

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Inovační potenciál vybrané společnosti

(Diplomová práce)



**Vysoká škola
logistiky
o.p.s.**

Zadání diplomové práce

student	Bc. Lukáš Vymětal
studijní program obor	Logistika Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Inovační potenciál vybrané společnosti

Cíl práce:

Zhodnotit současný inovační potenciál vybrané společnosti a navrhnout opatření na jeho zvýšení.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty řešené problematiky
2. Zhodnocení současné úrovně inovačního potenciálu
3. Návrh doporučení pro zvýšení inovačního potenciálu
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

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

GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. Inovace a znalosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4005-7.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2019

Datum odevzdání diplomové práce:

14. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019

doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.
vedoucí katedry

doc. Ing. Ivan Hlaváč, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 22. 08. 2020

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Pavlu Šaradínovi, CSc. za podporu při zpracování této práce, za jeho odborné rady a věcné připomínky a také své rodině za podporu při studiu.

Anotace

Diplomová práce „Inovační potenciál vybrané společnosti“ má za úkol zhodnocení inovačního potenciálu vybrané společnosti a návrh opatření na jeho zvýšení. V první části práce je popsána teorie týkající se inovací, logistiky a dopravy, následně je pak představen daný podnik a jeho chod. Na základě těchto dat je provedena analýza a zhodnocení současného stavu inovačního potenciálu. Poté jsou tyto data použity pro navržení kroků vedoucích ke zvýšení stávajícího potenciálu a následné zhodnocení přínosu navržených opatření.

Klíčová slova

inovace, zlepšení, logistika, doprava

Annotation

This diploma thesis “Innovation Potential of a Chosen Company” aims to evaluate the contemporary the company’s innovation potential and to propose a strategy leading to its increasing. The first part of this thesis introduces theoretical background and definitions regarding the fields of innovations, logistics, and transportation, followed by the introduction of the company, its structure and operating processes. These data are later analysed and the contemporary innovation potential is evaluated. Following this analysis, specific steps are proposed to enhance the potential, which are further analysed and evaluated.

Keywords

innovation, improvement, logistics, transportation

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretické aspekty řešené problematiky	11
1.1 Inovace	11
1.1.1 Druhy inovací	12
1.1.2 Inovační podněty.....	13
1.1.3 Inovační strategie	14
1.1.4 Inovační proces a jeho implementace	16
1.1.5 Inovační metody	18
1.1.6 Ovlivnění inovací lidským faktorem	19
1.1.7 Enviromentální aspekty inovací.....	20
1.1.8 Inovační potenciál.....	21
1.1.9 Model inovačního potenciálu podniku	22
1.2 Logistika a doprava	24
1.2.1 Logistika, dodavatelský a logistický řetězec	25
1.2.2 Doprava a dopravní soustava.....	26
1.2.3 Silniční nákladní doprava	27
2 Zhodnocení současné úrovně inovačního potenciálu	30
2.1 Představení společnosti ICOM transport, a.s.	30
2.1.1 Popis obchodních činností	31
2.1.2 Rozdělení společnosti a systém řízení v rámci koncernu	33
2.1.3 Nákladní doprava ICOM transport a.s.	33
2.2 Tuzemská kamionová doprava ICOM transport a.s.....	34
2.2.1 Organizační struktura TKD	35
2.2.2 Popis procesů a činností.....	35
2.2.3 Vozidlový park TKD	37
2.3 Současný inovační potenciál TKD.....	38

3	Návrh na zvýšení inovačního potenciálu.....	41
3.1	Návrh na zlepšení stávajících služeb.....	41
3.1.1	Organizační struktura a lidské zdroje	41
3.1.2	Informační technologie	41
3.1.3	Získání dalších certifikátů ISO 14000, IFS Logistics, TAPA	42
3.1.4	Modifikace vozidlové parku pro změnu nabízených služeb.....	44
3.2	Návrh na poskytování nových služeb	45
3.2.1	Skladování	45
3.2.2	Distribuce a služby přidané hodnoty	45
3.2.3	Veřejné logistické centrum, překladiště kombinované dopravy.....	46
4	Zhodnocení navrhovaného řešení.....	47
4.1	Podkapitola.....	47
4.1.1	Podpodkapitola	47
4.1.2	Podpodkapitola	47
4.2	Podkapitola.....	49
	Závěr	50
	Seznam zdrojů.....	51
	Seznam grafických objektů.....	52
	Seznam zkratk	53
	Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována.

Úvod

Vybral jsem si téma inovační potenciál vybrané společnosti právě proto, že inovace je hnacím motorem současné společnosti, a tedy i ekonomiky. Vnímám inovace jako velmi podstatný aspekt současného života a jako nezbytnou součást našich soukromých i profesních životů. Myslím, že v dnešní době neustále rostoucího pokroku a neustálého rozvoje technologií je třeba klást velký důraz na progresivní přístup k inovacím.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral společnost ICOM transport a. s. Konkrétně se pak zaměřím na její divizi tuzemské kamionové dopravy. Konkurenceschopnost podniků je stále častěji vyzvedávána nad ostatní ukazatele a často při nejrůznějších tendrech a výběrových řízeních rozhodují právě ty nejmenší detaily, které můžeme ovlivnit právě pomocí inovací, či hledání možnosti nabídky úplně nových služeb.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současného inovačního potenciálu divize tuzemské kamionové dopravy společnosti a návrh opatření na zvýšení tohoto potenciálu. Pro splnění vytyčeného cíle práce je nejprve potřeba přiblížit základní pojmy jako jsou inovace, druhy inovací, inovační podněty a strategie, inovační metody a postupy, implementace inovací, inovační potenciál a model inovačního potenciálu podniku. Následně pak provést podrobnou analýzu a na základě zjištěných poznatků se pokusím navrhnout a vypracovat možná opatření, která by měla přispět ke zvýšení inovačního potenciálu. Tyto návrhy poté následně vyhodnotím.

1 Teoretické aspekty řešené problematiky

Pro splnění vytyčeného cíle této práce je nejprve třeba řádně přiblížit, popsat a vymezit aspekty řešené problematiky. Následně pak jednotlivé definice a popisy těchto aspektů poslouží jako teoretický základ pro další rozvoj této práce, díky kterému bude poté možné zpracovat potřebnou analýzu. Pro definice a popis jednotlivých pojmů poslouží odborná literatura, z níž je pro tuto práci čerpáno.

Důležitými prvky, které je třeba zmínit a jasně vytyčit pak budou především tedy inovace. Zde se zaměřím na jednotlivé druhy inovací, inovační podněty a také strategie. Inovační proces a jeho implementace, inovační metody a ovlivnění inovací lidským faktorem stejně jako enviromentální aspekty.

Další aspekty, které je třeba zmínit jsou pak také: efektivita, optimalizace, logistika a doprava. Všechny tyto informace pak budou dále využity v praktické části pro nezbytnou analýzu současného stavu a následný návrh opatření na zvýšení současného inovačního potenciálu a jeho zhodnocení.

1.1 Inovace

Slovo inovace pochází z latinského slova „innovare“ neboli obnovovat. Základy teorii inovace položil americký vědec rakouského původu Joseph Alois Schumpeter. Ve své práci nejprve formuloval kombinaci vývojových změn a následně pak později použil pojem inovace. Tento pojem definoval jako změnu s cílem používat nové druhy spotřebního zboží, nových výrobních a dopravních prostředků, nových trhů a forem organizace výroby a služeb. Tím vymezil pět druhů inovací:

- změna produktu, či jeho kvalitativních vlastností,
- změna procesu výroby,
- vyhledávání nových trhů a obchodních příležitostí,
- vyhledávání nových zdrojů a surovin,
- změny v organizaci podnikání na trhu.

Mezi nejznámější pokračovatele dalšího rozvoje inovací patří Peter Drucker, který v osmdesátých letech minulého století vydal publikace, kde se věnuje inovacím a jejich

využití v podnikatelském prostředí. Mimo jiné zdůrazňuje především fakt, že spatřuje počátek inovace v analýze možných příležitostí jak uvnitř, tak i mimo organizaci:

- úspěchy a nezdary organizace, ale i konkurence,
- odchylky ve výrobním a distribučním procesu stejně jako v chování zákazníků,
- potřeby procesu,
- změny v podnikatelském odvětví či tržní struktuře,
- demografické změny,
- změny v pojetí a vnímání,
- nové poznatky.

V současnosti jsou pak inovace chápány jako velmi významný element z hlediska ekonomického rozvoje. Především pak jako prvek schopnosti konkurence ať už v rámci makroekonomie nebo mikroekonomie. *„Inovace představuje systematické využívání příležitostí, a to nejen v technice, ale ve všech oblastech lidské činnosti. Inovace jsou stále rychlejší a pružnější – „jedinou jistotou je nejistota“. Chytrý nápad je nejčastějším zdrojem inovací, avšak také nejméně úspěšný a rizikový.“* [1]

Jednou z výrazných a uznávaných definic poslední doby je definice z roku 2018 formulovaná Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development): *„Inovace jsou nové nebo vylepšené produkty či procesy (případně jejich kombinace), které se výrazně liší od předchozích produktů a procesů a které jsou dostupné potenciálním uživatelům či konečným zákazníkům nebo jsou jednotně využívány.“* [2] tato definice zazněla v dokumentu nazvaném Oslo manuál, který se zabývá právě inovacemi a jejich měřitelností v globálním hledisku.

Význam inovací pro makroekonomické měřítka pak podtrhuje zachycení pojmu inovace v platné legislativě České republiky, dle zákona č. 130/2002 Sb. Zákon o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje) definuje inovace jako zavedení nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb do praxe.

1.1.1 Druhy inovací

Na základní rozdělení druhů je možné pohlížet jako na inovace na technické a netechnické. Toto rozdělení je dále možné rozvinout na inovace:

- Produktové – tento druh inovací zahrnuje vytvoření nových výrobků a služeb, nebo jejich podstatné zlepšení, zjednodušení či kvalitu.
- Procesní – tento druh inovací zahrnuje procesní a technologické změny vedoucí snížení pracnosti, úspoře materiálu či surovin a energií (napříč celým dodavatelským řetězcem).
- Marketingové – tento druh inovací zahrnuje reakci na neustálý vývoj trhu a hledá nové způsoby průzkumu trhu (dotazníky, on-line dotazníky, ...), ale také se zaměřuje na samotný prodej a aspekty jako design výrobku, jeho obalu a post-prodejní služby, ...
- Organizační – tento druh inovací zahrnuje veškeré metody související s organizační strukturou subjektu (například reengineering či lean management).
- Personální – tento druh inovací se zaměřuje na personální základnu a její kvalitativní stránku. Cílem je zkvalitňovat personál pomocí systému pravidelných školení zaměřených na zdokonalování profesních ale i osobnostních stránek či tvorba nejrůznějších benefitů pro další motivaci.

1.1.2 Inovační podněty

Na inovace je třeba pohlížet z globálního hlediska nejen jako na ekonomický aspekt, ale také jako enviromentální, sociální a politický. Toto vše inovace v dnešním pojetí ovlivňují, a proto je na místě i účast a podpora vládních orgánů v podobě zákonů a nařízeních, ale také nejrůznějších grantů a dotací jak na lokální bázi jednotlivých států, tak na bázi evropských či celosvětových společenství.

„Podle P. F. Druckera existuje 7 zdrojů inovací (Drucker, 1993):

- *nečekané události (úspěch, neúspěch),*
- *rozpory,*
- *potřeby procesu,*
- *oborové a tržní struktury,*
- *demografické faktory,*
- *změny v pohledu na svět,*
- *nové znalosti.“ [1]*

Nečekaný úspěch či neúspěch je v mnoha případech častým podnětem k revizi firemní politiky a strategie a zaměření se na hledání možností inovací.

Rozpory nebo také nesoulady jsou opět podnětem k hledání příčiny a možné nápravy situace.

Potřeba procesu, je více než nutné pravidelně revidovat nastavené procesy a hodnotit jejich aktuální kvalitu a přínos vůči novým poznatkům a trendům.

Oborové a tržní struktury je třeba sledovat vyvíjející se trendy na trhu a průběžně se jim snažit přizpůsobovat.

Demografické faktory souvisí se změnami obyvatelstva v závislosti na hodnocených faktorech jako jsou pohlaví, věk, vzdělání, ...

