



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



VYHODNOCENÍ INOVAČNÍHO PROCESU VE VYBRANÉ FIRMĚ

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Ilona Kopecká**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona Kopecká**
Osobní číslo: **E13000299**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Vyhodnocení inovačního procesu ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Shromáždění a vyhodnocení odborné literatury relevantní pro řešené téma.
2. Charakteristika vybrané firmy v rozsahu malého a středního podnikání.
3. Analýza inovačního potenciálu dané firmy a odhalení dysfunkcí v oblasti vybraných inovačních aktivit firmy.
4. Analýza inovačního procesu na příkladu plánovaných inovací a návrh řešení odhalených dysfunkcí s podporou silných stránek podniku.
5. Vyhodnocení vybraných inovací včetně návratnosti vložených finančních prostředků.

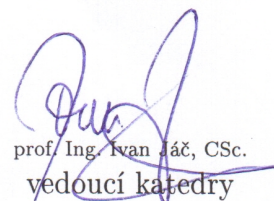
Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
TID, J., J. BESSANT a K. PAVITT. Řízení inovací. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
PITRA, Z. Inovační strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
BESSANT, J. and J. TIDD. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 4ed. West Sussex: John and Sons, 2009. ISBN 978-0-470-99810-6.
Elektronická databáze ProQuest (www.knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Petr Brož**
Aries, a. s. ředitel IT a správy majetku
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na vyhodnocení inovačního procesu ve firmě Aries, a. s. Teoretická část se zabývá nezbytnými pojmy k pochopení této problematiky, ke kterým patří především základní vymezení inovací, inovačního podnikání, inovačního potenciálu a malého a středního podnikání. Je zde také popsán inovační proces, jeho fáze a bariéry.

V další části autorka představuje společnost Aries, a. s. a pomocí dotazníku hodnotí inovační potenciál. Na základě odhalených nedostatků inovačních aktivit navrhuje kroky, které by mohly vést ke zlepšení situace firmy Aries, a. s. v oblasti inovací.

V diplomové práci je analyzován inovační proces ve vybrané firmě a stanoveny bariéry, které ve společnosti brání dalšímu pokroku v oblasti inovačních aktivit. Přínos této diplomové práce spočívá ve vypracování návrhu a vyhodnocení nových inovačních aktivit, které jsou rozpracovány do finančního a prodejního plánu.

Klíčová slova

inovace, inovační potenciál, inovační proces, malé a střední podnikání, Aries, a. s.

Annotation

Innovation process evaluation in the chosen company

The thesis is focused on the evaluation of the innovation process in the company Aries, a.s. The theoretical part deals with the concepts necessary for the understanding of these issues, including especially the basic definition of innovation, innovative entrepreneurship and innovation potential of small and medium enterprises. It also describes the innovative process, its stages and barriers. In the next part, the author presents the company Aries, a.s. and evaluates the innovation potential by using a questionnaire survey. On the basis of the detected weaknesses at innovative activities suggests steps that could lead to the improvement of the situation of the company Aries at the innovation sphere. The thesis analyzed the innovation process in selected company and revealed barriers preventing the company from further progress in innovative activities. The asset of this thesis lies in the drafting and evaluation of new and innovative activities that are developed in the financial and sales plan.

Key words

innovation, innovation potential, innovation process, small and medium enterprises

Obsah

1 Inovace.....	14
1.1 Vymezení pojmu inovace	14
1.2 Úspěšná inovace	16
1.3 Členění inovací.....	17
1.4 Cíle inovací.....	17
1.5 Inovační podnik	17
1.6 Bariéry inovačního podnikání	18
1.7 Inovační podněty	19
1.7.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí	21
1.8 Prostředí působící na tvůrčí aktivitu – tvůrčí pracovní prostředí	24
2 Inovační proces.....	26
2.1 Inovační potenciál a efektivnost firmy	27
2.2 Fáze inovačního procesu	31
2.3 Modely inovačního procesu.....	32
2.3.1 Lineární model inovací.....	32
2.3.2 Řetězový model inovací	33
2.3.3 Model procesu fází a bran (stage – gate proces)	34
2.4 Efektivnost inovačního procesu.....	36
2.4.1 Měření efektu inovačního procesu	36
2.4.2 Hodnocení inovací podle Oslo manuálu.....	36
2.5 Financování inovačního procesu	37
2.5.1 Soukromé zdroje financování.....	38
2.5.2 Veřejné zdroje financování.....	39
2.5.3 Evropská unie	39
3 Malé a střední podnikání	41

3.1 Faktory omezující rozvoj malých a středních podniků	42
3.2 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání	43
3.2.1 Výhody malého a středního podnikání	43
3.2.2. Nevýhody malého a středního podnikání	43
3.3 Podpora malého a středního podnikání	43
4 Charakteristika podniku.....	45
4.1 Základní údaje	45
4.2 Historie a současnost	45
4.3 Analýza firmy Aries, a. s.	47
4.3.1 Organizační struktura	47
4.3.2 Personální obsazení a vývoj počtu zaměstnanců	49
4.3.3 Základní popis technologie.....	49
4.3.4 Kategorie v sortimentu firmy Aries, a. s.	50
4.3.5 Marketingové aktivity	52
4.3.6 Finance a hospodaření	53
5 Analýza inovačního potenciálu firmy Aries, a. s.	55
5.1 Inovační schopnost podniku Aries, a. s.	55
5.1.1 Strategie a plánování	55
5.1.2 Marketing	56
5.1.3 Technologický proces.....	57
5.1.4. Kvalita a životní prostředí	57
5.1.5 Logistika	58
5.1.6 Organizace a lidské zdroje.....	59
5.2 Celkové zhodnocení inovačního potenciálu firmy Aries, a. s. z hlediska dotazníku	60
6 Inovační proces ve firmě Aries, a. s.	61
6.1 Fáze inovačního procesu	61

6.2 Bariéry inovačního procesu	66
6.3 Aktuálně probíhající inovace ve firmě Aries, a. s.	66
7 Návrh a vyhodnocení vybraných inovací	68
7.1 Návrh řešení.....	68
7.1.1 Podrobnější popis navrhovaných inovací.....	69
7.1.2 Předpokládané náklady na vybrané inovace.....	71
7.1.3 Marketingový plán na období dvou let.....	74
7.1.4 Předpokládaný plán prodeje a zisku nových výrobků	76
7.1.5 Zajištění finančních prostředků na inovační aktivity	77
7.2 Zhodnocení vybraných inovací včetně návratnosti vložených finančních prostředků	80
8 Seznam použité literatury	84
9 Přílohy	87

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Schéma inovačního procesu</i>	26
<i>Obrázek 2: Model inovačního procesu</i>	32
<i>Obrázek 3: Lineární model inovací</i>	33
<i>Obrázek 4: Řetězový model inovací</i>	34
<i>Obrázek 5: Model fází a bran</i>	35
<i>Obrázek 6: Studenec u Horek</i>	45
<i>Obrázek 7: Organizační struktura</i>	48
<i>Obrázek 8: Inovační proces ve firmě Aries, a. s.</i>	62
<i>Obrázek 9: Certifikace OEKO-TEX</i>	64

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Zdroje inovačních podnětů</i>	20
<i>Tabulka 2: Faktory prostředí ovlivňující inovaci</i>	24
<i>Tabulka 3: Kritéria pro zařazení firmy</i>	29
<i>Tabulka 4: Kritéria pro zařazení firmy do třídy celkového inovačního potenciálu</i>	30
<i>Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců</i>	49
<i>Tabulka 6: Celkové hodnocení jednotlivých oblastí</i>	60
<i>Tabulka 7: Kalkulace nákladů - stehenní kompresní návlek</i>	72
<i>Tabulka 8: Kalkulace nákladů - kompresní šortky</i>	73
<i>Tabulka 9: Kalkulace nákladů - kompresní tričko</i>	74
<i>Tabulka 10: Plán zisku</i>	77

Úvod

Inovační procesy jsou v současném dynamickém světě druhé dekády 21. století považovány za klíč k rozvoji firmy. Aby si podnik udržel konkurenceschopnost v dnešním rychle se měnícím prostředí, musí hledat nové metody a postupy, jak uspět. Nejčastěji je pojem inovace chápán jako výsledek investice společnosti do dalšího rozvoje za účelem vývoje podniku, generování vyššího zisku či obsazení dalších segmentů trhu. Avšak je potřeba myslet na fakt, že úspěch nespočívá v jakékoli inovaci. Inovace by měla být jedinečná, nenapodobitelná a neotřelá.

Teoretická část vymezuje rámec tématu diplomové práce. Jsou zde definovány základní pojmy, které k inovacím neodmyslitelně patří. Záměrem teoretické části je vymezit pojem inovace a detailněji se zaměřit na úspěšnost a cíle inovací. Aby mohla být inovace úspěšná, měl by si každý podnik uvědomit inovační podněty, ale i bariéry inovačního podnikání, jejichž neznalost může znamenat řadu nepříjemných komplikací. Nedílnou součástí teoretického základu tvoří samotný inovační proces, jeho fáze, bariéry a modely. Před zahájením jakékoli inovační aktivity by si měla každá společnost zjistit svůj inovační potenciál a v kladném případě zvážit veškeré možnosti financování inovačního procesu.

Jelikož zkoumaná firma spadá do malého a středního podnikání, byl v teoretické části tento pojem vymezen. Pro potřeby diplomové práce byl zvolen zákon č. 47/2001 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Dále se autorka zaměřuje na výhody, nevýhody a podporu tohoto druhu podnikání.

Po teoretické části následuje analýza vybrané firmy Aries, a. s., která je zahájena popisem současného stavu vycházejícího z historického vývoje společnosti, dále je představena organizační struktura, personální obsazení společnosti a vývoj počtu zaměstnanců. Základní popis technologie a kategorie v sortimentu pomohou v porozumění problematice daného oboru. Na závěr této části se autorka zaměří na marketingové aktivity a finanční stránku společnosti, kterou zhodnotí pomocí Kralickova rychlého testu.

Další část práce je věnována zhodnocení připravenosti společnosti Aries, a. s. úspěšně využívat inovačního potenciálu v rámci své strategie, které autorka provádí pomocí dotazníkového šetření dle metodiky Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Podstata zpracování dotazníku spočívá v odhalení nedostatků, které se

v jednotlivých oblastech (strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje) nacházejí. V jednotlivých částech dotazníku budou doporučeny možné návrhy na zlepšení týkající se inovačních aktivit.

Poslední část diplomové práce se detailně zaměřuje na inovační proces ve zkoumané společnosti Aries, a. s. Po konzultaci s managementem firmy autorka rozděluje inovační proces do jednotlivých fází a pokouší se odhalit bariéry, které v inovačním procesu analyzované společnosti nastávají. Za nejdůležitější část práce považuje autorka svůj přínos v podobě návrhu a vyhodnocení vybraných inovačních aktivit. Aby bylo pro Aries, a. s. na první pohled zřejmé, zda jsou tyto inovace pro společnost přínosem či naopak, vypracovala autorka předpokládaný plán nákladů, prodeje a zisků u nových výrobků. Tento koncept také obsahuje návrh zajištění finančních prostředků, kde se autorka pokusí potřebné finance získat z dotačních programů a zbylou část pomocí podnikatelského úvěru.

Diplomová práce se zabývá vyhodnocením inovačního procesu ve vybrané firmě. Cílem práce je identifikace nejdůležitějších faktorů, které přímo ovlivňují nebo mohou ovlivnit výsledek inovačních aktivit vybraného malého a středního podniku, konkrétně firmy Aries a. s. V návaznosti na hlavní cíl diplomové práce byly vymezeny dílčí cíle, a to: analýza inovačního procesu ve firmě Aries, a. s. a vymezení nedostatků inovačního procesu firmy průřezem všech jeho fází.

