**. Jedná se o propracovanější metodu, při níž stanovujeme odhad doby trvání optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější.

3.11.3. Realizace projektu

Při realizaci projektu usilujeme o to, abychom se co nejvíce drželi původního plánu. Realizace v sobě zahrnuje kontrolu dosahování stanovených cílů, řešení vzniklých problémů a v neposlední řadě práci se členy projektového týmu. Výstupem tohoto kroku je zpráva o postupu projektu. Měli bychom se zaměřit více i na zpětnou vazbu. Vyslechnout si všechny členy, podílející se na projektu, kteří mohou mít různé připomínky a doporučení k efektivnějšímu dopracování se stanoveného cíle. Realizace projektu může trvat řadu týdnů, měsíců, či let.

3.11.4. Zhodnocení projektu

Posledním krokem projektového managementu je zhodnocení. Ke zhodnocení můžeme využít např. metodu 7S nebo metodu semaforu.

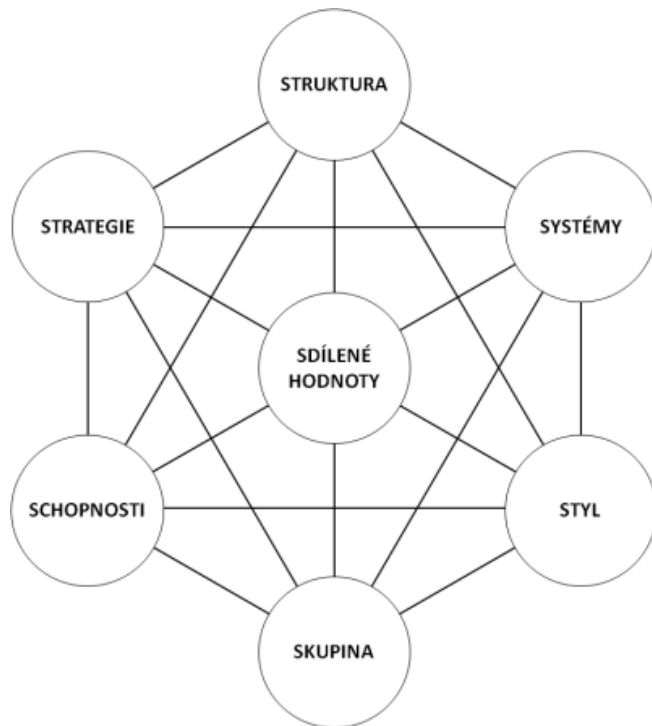
Metoda semaforu

Metoda semaforu je jednoduchým označením činností, které jsme dělali. Při hodnocení označíme zelenou barvou to, co se nám povedlo a jak bychom měli postupovat i při dalším projektu. Oranžově pak označíme činnosti, které je třeba zvážit, dopracovat, aby byly úspěšnější, a nebo se jich příště vyvarovat, stejně jako činností, které se nám opravdu nepovedly a které označíme pochopitelně červeně.

McKinsey 7S

Faktorem, který je rozhodující pro úspěch společnosti je tzv. firemní kultura. Zahrnuje mj. to, jak nadřízený uplatňuje svou autoritu vůči podřízeným, jaká panuje atmosféra uvnitř organizace, loajalita zaměstnanců vůči organizaci apod. McKinsleyho model 7S, který znázorňuje obrázek č. 5 je analytická technika užívaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Následujících 7 složek modelu vymezují stav organizační kultury.

- **Struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení, komunikační vazby,
- **Systémy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií,
- **Styl** vedení – charakteristický způsob konání, jednání, chování způsoby, jakými manažeři uplatňují svou mocenskou autoritu,
- **Skupina** (spolupráce) – cíleně orientované společenství lidí, úroveň spolupráce mezi jednotlivými prvky organizace,
- **Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti pracovníků,
- **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení, základní podmínky pro přístupy pracovníků organizace k výkonu vlastních pracovních rolí,
- **Sdílené hodnoty** (stav firemní kultury) – vize, poslání, firemní kultura.



Obr. č. 5 - McKinseyho model 7S [Zdroj: McKinsey [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na WWW: < [//>.\]](https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s)

Jak je patrné z obr. č. 5, všech 7S je vzájemně propojeno. I zde je patrný synergický efekt všech na sobě závislých faktorů, které firmu zcela ovlivňují.

4. CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ

UNIFLEX Moravia s.r.o.

IČ: 25853414

Sídlo: Zahradní 1440/36, 792 01 Bruntál

Zapsáno do OR: 24.2.2000

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava nákladní
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Základní kapitál: 100 000 Kč

Jednatel: Marek Složil, 100 % obchodní podíl

FARDIS CZ s.r.o.

IČ: 25736604

Sídlo: Průmyslová 729/3, 783 71 Olomouc - Holice

Zapsáno do OR: 8.2.1999

Předmět podnikání:

- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (vyjma zboží uvedeného v příloze 1, 2 a 3 cit. zákona)

Základní kapitál: 65 000 000 Kč

Společník: UNIFLEX Moravia s.r.o., 100 % obchodní podíl

Jednatel: Marek Složil⁴³

4.1. Historie

Společnost UNIFLEX Moravia s.r.o. vznikla v roce 2000 v Ostravě. Zakladateli společnosti byli Mgr. Dalibor Bárta, Marek Složil a Radim Masný. Společnost se v té době zabývala úplně jinou činností. Začátkem roku 2001 opustil společnost Radim Masný a společnost změnila sídlo i předmět podnikání. Pronajala prostory bývalého

⁴³ Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné na WWW: < <http://obchodnirejstrik.cz/> //>.

zemědělského družstva v Bruntále (bývalé ZNZ Bruntál) na adrese Zahradní 36, v té době již tzv. průmyslový areál v Bruntále. Z pronajatých skladových prostorů začali vytvářet výrobní prostory. Výrobní prostory mají rozlohu cca 2000 m², skladovací prostory pak dalších 2000 m² a venkovní meziprostory cca 1500 m². Během roku 2003 byla odkoupena administrativní budova a vytvořeny moderní prostory reprezentující společnost. Tyto prostory plynule navazují na výrobní prostory. Do té doby byl management společnosti přímo ve výrobě v hluku nad stroji. Zaměření na Bruntálsko bylo jak z důvodu snížení obrovské nezaměstnanosti v této lokalitě, rodištěm jednoho z majitelů a také nízkými náklady na prostory ve srovnání s Ostravskem. Oblast činnosti se soustředila na třídění a zpracování plastového odpadu. Zprvu byl hlavním artiklem plastový odpad typu PET, postupně se však soustředil na odpad fóliového typu a zpracovává již jen fóliové materiály: LD-PE, LLD-PE, HD-PE a PP. Tyto materiály pocházejí vždy od původců plastových obalů, super a hypermarketů a sběrných dvorů. Společnost nezpracovává materiály pocházející z komunálního odpadu. Fóliový odpad se sváží do skladu, kde se separuje (třídí a následně regranuluje). Za činnosti společnosti se objevily i snahy o výrobu plotových ucpávek, které firma vyráběla právě z vlastního regranulátu. Ať už z důvodu nízkého odbytu či nedostatečné propracovanosti výrobních zařízení společnost od této výroby upustila. V prvním roce svého vzniku měla společnost 28 zaměstnanců. Společnosti se v dané oblasti vždy dařilo, od svého vzniku začala zlepšovat své technologie a také zvedala výrobní kapacitu, která se v dnešní době dostala až na 450 t regranulátu měsíčně.

Společnost FARDIS CZ s.r.o. vznikla v roce 2001 přejmenováním společnosti FARDEM, která vznikla roku 1999, původně součástí mezinárodní skupiny závodů v Belgii, Francii a Německu (Fardem Belgium, FARDIS NV, NICOPA NV. Společnost Uniflex Moravia s.r.o. odkoupila v roce 2007 společnost FARDIS CZ s.r.o. a tím vzniklo spojení mateřské a dceřiné společnosti. Už tímto krokem společnost inovovala celkový smysl společnosti. Z původních 2 společností, které působily na Moravě v oblasti plastikářské výroby vznikl pomyslný „uzavřený kruh“. Materiál, který se v Bruntále recykloval, tak postupně cestoval do Olomouce do výrobní haly na adrese Průmyslová 3, Olomouc – Holic. Tam se pak z regranulátu vyráběla opět fólie a pytle z LDPE. Dříve vztah odběratel – dodavatel, po jejich propojení vznikla uvnitř 1 společnost se 2 výrobními provozy. Úspory vznikly především v tom, že již materiál nebyl nakupovaný pouze z vně společnosti, protože byl zároveň dodáván odpad

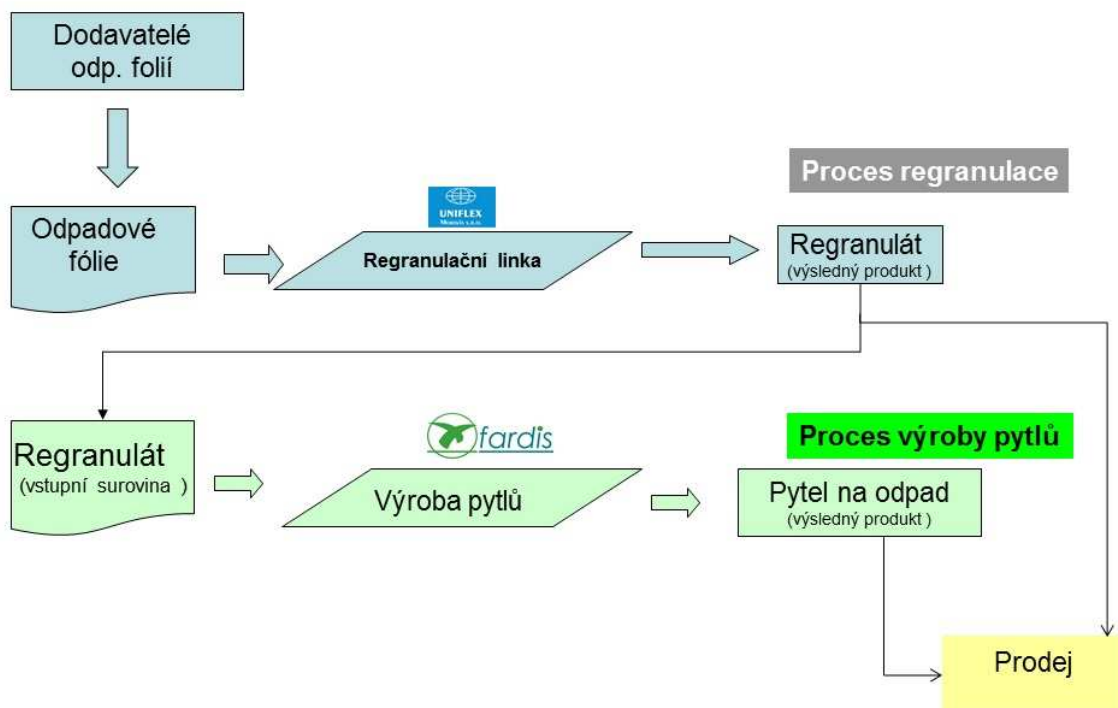
z výroby fólií, který následnou regranulací mohl jít opět do výroby. UNIFLEX se tak stal výhradním dodavatelem materiálu do společnosti FARDIS. Z výroby pak zmizel veškerý dříve nezpracovatelný odpad, který se do společnosti UNIFLEX prodával.

V roce 2010 pak společnosti opustil jeden z majitelů, pan Dalibor Bárta a tím se Marek Složil stal 100% majitelem a jediným jednatelem obou společností.

4.2. Propojení společností

Regranulát, který společnosti UNIFLEX vyrobí, měsíčně cca 400 t v různé barvě a kvalitě pak jde z části na prodej, jak v I. jakosti, tak i ve II. jakosti. Zbytek se odváží do společnosti FARDIS. Tam se vyrábí fólie a pytle, které jdou také na prodej. Měsíčně zvládne FARDIS zpracovat necelých 300 t regranulátu. Veškerý odpad z výroby FARDIS se při dodávce regranulátu nakládá opět na kamion a odváží zpět do Bruntálu do třídírny.