Změny v pohledu na svět závisí na úhlu pohledu pozorovatele či implementátora inovace, kde jiní vidí příležitost mohou jiní tušit neúspěch.

Nové znalosti vždy znamenají možnost se posunout někam dál, ale vždy je to cesta trnitá dlážděná počátečními neúspěchy do doby, než se podaří ověřit všechna fakta a důsledky a stane to říditelným procesem.

Dá se tedy říci, že finálním cílem inovací v souhrnu je snížení nákladů ať už materiálu, energií či lidské síly pro zvýšení výkonu, zisku či kvality produktu.

1.1.3 Inovační strategie

Strategie z řečtiny přeloženo jako umění velet vojsku, je nedílnou součástí dnešního úspěchu. V podstatě se jedná o schématické znázornění postupu k dosažení vytyčeného cíle. Jedná se o dlouhodobý plán zahrnující jednotlivé činnosti, postupy a kroky, jejichž úkolem je dosažení vytyčeného cíle či více cílů. Pro vytvoření takového plánu je třeba nejprve stanovit cíle a následně harmonogram pro jejich splnění. Drtivá většina podniků má stanoveny strategické cíle stejně jako vytvořený harmonogram a plán na jejich dosažení, tedy mají zpracovanou firemní strategii v rámci, níž by měla být a ve většině případů i je zapracována i inovační strategie podniku. Na takovou strategii podniku pak mají vliv především vzájemné interakce s okolím, sledování příležitostí a hrozeb a v neposlední řadě je pak třeba se zaměřit na produktové portfolio a možnost jeho rozvoje, či možností spjatých s výrobou právě v podobě inovací. Pro každou inovační strategii je pak potřeba jasně a konkrétně definovat cíle, analyzovat podmínky pro splnění těchto cílů a následně pak stanovit harmonogram postupu pro splnění těchto cílů v požadovaném horizontu.

Mezi hlavní inovační cíle je možné zahrnout zvyšování produktivity, které má za následek nejen růst produkce, ale také růst zisku a případně celého podniku a díky tomu posílení konkurenceschopnosti podniku.

Inovační strategie lze rozdělit mnoha různými způsoby jedním z nich je například rozdělení na zákaznickou a produktovou strategii.

Zákaznická strategie, jak vypovídá název, je soustředěna na zákazníka a jeho požadavky. Tedy klíčovým zdrojem této strategie je analýza zákaznického portfolia a jeho vývoje (získávání zákazníků, hodnocení stávajících zákazníků, ale také sledování odchodu zákazníků a hledání příčin). Zákazníky lze rozdělit do skupin dle významu na VIP zákazníky, perspektivní zákazníky, nejasné zákazníky, okrajové zákazníky a dále pak na potenciální zákazníky a ty, kteří od nás odešli. VIP zákazníci jsou díky častým a objemnějším dodávkám často velmi zvýhodněni oproti ostatním jak osobitějším přístupem, tak i cenou, která bývá na úkor objemu odebíraného zboží či služeb zvýhodněna. Perspektivní zákazníci jsou zákazníci, kteří nakupují pravidelněji, ale je možné u nich vyvinout snahu o rozvoj růstu odběru zboží či služeb. Nejasní zákazníci jsou skupinou, u nichž je pravidelnost nákupů na dobré úrovni, ale rozvoj další spolupráce si žádá vynaložení většího úsilí, které nemusí v konečném hledisku vždy znamenat přínos a mnohdy je lepší s takovými zákazníky spolupráci ukončit. Okrajový zákazníci jsou víceméně nahodilí zákazníci a jejich význam není z ekonomického hlediska pro podnik příliš přínosný. Naopak potencionální zákazníci jsou ti, u kterých je predikce možného přínosu v případě získání těchto zákazníků do portfolia. Zákazníci, kteří od nás odešli jsou neméně významnou skupinou. Protože existuje možnost tyto zákazníky získat zpět, je třeba řádně analyzovat důvody jejich odchodu a snažit se tyto příčiny eliminovat pro udržení stávající zákaznické základny.

Produktová strategie je naopak orientována na samotný produkt nebo službu a jeho jedinečnost, kvalitu, podporu, ale také efektivitu jeho výroby a následně pak tedy na konečný zisk. Důležité je si zodpovědět otázky typu, zda jsou současné výrobky pro podnik efektivní, nebo zda je současný objem produkce dostatečný či nikoliv, je možné vyrábět naše produkty efektivněji s úsporou materiálu, lidského faktoru či životního prostředí? Pro produktovou strategii se jeví jako nejvhodnější způsob analýza metoda BCG, kde jsou produkty dle kritérií rozděleny do čtyř kvadrantů nazvaných: hvězdy, otazníky, dojně krávy a psi. Zde pomocí srovnání technické úrovně výrobků s konkurencí oproti rentabilitě výrobku posoudíme jednotlivé aspekty.

Dále se můžeme třeba zaměřit na rozdělení dle strategie průlomových inovací a strategie reverzních inovací:

- Strategie průlomových inovací věnují pozornost těm produktům a službám, jež výrazně mění takzvané zavedené standarty nebo naopak využívají zcela nové technologie. Mezi nejtypičtější metody pak patří Blue Ocean Strategy, která se zaměřuje na hledání zcela nových trhů, zcela nových výrobků anebo zcela nových technologií a tím úplně eliminovat konkurenci okolních subjektů. Základem je naprosto důkladná analýza okolních subjektů a okolních trhů.
- Strategie reverzních inovací vychází z koncepce rozdělení trhů na trhy vyspělých ekonomik a těch rozvojových. Přičemž u rozvojových trhů platí vysoký důraz na cenu produktu a cílem inovátorů je vyladit poměr cena / výkon na hranici, kdy jsou zákazníci těchto trhů ochotni výrobek či službu za tuto cenu ještě akceptovat. V případě úspěchu je pak snaha tyto inovační záměry transformovat i pro trhy vyspělejších ekonomik.

1.1.4 Inovační proces a jeho implementace

Inovační proces je souhrn cyklicky se opakujících procesů a činností, které společně utváří nový výrobek či službu pro zákazníka. Jeho úkolem je uvedení inovace do praxe a zavedení rutinního využívání inovace. „*Základní otázkou každé firmy tedy je: Co a jak inovovat dnes a v budoucnu, aby firma žila dlouhým, kvalitním a bezpečným životem?*“

[3] Základem každého inovačního procesu je nápad, tedy námět na inovaci nebo přímo zadání inovačního požadavku, který je následně vyhodnocen. V případě vyhodnocení jako přínosu je pak zpracována koncepce zahrnující ekonomickou analýzu a vývoj výrobku a následně přichází na řadu plán, který zahrnuje uvedení výrobku včetně nastavení všech nutných procesů, pro zdárné spuštění inovace.

Nápad, námět nebo také zadání jasného a konkrétního úkolu je počátkem inovačního procesu. Pro tento úkol je třeba mít řádně zanalyzováno nejen vnitřní, ale především vnější prostředí podniku. Hlavními aspekty, které je třeba sledovat jsou:

- vývoj trhu,
- technologický vývoj,
- sociální a společenské aspekty.

V dnešní době globalizace a neustálého technického vývoje pozorujeme i demografické změny v podobě průměrného stárnutí světové populace, kde hlavně ve vyspělých zemích se zvyšuje věk, kterého se jejich obyvatelé dožívají a ať již chceme či nikoliv aspekty těchto světových trendů mají v konečném důsledku dopad i na místní producenty soustředěné na lokální trhy. Každý takový námět je třeba v konečné formě co nejpřesněji definovat, aby bylo možné zhodnotit jeho realizovatelnost, náročnost, ekonomický přínos a konečný užitek.

Koncepce přichází na řadu, jestliže byl nápad shledán potenciálně úspěšným. Nyní je úkolem přesně specifikovat nejen výrobek, ale všechny aspekty spjaté s jeho výrobou, uvedením na trh a distribucí. Tento úkol je na jedné straně podepřen výsledky analýz budoucího projede a na druhou stranu vývojem výrobku a náklady spjatými s vývojem a výrobou.

Plánování je již proces přesného specifikování jednotlivých aktivit potřebných pro implementaci řešené inovace od jejího vývoje až po konečnou fázi, kdy se produkt distribuuje ke konečnému zákazníkovi.

Implementace je již proces spuštění výroby produktu a v rámci tohoto procesu je nutné na pravidelné bázi plánovat koordinační schůzky, na kterých se řeší problémy zjištěné operativně během probíhajícího procesu. Neméně důležité pak je také pravidelné reportování o průběhu implementace.

Samotnou realizaci inovačních procesů pak lze rozlišit na sekvenční a integrovanou:

Sekvenční neboli tradiční způsob je postaven na principu klasické organizační struktury, kdy se jednotlivé úkoly předávají napříč mezi jednotlivými oddělení a realizují se postupně probíhající aktivity, které na sebe vzájemně navazují. Výhodou tohoto systému je, že v případě jednodušších vylepšení výrobku je možné v rámci interních procesů implementovat velice rychle. Naopak v případě složitějších úprav či nových výrobků se díky časové posloupnosti jedná o poměrně časově náročnou záležitost díky prodlevám mezi jednotlivými odděleními a v závislosti na volných kapacitách jednotlivých oddělení.

Integrovaný přístup je naopak zaměřen spíše na princip produktového řízení, kde je vyvíjen tlak na rychlost a efektivitu prováděných inovací. V tomto případě většinou zodpovídá za realizaci projektu manažer, na základě inovačního projektu, kde jsou jasně definovány cílové hodnoty, přesné termíny plnění a také schválený rozpočet. Pravomoci takového manažera mohou pak být dány dle rozsahu a velikosti projektu na úrovni:

- Koordinační, kdy je manažer pouze koordinátorem projektu, ale není v pozici řídicího pracovníka. Tedy pouze může vyvíjet nátlak na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, které se na projektu podílejí.
- Maticové, kdy je projektový manažer zodpovědný za řízení projektu a řídí napřímo všechny dotčené oddělení. Nevýhodou je, že mimo řízení produktovým manažerem jsou oddělení řízeny ještě svým vedoucím pracovníkem, je zde tedy velmi důležitá vzájemná a efektivní komunikace na pozici mezi vedoucím a manažerem projektu.
- Projektové, kde vznikne v rámci podniku dočasné oddělení, na kterém jsou pracovníci z různých oddělení, které jsou do procesu zainteresovány a jsou řízeny pouze projektovým manažerem, který je v tomto případě plně zodpovědný za řízení a realizaci projektu.

1.1.5 Inovační metody

„Podle citátu Martina Luthera: „Tvořit znamená dělat něco nového.“, lze zjednodušeně popsat základ inovačního myšlení, tj. tvořivost a vize něčeho nového. Tvořivost znamená vytvořit z dostupných zdrojů novou hodnotu.“ [1] Z výše uvedeného lze tedy předpokládat, že hlavní inovační metody plynou především z tvůrčího a kreativního myšlení. Velkou výhodou pak beze sporu je znalost více oborů současně, kdy myšlení umožní propojení získaných znalostí v synergickou množinu informací. Nemalou roli v inovacích hrají i nahodilé jevy, u kterých byl mnohdy očekáván jiný výsledek. Proto je třeba vnímat i podněty z okolí a vyhodnocovat interakce s okolím. Velkou roli v současnosti hraje také analogie, kde je podstatou snaha jakési příměry k přírodě a hledání inspiraci ve funkčních přírodních procesech jako je ultrazvuk u netopýrů, tepelně izolační vlastnosti některých savců, ... Dle jejich koncepce lze metody rozdělit na:

- kreativní myšlení,
- identifikace potřeb zákazníků,
- hledání příčin a problémů,
- hodnocení námětů a pochopení problému.

Mezi nejznámější metody pak patří:

- Brainstorming a brainwriting, kde je základem pracovní skupina, která se snaží společně najít řešení definovaného problému. *„Jednotlivý členové skupiny*

vyslovují cokoliv, co je v souvislosti s daným tématem napadne (nápad, myšlenka, asociace, námět). Tuto „bouři mozků“ (překlad slova brainstorming) je však nutné řídit a role facilitátora je stěžejní. Facilitátor řídí setkání a zapisuje (dostatečně viditelně např. na tabuli či flipchart) veškeré náměty.“ [4] Tato „bouře mozků“ se obejde bez emocí, protože nápady a náměty jsou pouze zapisovány a až teprve následně jsou utříděny, analyzovány a hodnoceny. Písemnou formou brainstormingu je brainwriting, jehož výhodou může být, že se více zapojí i introvertní osobnosti týmu.