Předpokládaným přínosem diplomové práce jsou návrhy na řešení odhalených nedostatků procesu firmy. Součástí práce je případová studie vyhodnocení vybrané inovace firmy včetně návratnosti vložených finančních prostředků.

1 Inovace

V této kapitole autorka definuje základní pojmy, které k danému tématu neodmyslitelně patří a tvoří teoretický rámec práce.

1.1 Vymezení pojmu inovace

Pojem inovace vznikl z latinského slova „innovare“, což v překladu znamená obnovovat. Význam slova naznačuje, že se jedná o změnu či novinku, ale je důležité nezaměňovat tento pojem s invencí. Zatímco invence je pouze myšlenková vynalézavost či kreativní chování, samotná inovace představuje dokončení inovačního cyklu samotnou výrobou a především uvedením výrobku na trh. V okamžiku uvedení výrobku na trh můžeme mluvit o inovaci, zkráceně se dá charakterizovat heslem „vymyslet-vyrobít-prodat“.

[1] [2]

Podle míry původnosti zmíněného nápadu či tvůrčí myšlenky můžeme rozlišit čtyři stupně invence:

- **Akceptace** neboli nultý stupeň invence – jedná se pouze o převzetí původní nápadu beze změny. Tento stupeň nazýváme relativní invencí.;
- **Aplikace** představuje první stupeň invence, jedná se o imitaci známého řešení, při níž dochází ke změně původního obsahu či formy v rozsahu maximálně 20 %;
- **Adaptace** – druhý stupeň invence se vyznačuje převzetím původního řešení v rozsahu 60 – 80 %;
- **Absolutní invence** se nazývá též třetím stupněm invence a jedná se o zcela novou myšlenku či řešení v rámci světových trhů.

[2]

Pojem „inovace“ můžeme chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, v myšlení či ve výrobě. Teorie systému inovací byla vypracována před 1. světovou válkou, významným rakouským ekonomem J. A. Schumpeterem, který vnímal inovace jako základ dynamického vývoje a vymezil je takto:

- Zahájení výroby nového druhu výrobku nebo již existujícího, ale s novými vlastnostmi;
- Zavedení nového výrobního procesu či postupu do výroby;
- Použití nového dosud neznámého zdroje surovin nebo polotovarů;

- Získání či otevření nového trhu;
- Vytvoření nové organizace výroby nebo změny v řízení.

Lze namítnout, že v podstatě každý nový vynález může být považován za inovaci.

V okamžiku, kdy je představena inovace zákazníkovi, vnímá ji jako originální, přinášející mu určitou výhodu. Vynález je také něco nového, ale od inovace se liší tím, že nemusí být zákazníkovi předveden nebo mu nemusí přinášet přidanou hodnotu, není uveden na trh. Vynález je z hlediska ochrany práv duševního vlastnictví provázán s možností patentování. [3]

Americký ekonom a zakladatel moderního managementu P. Drucker vnímá inovace jako [4, s. 31]:

„specifický nástroj podnikatelů, prostředek, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, která se lze naučit a které lze prakticky využívat;“

či jako [4, s. 44]:

„termín spíše ekonomického či sociálního než technického charakteru. Lze je definovat stejně, jako J. B. Say definoval podnikatelskou činnost, totiž jako změnu výnosnosti zdrojů. Nebo je lze definovat, jak by to pravděpodobně udělal moderní ekonom, jako spíše poptávkovou než nabídkovou kategorii, čili jako změnu hodnot a uspokojení, které z daných zdrojů získává spotřebitel“.

Zbyněk Pitra ve své publikaci poukazuje na to, že inovace je výsledkem kreativity pracovníků organizace a většinou se opírá o výsledky vědeckotechnického rozvoje. Pro úspěch inovace je rozhodující způsob jejich podnikatelského využití.

- Výsledek kreativity pracovníků organizace či vytvoření nějaké novinky, musí být vždy orientováno na zákazníka, musí mu poskytovat vyšší hodnotu (tím se zvyšuje prodej produktů a služeb nabízených organizací).
- Pokud se vědecko-technický objev podnikatelsky zhodnotí, má také charakter inovace. V případě, že organizace umožní zvýšení hodnoty nabízených produktů či služeb pro zákazníka, přinese to společnosti výhodu v podobě zvýšení výnosů z podnikání. [5]

1.2 Úspěšná inovace

Uskutečněná a komerčně využitá invence je nazývána inovací. Úspěšná inovace nemusí být postavena na vyřešení složitého technického problému, jde spíše o to zaujmout, získat si své příznivce, přinést něco nového, odlišného zaobaleného v jednoduché myšlence. Neexistují návody, desatera ani zásady pomoci, kterých dosáhnete zaručeného úspěchu, podstatné je umět reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Být připravený na cokoli, je v dnešním světě považováno za přednější než, aby se firma pokoušela všechno předvídat. Více přirozeného lidského kontaktu, více podnikavosti, nadšení pro věc, možnost seberealizace – to jsou důležité prvky inovací, které jsou mnohdy účinnější než definice a poučky z manažerských příruček.

Ještě před několika lety byla firma vnímána jako tzv. lovec hledající zákazníky, kteří si chtějí koupit to, co firma vyrábí nebo by uměla vyrobit. V 21. století již firma musí být schopna poznat, kdo je vlastně zákazník a jaké jsou jeho potřeby a požadavky. Aby firmy mohly přejít k podnikání typu „Poznej a zareaguj“, musí umět odpovědět na následující otázky:

1. Jak může firma rozpoznat rychleji než konkurence novou příležitost a zároveň vynaložit nižší náklady?
2. Jak připravit pro zákazníka takovou nabídku, která přinese oběma stranám větší užitek?
3. Jak inovovat infrastrukturu firmy, aby firma dokázala efektivněji realizovat nové příležitosti?
4. Jak systematicky vybudovat trvalou konkurenceschopnost firmy v bouřlivém prostředí? [6]

Na základě různých definic můžeme vysledovat společné znaky a předpoklady pro úspěšnou realizaci inovace, které lze vymezit následovně:

- Předmětem inovace mohou být výrobky, služby nebo výrobní a organizační postupy;
- Nezbytná je orientace na zákazníka – umět rozpoznat jeho potřeby;
- Podstupovat přiměřenou míru rizika ve spojitosti se zaváděním inovace;
- Umět kriticky posoudit reálnost inovačního nápadu;
- Zaměřovat na projektový přístup a všimnout si všech podnětů, které by mohly vést k inovaci.

1.3 Členění inovací

Na inovace lze nahlížet z různých hledisek a v jednotlivých publikacích je možné najít mnoho druhů členění inovací. K inovacím se dá přistupovat z různých pohledů a úhlů. Autorka se rozděluje inovace z věcného hlediska, dle stupně novosti a také se zaměří na inovace podle úhlu pohledu, podrobnější popis jednotlivých inovací je umístěn v příloze A.

1.4 Cíle inovací

Jelikož inovace jako takové jsou zaměřeny především na zákazníka, tak za nejčastější inovace jsou považovány inovace výrobků, služeb anebo vstup na nový trh. Cíle inovací jsou definovány následovně:

- Dosažení vyšší penetrace na existujícím trhu (zvýšení prodeje, obsazení nových segmentů na trhu);
- Vylepšení výrobků nebo služeb (přidání nové funkce nebo naopak odebrání nepotřebné funkce, jednoduchost, spolehlivost, úspornost, změna designu výrobku);
- Zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka);
- Zvýšení efektivnosti prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka, např. elektronické kanály, internetový obchod);
- Přejít na geograficky nové trhy (přizpůsobení produktu a procesů místním podmínkám, zastoupení);
- Nové produkty pro existující nebo nové zákazníky. [7]

1.5 Inovační podnik

Peters a Waterman považují za inovativní organizaci takovou firmu, která je neobvykle dobrá ve výrobě tržně úspěšných novinek. Dobrým průzkumem trhu, dobrou analýzou diskontovaných peněžních toků a dobrým rozpočtováním se daný podnik může vyhnout chybným rozhodnutím. Ke každému inovačnímu podniku neodmyslitelně patří kontrolování jakosti i v případě, že to povede ke zvýšení nákladů podniku. Inovační podnik musí být schopen posoudit reálnost inovačního nápadu, správnou míru přijímaného rizika a schopnost jej financovat. [7]

Švejda ve své publikaci zdůrazňuje, že pouze ten podnik, který systematicky inovuje, se může prosadit na trhu a přežít tlak konkurence. Důsledné promítnutí progresivních znalostí do činností všech složek podniku patří k jednomu z charakteristických znaků inovačního podnikání. V systému inovačního podnikání je nutné věnovat mimořádnou péči pracovníkům, kteří disponují odbornými znalostmi a zkušenostmi. Úloha těchto zaměstnanců je v podniku nezastupitelná a má zásadní vliv na činnosti jednotlivých složek podnikového systému a také na vytváření mimořádně kvalitních výrobků s velkou přidanou hodnotou. [8]

Střední, zejména však malé podniky mají potíže, které jim neumožňují rozvinout inovační podnikání. Překážek, které jim mohou stát v cestě, může být celá řada např.:

- Nemají odpovídající znalosti a zkušenosti, jak založit a provozovat inovační firmu;
- Nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků;
- Neschopnost vlastního výzkumu a vývoje;
- Nedostatečně rozvinutá infrastruktura;
- Neznalost zpracování projektů pro získání grantů včetně administrativně – technického vyhotovení. [8]

1.6 Bariéry inovačního podnikání

Pod pojmem bariéry inovačního podnikání si můžeme jednoduše představit překážky či zbránny, které buď omezují samotné inovační aktivity, nebo společně zabraňují v zavádění jakýchkoli inovací.

Dvořák spatřuje překážky inovačního procesu především v následujících oblastech:

- Nedostatečná orientace výzkumu na inovace;
- Obtížné podmínky financování, spojené mj. s nejistotou a omezeními financování z veřejných zdrojů a nepříliš příznivým daňovým prostředím;
- Právní a společenskopolitické prostředí (nedostatečná právní ochrana, soustava norem a certifikací, obtížné administrativní formalities, nedostatečné právní formy z hlediska evropské kooperace). [9]

Dle **Oslo manuálu** jsou k nejdůležitějším faktorům, které brání podnikům v inovační činnosti řazeny tyto:

K **ekonomickým faktorům** řadíme: nadměrné vnímané riziko, příliš vysoké náklady, nedostatek vhodných finančních zdrojů, příliš dlouhá návratnost investice do inovace.

Za **podnikové faktory** jsou považovány: nedostatečný inovační potenciál (VaV, design), nedostatek odborného personálu, nedostatek informací o technologiích a trzích, těžko kontrolovatelné inovační výdaje, odpor ke změně uvnitř firmy, nedostatky v dostupnosti externích služeb, nedostatek příležitostí ke spolupráci.