Následující obrázek znázorňuje proces propojení v oblasti výroby:



Obr. č. 6 - Propojení výroby [Zdroj: vlastní zpracování]

4.3. Analýza výrobního programu

Sledovaná hospodářská jednotka je zaměřena na specifický a relativně ojedinělý výrobní sortiment na českém trhu. Jedná se o trh s odpady, konkrétně pak trh s plastovým odpadem fóliového typu.

4.3.1. Sortiment výroby

Po několika pokusech o rozšíření sortimentu o plotové ucpávky, pásy, pytle typu LOLIP apod. se společnost soustředí opravdu jen na to, co umí nejlépe a o co je zájem ze strany zákazníků.

UNIFLEX vyrábí regranulát v podobě „čočky“ a také plastovou drť. Vedlejším produktem výroby jsou tzv. „koláče“. Je to roztavený odpad, který ucpává síta extruderu a který se odebírá při klasické výrobě regranulátu. Pro společnost by to byl nevyužitelný odpad, kdyby se nepodařilo získat obchodního partnera v Číně, který toto využije na výrobu textilu a obuvi.

FARDIS se pak specializuje výhradně na výrobu pytlů a fólie. Barva lze díky pigmentu zvolit jakákoliv. Ve výrobní hale se nachází 7 extrudérů a 3 tiskárny, z nichž jedna je dvojitá, takže zvládne tisk dvoubarevný. Dle přání zákazníka je možný jakýkoliv potisk, od klasických recyklačních symbolů, přes loga obcí a firem až po jména členů rodiny. Pytle se vyrábí od šíře 50 cm až po 200 cm, délka je neomezená, síla pytle 35 – 200 mc. Fólie se vyrábí ve 2 podobách a to hadice (rukáv) a polohadice.

4.3.2. Výrobní zařízení

Následující tabulka zobrazuje stručný soupis výrobních zařízení:

Linka	Popis	Max. výkon	Umístění
ARTEC DV 250	Regranulační linka	800 kg/hod	UNIFLEX
MATILA	Regranulační linka	250 kg/hod	UNIFLEX
SENIOR	Extruzní vytlačovací linka	180 kg/hod	FARDIS
JUNIOR	Extruzní vytlačovací linka	65 kg/hod	FARDIS
COEXTRUZE	Extruzní vytlačovací linka	80 kg/hod	FARDIS
MACCHI	Extruzní vytlačovací linka	85 kg/hod	FARDIS
D 65	Extruzní vytlačovací linka	65 kg/hod	FARDIS
D 70	Extruzní vytlačovací linka	75 kg/hod	FARDIS
ROLOMAT	Svařovací linka na rolo pytle	70 kg/hod	FARDIS
LEMO	Svařovací linka na ploché pytle	80 kg/hod	FARDIS

Tab. č. 2 - Výrobní zařízení [Zdroj: vlastní zpracování]

4.4. Analýza plastikářského trhu

Z Plánu odpadového hospodářství ČR 2015 – 2024, které vydalo Ministerstvo životního prostředí ČR je patrné, že produkce odpadu ve sledovaném období 2009-2012 klesla. I přesto připadala v roce 2012 na 1 obyvatele produkce 2857 kg ročně. Z toho pak samotné plasty tvoří 2,2 % ⁴⁴

Pokud bychom vzali v potaz celou Evropu, z dostupných pramenů můžeme uvést roční spotřebu plastového odpadu 25 milionů tun za rok 2010. K výrobě plastů jsou třeba 4% celkové produkce ropy na světě. Recyklace plastů sama o sobě není ekologická činnost. Při tomto procesu je třeba velké množství energie a vody. Je to však optimální řešení pro nakládání s plastovým odpadem. ⁴⁵

V ČR je kolem 40 podnikatelských subjektů v oblasti zpracování plastového odpadu. Společnosti se odlišují jak typem zpracovávané suroviny, používanou technologií, tak i mírou nevyužití suroviny. V současné době společnost UNIFLEX a FARDIS zaujímají svou vyspělostí technologie jednu z čelních pozic na trhu ve zpracování odpadu fóliového typu. Běžnou praxí je výroba fólií z primárního materiálu bez ekologického

⁴⁴ Plán odpadového hospodářství [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.socr.cz/file/2935/POH_2015_2024_schvalena_verze_22122014.pdf>.

⁴⁵ Třídění odpadu [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.trideniodpadu.cz/#!plasty/c1svh/>>.

podtextu. Záměr sledované hospodářské jednotky je však klást důraz na produkci pouze z recyklované suroviny. Z tohoto pohledu nemá velkou konkurenci.

Mezi největší konkurenty této hospodářské jednotky patří 4 společnosti, jejichž činnost se také zaměřuje současně na regranulaci, tak i na následnou výrobu pytlů a fólií. Jedná se o společnosti:

- Pytlík a.s.
- GRANITOL a.s.
- Jelínek – trading spol. s r.o.
- PREX a.s.

Se společností Pytlík a.s. však firma již řadu let obchoduje a v rámci dobrých obchodních vztahů se dá říct, že mají i svá vlastní teritoria a zákazníky, na které se více zaměřují.

5. ANALYTICKÁ ČÁST

Následující kapitola analyzuje současnou konkurenční schopnost a potenciál sledované hospodářské jednotky. Oblast zpracování plastového odpadu je společně se strojírenským průmyslem obor, který najde vždy své uplatnění i při zvětšující se globalizaci. Dle interních informací společnost momentálně neprochází nejlepším obdobím. Proto je třeba zinovovat veškeré procesy, které se společností týkají, aby se zabránilo jejímu zániku.

Jedna z následujících podkapitol proto přibližuje zjištěné nedostatky, které je třeba co nejdříve eliminovat a navrhuje možná řešení, jak jim čelit.

5.1. Popis současného stavu

Spojení obou společností již samo o sobě je inovativní, avšak situace na trhu je neustále měnící. Vznikla sice idea o produktové inovaci, která však nikdy nebyla zrealizována. V současné chvíli, kdy se zdá, že zákazníků stále ubývá, protože konkurence je vysoká, ať již jde o levné výrobky z Číny nebo o tuzemskou konkurenci, která buď pouze recykluje nebo pouze vyrábí fólie z nakoupeného regranulátu, je zde vždy možnost, že by firmy nemusely „přežít“. Realizace inovačního projektu je tedy z mého pohledu nutností. V důsledku snižujících se tržeb je zde větší míra zadlužení obou společností.

5.1.1. SWOT analýza společnosti

<p>SILNÉ STRÁNKY:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti a tradice na trhu • Stálí odběratelé ze zahraničí • Výrobní kapacita strojů • Nízká prodejní cena 	<p>SLABÉ STRÁNKY:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitál • Kvalita • Geografická poloha společností • Doprava materiálu a prostoje • Interní systém komunikace • Zvyšující se zadlužení společnosti
<p>PŘÍLEŽITOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapojení do strategických aliancí • Inovace portfolia • Projektové řízení inovací • Obnovení strojového parku • Získání nových zákazníků novým výrobkem • Optimalizace procesů 	<p>HROZBY:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalizace • Poruchy způsobené zastaralými stroji • Stávající segmentace • Nová konkurence z ČR

Tab. č. 3 - SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

Z analýzy SWOT vyplývá, že sledované společnosti mají základ odběratelsko-dodavatelských vztahů v zahraničí. Svou cenou, kterou je česká společnost ochotna nabídnout je pro německé odběratele zajímavá a tuto strategii prodeje je třeba vyzdvihnout a posílit vyhledáváním dalších potenciálních odběratelů. Zhoršující se kvalitu produktů, která se odvíjí od ceny materiálu je však třeba odstranit. Zahraniční odběratelé si na kvalitu potrpí a pokud by jej společnosti neodstranily, mohla by se pro ně stát hrozbou. Problém v dopravě se dá eliminovat sestěhováním společností. Pro hospodářskou jednotku je největší příležitostí zahájení inovačních aktivit. Nejprve inovací svých produktů, následně pak optimalizací procesů s čímž souvisí i obnova výrobních linek. I když v současné chvíli nemají společnosti velkou konkurenci, protože svou výrobou a propojením jsou ojedinelé na českém trhu, vlivem globalizace a konkurence z Polska a Slovenska je možné, že cena, která je v současné době silnou stránkou bude ohrožena.

5.2. Analýza 7S

Jak již bylo popsáno v subkapitole 3.11.4., McKinseyův model 7S se používá především pro identifikaci možných zlepšení a analýzu případných dopadů plánovaných změn.

5.2.1. Skupina

Ve sledovaných společnostech pracuje více než 150 zaměstnanců. Nárůst vlivem projektu je odhadován na dalších 20 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v oblasti bezpečnosti práce. Kolektiv je věkově různorodý. Firmy zaměstnávají i zdravotně znevýhodněné občany. Zaměstnanci, především ti kmenoví, špatně reagují na změny, ať už organizační či ve výrobních procesech. Mentalita pracujících lidí na Bruntálsku je však specifická. Tito lidé jsou ochotní pracovat přesčas a pokud k nim zaměstnavatel přistupuje čestně, jsou loajální a naopak.

5.2.2. Strategie

Strategií společností je udržet si svou pozici na trhu. Základem provozu celé hospodářské jednotky je především obstarat výrobu a fungování mateřské společnosti a na základě toho funguje i dceřiná společnost. Pokud je odstávka či větší porucha ve společnosti UNIFLEX, znamená to návaznost na FARDIS. Stejně tak pokud není dostatek materiálu pro zakázky na prodej v mateřské společnosti, dceřiná musí zvolnit výrobu a tím snižuje výrobní kapacitu strojů. Společnost FARDIS však je schopná velice flexibilně reagovat na změny ve výrobě, díky využívaným technologiím.

5.2.3. Sdílené hodnoty

Firemní kultura společnosti souvisí se strategií firmy, kdy je kladen velký důraz na kvalitu výrobků. Firma si zakládá na zodpovědném přístupu zaměstnanců ke každé zakázce a každému výrobku. Proto mají zaměstnanci osobní ohodnocení, které je vždy součástí mzdy zaměstnance. Pokud je zaměstnanec odpovědný za špatně odvedenou práci a špatnou kvalitu výrobků, nadřizený zaměstnanec rozhodne o odebrání této

motivační složky mzdy. V opačném případě se však vedení společností nebrání navyšování těchto pohyblivých složek. Každá ze společností používá své logo a jednotný vzor tiskopisů, kterými je i zákazníkům ukazováno spojení společností. Za důležité hodnoty firmy se považuje odpovědnost, důvěra, kvalita a spolehlivost.

5.2.4. Schopnosti

Obě firmy působí na trhu již řadu let a patří svým zaměřením k největším svého druhu na trhu. Nabízené výrobky jsou zcela na žádosti zákazníka. Ten si v objednávce přesně specifikuje rozměry, barvu, kvalitu, vlastnosti, dodací lhůtu apod. Obě společnosti jsou schopné se v tomto směru podřídit zákazníkovi. Na případnou kreativitu tedy není prostor. Většina zákazníků firem jsou osvědčení, kteří si opakovaně v průběhu každého roku objednávají stejné produkty, dle ceníků, které jsou předmětem dlouhodobých obchodních vztahů.

Kvalita prodávaných výrobků se často setkává s nedostatky, které jsou zapříčiněné nízkou kvalitou nakupované suroviny, tedy odpadní fólie.

5.2.5. Styl

Ve společnosti se můžeme setkat jak s liberálním stylem řízení, který je možné vidět ve vztahu majitele a technickohospodářských pracovníků. Majitel dává především svým zástupcům a řediteli možnost samostatně rozhodovat a jen velmi málo přikazuje. Většinou se jen snaží pobídnout a nasměrovat je tam, kam by sám chtěl, aby se činnost nebo problém ubíral.