- 6 klobouků (Six Thinking Hats) je metoda, která využívá analogii barev v podobě postojů k myšlení. Bílý klobouk představuje jasné a dané veličiny v podobě fakt, čísel a informací. Umožňuje nezaujatý pohled osoby na fakta. Červený klobouk naopak vyjadřuje emoce a u dané osoby je důležitým aspektem pocit a intuice bez jakéhokoliv hodnocení dat. Žlutý klobouk má za úkol postavit pozitivní a konstruktivní přístup k dané problematice. Zelený klobouk je symbolem pro kreativitu a myšlení. Modrý klobouk neboli řídicí je ten, kdo celý tento proces řídí, diriguje a zapisuje. Černý klobouk je naopak role kritika, negativity a pragmatismu. Soustředí se na možné neúspěchy, problémy a rizika.
- Blue Ocean Strategy, metoda modrého oceánu je metoda hledání nových trhů a nových příležitostí postavena na odlišnosti od stávající konkurence.
- Six sigma metoda pracuje na principu neustálého zlepšování nastavených procesů. „Porozumění procesům a jejich zlepšování je nejefektivnější cesta k nadprůměrným výsledkům“ [3] Tato metoda probíhá v pěti krocích: definice, měření, analýza, zlepšení a řízení.

1.1.6 Ovlivnění inovací lidským faktorem

Lidský faktor ovlivňuje inovace velmi razantním způsobem. Jednou z hlavních deviz je talent v podobě představivosti, kreativity či intelektu, o který je potřeba pečovat a snažit se ho dále rozvíjet. V případě, že u takového talentu k dalšímu rozvoji nedochází a nemá dostatečný prostor pro svůj další růst odchází talenty za příležitostmi, kde tento prostor naleznou. Proto je stále větší tlak na rozvoj a správné nastavení firemních procesů souvisejících s měřením a rozvojem lidského potenciálu zaměstnanců. „Navrhujeme měřit a rozvíjet tento potenciál ve čtyřech oblastech:

1. **Intelektuální potenciál** – vzdělání, informace, poznatky, schopnost prakticky využívat poznatků – znalosti, schopnost, učit sebe i druhé
2. **Fyzický potenciál** – pracovní výkonnost, schopnost vést druhé, zvládání stresu, schopnost podávat nadprůměrné výkony, management času
3. **Emoční potenciál** – sebepoznání, sebeovládání, otevřená komunikace, vzájemná pomoc a podpora, empatie, schopnost nadchnout a motivovat druhé, schopnost pracovat v týmu, spolupodnikání, motivace
4. **Morální potenciál** – čestnost, etika, slušnost, plnění slibů, férovost, dodržování principů a definovaných pravidel, loajalita“ [3]

Měření lidského kapitálu je nezbytně důležité pro další rozvoj kapitálu společnosti bez nutnosti rozšiřování a nutnosti dalších větších finančních investic. Díky tomu se v posledních letech dostávají do popředí témata jako jsou loajalita pracovníků a jejich motivace k vyšším výkonům. Lidský kapitál je pak definován jako soubor znalostí, schopností a dovedností daného jednotlivce potřebných k výkonu dané pozice ve společnosti.

„V souladu s citátem Friedricha Velikého na počátku jakýchkoliv změn, které iniciují lidé, je jejich idea, nápad – tedy lidská invence. Ta sama o sobě ještě neznamena změnu. Její naplnění předpokládá naplnění významu tří sloves: vědět (poznat), chtít a moci.“ [4] Kdy tato jednotlivá slovesa zjednodušeně symbolizují postup takové inovace či invence a naznačují, že mnohdy jen samotný nápad, impuls či zkušenosti nestačí. Je třeba také chtít a zde musí být chuť a snaha překonat konzervatismus v podobě strachu z něčeho nového a změn. Tento strach je velmi častou příčinou nerealizování inovací, protože mnohdy zvítězí obavy z možných ztrát způsobených neúspěchem nad potenciálním ziskem, ale právě ty společnosti, které se nebojí experimentovat a riskovat jsou často těmi nejúspěšnějšími. Nicméně pořád není možné hovořit o kompletním procesu inovace, dokud nezmíníme poslední uvedené sloveso, moci. Pro dokončení procesu je třeba mít dostatek nejen finančních prostředků pro jeho realizaci, ale také materiální zabezpečení a samozřejmě odborníky na danou problematiku. Toto jsou základní stavební kameny každého inovačního procesu.

1.1.7 Enviromentální aspekty inovací

Životní prostředí a přírodní zdroje nejsou neomezené, a proto se pozornost mnoha odvětví zaměřuje na úsporu surovin nejen ve zpracovatelském průmyslu. Dotčeny jsou také

výrobní prostředí, doprava, ale i obchod. Snaha je o co největší efektivitu zpracovatelských a výrobních procesů, tak aby bylo maximalizováno využití surovin a minimalizováno množství produkovaného odpadu. Příkladem pak může být například ropa, kdy od počátku její těžby prošel zpracovatelský průmysl postupným zdokonalováním a vývojem. Proces výroby se sice podstatně zdokonalil, ale přesto je ropa a zemní plyn surovina neobnovitelná, jejíž zásoby jsou omezené a neustále čerpány, proto je nutné hledat nové zdroje a řešení, jak ropu a zemní plyn postupně nahradit některým z obnovitelných zdrojů. Proto se zaměřujeme na jedné straně na vliv inovací na životní prostředí a na druhou stranu na ekologické inovace.

Vliv inovací na životní prostředí je pak možné hodnotit jako hledání úspor ve využití zpracovávaných materiálů a produkce odpadů, vyhledávání nových surovin, nebo využití alternativních zdrojů energie.

Ekologické inovace přispívají ke zlepšení stávajícího stavu se zaměřením na kvalitu životního prostředí a ovzduší, například v podobě různých filtrů eliminujících skleníkové plyny, úspornější a ekologičtější motory osobních a nákladních motorových vozidel a v neposlední řadě také recyklace nejrůznějších materiálů. Posun ekologických inovací je zapříčiněn hlavně legislativou, která se neustále snaží globálně posouvat mantinely směrem ke zkvalitňování ekologie životního prostředí.

1.1.8 Inovační potenciál

Inovační potenciál podniku je v dnešní době nezbytně nutným předpokladem k úspěchu podniku v tržním prostředí. Jedná se o soubor aspektů ovlivňujících implementaci inovačních procesů v podniku. Na tyto aspekty je pak možné pohlížet z hlediska technického, technologického, materiálního a ekonomického vybavení. Z hlediska marketingu a managementu, výzkumu a vývoje a také v neposlední řadě z hlediska sociální oblasti. Důležité však není vyhodnocení jednotlivých aspektů a jejich úroveň, ale také jejich vzájemná provázanost a posloupnost v podniku. Na základě uvedených parametrů pak tedy můžeme podniky rozdělit na ty inovativní a neinovativní. Ty inovativní podniky pak mají vytvořenou inovační strategii, která je součástí dlouhodobé strategie podniku, pro kterou jsou podstatné neustálé zvyšování konkurenceschopnosti na trhu, zvyšování hodnoty podniku při minimalizaci investic a také zvyšování objemů produkovaného zboží či služeb.

Pro možné posouzení inovačního potenciálu podniků vznikla díky Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) příručka, takzvaný OSLO manuál. Ten nejen, že definuje jednotlivé pojmy, ale také stanovuje hodnotící kritéria a popisuje význam a důležitost inovací v dnešním globalizovaném světě. Inovujícím podnikem pak je považován podnik, který během hodnoceného období implementoval nové produkty nebo služby. Dle OSLO manuálu po můžeme inovační činnosti rozlišovat na:

- výzkum a vývoj,
- zajištění nehmotné techniky jako jsou patenty, licence a know – how,
- pořízení hmotné techniky v podobě strojů a zařízení,
- nástrojové vybavení a průmyslové inženýrství zahrnující změny ve výrobních procesech, postupech a metodikách měření,
- průmyslový design v podobě návrhů nových procesů a postupů,
- příprava a zahájení výroby znamenající proškolení personálu na obsluhu nových strojů či ohledně nových postupů,
- marketing
- software
- pořízení ostatního investičního majetku.

1.1.9 Model inovačního potenciálu podniku

Na základě výše jmenovaných inovačních činností lze sestavit model inovačního potenciálu podniku rozdělený do jednotlivých modulů, které jsou popsány níže.

Výzkum a vývoj jehož cílem je úspěšné dovedení dané inovace na trh. Hodnotícím kritériem je existence takového oddělení v podniku, počet jeho pracovníků, náklady na provoz tohoto oddělení a samozřejmě také výsledky v podobě realizovaných inovací.

Nové produkty či služby jsou klíčovými výsledky výrobní činnosti a zároveň také podstatným prvkem konkurenceschopnosti podniku. Hodnotícím kritériem je pak zavádění nových a inovovaných výrobků a služeb, kvalita těchto výrobků a služeb a také ekonomická a ekologická stránka těchto inovací.

Technologická flexibilita, high tech ukazuje, že v poslední době je stále častěji možné aplikovat poznatky z jiných oborů a jejich kombinací pak vznikají zcela nové postupy a technologie vedoucí ke zlepšení či inovaci. Hodnocení takových prvků je pak zaměřeno

na současnou úroveň výrobních technologií, vybavení výrobními prostředky, zavádění nových technologií, investice do těchto technologií a také faktor flexibility.

Organizace a lidské zdroje jsou klíčovou oblastí z hlediska lidského potenciálu. V rámci dynamických změn v tržním prostředí je třeba pružně reagovat i v rámci podniku což může například znamenat možnost flexibilně reagovat na změny v rámci organizační struktury či rozšiřování znalostí a dovedností v týmu, kdy se pracovníci stávají univerzálnějšími. Hodnocení je pak nastaveno na základě úrovně organizace a řízení podniku, implementace a řízení inovačních projektů, kvalita zaměstnanců a úroveň jejich vedení, motivace zaměstnanců a také jejich vzdělávání.

Informační technologie s jejich neustálým rozvojem tvoří stále víc podstatnou část v oblasti inovačních procesů. Proto je třeba již při tvorbě strategie podniku počítat s aplikací nových technologií. Informační technologie nejen zvyšuje produktivitu a zrychluje a zlepšuje inovační procesy, ale buduje především informační zdroje potřebné pro správné vedení a rozhodování. Hodnocení je pak zaměřeno na úroveň a využití informačních procesů, účely využívání informačních technologií a také na využívání internetu a online komunikace.

Financování inovací je velmi podstatný faktor ovlivňující výši a kvalitu inovačních procesů, proto je třeba již při plánování inovací brát v potaz i finanční stránku inovace spojenou s jednotlivými inovačními fázemi. Hodnotícími kritérii pak tvoří dostupnost potřebných zdrojů, financování inovačních procesů a také vyčleňování zdrojů.

Transfer inovací v podobě přenosu poznatků nebo inovací z jednoho podniku do druhého. Jsou podniky, které nemají vlastní oddělení výzkumu a vývoje případně na toto oddělení nemají dostatečné finanční zdroje, a proto přebírají již hotová řešení, která aplikují na vlastní portfolio výrobků, či služeb. Výhodou takového transferu je zkrácení času přípravy a snížení rizika inovací. U transferu inovací hodnotíme úroveň spolupráce s dotčeným oddělením výzkumu a vývoje, případně s univerzitami, samotnou aplikaci transferu do podniku a jeho přínos.

