



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

KREATIVITA, INOVACE A ORGANIZAČNÍ KULTURA

CREATIVITY, INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA STARÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Stará

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Kreativita, inovace a organizační kultura

v anglickém jazyce:

Creativity, Innovation and Organizational Culture

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení pojmů kreativita a inovace v podnikání. Zabývá se metodami, které mohou vést k rozvoji tvořivosti tak, aby návrhy a inovační nápady vedly ke zvyšování hodnoty pro zákazníka a rozvoji podnikatelské jednotky. Obsahuje praktickou aplikaci vybraných metod na příkladu provozu kavárny Dobrá zastávka v Brně.

Abstrakt

This thesis focuses on defining concepts of creativity and innovation in business context. It analyzes methods which may lead to enhancement of creativity in order to increase value of business for customer as well as to develop the business itself. This work also includes real application of selected methods on management of cafe Dobra zastavka in Brno, Czech Republic.

Klíčová slova: kreativita, kreativní osobnost, kreativní techniky, překážky tvořivosti, inovace, inovativní organizace, proinovační firemní kultura, hodnota pro zákazníka

Key words: creativity, creative personality, creative techniques, obstructions of creativity, innovation, innovative organization, pro-innovative organizational culture, value for customer

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690:

STARÁ, J. *Kreativita, inovace a organizační kultura*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 82 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 8. 5. 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Emílii Frankové, Ph.D. za odborné rady a vstřícnou spolupráci při vytváření diplomové práce. Mé poděkování patří také Doc. Ing. Františkovi Bartesovi, CSc., oceňuji způsob, jakým vedl přednášky o inovaci. Na těchto přednáškách vzniklo několik nápadů, které se snažím během svého podnikání zrealizovat.

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíle práce, metody	10
3	Teoretická část	11
3.1	Kreativita	11
3.2	Kreativní osobnost	13
3.2.1	Osobní rozvoj manažera	14
3.3	Kreativní proces	15
3.4	Kreativní podnik, faktory ovlivňující kreativitu v podniku	16
3.4.1	Týmová kreativita	18
3.5	Kreativní techniky	18
3.5.1	Brainstorming	19
3.5.2	Brainwriting	19
3.5.3	Mentální mapy	20
3.5.4	Bisociace, Synektika	21
3.5.5	Myšlenkové židle	21
3.5.6	Myšlenkové klobouky	22
3.5.7	Osbornovy kontrolní seznamy	22
3.5.8	Analýza podnětných slov	22
3.5.9	Myšlenková provokace	23
3.5.10	SWOT analýza	23
3.5.11	Ozřejmování, klarifikace	23
3.5.12	Anonymní posuzování	23
3.5.13	Analýza silových polí	24
3.5.14	Fischbone (rybí kost)	24
3.5.15	Tilmag	24
3.5.16	SML (krátký, střední, dlouhý)	24
3.5.17	Jak – jak diagram a analytický diagram proč – proč	24
3.6	Překážky kreativity	25
3.6.1	Osobnostní zvláštnosti	25
3.6.2	Percepční bariéry	25

3.6.3	Myšlenkové bariéry	26
3.6.4	Emoční a motivační bariéry	26
3.6.5	Bariéry sociálního prostředí a kultury	26
3.7	Inovace	27
3.8	Typy inovací.....	27
3.9	Inovativní organizace	28
3.10	Role inovací v podnikatelské strategii firmy	28
3.11	Inovace a komunikace	30
3.12	Inovace a vytváření hodnoty pro zákazníka	30
3.13	Neúspěch inovací, úskalí inovací	31
3.14	Organizační kultura	32
3.15	Prvky kulturního systému organizace	33
3.15.1	Model „7 S“	33
3.16	faktory vedoucí k silné a žádoucí organizační kultuře	34
3.17	Organizační kultura podporující kreativitu a inovace	35
3.18	Posouzení činnosti organizace z hlediska kreativity	35
3.19	Kultura orientovaná na zákazníka	37
4	Praktická část.....	38
4.1	Historie a popis kavárny.....	38
4.1.1	Kulturní akce, doprovodné programy	40
4.2	Argumenty odůvodňující zařazení organizace mezi kreativní a inovativní.....	42
4.2.1	Posouzení podniku dle vybraných kritérií pro hodnocení kreativní a inovativní organizace.....	44
4.3	Využití kreativních technik pro návrhy nových inovací	46
4.3.1	Brainstorming	47
4.3.2	Analýza podnětných slov	49
4.3.3	SWOT analýza.....	50
4.4	Návrhy inovací	50
4.4.1	Zakreslení návrhu inovací do mentální mapy.....	58
4.5	rizikovost plánovaných inovací, opatření proti rizikům	58
4.6	Vyhodnocení úspěšnosti realizovaných inovací	64
4.7	Investiční náklady na inovace	74

5	Závěr.....	75
6	Seznam použitých zdrojů	77
7	Seznam tabulek a grafů	80
8	Seznam obrázků.....	81
9	Seznam příloh.....	82

1 ÚVOD

V této závěrečné práci se bude autorka zabývat problematikou kreativity a inovace, jejich teoretickým základem z pohledu různých autorů, vztahy mezi kreativitou a inovacemi, klíčovými faktory kreativity a kreativního procesu, kreativními technika, úskalími inovací a inovačního procesu a realizací v podnikatelské praxi. Součástí práce budou i návrhy na podporu inovačních změn a inovativního chování v malém podniku, v kavárně Dobrá zastávka, jejíž zakladatelkou a majitelkou je autorka práce. Popsán bude postup realizace inovací, předpokládané riziko jednotlivých návrhů, postup zavedení, finanční náročnost a vyhodnocení realizovaných inovací a jejich přínosů pro organizaci a zákazníky.

Kreativita prožívá období vzestupu. Všude se hledají nebo alespoň přijímají nové myšlenky a nekonvenční řešení. Celé podniky se svými zaměstnanci by měly ovládat zvláštní kompetenci, která jim pomůže obstát v konkurenci – kreativitu, kterou podporuje organizační kultura. V dobách rychlých změn a tvrdé konkurence se můžeme stále méně spoléhat na standardní řešení. Je nutné zkoušet nalézt nová řešení, na která přijdeme jiným způsobem, než je ten obvyklý. Taková řešení se nazývají kreativní. (Nöllke, 2006)

„Kreativita je v podstatě dovednost, zatímco inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a poté následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Jak idea, tak kreativita jsou jistě nedílnými součástmi inovace, nicméně ani jedna z nich sama o sobě nepostačuje k úspěšnému rozvinutí tvůrčí myšlenky, k naplnění inovace. Inovace je víc než pouhá myšlenky nebo nápad. Je to uvedení nápadu v život. Nové objevy a vynálezy mění svět lidí víc než kdykoli předtím. Důležité jsou hlavně vedoucí inovace – nové myšlenky a produkty, které s sebou přinášejí obrovské vlny dalších inovací a podnikatelských příležitostí.“ (Muška, a další, 2009 str. 9)

Prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc, předseda Rady expertů České manažerské asociace, který komentoval knihu Otevřená inovace, poznamenal, že na bouřlivý vývoj dnešní společnosti se musí reagovat inovacemi nabízených produktů a služeb, procesů jejich tvorby i distribuce a prodeje, ale také inovacemi podnikatelských aktivit, čímž se

pozvedne jejich efektivita. Zbavit se tradičních způsobů myšlení, překonat setrvačnost a zaběhnuté pracovní metody a postupy. Naději na komerční úspěch má slibný podnikatelský nápad kreativně rozpracován do podoby podnikatelského záměru. Na inovačním řešení se spolupodílí nejen samotný podnikatelský subjekt, ale i dodavatelé, obchodní partneři, ale i samotní zákazníci a koncoví uživatelé. Komerční úspěch přináší zákazníkům vysokou užitnou hodnotu. Uplatnit tento model podnikání není jednoduché a navíc je riskantní. Toto riziko je ale nutné pro úspěch podstoupit. Odvážné uvedení inovačních řešení do života se může stát zdrojem výnosu, ale také může přinést společenský prospěch. (Muška, a další, 2009)

2 CÍLE PRÁCE, METODY

Cílem diplomové práce v teoretické části je zpracování obecné rešerše k tématu a vysvětlení pojmů kreativita, inovace, jejich vzájemného vztahu a funkcí v rámci podnikatelské činnosti. Podmínkou toho, aby se vytvořily a realizovaly nové nápady je vytvoření a zavedení takové organizační kultury, která bude kreativitu a inovace podporovat a všichni zaměstnanci ve firmě budou sdílet společné hodnoty, s kterými se ztotožní. Takto nastavené prostředí může vést k podnětnému prostředí, které stimuluje výkon zaměstnanců. Práce v teoretické části popisuje i organizační kulturu, která podporuje kreativitu a inovaci, kreativní techniky, které mohou být využity při tvorbě inovačních nápadů.

V praktické části se práce bude zabývat aplikací popsaných metod na provoz kavárny Dobrá zastávka v Brně. Bude zpracována analýza současného stavu, posouzení činností z hlediska kreativity, vybrané kreativní techniky budou aplikovány na popsaný provoz a výsledek zpracován do návrhu inovací. Inovativní nápady budou postupně realizovány a vyhodnocovány.

V diplomové práci budou využity metody kreativní techniky „brainstorming“, analýza podnětných slov, SWOT analýza, mentální mapování, vyhodnocení rizikovosti plánovaných činností, metoda váhového hodnocení dodavatelů dle pořadí.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 KREATIVITA

V uvedené bibliografii nacházíme autory (např. Buzan, Atkinson), kteří místo pojmu kreativita používají český překlad tohoto cizího slova, a to „tvořivost“. Hospodářová v některých případech pojmu kreativita a tvořivost střídá. V další části práce, pokud se nebude jednat o citace, bude použit pojem kreativita.

Kreativita jako styl myšlení zahrnuje schopnost, postoj a proces. Jde o myšlení, kdy se generují nápady, nové kombinace, změny. V postoji se projevuje ochota měnit zaběhnuté postupy, hravost, nový pohled na problém. A proces vzniká realizací v praxi. (Žák, 2004)

Určujícím rysem kreativity je originalita, vytváření nových, užitečných produktů prostřednictvím kognitivních procesů. Tvoří se něco nového a užitečného vzhledem k sociálnímu nebo kulturnímu prostředí. (Franková, 2011)

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují kreativitu. Patří mezi ně:

- osobní vlastnosti a sebereflexe,
- proces tvůrčí činnosti,
- mezilidské vztahy, interakce, sociální kontext,
- vztahy osobnosti k tvůrčí činnosti, motivace,
- tvůrčí produkt,
- pracovní prostředí a podmínky pro tvůrčí činnost,
- rozvoj osobnosti tvůrce. (Mikuláščík, 2010)

Kreativitu je možné chápat jako proces, který je dynamický a zahrnuje vztah mezi tvůrcem a situací a zasahuje do mnoha oborů, jako jsou psychologie, sociologie, historie, ekonomie, pedagogika st. (Mikuláščík, 2010)

Tvořivost můžeme interpretovat např. pomocí neuropsychologické teorie, která studuje biologickou podstatu tvořivé činnosti, založenou na používání pravé a levé hemisféry mozku. Hemisféry pracují odlišně. Levá hemisféra: vládne našim schopnostem jazykovým, vyjadřování, uskutečňuje logické, analytické aktivity. Pravá hemisféra: má

smysl pro prostorové uspořádání a rozeznávání tvarů, chápe geometrii a perspektivu. Hemisféry nepracují odděleně, navzájem se doplňují a potřebují. (Atkinson, 2003)

Není možné spoléhat se pouze na jednu mozkovou hemisféru, protože pak se omezuje potenciál, který má mozek jako celek. Náš vzdělávací systém má sklon preferovat dovednosti levého mozku (matematiky, jazyky, přírodní vědy, analýza, seznamy, posloupnosti, linearita) a zanedbávat dovednosti tvůrčího myšlení, které je spojené s výtvarným uměním, hudbou, sněním, celostním vnímáním. Pokud je naším přáním zlepšit využívání potenciálu mozku, musíme mít na paměti, že pracuje na principu synergie. Tento pohled nám umožní měnit způsob našeho myšlení, když si uvědomíme, že každá myšlenka je unikátní a mění strukturu architektonických map v našem mozku a vytváří nová fyzická spojení mozku. Mozek se používáním stává výkonnější. (Buzan, 2007)

Proces tvoření může podpořit uvědomění si principů tvůrčí spolupráce, tzv. synergie, která zahrnuje jedinečné lidské schopnosti, motivace řešit problémy a dovednost empatické komunikace. Synergie sjednocuje, uvolňuje schopnosti člověka. Znamená to, že celku přikládáme větší důležitost než jednotlivostem, částem celku. Vztahy mezi částmi celku ho posilují a činí zajímavějším. Proces tvoření souvisí s emocí strachem, s obavami, protože nevíme, co se stane a k čemu tvoření povede. Neznáme nová nebezpečí a úskalí. Něco vytváříme s pocitem dobrodružství a objevování, tvůrčího hledání. Toto vyžaduje velkou vnitřní jistotu, vzdát se zaběhnutých postupů a principů. Znamená to stát se průkopníkem, hledačem nových možností. Je nutné aplikovat principy tvůrčí spolupráce. (Covey, 2008)

Rozvíjíme-li své tvůrčí dovednosti, nepřicházíme pouze s novými nápady, ale automaticky zlepšujeme také schopnost zapamatovat si různé věci. Je to kvůli provázanosti tvořivosti a práci s pamětí – oba procesy probíhají lépe, když nalzáme asociace. Nacházení asociací mezi představami je pomůckou pro mozek vytvářet nové spoje a myslet synergeticky. Znamená to spojovat nové poznatky s těmi, které již známe. Tímto způsobem si lépe pamatujeme, ale také dokážeme dospět k širším poznatkům a představám. Násobíme tak činnost mozkové kůry a nacházíme více souvislostí. (Buzan, 2007)

Kreativní jednání je jednání originální, správné, aplikovatelné a hodnotově přínosné. Originální je takové dílo nebo nápad, který vytváří novou skutečnost rozvinutím nebo úpravou skutečností, které již existují. Správnost jde v souladu s novostí a znamená to, že výsledek naplňuje vstupní požadavky a podmínky, je věcně správný a plní cíl. Aplikovatelnost dohromady s užitečností znamená realizovatelnost záměru a přínos je zvýšením produkce, naplněním cíle. Kreativitu může dále charakterizovat pružnost, představivost, vycházející z vědomostí a poznání. Prostor pro kreativitu nacházíme ve vědě, umění, podnikání a její zdroj uvnitř nás samých. (Hospodářová, 2008)

3.2 KREATIVNÍ OSOBNOST

Kreativní jedinec dokáže vnímat více variant, neomezuje se zaběhnutými stereotypy a principy, vědomě dokáže překročit horizonty a obzory, čímž obohacuje i ostatní. Přechází k dalším řešením, pokud jedno nevyhovuje. Má schopnost riskovat (otázkou zůstává, zdali jeho osobnost a charakter připouští více riskování a větší či menší riziko). Je si vědom, že existuje přítomnost rizika a akceptuje tuto myšlenku. Má schopnost se přizpůsobit řádu i chaotickým podmínkám. Odměnou může být již samotný proces kreativního tvoření. Je schopen si vzít ponaučení i z neúspěchů a najít energii pro další práci. Úspěch ho neodradí. (Žák, 2004)

Na kreativního jedince můžeme nahlížet jako na individuum, které je jedinečné a jeho nápady pramení buď z volného toku myšlenek, šťastně kombinovaných okolností nebo tvrdé systematické práce. Vzhledem ke specifickým oborům a oborovým znalostem můžeme konstatovat, že nové objevování nemůže být výsledkem náhody, ale předchází mu náročná práce a výzkum. Expert, který dlouhodobě v oboru pracuje, může nashromáždit znalosti, které je možné po delší systematické práci úspěšně zpracovat. Nesmí však chybět flexibilita a odvaha vyzkoušet nové věci a kombinace. (Franková, 2011)

Doporučení pro rozvoj a udržování tvůrčího potenciálu:

- rozvíjet zvědavost a sledovat dění kolem sebe, snažit se být profesionálem ve svém oboru,
- zaznamenávat si nápady, myšlenky, i když se nám v současné době zdají nepoužitelné,

- snažit se hledat nové možnosti, zpochybňovat předpoklady,
- vnímat své i cizí myšlenky, pracovat s nimi, dotazovat se ostatních, jak by řešili problém,
- všímat si drobností a jedinečnosti věcí,
- mít koníčky, které podporují naši tvořivost,
- porovnávat svoji oblast, obor s obory jinými a inspirovat se jimi,
- hledat inspiraci v životech úspěšných lidí,
- cvičit prostřednictvím her, hádanek svůj důvtip, obrazotvornost, intuici,
- neustále poznávat sebe sama, snažit se sobě porozumět,
- nebát se zdravě riskovat,
- zbavit se strachu, který potlačuje tvořivost,
- mít smysl pro humor. (Mikuláščík, 2010)

3.2.1 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA

Každý manažer se během své praxe setká s problémem tíže managementu a hospodaření s vlastním časem. Je to komodita, které máme všichni stejně a můžeme s ní tvořivě zacházet. Pro inovace v podnikání je čas nezbytnou veličinou, s kterou je nutné naučit se zacházet. Existují klíče k tvořivému zacházení s časem. (Hospodářová, 2008)

Definovat osobní cíle, poslání, přemýšlet o tom, kdo jsme, kam jdeme a z jakého důvodu. Co budeme dělat, až se k cíli dostaneme. Je nutností směřovat naše myšlení k cíli. Druhý klíč mluví o vyváženosti životních rolí, práci, soukromí a společenském životě. Pokud se vzájemně tyto role posilují a nedochází mezi nimi ke konfliktům a vzájemnému vylučování, příznivě to působí na naše kreativní myšlení. Je zapotřebí přemýšlet o vlastních schopnostech a dovednostech, o tom, co využít a co by nás mohlo více přiblížit k cíli. Toto nelze uskutečnit bez plánování. Plánování jako další klíč je důležité v krátkodobých i dlouhodobých horizontech. Denní, týdenní a roční plány vedou ke zvyšování efektivity práce. Pokud plánujeme, nesmíme zapomínat na pravidelné uzavírání a vyhodnocování vlastní práce. (Hospodářová, 2008)

Na kreativitu se podílí faktory dědičnosti, jsme formováni prostředím, kreativitu podporují naše osobnostní charakteristiky, které můžeme během celého života rozvíjet.

Nedílnou součástí tvůrčího procesu jsou charakteristiky osobnosti přímo signalizující kreativní osobnost. Patří mezi ně:

- tolerance vůči dvojznačnosti – dvojznačná je taková situace, kterou zatím neznáme, je nová, nejasná, chybí nám předchozí zkušenosti pro její zhodnocení, schopnost zachovat se nepředpojatě v této situaci,
 - stimulační svoboda – schopnost obcházet pravidla tvůrčím způsobem, pokud nejsou v souladu s tvůrčím myšlením, schopnost zbavit se strachu z nesprávnosti počínání, schopnost oprostít se od způsobů myšlení, které nás obklopuje, strach je jeden z největších činitelů bránících kreativité,
 - funkční svoboda – schopnost myšlení, které přinese nové využití pro známé věci,
 - flexibilita – otevřenost změnám, které přicházejí, připravenost vyvolat tyto změny,
 - ochota riskovat – omezení riskování vede k pocitu bezpečí, ale správná míra riskování vede ke kreativité,
 - preference zmatku – preference asymetrie, složitosti, možnosti tvořit, touha vložit řád do situace zmatku,
 - prodleva uspokojení – schopnost vytrvat u činnosti, i když nepřináší okamžité uspokojení, schopnost dlouhodobého věnování úsilí práci bez krátkodobých pochval, úspěchů, víra v budoucí úspěch je hnacím motorem,
 - oproštění se od stereotypu sexuální role – volba takového chování, které je nejpříjemnější pro danou situaci bez ohledu na svoje pohlaví,
 - vytrvalost – vůle a píle vedoucí k budoucím cílům práce,
 - odvaha – nemít strach ze samoty, nebát se pracovat proti zavedeným stereotypům a pořádkům, uskutečňovat nové myšlenky, bourat vžitá postoje.
- (Hospodářová, 2008)

3.3 KREATIVNÍ PROCES

Kreativita má vliv na psychické zdraví, může být zábavou a zdrojem radosti. Pokud děláme to, co nás baví, snižujeme stres a zlepšujeme pocit pohody. Stimuluje se také náš mozek, protože čím více nových věcí se učíme, tím více možností uplatnění náš

mozek dostává. Dochází i k posilování sebedůvěry, protože kreativní chování nás činí zajímavějšími i pro druhé lidi. (www.everydayhealth.com)

Kreativní proces tvorby kreativních produktů lze rozčlenit do čtyř fází, jimiž jsou:

- příprava (období identifikace problému a získávání faktů, je to období akumulování zkušeností),
- inkubace (jedná se o období, kdy se o problému vědomě nepřemýšlí, mentálně však existuje nasměrování na budoucí kreativní produkt, dochází k nevědomé mentální práci, kognitivní systém jedince potřebuje určitý čas k tomu, aby nashromážděné informace „zapadly“ na správné místo),
- inspirace (jedná se o velmi krátké období, kdy se ve vědomí vynoří řešení nebo nápad, je to okamžik, který překvapí náhlostí a novostí, je to moment vhledu, moment, který není možné vynutit),
- verifikace (období ověřování a hodnocení, praktické posouzení nápadu, realizace a kritické zhodnocení). (Franková, 2011)

3.4 KREATIVNÍ PODNIK, FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KREATIVITU V PODNIKU

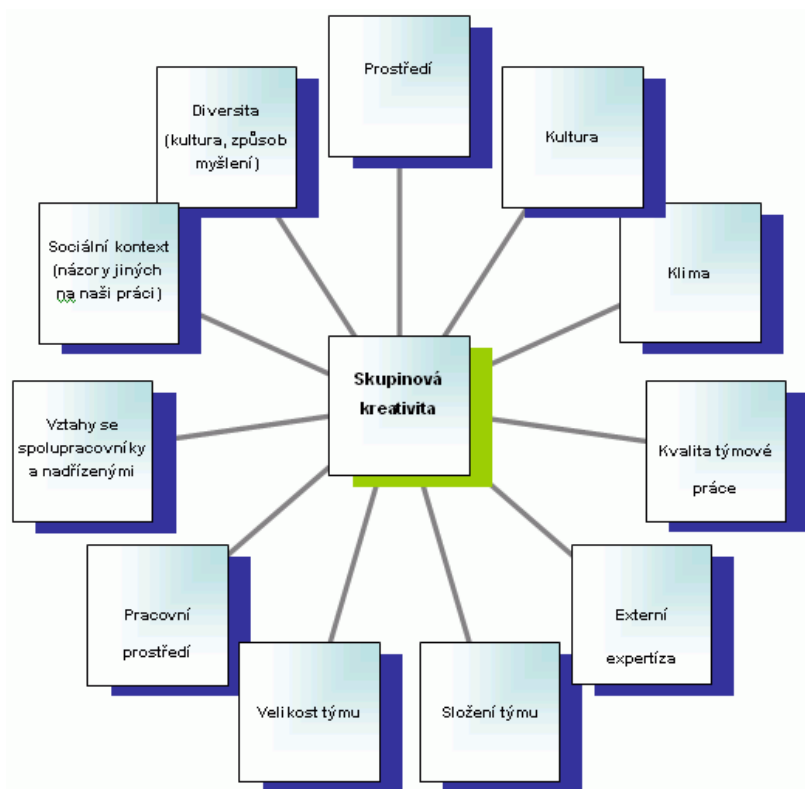
Kreativní nápady jsou vyžadovány ve všech typech podniků, ve službách a kreativní podniky by měly podporovat toto myšlení u svých zaměstnanců, protože se v současné době jeví jako nutnost. Proto je nezbytné kreativitou se nejen zabývat na teoretické úrovni, ale vytvořit prostor a čas (např. formou kreativních schůzek) pro vytváření nápadů. Je možné ji podporovat, ale ne vynutit. Je nutné počítat s tím, že ne všechny nápady budou využity a mohou přijít i neúspěchy. Toto patří k firemní kultuře a je třeba čas k tomu, aby se kreativita vžila. (Nöllke, 2006)

Můžeme jasně rozlišit dva typy jednotlivců (i skupin a organizací): adaptoři - dávají přednost tomu dělat věci lépe; pokoušejí se o zlepšení bez radikálních změn; inovátoři - dávají přednost tomu dělat lepší věci, dělat to odlišně; pokoušejí se o radikální změny. Není možné říci, že jeden z těchto stylů je jednoznačně lepší. V organizacích i týmech jsou obvykle v různém poměru zastoupeni inovátoři i adaptoři. (www.innosupport.net)

Ukazuje se, že jedním z nejlepších způsobů tvorby nápadů je požádat skupinu (skupinová kreativita), aby použila jednu z metod podpory kreativity (např.

brainstorming, brainwriting, atd.) k tvorbě řešení, která co nejlépe využívají lidský potenciál. Skupiny různé velikosti složené z jednotlivců s různými profesními zkušenostmi mají větší šanci na rozřešení problému než jednotlivci. (www.innosupport.net)

Skupinová kreativita může být ovlivněna následujícími faktory.