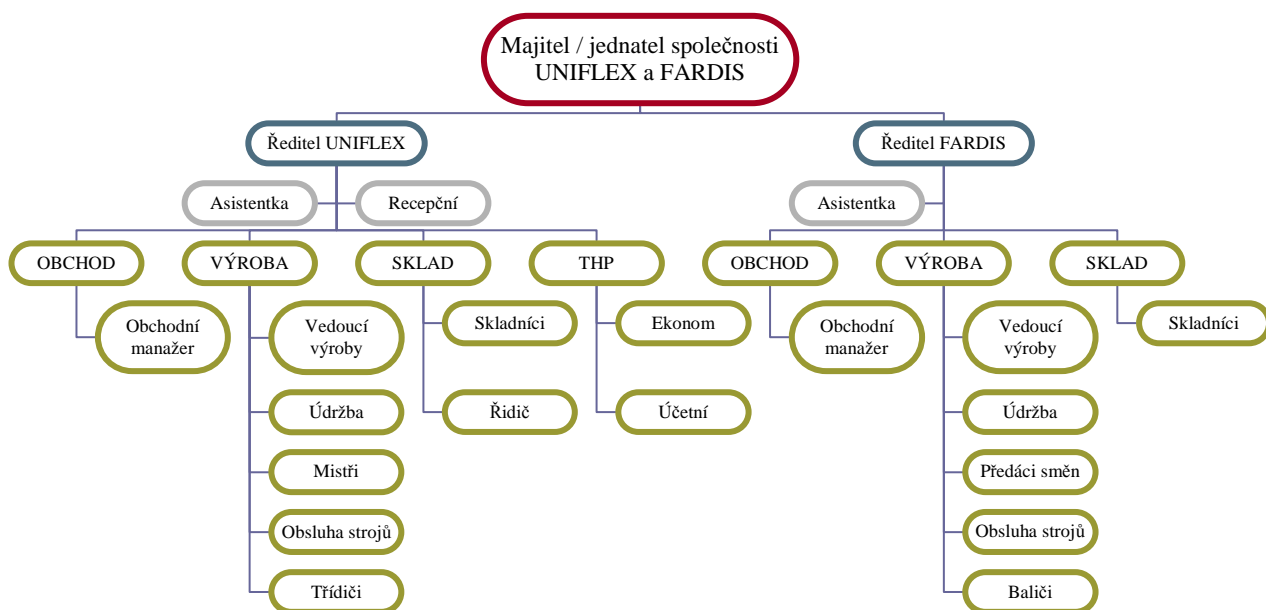
Ve vztahu středního managementu a výrobních dělníků převažuje autokratický styl řízení. Jsou přesně stanovené normy pro práci, výrobní příkazy a pokyny. Pokud se ve výrobě vyskytne problém, řeší jej nadřazený ve chvíli, kdy si podřízený není schopen sám poradit.

5.2.6. Struktura

Organizační struktura se dá nazvat jako hybridní. Má v sobě prvky divizionální. Za jednotlivé divize lze považovat FARDIS a UNIFLEX, což jsou 2 autonomní společnosti, které mají oddělené účetnictví a jinou geografickou polohu. Jak se v praxi ukázalo, tato struktura má za následek více či méně se projevující konkurenční boj, který se často týká způsobu použití regranulátu. Pro jednu ze společností je to vstupní materiál, pro druhou je to prodejní artikl. Vše je závislé na domluvě a koordinaci vedení společnosti.

Z dalšího pohledu se jedná o funkcionální organizační strukturu. Pracovníci se sdružují podle úkolů a aktivit. Všichni zaměstnanci jsou pak podřízeni ředitelům jednotlivých divizí, kteří jsou pak přímo odpovědní majiteli společností.

Následující schéma znázorňuje současnou organizační strukturu celé hospodářské jednotky:



Obr. č. 7 - Organizační struktura [Zdroj: vlastní zpracování]

5.2.7. Systémy

Za mého působení ve společnostech byly vystřídaný 2 informační systémy. Prvním z nich byl účetní program POHODA, od kterého se nejprve upustilo, poté se společnosti k němu vrátili. Během 2 měsíční zkušební doby byl využíván systém ABRA, který však

nesplňoval očekávání majitele a proto další spolupráce s touto společností nebyla žádaná. Dle platného ceníku této společnosti by byla třeba investice 160 000 Kč bez DPH⁴⁶ za pouze vytvoření potřebného rozhraní pro potřeby obou firem a každoroční platba nájmu za tento informační systém 128 000 Kč.

V současné době funguje plánování výroby pomocí e-mailové komunikace mezi obchodními manažery a vedoucími výroby. Tento postup je neefektivní. Vedení společnosti vytvořilo několik různých tabulek, které postupně doplňuje FARDIS i UNIFLEX a postupně si je přeposílají se změnami. Plán výroby je pro každou společnost vytvořen zvlášť a často při komunikaci a schvalování komunikuje pouze osoba, která plán výroby vytváří spolu s majitelem společnosti. Ten pak koriguje obě společnosti dohromady.

Možností řešení tohoto problému je využít cloudové úložiště společnosti CAPSA, které již je pro společnost UNIFLEX v provozu. Společnost jej ale využívá jen minimálně a zástupci společnosti FARDIS do něj nemají přístup. Pokud by se zprovoznily přístupy pro obě společnosti a interní směrnici by bylo stanoveno pro obě společnosti, k čemu všemu by se mělo úložiště používat, bylo by to velice přínosné.

Mezi pojem systémy řadíme nejen systém komunikace, ale i logistiku, odměňování, řízení procesů a vzdělávací systém.

Za vznikem sledované hospodářské jednotky stála snaha o úzké propojení činností, které na sebe logicky navazují a uzavírají výroby a přeměny fólie. Každá ze společností však sídlí v jiném kraji. Jejich výroby jsou na sobě závislé. Vzdálenost Bruntálu od Olomouce je sice 50 km, ale pokud vezmeme v potaz čas strávený nakládkou materiálu, následným dovozem z Bruntálu do Olomouce, kde následuje vykládka materiálu a naložení odpadu na zpracování, vzniká cca 3 hodinový problém. Pokud tato dodávka materiálu není naplánovaná přesně, znamená prostoj, kdy se postupně začínají vypínat stroje, od těch největších, aby v konečném důsledku byl v chodu alespoň 1 stroj a zaměstnanci nemuseli jít domů, kdy by se toto stalo zbytečným mzdovým nákladem v podobě 80 % hodinové mzdy za každý prostoj, kdy zaměstnavatel nemá pro

⁴⁶ ABRA [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: < <http://www.abra.eu/informacni-systemy/cenik/> //>.

zaměstnance odpovídající práci. V zimě pak tyto prostoje nastávají častěji právě kvůli počasí a sněhu v horské oblasti ČR.

Dle interních informací tyto náklady na dopravu představují ročně cca 400 000 Kč. Navrhovaným řešením této situace je přestěhování 1 ze společností. Volba mezi společnostmi je jednoznačná. Nemovitost, ve které sídlí společnost FARDIS, v hodnotě 24 mil. Kč⁴⁷, umístěná strategicky v průmyslové zóně Olomouce bude prodána a následně bude vše přestěhováno do Bruntálu, do vedlejší budovy společnosti UNIFLEX, která je v pronájmu a slouží jako sklad. Tato hala se za získané peníze odkoupí. Jelikož je současná skladovací hala ve velice špatném stavu a potřebuje kompletní rekonstrukci, byla s majitelem, společností MJM Litovel, sjednána prodejní cena 5 mil. Kč. V první řadě se musí v hale zvednout strop, aby se do ní vlezla celá vyfukovací věž extruzní linky. Poté se upraví celkově prostory, hala se zaizoluje a mohou se stěhovat stroje. Kanceláře pro vedení a administrativu budou společné jak pro FARDIS, tak i pro UNIFLEX v nynějších prostorech, tedy v administrativní budově firmy UNIFLEX.

Pokud by byla situace opačná, musela by se prodat výrobní hala a administrativní budova v Bruntále, avšak v Olomouci by nebylo kam stroje nastěhovat. Areál společnosti FARDIS neumožňuje dostavbu další budovy. Dalším důvodem stěhování mateřské společnosti je také využití potenciálu Bruntálska, tedy oblasti s jednou z největších nezaměstnaností v ČR. Tato oblast se soustředí na průmyslovou výrobu. Každým rokem se uzavírají výrobní společnosti, protože nedokáží čelit náporu levnějšího importu. Už z tohoto důvodu a z důvodu potenciálního získání dotací na inovace je dobré přijít s myšlenkou nabídnutí min. 50 nových pracovních míst.

5.3. Cíle a výstupy projektu

Cíl každého projektu by měl ctít metodu SMART. Jedná se o vlastnosti, které má tento cíl mít, abychom jej správně dokázali identifikovat.

⁴⁷ Interní dokument společnosti

S = Specific (specifický, konkrétní)

M = Measurable (měřitelný)

A = Achievable (dosažitelný)

R = Realistic (realistický, odpovídající, užitečný)

T = Time-bound (měřitelný v čase)

Cílem projektu je zavedení projektu PYFAUR, jehož podstata bude uvedena v podkapitole 5.4.1., jakožto výrobní inovace. Předpokladem realizace projektu je sestěhování společností do průmyslového areálu v Bruntále a zavedení nové organizační struktury ve společnosti. Žádoucím stavem při hodnocení úspěšnosti projektu by mělo být posílení konkurenceschopnosti celé hospodářské jednotky.

Možnou variantou konkrétního cíle pomocí metody SMART by mohlo být:

Zajištění trvalé konkurenceschopnosti na trhu realizací nové technologie uvedením na trh nového produktu, které povede ke zdvojnásobení zisku společnosti do roku 2020.

5.3.1. Projekt PYFAUR

Koncepce projektu PYFAUR vznikala několik let. Jedná se o spojení firem Pytlík a.s., Fardis CZ s.r.o., Uniflex Moravia s.r.o. a Remodel s.r.o.. Tento projekt byl spuštěn 1.9.2009. Prvotně vznikl jako strategická aliance 4 významných společností na trhu s odpadovým hospodářstvím, ve snaze ustát výkyvy na trhu a také využít plnou kapacitu strojů pro užitek všech. Spojení mělo fungovat na principu: každý bude dělat to, co umí nejlépe. Společnosti Pytlík a Remodel zabezpečily nákup suroviny, tedy odpadu a následný odvoz do společnosti UNIFLEX, kde byla provedena regranulace. Regranulát poté putoval do společnosti FARDIS, kde byly vyrobeny pytle a fólie, které potom společnost Pytlík prodala, a následným přefakturováním na zbývající společnosti se dostaly finance ke všem zúčastněným, protože společnost Pytlík má na trhu největší podíl a působnost, protože ze svého sídla v Praze ovládá hlavní město a okolí, dodává zboží především pro města a nemocnice. V pozadí tohoto spojení stály 2 osoby: Martin Kadlec a Marek Složil. Každý jako majitel 2 společností.