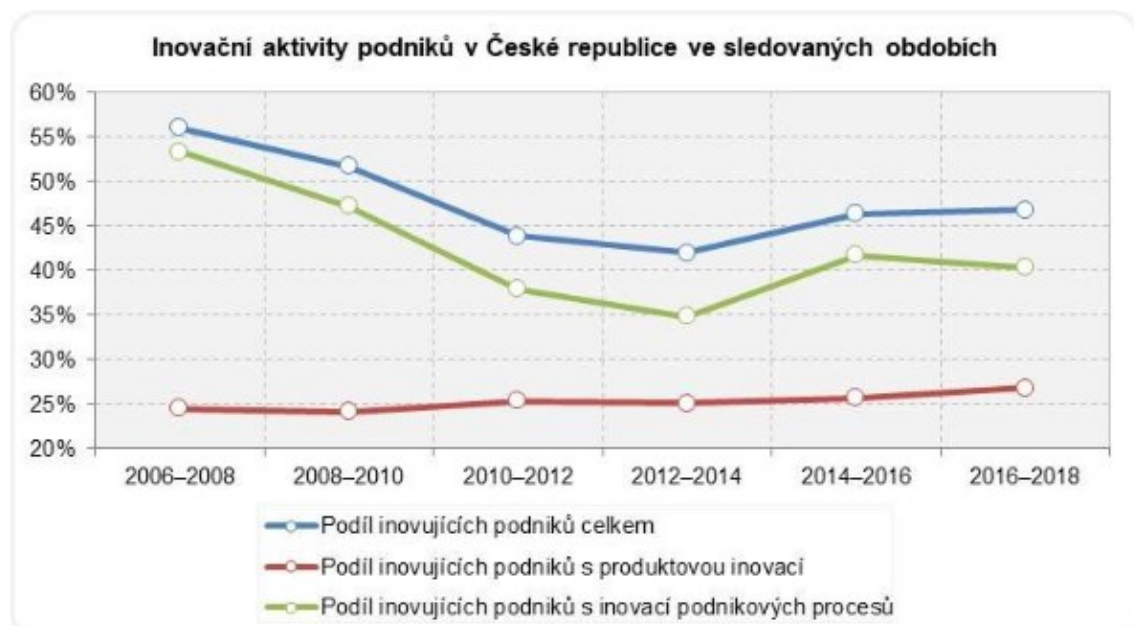
Partnerství a spolupráce je možnost, jak snížit náklady na inovační procesy, snížení délky inovačního cyklu, a naopak efektivnější využití finančních zdrojů a posílení konkurenční schopnosti na trhu. Hodnocena pak je úroveň partnerství, přínos pro jednotlivé subjekty, ale také koordinace plánování a úroveň komunikace.

Zpravodajský systém v sobě zahrnuje získávání informací o konkurenci, o společnosti, ale také o aktuální situaci na obchodním trhu. Hodnoceny jsou využití zpravodajských systémů v podniku, identifikace podnětů inovací a informace o existenci nových příležitostí.

Inovační techniky managementu jejichž cílem je neustále zlepšování podnikových procesů jsou založeny na procesním přístupu. Cílem je pak vytvoření kvalitního produktu, či nabídnutí kvalitní služby zahrnující požadavky zákazníka a podnikovou strategii. Hodnoceny jsou nejen aplikace inovačních nástrojů a technik, ale i stupeň využívání těchto technik. Dále pak přístup projektového managementu a využití metodických nástrojů inovačních procesů.

Na základě všech těchto uvedených parametrů je pak možné jednotlivé subjekty nezávisle hodnotit a vzájemně porovnávat jejich inovační potenciál.

Obrázek 1.1



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci

1.2 Logistika a doprava

Z počátku především vojenská disciplína jejíž začátky se tradují do dob starého Řecka a Říma, kde hlavním úkolem logistiků ve vojsku bylo zajistit vojákům ubytování a především stravu. Ruku v ruce s pokrokem docházelo i k rozvoji logistiky a usměrňování a zefektivňování toků zásob a munice. S postupem času byly tyto poznatky převedeny i

do průmyslu a obchodu, kde se po období světové hospodářské krize hledali úspory v podobě usměrnění toku zboží pro možné snížení ceny za finální produkty.

1.2.1 Logistika, dodavatelský a logistický řetězec

Dnes se již jedná o opravdu propracovaný komplexní systém vzájemně propojených a na sebe navazujících činností, bez kterého se nedokážeme obejít. Dle naprosto vyčerpávající definice formulované v roce 2006 organizací CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) je: „*Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné toky i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.*“ [5] Pokud se poohlédneme po stručnější formulaci vypovídající o účelu logistiky, tak například dle ČSN 14943 je logistika „plánování, uskutečňování a kontrola pohybu a umístování osob a zboží a podpůrných činností vztahujících se k tomuto pohybu a umístování, v rámci systému k dosažení specifických cílů.“

Nezbytnou součástí logistiky je také dodavatelský řetězec nebo také „Supply chain“ jedná se o „*Prostředí, ve kterém dochází k postupné přeměně „zdrojů“ [Rushton, Croucher, Baker 2006] ve výrobky a služby konečnému zákazníkovi.*“ [5] Základ takového prostředí tedy tvoří orientace na finálního zákazníka a jeho potřeby. Dodavatelský řetězec v sobě zahrnuje všechny fáze a procesy spojené s tokem zboží, těžbou prvotních surovin a jejich přepravou do zpracovatelských továren počínaje přes následnou distribuci hotových výrobků do distribučních center a na závěr pak ke konečnému zákazníkovi. Neoddělitelnou součástí dodavatelského řetězce je však také zpětný tok materiálu jako například odpad, použité výrobky anebo obaly. Na základě všech těchto informací lze definovat jako: „*Dodatelský řetězec jako posloupnost činností v integrovaných*

vzájemně propojených logistických řetězcích včetně aktivit spojených s realizací zpětných toků, jejichž výkon je nezbytný pro splnění požadavků finálního zákazníka v požadovaném čase, množství, kvalitě a na požadované místo. Dodavatelský systém jako účelově definovaná množina organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodavatelském řetězci definovaných.“ [5]

Nedílnou součástí každého dodavatelského řetězce je logistický řetězec. Opět je hlavním úkolem uspokojení potřeb finálního zákazníka v dané kvalitě, množství, čase a také místě. Logistický řetězec v sobě nepopisuje pouze hmotné toky zboží, ale zabývá se také informačními toky jako jsou odeslání a přijetí objednávky, její potvrzení, ...

1.2.2 Doprava a dopravní soustava

O dopravě se dá se říct, že je jednou ze základních potřeb již od počátku lidstva, kdy člověk z počátku využíval pro vlastní přesun a přesun zásob pěší chůze a postupně pak s vývojem využíval zdomácnělá zvířata a jednoduché tažné stroje například jako saně. Revoluci pak zapříčinil vynález kola asi před 3500 let před naším letopočtem, na který pak navazovali jednoduché vozíky, kárky a vozy, které položili základ silniční dopravě. Vyšlapané pěšiny a chodníky postupně vytvářeli infrastrukturu, kterou staří Římané začali asi před dvěma tisíci let postupně přetvářet v síť rovných cest.

Doprava je důležitým prvkem nejen pro stát a jeho hospodářství, ale především pro rozvoj jednotlivých regionů. Přeprava surovin do výrobních závodů, přeprava polotovarů, různých komponentů nebo hotových výrobků do zpracovatelských závodů, distribučních center nebo přímo ke konečnému zákazníkovi, to je role dopravy v obchodní a výrobní sféře. Neustále rostoucí požadavky na přepravovaný objem zboží sebou nese i stále větší rozvoj dopravní infrastruktury.

Dopravní soustava je souhrn všech druhů dopravních systémů. Dopravní soustava v sobě zahrnuje všechny obory veřejné i neveřejné dopravy a dále pak veškeré technické prvky a veškeré činnosti podílející se na plnění přepravních potřeb. Technická základna společně s dopravními činnostmi tvoří základ dopravní soustavy. Technická základna je tvořena nejen dopravními prostředky, jak by mohl napovídat název, ale také dopravními cestami a dopravními stavbami. Dopravní činnosti jsou všechny činnosti, které souvisí se správou a údržbou dopravních prostředků, dopravních cest a dopravních staveb. Cílem pro jednotnou dopravní soustavu je vzájemné působení železniční, silniční, městské,

vodní, letecké a potrubní tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu využití těchto druhů přeprav pro kvalitativní i kvantitativní uspokojení přepravních potřeb společnosti.

Ve srovnání s ostatními je systém silniční dopravy nezávislý. Hustá silniční a dálniční infrastruktura zajišťuje relativně rychlou přepravu zboží na cílové místo. Výhodou je flexibilita v podobě rychlosti, pohotovosti, ale také tras, které lze v průběhu přepravy v případě jakýchkoliv problémů snadno změnit. Relativně nízké nároky na nákladku či vykládku zboží jsou dalším kladným argumentem. Za největší negativa lze pak považovat relativně omezené přepravované množství limitované objemem či nosností nákladního vozidla oproti dopravním prostředkům u ostatních druhů přeprav.

1.2.3 Silniční nákladní doprava

Definici pro silniční nákladní dopravu je možné formulovat jako přepravu zboží dopravním prostředkem, tedy nákladním automobilem po dopravní cestě, kterou se rozumí silniční či dálniční síť. Využití silniční nákladní dopravy je především pro přepravu zboží na krátké a střední vzdálenosti. Výjimkou však nejsou ani dlouhé vzdálenosti vyžaduje-li to povaha zboží.

Distribuce zboží na prodejny maloobchodní sítě z distribučních center, přeprava zboží od výrobců na distribuční centra nebo do velkoobchodů a samozřejmě přeprava surovin do výrobních závodů, či polotovarů a komponentů mezi výrobními závody. To jsou asi nejčastější příklady využití silniční nákladní dopravy. Pro klíčové vlastnosti jako jsou schopnost rychle a pohotově reagovat na požadavky zákazníků a nenadálé situace jsou výhradou silniční nákladní dopravy přepravy živých zvířat, zboží podléhající rychlé zkáze a také zásobování výrobních závodů automobilek a průmyslu.

Systém řízení silniční nákladní dopravy je nezbytně nutný pro dosažení jasně stanoveného cíle. Takovým cílem je nejčastěji zisk, který je podmíněn uspokojením potřeb zákazníka. Pro silniční nákladní dopravu je to tedy dodání zboží v požadovaný termín, v požadované kvalitě na požadované místo. Ke splnění takových požadavků je nezbytně nutné volit optimální trasu dle požadovaných parametrů. Pro sledování plnění těchto cílů je pak možné využít například výkonové ukazatele jako jsou časové využití vozidla nebo přepravní využití vozidla.

Pro efektivní řízení podniku působícího na trhu silniční nákladní dopravy je nutné nastavit několik vrstev řízení. Na vrcholu pak je stanovení firemní politiky, firemních cílů a

strategií. Na základě toho je třeba jasně definovat organizační strukturu a vymezit pravomoci a odpovědnost na jednotlivých pozicích. Potom je zde úroveň operativní, která rozhoduje na denní bázi na základě daných kritérií. Tuto úroveň je nutné následně pomocí kontroly vyhodnocovat a pomocí zpětné vazby případně zdokonalovat. Na závěr pak nesmí chybět controlling, jehož úkolem je kontrola a posouzení budoucnosti firmy na základě strategie a plánu.

Každé takové řízení je třeba jasně definovat a je třeba nastavit pevně stanovené mantinely. Pro nastavení takového procesu řízení firmám slouží dokumenty jako jsou: Organizační řád, Dopravně provozní řád, různé pracovní postupy a dále pak s platnou legislativou související přepravní řád. Řízení dopravy lze rozdělit na dispečerské a operativní:

- Dispečerské řízení zastřešuje veškeré procesy od příjmu objednávky přes její odbavení, plánu dopravy a následného dohledu nad její realizací až po ukončení přepravy.
- Operativní řízení je využíváno v případě, že dojde k ovlivnění průběhu přepravy negativním způsobem a je nezbytně nutné v reálném čase tento dopad minimalizovat.

Zajištění a udržování provozuschopnosti všech vozidel a jejich součástí je hlavním úkolem správy a údržby vozidlového parku. Souhrn všech činností zajišťujících technickou způsobilost, pohotovost a ekonomický provoz všech prostředků lze užít jako definici pro údržbu. Provedení servisních prohlídek může být realizováno řádným plánováním, ale stejně tak i pomocí operativního řízení v závislosti na druhu potřebné opravy. Servisní prohlídky lze dělit na pravidelné nebo také garanční a preventivní či běžné, kde se jedná o běžnou výměnu opotřebených dílů. V závislosti na velikosti opravy lze pak rozlišovat malé, střední a generální opravy.