Obrázek 1 – faktory ovlivňující skupinovou kreativitu (www.innosupport.net)

V dnešním konkurenčním prostředí je pro všechny organizace důležitá organizační kreativita, která je ovlivněna různými faktory, mezi něž patří kreativní prostředí a styly řízení a vedení. Mezi faktory ovlivňující organizační kreativitu patří: rozhodovací činnosti, zapojení uživatelů a zákazníků, organizační architektura, respekt, otevřená komunikace, systém odměňování, výběr zaměstnanců, dostupnost zdrojů, technologie, jasné stanovení cílů, stupeň byrokracie, autonomie, kolegiální spolupráce, přístup k riziku, aj.

Kreativní prostředí je takové, v němž lidé svobodně vyslovují své nápady a pozitivní zpětné vazby podporují další rozvíjení nápadů. Aby toto prostředí bylo funkční, je důležité držet se několika zásad:

- nekritizovat a předčasně neodsuzovat nápady jiných,
- pomáhat lidem převádět jejich nápady do praxe,
- „nekrást“ spolupracovníkům nápady, nepředstírat, že jsou naše,
- mít odvahu vyptávat se na nápady, i když se zdá, že to nemá smysl nebo dokonce i když existuje vlastní nápad, jak problém vyřešit. Pokud se nápady nevyužijí, vysvětlit proč a nezapomenout poděkovat. (www.innosupport.net)

3.4.1 TÝMOVÁ KREATIVITA

Tým je flexibilní pracovní skupina odlišující se od běžné pracovní skupiny absencí formální organizační struktury, časovým omezením existence. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují rozvoj týmové kreativity. Např. sdílená týmová vize, soudržnost mezi členy, prostředí poskytující zpětnou vazbu, oddělení tvorby nápadů a jejich hodnocení, utváření ovzduší vzdělávání a rozvoje, dobrou komunikaci mezi členy, vzájemnou důvěru atd. (Franková, 2011)

Franková uvádí hlavní zásady pro podporu týmové kreativity a inovací:

- týmové úkoly musí být úplné, významné pro organizaci nebo i širší společnost,
- týmu má být poskytnut čas pro kreativitu,
- členové týmu se nesmí cítit pod tlakem, musí cítit pocit bezpečí, ne nátlak a nejistotu,
- členové týmu musí rozvíjet jak intelektuální, tak kolektivní dovednosti umožňující pracovat jako tým a musí se povzbuzovat integrující týmové procesy. (Franková, 2011)

3.5 KREATIVNÍ TECHNIKY

Techniky, pracovní postupy nebo metodiky tvůrčí práce je vhodné kombinovat, nezaměřovat se pouze na jeden druh, ale kombinovat je. V některých případech je vhodné začít technikami zaměřenými na hledání problémů, pokračovat poté hledáním

alternativ řešení, zvažovat optimální volbu rozhodování, organizaci práce a časový průběh.

3.5.1 BRAINSTORMING

Brainstorming je nejznámější kreativní technikou, vhodnou pro skupiny, doporučeno je čtyři až osm členů ve skupině. Je však možné zrealizovat i brainstorming jednotlivce. Touto metodou je možné během krátké doby vytvořit mnoho nápadů. Je vhodný v případech, kdy se stojí na počátku problému a potřebujeme mnoho nápadů. Je vhodný pro všechny oblasti podnikání, kde existuje široká variabilita řešení. Není vhodný pro oblasti, které vyžadují speciální vědomosti, když skupinu netvoří experti z dané oblasti. Tato metoda vyžaduje moderátora, který představí téma a vysvětlí pravidla a dohlíží na jejich dodržování, zapisuje nápady. Účastníci vyjadřují své spontánní návrhy. Je zakázána kritika, návrhy nejsou recenzovány, bláznivé nápady jsou vítány, kvantita je upřednostňována před kvalitou, nápady se volně a nově kombinují. Po fázi vln vytváření nápadů následuje po pauze fáze hodnocení. Zde nastupuje kritické myšlení, kdy se nápady hodnotí a jsou vybrány ty, které mohou být dále zpracovány. Existuje také varianta destruktivně – konstruktivního brainstormingu, kterou vyvinula společnost General Electric. Tato metoda spočívá v tom, že se nejdříve vyjádří co nejvíce negativních nápadů, které znemožňují řešení a poté se navrhuje konstruktivní nápady. (Nöllke, 2006)

Není možné si o brainstormingu myslet, že vždy směřuje k nápadu. Řešení se někdy dostaví až po vyhodnocení. Spíše se jedná o techniku sběru informací, k otevření možností a různých aspektů řešení. Při této metodě je nutné dodržovat pravidla zákazu kritizování, je nutné uvolnění fantazie, vzájemně se inspirovat, nehodnotit a myslet na to, že všichni jsou si v tomto okamžiku rovni, každý může přinést nápad. (Žák, 2004)

Variantou může být také „rolestorming“, kdy se účastníci vžijí do role někoho jiného (např. babičky, pohádkové postavy apod.) a své názory prezentují jako jejich. Tím se zbaví pocitu, že by ohrožovali vlastní identitu. (Žák, 2004)

3.5.2 BRAINWRITING

Podobná metoda jako brainstorming, ale zachycení nápadů probíhá písemně. Počet účastníků není omezení, není třeba moderátor, je vhodný pro skupiny, kde nefunguje

efektivní komunikace. Účastníci obdrží papír, na kterém jsou formulované otázky, v pěti minutách napíší tři návrhy řešení a pošlou list sousedovi, v dalších pěti minutách napíší další tři nápady, buď vlivem inspirace od souseda, od kterého list dostali nebo vymyslí další originální řešení. Seznam je u konce, když každý měl u sebe každý papír od všech účastníků. Pro situace, kdy se účastníci nemohou sejít, existuje metoda kolektivního zápisníku, kde se během stanované doby (např. jeden den) navrhuje řešení. V určité době jsou návrhy vyhodnoceny. Metoda brainwritngu pracuje s určitou formou časového stresu, kdy jsou účastníci nuceni v omezené době se soustředit na návrh, nemohou se schovávat ve skupině. Vzniká touto metodou větší počet návrhů než při brainstormingu. (Nöllke, 2006)

Variantou na toto téma je „brainsketching“ – jde o obdobu brainwritngu, kdy místo formulování nápadu slovy a větami lidé kreslí. (Z angl. sketch – kresba, náčrtek). (Žák, 2004)

3.5.3 MENTÁLNÍ MAPY

Mentální mapy podávají celkový pohled na rozsáhlý předmět, umožňují lépe plánovat a vybírat nejlepší postup, protože se dokážeme rychle zorientovat, kde jsme a kam jsme už došli, usnadňují řešení problémů, umožňují objevovat nové tvůrčí cesty. Mapa nám pomáhá být tvořivější, šetří náš čas, umožňuje se lépe koncentrovat, projasňuje myšlení, umožňuje lépe se učit a pamatovat si a vnímat situaci jako celek. Umožňuje aktivovat celý mozek a zbavit mysl mentálního nepořádku. Názorně předvádí spojení mezi izolovanými informacemi. Umožňuje sdružovat představy a zároveň je porovnávat. Mentální mapa se vytváří nejlépe na čistém bílém papíře, kde doprostřed vyjádříme (je možné i graficky, obrázkem) svoji představu. Ta motivuje náš mozek k činnosti a udržuje pozornost. Můžeme využívat barvy, protože jsou také podnětné pro náš mozek a podporují tvůrčí myšlení. K centrálnímu obrázku doplníme hlavní větve, k nim vedlejší. Propojováním větví vznikají asociace a zlepšuje se fáze zapamatování si. Tímto postupem vytvoříme hlavní strukturu, architekturu našich představ. Pro každou větev použijeme klíčové slovo nebo slovní spojení. Klíčová slova zvyšují účinnost, jsou funkční a mapa je účinnější. Použití obrázků nahrazuje množství vysvětlujících slov a vět. Na papíře nám po této fázi vznikne přehledná mapa, podobná svým tvarem neuronovým spojením v mozku, která může podněcovat naši tvořivost a dívat se na

problém, situaci jako na celek. Mentální mapy mohou být vodítkem pro podnikatelskou činnost, jejich prostřednictvím se můžeme ujistit, že vše probíhá dle plánu. (Buzan, 2007)

3.5.4 BISOCIACE, SYNEKTIKA

Synektika má původ v řečtině (*synectikos*, *syn* – spojovat dohromady a *ectos* – odlišnost, pestrost). Spojují se dohromady odlišné věci, používá se především tam, kde k výsledku nevede zavedený postup. Používá nástroje analogie a metafory. Uplatňuje se jak v okamžiku rozhodování, tak ve fázi na začátku definování problému. Pozornost se věnuje psychologickým procesům, emocím, iracionálním složkám. (Žák, 2004)

Nöllke používá termín technika „bisociace“, který spočívá ve spojení dvou předem nespojených „dimenzí myšlení“. Je vhodná pro dobře strukturované otázky, technické problémy a vynálezy. Může být časově náročná (dokonce několik hodin). Je nutné zaprvé definovat problém, pak přemýšlet o tom, co je podobné danému problému, hledat společné analogie, zkoumat možnost převedení je do našeho oboru. Nestačí jen převzít myšlenku z jiné oblasti, musí také v novém oboru být použitelná a fungovat. (Nöllke, 2006)

Jde o způsob uvažování a myšlení tzv. laterální, jak ho nazval dr. Edward de Bono, které je založeno na neobvyklých cestách našeho přemýšlení a postupu cestou, která není logická. Na problém se z různých stran nahlíží a dochází k nabourání zaběhnutému způsobu myšlení. (Žák, 2004)

3.5.5 MYŠLENKOVÉ ŽIDLE

Tato technika se pokouší přivést účastníky k tomu, aby se vžili do jiné role. Tím je možné promyslet problém z několika úhlů pohledu. Umožňuje odstup od problému a uvolnit napětí, avšak zůstává relativně blízko našim obvyklým nápadům. Potřebujeme tři odlišná místa, papír a psací potřeby. Procházíme rolemi snílka, realisty a kritika. S rolí měníme i místo. Postupně přijímáme odlišné myšlenkové jednání. Na židli snílka vymýšlíme fantastické nápady, odvážná spojení. Na židli realisty zapínáme náš běžný rozum, nápady snílka zdokonalujeme, postupujeme plánovitě, jsme pragmatičtí. Na židli kritika nápady podrobujeme kritice. (Nöllke, 2006)

3.5.6 MYŠLENKOVÉ KLOBOUKY

Teorie šesti klobouků umožňuje oddělit různé aspekty myšlenkových reakcí (rozum, city, informace, tvůrčí nápady), dát jim svou váhu a čas, kdy je nejlépe je použít. (Bono, 1997)

K této technice potřebujeme šest klobouků, pásek na ruce nebo karty v barvách bílá, červená, černá, žlutá, zelená a modrá. Může se realizovat samostatně nebo ve skupině. Princip je podobný jako u myšlenkových židlí. Každý klobouk má svůj význam a každý z významu klobouku vychází. Předem se stanoví způsob výměny klobouků. Bílý klobouk symbolizuje informace a fakta, která máme, a je neutrální. Červený zahrnuje pocity, intuici, vyjadřuje naše pocity při nápadu. Černý klobouk je kritika a pochybnosti. Žlutý zaujímá optimistický postoj, vidíme pod ním výhody projektu. Modrý vidí problém z „ptačí“ perspektivy, jde o objektivní pohled, kontrolu, rekapitulaci, určuje téma, vyzývá k diskusi. (Nöllke, 2006)

„Metoda šesti klobouků je koncipována tak, aby myšlení odpoutala od normálního argumentačního stylu a převedla jej do stylu mapovacího. Klobouky jsou signálem, který jejich nositele přímo vede k určitému stylu myšlení. Metoda podněcuje hlubší přínos mnoha lidí.“ (Žák, 2004 str. 196)

3.5.7 OSBORNOVY KONTROLNÍ SEZNAMY

Slouží k tomu, aby se z již existujících nápadů vytvářela nová řešení. Je vhodný k dopracování brainstormingu. Pro každý nápad se projdou kontrolní otázky a zodpoví se. 1. Jaké může být jiné využití nápadu. 2. Čemu se podobá nápad, existují paralely? 3. Může se změnit význam, barva, velikost? 4. Může se to zvětšit? Něco přidat? Rozmnožit? 5. Může se to zmenšit? Rozštěpit? 6. Co se může na nápadu zaměnit? Je jiný postup procesu? 7. Mohou se změnit díly, části, pořadí? 8. Je možné vypracovat opak nápadu? Zrcadlově obrátit? Zaměnit role? 9. Je možné nápad kombinovat s něčím jiným? 10. Je možná transformace? Proděravění, vytvrzení, zprůhlednění atd.? (Nöllke, 2006)

3.5.8 ANALÝZA PODNĚTNÝCH SLOV

Ve své knize Lateral Thinking (1970) vysvětluje Edward de Bono své pojetí rozdílu mezi vertikálním myšlením (tedy duševními operacemi, které probíhají v obou směrech

na přímce mezi pojmy na nižší a vyšší úrovni) a laterálním myšlením (neboli hledáním alternativních způsobů vymezení nebo interpretace problému). Laterálně myslící lidé by například mohli vypracovat seznam synonym vztahujících se k určitému pojmu, jejichž prostřednictvím dospívají k prospěšným a relevantním myšlenkám. De Bono zavedl laterální myšlení jako metodu restrukturalizace a opouštění starých šablon a podnět k vytváření nových. (www.proiectum.cz)

Tato analýza je vhodná jak pro kolektiv, tak pro jednotlivce. Vyberou se náhodně slova (např. ze slovníku) a přemýšlí se, co by mohla mít společného s naším oborem, problémem. Můžeme u této metody narazit na zcela nové myšlenky. Jde o to zapojit náhodný prvek, který má iniciovat nové kreativní nápady. Metoda je univerzálně využitelná. (Nöllke, 2006)

3.5.9 MYŠLENKOVÁ PROVOKACE

Tato metoda je založena na tom, že se sami vyvedeme z rovnováhy, abychom poté dospěli do nového stavu. Podněcuje neobyčejná řešení. Můžeme např. pochybovat o svém výroku, obracet věci naruby, přehánět, představovat si, že pro přání neexistují žádné hranice, spojovat představy, které spolu vůbec nesouvisí. Jsme tak pobídnuti novými myšlenkami, zcela nemožné řešení může povzbudit naše myšlení. (Nöllke, 2006)

3.5.10 SWOT ANALÝZA

V této metodě se hodnotí čtyři základní charakteristiky – silné a slabé stránky (vnitřní charakteristiky firmy) a příležitosti a hrozby, které jsou charakteristikami prostředí, kde firma působí. Silné stránky by se měly maximálně využít, slabé eliminovat. Je třeba jim neustále věnovat pozornost. Na hrozby je zapotřebí být připraven, příležitost můžeme chápat jako rezervu, která čeká na využití. Tuto metodu je možné dělat kolektivně nebo individuálně. (Mikuláščík, 2010)

3.5.11 OZŘEJMOVÁNÍ, KLARIFIKACE

Tato technika je vhodná např. po metodě brainstormingu, kdy se větší počet alternativ uspořádá do smysluplných kategorií podle podobností. Tyto skupiny (trsy) porovnáváme s našimi požadavky. (Mikuláščík, 2010)

3.5.12 ANONYMNÍ POSUZOVÁNÍ

Při této metodě účastníci přemýšlejí kolem pěti minut o problému a píší klady a zápory sděleného výroku na samostatné papírky. Poté se papírky shromáždí, zamíchají, rozdělí mezi účastníky, kteří je rozdělí na pozitivní a negativní sdělení. Následné návrhy se zpracují dle četností. (Mikuláščík, 2010)

3.5.13 ANALÝZA SILOVÝCH POLÍ

Metoda je vhodná pro analyzování problému, kdy se určí pozitivní a negativní síly, které mohou působit na definovaný ideální stav. Metoda nutí společně zvažovat všechna hlediska, která mohou bránit inovační změně. Na druhé straně se zvažuje, co inovaci může podpořit. (Mikuláščík, 2010)

3.5.14 FISCHBONE (RYBÍ KOST)

Metoda pomáhá určit příčiny vzniku problému, zkoumat je do hloubky a v souvislostech. Nakreslený tvar rybí kosti symbolizuje příčiny problému (žebra skeletu), které vedou k problému (hlava skeletu.) (Mikuláščík, 2010)

3.5.15 TILMAG

Východiskem metody je určení ideálního stavu a stanovení znaků tohoto ideálního řešení – znaky specifické pro tento problém, stručně definované. Měly by respektovat přání a zájmy zákazníků. Pro zpracování se používá matice, kde jsou vepsány prvky, které tvoří ideální řešení, jsou to pozitivní charakteristiky. Proti ideálnímu prvku se hledá důvod, který tento prvek ohrožuje. (Mikuláščík, 2010)

3.5.16 SML (KRÁTKÝ, STŘEDNÍ, DLOUHÝ)

Tato technika pracuje s časem, vymezuje časové horizonty pro jednotlivé úkoly. Úkoly se řadí do tří pásem – zvládnutelné v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Určuje se pořadí úkolů. Touto metodou je možné si uvědomit a identifikovat možnost úkolu z hlediska časové náročnosti. (Mikuláščík, 2010)

3.5.17 JAK – JAK DIAGRAM A ANALYTICKÝ DIAGRAM PROČ – PROČ

Tato metoda slouží k identifikaci problému, na levé straně je uvedený problém. Ten je nutné rozložit na menší problémy a hledat příčiny. U „jak – jak“ diagramu se ptáme touto otázkou a vytváříme stromový diagram. U metody „proč – proč“ je to podobné, k příčině problému postupujeme pomocí otázky proč. Odpovědi nám vytvářejí plán a

úkoly pro další činnosti. Tato metoda je vhodná pro ty, kteří upřednostňují analytické myšlení. (Mikuláščík, 2010)

3.6 PŘEKÁŽKY KREATIVITY

Jako dospělí jedinci, na rozdíl od dětí, zakládáme naše rozhodování na pravděpodobnosti, zkušenosti a logice. Je jistá „daň“, kterou za tento způsob myšlení můžeme „platit“, a to, že rostou naše obavy z iracionality, intuice a selhání. Držíme se daných pravidel a naše uvažování může zkosnatět. Často vedeme i sami se sebou interní, vnitřní dialog, který je negativní, nastavujeme strachy, obavy a nejistoty a naše očekávání se jeví jako negativní. Negativní hodnocení situace, negativní hodnocení sebe sama, ale i lidí kolem nás, celkově negativní myšlení blokuje naše mechanismy, které tvořivost mohou brzdit a bránit jí. Jedná se především o negativní vnitřní dialog, preferenci logického myšlení a odsuzování intuice, naprogramované zákazy, příkazy, které ve svém nitru můžeme mít od dětství, negativní návyky a automatismy, přílišné obavy ze selhání, časový stres, nevhodná životospráva a další faktory popsané v další části práce mohou negativně ovlivňovat naši tvořivost. (Hospodářová, 2008)

3.6.1 OSOBNOSTNÍ ZVLÁŠTNOSTI

Bariérou může být osobnostní rys člověka, míra tvořivosti je odlišná u extroverta a introverta. Extrovert bývá kreativnější, sangvinik a choleric také, oproti flegmatikovi a melancholikovi. S kreativitou souvisí také emoční inteligence, která má předpoklad ke kreativnějšímu řešení. Bariéry nacházíme ve vlastnostech, jako jsou nerozhodnost, konzervatismus, různé konflikty a starosti, které mohou souviset s rodinnou situací a zdravím, sociální prostředí. Dále to mohou být únava, nedostatek spánku, nemoc, strava. (Mikuláščík, 2010)

3.6.2 PERCEPČNÍ BARIÉRY

Jde o práci s informacemi, jak je chápeme a dovedeme využít. Zda problém vidíme tak, jako ostatní nebo s informacemi pracujeme podle vlastního nápadu. Může jít také o neschopnost podívat se z různých pohledů na informace. V přílišném množství informací se nemusíme vyznat. Může se dostavit také tzv. „profesionální slepota“, naše kvalifikace nám znemožňuje vystoupit ze zaběhnutého způsobu vidění a uvažování, vidět problém jednodušeji. Do této bariéry je zahrnuto také přílišné autokratické

vnímání, nedostatečné využití smyslu, neschopnost změnit úhel pohledu, úzká zaměřenost, předsudky, stereotypy atd. (Mikuláščík, 2010)

3.6.3 MYŠLENKOVÉ BARIÉRY

Tyto bariéry souvisí s používáním, především u manažerů, kteří pracují s čísly, levé mozkové hemisféry jako dominantní. Podléhají striktně logice, přílišné sebekontrolě, a to jim zabraňuje možnost experimentování. Může se dostavit i napodobování jiných lidí (to na jednu stranu může být bariérou, ale na druhou stranu se může v jistých případech jevit jako inspirace). Člověk má tendenci napodobovat, což se může odrazit i v myšlení a zafixovaném pohledu na svět, setrvání na funkční představě. Alternativám v novém přemýšlení a pohledu mohou bránit příliš dominantní myšlenky, tendence podřizovat se názorům, nedostatek vůle pochybovat o věcech, černobílé vidění světa, snaha urychlit řešení, zbavit se problému nejrychlejším řešením. (Mikuláščík, 2010)

3.6.4 EMOČNÍ A MOTIVAČNÍ BARIÉRY

Tyto bariéry jsou založeny na strachu, nechuti, odporu, nezájmu. Většinou máme strach z toho, že selžeme, dopustíme se omylu, máme strach z riskování, odmítnutí, z nových věcí, dokonce i z nedostatečné představitosti. Na jedné straně můžeme prožívat zvědavost, co nové věci přinesou, toužíme po novinkách, na straně druhé to mohou být obavy ze složitosti, z autorit, z osobního zesměšnění, ze ztráty hrdosti, z hrozby, kterou konflikt přinese. Je nutné umět pracovat s představitostí, rozlišovat mezi fantazií a realitou. Otázky, které si k řešení předkládáme, by měly být výzvou. Množství informací a nejasných souvislostí a vztahů, nepřehlednost, mohou působit demotivačně. Naopak příliš silná motivace může vést k závěrům, které budou rychlé, ale nesprávné. (Mikuláščík, 2010)

3.6.5 BARIÉRY SOCIÁLNÍHO PROSTŘEDÍ A KULTURY

Pro tvořivého člověka mohou být omezujícími faktory společenské prostředí a kultura se svými tradicemi, které ho mohou brzdit v kreativním a novátorském myšlení. Pokud se tvůrce dotkne některých tabuizovaných témat, může se dostat do sociálních problémů. Omezovat nás mohou také hierarchické postupy, byrokratismus, mocenské názory. Limitující mohou být také nedostatečné finanční zdroje nebo zdroje ve formě času, který pro naše návrhy potřebujeme. Konzervativní prostředí ve firmě, snaha o udržení současných zvyklostí, odsuzování hravosti jedince, nepříznivé sociální klima,

nevyhovující pracovní režim a direktivní přístup nadřízených může omezit tvořivost. (Mikuláščík, 2010)

3.7 INOVACE

Kreativita je zdrojem nových myšlenek a inovace procesem realizace. Inovace představuje zvláštní druh změny, změny záměrné, nové a prospěšné. Změna se může týkat dosavadních nebo vzniku zcela nových výrobků a služeb. (Franková, 2011)