Obr. č. 8 Loga společností [Zdroj: interní dokument]

Název **PYFAUR** jednoduše vznikl spojením názvů společností: **PYTLÍK** + **FARDIS** + **UNIFLEX** + **REMODEL**. Logo projektu PYFAUR – „Naše řešení pro Vaši budoucnost“ byla zapsána 21.12.2010 jako ochranná známka v majetku společnosti Uniflex Moravia s.r.o., jako přihláška č. 477475.⁴⁸

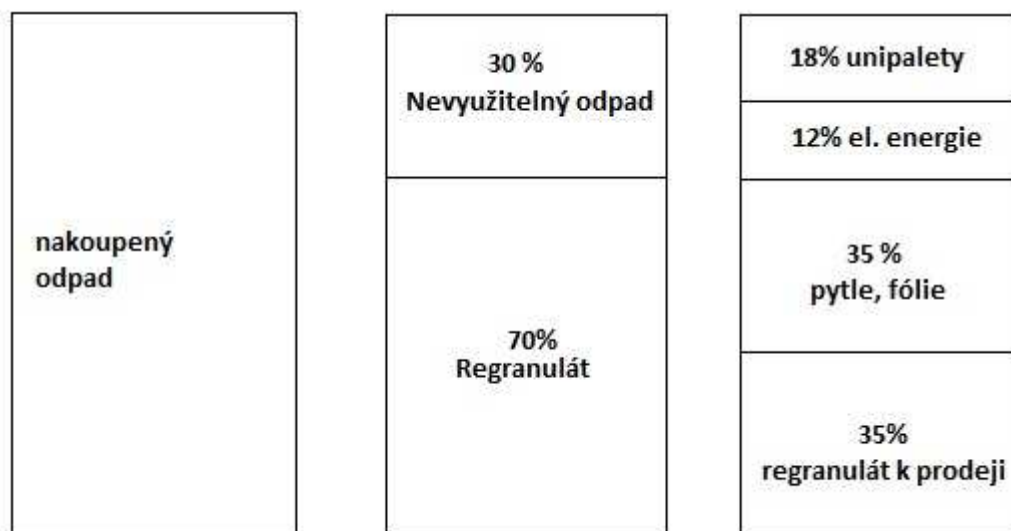


Obr. č. 9 - Logo PYFAUR [Zdroj: Interní dokument společnosti]

Následnými at' už neshodami či na základě jiných skutečností začala vznikat pod rukami p. Složila transformace projektu, jejímž zrealizováním mělo dojít k průlomovému řešení v oboru odpadového hospodářství. Odpad fóliového typu, který je navezen do třídírny společnosti UNIFLEX se dá zpracovat pouze z cca 70 %⁴⁹ a zbylých 30 % odpadu představují pro společnost zbytečné náklady na likvidaci nezpracovatelného odpadu (uložení na skládku). PYFAUR předpokládá, že se již zmíněných 30 % odpadu zpracuje novou technologií. Z těchto 30 % se 60 % použije na výrobu nového sortimentu, kterým budou plastové unipalety stavebnicového systému v designu EURO palet.

⁴⁸ Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na WWW: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.ozs.det?pozsk=4368473&plan=cs&s_naze=pyfaur&s_sezn=%20&s_majs=//>>.

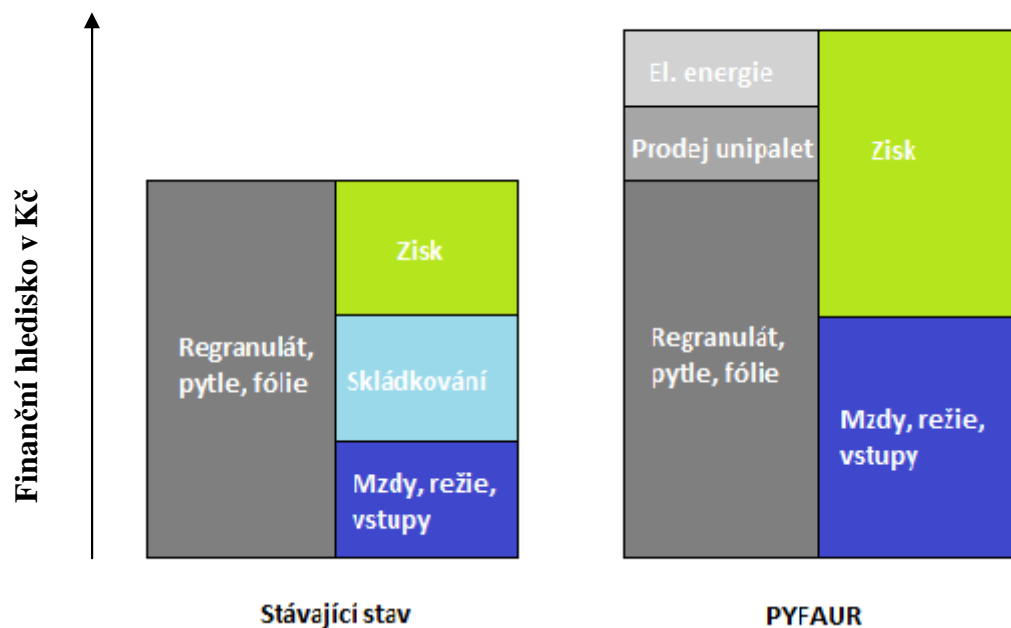
⁴⁹ Interní dokument společnosti



Obr. č. 10 - Změny ve zpracování odpadu [Zdroj: vlastní zpracování]

Klasické jednolitě plastové palety se v současné době již vyskytují, především v potravinářství, kde není možné používat klasické dřevěné EURO palety, kvůli možnosti znehodnocení potravin, především masa při styku s dřevem a třískami. Jelikož by se do palet používal opravdu pro společnost dosud nezpracovatelný odpad, počítá se s tím, že palety budou mít šedo-černou barvu a na jejich výrobu se využije již ve firmě nacházející se vstříkovací lis značky BOCO Pardubice. Tento list by měl zvládnout vyrobit již zmíněnou stavebnici, tedy vylisovat hranoly a kvádry o rozměrech desek, ze kterých je sestavena EURO paleta a ty by pak zaměstnanci smontovávali do konečné podoby. Zbývajících 40 % odpadu pak půjde na výrobu elektřiny a tepla, jak pro vlastní výrobu, tak později i do distribuční sítě.

Zprovozněním tohoto projektu by pak byla naplněna vize a moto projektu: „Naše řešení pro Vaši budoucnost“ tím, že by bylo možné 100 % recyklovat tento odpad fóliového typu.



Obr. č. 11 - Vliv projektu na finanční hledisko [Zdroj: Interní dokument společnosti]

S pojmem inovace se často spojuje téma udržitelnosti. Projekt PYFAUR byl vytvořen jako inovační proces, který podporuje udržitelnost. Podporuje ekologii a používá plast jako obnovitelný zdroj. Rozšířením výroby vytváří nová pracovní místa a šetrným spalováním dodržujícím normy není škodlivý životnímu prostředí. Konečným zpracováním téměř 100% odpadu poté není třeba svoz na skládky.

Položky	Stávající výroba za sledované období	Cíl projektu
Objem materiálového vstupu	400 t/měsíc	600 t/měsíc
Lidské zdroje	80 zaměstnanců	100 zaměstnanců
Výroba regranulátu	350 t/měsíc	500 t/měsíc
Výroba plastových unipalet	X	600 t/ rok
Výroba elektrické energie	X	250 – 300 kWh/měsíc
Úspora tepla	X	1,6 MJ/hod
Energetická náročnost výroby	0,8 kW/kg regranulátu	0,6 kW/kg regranulátu + zbylá vyrobená energie

Tab. č. 4 - Cíl projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

5.4. Projektový tým a zainteresované strany

Volba projektového týmu je základním pilířem celého projektu. Při volbě členů bychom měli volit dle jejich znalostí, dovedností a schopností. Každý člen by měl mít určité manažerské schopnosti. Ve správně zvoleném týmu by měly být jasně definovány kompetence a zodpovědnost.

5.4.1. Projektový tým

Projektový tým je zcela začleněn do organizační struktury firmy. Znamená to, že je použita opět funkční organizační struktura. V praxi se tento typ používá především pro jednoduché projekty nebo pro zavádění projektového řízení do firmy. V tomto případě je pro obě firmy přínosné již to, že reaguje na nutnost inovování a řízení celého projektu bude zcela v kompetenci managementu a právě lidí, kteří této specifické výrobě a zvolené strategii opravdu rozumí. Volba hlavního manažera projektu je zcela jasná, je jím majitel, který byl sám u zrodu myšlenky PYFAUR.

Dle vlastních zkušeností autorka určila i projektový tým. Všech 5 členů týmu je blíže specifikováno pouze pracovní pozicí, kterou ve sledovaných společnostech zastávají. Konkrétní jména autorka cíleně nevedla.

1. člen

Funkce: majitel / ředitel (*vyjednaváč zdrojů, vyhodnocovatel*)

Kompetence: manažer projektu, vedoucí pozice celého projektu, nadřazený ostatním členům projektového týmu.

Zodpovědnost: zodpovídá za řízení, zastřešuje a zajišťuje projekt po finanční stránce, má rozhodovací slovo na poradách a breathing schůzkách, má hlavní podpisové právo.

2. člen

Funkce: zástupce ředitele (*koordinátor, dokončovatel*)

Kompetence: je přímý podřízený ředitele, na stejné hierarchické úrovni jako vedoucí výroby. Mezi jeho kompetence patří kontrola a koordinace celého projektu a jeho členů.

Nábor nových zaměstnanců.

Zodpovědnost: Zpracovává potřebnou dokumentaci pro všechny

zainteresované strany, je „pravou rukou ředitele“.

má podpisové právo na základě plné moci.

3. člen

Funkce: vedoucí výroby (*specialista, realizátor*)

Kompetence: je přímý podřízený majiteli, na stejné hierarchické úrovni jako vedoucí výroby.

Zodpovědnost: provádění technologických postupů, dozor nad stavebními úpravami, kontrola kvality výrobků, organizace stěhování výrobních linek,

4. člen

Funkce: asistentka (*týmový pracovník*)

Kompetence: přímá podřízená majitele, vedoucího výroby a zástupce ředitele

Zodpovědnost: má hlavní zodpovědnost za přípravu dohod a smluv k podpisu, veškeré administrativní úkony, organizace školení zaměstnanců.

5. člen

Funkce: vedoucí údržby (*inovátor*)

Kompetence: přímý podřízený vedoucímu výroby

Zodpovědnost: zodpovídá za provádění technologických postupů, instalace a zprovoznění výrobních linek, navrhuje nové technologické řešení.

5.4.2. Zainteresované strany

Každý projekt má zainteresované strany. Jsou to subjekty, které náš projekt ovlivňuje. Ať už přímo či nepřímo. Můžeme je rozdělit na primární (vlastníci, společníci, dodavatelé, odběratelé...) a sekundární (instituce, veřejnost, město...). Existuje zde i určitá závislost, očekávání a vliv na úspěšnost projektu.

Zainteresované strany projektu inovace produktu	Očekávání
Majitel společnosti	Zisk Snížení nákladů na skládkování a dopravu a energii Růst hodnoty společnosti Rozšíření portfolia výrobků Zvýšení konkurenceschopnosti Získání nových zákazníků
Odběratelé, potenciální zákazníci	Kvalita smluv a jednání Dodržování etického kodexu Včasné plnění závazků Nové a ojedinělé zboží
Zaměstnanci	Odpovídající mzdové ohodnocení Zkvalitnění pracovních podmínek a prostředí Zvýšení kvalifikace, vzdělání
Dodavatelé	Kvalita smluv a jednání Zboží v požadované kvalitě a čase Platební schopnost firmy
Město Bruntál	Snížení nezaměstnanosti Dodržování ekologických limitů

Tab. č. 5 - Zainteresované strany [Zdroj: vlastní zpracování]

Majitel společnosti - bude mít prioritní zájem na dosažení stanovených cílů a očekávání. Je zároveň členem projektového týmu.

Zaměstnanci - budou očekávat zvýšení mzdového i nefinančního ohodnocení. Dá se očekávat i tlak na informovanost o dění v podniku.

Dodavatelé – vysoká míra očekávání a tlak na příznivé podmínky, které by zajistily dlouhodobou spolupráci.

Odběratelé - budou se snažit vyjednávat a tlačit cenu produktu dolů. Nový produkt však bude v první řadě využit pro potřeby firmy, proto se neočekává velký vliv na snižování cen, klasické plastové palety již delší dobu nahrazují dřevěné.

Město Bruntál – jakmile stavební odbor poskytne stavební povolení k rekonstrukci výrobní haly, bude očekávat především dodržování stanovených limitů a snížení nezaměstnanosti v regionu.

5.5. Zdroje projektu

Využitím metody 5M jsou blíže analyzovány zdroje projektu. Můžeme si také odpovědět na důležité otázky týkající se plánování projektů:

Co?

Jak?

Kdo (s kým)?

Kdy?