Mezi **ostatní faktory** patří: nedostatek technických příležitostí, nedostatečná infrastruktura, nezájem o inovování s ohledem na předchozí inovace, nedostatečná ochrana vlastnických práv, legislativa, normy, regulace, standardy, daňový systém, nízká odezva zákazníků na nové produkty a procesy. [10]

1.7 Inovační podněty

Ve své podstatě inovaci můžeme považovat za rozpracování určitého výchozího inovačního podnětu. Východiskem celého postupu je tedy vznik tvůrčího nápadu, originální inovační myšlenky či nového inovačního podnětu. Tento tvůrčí námět se v průběhu následujícího zpracování inovačního projektu musí transformovat do konkurenční výhody. V každé firmě by mělo existovat místo pro soustředění tvůrčích nápadů – sběr inovačních podnětů, shromažďování a podněcování ke vzniku nových podnětů. [11]

Zdroje inovačních podnětů se nachází jak uvnitř organizace, tak ve vnějším prostředí. Potenciální zdroje inovačních podnětů jsou uvedeny v tabulce č. 1:

Zdroje inovačních podnětů	
Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
<ul style="list-style-type: none"> – vlastní VaV – technické útvary – projekce, konstrukce, technologie – produkce (výroba, poskytování služeb) – marketing a prodej – logistika (nákup a zásobování) – záruční i pozáruční servis – vlastníci 	<ul style="list-style-type: none"> – zákazníci – dodavatelé – konkurence – konzultanti, výzkumné instituce – školy, univerzity – odborné publikace, internet – výstavy, veletrhy, odborné semináře a konference – reklamní agentury – investoři – média – autorizované zkušebny, certifikační agentury – státní instituce, veřejný sektor – legislativa – globalizace, přístup k EU

Tabulka 1: Zdroje inovačních podnětů (Zdroj: Pitra, 1997; s. 58)

Pitra ve své publikaci upozorňuje na skutečnost, že většina námětů na inovaci produktů vychází v převážné většině odvětví přímo od zákazníků. Při hledání a shromažďování inovačních podnětů by podnik měl mít na paměti, že se v podstatě uplatňují dva aspekty:

Tlak trhu – souvisí s inovačními podněty, které směřují k vylepšení stávajících produktů, rozšíření existující nabídky o alternativy již nabízených produktů. Průběžné a přírůstkové inovace vznikají na základě podnětů tlakem trhu. V této situaci je důležité umět být schopen rychle a vhodně reagovat na přání a požadavky svých zákazníků.

Tah vědeckotechnického rozvoje můžeme v obecném pojetí považovat za zdroj podnětů pro podstatné a zlomové inovace. Tyto inovace se zaměřují na vznik nových zákaznických potřeb, které zákazníci dosud nepocítují. Z tohoto důvodu jsou podstatné inovace mnohem více riskantní než průběžné či přírůstkové inovace. V případě úspěšného vstupu na trh jsou zdrojem vysokých příjmů a zisků. [11]

1.7.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí

Úspěšný podnikatel usiluje o vytvoření určité hodnoty a snaží se přispět něčím novým za pomoci využití změny ve svůj prospěch. Pokouší se o nové a odlišné hodnoty, nová a odlišná uspokojení nebo o zkombinování existujícího zdroje v novou a produktivnější konfiguraci. Pro úspěšného podnikatele je zásadní, uvědomit si důležitost systematických inovací a nalézt pro ně využití v praxi. [4]

„Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.“ [4, s. 45]

Systematické vyhledávání změn je úzce spjato se sledováním sedmi zdrojů inovačních příležitostí. Drucker je rozděluje do dvou skupin podle vzniku příležitostí ve vztahu k podniku:

Změny nacházející se uvnitř organizace – jsou poměrně spolehlivým indikátorem změn, ke kterým buď již došlo, nebo k jejichž vyvolání stačí jen malé úsilí.

– Nečekané události

- **Nečekaný úspěch:** Tato oblast nabízí velmi bohaté příležitosti k úspěšným inovacím. I přesto, že poskytuje nejméně riskantní inovační příležitosti, je jako zdroj inovací využíván málo. Často k němu dochází v oblastech, ve kterých firma úspěch neočekává na úkor oboru, který firma považuje za svůj hlavní. Vedení podniku se obvykle soustředí spíše na problémové oblasti, než aby se zabývala oblastí, kde dosahuje lepších než průměrných výsledků.
- **Nečekaný neúspěch:** Na rozdíl od úspěchu nelze ignorovat a obvykle také nezůstane nezpozorován, ale zřídka je považován za příznak příležitosti. Většina neúspěchů pramení z omylů, bezmyšlenkovitého napodobování či neschopnosti v oblasti plánování a realizace. Přestože něco selže i přes pečlivé plánování, projektování a svědomitou realizaci, pak tento neúspěch často naznačuje zásadní změnu podmínek a spolu s ní i novou příležitost pro inovace.
- **Nečekaná vnější událost:** Je považována za příležitost k využití existujících znalostí v nových aplikacích. Její využití však vyžaduje více než štěstí nebo intuici – firma musí vyhledávat příležitost k inovaci

a musí být organizována a řízena tak, aby ji mohla úspěšně využít. Další z podmínek úspěchu jsou také odpovídající znalosti a odborné schopnosti firmy. Vyžaduje nejen inovaci produktu, ale i inovaci procesu – služeb a distribučních kanálů.

- **Rozpor** – Rozpor je nesoulad mezi realitou takovou, jaká je a takovou, za jakou ji většina lidí považuje. Zdrojem nerovnováhy může být nesoulad s ekonomickou realitou (V případě, že poptávka po určitém produktu vzrůstá, dá se předpokládat, že se budou zlepšovat i ekonomické výsledky. Pokud tomu tak není, je to příležitost pro vznik nového podniku, zavedení nového výrobního postupu nebo služby), rozpor mezi skutečností a předpoklady o ní (Tento typ nesouladu je typický pro odvětví jako celek a často vyplývá ze špatného nasměrování úsilí). Nejčastějším je rozpor mezi předpokládaným a skutečným chováním zákazníka a jeho hodnotami (V případě, že výrobce nepochopí hodnoty, kterým dává zákazník přednost. Změna musí proběhnout na straně producenta).
- **Inovace vycházející z potřeby určitého procesu** – Změnou procesu rozumíme zdokonalení existujícího postupu, nahrazení slabého článku či přizpůsobení starého procesu novým znalostem. Úspěšné inovace založené na potřebách procesu vyžadují splnění následujících kritérií:
 - Je třeba uvědomit si potřebu změny a identifikovat slabý článek řetězu.
 - V případě, že něco nefunguje tak, jak by mělo, není nutné vědět, co přesně udělat, ale je nutné pokusit se o nějakou změnu.
 - Musí být kladeny přiměřené a splnitelné podmínky, aby řešení bylo vyhovující pro ty, kteří ho budou realizovat.
- **Změny struktury oboru nebo tržní struktury** – Na první pohled by se mohlo zdát, že oborové a tržní struktury jsou zcela stabilní. Ve skutečnosti i malá změna dokáže způsobit jejich rozpad, pokud k tomu dojde je potřeba reagovat velmi rychle přizpůsobením či úplnou změnou strategie. K hlavním indikátorům změn patří:
 - Rychlý růst odvětví;
 - Nalezení nových segmentů trhu;
 - Konvergence technologií;
 - Rychlá změna oboru a z ní vyplývající potřeba strukturální změny.

Další tři zdroje inovačních příležitostí řadíme mezi vnější (mimo organizaci či obor):

- **Demografie** – Z vnějších vlivů jsou demografické změny nejlépe popsatelné a nejnáze předvídatelné. Tyto faktory ovlivňují ekonomiku v daleko větší míře a mnohem dříve, než si často připouštíme. Hlavními demografickými faktory jsou: změna počtu obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, složení obyvatelstva, zaměstnanost, dosažené vzdělání či příjmy.
- **Změny v pohledu na svět, náladách a významech** – Změna postojů vede k tomu, že pocítujeme určité rozdíly ve významech jednotlivých faktů i přesto, že samotná fakta se nemění. Zjednodušeně řečeno se jedná o změny v pohledu na svět. Pro inovace založené na změně postojů je velmi důležité načasování. Inovace musí začínat v malém rozsahu a musí být velmi specifické, jelikož není známo, zda se jedná o dočasný či trvalejší jev.
- **Nové znalosti, vědeckého i nevědeckého charakteru** – Inovace založené na nových znalostech jsou často tím, co je obecně chápáno jako inovace vůbec. Jsou vlastně pravými inovacemi, jak je původně definoval Schumpeter. Zdrojem tohoto typu inovací jsou nejen nové vědecké nebo technické poznatky, ale i společensky založené inovace. U těchto inovací je doba mezi objevem nového poznatku a jeho využitím v praxi nejdelší. Inovace založené na nových znalostech přináší vysoké riziko a jejich úspěch vyžaduje:
 - Pečlivou analýzu všech faktorů – identifikace chybějících článků řetězu;
 - Koncentraci na získání strategické pozice na trhu;
 - Podnikatelský způsob řízení.

Všechny tyto oblasti se do značné míry prolínají, a tak hranice mezi těmito sedmi oblastmi zdrojů inovačních příležitostí nelze stanovit úplně přesně. Každý z uvedených zdrojů vyžaduje samostatnou analýzu, jelikož každý má odlišné charakteristické vlastnosti. Je důležité mít na paměti, že žádná z těchto oblastí není svou podstatou důležitější nebo produktivnější než ostatní. Výše uvedené zdroje jsou seřazeny podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Inovace založené na nových vědeckých poznacích jsou v porovnání od obecného mínění více riskantní. Naopak analýza

nečekaných událostí je překvapivě doprovázena malým rizikem a nejistotou.

[4] [12]

1.8 Prostředí působící na tvůrčí aktivitu – tvůrčí pracovní prostředí

Podpora ze strany organizace hraje v rozvoji tvůrčího potenciálu jednotlivých pracovníků velmi významnou roli. Měly by být respektovány tvůrčí a inovační postupy s určitou mírou tolerovaného rizika, která by však měla být kontrolována. Pokud se v daném podniku uplatňuje svoboda pro upřímné vyjadřování, pak může být každý nápad otevřeně prodiskutován. Tato metoda se označuje jako návrhové programy a slouží pro sbírání a analyzování návrhů zaměstnanců o programech, o produktech, o službách. Předčasné úsudky a kritiky by měly být odstraňovány, aby byla u jednotlivých navrhovatelů posilována sebedůvěra, fantazie, vcítění, vizualizace a vlastní nespoutaná aktivita. Nejvyšší podporu ze strany vedení dostávají zaměstnanci tehdy, pokud jim nadřízený dává najevo, jak hodnotí nové nápady a se zaujetím o nich diskutuje. Vyžaduje to silnou vnitřní motivaci a nadšení manažera pro tvořivost a také citlivost a trpělivost pro vnímání problémů a jejich komplikovanost. [13]

Vlastnosti prostředí podporující tvořivost a inovaci	Vlastnosti prostředí potlačující tvořivost a inovaci
autonomie (74 %) dobrý projektový management (65 %) přístup ke zdrojům (52 %) povzbuzování (47 %) pracovní a organizační klima (42 %) vědomí o uznání inovace (35 %) optimální časový prostor (33 %) výzva problému a jeho důležitosti (22 %) tlak kompetice, významu (12 %)	organizační nedostatky (62 %) určitá omezení (48 %) nedostatek organizační podpory (39 %) slabý projektový management (37 %) nespravedlivý systém hodnocení (33 %) nedostatky ve zdrojích (33 %) nedostatek času (33 %) důraz na udržení současného stavu (26 %) konkurence ve firmě (14 %)

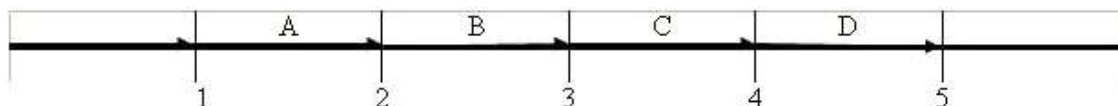
Tabulka 2: Faktory prostředí ovlivňující inovaci (Zdroj: Mikuláščík, 2010; s. 135)

V tabulce č. 2 je specifikováno devět faktorů prostředí působících pozitivně na inovační aktivity a devět faktorů, které působí na inovaci negativně. Tyto faktory mohou vést k demotivaci zaměstnanců nebo je naopak povzbudit k lepším výkonům. V inovující organizaci by měla být vytvořena rovnováha mezi faktory ovlivňující celý pracovní tým

a tím i inovační proces. V závorkách jsou uvedena procenta z celkového počtu posuzovatelů, kteří uvedli faktor jako důležitý. [13]

2 Inovační proces

Inovační proces se skládá ze dvou částí, a to invenční a inovační. Na počátku tohoto procesu musí být nápad a na jeho konci by měla být samotná inovace. V ideálním případě se inovační proces projevuje jako koloběh inovací, případně působí jako permanentní inovace. [14]



Obrázek 1: Schéma inovačního procesu

(Zdroj: <http://www.inovacnipodnikani.cz/inovace/proc-inovovat/>)

A – vymyslet (idea, základní i aplikovaný výzkum, vývoj)

B – vyrobit (předvýrobní etapa, výroba, testování)

C – prodat (umístění na trhu, servis)

D – využívání produktu (provozování, likvidace produktu)

1. Výběr obsahového zaměření procesu
2. Zadání pro výrobu
3. Odzkoušení inovačního produktu před umístěním na trhu
4. Inovace, inovační produktu uplatněný na trhu
5. Využívání, popř. „likvidace“ inovačního produktu – vyhodnocení vlastností, nové zadání

[14]

Inovační proces představuje dlouhodobý sled úkonů, jehož konečným výsledkem je uvedení výrobku na trh. Inovace v podobě nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trhu jsou výsledkem série vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodní i jiných činností. Mezi tyto činnosti řadíme i výzkum a vývoj. Inovační proces můžeme označit jako sérii jednotlivých činností, jejímž završením jsou inovace. [10]

Skokan ve své publikaci chápe inovační proces jako dynamický proces, který má ideálně tři fáze:

Invence – Na počátku se nachází myšlenka neboli návrh něčeho nového. Tato fáze inovačního procesu v sobě zahrnuje výzkumné a vývojové aktivity. Po úspěšném prověření ekonomického a tržního využití nastupuje další fáze.