3.8 TYPY INOVACÍ

Inovace kategorizujeme dle stupně originality a obsahového zaměření na inovace napodobovací a originální. Podle převažujícího obsahového zaměření dělíme inovace na technologické, výrokové, inovace poskytovaných služeb, organizační a manažerské. (Franková, 2011)

Inovaci může být i imitování. Schopnost imitovat se někdy podceňuje. Neznamená to přesně opakovat totéž, co vymyslel někdo jiný. Imitace může být primárním zdrojem pokroku. Výzkumy dokazují, že imitování je náročným a složitým procesem a vyžaduje vysokou inteligenci, všímavost, pokročilé poznávací schopnosti. Vystává zde samozřejmě otázka plagiátorství, imitace bez toho, aby porušila patentový zákon. Zde se jedná o etickou stránku podnikání, protože většina výrobků, procesů nebo nápadů nejsou chráněny patentově. O imitování se příliš nemluví, přesto ho firmy využívají, protože se jedná o efektivní metodu, avšak většinou se k ní nepřistupuje se strategickým plánem jako k inovacím. (Moderní řízení, 11/2010)

Schopnost inovace patří mezi dovednosti, které je možné si osvojit. Existují klíčové dovednosti, které je užitečné si osvojit, pokud chceme patřit mezi inovátory. Jedná se o spojování, schopnost dávat dohromady poznatky a myšlenky z nejrůznějších oblastí. Klást si téměř neustále otázky „proč“ a „proč ne“, „co když“. Tímto způsobem udržujeme naši mysl otevřenou. Udržovat pozorovací schopnost, pozorovat zákazníky, jejich chování, trh, konkurenci. Nebát se experimentovat, testovat nové nápady a myšlenky, budovat nové kontakty. Vynaložit úsilí na vědomé rozvíjení vztahů s jinými lidmi, využívat jejich názory, rady. Tím můžeme rozšiřovat naši vlastní znalostní základnu. Je nutné se zamyslet také nad otázkou, zdali inovovat pouze firmu nebo i

sebe. Úspěšní manažeři pracují i na rozvoji vlastních potenciálů, nečekají, že výsledky se dostaví ihned. Berou v potaz faktor času, protože iniciativa v oblasti inovace se málokdy stane zdrojem okamžitého úspěchu. Nicméně každodenní jednání na podporu inovací je základnou inovační aktivity v celé organizaci. (Moderní řízení, 8/2010)

3.9 INOVATIVNÍ ORGANIZACE

Rychle se měnící prostředí v podnikatelské sféře vede k tomu, že pomalu mizí výhoda zkušeností nad znalostmi, protože s novými věcmi a událostmi zkušenosti nemáme. V současné době je prioritou umění přizpůsobovat se, hledat nové cesty a inovativní řešení. Klíčovým pojmem budoucí organizace bude flexibilita a dočasnost, nástup krátkých, účelových a intenzivních vazeb a vztahů. Je nutné se neustále rozvíjet, investovat do sebe, protože jinak můžeme očekávat, že organizace zaostane za ostatními. Manažerská práce je tedy v tomto smyslu práce postavená na neustálé změně. Existují zákonitosti při zavádění změn, kterými je nutné se řídit a respektovat je. Patří k nim následující zákonitosti:

- změna je komplexní a v rámci organizace se dotkne a ovlivní i další oblasti,
 - změna se týká vždy lidí,
 - lidé v organizaci mají různé zájmy,
 - koncepce změnové strategie musí být komunikována v organizaci.
- (Hospodářová, 2008)

Aby mohla být změna realizována, lidé v organizaci musí být angažováni, motivováni, zodpovědní. Není možné, aby kvalitní změna vznikla pouze direktivně, protože dlouhodobá účinná spolupráce vyžaduje dialog napříč organizací a osobní příklad vedoucích manažerů, jejich postoje a chování vůči změně. Pouze důvěryhodný lídr umí přesvědčit a nadchnout pro změnu, vést. Změna je dlouhodobý proces a pro její přijetí lidé musí vědět důvod, proč změna nastala a musí chtít se ve změně angažovat. (Hospodářová, 2008)

3.10 ROLE INOVACÍ V PODNIKATELSKÉ STRATEGII FIRMY

Podnikatelskou strategii můžeme chápat jako postup k dosažení cílů, při kterém firma bude uplatňovat svoje přednosti, tak zvané silné stránky. Volba strategie vychází ze

SWOT analýzy a je výsledkem racionálních úvah. Existují čtyři typy podnikatelských strategií, které mají své charakteristické rysy.

- Ofenzivní strategie – silné stránky firmy umožňují využití příležitostí, postupem může být inovační rozvoj nebo vertikální integrace.
- Neutrální strategie – defenzivní - požadavky na uchopení příležitosti jsou nespelnitelné, jedná se o slabiny firmy a je v jejím zájmu se chránit. Zde se nabízí postup vyčkávání nebo horizontální integrace.
- Neutrální strategie – ofenzivní – firma musí v zájmu rozvoje obranných schopností odstraňovat své slabiny. Hrozby z okolí ji neohrožují. Toto činí prostřednictvím řízeného obratu.
- Defenzivní strategie – hrozby z okolí ohrožují existenci firmy. Firma může zareagovat řízenou likvidací nebo opuštěním zablokovaného programu. (Pitra, 1997)

Konkurenční výhoda je většinou spojována s inovací. Inovační strategie by měla být součástí strategie firmy, která se snaží být konkurenceschopnou v podmínkách, kdy se okolí velmi rychle mění. Aby bylo možné se těmto změnám přizpůsobit, musí se změnit i vnitřní prostředí firmy. Především se jedná o změnu v myšlení zaměstnanců směrem k vyšší samostatnosti a zodpovědnosti. (Pitra, 1997)

V rámci strategického rozhodování se musí zohledňovat potřeby zákazníků, jejich požadavky. Musí existovat znalosti o skupině zákazníků firmy a znalosti podnikatelské činnosti v takové míře, aby bylo jasné, jak se požadavky zákazníků nejlépe uspokojí. Strategický management můžeme označit procesem, který odpovídá na otázky typu „co?“, „kdo?“ a „jak?“. Inovační rozvoj je zaměřen na opatření, která povedou ke zvýšení kvality produktů, ke schopnosti plnit požadavky zákazníků ke snížení výrobních nákladů. (Pitra, 1997)

Pitra uvádí šest základních inovačních pojetí: zavedení koncepčně zcela nového produktu, novou řadu výrobků, rozšíření existující řady produktů, vylepšení nebo změna některých již existujících produktů, nalezení nové možnosti pro existující výrobky, snížení ceny. (Pitra, 1997)

Inovační podněty je vhodné ohodnotit a položit si otázky týkající se proveditelnosti.

- Řeší námět požadavky trhu?
- Je jeho uplatnění přínosem pro inovaci?
- Zapadá námět do strategických cílů organizace?
- Je proveditelný z technického hlediska?
- Jsou pro jeho proveditelnost dostatečné zdroje a kapacita?
- Používá konkurence podobné řešení?
- Je námět zdrojem konkurenční výhody?

Toto hodnocení umožňuje posoudit, který inovační podnět vyžaduje pozornost a stojí za to věnovat čas dalšímu rozpracování. Proveditelnost inovace je posuzována z hlediska technického, provozního, ekonomického, termínového, kompetenčního a motivačního. (Pitra, 1997)

3.11 INOVACE A KOMUNIKACE

Inovační proces zahrnuje komplexní mezilidskou komunikaci. Ve firmě je možné komunikaci přirovnat ke „krevnímu oběhu v těle“. Jedná se o promyšlené propojení pomocí formálních a neformálních prostředků. Komunikace je ovlivněna jak účastníky, tak časovými okamžiky a prostředím, ve kterém se odehrává. Aby inovace mohla proběhnout, je základním předpokladem, aby lidé registrovali a přenášeli informace a věděli, co je třeba dělat, jak, kdy, ve spolupráci s kým a v návaznosti na co. V neposlední řadě musí být jasně dané, koho informovat o výsledku. Cílem vnitrofiremní komunikace není pouze předávání informací, ale propojení pracovníků, jejich vzájemné porozumění a skutečná spolupráce. Úkolem firemní komunikace je tedy informační propojení firmy, ale také utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků, harmonizace jejich potřeb s potřebami firmy, vzájemné poznání a spolupráce, formování a udržování firemní kultury. (Hospodářová, 2008)

3.12 INOVACE A VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

Kreativita a inovace jsou důležité pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace. (Franková, 2011)

Hodnotou pro zákazníka se označuje vztah mezi uspokojením potřeb zákazníka a použitými zdroji na toto uspokojení. Přirozenou snahou každého zákazníka je, aby za své peníze dostal hodnotu, ze které má požadovaný užitek. Za úspěšný výrobek či službu lze tedy považovat takové, které naleznou ochotného a schopného zákazníka za ně zaplatit oboustranně přijatelnou cenu. V současném globálním světě se zákazník jeví stále náročnějším a požaduje na straně nabídky výrobek či službu, která bude mít pro něho komplexní užitek, bude customizovaná, což znamená přizpůsobena osobitým potřebám, rychlá, pružná, schopná přizpůsobit se přáním a reagující na měnící se požadavky, agilní, znamenající snahu po vysoké inovativnosti, bezchybná a spolehlivá. Pokud je firma schopná plnit tyto náročné požadavky, může dosáhnout mimořádného zisku. Rozhodující pro tento výsledek jsou zdařilé inovace, jejichž výsledkem je dosažení optimálního užitku pro zákazníka. Výchozím článkem pro inovace je lidská tvořivá aktivita, která se považuje za myšlenkový základ pro zrod inovace. Podnětem pro inovace mohou být potřeby jak vnějších, tak vnitřních zákazníků. (Vlček, 2002)

Existují dvě základní strategie v managementu inovací:

- strategie inovační dominanty,
- strategie odstraňování neefektivností.

Strategie inovační dominanty znamená takový směr v rozvoji a zdokonalování firmy, který je založený na marketingovém přístupu a inovace se převážně odvíjejí od potřeb zákazníka. Strategie odstraňování neefektivností je směr inovací zaměřených na zmírňování nebo odstraňování negativních jevů a hledí se na potřeby vnitřních zákazníků. Jde o strategii zbavení se obtíží spojených s nehospodárností, malou efektivitou či výkonností, aby se zvýšila celková prosperita firmy. (Vlček, 2002)

3.13 NEÚSPĚCH INOVACÍ, ÚSKALÍ INOVACÍ

Strach z neúspěchu může být příčinou stresu a po neúspěchu se můžeme dostat do emocionálního rozpoložení, kdy si přestáváme vážit sebe sama, jsme zbaveni vizí do budoucna, zažíváme pocit neschopnosti konat něco dalšího, jsme demotivováni, ponížení nebo zahanbeni. Není ale našim cílem zanechat snažení. Neúspěch vede u mnoha lidí k tomu, že se přestávají snažit a nemá pro ně cenu další pokračování. Je nutné naučit se hledat poučení v každé chybě. Veškerý úspěch pramení z předchozích

neúspěchů. Ideální je zaznamenat úspěch hned napoprvé, ale většinou se úspěch dostavuje až po několikátém pokusu. Musíme se naučit vnímat zpětnou vazbu, ověřovat a přizpůsobovat se. Úspěšní lidé, taktéž podnikatelé, považují období neúspěchů za dobu intenzivního učení, díky kterému se jim později začalo dařit. (Muška, a další, 2009)

Ctižádost a přetěžování vlastního organismu jsou spojené nádoby. Přepínání vychází z vědomé nebo podvědomé vlastní motivace, využíváme při ní vlastní emocionální hnací sílu, ale aby tato síla neškodila organismu, je nutné ji používat v přiměřených dávkách. Úspěchy, ale i neúspěchy v podnikání, mohou být zdrojem stavů, kdy se budeme mít snahu přetěžovat. Proto je důležité myslet na to, že ve stavech „euforie“ se snižuje naše sebekontrola, vysiluje se fyzicky organismus. Z tohoto důvodu je dobré myslet na regeneraci organismu, plánovat regeneraci, minimálně dvakrát dva týdny dovolené za rok, stanovit si také pravidlo odpočinkových dnů, kdy nepracujeme během týdne a toto pravidlo dodržovat. (Lautenschläger, 1994)

3.14 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Organizační kulturu můžeme chápat jako soubor norem chování, základní přesvědčení, která jsou sdílena v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

Citovaní autoři v mnoha případech jako synonymum pojmu „organizační kultura“ nebo „kultura organizace“ používají pojmy „firemní, podniková kultura“.

V poslední době čím dál častěji zaznívá názor, že formovat organizační kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni otevřenosti ke změnám, je výzvou managementu 21. století. Je chybou myslet si, že organizační kultura se může budovat až v okamžiku, kdy je organizace ekonomicky silná. Tato kultura vyjadřuje typické chování, uvažování a vystupování těch, kdo jsou jejími členy, kteří vědí, kam firma směřuje, jaká je její vize a strategie. (Dědina, 2007)

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 2007)

3.15 PRVKY KULTURNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE

Lukášová rozděluje prvky do dvou základních skupin:

- přesvědčení, hodnoty, normy, postoje,
- artefakty (výtvoř) materiální a nemateriální povahy.

Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. (Lukášová, 2010)

K artefaktům materiální povahy patří materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, propagační materiály apod. Artefakty nemateriální povahy pak jsou organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly, mezi něž patří například firemní logo. (Lukášová, 2010)

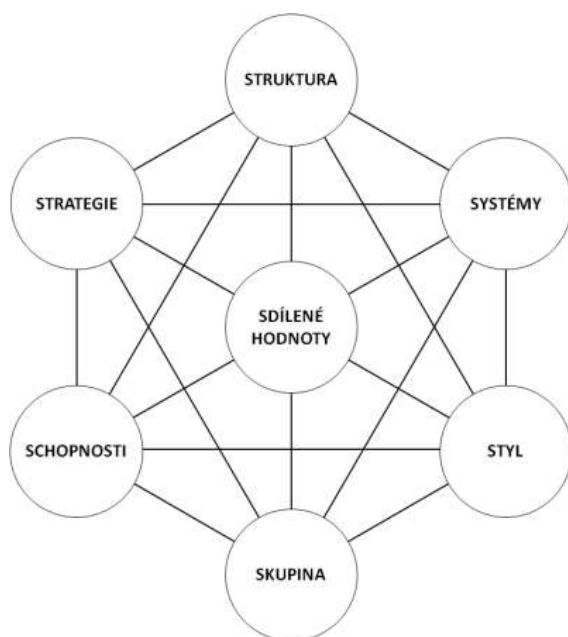
„Pro organizace mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují chování, které v organizace je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy.“ (Lukášová, 2010 str. 22)

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému. V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt podnikové kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou koordinace, integrace a motivace. (Bedrnová, a další, 2004)

3.15.1 MODEL „7 S“

Spolu se strategií je organizační kultura faktorem, který rozhoduje o úspěchu v konkurenční soutěži. Organizační kulturu můžeme charakterizovat modelem „sedm S“. Složky v modelu začínající na písmeno „s“ ukazují, co vše na organizační kulturu působí a jak je provázáno. Organizace nemůže fungovat, pokud nejsou dodrženy formální a neformální pravidla, která usměrňují výkon pracovníků. (Pitra, 1997)

Přístup se objevil například ve slavné knize Toma Peterse a Roberta Watermana „Hledání dokonalosti (In Search of Excellence)“. (www.managementmania.cz)



Obrázek 2– Původní diagram 7S Peterse a Watermana (www.managementmania.cz)

3.16 FAKTORY VEDOUcí K SILNÉ A ŽÁDOUCÍ ORGANIZAČNÍ KULTUŘE

Pokud řídíme lidi, potřebujeme vědět, díky kterým faktorům dochází k rozvoji kvalitního prostředí. Mezi tyto faktory patří:

- pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům,
- efektivní firemní komunikace,
- jasně stanovený strategický plán,
- týmová práce,
- otevřenost vůči změnám,
- přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- odměňovací model,

- zainteresovanost zaměstnanců na zisku,
- pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě. (Franková, 2011)

3.17 ORGANIZAČNÍ KULTURA PODPORUJÍCÍ KREATIVITU A INOVACE

Kultura podporující kreativitu a inovace by měla být přítomna v každé organizaci, vzhledem k rychle se měnícímu okolí. Měla by vést k aktivnímu vyhledávání problémů, podporovat nutný stávající řád, ale zároveň podporovat i „vzpouru“ proti řádu dosavadnímu, vytyčovat provokativní cíle, podporovat sdělování výhrad a připomínek, usilovat o to, aby manažer byl inspirující vůdčí osobností, měl motivační potenciál, vytvořil konstruktivní napětí. Chtějí – li manažeři cílevědomě utvářet organizační kulturu podporující kreativitu a inovace, musí vytvářet prokreativní a proinovativní sociálně – psychologickou atmosféru podporující psychologické bezpečí, povzbuzovat otevřenou komunikaci. (Franková, 2011)

3.18 POSOUZENÍ ČINNOSTI ORGANIZACE Z HLEDISKA KREATIVITY

Studie zaměřené na způsoby řízení kreativity a inovací v organizacích identifikovaly dva extrémně odlišné typy organizací, které byly označeny jako organizace mechanické (angl. mechanistic) a organizace organické (angl. organic). Organický typ organizace je schopen přizpůsobit se nestabilním podmínkám, ve kterých se neustále objevují nové a neobvyklé problémy. Tento typ organizace se vyznačuje neustálým přizpůsobováním, tříbením jednotlivých úkolů a spíše podpůrným než restriktivním charakterem řízení a vedení. Komunikace a interakce probíhají podle potřeb procesu. Přístup organizací, které inovují, se vyznačuje ochotou vnímat změnu jako příležitost (nikoli ohrožení), vidět problémy jako celek a využívat při jejich řešení dosavadních znalostí, současně však zavedené postupy kreativně zpochybňovat. (Franková, 2011)

Zatímco kreativita je zdrojem nových a užitečných myšlenek, nápadů a návrhů změn, inovace je procesem realizace těchto myšlenek, nápadů a změn. Inovace tedy představuje zvláštní druh změny – a to změny záměrné, nové a prospěšné. V posledních letech je pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, které organizaci umožňují: vyvíjet nové výrobky a služby; zavádět a využívat nové technologie; produkovat vysoce efektivně; uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování komplexní kvality

nabízených a poskytovaných produktů a služeb; rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu. (Franková, 2011)

Inovativní organizace se mění spolu s vnějším prostředím, transformují se, přizpůsobují a obnovují. Lze říci, že inovativní organizace se inovují jako kulturní celek. Úspěch a rozvoj, ale i prosté přežití současných organizací se odvíjejí především od kreativity a inovací. K progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti organizace je třeba využít kreativní potenciál všech členů organizace a stimulovat ho a rozvíjet poskytováním organizační podpory kreativnímu a inovativnímu chování jednotlivců i týmů. Kreativita je komplexní fenomén, jehož vymezení je zejména vzhledem k rozsáhlosti jevu obtížné. Strukturu kreativity tvoří osobnost, kreativní proces, kreativní produkt a prokreativní prostředí. (Franková, 2011)

V současné hospodářské soutěži se strategie kreativity a neustálých inovací rychle stává mnohdy jedinou strategií pro přežití jak jednotlivců, tak týmů i organizací. Větší šanci na implementaci této strategie má tzv. organický typ organizace, který je schopen přizpůsobit se nestabilním podmínkám vnějšího prostředí. Přístup organizací, jež inovují, se vyznačuje ochotou vnímat změnu jako příležitost, vidět problémy jako celek a využívat při jejich řešení dosavadních znalostí, současně však zavedené postupy kreativně zpochybňovat. (Franková, 2011)

Pro inovující organizace jsou typické tyto společně působící znaky: vrcholové vedení prokazující, že podporuje kreativní změny a věří v inovace; prostředí podporující týmovou práci a inovace; tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe rizika; otevřená a konstruktivní komunikace; pružná organizační struktura; optimální tlak pracovní zátěže. (Franková, 2011)

Orientace na organizační kreativitu a inovace vyžaduje, aby organizace usilovala o získávání, rozvoj a udržení kreativních lidí. Aby uspěla ve všech fázích kreativních a inovačního procesu, potřebuje lidi s různými druhy schopností. (Franková, 2011)

Vynikající organizace jsou skvělé především v základních přístupech a činnostech, které Peters a Waterman (1982) specifikují takto: nástroje nenahrazují myšlení; intelekt nepřevažuje nad moudrostí; analýza nebrání činnosti; důraz je na nejvyšší kvalitě; své zákazníky si předcházíme; svým zaměstnancům nasloucháme a chováme se k nim jako

k dospělým; svým inovativním „šampiónům“ ponecháváme volné ruce; na oplátku za rychlou akci a experimentování tolerujeme určitou míru chaosu; jsme vytrvalí; ve složitém světě udržujeme jednoduchost. (Franková, 2011)

Na základě svých zjištění identifikovali badatelé osm atributů, které inovativní organizace charakterizují: zaujetí pro činnost; orientace na zákazníka; vnitřní autonomie a podnikavost; oceňování zaměstnanců; důraz na základní organizační hodnoty; podnikání ve známé oblasti; jednoduchá organizační struktura; volné a zároveň pevné vedení. (Franková, 2011)

3.19 KULTURA ORIENTOVANÁ NA ZÁKAZNÍKA

„Kultura orientovaná na zákazníka je kulturou, v níž si je každý pracovník organizace vědom významu služby zákazníkům a společně se svými kolegy usiluje o dosažení a překročení standardů služby zákazníkům.“ (Armstrong, a další, 2008 str. 210)

Jedná se o kulturu, kdy se neustále přemýšlí o procesech, systémech, běžných postupech, hledají se postupná zlepšení a přemýšlí se o odlišných způsobech zlepšování služeb zákazníkům.

Aby se docílilo dokonalosti ve službách, je nutné, aby lidé v organizaci měli vstřícný a přátelský vztah vůči zákazníkům, byli zdvořilí, uvážliví, tolerantní, ochotní jít dál, než je jejich povinnost, kreativní. Zákazníci musí vědět, co mohou od organizace očekávat, rozumějí tomu, co jim organizace sděluje a aktivně jim nabízí příležitost oboustranného dialogu, zákazníci musí mít dobrý pocit z výrobků a služeb, aby své návštěvy opakovaly. (Armstrong, a další, 2008)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 HISTORIE A POPIS KAVÁRNY

Identifikační údaje: Bc. Jana Stará, IČO: 61232092, Dornych 148/112, 617 00 Brno.

Provozovna: Kavárna Dobrá zastávka, Ústřední autobusové nádraží Zvonařka, Trnitá 470/2b, 602 00 Brno.

Kavárna Dobrá zastávka s venkovní zahrádkou se nachází v dopravním uzlu autobusového nádraží Zvonařka v Brně. Kavárna splňuje požadavky cestujících, kteří dopravním uzlem procházejí a čekají na své spoje. Mezi potřeby cestujících patří: občerstvení na místě, možnost nákupu občerstvení na cestu, prostor se sociálním zařízením, místo, kde mohou v klidu a čistém prostředí čekat na spoje a odpočívat, prostor pro kuřáky i nekuřáky. Všechny tyto potřeby zákazníků naplňuje fungující kavárna.

Provozovatelem, majitelkou a zakladatelkou v jedné osobě je autorka této práce od roku 2012, která podniká na základě živnostenského oprávnění v oboru hostinská činnost. Bc. Stará vystudovala Vysokou školu obchodní a hotelovou. Kavárna je provozována v pronajatých prostorách, jejichž vlastníkem je společnost F. A. Projekt, s.r.o. Provoz naplňuje původní podnikatelský záměr a je možné ho shrnout do následujících bodů:

- vytvoření kavárny, která bude nabízet široký sortiment teplých a studených nápojů, alkoholických a nealkoholických, zákusků a malého teplého občerstvení, které bude splňovat trendy moderní gastronomie,
- kavárna bude vytvářet útulný prostor jak pro nekuřáky, tak pro kuřáky, kteří budou moci využívat venkovní zahrádky s obsluhou, vstup na zahrádku bude umožněn pouze z prostor kavárny, součástí bude i dětský koutek,
- prostor kavárny bude možné využít také jako místo pro pořádání kulturních akcí, např. výstav fotografií, obrazů, pořádání cestovatelských večerů spojených s promítáním a jiných vzdělávacích akcí.