Za kolik?

V literatuře se někdy metoda 5M spojuje s analýzou příčin a následků. Specifikace zdrojů projektu je důležité i pro sestavení rozpočtu projektu.

5.5.1. Technologické vybavení (stroje)

Podstatou projektu PYFAUR je zpracování zbylého nezpracovaného odpadu díky tepelnému zpracování a následnému zplynění, z čehož vznikne technický plyn, který bude následně pohánět kogenerační jednotku k výrobě elektrické energie.⁵⁰

Ve výrobní hale v Bruntále je třeba nejprve zvednout střechu, aby se zde vešly vyfukovací věže výrobních linek. Každá má na výšku min. 8 m. Po instalaci všech strojů z výrobní haly v Olomouci bude na řadě instalace kogenerační jednotky. Její cena se předběžně odhaduje na 8.500.000 Kč.⁵¹

⁵⁰ Interní dokument společnosti

⁵¹ Interní dokument společnosti

Pro výrobu unipalet je třeba zprovoznit vstřikovací linku, kterou již společnost UNIFLEX vlastní, zakoupila ji jako použitou a protože se při zkušebním provozu objevilo hodně chyb, linka zůstala ve skladu a nepoužívala se. Nyní je třeba její seřízení výrobcem, společností BOCO Pardubice.

5.5.2. Materiální zdroje

Projekt je postaven na myšlence zužitkování nevyužitelného odpadu, na který musela společnost zaplatit v případě skládkování. Materiálových zdrojů má tedy společnost dostatek. U kogenerační jednotky se předpokládá využití pouze z vlastních zásob. Při zvětšení objemu výroby je pak možnost předpokládat větší zmetkovost nebo nákup levnějšího a tedy méně kvalitního odpadu, který se buď po regranulaci prodá jako zboží 2. jakosti nebo jej bude možné buď použít na výrobu palet a většího množství spalování.

5.5.3. Lidské zdroje

Stavební práce na nové hale bude provádět předem vybraná stavební firma. Na demontáž a převoz stávajících strojů bude zapotřebí investovat do specializované firmy. Na celé stěhování bude primárně dohlížet a koordinovat ji vedoucí výroby. Následnou instalaci linek provedou zaměstnanci údržby. Mezi nimi jsou jak zámečníci, tak elektrikáři. Zkušebnímu provozu budou přítomni zaměstnanci z pozice obsluhy strojů, kteří již na těchto strojích pracovali.

Instalaci kogenerační jednotky a následné zaškolení obsluhy strojů a mistrů provede také tato firma. Jejich zaškolené pod odborným dohledem je třeba pro případné pozdější záruční reklamace, aby nedošlo k problémům vyřešení reklamace z důvodu neodborného zacházení.

Projekt dále předpokládá navýšení množství zaměstnanců na pozice obsluha strojů v celkovém počtu až 20 lidí. Předpokladem bude min. vyučení v technickém oboru.

Obě společnosti zaměstnávají celkem více 150 zaměstnanců. Dle svých funkcí ve výrobě jsou zaměstnáváni jak zaměstnanci se základním vzděláním, vyučení, ale také vysokoškoláci.

Společnost dříve fungovala jako chráněná dílna a zaměstnávala odsouzené. Od toho postupně upustila. Možným řešením snížení mzdových nákladů je získání dotací prostřednictvím úřadu práce. V rámci zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., funguje tzv. Aktivní politika zaměstnanosti (dále jen „APZ“). V rámci nástrojů APZ je možné využít především Společensky účelná pracovní místa (dále jen „SÚPM“). Ta v letošním roce nabízí získání dotace na zřízení takového místa a zaměstnání uchazeče o zaměstnání přes úřad práce až 24 000 Kč měsíčně. Výše této dotace závisí na věku uchazeče o zaměstnání a popř. na stupni invalidity, jak uvádí následující tabulka, aktualizovaná pro rok 2015 v Moravskoslezském kraji.⁵²

	Maximální délka poskytování příspěvků	Měsíční výše příspěvků
UoZ podle § 33 ZoZ odst. 1	12 měsíců	13.000 Kč
UoZ do 30 let věku	12 měsíců	16.000 Kč
UoZ nad 50 let věku	12 měsíců	16.000 Kč
UoZ do 30 let věku – odborná praxe	12 měsíců	max. 24.000 Kč
UoZ s dobou evidence delší než 12 měsíců	12 měsíců	15.000 Kč
UoZ s dobou evidence delší než 24 měsíců	12 měsíců	16.000 Kč
UoZ OZP (bez OZZ)	12 měsíců	16.000 Kč

Tab. č. 6 - Nástroje APZ [Zdroj: APZ [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti/>.]

Dalším nástrojem APZ je Práce na zkoušku (dále jen „PNZ“). Je to poměrně novinka. Vešla v platnost 1.6.2014 jako nový nástroj APZ opět v rámci Zákona o zaměstnanosti. Je, stejně jako ostatní nástroje APZ financována jak z prostředků státního rozpočtu, tak

⁵² APZ [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti/>.

z prostředků Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“) v rámci strategie Evropa 2020. Základní myšlenkou tohoto nástroje je možnost sepsání Dohody o poskytnutí příspěvku na práci na zkoušku mezi zaměstnavatelem a úřadem práce na dobu maximálně 3 měsíců, kdy zaměstnavatel na základě schválení uzavře s uchazečem o zaměstnání, který je v evidenci na úřadu práce déle než 2 měsíce a který nemá praxi nebo má jen minimální praxi a je maximálně 2 roky po ukončení studia. Dohoda může být sepsána na maximálně 80 hodin měsíčně. Na základě doložených dokladů pak bude zaměstnavateli vyplacena částka 60 Kč za každou odpracovanou hodinu.⁵³ Měsíčně se tedy jedná o částku 4800 Kč za 1 zaměstnance, kterého zaměstnavatel přijme na pomocné práce, který bude pracovat pouze na směnách, kde bude např. momentální výpadek zaměstnanců nebo bude třeba zvýšit výkon před nakládkou. Za těchto 240 hodin by měl být zaměstnavatel schopný si byt nezkušeného zaměstnance „zadarmo“ ozkoušet a rozhodnout o jeho přijetí či nepřijetí do pracovního poměru. V mladých lidech i bez praxe je často potenciál a i za prvních několik odpracovaných hodin personalista pozná, zda má zaměstnanec chuť a snahu pracovat.

5.5.4. Financování (peníze)

V této kapitole se budu podrobněji zabývat financováním projektu z vlastních zdrojů, jak zatím majitel společností uvažuje. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 5.6., zahájení investiční fáze je závislé na prodeji výrobní haly v Olomouci. Tato hala má podstatně vyšší hodnotu než hala v Bruntále. Díky své lokalitě v průmyslové zóně na Střední Moravě, kdy plán města Olomouce nenabízí velký prostor pro rozšiřování průmyslových zón, je třeba využívat prostory, které jsou nyní k dispozici a toto si uvědomují i zahraniční firmy, které chtějí do tohoto strategického prostoru proniknout. Společnost FARDIS má tedy možnost získat přibližně 24 000 000 Kč z prodeje nemovitosti.

Náklady uvedené v následující tabulce jsou pouze kvalifikovaným odhadem nákladů skutečných. Vzhledem k rozsáhlosti projektu lze předpokládat vícenásobky vyplývající z realizace stavebních úprav, nákladů na pořízení náhradních dílů, vybavení pracovišť atd.

⁵³ § 106 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Položka	Kč
Nákup výrobní haly	5 000 000
Rekonstrukce haly	2 800 000
Nákup kogenerační jednotky	8 500 000
Oprava vstřikovací linky	300 000
Stěhování strojů, instalace	200 000
Celkové náklady na projekt	16 800 000

Tab. č. 7 - Předpokládané náklady na inovaci [Zdroj: vlastní zpracování]

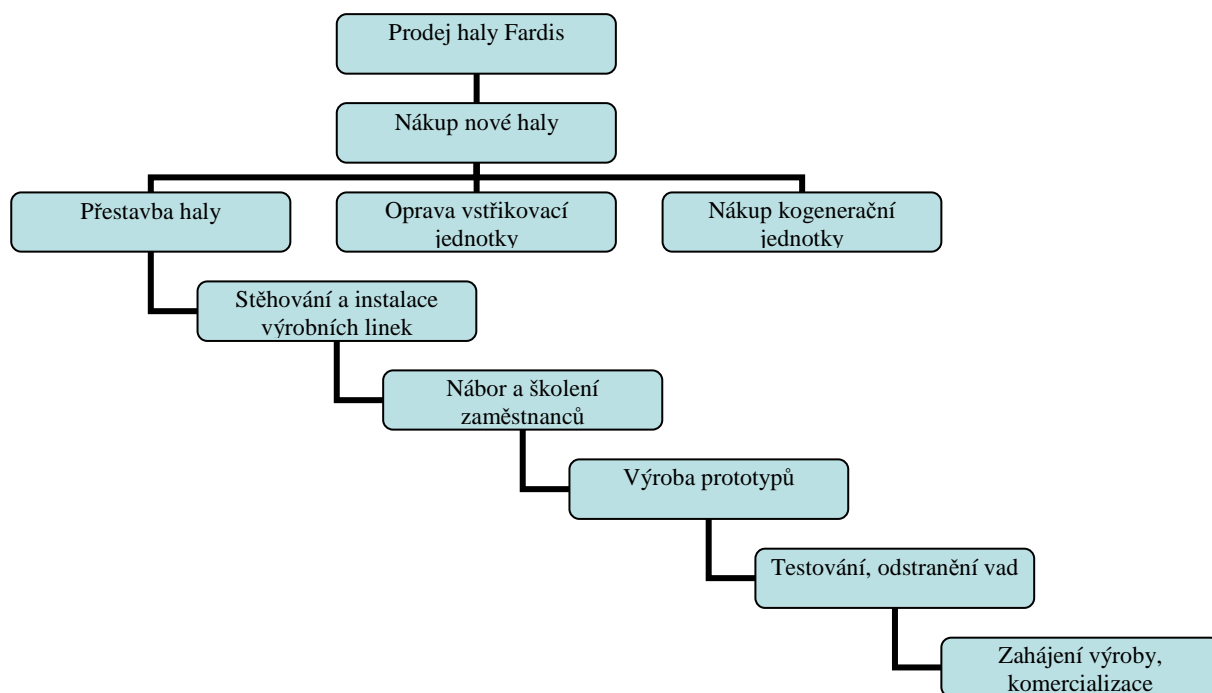
5.5.5. Metody

Projektový tým bude mít pouze 5 členů. Tím bude komunikace mezi nimi zjednodušena. Všichni tito pracovníci se denně potkávají. Všichni členové týmu budou podávat pravidelné zprávy manažerovi projektu vždy 1x týdně na pravidelných poradách vedení. Při těchto poradách bude plánován jak týdenní plán výroby obou společností, tak aby byly pokryty závazky obou společností a jednotlivé výroby navazovaly, především barvou vyráběného produktu. Na těchto poradách pak bude sledován průběh realizace projektu a dodržování harmonogramu.

Marketingový plán na propagaci výsledného produktu – unipalety bude spočívat nejprve ve využití pro vlastní potřeby. Největším zákazníkem společnosti jsou německé firmy, které palety EURO vyžadují. Jejich kvalitu a vzhled pak budou moci sami vyzkoušet po obdržení 1. kamionu s dodaným zbožím. Dále bude všem osvědčeným zákazníkům zaslána nezávazná nabídka s tímto produktem. Tím se dostane nový produkt do povědomí zákazníkům. Po těchto krocích bude následovat aktivní vyhledávání nových odběratelů.

5.6. Harmonogram

Pro lepší řízení a kontrolu je projekt rozčleněn dle věcné dekompozice, aby byly přehledně oddělené klíčové činnosti. Dle následujícího schématu je projekt rozdělen na 10 základních bloků a etap.



Obr. č. 12 - Klíčové činnosti projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

Na základě výše uvedeného schématu rozdělení projektu na 10 klíčových činností, bylo možné sestavit matici zodpovědnosti.