Adopce – Zde dochází k prvnímu komerčnímu použití nápadu. S touto fází jsou spojeny organizační, finanční a investiční aktivity ve výrobě a v prodeji. Je-li inovace skutečně přijata a použita, inovační proces je ukončen. Avšak je potřeba mýt na mysli, že zavádění inovace může proběhnout ihned nebo to může trvat i několik let.

Difúze – Neboli rozšíření znalosti o invenci. Nerovnoměrné rozšíření inovace může být způsobeno značným odporem např. ve formě informačních deficitů. Následkem toho se k lidem na různých místech informace dostávají v nestejném čase. [15]

2.1 Inovační potenciál a efektivnost firmy

Inovační potenciál neboli celková způsobilost podniku k úspěšnému a permanentnímu uskutečňování své vize. Pojem inovační potenciál je složen ze slov latinského původu a označuje schopnost a možnost obnovovat a vytvářet předpoklady k výkonu. Inovační potenciál existuje v každé společnosti, avšak je potřeba ho rozvíjet a využívat. K tomu je potřeba najít otevřené, přístupné a adaptivní inovační prostředí.

Úroveň inovačního potenciálu ovlivňuje využívání techniky a technologií, materiální vybavení, ekonomická situace v podniku, marketing, výzkum a vývoj, podniková kultura, sociální prostředí a mnoho dalších faktorů. Podstatný vliv na zavádění inovační strategie má management společnosti. Pružná organizační struktura by měla být dále rozdělena na jednotlivé divize nebo týmy, aby byla využita kvalita lidských zdrojů a kreativita pracovníků podniku. Pružná organizační struktura, umožňuje operativně reagovat na změny a včas přijímat správná opatření. Každá inovační firma je zapojena do inovačního procesu, a proto je problematika inovačního potenciálu zařazena právě do kapitoly inovačního procesu. [14] [16]

K měření inovačního potenciálu slouží různé metody, autorka v rámci této diplomové práce zvolila hodnocení podle Jiřího Vacka s využitím dotazníku k posouzení inovačního potenciálu. Více informací o hodnocení inovačního potenciálu vybrané firmy se nachází v kapitole č. 5.

Sledované oblasti v dotazníku se týkají:

A: Strategie a plánování

B: Marketingu

C: Technologického procesu

D: Kvality a životního prostředí

E: Logistiky (nákup, distribuce, outsourcing)

F: Organizace a lidských zdrojů

Každá z uvedených oblastí je rozdělena do šesti otázek, kde u každé otázky jsou nabídnuty 4 varianty odpovědí. Zvolená odpověď poté zachycuje situaci vystihující momentální stav podniku.

První část dotazníku (A) – **Strategie a plánování** se zaměřuje na strategický management. Zkoumá, do jaké míry z časového hlediska firma sladuje své aktivity s představami o budoucnosti podniku, její vizi a vztahu zaměstnanců k ní, k představám o inovačních programech firmy, změnách plánu, finančních ukazatelích plánu a o projektovém řízení podniku. [17]

Druhá část (B) – **Marketing** se zabývá zákaznickou orientací firmy, což znamená způsob, jakým se firma orientuje na trh, především na zákazníky a tvorbu moderních koncepčních marketingových strategií podniku. V této oblasti je také věnována pozornost způsobu, jakým společnost sleduje aktuální vývojové trendy na trhu, jak hodnotí tržní konkurenční pozici, jak sleduje postoj a pohled zákazníků na produkty firmy a v neposlední řadě také úroveň práce firmy s informačním systémem. [17]

Třetí (C) – **Technologický proces** a čtvrtá část (D) – **Kvalita a životní prostředí** se zaměřuje na získávání informací z oblasti znalostního managementu a inovačního procesu v podniku. Zkoumá se zde také úroveň budoucí konkurenceschopnosti firmy v odvětví, možnost změn používaných technologií a sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů. Oblast kvality se soustřeďuje na hodnocení individuálního přístupu pracovníků k dodržování kvality včetně dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě a o postoji firmy k provádění externího auditu. Jsou zde také získány informace o přístupu firmy k životnímu prostředí a o dopadu činnosti firmy na přírodu. Závěr této části řeší tvorbu zdrojů na náklady, které jsou vyvolány změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí. [17]

V části páté (E) – **Logistika** (nákup, distribuce, outsourcing) se dotazník specializuje na oblast informací o nákupech a distribuci, logistických postupech, dále na zavádění inovací v oblasti logistiky a flexibility logistických procesů. Dále jsou získávány informace o optimalizaci logistiky ve firmě, flexibility logistických procesů a zavádění inovací v logistice firmy. Je sledován vztah řízení logistiky a financí. [17]

Poslední, šestá část dotazníku (F) – **Organizace a lidské zdroje** posuzuje informace o současném stavu v oblasti lidského kapitálu firmy. Zde se dotazník zaměřuje na postoj managementu firmy k motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost, komunikaci s pracovníky či na způsob řešení konfliktů na pracovišti. Dále se zde zkoumá, jakým způsobem firma rozvíjí firemní kulturu a jaká je její úroveň. [17]

Způsob vyhodnocení analýzy

Pro vyhodnocení jednotlivých otázek v každém ze šesti problémových okruhů je použita čtyřbodová stupnice s následujícím hodnocením:

1 bod – odpověď a) = nulová inovační aktivita

2 body – odpověď b) = nízká inovační aktivita

3 body – odpověď c) = střední inovační aktivita

4 body – odpověď d) = vysoká inovační aktivita

[17]

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	21 až 24	vysoký inovační potenciál
B	16 až 20	střední inovační potenciál
AB	11 až 15	nízký inovační potenciál
C	6 až 10	velmi nízký inovační potenciál

Tabulka 3: Kritéria pro zařazení firmy (Zdroj: Jác, Rydvalová, Žižka; 2004)

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	121 až 144	vysoký inovační potenciál
B	91 až 120	střední inovační potenciál
AB	61 až 90	nízký inovační potenciál
C	36 až 60	velmi nízký inovační potenciál

Tabulka 4: Kritéria pro zařazení firmy do třídy celkového inovačního potenciálu (Zdroj: Jáč, Rydvalová, Žižka; 2004)

Třída „A“ – Firmy splňují podmínky pro certifikaci normy EN ISO 9000:2000.

V těchto společnostech existuje vyspělé strategické řízení, které dopomáhá ke znalosti aktivit konkurentů a vývoje zákaznických potřeb. V oblasti řízení kvality je firma otevřená pro audit ze strany svých zákazníků a důsledně provádí audit u svých dodavatelů. Organizační struktura těchto společností je většinou plochá, s delegováním pravomocí souvisí i delegování odpovědností. Konflikty na pracovišti jsou analyzovány z hlediska přínosu pro danou firmu a je v nich spatřován i zdroj podnětů pro možné zvyšování její budoucí výkonnosti. Do této třídy se zařadily firmy s převahou odpovědí d). [17] [18]

Třída „B“ – Zahrnuje firmy s fungujícím strategickým plánováním a vybudovanými základy projektového řízení. Ve firmách této třídy získala logistika své místo v podnikových procesech, kde jsou informace zpracovávány pomocí informačního systému firmy. Tyto společnosti jsou schopny dobře využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a jsou připraveny na zavedení inovačních aktivit. Pro tyto firmy je smysluplné svůj inovační potenciál dále rozvíjet. [17] [18]

Třída „AB“ – Tyto firmy jsou schopny strategicky řídit svoji přítomnost a nejbližší budoucnost, avšak nejsou doposud připraveny na práci s inovačními podněty a inovačními strategiemi. Pokud budou tyto společnosti využívat metodické vedení při zvládání základních reorganizačních aktivit, pak se mohou bez potíží včlenit do procesů systematického rozvíjení svého inovačního potenciálu. Zásady marketingu nejsou plně ovládnuty a k prohloubení práce s marketingovými nástroji chybí firmám více informací a rovněž efektivnější využívání již získaných poznatků. [17] [18]

Třída „C“ – Prostředí těchto firem není nastaveno pro uskutečnění inovačních aktivit. V případě, že se tyto firmy chtějí zabývat inovacemi, musí provést razantní změny

v činnosti a organizaci příslušné oblasti. Marketing ani logistické procesy nejsou u těchto společností rozvíjeny. Po realizaci doporučených změn by se společnost mohla inovacemi dále systematicky zabývat. [17] [18]

2.2 Fáze inovačního procesu

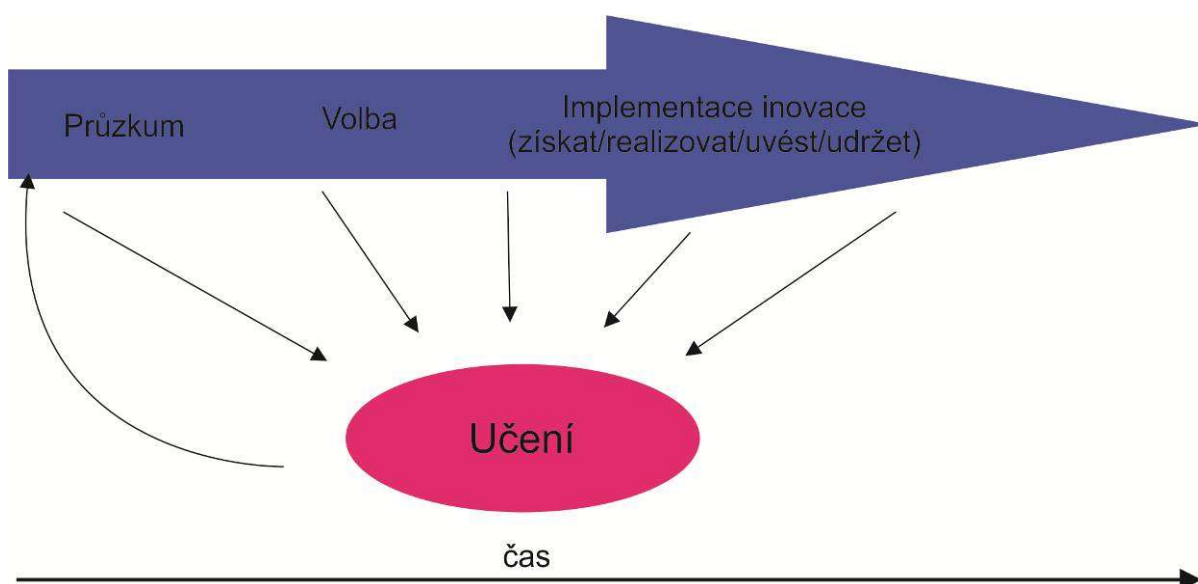
Tidd a Bessant uvádí, že inovace jsou klíčovým procesem v rámci organizace spojeném s obnovou – tedy toho co organizace nabízí společnosti a jakým způsobem to vytváří a dodává. Inovační proces je tedy definován jako obecná činnost nezbytná pro přežití a další růst organizace. Podstata řízení inovačního procesu je vysvětlována pomocí jednoduchého modelu, který je rozdělen do jednotlivých fází:

- **Průzkum** – Počáteční fáze inovačního procesu, ve které se sledují signály z vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Na základě těchto faktorů by podnik měl umět najít příležitosti, ale také i hrozby pro inovace.
- **Volba** – Rozhodnutí, která příležitost pro inovace bude rozvíjena v souladu s vizí rozvoje organizace. Každá inovace přináší do jisté míry určité riziko, proto podnik musí důkladně zvážit pokračování rozvoje inovace v dalších krocích jejího procesu.
- **Implementace** – V této fázi inovačního procesu dochází k převedení potenciálu skrytého v nové myšlence do nového produktu či služby, zdokonalení výrobního procesu. Implementace není jednorázová akce, ale zahrnuje v sobě tyto fáze:
 - **Získání znalostních zdrojů**, které umožní inovaci. Nejvýznamnějším krokem této fáze je převedení samotného nápadu či myšlenky do určité fyzické podoby. Znalosti mohou být získány prostřednictvím výzkumu a vývoje nebo ze sekundárních interních či externích zdrojů.
 - **Realizace inovačního projektu** v podmínkách nejistoty. V této fázi, která s sebou nese řešení vznikajících problémů, je připravována konečná realizace inovace, ale také samotný trh pro její uvedení. Základem je seskupit informace a postřehy z jednotlivých oddělení podniku, jelikož každé oddělení se liší ve svých zkušenostech.
 - **Uvedení inovace na trh** a řízení jejího počátečního přijetí. Tato fáze obsahuje marketingové strategie, na jejichž základě firma spolupracuje na vývoji výrobku s potenciálními zákazníky. Získaná zpětná vazba

může odpovědět na dosud nezodpovězené otázky týkající se nového produktu.

- **Udržení přijetí** a využití inovace v dlouhodobé perspektivě. Organizace má také možnost vrátit se k původní myšlence a modifikovat ji – tzv. reinovace.
- **Učení** – Dává podniku i jednotlivcům možnost získat znalosti, které mohou později využít ke zlepšení tohoto procesu, při rozvíjení stávajícího nebo při zavádění nových změn. Firma dostává příležitost použít se ze svých chyb a využít je později ve svůj prospěch. [19] [20]

Celý průběh jednoduchého lineárního inovačního procesu je znázorněn na obrázku č. 2:



Obrázek 2: Model inovačního procesu (Zdroj: Tidd, Bessant, 2009; s. 66)

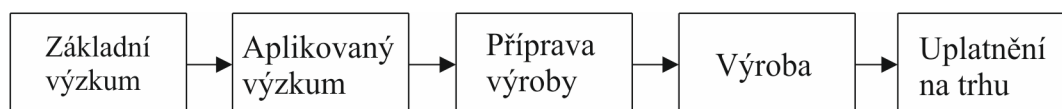
2.3 Modely inovačního procesu

Rozeznáváme celou řadu modelů, které charakterizují a popisují inovační proces. Autorka si vybrala tři základní modely inovačního procesu, kterým se bude v této podkapitole věnovat.

2.3.1 Lineární model inovací

Lineární model inovačního procesu probíhá podle schématu výzkum – vývoj – výroba – užití. Tento tradiční model pohledu na uspořádání inovačního procesu převažoval do počátku 90. let. Hlavní podstata modelu spočívá v rozdělení procesu na uzavřené části,

za které přebírají odpovědnost jednotlivé podnikové útvary. Lineární model inovací se rozděluje do pěti fází, které probíhají v časové posloupnosti. Za první fázi je považován vědecký objev, který je později podrobněji prozkoumán ve výzkumu. Následuje příprava výroby, samotná výroba produktu a vše je zakončeno uplatněním výrobku na trhu. Tento model se uplatňoval u podniků, které dávají přednost podrobně rozpracovaným a dlouhodobě používaným postupům. [8]



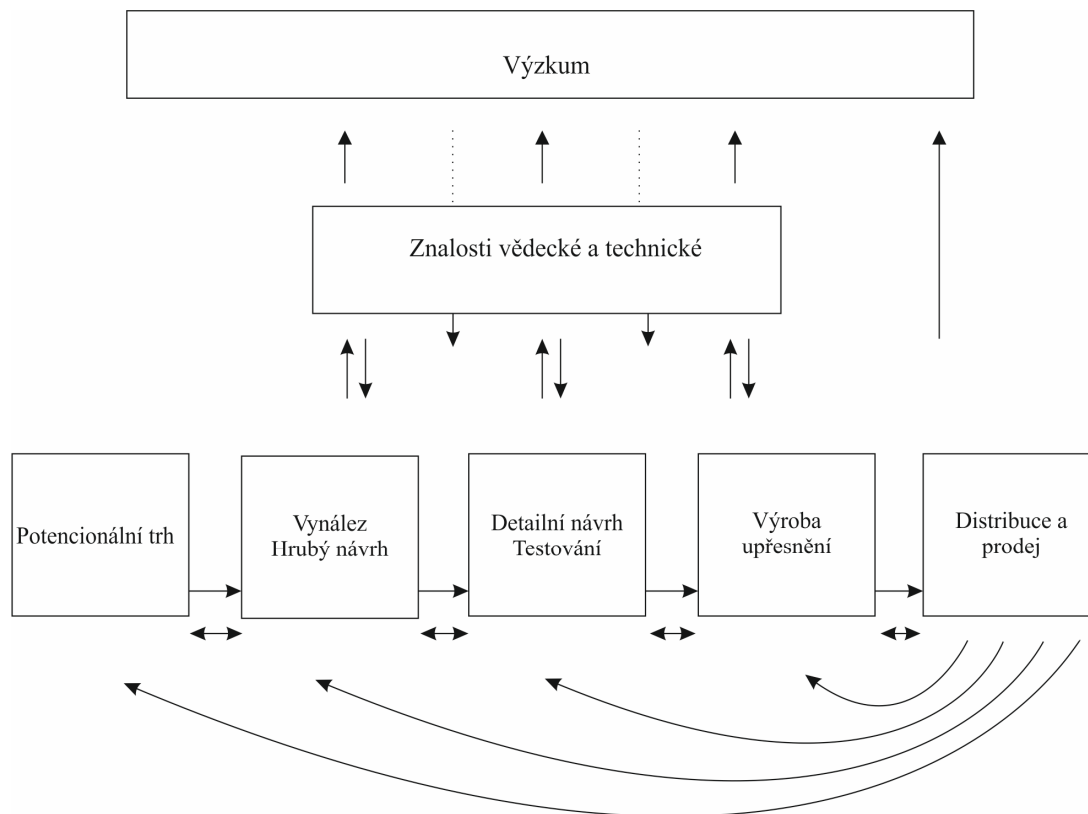
Obrázek 3: Lineární model inovací (Zdroj: Skokan, 2004; s. 28)

2.3.2 Řetězový model inovací

V průběhu osmdesátých a devadesátých let minulého století podniky zkusili sestavit takové modely, které by jim umožnily vysvětlit způsoby, kterými vznikají inovace ve firmách a vysvětlit, jak je tento proces ovlivněn děním mimo firmu. V tomto případě nejde o jednoduchou cestu vpřed, ale často o překonávání nesnází. Ve vývoji je občas nezbytné vrátit se k předchozím fázím, což nám naznačuje zpětnou vazbu ve všech částech procesu. Tento model opouští předpoklad chronologické následnosti kroků lineárního modelu. Řetězový model inovací je založen na dvou hlavních zásadách:

- Různé aktivity se mohou provádět současně;
- Inovace jsou výsledkem týmové práce.

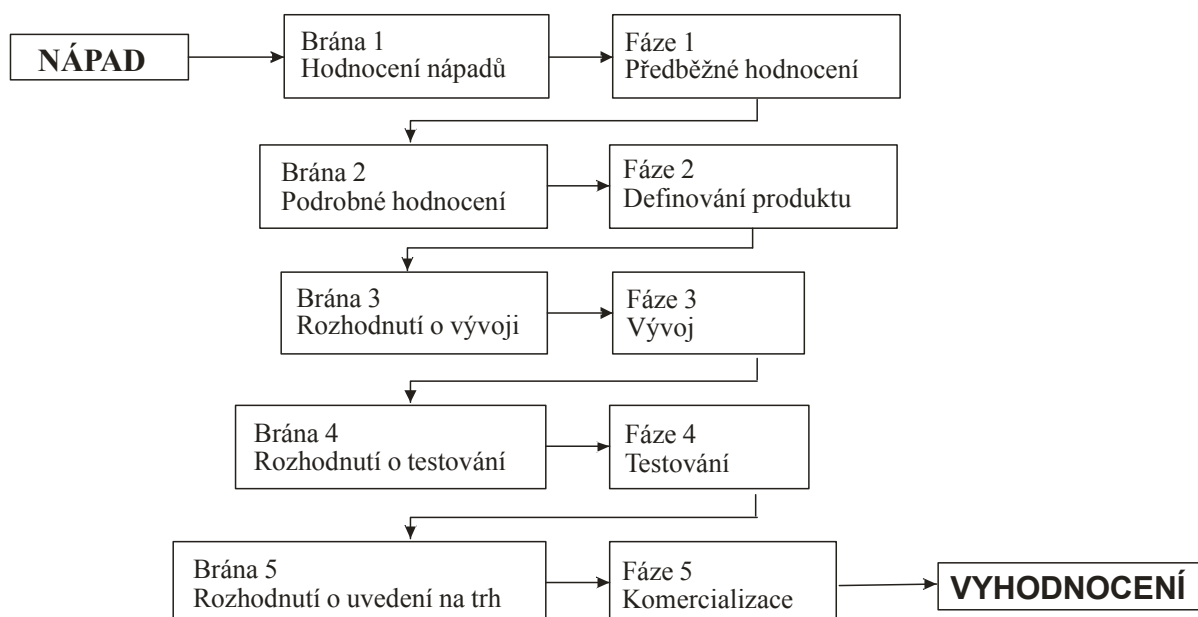
[8] [15]



Obrázek 4: Řetězový model inovací (Zdroj: Skokan, 2004; s. 29)

2.3.3 Model procesu fází a bran (stage – gate proces)

Proces fází a bran patří k nejrozšířenějším modelům využívaných u vývoje nových výrobků či služeb. Vznikl z procesů zavedených v NASA v šedesátých letech dvacátého století. Hlavní myšlenkou bylo rozdělení samotného procesu do jednotlivých fází s jasně definovanými vstupy a výstupy. Každá fáze končila rozhodnutím o pokračování projektu. Nevýhodou modelu první generace bylo to, že nebral v úvahu celý inovační proces od vzniku nápadu až po jeho uvedení na trh, ale zabýval se pouze vývojem. Aby mohl být ve firmě kompletně popsán inovační proces, došlo k vytvoření modelu druhé generace. Tento model se dělí do pěti fází, s tím, že každá fáze je zakončená bránou, která rozhoduje o dalším průběhu projektu – zda se bude pokračovat či nikoli. [9]