Uvedené služby přispívají ke zlepšení komfortu cestujících, a to jak jednotlivců, tak rodin s dětmi. Kavárna je nekuřácká, kouření je umožněno pouze v prostoru venkovní zahrádky. Vnitřní prostor zahrnuje 32 míst k sezení, venkovní zahrádka se slunečníky taktéž 32 míst k sezení. Součástí kavárny je sociální zařízení pro hosty a pro zaměstnance, kuchyň pro přípravu jednoduchých pokrmů. Celý prostor, včetně zahrádky, je pokryt bezdrátovou internetovou sítí WI-FI. Kavárna je útulným místem, využívaným nejen cestujícími, ale i hosty z blízkého okolí lokality. Konkurenční výhodou je prodej vysoce jakostních druhů káv, ale také sortiment zaměřený na sezónní nápoje, točené pivo a malé teplé občerstvení. Sortiment zahrnuje nápoje a potraviny, které jsou vhodné na cesty a doplňkový sortiment pro turisty a cestující. Individuální přístup a rodinné prostředí způsobuje, že se návštěvníci opakovaně vrací. V kavárně se projevuje sezónnost, a to v letním období, kdy dopravním uzlem projíždí větší množství cestujících než v zimním období. V období mimo sezónu, kdy není dopravní uzel tolik vytižen, přispívá kavárna svojí činností a akcemi ke kulturnímu dění ve městě, prostřednictvím pořádání výstav, vernisáží, cestovatelských večerů a dalších akcí zaměřených na vzdělávání nebo umění.

Provozní doba kavárny je sedm dní v týdnu, od 7:30 h do 19:00 h. Otevřeno je i v době svátků, kromě vánočních. Současné moderní trendy v restauračních provozech berou ohled i na děti, proto je také zde zřízen malý dětský koutek s hračkami, kterými se malí hosté mohou zabavit. V letních měsících je na zahrádce umístěna i tabule, kde si děti mohou malovat a dětská houpačka. Kromě míst na sezení se stolkem je na zahrádce umístěna také houpací dvousedáčka pro dospělé. Nabídka kavárny není omezena pouze na občerstvení v jídelním lístku, ale hostům je možné nabídnout i na míru připravené občerstvení, pokud si v prostorách podniku objedná soukromou akci. Vybavení a mobiliář v kavárně je variabilní a prostor je možné uspořádat podle přání zákazníků. Kavárna umožňuje pronájem prostoru pro uspořádání soukromých akcí – oslav, společenských setkání, obchodních jednání, tanečních večerů apod. Na tyto příležitosti je možné pro hosty připravit individuální občerstvení, jehož přípravu umožní hygienické předpisy a prostor malé kuchyně. V době, kdy se konají soukromé akce, je otevírací doba kavárny upravena na základě individuálního přání zákazníka. Jelikož dopravní uzel autobusového nádraží je součástí průmyslové zóny, není provoz na

venkovní zahrádce omezen a nedochází k přestupkům rušení nočního klidu dle zákona o přestupcích č. 200/1990 Sb., protože v okolí se nenacházejí žádné obytné budovy.

4.1.1 KULTURNÍ AKCE, DOPROVODNÉ PROGRAMY

Prostor kavárny slouží také jako malá soukromá galerie pro výstavy uměleckých děl, fotografií, obrazů s cestovatelskou tematikou. Výstavy se mění každý měsíc a jsou spojeny s vernisáží autora.

Mezi další kulturní akce, které se zde pořádají, patří cestovatelské večery, umělecky a kreativně zaměřené akce, prezentace gastronomických specialit, vzdělávací programy a další.

Kavárna navázala již v minulosti spolupráci s dobrovolnickými organizacemi, kterým umožňuje zdarma ve svých prostorách prezentaci jejich činnosti, pomáhá s distribucí informačních materiálů, programů aktivit, umožňuje výstavy a prodej jejich produktů. V této činnosti je možné pokračovat a navázat další kontakty, navrhopvat a organizovat nové akce.

Mezi tyto organizace patří: Wontanara, o.p.s. Posláním organizace je šíření humanistických myšlenek a ochrana lidských práv formou rozvojové spolupráce, kulturně společenské činnosti a rozšiřování informovanosti na nevýdělečném základě. Mezi hlavní cíle patří vytváření tolerantní, multikulturní společnosti – výchova k nenásilí, respektu různorodosti, solidaritě a toleranci, rozvojová a globální výchova a osvěta. Wontanara se snaží o zvyšování veřejného povědomí o situaci v rozvojových zemích - příčinách, důsledcích i možnostech řešení se speciální pozorností na dlouhodobou udržitelnost, celkový kontext a smysluplnost. Upozorňuje na důsledky ekonomického násilného systému a přímou spojitost s chudobou rozvojových zemí. Přispívá ke zlepšení životní úrovně, přístupu ke vzdělání a zdravotní péči pro obyvatele rozvojových zemí (především v Africe) formou přímé realizace projektů zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci i podporou projektů dalších organizací a místních komunit v těchto zemích. Přispívá k rozvoji dobrovolnické práce a širšímu uplatnění dobrovolníků v oblasti rozvojové spolupráce, výchovy a osvěty.

Zprostředkovává pomoc v případech přírodních katastrof či konfliktů především v zemích, kde sdružení realizuje dlouhodobé projekty zahraniční rozvojové spolupráce. Snaží se o prevenci diskriminace, rasismu a xenofobie ve společnosti. (www.wontanara.cz)

V kavárně proběhla výstava afrických batik, které v rámci fair – trade obchodu Wontanara prodává. Pravidelně probíhají v prostorách kavárny setkání adoptivních rodičů dětí z Afriky s koordinátory projektů. Kavárna bude nadále tuto aktivitu podporovat, a pokud bude ze strany Wontanara zájem, je možné uspořádat další výstavy týkající se práce sdružení v Africe.

Další neziskovou organizací je Nová Akropolis, o. s. Od doby, kdy byla v roce 1957 vytvořena, se Nová Akropolis věnovala mládeži a jejímu lepšímu filosofickému formování přizpůsobenému současné době, to vše nezávisle a bez jakéhokoli vlivu náboženského, politického nebo společensko-ekonomického. Profesor Jorge Angel Livraga Rizzi, iniciátor projektu, shromáždil mladé studenty a absolventy vysokých škol, k nimž se záhy připojily osobnosti uměleckého a kulturního světa, které přitáhla myšlenka a hnutí obohacující duch, poučné pro všechny. Nová Akropolis je v Argentině uznávána jako veřejně prospěšná nadace od počátku sedmdesátých let díky své sociální a kulturní činnosti. V té době získala mezinárodní charakter. Dnes se kulturní asociace Nová Akropolis nachází ve více než čtyřiceti státech a sdružuje více než 10 000 aktivních členů a stovky tisíc sympatizantů, kteří mluví více než patnácti jazyky a reprezentují širokou škálu vyznání, etnických původů a kulturního dědictví jako velkolepý příklad soužití a porozumění. Zakládací listina organizace uvádí: podporovat ideál univerzálního bratrství, založený na respektu k lidské důstojnosti, bez ohledu na rozdíly rasové, v pohlaví, kulturní, náboženské, sociální a další. Podporovat lásku k moudrosti, která prostřednictvím srovnávacího studia filozofie, náboženství, vědy a umění, přispívá k poznání univerza, přírody a člověka. Rozvíjet to nejlepší z lidského potenciálu, podporující celkovou realizaci jednotlivců a zapojení do přírody a společnosti, ne jako pouhých diváků, nýbrž jako herců ve světě, který se musí zlepšit. Práce bude odměněna lepšími jednotlivci, kteří zajistí podporu sociálního rozvoje. (www.akropolis.cz)

Ve spolupráci proběhly dvě výstavy fotografií doplněné o archeologické reprodukce a cestovatelsky zaměřené přednášky. Kavárna pomáhá organizaci s propagací jejich dobrovolnických akcí. (Např. akce úklid kolem řeky Svratky – duben 2014, akce „Den dobrovolníků“ 5. 12. 2014, celosvětová akce „Uklidme svět“ - duben 2015) a nabízí možnost prodeje výrobků vyrobených dobrovolníky.

Kavárna propagačně podpořila festival Feminafilm 2013 (mezinárodní festival filmů žen o ženách) a majitelka kavárny přispěla do doprovodného programu festivalu svoji přednáškou o významné české automobilové závodnici Elišce Junkové. Tato spolupráce by mohla probíhat také v následujících ročnících festivalu.

Obecně prospěšná společnost Most, o.p.s. - posláním je od roku 2004 podpora vzdělanosti a zlepšování životních podmínek dětí, nomádů, tibetských uprchlíků i starých lidí. Zabývá se rozvojovou a humanitární pomocí v indických Himálajích a Tibetu, podporuje místní školy a řemeslné tradice. Pro českou veřejnost pořádá pravidelné kulturně vzdělávací akce, např. Festival ProTibet. (www.protibet.cz).

Kavárna nabídla společnosti Most uspořádat v prosinci 2014 výstavu a poskytnout prostor pro další spolupráci – např. přednášku v rámci festivalu ProTibet 2015. Kavárna pomáhá celoročně zdarma společnosti Most s propagací.

Spolupráce se seniory - kavárna uspořádala výstavu prací paní Ivanky Prokešové (ročník narození 1938) – bývalé textilní návrhářky a návrhářky koberců. Byla to její první výstava a paní Prokešová tak mohla poprvé v životě prezentovat svoji jedinečnou práci jak svým známým, tak veřejnosti. Pokud se naskytne další příležitost spolupráce se seniory, je kavárna připravena umožnit prezentaci jejich práce.

4.2 ARGUMENTY ODŮVODŇUJÍCÍ ZAŘAZENÍ ORGANIZACE MEZI KREATIVNÍ A INOVATIVNÍ

Podrobnější informace o kavárně, ceník, program akcí jsou uvedeny na stránkách www.dobrazastavka.cz nebo na stránkách sociální sítě Facebook (<https://www.facebook.com/dobra.zastavka>). Kavárna je ojedinelým místem v brněnském dopravním uzlu autobusového nádraží Zvonařka, postupně se profilovala také na galerii, která každý měsíc pořádá novou výstavu umělců, fotografů, malířů, ať

již známějších profesionálů nebo začínajících ve svém oboru. Podporuje také dobročinné akce a spolupracuje s neziskovým sektorem. Mimo sortiment, který se od kavárny – bistra na tomto místě očekává, se zaměřuje na přípravu vysoce kvalitních druhů káv, sezónních nápojů atd.

Kavárna zajišťuje organizačně cestovatelské, vzdělávací, umělecké akce. Stává se jedinečným místem, které může konkurovat a nabízet nejen kvalitní výrobky a služby, ale také přispívá ke kulturnímu životu města Brna.

Mezi nejzajímavější uskutečněné akce patří:

- prodejní výstava autorských maleb „Na dotek“ Kristýny Sirien Vybíralové,
- přednáška Bc. Jany Staré o Elišce Junkové, automobilové závodnici dvacátých let (akce se uskutečnila v rámci festivalu Femina Film),
- výstava afrických batik a setkání k projektu adopce dětí na dálku společnosti Wontanara (akce se uskutečnila v rámci akce „Česko proti chudobě“),
- cestovatelský večer Ing. Libora Odehnala „Sibiř s batohem na zádech“,
- kavárna se zapojila do brněnského projektu Týden kávy Brno 2013, 2014, v rámci této akce se během týdne kávy uskutečnila: autogramiáda knihy Prachtel, život na niti – o významném československém horolezci; prezentace ostravské pražírny Laura coffee, cestovatelský večer Karly Hrabalové o Austrálii; degustace italských specialit firmy Itálie na stole; filosofická přednáška o I. Kantovi,
- výstava fotografií Mgr. Terezy Holé „Zvířata v obrazech“,
- výstava fotografií Jany Listíkové,
- výstava fotografií a cestovatelský večer Pavlína Langerové „Kuba“,
- cestovatelský večer Dominika Urbana „Norsko, 3 semestry na Erasmu“ a česká kavárenská premiéra studentského filmu Refusal,
- dámský večer se šperky hollywoodských hvězd a profesionální vizážistkou Bc. Vendulou Lukesovou,
- cestovatelský večer horolezců Himalaya double six expedition 2011,
- výstava prací textilní návrhářky Ivanky Prokešové,
- vernisáž obrazů Jana Březinky Hrubíše a další.

(Fotografie z nejzajímavějších akcí tvoří přílohu č. 1 této práce)

4.2.1 POSOUZENÍ PODNIKU DLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ KREATIVNÍ A INOVATIVNÍ ORGANIZACE

Kritéria pro hodnocení kreativní a inovativní organizace - na základě prostudované literatury (Franková, 2011) jsou pro hodnocení vybrána kritéria a podle nich posouzena kavárna Dobrá zastávka. Každé kritérium bude ohodnoceno číslem 1 až 10, kde jednička znamená úroveň nejnižší kreativity a inovativnosti a desítka nejvyšší.

Kritéria vztahující se k vedení a firemní kultuře:

- organizační kultura podporující kreativitu a inovace – 8 (majitelka vítá jakékoliv aktivity, které mohou oživit provoz, je smyslem strategie diferenciací kavárny být originální a nevšední),
- kreativní organizační atmosféra – 8 (všichni pracovníci jsou motivováni k tomu, aby vymýšleli a přicházeli s novými nápady, a to ve vlastním zájmu i v zájmu celého podniku a jeho existence),
- volné a zároveň pevné vedení – 6 (jsou stanovena jasná pravidla organizačním a provozním řádem, ale v rámci vlastní iniciativy nejsou stanoveny meze tomu, co nového začlenit do provozu, ať je to nová nabídka občerstvení, inovace v servisu nebo kombinaci pokrmů nebo nová kulturní akce),
- vedení podporující týmovou práci – 8 (pokud během provozu v kavárně pracuje v jednom okamžiku více pracovníků, není možné práci kvalitně odvádět bez týmové spolupráce a dobrých pracovních vztahů).

Kritéria vztahující se k pracovníkům:

- otevřená a konstruktivní komunikace, naslouchání zaměstnancům – 8 (majitelka naslouchá všem návrhům, připomínkám svých podřízených, analyzuje je a vyhodnocuje),
- usilování o získání, rozvoj a udržení kreativních lidí – 7 (kvalitní zaměstnanci, kteří se ztotožňují s firemní kulturou, jsou motivováni k tomu, aby s podnikem spolupracovali),

- experimentování, tolerance určité míry chaosu – 6 (pokud je zaváděna nová služba nebo nový výrobek, logicky prochází implementační fází, ve které se musí doladit všechny neshody a počáteční „chaos“, než se provoz zautomatizuje a výrobek je převeden do standardní nabídky),
- tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe riziko – 7 (pokud se zkouší něco nového, služba, výrobek, musí se počítat i s neúspěchem a vzít na sebe riziko jisté ztráty, pokud se toto neosvědčí),
- optimální tlak pracovní zátěže – 8 (pracovníkům jsou dávány kromě standardních úkolů také úkoly mimořádné, aby jejich pracovní doba byla plně využita i v době, kdy kavárnu nenavštěvuje velký počet zákazníků; služby jsou organizovány tak, aby byly plynule a zavčas vyřízeny všechny objednávky).

Kritéria vztahující se k výrobkům a službám:

- vyvíjení nových výrobků a služeb – 7 (je podporováno zavádění nového sortimentu, především dle trendů moderní gastronomie a preferovány jsou výrobky z čerstvých surovin),
- rychlost a pružnost uplatňování výrobků a služeb na trhu – 9 (pokud je navržen nový výrobek nebo služby, ihned bez prodlení je zaveden do jídelního lístku a nabízí se bez další prodlevy),
- zvyšovat kvalitu nabízených produktů a služeb – 8 (kvalitou podnik konkuruje dalším provozům v okolí).

Kritéria vztahující se k zákazníkům:

- uspokojovat potřeby zákazníků – 9 (zákazníci jsou ti, kteří podniku přinášejí zisk, je tedy nejvyšší prioritou zcela uspokojovat jejich potřeby nad rámec nabízených služeb a zboží),
- předcházení si zákazníků – 9 (je nutné a žádoucí, aby se spokojení zákazníci vraceli),
- orientace na zákazníka – 10 (pouze zákazníci, kteří dále propagují kavárnu díky své spokojenosti, jsou jediným zdrojem příjmů a na nich stojí podnikání ve službách).

Kritéria vztahující se k vnějšimu okolí a vnitřní stabilitě:

- zaujetí pro činnost – 9 (práce v kavárně je zároveň koníčkem pro majitelku),
- podnikání ve známé oblasti – 8 (produkty nebo služby, které rozšiřujeme, jsou z oboru a týkají se aktivit, které jsou pro majitelku známé, blízké a zajímavé),
- schopnost přizpůsobit se nestabilním podmínkám – 7 (kavárna musí aktuálně reagovat svoji nabídkou na konkurenci, která v místě podnikání vzniká a rozrůstá se),
- ochota vnímat změnu jako příležitost (nikoli ohrožení) – 9 (změny vytvářejí podmínky pro nové nápady, hledání nových řešení, statické prostředí by nevedlo k žádnému zdokonalení),
- vidět problémy jako celek a využívat při jejich řešení dosavadních znalostí – 8 (majitelka se snaží jak v profesním tak v osobním životě dívat se na problémy jako na překážky, které se musí překonávat a zvládat a hledat způsoby, jak je překonat. Všechny takto překonané překážky přinášejí drahocenné zkušenosti, z kterých je možné vycházet v budoucnosti)
- ve složitém světě udržovat jednoduchost – 7 (jednoduchá nabídka, ceník, koncept kavárny založený na čistotě, přívětivosti a rodinné pohodě)
- vytrvalost – 6 (žádné úspěchy nepřicházejí ze dne na den, stojí za nimi každodenní poctivá a nepřetržitá práce)
- intelekt nepřevažující nad moudrostí – 7 (používat v podnikání zdravý rozum, lidský přístup a využívat všech nabytých zkušeností, poučit se z nezdarů)

4.3 VYUŽITÍ KREATIVNÍCH TECHNIK PRO NÁVRHY NOVÝCH INOVACÍ

Cílem inovací v kavárně, které budou navrhovány, je zvýšení tržeb, zvýšení spokojenosti zákazníků, zkvalitnění a rozšíření služeb, zkvalitnění pracovního prostředí, zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Získání konkurenční výhody a stabilizace pozice firmy na trhu a budování úspěšného jména Dobré zastávky mezi ostatními podniky podobného zaměření v Brně. Svou činností by kavárna chtěla přispět ke kulturnímu, ale také turistickému rozvoji města a regionu.

Objevování, vynalézání, zlepšování, inovování, to vše přináší užitek v první řadě, ale vedle toho pro samotného tvůrce je to něco, co mu dává pocit seberealizace, pocit štěstí,

pocit užitečnosti, pocity uznání a pocity naplnění života. To vše se nakonec vždy promítne ve výrazném zvyšování zisků, ve výrobě stále dokonalejších produktů a v tom vidí každý vrcholový management smysl své práce. (Mikuláščík, 2010)

4.3.1 BRAINSTORMING

Místo konání: Kavárna Dobrá zastávka

Termín: 15. 11. 2014

Počet účastníků: 15 osob (pracovníci kavárny, přátelé, hosté)

Postup: metoda byla účastníkům podrobně vysvětlena, akce trvala přibližně 30 min., během kterých účastníci tvořili inovativní návrhy pro kavárnu. Nápady byly zapisovány, zhodnoceny a vybrány ty, které je reálné zrealizovat a mohou zvýšit hodnotu pro zákazníka.

Seznam nápadů, které byly vytvořeny:

- rozšíření sortimentu o prodej sypaných čajů a vysokojakostních káv,
- rozšíření sortimentu o prodej čerstvého ovoce,
- rozšířit inventář kavárny o sezení (ležení) na gaučích,
- instalace vodního prvku na zahrádce kavárny v letním období (přenosná fontána apod.),
- kavárna by mohla sloužit zároveň jako turistické informační místo,
- rozšíření služeb kavárny o prodej nápojů na perónech autobusového nádraží,
- zpoplatněná úschovna zavazadel,
- jubox,
- rozšíření sortimentu v letním období o točenou zmrzlinu,
- půjčování nabíječek na mobily,
- instalace světelné tabule do interiéru – příjezdy, odjezdy autobusů,
- možnost tisku dokumentů – instalace příruční tiskárny a kopírky,
- estetické sjednocení dekorací v kavárně – jednotný styl,
- opatření pomůcek pro sebeobranu – paralyzér,
- instalace otáčecí tabulky na dveře s viditelným nápisem „zavřeno/otevřeno“,

- posílení venkovní reklamy – fotografie interiéru na venkovním billboardu,
- využití plochy zahrádky v zimní období pro bruslení,
- využití plochy zahrádky v předvánočním období jako místo pro uspořádání řemeslnických vánočních trhů,
- pořádání tematicky zaměřených večerů – hudebních, tanečních, jazykových, cestovatelských, vzdělávacích, literárních, večerů s živou hudbou atd.
- gastronomické kurzy – barmanské, baristické,
- výtvarné kurzy,
- veřejná „výměnná“ knihovna,
- provoz non – stop,
- rozšíření prodejního sortimentu o dárkové a upomínkové předměty,
- navázání spolupráce s neziskovými a veřejně prospěšnými organizacemi, využití kavárny k propagaci činností organizací - firemní filantropie a firemní dobrovolnictví,
- pronájem plochy plotu zahrádky k propagačním účelům,
- nabídka zapůjčení denního tisku pro zákazníky,
- rozšíření služeb o přístup na počítač s internetem,
- vytvoření inzertní plochy pro zákazníky,
- vinotéka,
- zastřešení a zateplení venkovní zahrádky,
- otevření dalšího provozu v Brně,
- vytvoření plochy pro kreativní nápady zaměstnanců.

Po brainstormingu byly vybrány realizovatelné návrhy a byly rozděleny do dvou skupin dle možného termínu realizace.

Vybrané návrhy inovací realizovatelné v krátkodobém horizontu (1 – 2 měsíce) nebo okamžitě: vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance, vytvoření inzertní plochy pro zákazníky, nabídka drobných dárkových předmětů, nabídka baristických kurzů – formou dárkového poukazu, instalace výrazného označení „zavřeno/otevřeno“ na dveře, nákup paralyzéra, barevné sjednocení dekorací, rozšíření sortimentu o prodej čerstvého ovoce.

Vybrané návrhy inovací realizovatelné v horizontu do 1 roku: rozšíření nabídky o stáčená vína, účast ve výběrovém řízení - otevření dalšího provozu, spolupráce s neziskovými organizacemi, veřejná „výměnná“ knihovnička, uspořádání tematicky zaměřených večerů, vánoční trhy v prostoru venkovní zahrádky, prodej občerstvení přímo na perónech autobusového nádraží Zvonařka, vytvoření informačního koutku pro turisty

4.3.2 ANALÝZA PODNĚTNÝCH SLOV

Akce proběhla 15. 1. 2015

Slova byla vybrána náhodně ze slovníku – Malý encyklopedický slovník (ČSAV, 1972)

Seznam 20ti vybraných slov: lavice, pájka, kačka (španělský tanec), evoluce, Jupiter, moře, okopávka, profesor, ředkvička, sekunda, sirotci, tiskárenství, vrtulník, želatina, periskop, kytovci, fěn, basketbal, nevolnictví, hvozd.

Náměty na inovace vzniklé z podnětu náhodně vybraných slov:

„lavice“ – pro letní sezónu 2015 vyrobit nové jednotné sedáky na venkovní lavice – vytvoření pohodlnějšího sezení pro hosty;

„Jupiter“ – v rámci žádosti o spolupráci s informačním centrem města Brna oslovit městské - příspěvkové organizace, např. Hvězdárnu Brno, nabídnout spolupráci ve formě umístění informačních letáků hvězdárny v kavárně (v rámci prostoru pro informační koutek);

„okopávka“ – vytvoření návrhu a realizace venkovní květinové výsadby (jaro až podzim) – před kavárnou a na zahrádce, oslovení vybraných květinářství nebo střední zahradnické školy s žádostí o spolupráci; nabídnutí možnosti umístění reklamy květinářství nebo školy na venkovní zahrádce (plocha u vjezdu a výjezdu všech autobusů na autobusové nádraží Zvonařka);

„sirotci“ – nabídka spolupráce některému z dětských domovů v Brně, uspořádání benefiční výstavy výrobků (výkresů) dětí z dětského domova;

„tiskárenství“ – v případě rozšíření služby pro zákazníky ve formě umístění počítače s přístupem na bezdrátovou síť wifi by bylo možné uvažovat o nabídce služby vytištění

dokumentů na příruční tiskárně; tato služba by byla zpoplatněna; inovace vychází z poptávky zákazníků po této službě;

„vrtulník“ – výměna zastaralých slunečníků na venkovní zahrádce za nové; někteří dodavatelé nabízejí za odběry zboží zdarma zapůjčení venkovních slunečníků; oslovení dodavatelů s žádostí o nové slunečníky pro letní sezónu 2015;

„basketbal“ – možnost zapůjčení stolních deskových her v kavárně pro zákazníky, kteří čekají na své spoje.