	Hlavní projektový manažer	Zástupce ředitele	Vedoucí výroby	Asistentka	Vedoucí údržby
Prodej haly	Ř	VS			
Nákup haly	Ř	VS			
Přestavba haly	S		Ř		
Oprava vstříkovací jednotky		S	Ř		
Nákup kogenerační jednotky		VP	Ř		
Stěhování a instalace výrobních linek			Ř		VS
Nábor a školení zaměstnanců		Ř		VP	
Výroba prototypů			Ř		VP
Testování, odstranění vad			Ř		VP
Zahájení výroby, komercializace		S		VS	

Tab. č. 8 - Matice zodpovědnosti [Zdroj: vlastní zpracování]

S – schvalovací pravomoc

Ř – řídicí zodpovědnost

VP – věcná přímá zodpovědnost

VS – věcná společnická zodpovědnost

Příloha č. 1 představuje zpracovaný zjednodušený model Ganttova diagramu pomocí programu MS Excel. Celková doba trvání projektu je stanovena na 52 týdnů, což je kritická cesta projektu. Kritická cesta znázorňuje činnosti, které musí být provedeny, aby mohly být udělány činnosti následující. Pokud činnost, která se nachází na této kritické cestě, nebude provedena, může být celý projekt ohrožen.

Z Ganttova diagramu vyčteme podrobnější rozdělení činností, kterými projekt prochází a jaké činnosti jsou s jednotlivými fázemi spojeny. Celý projekt zahájení výzkumu a vývoje jsem v diagramu rozdělila na předinvestiční, investiční a závěrečnou část, která je zakončena zahájením výroby a komercializací. Začátek investiční fáze projektu bude závislá na získání finančních prostředků prodejem stávající výrobní haly. Dle předběžně domluvených požadavků s potenciálními kupci bude většina financí převedena na účet společnosti FARDIS ihned po podpisu kupní smlouvy, zbytek, v hodnotě 1 000 000 Kč bude doplacen, pokud se stihne do 6 měsíců hala vystěhovat.

5.7. Návratnost investice

Finanční návratnost investice do projektu je hodnocena velikostí úspor vzniklých samotnou realizací. Při počítání celkové návratnosti budu vycházet z celkových nákladů na projekt, které činí 16 800 000 Kč. Vzniklé kumulované úspory jak z dopravy materiálu, spotřeby energie a především skládkování.

Úspora z dopravy materiálu mezi Olomoucí a Bruntálem je 400 000 Kč / ročně. Z tab. č. 5 vyplývá snížení energetické náročnosti výroby regranulátu ve výši 25 %, což činí 2 880 000 Kč ročně. Největší úsporu vidím však v úspoře na skládkování. Ročně

společnosti vyprodukuje 2040 t dále nezpracovatelného plastového odpadu, který dosud museli skládkovat. Tato úspora činí 3 060 000 Kč.⁵⁴

Do úspor nejsou zahrnuty další položky v podobě úspory tepla a vyrobené energii. Společnost počítá, že využití kapacity nebude v prvních měsících 100 % a proto počítá s dostatečnou rezervou. Stejně tak náklady na skládkování je možné počítat již od zahájení výroby, protože je možné jej v areálu firem uskladnit po dostatečně dlouhou dobu.

Položka	Roční úspora	Měsíční úspora
Skládkování	3 060 000 Kč	255 000 Kč
Energie	2 880 000 Kč	240 000 Kč
Doprava	400 000 Kč	33 333 Kč
Celkem	6 340 000 Kč	528 333 Kč

Tab. č. 9 - Úspora [Zdroj: vlastní zpracování]

Dále vypočítáme dobu návratnosti investice. Pod tímto pojmem rozumíme počet let nebo měsíců, za které projekt vytvoří výnosy ve výši investovaných nákladů. Pro výpočet byla jako roční výnos použita předpokládaná měsíční úspora v Kč

$$DN [\text{měsíc}] = IC [\text{Kč}] / RÚ [\text{Kč/měsíc}]$$

$$DN [\text{měsíc}] = 16\,800\,000 / 528\,333 = 31,8 \approx 32 \text{ měsíců}$$

DN – doba návratnosti [měsíc]

IC – investiční náklad [Kč]

RÚ – roční úspora [Kč]

Vzhledem k velikosti investice se návratnost necelé 3 roky dají považovat za velice dobrou a potvrzuje to i obrovský potenciál do budoucna.

Zrychlení návratnosti investice je možné podáním žádosti o dotaci ze Strukturálních fondů EU. Pro programovací období 2014 – 2020 by projekt odpovídal Operačnímu

⁵⁴ interní dokument

programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, konkrétně pak Prioritní ose 2 - Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem nebo Prioritní ose 3 - Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin.⁵⁵

5.8. Rizika projektu

Žádný investiční projekt není bez jistých rizik. Vypracování plánu rizik je nedílnou součástí každého projektu. Příčiny vzniku rizik mohou být různé, ať už předvídatelné a ovlivnitelné, tak neovlivnitelné. Preventivním opatřením je snaha o eliminaci nebo úplně vyloučení ovlivnitelných rizik. Na ty neovlivnitelné je těžké se připravit. Firma s nimi má však počítat, aby na ně mohla co nejrychleji a nejefektivněji reagovat, aby nezapříčinily nedokončení projektu. Jako nejvýznamnější rizika byly identifikovány rizika finanční, tržní, technologická a personální.

5.8.1. Finanční a ekonomická rizika

Protože se jedná o dlouhodobý investiční projekt, který je velice finančně náročný, je zde velké riziko nesprávného odhadu návratnosti investice. Toto riziko souvisí úzce už s vyčíslením celkových nákladů. Velké investiční projekty se často potýkají se zvýšením finanční náročnosti v průběhu trvání projektu.

5.8.2. Tržní rizika

Tržní rizika jsou poměrně významná, jelikož trh s plasty je sice stále žádaný, čímž se také zvyšuje výskyt nové konkurence a substitutů. Pokud společnosti zrealizují projekt PYFAUR, jehož produktem bude plastová unipaleta, kterou využije sama pro export zboží do zahraničí a navíc rozšíří své portfolio výrobků a přinese velké oživení trhu.

⁵⁵ Strukturální fondy [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/>>.

5.8.3. Technologická a technická rizika

Do technických a technologických rizik ohrožující tento projekt můžeme zařadit převážně rizika vnitřní. Zavádění nových technologií, ať už vstřikovací lisování či výroba elektrické energie a tepla sebou nese riziko nezvládnutí nových technologických procesů, nepředvídatelnost v oblasti spolehlivosti zařízení a neúplné využití kapacit zařízení.

5.8.4. Personální rizika

Špatný výběr nových zaměstnanců může způsobit problémy již při testování prvních vyrobených kusů a tím ohrozit trvání celého projektu. Projekt počítá se školením zaměstnanců, především obsluhy strojů a mistrů. Technologie, které však společnosti využívají, jsou již tak na vysoké technické úrovni a obsluha stávajících strojů je náročná. Školení nového zaměstnance do výroby společnosti FARDIS sice trvá min. 1 měsíc, aby zvládal základní obsluhu výrobních linek na vyfukování pytlů. Další min. 2 měsíce si však každý zaměstnanec obsluhy stroje „osahává“ stroj a naučí se teprve lépe ladit celý proces výroby. Proto v první fázi eliminace personálního rizika projektový tým vybere nové zaměstnance, kteří se budou učit pracovat na stávajících pozicích jak ve společnosti FARDIS, tak UNIFLEX, aby zaměstnanci, kteří jsou léty prověřeni a spolehliví a od nichž projektový tým očekává, že se zvládnou naučit i obsluhovat i nové stroje, mohli být u instalace nových strojů a ihned se na nich zaučovat.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Opatření
Finanční rizika			
Nesprávný odhad nákladů na projekt	70 %	Prodloužení návratnosti investice, zvýšení zadlužení	Navýšení předpokladu o bezpečnostní rezervu
Nedodržení rozpočtu	40 %	Prodloužení návratnosti investice, zvýšení zadluženosti	Dodavatelské smlouvy nepřipouštějící vícepráce a s nimi spojené vícenáklady
Tržní rizika			
Výrazný pokles poptávky	10 %	Krátkodobě ztrátovost firmy, dlouhodobě povede k jejímu uzavření	žádné
Hrozba nové konkurence a substitutů	15 %	Snížení konkurenceschopnosti	Neustálé zdokonalování produktu
Technologická a technická rizika			
Nezvládnutí technologických procesů	30 %	Nedodržení harmonogramu, nevyužití kapacity strojů, snížení pozitivních dopadů projektu	Pečlivý výběr zaměstnanců a jejich odborné školení
Špatně provedené stavební práce	10 %	Zdržení projektu	Stavební dozor
Personální rizika			
Neobsazení nových pozic kvalitními pracovníky	30 %	Zdržení projektu	Přijetí noví zaměstnanci se zaškolí na stávajících strojích a stávající osvědčení zaměstnanci přejdou na novou výrobu

Tab. č. 10 - Analýza rizik [Zdroj: vlastní zpracování]

6. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Nová inovační strategie, jež byla vytvořena, se řadí mezi ofenzivní. Dle stupně vnímání novosti produktové inovace je považována za radikální. Cílem je samotná revitalizace obou společností, které si již začaly nutnost inovace uvědomovat.

6.1. Syntéza

Cílem projektu je sestěhování výrobních hal, z nichž jedna se rozkládá v Bruntále a druhá v Olomouci. Kvůli této vzdálenosti vznikají firmám zbytečně velké náklady na dopravu, protože obě výroby jsou na sobě závislé. Jediným možným řešením se tak jeví prodej stávající haly v Olomouci a koupě levnější haly ve stejném průmyslovém areálu v Bruntále, kde sídlí druhá společnost.

Další částí projektu je pak zrealizování unikátní výrobní inovace, která nemá obdoby na našem trhu. Firmy si tak na jedné straně rozšíří portfolio nabízených produktů a zároveň díky nové technologii získají z nevyužitelného odpadu energii a teplo. Tím se docílí 100 % využití plastového odpadu fóliového typu, který je hlavní surovinou k výrobě regenerulátu. Celý projekt je tak logickou reakcí vysoké náklady vynakládané na skládkování.

U každého projektu je však třeba dávat pozor na nenápadné přibývání práce, špatnou komunikaci, nedostatečnou definici rolí, závislost na 1 osobě, nejasné cíle, neúplný plán, vzniklé vícenáklady navyšující plánované náklady na investici.

V podkapitole 6.2. jsou rozebrány možné varianty vývoje projektu. Nejhorší variantou projektu je tzv. katastrofická varianta, jejíž znakem je nedokončení projektu. Pokud by se společnost dostala ať už z jakýchkoliv důvodů do situace, že by nemohla plnit své závazky, navrhuji prodat kogenerační jednotku a nejprve se pokusit ustálit situaci po přestěhování. Pokud by společnost pouze ze získaných financí prodejem haly uspokojila všechny věřitele, na realizaci projektu by finance nestačily a firmy by zůstaly ve stádiu, ve kterém jsou dnes.

Pitra však radí zcela jinou variantu: „Mnohdy je totiž nejlepší obranou ukončení činnosti organizace, řízená likvidace všech jejích slabín a uchování všech jejích

cenných zdrojů jako kondenzačního jádra pro rozvoj nových a jiných podnikatelských aktivit. Zánik organizace není žádnou tragédií, je zcela běžnou záležitostí. [...] Je-li zřejmá další neudržitelnost existence organizace, není nutné čekat na zázrak, který se stejně nikdy nedostaví, ale je nutno zahájit proces řízené likvidace organizace s cílem zabránit ztrátám, ke kterým by mohlo dojít při neřízeném bankrotu.“⁵⁶

6.2. Vlastní návrhy

Některé návrhy na inovaci byly doporučeny v analytické části práce. Jedná se především o nutnost sestěhování společností. Zjištěné nedostatky by se měly stát impulzem pro jejich odstranění a předpokladem realizace zmíněného projektu. Pokud by se společnosti nesnažily je odstranit, znamenalo by to s velkou pravděpodobností nemožnost pokrytí nákladů na provoz, ztrátu postavení na trhu a pomalý, ale jistý krach.