Obrázek 5: Model fází a bran (Zdroj: Vacek, 2007; online)

Fáze

Jednotlivé fáze se skládají z řady paralelních činností a na průběhu procesu se podílejí všichni členové projektového týmu. Celý proces probíhá přírůstkově – tzn. se zvyšující se konkrétností projektu je povolováno zvyšování nákladů. Pro každou fázi musí být zpracován podrobný popis aktivit, doporučené postupy a výstupy příslušné fáze. [9]

Brány

Před každou fází se nachází brána, v níž se rozhoduje o pokračování či ukončení projektu. Je v ní stanovena priorita projektů, aby byly eliminovány horší návrhy a zlepšovalo se tak portfolio samotných projektů. Brány představují kontrolní body kvality, a proto jsou jednotlivá kritéria nastavena přísně, aby neúspěšné projekty byly včas zastaveny a nebyly v nich zbytečně utopeny výdaje. Manažeři by měli přijímat objektivní rozhodnutí, a proto musí existovat jasná, srozumitelná a efektivní kritéria: musí být operativní (snadno použitelná), realistická (využívající dostupných informací) a diferencující (rozlišující dobré projekty od horších). Existuje řada kritérií v jednotlivých branách, ale je nutné si uvědomit, že je nezbytné v rámci implementace modelu ve firmě přizpůsobit jednotlivá kritéria konkrétní situaci. [9]

2.4 Efektivnost inovačního procesu

Jelikož inovační proces je spojen se značným množstvím vynaložených finančních částek, je vyvolána otázka efektivnosti a hospodárnosti těchto použitých finančních prostředků. Na úrovni invenční části inovačního procesu se zkoumá, zda nově získané poznatky umožnily podniku rozpracování nových technologií, úspěšných výrobků nebo zda přispěly ke snížení výrobních nákladů. U jednotlivých inovací se zjišťuje, jaký poměr tvoří přínosy realizované inovace k vynaloženým nákladům. V počáteční fázi inovačního projektu není zřejmé, zda daný proces dospěje k úspěšné realizaci, a z toho důvodu jsou inovační aktivity spojeny i vysokou mírou nejistoty. [8]

2.4.1 Měření efektu inovačního procesu

Při hodnocení efektu inovačního procesu je třeba rozlišit typ inovace. Pokud se jedná o přírůstkovou inovaci, hodnotíme ji z pohledu projektového řízení, následovně:

- Vytváříme cash-flow (provádíme odhad budoucích peněžních toků);
- Odhadujeme návratnost vložených prostředků;
- Odhadované přínosy jsou porovnány s příslušným kritériem.

V případě hodnocení efektů radikální inovace, by si měl podnikatel uvědomit, zda daná inovace přinese společnosti dostatečný pokrok (zavedení monopolní ceny, zájem o produkty u zákazníků, rozšíření stávajícího trhu). Závěrečné hodnocení pomocí ekonomických kritérií můžeme u daného poznatku provést až ve fázi jeho komercializace. Poté můžeme postupovat jako při měření efektu z přírůstkové inovace. [22]

2.4.2 Hodnocení inovací podle Oslo manuálu

Oslo manuál uvádí metodu pomocí měření výdajů na inovace a lze na ni nahlížet buď subjektivním, nebo objektivním přístupem.

Subjektový neboli inovačně – rozpočtový přístup sleduje celkové výdaje na realizované, potenciální a pozastavené inovační činnost firmy za stanovené období, nejčastěji však za daný rok. K výhodám tohoto přístupu patří mezinárodní i mezioborová porovnatelnost dat o inovačních výdajích a možnost porovnání inovujících a neinovujících podniků. Naopak nevýhody můžeme spatřovat především v absenci pevných vazeb mezi inovačním projektem a inovací, která je uváděna na trh.

Tento nedostatek může přinášet špatnou sledovatelnost závislosti inovační schopnosti a výkonnosti. [10]

Objektový přístup sleduje celkové výdaje na inovace, které byly zavedeny v daném roce či stanoveném období bez ohledu na to, kdy se výdaje skutečně uskutečnily. Tento přístup nezahrnuje výdaje na inovační projekty, které byly pozastaveny, ani výdaje na výzkum a vývoj, které nejsou spojeny s žádným konkrétním projektem. Hlavní výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje bližší spojení s výstupy inovačního procesu. Objektový přístup umožňuje analyzovat vztah mezi úspěšnými inovačními činnostmi a jejich dopadem na ekonomický výkon podniku. Aby firma mohla použít objektový přístup, musí mít k dispozici finanční záznamy z minulých let, což může být překážkou. Určení kritérií hlavního projektu se může v rámci jednotlivých podniků lišit, a tak se snižuje mezinárodní porovnatelnost, ale také porovnatelnost mezi podniky a odvětvími.

Vzhledem k výhodám a nevýhodám obou přístupů, se pro vypracování zpráv o výdajích na inovace doporučuje dle Oslo manuálu subjektivní přístup.

Pro pořizování dat o inovačních výdajích a podrobných členění podle inovačních činností existují dvě základní metody. Metoda „odzdola-nahoru“ spočívá v tom, že na každý jednotlivý typ inovační činnosti je určena částka inovačních výdajů a součet těchto částek se rovná celkovým inovačním výdajům firmy. Přístup „odshora-dolů“ má opačný postup, začíná u celkových inovačních výdajů a ty přiřazuje k jednotlivým typům činností. Kvůli spolehlivosti se doporučuje spíše metoda „odzdola-nahoru“.

[10]

2.5 Financování inovačního procesu

Provádění výzkumu, vývoje a inovací s sebou ve většině případů přináší potřebu vynaložení nemalého množství finančních prostředků. Ekonomické důvody jsou považovány za nejvýznamnější faktor omezující inovační aktivity, jelikož podniky mají omezené prostředky na uskutečnění všech inovací. Při řešení problematiky financování je potřeba brát do úvahy i další okolnosti, ke kterým patří např. informační asymetrie či faktor času. Základní členění financování inovačního procesu vychází z informace, kdo dané finance poskytuje – zdroje ze soukromé či veřejné sféry. Vždy mějme na paměti, že základním článkem financování inovačního procesu jsou podniky, i když se často uvádí, že nezastupitelnou úlohu mají prostředky z veřejných zdrojů. [8]

2.5.1 Soukromé zdroje financování

Podnikové zdroje – Podniky mohou využít financování z interních i externích zdrojů. Nejčastějším interním zdrojem je zisk v rámci tzv. samofinancování. Především v počátečních fázích inovačního procesu může být zisk jediným dostupným finančním zdrojem vzhledem k rizikovosti inovačních projektů. Externím vlastním zdrojem financování mohou být prostředky, získané emisí podnikových akcií. [8]

Banky – Běžné komerční banky poskytují externí cizí kapitál v podobě dlouhodobých bankovních úvěrů. Při tomto způsobu financování se můžeme setkat s jistou neochotou bank podílet se na financování malého a středního podnikání. K hlavním důvodům patří nedostatečná záruka ze strany podniků, nedostatečné informace ekonomického charakteru – důležité pro poskytnutí úvěru či nízká kvalita podnikatelských záměrů. [8]

Ventures Capital – V českém překladu tento pojem znamená projekt nebo dobrodružství, proto je tento druh kapitálu v češtině označován jako „rizikový kapitál“ popř. „rizikový a rozvojový kapitál. Rizikový kapitál je charakterizován jako [8, s. 144]: „kapitál, vkládaný prostřednictvím rizikového fondu do základního kapitálu zpravidla veřejně neobchodovatelných firem s cílem financovat počáteční činnost firmy, popř. projekty rozvojového a inovačního charakteru.“

Financování rizikovým kapitálem není tato forma financování inovačního procesu příliš rozšířena. Jedním z hlavních důvodů je, že společnosti mají vysoké požadavky na očekávanou rentabilitu realizovaných projektů, zpravidla okolo 20 – 30 %. Projektů, které slibují tak vysokou rentabilitu je opravu jen velmi málo. [8]

Business Angels neboli „kmotři podnikatelů“. Pod tímto pojmem zpravidla vystupují kapitálově silní jedinci, kteří mají bohaté zkušenosti s vlastním podnikáním, kteří jsou ochotni použít vlastní kapitál pro investice do zajímavých nápadů či podniků. Kapitálový vstup je uskutečněn zakoupením minoritního podílu, s očekáváním, že po uplynutí určité doby tento svůj podíl odprodají a na základě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou podílu budou realizovat zisk. Zásadní rozdíl oproti Venture Capital je v tom, že Business Angels se osobně angažuje ve firmě, do které investoval. Hlavní příčinou krachu začínajících firem je nedostatek manažerských zkušeností, a proto je tento přínos velmi významný. Samozřejmě ani tento způsob financování není úplně bezchybný. Určitá rizika hrozí v podobě konfliktů mezi managementem stávající firmy a „podnikatelským kmotrem.“ [8]

2.5.2 Veřejné zdroje financování

Přímá finanční podpora ze státního rozpočtu – Podle zákona o podpoře výzkumu a vývoje může být přímá finanční podpora poskytována ve formě účelové, popř. institucionální. **Účelová podpora** je poskytována pouze na základě výsledků veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji na grantové projekty základního výzkumu např. z výdajů Grantové agentury České republiky. Dále je poskytována na programové projekty základního a aplikovaného výzkumu, v návaznosti na Národní program výzkumu, nebo na projekty aplikovaného výzkumu a vývoje z výdajů na výzkum a vývoj např. Technologické agentury České republiky, případně rozpočtových kapitol příslušných správních úřadů. Účelovou podporu je možné poskytnout na programy výlučně určené pro potřeby státu nebo územních samosprávních celků.

K dalším ze způsobů přímé finanční podpory ze strany státu patří **institucionální financování** neboli podpora výzkumné organizace zřízené zákonem nebo ústředními orgány (jedná se např. o vysoké školy). Na základě hodnocení výsledků jejich činnosti jsou z daných prostředků financovány jejich investice, mzdy, programy atd. [8]

Nepřímá finanční podpora ze státního rozpočtu – Pod nepřímou podporou si můžeme představit snížení daňové, celní či jiné sazby, dávek a poplatků. Hlavní přednost tohoto způsobu spočívá v tom, že nenarušuje konkurenční prostředí, jelikož tento způsob podpory může získat každý, kdo splní příslušné podmínky. Dále se využívá urychlené odepisování investičních výdajů na výzkum a vývoj, daňové úlevy pro malé a střední podniky, daňová stimulační rizikového kapitálu, snížení odvodů sociálního pojištění zaměstnavatele za výzkumné a vývojové pracovníky, zvýhodněné úvěry a mnoho dalších nástrojů. [8]

2.5.3 Evropská unie

Evropská unie věnuje stále více prostředků na financování a podporu inovačního procesu, aby zvýšila konkurenceschopnost svých členů. Prostřednictvím Evropské investiční banky financuje inovační projekty z rámcových programů a ze strukturálních fondů.