4.3.3 SWOT ANALÝZA

Silné stránky podniku: nabídka kvalitních produktů a služeb, nezátíženost podniku půjčkami, financování vlastním kapitálem, nabídka kvalitních surovin, osobnost majitelky, vysoké organizační zkušenosti podpořené mnohaletou praktickou zkušeností v různých pracovních pozicích, vysokoškolské vzdělání majitelky, dětský koutek, koncept domácího prostředí, wi-fi, televize, nekuřácké prostředí, místo pro kuřáky, bezbariérový vstup, schopnost rychlé inovace produktů a přizpůsobení se sezónnosti.

Slabé stránky podniku: krátkodobé zkušenosti v podnikání v oblasti hostinských služeb, personální obsazení a krátkodobé zkušenosti zaměstnanců, zastaralost některých přístrojů, vysoké náklady na provoz, umístění provozovny v pronajatých prostorách.

Příležitosti podniku: lokalita a potenciál místa dopravního uzlu, absence podobné konkurence, množství potencionálních zákazníků, správné zacílení na cílovou skupinu zákazníků prostřednictvím rozmanité nabídky, využití kavárny na pronájem vystavovatelům, spolupráce s městskými informačními centry, rozvoj turistiky, podpora hromadné dopravy městem Brnem.

Hrozby podniku: vstup nové konkurence, omezování některých spojů, sezónnost, změna legislativy, zvýšení cen surovin, přetrvávající a v současné době již neopodstatněná pověst lokality jako místa ze zvýšeného výskytu bezdomovců nebo recidivistů, zvyšování poplatku na pronájem, neprofesionální a nespolehliví zaměstnanci, náklady na nová legislativní opatření, změny zákaznického chování.

4.4 NÁVRHY INOVACÍ

Od začátku založení kavárny byla její činnost směřována tak, aby bylo dosaženo několika cílů. První cíl koresponduje se základním posláním podnikání, tvorbou zisku. Další cíl souvisí s propojením ziskovosti kavárny a dalším přínosem – společenským. Na základě osobní zkušenosti s cestováním bylo místo pro podnikání zvoleno tak, aby svým působením přispělo ke zkvalitnění prostředí brněnského autobusového nádraží. Bohužel, historicky je tento dopravní uzel vnímán jako neútulná zóna, která návštěvníky a cestující spíše nutí k tomu, aby ji co nejdříve opustili. Nebylo zde místo, kde by se člověk mohl cítit bezpečně a využít služeb zajišťujících jak občerstvení, tak místa, kde může nerušeně čekat, využít bezdrátového připojení na internet, sledovat televizní přenosy nebo se obohatit kulturním zážitkem v podobě výstavy. Kavárna tak supluje služby, které by možná více příslušely provozovateli autobusového nádraží. Řadí se tak mezi společensky odpovědnou firmu.

Základní východisko společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že podnik je součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. (Černohorská, a další, 2012)

Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno. (Černohorská, a další, 2012)

Za úspěchem kavárny stojí především vztah k zákazníkům, poskytování kvalitních služeb a podávání kvalitních produktů.

Obecným cílem služby zákazníkům, v případě vnějších zákazníků je plnit a překračovat jejich očekávání, a to v zájmu růstu ziskovosti podniku nebo efektivnosti organizace poskytující nějakou službu. Konkrétně je cílem poskytovat spolehlivý výrobek uspokojující potřeby zákazníka doplněný o užitečné a účinné služby a pomoc. Znamená to zlepšovat službu zákazníkovi pomocí vzájemného prospěšného řízení kontaktů se všemi zákazníky a přesvědčovat zákazníky, aby nakoupili opět a nikoliv aby vyměnili značku výrobku nebo se obrátili na jiného dodavatele. (Armstrong, Stephens, 2008).

V tabulce č. 1 je souhrnný přehled návrhů inovací v kavárně Dobrá zastávka, které jsou v plánu uskutečnit do konce roku 2015.

SML	Název navrhované inovace	plánovaný termín	stav	poznámky, vyhodnocení
S	1 vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance	15.1.2015	splněno	nástěnka, psací potřeby
S	2 vytvoření inzertní plochy pro zákazníky	30.1.2015	splněno	nástěnka, předtištěné inzertní listky
S	3 deskové hry	30.1.2015	splněno	šachy, dáma, člověče, nezlob se, karty
S	4 nabídka baristických kurzů – formou dárkového poukazu	30.1.2015	splněno	umístěno na www stránky kavárny, 1 kurz proběhl
S	5 instalace výrazného označení „zavřeno/otevřeno“ na dveře	30.1.2015	splněno	umístěna otáčecí tabulka na vchodové dveře
S	6 nákup paralyzérů	30.1.2015	splněno	paralyzér nakoupen, používá se
S	7 barevné sjednocení dekorací	15.1.2015	splněno	sjednoceny především textilie, polstrování
S	8 rozšíření sortimentu o prodej čerstvého ovoce	15.1.2015	splněno	banány, jablka, mandarinky, pomeranče
S	9 nové sedáky na venkovní lavičce	30.3.2015	splněno	umístěny, v používání
S	10 prodej občerstvení přímo na perónech ÚAN Zvonařka	1.1.2015	splněno	vedení ÚAN Zvonařka zakázalo tento způsob prodeje
S	11 veřejná „výměnná“ knihovnička	30.6.2015	splněno	vyhrazený prostor pro výměnu knih
M	12 nabídka drobných dárkových předmětů	1.1.2015	splněno	spolupráce se šperkaři a vystavovateli
M	13 tematické večery	průběžně	splněno	12. 2. 2015, přednáška "ZEN", 5.3., cest. večer Sri lanka
M	14 rozšíření nabídky o stáčená vína	15.1.2015	splněno	stáčecí zařízení nainstalování, Vinospol Group s.r.o.
M	15 spolupráce s neziskovými organizacemi	1.1.2015	splněno	benefiční výstava, Domov pro mne o.s.
M	16 vytvoření informačního koutku pro turisty	30.6.2015	probíhá jednání	žádost o spolupráci byla odeslána
M	17 květinová výsadba - reklama pro střední školu, zahradnictví	18.4.2015	splněno	spolupráce domluvena se zahradnictvím U Mašků
M	18 nové slunečníky na venkovní zahrádku	28.2.2015	splněno	Slunečníky budou dodány společností Kofola
L	19 vánoční trhy v prostoru venkovní zahrádky	1.12.2015	v jednání	budou osloveni vybraní řemeslníci
L	20 účast ve výběrovém řízení - otevření dalšího provozu	15.1.2015	probíhá jednání	zakoupení obchodních prostor, ul. Božetěchova
L	21 služby opravářů	30.6.2015	v jednání	budou osloveni vybraní živnostníci

Tabulka 1 – přehled plánovaných inovací

Rozdělení inovací dle metody SML (krátký, střední, dlouhý) – v tabulce inovací bylo použito rozdělení dle metody SML. Zkratka S označuje inovace zvládnutelné v krátkodobém horizontu, zkratka M ve střednědobém a zkratka L v dlouhodobém horizontu.

Inovace č. 1 – vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance za účelem zaznamenávání podnětů na zlepšení a nápadů.

Inovace č. 2 - umístění korkové nástěnky v kavárně pro vkládání inzerátů na předtištěných formulářích, možnost umístění inzerátu bude bezplatnou službou.

Inovace č. 3 - deskové hry.

Do kavárny budou pořízeny stolní deskové hry k bezplatnému zapůjčení hostům kavárny.

Inovace č. 4 – nabídka baristických kurzů formou dárkového certifikátu.

Majitelka kavárny je držitelkou certifikátů v oboru baristika a barmanství, absolvovala vzdělávací kurzy zaměřené na gastronomii nebo sommeliérství, neustále se vzdělává a zdokonaluje v této profesi. Dobrá zastávka se každoročně účastní festivalu Týden kávy v Brně a v roce 2014 se také účastnila v rámci tohoto festivalu baristické soutěže. Nabídka baristického kurzu bude umístěna na webových stránkách kavárny.

Inovace č. 5 – instalace informační otáčení tabulky „zavřeno/otevřeno“, která bude jasně informovat o provozu v kavárně. V letním období bývají dveře do kavárny neustále otevřené, což láká zákazníky ke vstupu. V zimním období jsou dveře zavřené a i přes umístění venkovního posezení se mohou někteří návštěvníci domnívat, že provoz je zavřený. Výrazné označení „otevřeno/zavřeno“ může přispět k lepší orientaci zákazníků a podpořit rozhodovací proces o návštěvě kavárny.

Inovace č. 6 – nákup paralyzérů. Do kavárny bude z preventivních důvodů bezpečnosti zaměstnanců nakoupen paralyzér a personál bude proškolen o způsobu použití. Paralyzér by měla obsluha nosit při směně stále u sebe.

Inovace č. 7 – barevné sjednocení dekorací v kavárně.

Budou vyrobeny a umístěny jednotné sedáky na židle a lavice v kavárně, bude sjednoceno látkové prostírání na stoly.

Inovace č. 8 – prodej čerstvého ovoce.

Sortiment kavárny bude rozšířen o prodej čerstvého ovoce (banány, pomeranče, jablka, mandarinky apod.). Tento sortiment může vhodně doplnit možnost zakoupení občerstvení s sebou na cesty.

Inovace č. 9 – nové sedáky na venkovní lavice.

Esteticky sjednocené a pohodlné nové sedáky na lavice pro venkovní zahrádku příjemní návštěvu hostů kavárny.

Inovace č. 10 – prodej občerstvení přímo na perónech ÚAN Zvonařka.

S žádostí o možnost prodeje bude osloveno vedení a provozovatel ÚAN Zvonařka.

Inovace č. 11 – veřejná výměnná knihovnička.

Pro hosty, kteří čekají na autobusovém nádraží na své spoje a potřebují si zkrátit dobu čekání, by mohla být zajímavá možnost zapůjčení si knih z veřejné bezplatné knihovny. V současné době vznikají na veřejně přístupných místech malé knihovničky, kam lidé nosí knihy, které již nepotřebují, ale ještě mohou posloužit svému účelu. V kavárně by byl prostor pro takovouto veřejnou knihovnu. Možnost zdarma zapůjčení knihy může být chápáno jako rozšíření služeb kavárny.

Inovace č. 12 – nabídka drobných dárkových předmětů jako doplňkového zboží. Oslovení drobných řemeslníků, šperkařů apod., kteří nabízejí své zboží do komisního prodeje. Doplňkový prodej by mohl být využit zákazníky, kteří na svých cestách hledají možnost zakoupení drobných dárkových předmětů.

Inovace č. 13 – tematické večery (hudební, taneční, jazykové, literární, umělecké, kulturní, vzdělávací).

Kavárna disponuje dostatečnou plochou, inventářem, který je mobilní a může se uspořádat dle potřeb tak, aby vznikl prostor, kde bude možné tančit nebo místo bude využito pro kapelu nebo menší hudební těleso, které by svým vystoupením mohlo přitáhnout další zákazníky. Bylo by možné také uspořádat tematicky zaměřené taneční večery (salsa, latinsko – americké tance, tango, břišní tance apod.).

V kavárně se schází učitelé jazyků se svými žáky na jazykové lekce. V programu kavárny by mohly být také akce zaměřené na konverzaci v cizích jazycích.

Jedním ze současných kavárenských trendů je propojování kaváren s dalšími činnostmi – vytváření multifunkčního prostoru. Místo může být prostředím pro setkávání výtvarně zaměřených lidí, kteří potřebují prostor pro své kreativní nápady a sebevyjádření prostřednictvím uměleckým děl, ať už jsou profesionály nebo z laické veřejnosti.

Literární večery s více či méně známými autory by mohly být také oživením kulturního provozu kavárny. Ve spolupráci s autory, kteří by měli zájem o prezentaci svých nových knih, by mohly být zorganizovány večery, autogramiády, na kterých by představili svoje díla. Prostor je možné uspořádat pro konání jiné vzdělávací nebo kulturní akce, prezentace apod.

Inovace č. 14 – nabídka stáčených vín.

Sortiment kavárny bude rozšířen o nabídku stáčených vín. Budou osloveni dodavatelé stáčených vín, proběhne výběrové řízení, v rámci kterého budou zhodnoceny podmínky dodavatelů.

Inovace č. 15 – spolupráce s neziskovými organizacemi, navázání spolupráce s veřejně prospěšnými organizacemi, využití kavárny k propagaci jejich činnosti - firemní filantropie a firemní dobrovolnictví. V plánu je oslovit např. dětské domovy v Brně s nabídkou uspořádání benefiční výstavy výtvarných prací dětí. Také prostřednictvím tohoto typu činností se chce kavárny řadit mezi společensky odpovědné organizace. (Filantropická zodpovědnost – vychází z očekávání společnosti, že podniky mohou být dobrými občany. Jedná se například o aktivity, při kterých se firma zapojí do programů podporujících sociální péči, podporuje umění, vzdělávání nebo sport. (Černohorská, a další, 2012).)

Inovace č. 16 - vytvoření informačního koutku pro turisty.

Jelikož se kavárna nachází v dopravním uzlu a především v letním období je zde zvýšené množství projíždějících turistů (jak tuzemských, tak zahraničních), bylo by možné zkontaktovat příslušný odbor Magistrátu města Brna a vyjednat podmínky spolupráce. V kavárně by bylo možné umístit propagační a informační letáčky, mapky a jiné tiskoviny města Brna, sloužící k propagaci regionu a města. Kavárna by mohla být nápomocna při orientaci turistů v cílové destinaci.

Inovace č. 17 – květinová výsadba - reklama pro střední školu, zahradnictví.

S nabídkou vzájemné spolupráce budou oslovena vybraná květinářství a Střední zahradnická škola v Brně. Kavárna disponuje volnou reklamní plochou na zábradlí zahrádky, která by mohla být nabídnuta v rámci vzájemné spolupráce květinářstvím, zahradnictvím nebo Střední zahradnické škole v Brně např. výměnou za výsadbu květin.

Inovace č. 18 - nové slunečníky na venkovní zahrádku.

V plánu je oslovit dodavatele – společnost Kofola a Coca – cola s žádostí o zapůjčení slunečníků pro letní sezonu 2015.

Inovace č. 19 – vánoční trhy na terase kavárny.

Prostor kavárny je rozdělený na dvě části – venkovní a vnitřní. Venkovní zahrádka je otevřena od jara do podzimu, v závislosti na počasí. V zimní období zůstává uzavřena a nevyužita. Tento prostor by bylo možné využít pro adventní trhy. Bylo by možné nabídnout pronájem místa řemeslníkům a obchodníkům, kteří mají stánky pro venkovní prodej s tradičními vánočními předměty a uspořádat vánoční trhy na terase kavárny. Prostor by byl využit a částka za pronájem prodejního místa by snížila měsíční náklady na pronájem prostor. Vánoční trhy by přispěly k posílení přívětivé atmosféry na nádraží a nabídla by se všem cestujícím možnost nákupu vánočního zboží. Tato akce by přispěla také ke zvýšení tržeb a propagaci kavárny jako místa, které podporuje tradiční kulturní akce.

Inovace č. 20 – otevření nového provozu.

Probíhá hledání nových vhodných prostor pro otevření dalšího gastronomického provozu. 14. 1. 2015 se majitelka kavárny zúčastní výběrového řízení na provozování Knihovniho klubu v nově opravené Knihovně Jiřího Mahena na ul. Koblížná v Brně. (Podmínky výběrového řízení a nabídka do výběrového řízení tvoří přílohu č. 1 této práce.)

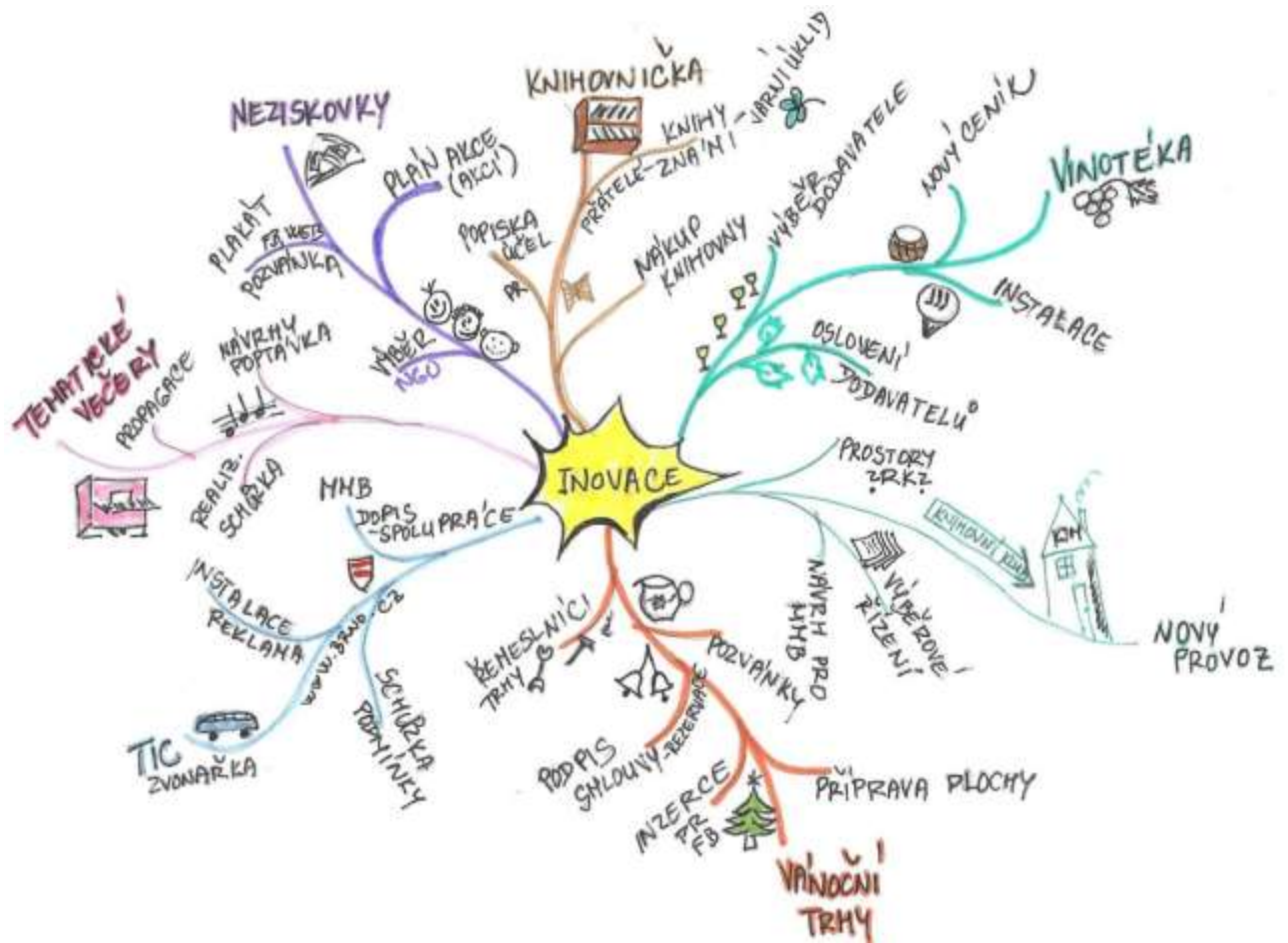
Inovace č. 21 - služby opravářů.

Novým trendem v kavárenství se stávají další doprovodné služby jako např. zámečnictví, oprava obuvi, mobilů, notebooků, broušení nožů a další drobné opravy oblečení, nábytku, kol apod. Všechny tyto služby jsou soustředěny na jednom místě a zákazník si během doby své opravy může vychutnat kávový nápoj. Jak je uvedeno v citovaném článku, kavárny tohoto typu se začínají objevovat. Nepovažuji však za reálné a rentabilní provozovat všechny tyto služby na jednom místě. Považuji za reálnější možnost zprostředkování této služby, spolupráci s řemeslníky, kteří si věci k opravě budou v kavárně vyzvedávat a kavárna bude sloužit jako sběrné místo pro drobné opravy a místo k vyzvednutí opravených věcí. První „Oprakovárna“ existuje od listopadu 2014 v Praze – Vršovicích. *Jde o obdobu akce známé z mnoha světových měst jako Repair Café. Zvolili jsme však český název Oprakavárna. Na místě se sejdou opraváři všeho možného a přijímají zákazníky z řad veřejnosti. Ti jim nosí po celý den své rozbité výrobky, opraváři jim je opraví a inkasují za to domluvené peníze.* (www.sroty.cz)

Postup realizace návrhu - oslovení řemeslníků, kteří by se zapojili do spolupráce, vytvoření seznamu a ceníku prací po vzájemné domluvě s řemeslníky, vytvoření plánu svozu výrobků na opravu, vytvoření systému evidence přijatého zboží, propagace služby na ÚAN Zvonařka a v okolí, propagace uvnitř autobusů u dopravců, kteří přijíždějí na ÚAN Zvonařka.

Popsané inovační nápady je možné uskutečnit buď ve velmi krátkém horizontu do 1 roku. Dlouhodobější inovace v současné době není možné plánovat z důvodu Smlouvy o pronájmu objektu, která je uzavřena na dobu určitou do prosince 2015. Inovace mají rozlišnou finanční náročnost, některé je možné realizovat téměř s nulovými náklady a bez rizika. Jedná se především o rozšíření služeb pro zákazníky, kteří přicházejí z řad cestujících, využívajících autobusové nádraží Zvonařka. Inovační nápady jsou reakcí na potřeby zákazníků (rozšíření nápojového a jídelního lístku, možnost inzerce, nákup dárkového zboží, zpříjemnění čekací doby v příjemném a kulturním prostředí.) Všechny služby vedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků, opakovaným návštěvám a v konečném důsledku ke zvýšení tržeb kavárny. Taktéž akce, které by mohly být zorganizovány s dalšími organizacemi, mohou přilákat návštěvníky, nejen projíždějící cestující a být zdrojem dalších příjmů (výstavy, výtvarné projekty, akce ve spolupráci s neziskovými organizacemi). Kavárna Dobrá zastávka si klade za cíl být nejenom místem, které poskytuje kvalitní občerstvení, ale také prostorem pro pořádání kulturních a vzdělávacích akcí rozličného typu, které se shodují s životním krédem a osobními cíli majitelky.

4.4.1 ZAKRESLENÍ NÁVRHU INOVACÍ DO MENTÁLNÍ MAPY



Obrázek 3 – Mentální mapa inovací (autorka práce)

V mentální mapě jsou zakresleny některé z navrhovaných inovací. Mentální mapa slouží majitelce pro rychlou orientaci a především pro motivaci v plnění naplánovaných úkolů.

4.5 RIZIKOVOST PLÁNOVANÝCH INOVACÍ, OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM

Riziko znamená „vystavení nepříznivým okolnostem“, pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru, odchylení skutečných a očekávaných výsledků, nebezpečí negativní odchylky atd. (Rais, a další, 2007)

Při realizaci podnikatelského záměru je nutné rozpoznat možná rizika. Jeden ze způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem je ofenzivní řízení, které zahrnuje správnou volbu rozvojové strategie, rozvoj silných stránek firmy, snaha o pružnost – rychle reagovat na změny. Ofenzivní řízení můžeme charakterizovat akceschopností

firmy, jednoduchou organizační strukturou a držet se odborné činnosti, kterou známe. (Rais, a další, 2007)

U inovací bylo popsáno příslušné riziko:

Inovace č. 1 – vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance za účelem zaznamenávání podnětů na zlepšení a nápadů.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 2 - umístění korkové nástěnky v kavárně pro vkládání inzerátů na předtištěných formulářích.