V dnešní době hraje velmi podstatnou roli také informační systém dopravy především díky stále vyšším nárokům zákazníků na co nejpřesnější lokalizaci zboží v reálném čase. Ať už možnost aktuální kontroly, kde se momentálně zásilka nachází, tak i ke zpřesňování doručovacích intervalů jednotlivých zásilek. Telematika je obor, který vznikl právě za tímto účelem, a právě především pomocí kombinace telekomunikace a informatiky. Díky neustálému rozvoji technologií se tento obor pořád zdokonaluje a posouvá hranice možností. Na počátku byly jednoduché monitorovací systémy využívající GSM či GPS signál udávající polohu, dnes je však možné využívat tyto aplikace nejen pro sledování

polohy, ale vyhodnocovat nejrůznější parametry od spotřeby, průměrné rychlosti vozidla až po styl jízdy řidiče na základě vyhodnocení předvídavosti v podobě intervalů mezi odstavením nohy z plynového pedálu po sešlápnutí brzdového pedálu, počty sešlápnutí brzdového pedálu, ... Navíc je možná oboustranná komunikace, kdy je možné řidiči zasílat zprávy, či dokonce naprogramovat trasu s místy nakládky a vykládek na dálku.

2 Zhodnocení současné úrovně inovačního potenciálu

Pro možnost zhodnocení současné úrovně inovačního potenciálu vybraného podniku je nejprve potřeba si tento podnik představit včetně popisu veškerých obchodních činností a nabízených služeb. Následně pak popsat jeho rozdělení v rámci koncernu a poté se pak zaměřit na popis organizační struktury, popis nastavených činností a procesů a také na majetkovou základnu v podobě software a hardware vybavení, vozidlový park a jeho stáří, plán oprav a obnovy vozidlového parku.

2.1 Představení společnosti ICOM transport, a.s.

ICOM transport a.s. (dále jen ICOM) je jednou z největších společností v České republice podnikající v oblasti dopravy s více než pětadvacetiletou tradicí. Její sídlo je na adrese Jiráskova 1424/78, 587 32 Jihlava, kde sídlilo i původní ČSAD (Československá automobilová doprava) Jihlava s.p., která vznikla již v roce 1949 v rámci celorepublikové sítě podniků ČSAD zajišťujících nejen autobusovou, ale také nákladní dopravu v rámci tehdejšího Československa, ale také do zahraničí. V roce 1992 pak došlo k privatizaci podniků ČSAD a jednotlivé pobočky přešly do soukromého vlastnictví. Následně se v roce 1994 stává vlastníkem tehdejšího ČSAD Jihlava pan Zdeněk Kratochvíl, který podnik v roce 1996 přejmenuje na ICOM. To však to není jediná změna, která se udála, naopak je to počátek něčeho nového a je to položení základního stavebního kamene současné společnosti. V roce 1996 byla servisu ICOM v Jihlavě udělena certifikace autorizovaného servisu Mercedes-Benz. Následně pak docházelo v průběhu let k dalšímu rozšiřování společnosti, kdy v roce 1997 bylo sloučeno ČSAD Pelhřimov se společností ICOM. V roce 2000 se pak ICOM stává majoritním vlastníkem akcií společností ČSAD Jindřichův Hradec a.s., ČSAD Benešov a.s., ČSAD Slaný a.s. a ČSAD Ústí nad Orlicí a.s. a následně pak v roce 2003 získává do svého koncernu společnosti TRADO BUS, s.r.o. a TRADO MAD, s.r.o. se sídlem v Třebíči. Díky tomu ICOM zajišťuje celoročně dopravní služby pomocí autobusů v několika krajích České republiky a pomocí nákladních vozidel pak v rámci celé Evropské unie. V rámci vozového parku se pak může ICOM pochlubit vozidly značky Mercedes-Benz jak u autobusů, tak i u nákladních automobilů. V současnosti se pak jedná o zhruba 800 autobusů a zhruba 300 souprav

nákladních vozidel s návěsem či přívěsem. Včetně řidičů a ostatního personálu pak dohromady ICOM zaměstnává asi 1 800 zaměstnanců.

Mezi zajímavá fakta firma uvádí například ekonomické ukazatele v podobě průměrného ročního obrátu ve výši 3,76 miliard korun, nebo také výši investic do vozového parku za posledních pět let v podobě 2,83 miliard korun. Zajímavé jsou pak průměrné počty přepravených osob za rok ve výši 28 milionů anebo také průměrně ujeté roční vzdálenosti, které u autobusů tvoří 43,9 milionů kilometrů a u nákladních vozidel 26,2 milionů kilometrů, celkem tedy 70,1 milionů kilometrů ročně.

Velmi důležitou roli pro společnost hraje také ekologický dopad jejího působení a pro minimalizaci toho dopadu podniká kroky jako jsou nejen pravidelná obnova vozidlového parku jak u autobusů, tak u nákladních vozidel, ale také investice do obnovy a správy nemovitostí a samozřejmě také je třídění odpadů v rámci celého koncernu včetně opravárenských divizí.

2.1.1 Popis obchodních činností

Mezi původní obchodní činnosti, které firma provozovala v roce 1992 tedy v době její privatizace ze státního podniku na akciovou společnost patřily:

- provozování veřejné silniční osobní a nákladní dopravy tuzemské i zahraniční, včetně provozování TAXI služby,
- vlastní provozování a zprostředkovávání služeb cestovního ruchu,
- provozování cestovní kanceláře,
- provádění předprodeje jízdenek a místenek v osobní dopravě,
- provozování autobusových nádraží, stanovišť a ostatních provozních a ubytovacích zařízení,
- provozování celostátních dopravních systémů v tuzemské i zahraniční nákladní dopravě, provádění spediční a skladovací činnosti,
- provádění oprav a údržby dopravních a přepravních prostředků,
- provozování servisní činnosti, zabezpečování technické pomoci při opravách a nehodách s inkasem v tuzemské i zahraniční měně,
- vnitrostátní zasilatelství,
- výroba, nákup a prodej dopravních prostředků, náhradních dílů a příslušenství, včetně půjčování vozidel,

- zabezpečování a vlastní provádění projekční a stavební činnosti realizované investorsky a dodavatelsky,
- zabezpečování výuky, výchovy a školení, provozování výchovně vzdělávacích a školících zařízení,
- provozování vlastních rekreačních a rehabilitačních středisek včetně souvisejících účelových zařízení,
- zabezpečování sociálních služeb pro pracovníky podle sociálních programů,
- provozování nákupních, prodejních a obslužných středisek, sloužících jako doplňkové služby pro zaměstnance a veřejnost,
- provozování reklamní činnosti,
- provozování ostatních s dopravou souvisejících výrobních, provozních, opravárenských, směnářenských a obchodních činností.

V současné době má v obchodním rejstříku firma zapsáno provozování těchto činností a služeb souvisejících s předmětem jejího podnikání:

- opravy silničních vozidel,
- provozování autoškoly,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava: nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahují 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- distribuce pohonných hmot.

Dle vypsaných obchodních činností je tedy zřejmé, že přeprava osob a nákladu nejsou jedinými obchodními aktivitami společnosti ICOM. Mezi další obchodní činnosti patří opravárenství v podobě autorizovaného servisu Mercedes-Benz a autorizovaného servisu pro návěsy a přívěsy Schmitz v Jihlavě, měření emisí, ale i další servisy v rámci koncernu.

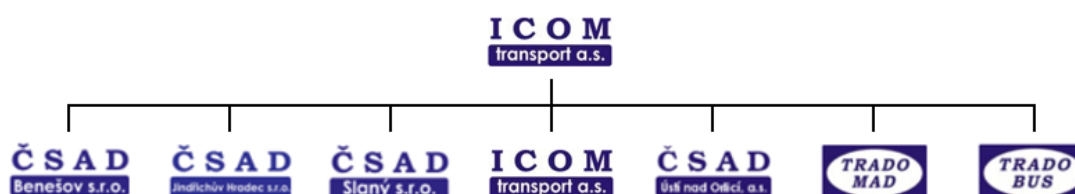
Dále pak ICOM provozuje v rámci koncernu i síť čerpacích stanic pro svůj vozidlový park, ale i pro veřejnost a také mycí linky pro nákladní vozidla a autobusy.

2.1.2 Rozdělení společnosti a systém řízení v rámci koncernu

Statutárním orgánem celého koncernu je představenstvo s jeho předsedkyní, místopředsedou a předsedou dozorčí rady.

V rámci koncernu je pak uplatňována liniová organizační struktura, kdy vedení celého koncernu vychází právě z ICOM. Jednotlivé společnosti mají vždy svého ředitele, který je přímo podřízen top managementu představenstva ICOM. Systém řízení je pak naznačen na obrázku níže.

Obrázek 2.1



Zdroj: vlastní tvorba MS Excel

Jednotlivé společnosti ČSAD a Trado Mad a Trado Bus se zabývají pouze přepravou osob, opravárenskými službami a některé z nich ještě vlastní mycí linky a provozují čerpací stanice s prodejem pohonných hmot i pro veřejnost. Nákladní dopravou se zabývá pouze společnost ICOM.

2.1.3 Nákladní doprava ICOM transport a.s.

Nákladní doprava spadá do portfolia nabízených služeb již od vzniku samotného ČSAD, a tedy má ve firmě mnoholetou tradici, během které byla neustále rozvíjena a zdokonalována. Vynikající zázemí poskytuje firma nákladní dopravě jak v dostatečné kapacitě parkovacích ploch pro odstavení vozidel, tak i v dostupnosti údržby a oprav vozidlového parku ve vlastních servisech v Jihlavě a Humpolci a v případě nutnosti drobnějších oprav i v některé z dceřiných společností ČSAD.

Klíčovým milníkem pro divizi nákladní dopravy bylo získání certifikátu ISO 9001:2000 v roce 2001 zahrnující činnost „Mezinárodní a tuzemská silniční doprava vlastními vozidly včetně dopravy řízené předpisy ADR a ATP“, který je do současnosti obnovován.

Nejen díky vlastní know-how a tomuto certifikátu pak může divize nákladní dopravy poskytnout všem partnerům na míru šitá řešení dle jejich požadavků. Vzhledem k velikosti a kapitálu umí společnost nabídnout uspokojení speciálních požadavků jako je například nákup nové či speciální techniky v relativně krátkém čase i požadovaném množství, a tedy může poskytovat flexibilní plnění požadavků včetně těch nestandardních.

V rámci koncernu je pak nákladní doprava rozdělena na mezinárodní kamionovou dopravu, která sídlí v Humpolci a tuzemskou kamionovou dopravu, která má své sídlo na centrále celého koncernu v Jihlavě. Vozidlový park pak dohromady tvoří tři stovky jízdních souprav nákladních vozidel značky Mercedes-Benz s návěsy či přívěsy. Na tento vozidlový park pak připadá personální obsazení zhruba 350 řidičů.

2.2 Tuzemská kamionová doprava ICOM transport a.s.

Tuzemská kamionová doprava (dále jen TKD) sídlí přímo v sídle společnosti ICOM na adrese: Jiráskova 1424/78, 587 32 JIHLAVA. Jak již napovídá název je hlavním úkolem TKD zajištění přeprav pro partnery především v rámci České republiky, případně přeshraniční přepravy do Slovenské republiky či některých ze sousedních států.

V rámci portfolia zákazníků je možné divizi TKD rozdělit na část spolupracující s automotive zákazníky podílející se vyzvedávání zásilek u jednotlivých dodavatelů a následné dodání přímo do některých výrobních závodů automobilek či do logistických center, kde se tyto zásilky konsolidují a následně expedují do výrobních závodů jednotlivých automobilek. Další část oddělení tvoří spolupráce s retailovými zákazníky, kde se vozidlový park podílí na distribuci zboží z distribučních center jednotlivých řetězců přímo na filiálky a zpětným tokem zboží jako jsou obaly a vratky.