Rámcové programy EU se orientují především na technologie informační společnosti, nanotechnologie a udržitelný rozvoj. EU přispívá pouze určitým procentem z celkových nákladů projektu, zbývající část musí být pokryta ze zdrojů účastníků projektu. Jednou z dalších podmínek tohoto financování je, že každý přihlášený projekt musí být

nadnárodní. Jeden z účastníků vždy vystupuje jako koordinátor, jehož úkolem je získaný příspěvek dále rozdělit mezi všechny ostatní účastníky. [8]

Rámcový program pro výzkum a inovace – Horizont 2020 je považován za největší a nejvýznamnější program, který financuje vědu výzkum a inovace na evropské úrovni v letech 2014-2020. V tomto programu je kladen větší důraz na podporu inovací u malých a středních podniků. [23]

Strukturální fondy EU – Prostředky směřují z Evropského fondu regionálního rozvoje do České republiky prostřednictvím tzv. operačních program. Klíčový význam pro oblast inovací má Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Prostředky z tohoto programu přispívaly k posílení konkurenceschopnosti podniků, zvyšování jejich hospodářské výkonnosti, snižování nákladů a především k podpoře inovačních aktivit. Určitou nevýhodou tohoto programu pro příjemce podpory je nutnost profinancovat celý projekt z vlastních prostředků. Teprve po ověření, zda bylo splněno zadání, je poskytnut příspěvek z fondů EU. [24]

3 Malé a střední podnikání

Pojem malé a střední podnikání je vymezen ve vazbě na potřeby identifikace velikosti firmy pro účely dotačního systému EU, viz: „*Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel (dále jen “Aplikační výklad MSP”) je určeno pro aplikaci v Doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikro, malých a středních podniků Úřední věstník EU, L 124 ze dne 20. 5. 2003, str. 36-40 (dále jen Doporučení) v podmínkách České republiky. Je zpracováno Ministerstvem průmyslu a obchodu a Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže.*“ [25]

Dále také v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání v novelizovaném znění. V §2 tohoto zákona je pojem malého a středního podnikatele vymezen jako podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství.

Podle výše uvedeného předpisu se za střední podnik považuje subjekt, který:

- má méně než 250 zaměstnanců;
- má roční obrat nižší než 50 milionů EUR nebo jehož aktiva nepřesahují 43 milionů EUR.

Malý podnikatel je definován jako podnik, jenž:

- má méně než 50 zaměstnanců;
- má roční obrat nebo aktiva nižší než 10 milionů EUR.

Za drobného (mikro-) podnikatele se považuje podnik, který

- má méně než 10 zaměstnanců;
- má roční obrat nebo aktiva nižší než 2 miliony EUR. [22] [26] [27]

Inovační proces v malých a středních podnicích se zásadně liší od velkých firem, kde jsou tyto aktivity strukturovanější a profesionálnější, což dává velkým organizacím velkou konkurenční výhodu. Naproti tomu malé a střední společnosti mohou získat výhodu v oblasti zákaznického servisu. Inovační příležitosti v malých a středních podnicích jsou silně závislé na udržování blízkého vztahu se zákazníky. Zákazníci malých a středních podniků mohou čerpat výhody v podobě blízkého vztahu s danou firmou, což přináší efektivnější spolupráci a poskytované produkty jsou zákazníkům šité přímo na míru. [28]

Vztah k propojeným podnikům je dalším kritériem při posuzování statutu malého a středního podnikání. Dle nezávislosti jsou podniky rozděleny do třech skupin:

- **Propojené (spojené)** podniky představují situaci, kdy jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku.
- **Partnerský (mateřský)** podnik vlastní více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiné společnosti. Tento typ představuje veřejné investiční společnosti, nezisková výzkumná centra, fondy regionálního rozvoje či společnosti rizikového kapitálu.
- **Nezávislý (samostatný)** podnik vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv v jednom nebo několika jiných podnicích. Podnik splňuje podmínku nezávislosti v případě, že jeho podíly nevlastní žádný jiný podnik a podnik sám nemá žádný podíl v jiných podnicích. [22]

Třídění dle kvalitativního hlediska

U malých a středních podniků lze charakterizovat věcné či typické vlastnosti, jako např.:

- Nezávislé vedení podniku spojené s jeho vlastnictvím;
- Relativně omezená členitost produkce a technologií;
- Kapitál je vlastněn jedním podnikatelem, nebo několika málo vlastníky;
- Omezené kapitálové zdroje;
- Převažuje zaměření na lokální trhy;
- Jednoduchý systém řízení;
- Ve srovnání s největšími konkurenty v oboru je firma relativně malá. [22]

3.1 Faktory omezující rozvoj malých a středních podniků

Ve výzkumných šetřeních podnikatelského prostředí České republiky se jako faktory negativně ovlivňující činnosti a rozvoj malého a středního podnikání objevovali:

- Současná ekonomická situace v České republice;
- Domácí a zahraniční konkurence;
- Vysoké úrokové míry;

- Legislativní omezení;
- Dostupnost financování;
- Náklady na energie.

[29]

3.2 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání

Stejně jako veškeré další ekonomické subjekty na trhu, i malé a střední podnikání se střetává s řadou výhod a nevýhod.

3.2.1 Výhody malého a středního podnikání

- Flexibilní a dynamické rozhodování – rychlé reakce a přizpůsobení se požadavkům trhu;
- Blízký kontakt se zákazníky (přímá spolupráce, bez mezičlánků);
- Vytvoření pracovních míst při nízkých kapitálových nákladech;
- Vytvářejí možnost pro vývoj a aplikaci vhodných technologií (prostor pro podnikatelské a manažerské talenty);
- Díky menším organizačním strukturám malých a středních podniků jsou podnikatelská rozhodnutí přijímána rychleji a reakce je pružnější v porovnání s velkými organizacemi.

[30]

3.2.2. Nevýhody malého a středního podnikání

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků;
- Nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností v konkrétních oblastech řízení podniku (spojeno s nedostatkem prostředků);
- Nedostupnost finančních a technologických zdrojů;
- Omezenost v oblasti trhů, orientace především na lokální trhy;
- Nižší finanční síla – omezené možnosti propagace výrobků a společnosti;
- Malé a střední podniky přicházejí o výhody z rozsahu – nemožnost získání množstevních slev na dodávané zboží apod.

[30]

3.3 Podpora malého a středního podnikání

Jelikož malé a střední podnikání přináší České republice řadu výhod, je v zájmu státu podporovat tento druh podnikání s cílem zachování a zvýšení konkurenceschopnosti podniků. Ekonomické prostředí ovlivňuje značnou měrou poptávku po výrobcích

a službách jednotlivých společností. Podpora může být prováděna buď přímou či nepřímou formou.

Pod **nepřímou podporou** si můžeme představit vytváření příznivého prostředí pro malé a střední podniky, které se projevuje především zjednodušováním administrativy a zmírňováním možných nepříznivých dopadů nových právních předpisů nebo ulehčující přístup k informacím týkající se vzdělávání a poradenství. K nepřímým formám podpory malého a středního podnikání lze zařadit např.: snižování daní z příjmů PO a FO; zjednodušení administrativy spojené s účetnictvím, výkaznictvím či daňovou agendou; posílení ochrany domácího trhu před nekalými dovozy; rozvoj trhu nemovitostí pro podnikání; vytváření průmyslových zón, pro které byly a jsou využity dotační i úvěrové formy podpory a také podpora rozvoje informačních služeb pro podnikatele. [22] [30]

K přímé finanční podpoře se řadí zejména nástroje zvyšující přístup malých a středních podniků k finančním prostředkům na realizaci jejich investiční záměrů nebo snižující náklady těchto společností v oblastech definovaných v programech podpory schvalovaných vládou. Využití finančních prostředků ze státního rozpočtu České republiky na podporu podnikání, nebo ze strukturálních fondů Evropské unie je spojeno s přímou podporou. K hlavním nástrojům patří: cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry; úvěry se sníženou úrokovou sazbou; dotace a finanční příspěvky. [22] [30]

Podmínky pro získání podpory:

1. Žadatel musí mít vypořádány závazky vůči státnímu rozpočtu a státním fondům.
2. Projekt musí být realizován na území ČR, popř. EU (dle typu programu podpory).
3. Podpora malého a středního podnikání může být určena pro podniky vybraných kategorií odvětvové ekonomické činnosti, tzv. CZ-NACE. [22] [30]

4 Charakteristika podniku

Diplomová práce je realizována ve firmě Aries, a. s., představení podniku zahrnuje krátký náhled do historie, současnou organizační strukturu, základní popis technologie a kategorie v sortimentu firmy. Bakalářská práce autorky pojednává taktéž o firmě Aries, a. s., a proto jsou údaje charakterizující společnost čerpány, právě z tohoto zdroje.

4.1 Základní údaje

Firma Aries, a. s. je tradičním výrobcem punčochového zboží, který klade důraz především na módnost a kvalitu výrobků. Hlavní cílem společnosti je výroba vysoce kvalitního punčochového zboží za příjemnou cenu. Heslo firmy Aries, a. s. „Vitalita na každém kroku“ se projevuje při pohodlném nošení výrobků této společnosti. Ze širokého sortimentu máte možnost si vybrat výrobky od obyčejných klasických punčoch, přes podpurné punčochové zboží s kosmetotextilní úpravou, zdravotní punčochy druhé kompresní třídy až po kompresivní podkolenky určené pro aktivní sportovce. [31]

Název firmy: Aries, a. s.

Sídlo firmy: Studenec 309, 512 33 Studenec u Horek

Telefon: 481 595 111

Webové stránky: www.aries.eu

IČ: 288245563

DIČ: CZ288254563



Obrázek 6: Studenec u Horek (Zdroj: www.aries.eu)

Společnost je zapsána u rejstříkového soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 1318.

4.2 Historie a současnost

Na počátku ledna 1991 se Ing. Ladislav Šulc se svojí ženou Ivou Šulcovou rozhodli založit rodinný podnik, zabývající se výrobou punčochového zboží. Největším počátečním problémem manželů byl nedostatek finančních prostředků pro podnikání a žádné know-how. To je ovšem neodradilo a rozhodli se svůj podnikatelský plán začít

realizovat. V první řadě bylo důležité opatřit zázemí pro budoucí podnikání, a proto manželé ještě se dvěma dalšími společníky zakoupili v obci Studenec činžovní dům na úvěr od Agro banky. Následovala náročná přestavba činžovního domu na budoucí výrobní prostory, sklady a kanceláře. V době rekonstrukce zaujal manželku Ivu při sledování TV inzerát na prodej pletacích strojů v Třebíči. Kromě strojů na výrobu bavlněných ponožek, zde bylo možné zakoupit i moderní elektronikou řízené stroje na výrobu dámských punčoch. Volba padla na modernější technologii, u které byl předpoklad menší konkurence. Vznikl plán, jak na to a bylo třeba přizvat ke spolupráci Jiřího Havla – odborníka na elektroniku a Miloše Šulce (pouze náhodná shoda jmen) na prodej. Vzniká Aries, a. s.

Po zakoupení pletacích strojů následovala první objednávka materiálu, při které se ovšem zjistilo, že materiál lze koupit pouze v surovém, neobarveném stavu. Barvu je možné nanést až po upletení daného výrobku, avšak to nikoho z nich neodradilo a zakoupili několik kusů praček. Zbývalo už jenom přeškolit manželku na barvířku a barevna byla na světě. Tento krok již předznamenává rodinný charakter firmy, podobným stylem byl totiž jmenován do technologie syn David. I přes jeho odpor dostal příkazem studovat pletařinu. V případě druhého syna Michala přebírá iniciativu v rozhodovacím procesu také otec. Michal je později zaměstnán v oblasti financí a účetnictví. Také obě manželky synů pracují v rodinné firmě.

První punčochy spatřily světlo světa a jako forma prodeje byla zvolena metoda „nalož zboží a prodej po okolí.“ Trh byl nenasycený, a proto se oblast prodeje rozšiřovala. V roce 1993 odešli společníci Miloš Šulc a Jiří Havel, všechny závazky přebírají manželé Šulcovi. Firma se začíná rozšiřovat i do dalších regionů díky pravidelné účasti na veletrzích Elegance. Na území České republiky vzniklo pět skladů, ze kterých se zboží rozváželo do okolí. Během krize v roce 1998 se z úsporných důvodů styl prodeje zásadně mění, ruší se sklady a zboží je rozesíláno centrálně.

Po více jak 20 letech se z malého podniku stala sebevědomá organizace s obratem přes 100 milionů Kč ročně. Zatímco v roce 1991 měla firma jeden dům, více majitelů než zaměstnanců a téměř žádné zákazníky, dnes má Aries, a. s. více než 100 zaměstnanců různých pozic. Značka Aries dnes platí za synonymum špičkové kvality jak v módním, tak i v kompresivním zboží.