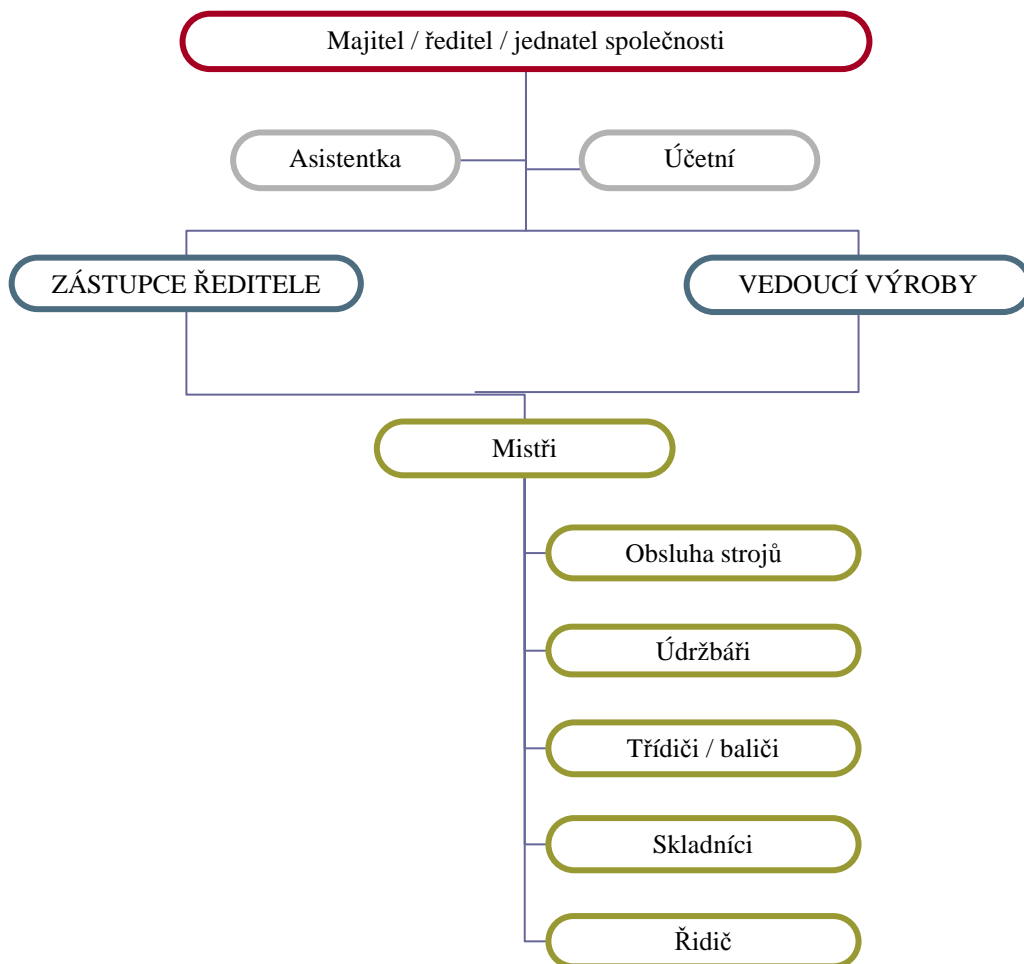
Stejně jako každá snaha o změnu má i inovace organizační struktury svoje rizika. Ve chvíli, kdy organizační struktura nepodporuje všechny pracovní činnosti a vnitřní procesy, nemůže být zcela úspěšná. Management musí všechny budoucí zvolené aktivity a změny propojit s celým fungováním společnosti a zasadit je do širšího organizačního kontextu.

Organizační struktura společností se již od začátku sledovaného období jevila jako neefektivní. Navrhované řešení bylo vytvořeno na základě zjištěných poznatků za působení autorky ve společnostech.

Navrhovaná organizační struktura by měla být funkcionální. Principem bude spojit zcela společnosti, tak aby se eliminovalo dělení na divize. Všichni zaměstnanci budou zaměstnáni pouze pod mateřskou firmou a společnost FARDIS bude v útlumu. Bude pouze využita na úhradu svých závazků přefakturováním tržeb z mateřské společnosti.

⁵⁶ PITRA, Z., *Inovační strategie*, str. 19

Provedené změny v organizační struktuře:



Obr. č. 13 - Změny v organizační struktuře [Zdroj: vlastní zpracování]

Funkce	Pracovní náplň
Majitel	Získávání nových kontaktů a obchodních partnerů, finanční transakce
Asistentka (recepční)	Vedení sekretariátu, běžná administrativa, plán směn
Zástupce ředitele	Plán výroby a export, výběr nových zaměstnanců, komunikace se zákazníky, zpracování zakázek, účast na obchodních jednáních, logistika
Vedoucí výroby	Kontrola kvality výrobků, zodpovědnost za dodržování plánu výroby, nákup odpadu, reklamace
Mistři	Podřízení jak vedoucí výroby, tak zástupci ředitele, zodpovídají za zaměstnance na směně
Údržbáři	Údržba strojů, pohotovost
Obsluha strojů	Obsluha regranulovacích a vytlačovacích linek
Třidiči, baliči	Kromě balení pytlů a třídění odpadu zodpovídají také za čistotu na pracovišti
Skladníci	Nakládání a vykládání kamionů, práce ve skladu
Řidič	Dovoz materiálu a rozvoz výrobků firemním vozem IVECO
Účetní	Finanční i mzdové účetnictví

Tab. č. 11 - Pracovní náplň zaměstnanců [Zdroj: vlastní zpracování]

V rámci nové organizační struktury je třeba přesně stanovit kompetence všech pozic. Tabulka č. 11 popisuje hlavní činnosti, za které daná pozice bude zodpovídat. Není třeba mít v top managementu společnosti zbytečné množství draze placených zaměstnanců. Pro výrobní společnost je potřebnější mít dostatečný počet kvalifikovaných výrobních dělníků. Rozhodovací pravomoci by měli mít ve společnosti 3 klíčoví zaměstnanci – majitel, jeho zástupce a vedoucí výroby. Majitel společnosti je jedna osoba, která zároveň zastává funkci ředitele závodu a jednatele společnosti. Zástupce ředitele a vedoucí výroby jsou na stejné pozici, přímí podřízení majiteli. Zástupce ředitele má podpisové právo na základě generální plné moci, aby v případě nepřítomnosti majitele mohl rozhodovat, v pracovní náplni má především obchod, logistiku a personalistiku. Vedoucí výroby se stará o kvalitu výrobků a řeší případné reklamace a dodržování plánu výroby, který je sestaven vždy po pravidelných schůzkách vedení.

Ve firmách jsem odhalila hrubé nedostatky v oblasti marketingu. Na tuto oblast se společnost téměř nezaměřuje a spoléhá se pouze na dobré jméno, které si za čas působení na trhu vybudovala. V dnešní době ovšem bez kvalitního marketingu organizace nemůže dlouho udržovat svoji prosperitu a konkurenceschopnost. Neustále totiž vznikají nové firmy, které by mohly být potenciálními zákazníky a tyto firmy se bez marketingu o firmě třeba ani nedozvědí.

Z pozorování vyplynulo, že společnost nevěnuje velkou pozornost nápadům a připomínkám přicházejícím z nejnižších pozic organizační struktury podniku. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich názory nejsou pro vedení společnosti relevantní. Tyto mohou být kolikrát velice přínosné.

6.1. Varianty vývoje projektu

Na základě výše uvedených rizik byly zpracovány možné varianty vývoje od optimistického po katastrofický.

6.1.1. Optimistická varianta

Optimistická varianta vývoje by nastala, kdyby se podařilo projekt zvládnout v předstihu před harmonogramem. Dále by se dalo očekávat, že nevzniknou žádné další vícenáklady a podaří se jak technologicky, tak i technicky zvládnout výrobu nových produktů. Optimistická varianta v sobě zahrnuje i zrychlení návratnosti investice zvýšením plánované kapacity výroby. Zrychlení návratnosti investice se dá předpokládat i na základě získání podpory ze Strukturálních fondů. Společnost by tím pádem byla schopna rychleji dostát svým závazkům z minulosti. Posílila by svou stabilitu, mohla by více investovat do svých zaměstnanců např. v rámci teambuildingu nebo jiných akcí pro zaměstnance a jejich rodiny. Tyto účelně vynaložené výdaje by podpořily firemní kulturu. Tato varianta v sobě zahrnuje i zefektivnění dosavadní výroby z části i tím, že by si projekční tým v průběhu projektu. Pravděpodobnost této varianty je 10 %.

6.1.2. Realistická varianta

Realistická varianta předpokládá dodržování harmonogramu projektu. Počítá s mírným zpožděním a s mírným navýšením nákladů. Technologicky předpokládá také zvládnutí výrobních procesů. Stabilní situace obou firem na trhu zajistí předpokládaný odbyt nových výrobků. Dle autorky mají firmy potenciál projekt zrealizovat. Tradice, kterou se mohou pyšnit, není zanedbatelná. Pokud vedení společnosti přijme navrhované změny, jak v organizační struktuře, v interním systému komunikace a jasném rozdělení kompetencí, je v jejích silách povýšit svůj status na inovativní firmu, která zavedla na český trh novinku a tím získala konkurenční výhodu. Pravděpodobnost varianty je 60 %.

6.1.3. Pesimistická varianta

Tato varianta úzce navazuje na rizika projektu uvedená v kapitole 5.8.. Projekt bude dokončen se zpožděním a s neplánovaným navýšením nákladů. Nevládnutí technologie výroby zvýší variabilní náklady na úroveň, při které dojde k prodloužení doby návratnosti investic o více jak 50 %. Na trhu bude krátkodobý pokles poptávky po stávajících produktech, následkem toho dojde k poklesu výroby a snížení tržeb společnosti. Ve chvíli, kdy by společnost přišla o své největší odběratele ještě během realizace projektu, bude třeba vyhlásit výběrové řízení na nového obchodního zástupce, který by měl jako prioritní úkol zabezpečit dostatečný odbyt produktů. Projektový tým se totiž skládá především ze členů vedení společnosti a řešení této nečekané komplikace by projekt značně ohrožovalo. Pravděpodobnost varianty je 25 %.

6.1.4. Katastrofická varianta

Hospodářské jednotce se nepodaří projekt dokončit. Nebude zvládnuta technologie výroby, produkt bude stále vykazovat nedostatky, jejichž odstraňováním bude zpožděn celý projekt. Toto zpoždění zdraží celý projekt. Zároveň se mohou firmy potýkat s nedostatkem objednávek na stávající produkty svého portfolia, čímž ztratí možnost splácet dosavadní závazky a tím pádem může směřovat k zániku. Pravděpodobnost varianty je 5 %.

Riziková analýza v kapitole 5.8. nastínila možné scénáře vývoje. Jelikož je plánem společností 100% samofinancování, jejímž výsledkem by mělo být ušetření velkého

možností dosavadních nákladů, dá se předpokládat, že vývoj bude probíhat podle realistické varianty.

6.2. Bariéry zavedení inovace

Největší překážkou v realizaci projektu vidí autorka v chybějícím kapitálu. Náklady na inovaci jsou vysoké a ve chvíli, kdy věřitelé čekají, snaží se majitel udržet se nad vodou a pouze pokrývat náklady na provoz a z tržeb pouze splácet dluhy.

Další překážkou je i fakt, že realizace projektu sebou nese skutečnost, že obě firmy je třeba udržet do poslední chvíle v chodu. Přes vypracovaný harmonogram prací představuje projekt roční pečlivou koordinaci všech procesů napříč celou hospodářskou jednotkou.

7. ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Inovace v podnikání – získání konkurenční výhody“ je tematicky zaměřena na zpracování projektu výrobní inovace pro konkrétní hospodářskou jednotku. Na základě studia dané problematiky byla vytvořena modifikace projektu, jehož základy v podobě myšlenky spalování odpadu byly již dané hospodářské jednotce známé. Stávající nápad v podobě nesourodých myšlenek a představ zcela neodpovídal hodnotám projektu a nebylo možné ani uvažovat o jeho možné budoucí realizaci. Dílčím cílem práce tedy bylo připravit plán projektu, který bude moci společnost opravdu zrealizovat a který neohrozí současnou výrobu. Inovační projekt by tak vznikl při nepřetržitém chodu obou společností po dobu jednoho roku.

Cílem této diplomové práce bylo posílení konkurenceschopnosti společností UNIFLEX Moravia s.r.o. a Fardis CZ s.r.o., jakožto mateřské a dceřiné společnosti působící na plastikářském trhu.

Byly vytvořeny návrhy a doporučení, jak projekt upravit, vytvořen časový harmonogram, hierarchická struktura klíčových činností a rozpis projektového týmu z řad zaměstnanců, kteří situaci a výrobě samozřejmě nejlépe rozumí. Realizací vypracovaného projektu společnosti posílí svou konkurenceschopnost.

Smyslem projektu je ušetření zbytečně vynakládaných financí na skládkování. Dosud nezpracovatelný odpad by se použil na výrobu plastových palet novou technologií vstřikováním. Zbytek odpadu bude pomocí kogenerační jednotky zpracován na teplo a elektrickou energii. Z důvodu obsáhlosti tématu se autorka zaměřuje pouze na obecný popis technologií. Tabulka č. 9 uvádí celkové odhadované náklady na projekt ve výši 16 800 000 Kč. Jelikož k realizaci projektu zatím nedošlo, bylo možné při hodnocení projektu vycházet pouze z plánu úspor.

Na závěr byl projekt hodnocen pomocí ekonomických ukazatelů, které prokázaly jeho návratnost do 3 let díky vzniklým úsporám. Na základě rizikové analýzy byly vypracovány varianty možného budoucího vývoje projektu.

Největší přínosy projektu, pokud by byl zrealizován, vidí autorka ve snížení nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a v posílení trvalé udržitelnosti tohoto kraje,

konkrétně pak oblasti Bruntálska. Recyklace plastů představuje budoucnost svého oboru, především kvůli jeho špatné rozložitelnosti v přírodě. Po přijetí nové organizační struktury bude předáno více zodpovědnosti na nižších pracovních pozicích. I když společnost zaměstnává 150 zaměstnanců, není třeba, aby ve vrcholovém managementu bylo více zaměstnanců, než je potřeba. Hlavním úkolem výrobních společností je vyrábět a to kvalitně. Proto bude účelnější zaměstnávat zkušené zaměstnance a nabídnout jim vyšší plat a vyšší kompetence, aby byl chod společnosti udržitelný, ale zároveň efektivní.

Logickým vyústěním projektu se jeví fúze obou společností a udržení pouze 1 z nich. Dosud k tomuto kroku nedošlo. Vedení společnosti však postupně k tomuto kroku směřuje. Oficiálně zaměstnává pouze Uniflex Moravia s.r.o. s působností pracovních poměrů v Olomouci nebo v Bruntále. Obě společnosti používají shodné daňové identifikační číslo.

Aby byly vyřešeny všechny cíle stanovené v diplomové práci, je třeba vyřešit podnikovou kulturu, která byla rozebrána pouze okrajově a na jejíž další rozebrání není prostor.

Práce splnila vytyčené cíle. Byl vytvořen projekt, jehož výsledkem by mělo být zrealizování nové technologie v oblasti zpracování plastů fóliového typu. Autorka diplomové práce však předpokládala realizaci projektu do roku 2020. Na základě skutečností, které autorka dále v rámci integrity společností nechce více rozebírat, se dá pouze konstatovat, že se v současné době obě společnosti nacházejí v úpadku. Autorka však předpokládá, že se vytvořený projekt může stát nástrojem pro nově vzniklé podobné podniky, které si vezmou za cíl prosadit se na trhu s odpadem fóliového typu.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1. SEZNAM LITERATURY

1. ADAIR, J.E. *Efektivní inovace*. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
2. BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.
3. DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. 1. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
4. DVOŘÁK, J. a kol., *Management inovací*. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006, 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
5. GRUBLOVÁ E., *Management změn a inovací*, on-line publikace, 1. Olomouc 2010, MVŠO o.p.s., ISBN: 978-80-87240-82-3, dostupné z: <http://fyzika.upol.cz/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit>.
6. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., *Inovace v malém a středním podnikání*, 1. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
7. KISLINGEROVÁ, E., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KONEČNÝ, M., *Řízení změny*. Učební text. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-86342-09-2.
9. NĚMEC, V., *Projektový management*. 1. Praha: Grada Publishing, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
10. PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. Praha: Grada, 1997, 177 s. ISBN 80-7169-4641-4.
11. PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s.
12. POSNER, K., APPLGARTH, M., *Projektový management*, 1. Praha: Portál, 2006. 111 s. ISBN 80-7367-141-7.
13. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací – Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*, 1. Brno: Computer Press, 2007, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
14. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. Praha: Grada, 2001. 352 s. ISBN 80-2470-05-30.

15. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

8.2. INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Strukturální fondy [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost//>>.
2. Český statistický úřad [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/\\$File/960512a13.pdf//>](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E400322CEE/$File/960512a13.pdf//>).
3. McKinsey [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na WWW: <<https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s //>>.
4. Oslo manuál [online]. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/cz/cisla/0/02/020301/020301.htm//>>.
5. Plán odpadového hospodářství [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.socr.cz/file/2935/POH_2015_2024_schvalena_verze_22122014.pdf//>.
6. Třídění odpadu [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.trideniodpadu.cz/#!plasty/c1svh//>>.
7. Oslo manuál [online]. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf//>>.
8. K problematice členění a hodnocení inovací [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.svses.cz/veda-a-vyzkum/odborne-konference/inovace05//>>.
9. Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné na WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz//>>.
10. ABRA [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.abra.eu/informacni-systemy/cenik//>>.
11. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na WWW: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.ozs.det?pozk=4368473&plan=cs&s_naze=pyfaur&s_sezn=%20&s_majs=//>.
12. APZ [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti//>.

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
FARDIS	Fardis CZ s.r.o.
UNIFLEX	Uniflex Moravia s.r.o.
OR	Obchodní rejstřík
APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
ESF	Evropský sociální fond
PNZ	Práce na zkoušku
LD-PE	polyetylén s nízkou hustotou

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Struktura faktorů omezujících zavádění technických inovací	28
Tab. č. 2 - Výrobní zařízení	47
Tab. č. 3 - SWOT analýza.....	50
Tab. č. 4 - Cíl projektu	59
Tab. č. 5 - Zainteresované strany	62
Tab. č. 6 - Nástroje APZ	65
Tab. č. 7 - Předpokládané náklady na inovaci	67
Tab. č. 8 - Matice zodpovědnosti.....	68
Tab. č. 9 - Úspora.....	70
Tab. č. 10 - Analýza rizik	73
Tab. č. 11 - Pracovní náplň zaměstnanců	77

SEZNAM GRAFŮ

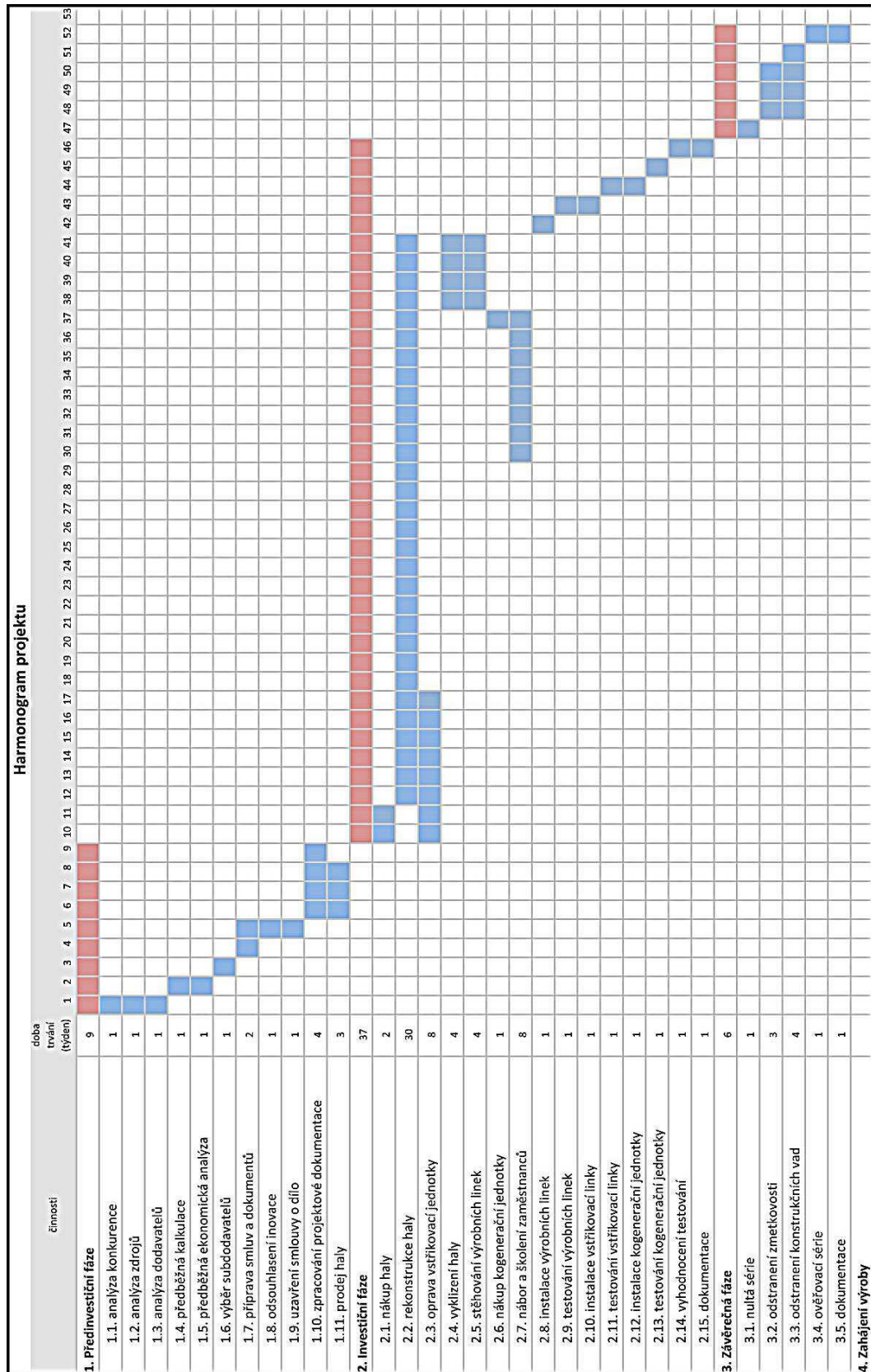
Graf č. 1 - Výrobek a jeho úspěch na trhu	20
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Produktová inovace	19
Obr. č. 2 - Model inovačního procesu	25
Obr. č. 3 - Organizační opatření na podporu úspěchu inovace.....	30
Obr. č. 4 - Cyklus projektového řízení	38
Obr. č. 5 - McKinseyho model 7S	42
Obr. č. 6 - Propojení výroby	45
Obr. č. 7 - Organizační struktura	53
Obr. č. 8 - Loga společností	57
Obr. č. 9 - Logo PYFAUR	57
Obr. č. 10 - Změny ve zpracování odpadu.....	58
Obr. č. 11 - Vliv projektu na finanční hledisko	59
Obr. č. 12 - Klíčové činnosti projektu	68
Obr. č. 13 - Změny v organizační struktuře.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Ganttův diagram.....	87
-------------------------------------	----



Zdroj: vlastní zpracování