Popis rizika: nulové riziko, rizikovost inovace existuje pouze v nezájmu o tuto službu; finanční dopad je nízký, protože zahrnuje pouze pořízení vhodné nástěnky, která může být využita k jiným účelům.

Opatření proti riziku: změna použití k jinému účelu.

Inovace č. 3 - deskové hry.

Popis rizika: nulové riziko, kavárna obdržela deskové hry darem, v případě nezájmu o zapůjčování her budou hry darovány na dobročinné účely.

Inovace č. 4 – nabídka baristických kurzů formou dárkového certifikátu.

Popis rizika: nulové riziko, organizace kurzu začne probíhat až po zaplacení kurzu.

Inovace č. 5 – instalace informační otáčecí tabulky „zavřeno/otevřeno“.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 6 – nákup paralyzéro.

Popis rizika: nulové riziko, jedná se o preventivní opatření.

Inovace č. 7 – barevné sjednocení dekorací v kavárně.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 8 – prodej čerstvého ovoce.

Popis rizika: riziko mírné v případě nezájmu o zboží s krátkou trvanlivostí.

Opatření proti riziku: nákup jen přiměřeného množství zboží.

Inovace č. 9 – nové sedáky na venkovní laviče.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 10 – prodej občerstvení přímo na perónech autobusového nádraží.

Popis rizika: mírné riziko, v případě povolení této služby bude nutné přijmout dalšího pracovníka – personální zajištění, větší administrativní agenda, zvýšení nákladů na mzdy, investice do vybavení pro roznos nápojů.

Opatření proti riziku: marketingový průzkum trhu týkající se zájmu o tuto službu mezi cestujícími.

Inovace č. 11 – veřejná výměnná knihovnička.

Popis rizika: nulové riziko, knihy jsou poskytnuty jako dar, v případě nezájmu o tuto službu budou knihy darovány na dobročinné účely.

Inovace č. 12 – nabídka drobných dárkových předmětů jako doplňkového zboží.

Popis rizika: nulové riziko, dárkové předměty jsou prodávány formou komisního prodeje, v případě nezájmu zákazníků o toto zboží si dodavatel zboží odveze.

Inovace č. 13 – tematické večery.

Popis rizika: rizikovost záměru v tematicky zaměřených večerech je v malém počtu zájemců o akci, v takovém případě bude akce neúspěšná; finanční dopad bude pravděpodobně nízký – nebudou uhrazeny náklady na propagaci akce a případná odměna vedoucím (lektorům) kurzů.

Opatření proti riziku: zvolení vhodných propagačních kanálů a formy propagace akce, vhodný výběr tématu akce, vhodně zvolený termín akce, dohoda s lektorem o zaplacení odměny za vedení kurzu pouze v případě, že kurz proběhne.

Inovace č. 14 – nabídka stáčených vín.

Popis rizika: malé riziko spočívající v nezájmu o tento sortiment, náklady na pořízení výčepního zařízení.

Opatření proti riziku: provést pečlivý výběr dodavatelů, hodnocení dodavatelů, vhodná propagace nového sortimentu.

Inovace č. 15 – spolupráce s neziskovými organizacemi, navázání spolupráce s veřejně prospěšnými organizacemi, využití kavárny k propagaci jejich činnosti - firemní filantropie a firemní dobrovolnictví.

Popis rizika: malé riziko, náklady ušlé příležitosti v případě, kdy v době konání akce tohoto typu by měl zájem např. o placený pronájem prostor někdo jiný.

Opatření proti riziku: vhodný způsob komunikace a zkoordinování termínů komerčních a nekomerčních akcí.

Inovace č. 16 - vytvoření informačního koutku pro turisty.

Popis rizika: nulové riziko ohledně investic, u této inovace existuje možnost odmítnutí ze strany příslušných úřadů, nezájem o zřízení informačního bodu na autobusovém nádraží Zvonařka; toto negativní rozhodnutí nebude mít žádný finanční dopad na podnikání, protože do projektu nebudou předem vloženy žádné finanční prostředky.

Opatření proti riziku: riziko odmítnutí je možné snížit dobře formulovanou žádostí o zřízení informačního místa, ve které budou vyzdviženy pozitivní stránky lokace; zároveň bude požádáno o osobní schůzku, na které bude vysvětlen záměr této spolupráce kavárny a příslušného úřadu ústní formou.

Inovace č. 17 – květinová výsadba - reklama pro střední školu, zahradnictví.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 18 - nové slunečníky na venkovní zahrádku.

Popis rizika: nulové riziko.

Inovace č. 19 – vánoční trhy na terase kavárny.

Popis rizika: rizikovost tohoto projektu je v nezájmu řemeslníků prodávat v této lokalitě; jelikož místo a vybavení pro pořádání trhů již existuje, toto negativní rozhodnutí řemeslníků a prodejců nebude mít žádný finanční dopad na podnikání, protože do projektu nebudou předem vloženy žádné finanční prostředky pro realizaci akce; propagace akce a drobné technické úpravy by byly realizovány až po uzavření smlouvy mezi prodejci a pronajímatelem místa v dostatečném časovém předstihu.

Opatření proti riziku: správně formulovaná smlouva o pronájmu prodejního místa, včasná komunikace s možnými zájemci o vánoční prodej, dostatečná propagace akce,

spolupráci jak s provozovatelem autobusového nádraží Zvonařka, tak s majitelem objektu Trnitá 2b.

Inovace č. 20 – otevření nového provozu – prostory Knihovny J. Mahena.

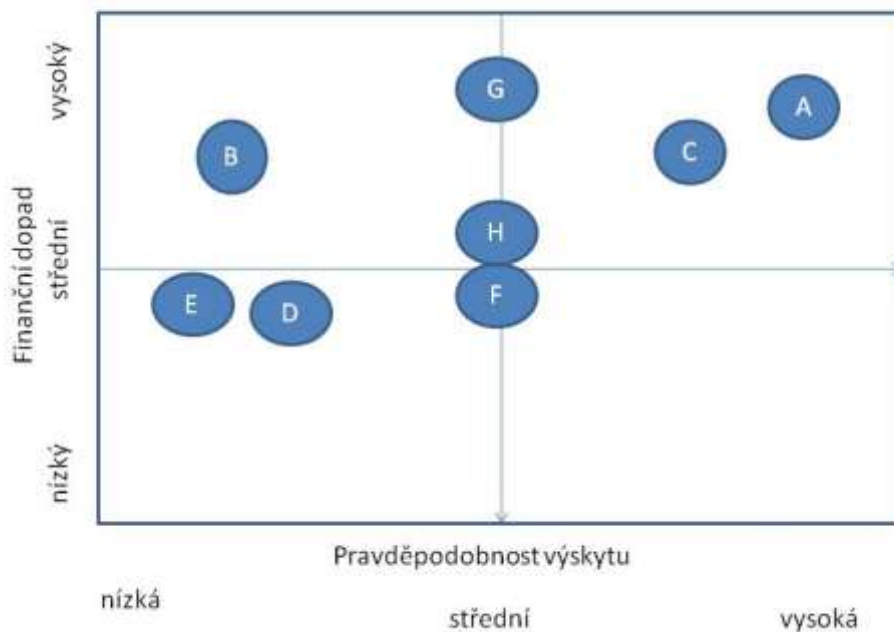
Popis rizika: tento projekt je z celkového hodnocení všech inovací nejrizikovější, proto pro popis a pochopení rizika byla vypracována mapa rizik.

Po vyhodnocení podmínek výběrového řízení bylo zjištěno, že největšími riziky jsou:

- personální riziko, nevhodně vybraní zaměstnanci, kteří mohou negativně ovlivnit dobré jméno podniku a odradit budoucí zákazníky, což bude mít vliv na další tržby,
- neexistující svoboda v rozhodování a volbě sortimentu – největší riziko je v případném zákazu podávání alkoholických nápojů, které tvoří velkou část zisku v pohostinských službách, vedení knihovny si vyhrazuje právo ovlivňovat sortiment nápojů a jídla,
- vedení knihovny bude schvalovat také akce, které v podniku budou probíhat – akce bude nutné nahlásit předem,
- nemožnost otevření venkovní zahrádky před vchodem do nového provozu – o povolení bude nutné žádat pro období jarních a letních měsíců příslušný městský úřad – hrozí riziko, že venkovní zahrádka nebude povolena, což omezí množství hostů využívajících občerstvení, v době příznivého počasí jsou venkovní zahrádky hosty hojně využívány a oblíbeny.

	Pravděpodobnost výskytu			Finanční dopad			
	malá	střední	vysoká	malý	střední	velký	
výběr nevhodných zaměstnanců			x			x	A
malý počet zákazníků, malý obrat	x					x	B
schválení sortimentu a akcí podléhajících KJM			x			x	C
zvyšování nájmu	x				x		D
růst cen energií	x				x		E
omezení otevírací doby		x			x		F
nemožnost otevření venkovní zahrádky		x				x	G
legislativní změny ovlivňující hostinskou činnost		x			x		H

Tabulka 2 – Kritéria k mapě rizik při otevření nového provozu – Knihovna J. Mahena (KJM)



Obrázek 4 – Mapa rizik

Opatření proti riziku:

- Personální riziko, výběr nevhodných zaměstnanců – důsledně prověřit nabírané nové zaměstnance prostřednictvím referencí, výběr nových zaměstnanců v dostatečném předstihu, zvážení možnosti náboru nových zaměstnanců ještě před podáním přihlášky do výběrového řízení, prověření, prozkoušení a zaučení v současném provozu na Zvonařce; převedení současných zaměstnanců do případného nového provozu, kteří by dohlíželi na nové zaměstnance,
- malý počet zákazníků, malý obrat – účinná propagace, zacílená na centrum Brna, pořádání atraktivních akcí ve spolupráci s knihovnou, které přitáhnou dostatečné množství zákazníků,
- schválení sortimentu a akcí podléhajících knihovně – připravit varianty návrhů občerstvení a akcí, které budou atraktivní a akceptovatelné vedením knihovny, volit takové akce, které odpovídají svojí náplní a zaměřením vizi a strategii knihovny.

Z analýzy rizikovosti vyplývá, že zahájení nového provozu se jeví jako projekt s nízkým rizikem, vzhledem k předchozím zkušenostem majitelky a výhodná může být i spolupráce na kulturních akcích ve spolupráci s knihovnou. Rizika projektu existují, ale převažují výhody a předpoklad ziskovosti provozu, vzhledem k velkému počtu návštěvníků knihovny během celého roku.

Popis rizika – otevření nového provozu, objekt „Bytový dům Kadetka“.

Rizika i opatření proti riziku jsou podobná jako u otevření nového provozu v Knihovně J. Mahena, personální riziko, riziko nově vybudovaného bytového komplexu, který zatím nemá svoji historii, malý obrat.

Inovace č. 21 - služby opravářů.

Popis rizika: nulové riziko z hlediska investic, nezáměr o tuto službu.

Opatření proti riziku: Rizikovost záměru lze snížit vhodnou propagací nabízených budoucích služeb, správným zacílením propagace na potenciální zákazníky.

4.6 VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI REALIZOVANÝCH INOVACÍ

Inovace č. 1 – vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance za účelem zaznamenávání podnětů na zlepšení a nápadů.

Vyhodnocení: byla vytvořena nástěnka určená pro tuto činnost, je využívána jak majitelkou, tak zaměstnanci, kteří zde píší své nápady a postřehy; její výhoda je spatřována především v tom, že nápady jsou neustále „na očích“, je možné o nich přemýšlet, diskutovat o tématu, nápady jsou zaznamenány; ty, které je možné uskutečnit v krátkodobém horizontu se realizují téměř okamžitě.

Inovace č. 2 - umístění korkové nástěnky v kavárně pro vkládání inzerátů na předtištěných formulářích.

Vyhodnocení: po umístění byla nástěnka ihned zákazníky využita, především jako inzertní plocha pro nabídku služeb, zájmových činností (např. nabídka masáží, výtvarných kurzů apod.); taktéž jsou využívány předtištěné formuláře na inzeráty.



Obrázek 5 - Fotografie inzertní nástěnky (foto autorka práce)

Inovace č. 3 - deskové hry.

Vyhodnocení: do kavárny byly pořízeny stolní deskové hry, které jsou k dispozici hostům; již několik hostů tuto možnost využilo; informace o možnosti zapůjčení her byla vložena do ceníku, který je na každém stole v kavárně. (Hry jsou zobrazeny na obrázku č. 8)

Inovace č. 4 – nabídka baristických kurzů formou dárkového certifikátu.

Vyhodnocení: v měsíci březnu 2015 byly zaznamenány první ohlasy na baristický kurz s názvem „Od kávovníku k šálku espressa“; prozatím byl prodán jeden dárkový certifikát tohoto kurzu; kurz proběhne po vzájemné domluvě kavárny a obdarovaného, pravděpodobně do konce května 2015.



Obrázek 6 - Dárkový certifikát

Inovace č. 5 – instalace informační otáčecí tabulky „zavřeno/otevřeno“.

Vyhodnocení: nainstalováním tabulky se zlepšila orientace zákazníků, dle jejich ohlasu je nyní jasné, kdy je provoz otevřen.



Obrázek 7 - Fotografie otáčecí tabulky „zavřeno/otevřeno“ (foto autorka práce)

Inovace č. 6 – nákup paralyzéro.

Vyhodnocení: personál byl po zakoupení paralyzéro proškolen o způsobu použití; paralyzér nosí obsluha při směně stále u sebe; prozatím nebylo nutné ho použít.

Inovace č. 7 – barevné sjednocení dekorací v kavárně.

Vyhodnocení: majitelkou kavárny byly vyrobeny a umístěny jednotné sedáky na židle a lavice v kavárně, bylo sjednoceno látkové prostírání na stoly. Prostor nyní působí estetičtější a jednotnějším dojmem.

Inovace č. 8 – prodej čerstvého ovoce.

Vyhodnocení: byl vyzkoušen prodej čerstvého ovoce; o tento sortiment nebyl mezi zákazníky zájem; sortiment nebyl zařazen do aktualizovaného nápojového a jídelního lístku, je nabízeno pouze výjimečně, jednorázově.

Inovace č. 9 – nové sedáky na venkovní lavice.

Vyhodnocení: sedáky byly vyrobeny a používají se na venkovní zahrádce; jelikož lavice na zahrádce jsou z kovového materiálu, sedáky podstatně zlepšily komfort sezení.

Inovace č. 10 – prodej občerstvení přímo na perónech ÚAN Zvonařka.

Vyhodnocení: s žádostí o možnost prodeje bylo osloveno vedení a provozovatel ÚAN Zvonařka, avšak této žádosti nebylo vyhověno, prodej na perónech provozovatel zakazuje.

Odpověď ředitele ÚAN Brno – Zvonařka Jiřího Večeři na možnost roznosu občerstvení (kávy) po nástupištích ÚAN Zvonařka: „*Vážená paní, bohužel, Váš návrh na roznos kávy po jednotlivých nástupištích nepovolují. Cestující veřejnost má možnost v areálu ÚAN zakoupit kávu u 14 poskytovatelů, mezi které patříte i Vy. O tento způsob občerstvení se již pokoušeli jiní nájemci a ohlas cestující veřejnosti byl negativní. (Cestující tato služba spíše obtěžuje). Dále jsou cestujícím na frekventovaných nástupištích a u vchodů do areálu nabízeny teplé nápoje prostřednictvím nápojových automatů, ze kterých má cestující možnost ochutnat celou škálu teplých nápojů.*“

Inovace č. 11 – veřejná výměnná knihovnička.

Vyhodnocení: v kavárně bylo vyčleněno místo na malou knihovnu; hosté ji začínají využívat při čekání na své spoje; tuto možnost hodnotí pozitivně; informace o knihovničce je v každém ceníku na stolcích kavárny.



Obrázek 8 - Fotografie knihovnického koutku (foto autorka práce)

Inovace č. 12 – nabídka drobných dárkových předmětů jako doplňkového zboží.
Vyhodnocení: byla navázána spolupráce se šperkářkami, která vznikla na základě pozvání na vánoční prodej, který se již v malé zkušební formě uskutečnil v prosinci 2014; na základě této počáteční spolupráce o vánocích vznikl nový dodavatelско – odběratelský vztah, který vyústil v prodeji doplňkového sortimentu, o který je mezi zákazníky zájem; po zavedení doplňkového prodeje stouply denní tržby kavárny o 2,2% vlivem prodeje doplňkového sortimentu, který se průběžně obměňuje; v této aktivitě plánuje kavárna nadále pokračovat.



Obrázek 9 - Fotografie prodávaného doplňkového zboží (foto autorka práce)

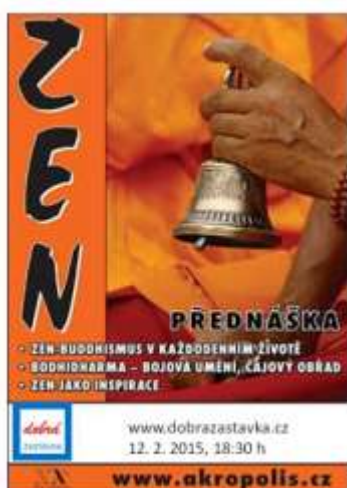
Inovace č. 13 – tematické večery.

Vyhodnocení: dne 12. 2. 2015 proběhla v kavárně filozofická přednáška „ZEN“ ve spolupráci s Novou Akropolis; přednášky se zúčastnilo 12 osob.

Dne 5. 3. 2015 proběhl v kavárně cestovatelský večer Markéty Šmídkové „Srí Lanka“; cestovatelské zážitky byly doplněny promítáním fotografií; cestovatelského večeru se zúčastnilo 11 osob; obě akce je možné považovat za úspěšné a v pořádání tohoto typu akcí bude kavárna pokračovat; pro účely propagace byly využity pouze cesty přes sociální síť Facebook a plakáty umístěné v prostorách kavárny.



Obrázek 10 - Plakát na akci Srí Lanka



Obrázek 11 - Plakát na akci ZEN

Inovace č. 14 – nabídka stáčených vín.

Vyhodnocení: sortiment kavárny byl rozšířen o nabídku stáčených vín; byly osloveni čtyři dodavatelé stáčených vín (Vinofol, s. r. o., Vinospol Group, spol. s r.o., Krobelus s. r. o., Ráj Vína s. r. o.), proběhlo výběrové řízení, v rámci kterého byla jako dodavatel vybrána společnost Vinospol Group; nový dodavatel obratem nainstaloval výčepní zařízení na stáčená vína ze sudů a byl zahájen prodej; stáčecí zařízení je zapůjčeno zdarma, odběratel není vázán povinnými množstevními odběry sudů; víno je nabízeno buď ke konzumaci na místě nebo s sebou, stáčené do PET lahví (1l nebo 1,5 l); v nabídce jsou čtyři druhy vína, dvě odrůdy vína bílého (rulandské šedé a sylvánské zelené), dvě odrůdy červených vín (cabernet sauvignon a merlot); byl vytvořen nový ceník, jehož součástí je i krátká informace o původu odrůd a doporučení pro konzumaci. (Informace o vínech, která je součástí každého nápojového lístku, tvoří přílohu č. 2 této práce.)



Obrázek 12 – Fotografie nápojového a jídelního lístku s informací o vínech (foto autorka práce)

Pro hodnocení dodavatelů byla vybrána metoda prostého hodnocení podle pořadí, kdy se hodnotí podle jednotlivých kritérií u všech dodavatelů. K jednotlivým kritériím přiřazujeme body. Nejnižší počet bodů obdrží dodavatel, který se jeví jako nejvýhodnější. Dále byla využita metoda váhového hodnocení podle pořadí, kdy k metodě prostého hodnocení přidáme kritériu předem stanovenou váhu. Body vynásobíme váhou. Součiny sečteme a vybereme dodavatele s nejnižším bodovým hodnocením. (Bobák, 1999)

kritérium	váha kritéria	oslovení dodavatelé							
		Vinospol		Vinofof		Krobelus		Ráj Vína	
		body	součin bodů a váhy	body	součin bodů a váhy	body	součin bodů a váhy	body	součin bodů a váhy
termín instalace zařízení	5%	1	5	1	5	2	10	2	10
kvalita vzorků	20%	2	40	3	60	2	40	3	60
poplatek za výčepní zařízení	30%	1	30	1	30	2	60	1	30
výše zálohy na sudy	5%	2	10	1	5	2	10	2	10
nutnost povinných odběrů	30%	1	30	4	120	3	90	4	120
přístup obchodního zástupce	10%	1	10	1	10	3	30	4	40
Suma	100%		125		230		240		270
Pořadí			1		2		3		4

Tabulka 3 – hodnotící tabulka pro výběr dodavatele vína a výčepního zařízení

Inovace č. 15 – spolupráce s neziskovými organizacemi, navázání spolupráce s veřejně prospěšnými organizacemi, využití kavárny k propagaci jejich činnosti - firemní filantropie a firemní dobrovolnictví.

Vyhodnocení: od 1. 1. 2015 do 30. 1. 2015 probíhala v kavárně benefiční výstava fotografického sdružení DFFOTO (volné sdružení uměleckých fotografů), jejíž výtěžek byl věnován občanskému sdružení Domov pro mne; tato organizace zajišťuje osobní asistenci postiženým lidem na jižní Moravě; kavárna spolupracovala také na prodeji stolních a nástěnných kalendářů Domova pro mne a propagaci organizace; celý výtěžek z prodeje byl použit na podporu služeb osobní asistence.

Domov pro mne, o. s., je dobrovolné a nezávislé sdružení osob, kteří se sdružili k realizaci společného zájmu pomáhat lidem se zdravotním postižením. Cílem sdružení je vytvářet podmínky k tomu, aby lidé se zdravotním postižením překonávali bariéry a mohli žít běžným způsobem života a uspokojovat jejich pracovní, společenské, kulturní a jiné potřeby. (www.domovpromne.cz)



Obrázek 13 - Plakát na benefiční výstavu

Inovace č. 16 - vytvoření informačního koutku pro turisty.

Vyhodnocení: nabídka spolupráce pro Magistrát města Brna tvoří přílohu č. 6 této práce, byla odeslána; na nabídku odpověděl vedoucí oddělení marketingu a obchodu Turistického a informačního centra města Brna, p.o. Mgr. Ivo Bednár; plánuje se osobní schůzka s majitelkou o spolupráci; v době dokončení této práce schůzka zatím neproběhla .

Inovace č. 17 – květinová výsadba - reklama pro střední školu, zahradnictví.

Vyhodnocení: s nabídkou vzájemné spolupráce a reklamního místa na ploše venkovního plotu zahrádky bylo osloveno Květinářství Maixnerová, ul. Trnitá, Brno a Zahradnictví U Mašků, ul. Božetěchova, Brno; obě společnosti obratem na nabídku zareagovali, s majitelem zahradnictví U Mašků byla domluvena na osobní schůzce 16. 4. 2015 výsadba venkovních truhlíků za možnost umístění reklamy na plotu zahrádky; s majitelkou Květinářství Maixnerová do doby ukončení této práce zatím schůzka z časových důvodů neproběhla.

(Nabídka vzájemné spolupráce tvoří přílohu č. 7 této práce.)

V době uzavření této práce začala probíhat jednání s nově vznikající firmou Veselé rybičky.cz o podobné spolupráci. Za využití reklamního prostoru nabízí majitelka

společnosti Veselé rybičky umístění akvária do provozovny kavárny. Pokud se nápad zrealizuje a bude uzavřena dohoda o instalaci akvária, získá prostor kavárny novou atraktivní dekoraci, která je zákazníky kladně vnímána a prostor kavárny bude působit útulnějším dojmem.

Inovace č. 18 - nové slunečníky na venkovní zahrádku.

Vyhodnocení: žádosti o bezplatné zapůjčení nových slunečníků na venkovní zahrádku vyhověl dodavatel Kofola; byly dodány 3 nové slunečníky; společnost Kofola vyhověla nabídce díky dobrým dodavatelsko – odběratelským vztahům, které kavárna se společností má.

Zde je nutné podtrhnout důležitost práce obchodních zástupců, jejich přístupu k zákazníkům a požadavkům. Obchodní zástupci a prodejci jsou velmi důležitým komunikačním (a lidským) prvkem mezi firmou dodavatele a odběratele.