Vzhledem k mnohaleté tradici a postavení na trhu je možné konstatovat, že ICOM již léta spolupracuje s těmi největšími hráči na globálním trhu jako jsou Mercedes-Benz, Daimler, DHL, GEFICO, Kaufland, Lidl, Penny, ... Partnerství s takovými firmami pak vypovídá o velmi dobré úrovni poskytovaných přepravních služeb. Ty pak bývají vyhodnocovány na pravidelné bázi. Jako hlavní faktory ovlivňující KPI (Key Performance Indicators neboli klíčové výkonové ukazatele) pak bývají zařazeny časy

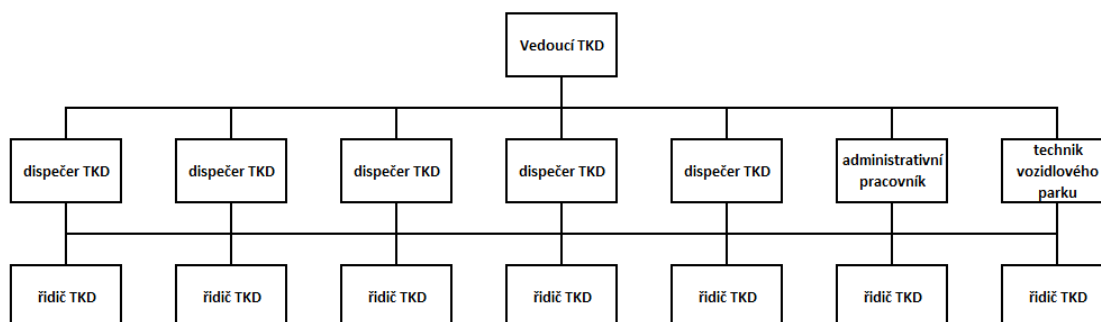
dojezdů na nakládky a vykládky, tranzitní časy, ale i komunikace s dispečery a řidiči, rychlost jejich zpětné vazby či případné škody způsobené při přepravě.

2.2.1 Organizační struktura TKD

Oddělení TKD má svého vedoucího, který je přímo zodpovědný za celé oddělení a jeho výkonové a ekonomické ukazatele. Úzce spolupracuje s ostatními odděleními jako jsou controlling při hodnocení střediska a plánování jeho dalšího rozvoje, oddělení škod při řešení škod způsobených při přepravě či dopravních nehodách, ... a také s účetním oddělením při zpracování nástupů a výstupů zaměstnanců, evidenci mzdové agendy a zpracování mezd.

Vedoucímu TKD jsou pak přímo podřízeni jednotlivý dispečeři, administrativní pracovník a technik vozidlového parku viz schéma níže. Jejich hlavním úkolem je plánování, organizace a dohled nad prací řidičů a v neposlední řadě jejich hodnocení.

Obrázek 2.2



Zdroj: vlastní tvorba MS Excel

2.2.2 Popis procesů a činností

Jednotlivé procesy a činnosti je možné v rámci TKD rozdělit na provozní, takzvaný support neboli podporu provozu a back office nebo také administrativní podporu. Jedná se o opakující se posloupnosti úkolů a činností zajišťujících uspokojení potřeb zákazníků v požadovaném čase a požadované kvalitě.

Úkolem provozu je především realizace objednávky a dohled nad jejím hladkým průběhem. Vše začíná příjmem objednávky od partnera v elektronické podobě, kterou je nutno vždy zákazníkovi zpětně potvrdit. Formát této objednávky se může v závislosti na zákazníkovi lišit, nicméně vždy obsahuje podstatná data o objednateli dopravy, dopravci,

datum a případně čas požadované nakládky a vykládky, druh zboží, jeho hmotnost a případné upřesnění požadavků souvisejících s přepravou zboží a samozřejmě také cenu přepravy. Následně je tato objednávka dispečerem zadána do systému a poté přímo ze systému odeslána řidiči do vozidla. Řidič objednávku obdrží na zařízení, které je namontováno ve vozidle a následně potvrdí její přijetí zpět do systému a poté zahájí realizaci přepravy. Zadáváním jednotlivých činností na zařízení ve vozidle, které se následně online přenáší do systému tak řidič vytváří elektronickou formu denního záznamu výkonu vozidla (dále jen DZVV). Mezi činnostmi zadávanými do zařízení ve vozidle pak patří především:

- jízda prázdná,
- jízda plná,
- nakládka,
- vykládka,
- čekání,
- bezpečnostní přestávka,
- denní odpočinek,
- přepřah,
- tankování,
- porucha či dopravní nehoda.

Všechny tyto záznamy zadávané řidiči musí dispečer v systému revidovat a případné rozpory opravit a následně DZVV elektronicky schválit a podepsat. Díky zadávání těchto činností je vždy v čase dispečer online informován o stavu přepravy, díky online GPS sledování vozidlového parku je schopný informovat zákazníka o aktuální poloze vozidla případně zásilky. Všechny schválené a podepsané DZVV pak společně se zadanými objednávkami tvoří data pro fakturaci a dále slouží jako data pro podklady pro mzdy řidičů a v neposlední řadě pro pravidelné vyhodnocování výkonových ukazatelů celého střediska oddělením controllingu.

Support neboli podpora v podobě technika správy vozidlového parku má za úkol především zajištění plné provozuschopnosti vozidlového parku nejen po legislativní stránce, ale také po stránce fyzické. Jedním z mnoha úkolů technika je podrobovat vozidla v pravidelných intervalech vizuální kontrole a hodnotit péči řidičů o svěřenou techniku. V případě dosažení parametrů pro obnovu vozidel pak také navrhuje obnovu tohoto

svěřeného vozidlového parku. Mezi hlavní úkony pracovní náplně technika je však především zahrnuto:

- plánování a evidence pravidelných oprav, které představují servisní úkony na základě pravidelných intervalů jako jsou státní technická kontrola STK, emise, ověření tachografu, časové údržby vozidel jako jsou výměny olejů a provozních náplní a filtrů, ...
- zajištění běžných oprav, které jsou často řešeny operativně v závislosti na jejich rozsahu,
- ověření provedených oprav, kontrola faktur oproti kalkulacím a jejich odsouhlasení.

Back office nebo také administrativní podpora není o nic méně důležitá pozice jejíž hlavní náplní je zajištění chodu oddělení po administrativní stránce. Mezi hlavní úkony pracovní náplně administrativního pracovníka patří:

- příprava podkladů pro fakturaci dle požadavků jednotlivých zákazníků,
- zajištění personálních záležitostí jako jsou nástup a výstup řidičů, evidence a vybavení řidičů ochrannými pracovními pomůckami,
- zajištění kvalitativních požadavků zákazníků jako jsou doložení výpisu z GPS, doložení sanitace ložné plochy, doložení teplotních lístků o průběhu přeprav,
- akceptace a případně přerozdělení faktur vystavených na středisko (tankování, mýtné transakce, případné škody či penalizace, ...) ke schválení.

2.2.3 Vozidlový park TKD

Jak již bylo uvedeno v rámci představení společnosti, oddělení TKD disponuje nákladními automobily značky Mercedes-Benz. Všechny tyto nákladní vozidla jsou tahače návěsů a vzhledem k portfoliu zákazníků jsou ve flotile zastoupeny jak takzvané klasiky, tedy tahače na „vysokých“ kolech využívané především právě pro retailové partnery pro distribuci potravin a zásobování zboží na jednotlivé filiálky obchodních řetězců, tak i tahače na sníženém podvozku takzvané lowdecky využívané pro velkoobjemové přepravy především pro výrobní sektor a automotive. Celkový počet 100 tahačů na středisku je tedy rozdělen mezi tyto dva typy tahačů:

- MB ACTROS 1845 LS (klasika) v počtu 60 kusů,
- MB ACTROS 1845 LSNRL E6 (lowdeck) v počtu 40 kusů.

Vzhledem k pravidelné obnově vozidel je průměrné stáří těchto vozidel zhruba 3,5 roku. Nejstarší vozidla mají téměř šest let a ta nejmladší mají stáří jeden rok, při tomto počtu vozidel ve flotile nedochází k obměně jednotlivých kusů, ale vozidla se obměňují v sériích alespoň po deseti kusech. Klíčovými faktory pro obnovu tahačů je nejen jejich stáří, ale i kilometrický proběh.

Zastoupení přípojných vozidel je pouze ve variantě návěsů. Dle typů tahačů jsou pak i návěsy rozlišeny na takzvané klasické a lowdecky. Dle specifik a požadavků zákazníků jsou pak pro realizované přepravy nezbytné opět dva typy návěsů:

- lowdeck plachtové návěsy pro automotive s objemem ložné plochy 100 m³ typu SCHMITZ SCS 24/L-13.62 MB v počtu čtyřiceti kusů v rozpětí let výroby od roku 2012 do roku 2017 s průměrným stářím pěti let,
- klasické návěsy s chladírenskými nástavbami a s přídavným agregátem pro udržování řízené teploty během přepravy k zajištění přeprav potravin a zboží podléhajícího zkáze je určen typ: SCHMITZ SKO 24/L - 13,4 FP 60 v počtu šedesáti kusů v rozpětí let výroby od 2011 do 2019 s průměrným stářím 5,5 let.

2.3 Současný inovační potenciál TKD

Na základě poznatků uvedených v teoretické části této práce je možné popsat a sestavit model současného inovačního potenciálu TKD rozdělený do jednotlivých modulů, které jsou popsány níže.

Existence **oddělení výzkumu a vývoje** nemá pro poskytování dopravních služeb smysluplné využití, proto je zbytečné takové oddělení financovat. Nicméně jeho funkce je v podstatě rozdělena mezi oddělení IT, jehož úkolem je sledování trhu s výpočetní technikou a softwarem a vyhledávání možností zvýšení produktivity pracovníků a ve spolupráci s projektovým oddělením pak případné změny nastavit a implementovat.

Nové služby jsou v tržní ekonomice klíčem k rozvoji podniku a jeho vlivu na okolní trh. Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, zaměřuje se TKD na poskytování dopravních služeb především pro retailové zákazníky a automotive. Obě dvě odvětví jsou velmi náročné na kvalitativní požadavky, a především na dodržování časových restrikcí. Díky pravidelnému hodnocení je možné vykázat hodnotu poskytovaného zákaznického servisu 99,5 %.

Technologická flexibilita se v tomto případě vztahuje na přepravní a logistické technologie a zahrnuje v sobě nejen vozidlový park, který je pravidelně obnovován, a proto jeho stáří u motorových vozidel činí 3,5 roku a přípojná vozidla u kterých průměrné stáří tvoří 5,3 roku. Všechna motorová vozidla splňují emisní normy EURO 6 a jsou vybavena prvky aktivní i pasivní bezpečnosti. Stejně tak zahrnuje i logistické procesy, na kterých se podnik podílí. Například u zákazníků specializujících se na automotive se v naprosté většině případů jedná o dodávky zboží just in time. Vzhledem k pravidelné obnově vozidlového parku je pak možné technologickou flexibilitu hodnotit pouze kladně.

Organizace a lidské zdroje jsou pro TKD klíčové vzhledem k potřebnému počtu personálu pro obsluhu takového vozidlového parku a také pak zejména u administrativních pracovníků je kladen velký důraz na jejich odborné znalosti, ale i na schopnost vést tým řidičů, motivovat je a v neposlední řadě také na jejich emoční inteligenci a schopnost se vcítit do role svých podřízených. Díky nastavení motivačního systému odměňování jak u administrativních pracovníků, tak i u řidičů jsou všichni pracovníci povzbuzováni k vyšším výkonům. Každoročně jsou prováděny hodnotící pohovory s jednotlivými administrativními pracovníky, kde se s nimi probírá jejich úhel pohledu na odvedenou práci a úhel pohledu ze strany jejich vedoucího a řeší se případné potřeby dalšího profesního či osobního rozvoje v podobě školení či workshopu zaměřených at' už na nějaké softwarové záležitosti nebo na rozvoj emoční inteligence či leadershipu. Tyto postupy lze v rámci inovačního potenciálu hodnotit velmi pozitivně.

Dalším prvkem inovačního potenciálu jsou **informační technologie**, jejichž neustálý rozvoj vyžaduje nepřetržitou pozornost věnovanou sledování nových produktů a trendů. Vlastní IT oddělení podniku zastřešuje nejen support a údržbu firemní sítě a všech firemních zařízení, ale zabývá se i hledáním řešení, které mohou uživatelům usnadnit jejich práci. Páteří celé podnikové informační infrastruktury je pak intranet, který obsahuje všechny důležité dokumenty v elektronické podobě, veškeré kontakty na firemní pracovníky, helpdesk, ale také elektronické workflow v podobě schvalování dokumentů v elektronické podobě. V tomto případě je opět možné hodnotit současné nastavení kladně.

Financování inovací je podstatný faktor často rozhodující o tom, zda bude inovace implementována, či nikoliv. Pro každé takové rozhodování je oddělením controllingu zpracována podrobná analýza obsahující možná rizika oproti možnému zisku a také

finanční náročnost celého projektu. Pro toto kritérium tedy bude hodnocení opět kladné, protože v případě úspěšné obhajoby projektu jsou nezbytné zdroje vyčleněny v relativně krátkém čase nutném pro jejich shromáždění či zajištění.

Transfer inovací vzhledem k velkému konkurenčnímu prostředí u silničních dopravců tento způsob přebírání inovací nepřípadá v úvahu.

Partnerství a spolupráce je oblast, kde je firmě ICOM celkově jako takové umožněno díky objemu odebíraného množství vozidel se podílet ve spolupráci s distributory na zpětné vazbě výrobcům této techniky pro možné hledání inovací a zlepšení v rámci ergonomie i ekonomiky provozu. Nicméně toto je spíše podpora výrobce a na inovační potenciál dané společnosti nemá vliv.

Zpravodajský systém je v rámci sledovaného oddělení pojat spíše vyhledáváním aktuálních informací a aktuálního dění ve světě dopravy a v rámci ČR. Zde si myslím, že je toto dostačující řešení.

Inovační techniky managementu jsou neméně důležitým faktorem a jasně definované a nastavené postupy jsou základem funkčnosti podniku. V rámci certifikace ISO jsou všechny procesy řádně zdokumentovány a pravidelně revidovány a aktualizovány. V rámci podnikových cílů a strategie je pak na první místo postavena spokojenost zákazníků a jejich široké portfolio. V rámci podniku působí projektové oddělení, které se zabývá právě revizí a aktualizací pracovních postupů a procesů, ale také v případě implementace nových systémů zodpovídá za hladký průběh implementace a proškolení dotčených pracovníků. Tedy zde je možné hodnotit pozitivně přítomnost tohoto oddělení a jeho zodpovědnost za správné nastavení a proškolení zaměstnanců.

Na základě všech těchto uvedených skutečností je možné konstatovat, že inovační potenciál TKD není zanedbatelný a hodnocené ukazatele jsou na relativně dobré úrovni. Proto je možné konstatovat, že je podnik na trhu podnikatelských subjektů nabízející dopravní služby konkurenceschopný. Nicméně jsou zde jistě rezervy v podobě jeho možného vylepšení a pro inovace platí pravidlo: kdo neinovuje po čase zahyne.

3 Návrh na zvýšení inovačního potenciálu

Pro vytvoření návrhu ke zvýšení inovačního potenciálu TKD je vhodný předchozí model, díky němuž je možné porovnat současný stav a navrhnout nové kroky k jeho zvýšení v souladu s novými poznatky z oboru silniční dopravy, ale i novými trendy na trhu.

3.1 Návrh na zlepšení stávajících služeb

Při návrhu zlepšení stávajících služeb je možné na tuto problematiku z několika různých aspektů od organizace a lidských zdrojů přes informační technologie až po technologickou flexibilitu. Návrhů na zlepšení lze v těchto oblastech asi nespočet, ale dle mého názoru je třeba se zaměřit především na kvalitu personálu a jeho produktivitu, tedy i na techniku s jakou pracují a druhá část může být uplatněna v rovině legislativní jako je například aktualizace certifikace ISO, či získání dalších certifikátů, ale také je možné pohlížet na stránku materiální a vybavení vozidlového parku.

3.1.1 Organizační struktura a lidské zdroje

V rámci podniku je nastavena liniová struktura, nicméně není uplatňována kompletně v rámci všech oddělení, a i když se procesy a činnosti jednotlivých oddělení prolínají ne vždy je může dotčené oddělení ovlivnit. Tedy v rámci TKD její vedoucí s ostatními dotčenými odděleními jako je controlling a mzdová účtárna spolupracuje, ale přímo tyto zaměstnance neřídí. V tomto případě navrhuji revizi organizační struktury včetně nastavených procesů směrem ke zjednodušení této struktury a zefektivnění komunikace mezi dotčenými. Další možností motivace zaměstnanců vidím v nastavení systému pravidelného školení pracovníku dispečinku ohledně situací, se kterými se setkávají v rámci denního provozu, rozboru a řešení těchto problémů stejně tak jako osobní rozvoj těchto zaměstnanců po stránce počítačové či jazykové gramotnosti, nebo třeba komunikačních či prezentačních dovedností.

3.1.2 Informační technologie

V rámci současných trendů a rozvoje informačních technologií je možné monitorovat v čase nejen vozidla a práci řidičů, ale také činnost na počítači administrativních

pracovníků. Existuje spousta firem poskytující monitorovací a vyhodnocovací systémy pro malé, střední a velké firmy ať už na online platformě, či ve formě desktopových aplikací. V současnosti je využíván jeden systém pro sledování vozidel a další systém pro administraci objednávek a DZVV, tedy jistě je zde prostor pro hledání řešení takzvané all in one, kdy dispečer bude moci pracovat pouze s jednou aplikací, která mu umožní mít aktuální přehled o vozidlech, ale zároveň i konkrétních zásilkách, aniž by musel mezi těmito aplikacemi vzájemně přepínat. Jednou z variant by mohlo být využití podnikového informačního systému SAP a některé z jeho nástaveb.

3.1.3 Získání dalších certifikátů ISO 14000, IFS Logistics, TAPA

Jak již bylo uvedeno, podnik má pravidelně aktualizovanou certifikaci ISO 9001 již od roku 2001 nicméně v dnešní době je tento certifikát pro většinu velkých společností se zahraničním kapitálem spíše nutným standardem. Proto navrhuji soustředit pozornost na získání dalších certifikací vedoucích k příležitosti odlišit se od ostatních a získat výhodu v konkurenčním prostředí.

ISO normy obecně jsou platné pro všechny státy, které akceptovali jejich znění. Tedy je pro podnik uvažující o spolupráci s obchodními subjekty jiných států je výhodou se prokázat právě certifikací ISO, která garantuje systém nastavení a řízení právě dle této normy. Jedná se o normy a směrnice související s managementem, řízením a procesem kontroly. Jejich úkolem je právě sjednotit hodnocení podniků v různých státech s ohledem na jejich bezpečnost, výrobu a rozvoj. Každý proces implementace ISO má své fáze, které je nutné absolvovat, než se podnik může úspěšně prokázat získaným certifikátem. Jsou to: registrace, akreditace a certifikace.

- registrace je proces, při kterém je kontrolováno, zda systém odpovídá standardům dané normy ISO a následně je vydán certifikát (registrační osvědčení),
- akreditace je naopak proces, kde je autoritativním orgánem uděleno povolení jinému orgánu nebo osobě vykonávat specifické úkoly. U norem ISO to především zahrnuje činnost národních akreditačních orgánů, které udělují dalším subjektům pravomoc udělovat certifikace,

pro získání pravidelné certifikace ISO se pak její držitel zavazuje vytvořit dokumentaci, která je v rámci podniku uplatňována, pravidelně revidována a neustále se pracuje na zefektivnění procesů.

ISO 14000 Systémy environmentálního managementu je pak rozděleno do dekád na základě tematických okruhů:

- 14010 - Směrnice pro provádění environmentálních auditů
- 14020 - Environmentální značky a prohlášení
- 14030 - hodnocení environmentálních vlivů podniků na životní prostředí
- 14040 - posuzování životního cyklu
- 14050 - definice a termíny.

Dle těchto pojmů lze usoudit, že hlavním úkolem normy je minimalizace dopadu společnosti a jejich produktů na životní prostředí. K získání tohoto certifikátu je třeba postupovat dle pořadí níže:

- v rámci strategie a firemní politiky stanovit i environmentální politiku firmy, s kterou budou následně seznámeni nejen zaměstnanci, ale i veřejnost,
- identifikovat a popsat environmentální aspekty činností firmy, jež mají výrazný vliv či přímo dopad na životní prostředí,
- pravidelně sledovat legislativní a jiné požadavky, které jsou v souvislosti s aspekty, které byly podnikem identifikovány,
- z vytyčené environmentální politiky poté popsat i cíle pro všechny úrovně a funkce podniku,
- stanovit a realizovat procesy směřující k dosažení nastavených cílů a cílových hodnot,
- zajistit školení a vzdělávání zaměstnanců,
- pravidelně kontrolovat klíčové znaky procesů s možným dopadem na životní prostředí a hledat nápravná a preventivní opatření v případě zjištěných odchylek.

International Food Standard Logistics (dále jen IFS Logistics) je určen pro společnosti, které pracují se zabalenými potravinářskými produkty včetně jejich skladování, přepravy a distribuci. Hlavním cílem je opět vytvoření jednotného standardu s jednotným systémem hodnocení. V rámci akreditace a hodnocení je možné srovnat posoudit kvalitu v rámci celého logistického řetězce. Organizace IFS je financována nejen publikacemi standardů IFS, ale především díky poplatkům, které jsou hrazeny certifikačními orgány za nahrání auditní zprávy do systému IFS. Veškeré příjmy IFS organizace jsou využívány ke zlepšení celého globálního IFS systému. Veškeré informace jsou poskytovány pomocí online databáze, která je přístupná

registrovaným partnerům, kteří certifikát aktuálně vlastní. V této databázi lze dohledat zprávy o provedených auditech, certifikáty a ostatní související dokumenty.

TAPA (Transported Asset Protection Association) **TSR** (trucking security requirements) neboli bezpečnost nákladní přepravy. Tento druh certifikace obvykle po svých dodavatelích služeb vyžadují subjekty, které skladují hodnotné zboží, jako jsou farmaceutické produkty, oblečení, tabákové výrobky, elektronika. Certifikace TAPA zahrnuje audit různých prvků v podniku, včetně kontroly přístupu ke kontrolám zaměstnanců, bezpečnosti a ohraničení areálu, zařízení proti neoprávněnému vniknutí, sledovacích systémů, ... Při auditu je kladem důraz na vyhledávání takzvaných slabých míst ve skladech a překladištích a při samotné přepravě. Následně jsou doporučena minimální bezpečnostní opatření pro řidiče. Prokázání certifikátem TAPA, tedy prokazuje neustálou snahu a rozvoj v oblasti zabezpečení přepravovaných zásilek pro maximální spokojenost zákazníků.

3.1.4 Modifikace vozidlové parku pro změnu nabízených služeb

Další možnost lze také hledat v modifikaci vozidlového parku, díky níž je následně možné rozšířit portfolio nabízených služeb. Samozřejmě, že automotive a distribuce zboží pro obchodní řetězce mají neustále svůj potenciál, nicméně inovace jsou právě o vyhledávání nových příležitostí, kterou mohou být:

- Přepravy skříňovými či izotermickými návěsy v kombinaci s certifikací TAPA lze vyvinout snahu vyhledávat nové zákazníky mezi výrobcí elektroniky a jejich logistickými partnery, výrobcí a distributory léčiv nebo tabákových výrobků. Mimo certifikace je pak nutné mít nastavené i různé bezpečnostní prvky a také procesy a postupy pro nenadálé případy. V tomto případě je investice představována nutným zajištěním vhodné kapacity přípojných vozidel dle popisu, tedy skříňových či izotermických návěsů.
- Přepravy spojené s těžbou dřeva mají v současné době u nás značný potenciál, díky devastaci lesních porostů v rámci celé České republiky, a tedy nejedná se pouze o soukromé vlastníky, ale i příležitost podílet se na státních zakázkách.
- Přepravy sypkých materiálů může mít opět velký potenciál, protože tyto přepravy jsou využívány nejen v potravinářství, ale třeba i ve stavebnictví, ...
- Přepravy kapalin a plynů jsou ve většině případů podmíněny dodržováním dohody ADR (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí).

V drtivé většině se jedná o nebezpečné látky jako jsou paliva, kyseliny, žíraviny a plyny využívané v potravinářství a průmyslu.

3.2 Návrh na poskytování nových služeb

Jak již bylo řečeno hledání nových příležitostí je klíčovým faktorem pro inovace ve službách a neustálé hledání nových příležitostí podporuje konkurenceschopnost podniku. Doprava je pouze součástí většího systému logistického řetězce, proto vidím možnost rozvoje a inovace v podobě rozšíření poskytovaných služeb z dopravy na komplexnější nabídku doplněnou například o skladování, či další distribuci zboží.