Při prodeji rozhodují komunikační dovednosti prodejce. Rozhodujícím prvkem je zákazník. Prodejce je někdy jako poradce zákazníka. Hodně naslouchá a vnímá zákaznicko přání. (Gruber, 2007)

Je důležité udržovat dobré partnerské vztahy, které někdy mohou přejít i do osobní roviny. Pochopení požadavků a komunikace na takové úrovni, aby byly spokojeny obě strany, je základem dobrého a účinného obchodování.

Inovace č. 19 – vánoční trhy na terase kavárny.

Vyhodnocení: na podzim roku 2014 proběhlo oslovení přibližně 500 prodejců, kteří se v rámci celé České republiky účastní řemeslných vánočních trhů; pro oslovení byla využila elektronická komunikace přes stránky www.webtrziste.cz, kde jsou prodejci registrováni, propagují své výrobky, služby a prodejní stánky; byla jim nabídnuta možnost předvánočního prodeje na venkovní zahrádce kavárny; na výzvu zareagovalo přibližně 10% z oslovených řemeslníků.

Z reakcí zaregistrovaných řemeslníků vyplynul tento závěr: v říjnu, kdy dotaz byl odeslán, měla již většina řemeslníků dohodnutá nebo dokonce zaplacená místa na vánoční prodej; organizace vánočních trhů musí začít již v letních měsících.

Na základě tohoto zjištění je nutné přizpůsobit organizaci případných vánočních trhů tomuto trendu. Vánoční prodej nakonec proběhl pouze před kavárnou v několika

vybraných termínech nebo přímo uvnitř kavárny. Jednalo se o řemeslníky s keramikou a šperky. Hosty kavárny byla tato akce kladně hodnocena. Uvažuje se tedy o možnosti zopakovat tuto akci také příští rok. Z tohoto vánočního prodeje vznikla spolupráce se šperkaři, kteří s kavárnou nadále spolupracují a dodávají doplňkový dárkový sortiment.

Inovace č. 20 – otevření nového provozu.

Vyhodnocení: stále probíhá hledání nových vhodných prostor pro otevření dalšího gastronomického provozu; 14. 1. 2015 se majitelka kavárny zúčastnila výběrového řízení na provozování Knihovního klubu v nově opravené Knihovně Jiřího Mahena na ul. Koblížná v Brně; v době ukončení této práce bylo již výběrové řízení uzavřeno, majitelka kavárny se nestala novým provozovatelem prostor v Knihovně Jiřího Mahena. (Podmínky nabídkového řízení tvoří přílohu č. 3 této práce. Nabídka majitelky pro Knihovnu J. Mahena tvoří přílohu č. 4 této práce.)

Majitelka kavárny uvažuje o zakoupení vlastních obchodních prostor. Probíhají jednání a zjišťování možností financování prostor v nové výstavbě na ul. Božetěchova v Brně – Králově Poli. (Plánek prostor tvoří přílohu č. 5 této práce.)

Inovace č. 21 - služby opravářů.

Vyhodnocení: oslovení řemeslníků je naplánováno na červen 2015; v rámci návrhu inovace, do doby ukončení této práce, žádné aktivity neproběhly.

4.7 INVESTIČNÍ NÁKLADY NA INOVACE

Celkové investiční náklady na inovace byly celkem 5000 Kč. Tato částka vypovídá o tom, že na mnoho nápadů, které přispějí ke zlepšení služeb, se nemusí vydávat velké finanční prostředky a že kreativita může v konečném důsledku být zdrojem generování většího zisk bez vstupních finančních rizik.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou kreativity a inovace v souvislosti s organizační kulturou firmy. Problematika prozkoumaná a popsaná v teoretické části vyúsťuje ve vlastní kreativní nápady na konkrétním příkladu kavárny Dobrá zastávka v Brně. Majitelka kavárny, autorka práce, podniká jako osoba samostatně výdělečně činná, je zodpovědná za celý provoz, vzdělávání, rozvoj pracovníků a účastní se všech pracovních činností a akcí, které jsou v diplomové práci zmiňovány.

Kavárna Dobrá zastávka se nachází na autobusovém nádraží Zvonařka, orientuje se na nabídku teplých a studených nápojů (alkoholických i nealkoholických), zákusků, malého teplého občerstvení. Cílovou skupinou jsou především hosté z řad cestujících, kteří využívají autobusové linky, místní nebo dálkové, občané České republiky a množství cizinců. Tato skupina preferuje především jednoduché, rychlé občerstvení a pohodlný prostor, který umožní čekání na další spoje. Kavárna je zároveň malou galerií, která vystavuje umělecká díla, frekvence výstav je měsíční. Provoz nabízí i doplňkový sortiment ve formě drobných dárků a upomínkových předmětů.

V teoretické části práce byly popsány pojmy inovace a kreativita, kreativní techniky a jejich přínos pro organizaci jako faktor úspěchu v podnikání. Organizační kultura firmy vedená ve smyslu zaměření se na inovace pomáhá zlepšovat hodnotu pro zákazníky. V současném podnikatelském prostředí je zákazník stále náročnější a požaduje služby, které v sobě obsahují komplexní užitek. Aby tento užitek vznikl, musí být na počátku procesu lidský faktor - tvořivá aktivita, nápad, buď zcela nový, nebo modifikovaný, který tento užitek a hodnotu dokáže přetvořit v konečný produkt nebo obohacenou službu.

Diplomová práce začala vznikat téměř okamžitě po zadání tématu, od podzimu 2014. Návrhy vznikly na základě kreativních technik a realizace inovačních nápadů byly zpracovávány buď okamžitě nebo s výhledem časového horizontu jeden rok (vzhledem k platnosti nájemní smlouvy kavárny, která je prozatím podepsána do 31.12. 2015, což je limitující faktor.) Do konce dubna 2015, termínu dopsání této práce, byla většina návrhů zpracována, zrealizována, úspěšnost některých byla také vyhodnocena. Některé inovace bude možné zhodnotit až po uplynutí minimálně jednoho roku. Byly

uskutečněny tyto inovace: vytvoření kreativní plochy pro zaměstnance, inzertní plocha pro zákazníky, zahájen prodej doplňkového sortimentu a dárkových předmětů, prodej dárkových poukazů na baristický kurz, byly sjednoceny textilní dekorace a provedena další drobná zlepšení. Mezi náročnější úkoly patřila realizace vinotéky, organizace vánočních trhů, nové výstavy a tematické večery, podání návrhu do výběrového řízení pro nový provoz a hledání místa pro případný další provoz kavárny. Některé návrhy zůstávají v plánu a vyžadují dlouhodobější práci a systematickou organizaci.

Je možné konstatovat, že cíl práce byl naplněn, provedené inovace jsou přínosné, což je znatelné a ověřitelné alespoň z reakcí zákazníků. Celkový přínos inovací bude možné zhodnotit až v průběhu delšího časového horizontu. Organizační kultura, v rámci které jsou kreativita a inovace podporovány, se musí rozvíjet neustále, což bude náplní práce především majitelky kavárny, která musí v tomto směru vhodně motivovat všechny zaměstnance. Jedná se o nikdy nekončící proces v měnícím se podnikatelském prostředí, který je nutné neustále revidovat a hledat řešení, jak se přizpůsobit a vyniknout v nových podmínkách.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 1996. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
- ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 815 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ATKINSON, R. *Psychologie*. Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. - ISBN 80-7261-064-3.
- BENNIS, W. *Starí psi a nové triky*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 175 s. ISBN 80-7261-045-7.
- BOBÁK, R. *Základy logistiky*. Zlín: VUT v Brně, 1999. ISBN 80-214-1428-6.
- BONO, E. *Šest klobouků aneb Jak myslet*. Praha : Argo, 1997. 190 s. ISBN 80-7203-128-7.
- BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-200-3.
- ČERNOHORSKÁ, L., PUTNOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.
- COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-156-0.
- ČSAV Encyklopedický institut, *Malý encyklopedický slovník* . Praha: Academia, 1972.
- DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Gruber, 2007. ISBN 978-80-85624-23-6.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

Imitovat je cennější než inovovat, Časopis Moderní řízení. Praha: Economia, 2010, roč. XLV, číslo 11, s. 36.

LAUTENSCHLÄGER, F. *Zákeřné fauly v podnikání*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1994. ISBN 80-7169-111-9.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. str. 261. - ISBN 80-7261-125-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

MUŠKA, M., KRÁLÍK, J., HÁLEK, V. *Otevřená inovace, Přístup překračující známé meze*. Bratislava: Donau Media, s.r.o., 2009. 160 s.

NÖLLKE, M. *Naučte se myslet kreativně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 107 s.

Pět tajemství velkých inovátorů, Časopis Moderní řízení. Praha: Economia, 2010, roč. XLV, číslo 8, s. 62.

PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-461-4.

PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 179 s. ISBN 978-80-247-5323-2.

POKORNÝ, J. *Myslet kreativně*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2004. 124 s.

RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management, studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků*. Praha: C. H. Beck, 2010. 161 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 315 s.

Elektronické zdroje:

Domov pro mne. [on-line]. 2015 [cit. 25. 1. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.domovpromne.cz/images/vyrocnizpravy/Stanovy%20Domova%20pro%20mne.pdf>

Jak podpořit tvorbu nápadů [on-line]. 2015 [cit. 19. 4. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2101&L=8>

Knihovní klub s občerstvením – záměr pronájmu [on-line]. 2014 [cit. 26. 12. 2014]. <http://www.kjm.cz/inzerce>

Laterální myšlení [on-line]. 2015 [cit. 19. 4. 2015]. Dostupné z WWW: http://www.proiectum.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=5:mindmanager&catid=5:nastroje&Itemid=6

McKinsey 7S. [on-line]. 2015 [cit. 19. 4. 2015]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

NOVÁ AKROPOLIS. [on-line]. 2014 [cit. 23. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.akropolis.cz/default.asp?page=document&4=10000236>

PROTIBET. [on-line]. 2014 [cit. 23. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://protibet.cz/o-nas/co-delame/>

Repair Café neboli OpraKavárna poprvé v Česku! [on-line]. 2014 [cit. 23. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.sroty.cz/aktuality/reair-cafe-neboli-oprakavarna-poprve-v-cesku>

Rodriguez Diana, Creativity Can Keep You Healthy [on-line]. 201 [cit. 23. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.everydayhealth.com/emotional-health/understanding/creativity-productivity-and-leisure.aspx>.

WONTANARA. [on-line]. 2014 [cit. 23. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.wontanara.cz/o-nas>

7 SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1 – přehled plánovaných inovací	52
Tabulka 2 – Kritéria k mapě rizik při otevření nového provozu – KJM	62
Tabulka 3 – hodnotící tabulka pro výběr dodavatele vína a výčepního zařízení.....	71

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – faktory ovlivňující skupinovou kreativitu (www.innosupport.net).....	17
Obrázek 2– Původní diagram 7S Peterse a Watermana (www.managementmania.cz) .	34
Obrázek 3 – Mentální mapa inovací (autorka práce).....	58
Obrázek 4 – Mapa rizik	63
Obrázek 5 - Fotografie inzertní nástěnky (foto autorka práce).....	65
Obrázek 6 - Dárkový certifikát	66
Obrázek 7 - Fotografie otáčecí tabulky „zavřeno/otevřeno“ (foto autorka práce).....	66
Obrázek 8 - Fotografie knihovnického koutku (foto autorka práce)	68
Obrázek 9 - Fotografie prodávaného doplňkového zboží (foto autorka práce).....	68
Obrázek 10 - Plakát na akci Srí Lanka	69
Obrázek 11 - Plakát na akci ZEN	69
Obrázek 12 – Fotografie nápojového a jídelního lístku s informací o vínech (foto autorka práce)	70
Obrázek 13 - Plakát na benefiční výstavu	72

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Fotografie z akcí pořádaných v kavárně

Příloha č. 2 – Informace o vínech, které jsou součástí nápojového a jídelního lístku

Příloha č. 3 – Podmínky nabídkového řízení – Knihovna J. Mahena

Příloha č. 4 – Nabídka majitelky pro Knihovnu J. Mahena v Brně

Příloha č. 5 – Plánek prostor pro možný druhý provoz (Bytový dům Kadetka, ul. Božetěchova, Brno)

Příloha č. 6 - Nabídka spolupráce pro Magistrát města Brna – informační místo pro turisty

Příloha č. 7 - Nabídka vzájemné spolupráce pro květinářství a zahradnictví

Příloha 1



Kavárna Dobrá zastávka (foto Helena Milfajtová)



Vernisáž benefiční výstavy Kouzlo přírody, občerstvení přichystané kavárnou (foto Helena Milfajtová)



Fotografie z benefiční výstavy „Kouzlo přírody“ (foto Helena Milfajtová)



Beauty day – školení pro profesionální vizážisty (autor)



Výstava mongolské kaligrafie – kaligraf „Fux Karachovič“ při své performaci (autor)



Autogramiáda knihy PRACHTEL, přítomni autor Boris Hlaváček a horolezec Petr Prachtel (autor)

Příloha 2

MERLOT

Typický Merlot je rubínové až tmavě granátové barvy. Vůně je jemná, s tóny přezrálého černého rybízu, švestek a ostružin. V chuti je patrný nízký obsah kyselin, plnost, hebkost, vláčnost, dlouhé doznívání.

Pochází patrně z francouzského regionu Bordeaux a je známo již od 14. století. Do Státní odrůdové knihy České republiky bylo zapsáno roku 2001, nejvíce se pěstuje na Mikulovsku, Velkopavlovicku a Slovácku. Název odrůdy je odvozen od francouzského pojmenování ptáka kosa (merle), který s oblibou ozobává malé bobule. Název může být odvozen též od černomodrého lesku plně vyzrálých hroznů. Z naší nabídky k tomuto vínu doporučujeme pikantnější klobásu.

CABERNET SAUVIGNON

Ve vůni a chuti můžeme hledat černý rybíz, třešně, ostružiny, moruše, zelenou papriku, zelený pepř, olivy, hořkou čokoládu, mentol a vanilku.

Tradiční oblastí pěstování je Francie a region Bordeaux. Tato odrůda se řadí mezi čtyři celosvětově nejoblíbenější červená vína spolu s odrůdami Syrah, Pinot Noir a Merlot.

Do Státní odrůdové knihy České republiky byla odrůda zapsána roku 1980. Na Moravě je nejhojnější v mikulovské podoblasti, na Mutěnicku a na Velkopavlovicku.

Slovo „cabernet“ vzniklo v oblasti Médoc, patrně je odvozeno od latinského slova „caput“, zde ve smyslu „odrůda révy, dávající černá vína“. Slovo „sauvignon“ znamená v překladu z francouzštiny „divoký“. Z naší nabídky k tomuto vínu doporučujeme tlačenkou.

SYLVÁNSKÉ ZELENÉ

Víno má žlutozelenou barvu a pikantní vůni, u mladších vín travnatou až angreštovou. Chuť je plná, mírně kořenitá, v aroma se objevují květy akátu, minerální a vegetální tóny.

Ještě počátkem 20. století patřilo *Sylvánské zelené* k nejrozšířenějším odrůdám ve Střední Evropě, odrůda bývala velmi hojně pěstována hlavně ve státech bývalého Rakousko-Uherska a v Německu. Pochází patrně z oblasti toku Dunaje. Ve Státní odrůdové knize České republiky je odrůda zapsána od roku 1941. Kdysi byla nejrozšířenější odrůdou na Moravě, a proto se mu zde lidově říkalo „Morávka“. Název je odvozen od jména římského boha lesů a přírody Silvana.

Vína jsou výborná pro společenské události, neboť jejich pití neunavuje. Doporučujeme ho k našim palačinkám.

RULANDSKÉ ŠEDÉ

Víno je zlatožluté někdy s růžovým tónem, chuť je plná, hebká, můžeme v ní hledat pomeranč, grapefruit, meruňky, oříšky a med, jablka, hrušky, mango a květiny.

Rulandské šedé, mezinárodně používaný název je Pinot Gris, je starobylá odrůda pocházející pravděpodobně z Burgundska. Do Státní odrůdové knihy České republiky byla odrůda zapsána od roku 1941 do roku 1993 pod názvem *Burgundské šedé*.

V Německu svého času rozšiřoval odrůdu Johann Seger Ruland ze Speyeru, který v roce 1711 našel několik keřů ve zpustlé zahradě ve Falci. U nás se tato odrůda pěstovala již dávno před narozením pana Rulanda. Původní český název je Roučí šedé.

Francouzské slova „pin“ znamená „pinie, borovice“. Hrozen je malý a může připomínat šišku borovice. Přídomek „gris“, česky "šedý", označuje barvu bobulí.

PODMÍNKY NABÍDKOVÉHO ŘÍZENÍ**Knihovni klub s občerstvením**

Statutární město Brno vyhláší nabídkové řízení na pronájem prostor sloužících k podnikání v 1. NP objektu Knihovny Jiřího Mahena v Brně – Schrattenbachova paláce, na adrese Koblížná 4, č.p. 70 (dále jen ústřední knihovna), který je součástí pozemku p. č. 143, v k. ú. Město Brno, obec Brno. Objekt je ve vlastnictví statutárního města Brna a je zřizovací listinou předán k hospodaření příspěvkové organizaci Knihovna Jiřího Mahena v Brně, příspěvková organizace (dále jen správce objektu nebo KJM).

Jedná se o prostory, které vznikly v rámci realizace projektu IPRM – Knihovna pro město – rozšíření a zlepšení služeb veřejnosti (ROP NUTS II Jihovýchod, reg. č. CZ.1.11/3.1.00/22.01357, oblast podpory Rozvoj urbanizačních center, prioritní osa Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel).

I. Předmět pronájmu

Prostory sloužící k podnikání o celkové výměře 134,78 m².

Přehled pronajímáných prostor:

č. místnosti	způsob užití	výměra v m ²
1.01	knihovni klub	17,83
1.02A-D	zázemí občerstvení, sklad, WC personal	9,73
1.03	knihovni klub	39,87
1.11	knihovni klub	40,87
1.17	knihovni klub – výdej	11,24
1.04-1.10	úklidová komora, WC veřejnost, ZTP,	15,24
celkem		134,78

Pronajímáný prostor je přístupný přímo z ulice Koblížná a také z atria knihovny v době provozu ústřední knihovny. V době uzavření ústřední knihovny je tento vstup uzamčen a prostor lze provozovat samostatně pouze se vstupem z ul. Koblížná. Prostory se nachází v pěší zóně. Pro zásobování je přístup z komunikace Koblížná. Přijezd motorovými vozidly pro zásobování je možný v době od 17 do 9 hod. neomezeně, mimo tuto dobu na základě výjimky Magistrátu města Brna. Prostory sloužící k podnikání jsou bližší uvedeny v plánu, který tvoří přílohu č. 1. Prostor je pronajímán s mobiliářem – gastro vybavení, vybavení a mobiliář pro sezení hostů – celkem 49 míst (podrobná specifikace mobiliáře je uvedena v příloze č. 2). Nájemce toto vybavení bude užívat na základě samostatné nájemní smlouvy uzavřené mezi nájemcem a KJM.

Účel využití:

Provoz knihovniho klubu s občerstvením, se zázemím, prostory pro návštěvníky a sociálním zařízením, který se nachází v 1. NP pro klienty KJM a veřejnost (Knihovni klub). Knihovni klub je umístěn v ústřední knihovně v samém centru města, v barokním paláci skloubeném s moderní architekturou. Ambicí knihovny je těžit z těchto unikátních aspektů a vytvořit z klubu místo s jedinečnou neopakovatelnou atmosférou, která návštěvníka osloví a vyzve " chvíli se zdržet".

Provoz knihovniho klubu vyžaduje úzkou spolupráci nájemce a KJM.

KJM bude do Knihovního klubu dodávat denní tisk, literaturu pro tzv. "literární krmítko" (prolistuj, začti se, můžeš dočíst doma nebo příště zde) a zajišťuje dostupnost wi-fi. Nájemce bude zajišťovat při akcích konaných KJM občerstvení pro hosty.

Způsob propagace nájemce a programových aktivit knihovního klubu bude probíhat ve vzájemné spolupráci s KJM. Pronajímané prostory nelze využít k reklamním účelům.

Doba pronájmu:

Nájem se předpokládá od cca 1. 3. 2015 na dobu neurčitou. Termín zahájení provozu zájemce doplní v nabídce. Termín zahájení provozu je jedním z kritérií při posouzení nabídky uchazeče.

Předpokládaná provozní doba:

Minimální otvírací doba po dobu otvírací doby knihovny, tj. po-pá 8-20 hod, so 8-14 hod.

Maximální otvírací doba po-ne 6-24 hod.

Dle pokynu KJM může být provozní doba upravena s ohledem na programy knihovny, které budou probíhat v rozsahu cca 6 hod týdně, tj. 2-3 programy, které se mohou konat v dopoledních, odpoledních i večerních hodinách. Konkrétní čas konání akcí nahlásí KJM nájemci s dostatečným předstihem (zpravidla do 25. dne předchozího měsíce, případně aktuální potřeby operativně). V době programu zajišťovaného knihovnou bude vstup pouze pro návštěvníky programu.

Zvláštní podmínky pronájmu:

Objekt Schratzenbachova paláce v Brně je nemovitou kulturní památkou evidovanou v Ústředním seznamu kulturních památek ČR pod reg. č. 37227/7-84, která se nachází na území městské památkové rezervace Brno, na což musí být při provozu v prostorách brán zřetel. Pronajímané prostory se nacházejí v nově zrekonstruované části objektu. Při případných drobných stavebních úpravách a vybavování interiéru je nutno postupovat v souladu se zákonem o státní památkové péči. Do povrchu zděných konstrukcí, stropů a podlah jsou vyloučeny jakékoliv mechanické zásahy, je vyloučena i dílčí změna jejich barevnosti.

Drobné zařizovací předměty a výzdoba (vázy, obrazy apod.) musí odpovídat danému charakteru interiérů. K jejich výběru, popř. doplnění mobiliáře, bude třeba souhlasu KJM. Souhlasu KJM bude podléhat také sortiment zboží (rychlé občerstvení a nápoje s akcentem na zdravou výživu, produkty vhodné také pro rodiče s dětmi, unikátní produkty s názvy podtrhující dobrou značku KJM).

Pronajímaný prostor bude nekuřácký.

Nájemce je povinen poškozený nebo zcizený majetek nahradit identickým typem nábytku.

II. Další podmínky pronájmu prostor sloužících k podnikání

Cena pronájmu a způsob její úhrady:

Za prostory sloužící k podnikání bude sjednáno nájemné ve výši nabídnuté vybraným zájemcem v nabídkovém řízení.

Nájemné je osvobozené od DPH a bude hrazeno s měsíční splatností předem, vždy nejpozději do desátého dne měsíce, který předchází měsíci, na který se nájemné vztahuje. Výše nájemného dohodnutá touto smlouvou bude pronajímatelem jednostranně zvyšována dle inflace (indexu růstu spotřebitelských cen) stanovené Českým statistickým úřadem vždy za uplynulý kalendářní rok. Ke zvýšení nájemného dochází na základě písemného oznámení pronajímatele vždy od 1. ledna příslušného kalendářního roku, pokud je oznámení o zvýšení nájemného (dále jen oznámení) nájemci doručeno do 30. 6. příslušného kalendářního roku, jinak od pololetí, v němž je nájemci doručeno oznámení o zvýšení nájmu. Případný nedoplatek navýšeného nájemného je splatný do jednoho měsíce od doručení oznámení nájemci. Nájemné bude zvýšeno nejdříve v roce 2016.

dle inflace za rok 2015. Tímto způsobem bude nájemné zvyšováno po celou dobu trvání nájmu. Oznámení bude nájemci zasláno prostřednictvím správce objektu.

Náklady na služby spojené s nájmem - tj. elektrická energie, vodné a stočné, vytápění a náklady spojené s odvozem odpadu - budou hrazeny nad rámec nájemného přímo správci objektu na základě samostatné smlouvy uzavřené se správcem objektu.

Složení kauce:

Pronajimatelem je požadována kauce (jistota) ve výši tři měsíčních nájmutů a kauce ve výši jedné měsíční zálohy za služby s nájmem spojené, která činí za prostory sloužící k podnikání 5 000,- Kč. Kauce budou složeny na účet pronajimatele a správce objektu před uzavřením smlouvy.