3.2.1 Skladování

Skladování jako součást logistického řetězce tvoří další skrytý potenciál, vzhledem ke geografické poloze Jihlavy v rámci České republiky se jedná o strategické místo ležící vedle dopravní tepny dálnice D1 a s přibližně stejnou dojezdovou vzdáleností do všech koutů naší země. V rámci regionu Vysočina pak působí poměrně dostatek podniků v oblasti automotive a vhodné skladové prostory mohou posloužit pro uskladnění anebo konsolidaci zásilek pro následnou expedici do výrobních závodů automobilek. Stejně tak v případě zákazníků z řad obchodních řetězců je výhodou nabídka nejen dopravy, ale kompletních služeb včetně příjmu zboží, uskladnění, vychystání a expedice. Zde by nabídka mohla i obsahovat nabídku příjmu, skladování, vychystávání a expedice i pod řízenou teplotou v různých teplotních režimech od hluboce zmraženého zboží, přes chlazené zboží až po ambientní zboží.

3.2.2 Distribuce a služby přidané hodnoty

V rámci skladování je možné nabídnout partnerům klasické služby jako je příjem zboží, zaskladnění, vyskladnění a expedice, nebo v rámci těchto procesů nabídnout něco více. Například distribuci tohoto zboží v rámci regionů v závislosti na druhu, velikosti manipulační jednotky a dostupnosti pak rozvoz různými vozidly uzpůsobenými přímo dle specifické požadavků od zákazníka. Případně lze nabídnout další služby spojené se skladováním zboží jako je vychystávání zboží dle objednávek v daném počtu a druhu, přebalování a další různé manipulace.

3.2.3 Veřejné logistické centrum, překladiště kombinované dopravy

Zřízení veřejného logistického centra, do kterého mohou vstoupit nejen velké nadnárodní korporace, ale bude zde prostor i pro zákazníky lokální úrovně. Takové centrum může být přínosem nejen pro podnik, ale i pro celý region. Opět zde velkou roli hraje geografická poloha nejen v rámci České republiky, ale i Evropy. Lokalita Jihlavy je opět ideální variantou už jen díky dostupnosti silniční i železniční sítě je vhodné logistické centrum zřídit i se záměrem provozování překladiště kombinované dopravy, a to v rámci silniční a železniční dopravy. V rámci projektu tohoto kombinovaného terminálu by bylo možné zboží nejen překládat, ale překládat nejrůznější manipulační jednotky. Díky projektu na takovéto úrovni je pak možné navázat partnerství a spolupráci na velmi vysoké úrovni a opět je pak mnohem větší prostor pro vyjednávání u zákazníků jež preferují takzvané one roof. Další možností pak je v rámci provozování takového logistického centra navázání spolupráce například s vysokými školami, výzkumnými ústavami, ...

4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Podněty navržené ke zvýšení současného inovačního potenciálu je nutné zhodnotit a posoudit jejich potenciální přínos. Jak již bylo v práci uvedeno, je často inovace a implementace každé takové inovace spojena i s rizikem, že investice, která bude s takovou implementací spojena nebude plnohodnotně využita a nepovede ke kýženému zisku.

4.1 Hodnocení zlepšení stávajících služeb

Zlepšení stávajících služeb je jednou z možností, jak zvýšit inovační potenciál podniku, aniž by bylo nezbytně provádět kompletní restrukturalizaci podniku či investovat nepoměrně vysoké částky do těchto podnětů.

4.1.1 Organizační struktura a lidské zdroje

Poznatky uvedené v práci jasně definují důležitost lidských zdrojů pro každý podnik. Kvalitní pracovník na správné pozici tvoří základní stavební kámen každého podniku. Proto je důležité mít ve firmě nejen kvalitní pracovníky, ale podstatné je, aby byli dostatečně motivováni k vykonávané pozici. Proto rozhodně souhlasím s návrhem revize organizační struktury včetně komunikační matice, která bude prospěšná i v rámci dalších návrhů spojených s certifikací ISO. Výchova a vzdělávání zaměstnanců je opět v současnosti populární trend, kdy se investice vynaložené na vzdělávání zaměstnanců vrací v podobě spokojenosti těchto zaměstnanců a jejich loajalitě vůči firmě. Měřitelnost těchto opatření je pak možná na základě následného vyhodnocení fluktuace oproti časovému rozmezí před zavedením tohoto opatření.

4.1.2 Informační technologie

Neméně důležitá část administrativní základny podniky, kdy se rozhodně vyplatí neustále hledat nové řešení a zlepšení pro efektivnější využívání informačních technologií ve firmě. Proto rozhodně pozitivně hodnotím návrh využití jednoho systému nejen pro monitorování činností řidiče a komunikaci s ním, ale zároveň pro veškerou administrativu spjatou s příjmem, vyřízením a sledováním objednávky. Opět se jedná o návrh na

zefektivnění procesů v rámci firmy a v závislosti na výši předpokládané investice lze uvažovat o implementaci některého z all in one produktů na trhu.

4.1.3 Získání dalších certifikátů ISO 14000, IFS Logistics, TAPA

Globalizace sebou postupně přináší stále častěji podíl nadnárodních korporací ve všech odvětvích průmyslu a obchodu a s tím rostou i nároky kladené na poskytovatele logistických služeb. Získání těchto certifikátů je rozhodně dobrým krokem směrem k upevnění pozice na trhu mezi takovými subjekty.

Velkým kladem certifikace ISO 14000 je pozitivní přístup k problematice dopadu působení podniku na životní prostředí, což velmi pozitivně působí nejen na potenciální partnery, ale i na veřejnost v okolí podniku a přináší podniku prestiž mezi okolními subjekty.

Získání certifikací IFS a TAPA může opět stejně jako u ISO 14000 vést nejen k posílení stávající pozice, ale také k rozvoji portfolia zákazníků se specializací právě na tyto druhy komodit.

Navíc získání všech uvedených certifikací vede opět k nutné revizi všech procesů, nastavení opatření vedoucích nejen ke zefektivnění stávajících procesů, ale také k nastavení bezpečnostních pokynů a nových standardů. Proto nelze tento návrh hodnotit jiným než kladným způsobem, nevýhodou je však cena těchto certifikací a nutnost jejich pravidelné obnovy, proto je třeba zvážit uvažovaný objem nabízených služeb oproti výši investice spjaté se zavedením těchto nových standardů.

4.1.4 Modifikace vozidlového parku

Je bezesporu téma, které v rámci nabízených služeb a jejich rozšíření hraje také podstatnou roli. Získání konkurenční výhody v podobě širokého spektra nabízených dopravních služeb je jistě přínosem a mnoho subjektů na trhu upřednostní jednoho dodavatele pro různé služby už jen vzhledem ke snazší komunikaci. Hlavní roli v rozhodování ohledně tohoto kroku je pak investice nebo financování pořízení dopravních prostředků pro možnou realizaci nabízených služeb.

4.2 Hodnocení nabídky poskytování nových služeb

Kroky vedoucí k návrhu poskytování zcela nových služeb jsou finančně náročnější, a proto je jejich implementaci nutné velmi dobře ekonomicky namodelovat a zvážit. Každý z uvedených návrhů vede ke zvýšení inovačního potenciálu, ale stejně tak může vést k velkým finančním ztrátám.

4.2.1 Skladování

Skladování je opravdu příležitost, jak rozvinout nejen inovační potenciál podniku, ale poslouží i pro rozvoj podniku jako takového. Pro takový rozvoj je nutná investice buď do stávajícího objektu a jeho případná úprava dle zamýšlených potřeb, nebo investice v podobě pozemku, na kterém bude zbudován kompletně nový areál dle zamýšlených specifikací. Velmi často je levnější variantou výstavba zcela nového areálu oproti úpravě stávajících areálů, které byly navrženy pro podobné účely v minulosti a jejich vybavenost neodpovídá současným požadavkům.

4.2.2 Distribuce a služby přidané hodnoty

Rozšíření skladování o další služby je rozhodně správný záměr a opět se jedná o reakci na poptávku na současném trhu, kdy firmy vyhledávají outsourcing v různých podobách, kde pro zákazníka to znamená úsporu personálních nákladů a pro podnik příležitost zisku.

4.2.3 Veřejné logistické centrum a překladiště kombinované dopravy

Zřízení veřejného logistického centra je opět krok v souladu se současnými trendy, opět v kombinaci s předchozími návrhy je v souladu nejen s certifikacemi, ale i s návrhem nově nabízených služeb. Doplňuje předchozí návrhy nejen podporu životního prostředí v podobě ulehčení od silniční dopravy, ale také možnost nabídky skladování a služeb přidané hodnoty. Výhodou tohoto návrhu je možnost externího podílu kapitálu od soukromých subjektů podílejících se na projektu, případně možnost získání dotací ze státních či evropských dotací. Další výhodou pak je v případě takového logistického projektu možnost spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty a tvorba aliance oproti konkurenčnímu soupeření a také spolupráce s odborníky z vysokých škol a výzkumných ústavů při možném testování a zavádění nových technologií.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo představit, popsat a zhodnotit současný inovační potenciál divize tuzemské kamionové dopravy společnosti ICOM. Následně pak navrhnout kroky, které povedou ke zvýšení tohoto potenciálu a tyto kroky poté zhodnotit.

Dle provedené analýzy současného stavu inovačního potenciálu podniku, kde byly hodnoceny parametry jako jsou existence oddělení výzkumu a vývoje, nabízení nových služeb, technologická flexibilita, organizace a lidské zdroje, informační technologie, ale také financování inovací, transfer inovací, partnerství a spolupráce, zpravodajský systém nebo inovační techniky managementu. Na základě zhodnocení všech těchto parametrů lze tvrdit, že hodnocené ukazatele potvrzují relativně dobrou úroveň inovačního potenciálu TKD. Lze tedy na podnik pohlížet jako na konkurenceschopný subjekt na trhu s dopravními službami.

Nicméně kdo neinovuje, tak časem zahyne, a proto jsem navrhl kroky, které povedou ke zvýšení inovačního potenciálu. Tyto kroky jsem rozdělil na zlepšení stávajících služeb a nabídku nových služeb. U zlepšení stávajících služeb jsem hledal potenciál v revizi a reorganizaci organizační struktury a vzdělávání zaměstnanců. V dalším možném rozvoji informačních technologií a získání dalších certifikátů jako například ISO 14000, IFS Logistics, TAPA či v modifikaci vozidlového parku. Pro zvýšení potenciálu v podobě nabídky nových služeb jsem se zaměřil na současné trendy a navrhl k dopravním službám poskytovat další služby jako jsou skladování, případně nabídku rozšířit o další služby jako jsou distribuce a další služby spojené se skladováním jako je přebalování či etiketování. V poslední řadě pak návrh na zřízení veřejného logistického centra ať už s případnou spoluprací, či kapitálem ze soukromého sektoru či s hledáním možností získání grantů a spolupráce s univerzitami či výzkumnými ústavy. Následně jsem tyto návrhy posoudil a věřím, že mohou výrazně zvýšit inovační potenciál podniku.

Myslím si, že cíl práce je splněn a je možné konstatovat, že i přes obstojný současný inovační potenciál je vždy možné hledat prostor ke zlepšení. Navržené kroky se liší jak v materiální velikosti, tak ve výši vynaložených investic a je možné si z návrhů vybrat na základě předpokladu zisků či riziku ztráty.

Seznam zdrojů

- [1] GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4005-7.
- [2] OECD/Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, Paris: OECD Publishing, 2018. ISBN 978-92-64-30460-4
- [3] KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [4] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [5] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [6] *ICOM transport -> O nás*. dostupné z: <http://www.icomtransport.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [7] HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
- [8] NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

Seznam grafických objektů

Obrázek 1.1	24
Obrázek 2.1	33
Obrázek 2.2	35

Seznam zkratek

ICOM	ICOM transport a.s.
TKD	tuzemská kamionová doprava
DZVV	denní záznam výkonu vozidla
ISO	International Standard Organization
IFS	International Food Standard

Autor/ka	Bc. Lukáš Vymětal
Název DP	Inovační potenciál vybrané společnosti
Studijní obor	LOG
Rok obhajoby DP	2020
Počet stran	
Počet příloh	0
Vedoucí DP	doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.
Anotace	Diplomová práce „Inovační potenciál vybrané společnosti“ má za úkol zhodnocení inovačního potenciálu vybrané společnosti a návrh opatření na jeho zvýšení. V první části práce je popsána teorie týkající se inovací, logistiky a dopravy, následně je pak představen daný podnik a jeho chod. Na základě těchto dat je provedena analýza a zhodnocen současný stav inovačního potenciálu. Poté jsou tyto data použity pro navržení kroků vedoucích ke zvýšení stávajícího potenciálu a následné zhodnocení přínosu navrhovaných opatření.
Klíčová slova	Inovace, zlepšení, logistika, doprava
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	