III. Provoz v ústřední knihovně – Schrattenbachův palác, Kobližná 4, Brno

Ústřední knihovna KJM je veřejnosti otevřena celoročně. (Aktuální informace jsou k dispozici na <http://www.kjm.cz/pujcovni-doba-vsech-provozu-kjm>). Roční návštěvnost činí cca 400 tis. osob. V průběhu roku zde probíhají vzdělávací, kulturní a společenské akce (cca 1000 akcí ročně včetně celoměstských a mezinárodních – Muzejní noc, Festival vědy, Brno – město uprostřed Evropy, Den pro dětskou knihu, Brněnské dny pro zdraví, Vánoce na Brněnské radnici, Dny polské kultury, aj.). V souvislosti s otevřením nově koncipovaných prostor a rozšířením otevírací doby (10 - 20 hod celá ústřední knihovna, 8 – 20 hod zákaznické centrum a knihovni klub) se předpokládá nárůst návštěvnosti.

IV. Další informace o nabídkovém řízení

A. Požadovaný obsah nabídky:

Zájemci uvedou v nabídce tyto údaje:

- specifikaci činnosti, která bude v pronajatých prostorách sloužících k podnikání provozována – konkrétní podnikatelský záměr (včetně nastínění marketingové strategie např. získávání zákazníků, nabídka doplňkových služeb, doprovodné programy atd.);
- nabídku ročního nájemného v Kč, kterou se zájemce za pronájem prostor sloužících k podnikání zavazuje hradit;
- termín zahájení provozu;
- doklad o oprávnění jednat za zájemce nebo jeho jménem (např. plná moc, výpis z obchodního rejstříku), pokud právní úkony zájemce nečiní fyzická osoba, která je sama zájemcem;
- reference;
- informace o dosavadní praxi;
- další dokumenty požadované v nabídkovém řízení.

B. Požadavky na prokázání kvalifikačních předpokladů:

Zájemce prokáže splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů doklady, které jsou uvedeny níže. Jednotlivé doklady budou přiloženy k nabídce zájemce. Doklady musí být předloženy v českém jazyce, u zahraničních osob v původním jazyce současně s ověřeným překladem do českého jazyka. Čestná prohlášení musí být podepsána osobami oprávněnými jednat za zájemce, nebo jeho jménem (např. plná moc, výpis z obchodního rejstříku), pokud právní úkony (např. podpis nabídky) nečiní fyzická osoba, která je sama zájemcem. Doklady budou předloženy v originále nebo v kopii s úředním ověřením pravosti.

B 1 Základní kvalifikační předpoklady

- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že na jeho majetek nebyl prohlášen konkurz, není

proti němu zahájeno konkurzní nebo vyrovnávací řízení, nebo návrh na prohlášení konkurzu nebyl zamítnut pro nedostatek jeho majetku;

- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že není v úpadku, není proti němu zahájeno insolvenční řízení, nebylo vůči němu vydáno rozhodnutí o úpadku nebo insolvenční návrh nebyl zamítnut pro nedostatek majetku a není veden jako dlužník v insolvenčním rejstříku dle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobu jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- Čestné prohlášení zájemce, je-li právnickou osobou, kterým prokáže, že není v likvidaci;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že nemá žádné splatné dluhy vůči statutárnímu městu Brno, městským částem a právnickým osobám zřízeným statutárním městem Brnem nebo právnickým osobám, kde je statutární město Brno vedeno v obchodním rejstříku jako společník či akcionář, a nevede se statutárním městem Brnem, či jím zřízenými právnickými osobami, nebo právnickými osobami, kde je statutární město Brno vedeno v obchodním rejstříku jako jejich společník či akcionář, žádný soudní spor;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že nemá v evidenci dani v místě podnikání zachyceny daňové nedoplatky, nemá splatný nedoplatek na pojistném a na penále na veřejném zdravotním pojištění, na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání zájemce, nebo pro trestný čin hospodářský nebo pro trestný čin proti majetku. Právnické osoby předloží čestné prohlášení o beztrestnosti všech osob, které vykonávají funkci statutárního orgánu;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým prokáže, že dle jeho znalosti není proti němu veden výkon rozhodnutí či exekuce;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým bere na vědomí, že statutární město Brno je povinným subjektem dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, a dle tohoto zákona je povinno poskytovat informace vztahující se k jeho činnosti;
- Čestné prohlášení zájemce, kterým bere na vědomí, že objekt Schrattenbachova paláce v Brně na adrese Koblížná 4, č.p. 70, který je součástí pozemku p. č. 143, v k. ú. Město Brno, obec Brno je nemovitou kulturní památkou evidovanou v Ústředním seznamu kulturních památek ČR pod reg. č. 37227/7-84, která se nachází na území městské památkové rezervace Brno.
- Čestné prohlášení zájemce, ve kterém prohlašuje, že je svou nabídkou vázán do 31. 3. 2015.

B 2. Profesní kvalifikační předpoklady

1. Úředně ověřený doklad o oprávnění k podnikání podle zvláštních právních předpisů v rozsahu odpovídajícímu požadované činnosti v pronajímaných prostorách, tímto dokladem se rozumí zejména výpis z živnostenského rejstříku nebo živnostenský list, (příp. do vydání výpisu stejnopis ohlášení s prokazatelným doručením příslušnému živnostenskému úřadu), vydaný příslušným živnostenským úřadem (nikoli výstup z informačního systému veřejné správy - CZECH POINT), prokazující oprávnění provozovat živnost v tomto oboru.
2. Výpis z obchodního rejstříku či výpis z jiné obdobné evidence, je-li v ní zájemce zapsán.

Požadované doklady nesmí být ke dni skončení lhůty pro podání nabídek starší tří měsíců.

C. Požadavky na podání nabídky více zájemci společně:

Předkládá-li nabídku více zájemců společně, prokáže splnění profesních kvalifikačních alespoň

jeden z nich. Základní kvalifikační předpoklady prokáže každý zájemce samostatně. V nabídce bude doložen v originále doklad obsahující závazek, že zájemci podávají společnou nabídku, budou vůči statutárnímu městu Brnu a třetím osobám z jakýchkoliv právních vztahů vzniklých v souvislosti s nabídkovým řízením zavázáni společně a nerozdílně, a to po celou dobu trvání nabídkového řízení i po dobu trvání nájemního vztahu. Zájemci předloží způsob příp. zastupování ve věci společného návrhu.

D. Kritéria hodnocení nabídek:

- výše nájemného, které se nájemce zavazuje uhradit;
- konkrétní podnikatelský záměr zájemce s nebytovými prostorami, tj. např. atraktivita nabízených služeb;
- dosavadní praxe;
- doba uvedení předmětných nebytových prostor do provozu.

Kritéria budou posuzována komplexně ve vzájemných souvislostech, nejsou tedy seřazena podle jim přisuzované váhy.

E. Lhůta pro podání nabídek a otevírání obálek:

Lhůta pro podání nabídek končí dne 15. 1. 2015.

Otevírání obálek a hodnocení nabídek hodnotící komisí je neveřejné.

F. Označení, obsah a způsob podání nabídky:

Zájemce podá nabídku v písemné podobě v řádně uzavřené obálce. Obálka s nabídkou bude označena názvem nabídkového řízení „**Pronájem prostor - Knihovni klub v Schrattenbachově paláci**“. Dále bude obálka označena slovem „**NEOTVÍRAT**“ a bude na ni uvedena adresa, na níž je možné zaslat zájemci případně oznámení o tom, že jeho nabídka byla podána po lhůtě pro podání nabídek. Obálka s nabídkou bude na uzávěru opatřena razítkem, pokud jej zájemce používá, případně podpisem zájemce, je-li fyzickou osobou, či podpisem osoby vykonávající funkci statutárního orgánu zájemce, je-li právnickou osobou. Nabídka zájemce musí být na níže uvedenou adresu doručena, nikoliv tedy pouze předána k poštovní přepravě do konce lhůty pro podání nabídek.

G. Místo a doba pro podání nabídky:

Poštou se nabídka podává na adresu: Odbor kultury MMB, Dominikánské nám. 3, 601 67 Brno,

Osobně se nabídka podává na sekretariát Odboru kultury MMB Dominikánské nám. 3, 601 67 Brno, 3. poschodí, dveře č. 302, a to v pracovních dnech v úředních hodinách.

H. Uzavření smlouvy:

Vybraný uchazeč je povinen poskytnout řádnou součinnost potřebnou k uzavření smlouvy o nájmu prostor sloužících k podnikání (smlouva). Poskytnutím řádné součinnosti se rozumí především řádné podepsání všech úplných vyhotovení návrhu smlouvy do 30 dnů ode dne doručení návrhu na uzavření smlouvy uchazeči a jeho zaslání nebo předání zpět na Odbor kultury MMB na adresu dle bodu H. Pokud vybraný uchazeč řádně nepodepíše návrh smlouvy do 30 dnů ode dne jeho doručení uchazeči, považuje se tato skutečnost za odmítnutí vybraným uchazečem uzavřít smlouvu a smlouva bude uzavřena s druhým uchazečem v pořadí. Obdobně bude postupováno v případě, že smlouvu odmítne uzavřít druhý uchazeč v pořadí, přičemž bude přistoupeno k uzavření smlouvy s dalším uchazečem v pořadí.

I. Další podmínky nabídkového řízení:

1. Nabídkového řízení se mohou zúčastnit i zahraniční osoby (tzn. fyzické osoby s bydlištěm nebo právnické osoby se sídlem mimo území ČR).
2. Pokud nabídka nebude obsahovat požadavky v části I a II nebo pokud nebude splňovat

formální předpoklady dle předchozích odstavců, vzniká důvod k vyřazení takové nabídky z nabídkového řízení.

3. Statutární město Brno si vyhrazuje právo nevybrat žádnou z předložených nabídek, příp. nabídkové řízení kdykoli do uzavření smlouvy zrušit a neuzavřít smlouvu s žádným uchazečem.
4. Zájemce nemá nárok na úhradu nákladů vzniklých v souvislosti s jeho účastí v nabídkovém řízení.
5. Nabídky nebudou uchazečům vráceny.
6. Nabídky nemohou obsahovat variantní řešení.
7. Pronájem prostor sloužících k podnikání podléhá schválení Radou města Brna dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Podrobné informace jsou zveřejněny na úřední desce MMB na internetových stránkách www.brno.cz a na internetových stránkách www.kjm.cz. Informace o nabízených prostorách poskytne a prohlídku umožní za správce objektu: Ing. Irena Antošová, tel.: 542 532 120, e-mail: antosova@kjm.cz. Za Odbor kultury MMB vyřizuje Mgr. Tomáš Kočíčka tel.: 542 172 441, e-mail: kocicka.tomas@brno.cz.

PhDr. Viera Rusinková
vedoucí Odboru kultury MMB

Příloha č. 1. Orientační plány prostor

Příloha č. 2. Seznam vybavení prostor

Příloha 4

Bc. Jana Stará, Staňkova 16 b, 602 00 Brno

Odbor kultury MMB

Dominikánské nám. 3

601 67 Brno

V Brně, dne 11. 1. 2015

Věc: Pronájem prostor – Knihovní klub v Schrattenbachově paláci

Vážení,

dovolte mi, abych vám předložila nabídku k výběrovému řízení na pronájem prostor v objektu Knihovny Jiřího Mahena v Brně.

Jsem majitelkou a zakladatelkou kavárny Dobrá zastávka v Brně, ul. Trnitá 2b, 602 00 Brno (areál ÚAN Zvonařka). Tato kavárna funguje od roku 2012 a kromě své základní funkce, nabídky občerstvení pro cestující a návštěvníky, se profiluje jako multifunkční kulturní prostor. Pořádáme výstavy, vzdělávací akce, cestovatelské večery, výtvarné či jazykové večery. Během několika let se naše kavárna stala oblíbeným místem hostů, kteří se vracejí a nacházejí zde kulturní prostředí, které nabízí nejen kvalitní občerstvení, korespondující s moderními trendy v gastronomii, ale také klidné místo, které je může obohatit svoji kulturní nabídkou a osobním přístupem. Tento přístup k zákazníkům, včetně dětí, a zásady společenské odpovědnosti v podnikání bychom chtěli přenést i do nově vznikajícího Knihovního klubu. Spolupracujeme a podporujeme začínající umělce, kteří u nás nacházejí prostor pro prezentaci svých děl, dále s veřejně prospěšnými organizacemi, seniory, nabízíme možnost uspořádání hudebních, společenských večerů, autogramiád vydaných knih, vzdělávacích akcí atd. Bohatou zkušenost v oblasti organizování akcí dokládají přiložené dokumenty s plakáty na události, které u nás proběhly (akce včetně fotodokumentace je možné shlédnout na www.dobrazastavka.cz nebo na našem FB profilu).

Byli bychom rádi, kdybychom mohli naše zkušenosti nabídnout také Knihovně Jiřího Mahena a přispět k jejímu rozvoji a dobrému jménu. Tato nabídka je pro nás příležitostí, jak se podílet na kulturním rozvoji regionu, ale také gastronomickou osvětou přispívat ke zdravému životnímu stylu a kavárenskému „duchu“ města Brna.

S pozdravem,

Bc. Jana Stará

Přílohy:

1. podnikatelský záměr, nabídka nájemného, termín zahájení provozu
2. reference, akce uspořádané v kavárně Dobrá zastávka
3. životopis
4. čestná prohlášení
5. notářsky ověřený výpis z živnostenského rejstříku

Podnikatelský záměr – Knihovní klub

Zpracovatel: Bc. Jana Stará, 11. 1. 2015

Knihovní klub bude zajišťovat občerstvení pro návštěvníky knihovny a hosty akcí pořádaných Knihovnou Jiřího Mahena. V nabídce budou teplé a studené nápoje (alkoholické i nealkoholické), zákusky, malé teplé a studené občerstvení, které bude možné připravovat na místě (dle provozních možností zázemí s ohledem na prostory, které jsou kulturní památkou).

Příklad nabídky občerstvení: vysokojakostní kávy připravované vyškolenými baristy (espresso, cappuccino, latté macchiato, káva připravovaná v džezvě, alžírská, irská káva a další kávové nápoje, čaje - důraz na kvalitní čaje, sypané, bylinkové, sezónní nápoje – domácí limonády, ledové čaje, čaj z čerstvého zázvoru, chai latté apod.), nápoje ze sójového mléka, domácí mošty (jihomoravští výrobci), redespreso (roibos tea), fresh juice, matcha nápoje, nápoje z ačai třešní, horká čokoláda, alkoholické i nealkoholické koktejly, destiláty, točené pivo, víno, snídaňové talířky, sandwiche, zapékané tousty nebo paniny, palačinky, müsli, raw food atd.

Nabídka pro děti: ovocné nápoje, fresh juice, kakao, horká čokoláda, dětské cappuccino, ačai cappuccino, palačinky, vafle, cereální nebo row zákusky, ovocné přesnídávky pro batolata apod.

Tematické občerstvení – možnost upravení nabídky tematicky (regionální kuchyně, národní kuchyně, speciální nabídky občerstvení dle tématu. Příklad: při akci, která byla zaměřena na život, a úspěchy československé automobilové závodnice Elišky Junkové bylo podáváno občerstvení připravené dle kuchařky paní Junkové.)

Spolupráce s KJM na zajištění občerstvení pro akce pořádané knihovnou – přizpůsobení provozu Knihovního klubu prioritně těmito akcím knihovny. Zajištění studeného i teplého občerstvení (využití cateringových služeb provozu Dobré zastávky na ÚAN Zvonařka).

Dodavatelé, s kterými plánujeme spolupracovat: Laura coffee (dodavatel kávy), Cukrářství U kulaté, Želešice (zákusky, dorty), Sklizeno, My food, zástupci

jihomoravských vinařství (např. Vinselekt Michlovský, vinařství Šamšula), Hostětínská moštárna a další. Preferujeme regionální dodavatele.

Doplňkové služby: dětský koutek s nabídkou krátkodobého hlídání dětí (služby pro rodiče s dětmi, kteří chtějí navštívit knihovni oddělení a nerušeně si vybrat knihy).

Možnost ohřívání jídla pro rodiče s novorozenci a batolaty, umístění dětských židlí.

Wi-Fi připojení zdarma, možnost práce na počítači knihovniho klubu, který bude k dispozici

Možnost zapůjčení deskových her.

Umístění funkčního historického piána, možnost hraní na hudební nástroj pro návštěvníky – využití také při doprovodných programech.

Prodej drobných upomínkových předmětů souvisejících s městem Brnem (převážně turistům).

Galerie – možnost výstav obrazů, fotografií, uměleckých děl.

Doprovodné programy: výstavy, vernisáže, cestovatelské večery, literární večery (literární kavárny), kulturní besedy, večery s hudbou (využití kontaktů a zkušeností ze současného provozu Dobré zastávky – viz přiložené plakáty uskutečněných akcí), spolupráce s místními organizacemi, které kulturní akce propagují, podporují nebo sami organizují – např. Kulturárium, Týden kávy, Brno kvalitně, Pohyblivý svátek, Recy made Brno atd.

Možnost spolupráce s mateřskými, základními nebo středními školami – výstavy prací žáků, společná snaha s knihovnou o přitáhnutí dětí do prostoru knihovny, podpora četby.

Společenská odpovědnost v podnikání:

Do provozu bude zaveden a dodržován systém HACCP.

Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví – kavárna Dobrá zastávka navázala spolupráci s různými dobrovolnickými organizacemi, kterým umožňuje zdarma ve svých prostorách prezentaci jejich činnosti, pomáhá s distribucí informačních materiálů, programů aktivit, umožňuje výstavy a prodej jejich produktů. V této práci bychom rádi pokračovali také v Knihovniho klubu, podporovali spolupráci s různými dobrovolnickými skupinami a organizacemi.

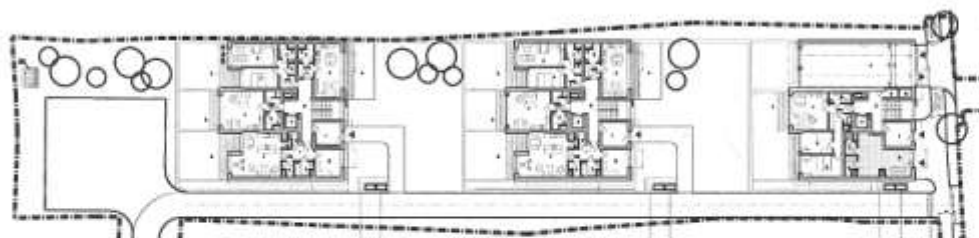
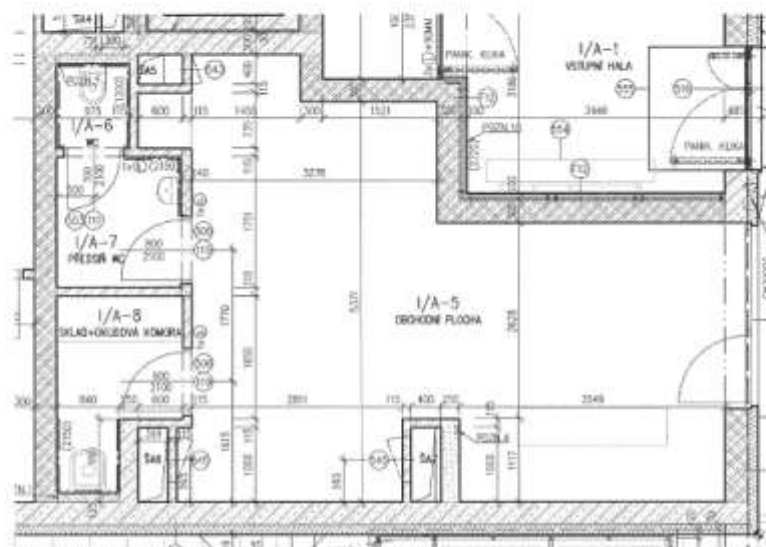
Marketing: vytvoření www stránek Knihovniho klubu, stránek na sociálních sítích, propagace akcí skrze tyto kanály, prezentace a účast v rámci brněnského festivalu Týden kávy, propagace ve festivalových periodikách. Předpokládáme vzájemnou

spolupráci a propojení propagace s KJM a MMB – www stránky, listy městské části apod. Vzájemná marketingová spolupráce s vystavovateli, účastníky kulturních akcí a projektů. Umístění reklamního panelu před Knihovním klubem a v prostorách KJM po vzájemném odsouhlasení s vedením KJM.

Termín zahájení provozu: 14 dní po podpisu smlouvy

Příloha 5

Q/R	QČÍ, MÍSTNOST	PLOCHA: M ²	SK. VÝŠKA MM	PODLAŽÍ	PR./KAPKA
	TYP	OBCHOD			
5	OBCHODNÍ PLOCHA	3,10	2650	09	
6	WC	0,5	2650	07	
7	PŮJÍŠNĚK WC	2,87	2650	07	
8	SKLAD + KUCHOVNĚ KOMBINA	3,73	2650	07	
	CELKOVÁ PLOCHA OBCHODU	10,20			



NÁZEV ZAKÁZKY (DÍL.Č)	BYTOVÝ DŮM KADETKA , BOŽETĚCHOVA, BRNO	ATELIER RAW spol.s.r.o.
INVESTOR	DOMOPLAN - Bytový dům Kadetka s.r.o. ÚDOLNÍ 11, 602 00 BRNO	Domašická 12 www.raw.cz 612 00 Brno tel. 541 242 608 atelier@raw.cz
AUTOŘI A VEDOUČÍ PROJEKTU	Doc. Ing. arch. TOMÁŠ RUSÍN, Doc. Ing. arch. IVAN WAHLA	DOKUMENTACE PRO STAVEBNÍ ŘÍZENÍ
VYPRACOVAL A KREMLIL	Ing. arch. PETR MUTINA, Bc. LENKA TVARŮŽKOVÁ	MĚŘÍTKO
ČÁST - PRŮPES	ARCHITEKTONICKÉ A STAVEBNĚ TECHNICKÉ ŘEŠENÍ	1:75
DOKUMENT (VÝKRES)	KARTA BYTU	DATA
		07/2013
		BYT
		OBCHOD

Vážení,

dovolte mi, abych vás oslovila v souvislosti se záměrem informačního centra na ÚAN Zvonařka v Brně.

Jsem majitelkou kavárny Dobrá zastávka na ÚAN Zvonařka. Kavárna je zároveň malou galerií, pořádáme různé přednášky, kulturní akce a často jsou naše prostory první, které navštíví turisté a návštěvníci, kteří přijíždějí do Brna autobusovými spoji.

Jelikož se na ÚAN Zvonařka nenachází žádné turistické informační centrum, rozhodla jsem oslovit vás s žádostí o možnosti vytvoření informačního místa pro turisty v naší kavárně. Byl by zde prostor, kam by bylo možné např. umístit závěsný držák na informační brožury, letáčky, mapky apod., které by mohly posloužit turistům. Pokud by z vaší strany byl zájem o tuto spolupráci, prosím, kontaktujte mě na níže uvedených kontaktech.

S pozdravem,

Bc. Jana Stará

majitelka kavárny Dobrá zastávka

V Brně, dne 9. 2. 2015

Zasláno: tic@ticbrno.cz

Příloha 7

Dobrý den,

dovolte mi, abych se představila, jsem majitelkou kavárny - galerie Dobrá zastávka na Zvonařce. Naše kavárna zaujímá vcelku strategické místo v rámci tohoto dopravního uzlu, kolem naší zahrádky projíždějí všechny autobusy jediným možným vjezdem na Zvonařku. Jelikož u vás pravidelně nakupuji a denně kolem vás jezdím, napadlo mě, zdali byste neuvítala možnost inzerovat vaše služby na volném plotě naší zahrádky nebo zdali bychom mohli navázat nějakou vzájemnou spoluprací.

Řeším květinovou výzdobu v kavárně, na zahrádce, dále si všímám (už 3 roky co kavárnu provozuji), že hosté se ptají na možnost zakoupení květin na Zvonařce, tato služba jim zde chybí, uvažuji také o rozšíření kavárny o další možné aktivity atd. atd.

Jelikož považuji osobní jednání za mnohem účinnější formu komunikace, chtěla bych vás požádat o osobní schůzku, na které bychom se o možnostech spolupráce mohli nezávazně pobavit.

Pokud nemáte zájem, berte tento e-mail jako bezpředmětný.

Pokud byste o schůzku zájem měla, prosím, napište, kdy bychom se mohli sejít - ráda vás navštívím ve vašem zahradnictví.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Bc. Jana Stará

majitelka kavárny Dobrá zastávka