Veškeré zboží firmy Aries, a. s. se stále vyrábí v podkrkonošské obci Studenec, kde také sídlí většina administrativních pracovníků. Z důvodů rozšiřování výrobních kapacit byl celý sklad, expedice a oddělení prodeje přemístěny do větších prostor v nedalekém Vrchlabí. Tento krok byl i přes větší náklady na logistiku nezbytný. Prodejní zástupci a medicínští reprezentanti nesídlí na centrále firmy, protože každý z nich má na starosti region v místě svého bydliště. V budoucnu by měl mít každý prodejní zástupce ve svém regionu jednu podnikovou prodejnu. V tuto chvíli jsou dvě podnikové prodejny v Praze, jedna v Jičíně a v Hradci Králové, jedna přímo ve Studenci a jedna také v Bratislavě. Zahraniční pobočky, které sídlí v Polsku a na Slovensku, slouží k distribuci zboží vyrobeného v České republice. Prodejní systém zahraničních poboček je stejný jako u nás, což znamená, že pro daný region je přidělen prodejní zástupce a medicínský reprezentant. Během roku mají na každé ze zahraničních poboček několik porad a vždy po Novém roce se ve Studenci koná porada spojená se školením, které se účastní čeští i zahraniční prodejní zástupci a medicínští reprezentanti. [31]

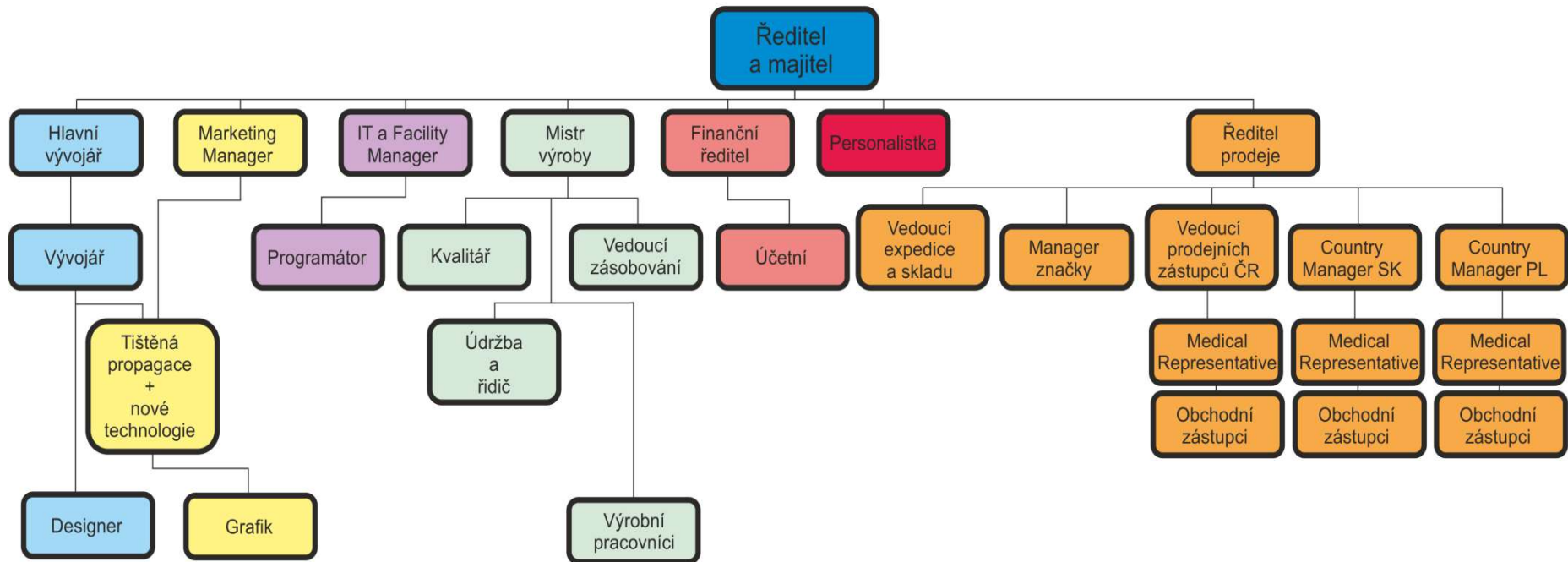
4.3 Analýza firmy Aries, a. s.

Po konzultaci s managementem firmy Aries, a. s. je v této podkapitole představena organizační struktura, personální obsazení a vývoj počtu zaměstnanců za posledních 10 let. Pro lepší představu o samotném podniku autorka zpracovala základní technologický postup a jednotlivé kategorie v sortimentu.

4.3.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy Aries a. s. je jedním z typů formální organizační struktury. V případě společnosti Aries, a. s. je uspořádání nejvíce podobné liniové organizační struktuře, vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jednoznačně určeny. Nejvyšší článek tvoří majitel a ředitel společnosti, který má pod sebou vedoucí pracovníky různých oddělení. Prodejní oddělení obsahuje nejvíce manažerských pozic, naopak ve výrobě se nachází největší počet dělnických pracovníků. Týmová spolupráce v této společnosti spočívá v tom, že při vzniku problému, který není schopný vyřešit pracovník sám, se obrací s problémem maximálně na svého přímého nadřízeného. Není zvykem, aby vzniklé nežádoucí situace řešil rovnou ředitel společnosti. Samozřejmě, v některých situacích není schopen kolektiv manažerů daný problém vyřešit, a tak jim nezbyvá nic jiného, než vyhledat pomoc u ředitele společnosti. [31]

Organizační struktura firmy Aries, a.s.



Obrázek 7: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2 Personální obsazení a vývoj počtu zaměstnanců

Pro bližší představu o fungování firmy Aries, a. s., autorka vypracovala personální obsazení nejdůležitějších pozic společnosti. Podrobný popis jednotlivých pozic se nachází v příloze C.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administrativa a prodej	13	13	19	25	27	32	38	45	45	45
Výroba a expedice	22	28	38	41	46	51	59	58	59	62
Celkem	35	41	57	66	73	83	97	103	104	107

Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: Interní informace firmy Aries, a. s.)

Z tabulky č. 5 můžeme vidět, že se počet zaměstnanců za posledních deset let každoročně zvyšuje. Tento trend se dá očekávat i v budoucích letech, protože firma rozšiřuje sortiment a pro jeho výrobu i prodej je potřeba dalších pracovníků. V roce 2008 se začaly rozvíjet pracovní pozice také na polském a slovenském trhu, což k dnešnímu datu znamená 20 zahraničních zaměstnanců.

Firma Aries a. s. si plně uvědomuje, že kvalitní pracovníci jsou pro společnost to nejcennější a častá změna personálu firmě neprospívá, a proto jsou zaměstnanci za dobře odvedenou práci adekvátně odměňováni. Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na rozvoji firmy, a proto část jejich mzdy tvoří procentuální část z celkového obrátu společnosti. [31]

4.3.3 Základní popis technologie

Většina produktů je vyráběna z režné neobarvené příze, která je zpracovávána německými pletacími stroji značky Merz a italskými Lonati a Sangiacomo. Po upletení polotovaru následuje přišítkování krajek, lemů nebo sešití sedových částí, v dalším kroku jsou napařeny a předfixovány budoucí tvary výrobků. V barvicích aparátech, připomínající velké pračky, se výrobky obarví a nanese se na ně chemická úprava s mikrokapslemi, následuje sušení, které probíhá ve speciálně upravené místnosti s vysokou teplotou a nízkou vlhkostí. Po úplném vysušení se produkty znovu napaří a provede se formování a zažehlení zmačkaných míst. V posledním kroku pracovnice zabalí produkty do obalů a hotové výrobky jsou převáženy do centrálního skladu, který se nachází ve Vrchlabí. Celá cesta produktů výrobou je elektronicky

monitorována a za každou operací je prováděna kontrola kvality a vyřazování případných zmetků. [31]

4.3.4 Kategorie v sortimentu firmy Aries, a. s.

Sortiment firmy Aries, a. s. se rozděluje do tří hlavních kategorií – módní řada Comfort, zdravotní kompresivní výrobky Medico a sportovní kompresní zboží značky Royal Bay.

COMFORT

Kategorie Comfort obsahuje punčochové kalhoty, samodržící punčochy, podkolenky a ponožky následujících značek:

- **Ariana** (nejlevnější a nejobyčejnější produkty bez příměsí Lycry; síla vlákna 20 DEN);
- **Sindy** (složení: 88 % Nylon, 12 % elastan Lycra; síla vlákna 15 DEN);
- **Timony** (vhodné do otevřené obuvi – nemají zesílenou špicí, složení: 80 % Nylon, 20 % elastan Lycra; síla vlákna 15 DEN);
- **Meggy** (vyznačují se vyšší trvanlivostí a zesílenou špicí, složení: 80 % Nylon, 20 % elastan Lycra; síla vlákna 20 DEN);
- **Formvel** (speciálně pletená sedová část, která zajišťuje žádoucí formování postavy; obsahují mikrokapsle Skintex Slimming – mají anticelulitický a zeštíhľující účinek, složení: 78 % Nylon, 22 % elastan Lycra; síla vlákna 20 DEN);
- **Mondy Star** (silnější punčochové výrobky z mikrovlákna určené pro chladnější období roku, složení: 88 % Nylon, 12 % elastan Lycra; síla vlákna 40, 60 nebo 90 DEN);
- **Vitality** (jedná se o punčochové zboží s podpurným efektem, doplněné prvotřídními kosmetickými látkami, napomáhají zmírňovat vnější projevy celulitidy díky výtažkům z kofeinu, mořských řas a retinolu, složení: 80 % Nylon, 20 % elastan Lycra; síla vlákna 40 nebo 70 DEN).

Produkty módní řady Comfort jsou obohaceny o zdravotní benefity, mezi které řadíme zdravotní kompresi, bylinky a antibakteriální stříbro, které zabraňuje množení mikroorganismů. Mezi výrobky Comfort řadíme také bavlněné ponožky, které se vyrábí ve dvou variantách: klasické se zdravotním lemem a kotníčkové. Největším benefitem bavlněných ponožek je speciální úprava DeoSoft, která odvádí vlhkost a pot od těla a dodává výrobku jemnost. [31]

MEDICO

Kategorie Medico obsahuje kompresivní punčochové a bavlněné výrobky pro pacienty s problémy týkající se křečových žil a diabetesu.

- **Avicenum 70** (příznivě působí proti tvorbě křečových žil a celulitidy, také zajišťují zlepšení krevního oběhu, složení: 76 % Nylon, 24 % elastan Lycra; síla vlákna 70 DEN);
- **Avicenum 140** (zmírňují projevy počáteční žilní nedostatečnosti, pocity únavy, otoky a napětí v nohou, obsahují mikrokapsle Skintex, které vyživují, hydratují a osvěžují pokožku, 1. kompresní třída, složení: 64 % Nylon, 36 % elastan Lycra; síla vlákna: 140 DEN);
- **Avicenum 310** (podkolenky podporující funkci žilních chlopní a usnadňující žilní návrat, obsahují 60 % BIO bavlny, která snižuje riziko alergických reakcí, 1. kompresní třída, složení: 60 % bavlna, 28 % Polyamid, 12 % elastan Lycra; síla vlákna 310 DEN);
- **Avicenum 360** (patří ke zdravotním prostředkům, které jsou zcela nebo částečně hrazeny VZP, využívány pro kompresivní terapii při pokročilých problémech žilního onemocnění, 2. kompresní třída, složení: 60 % Nylon, 40 % elastan Lycra; síla vlákna 360 DEN);
- **Avicenum Anti – Trombo** (určeny pro ležící pacienty před, v průběhu a po operaci, snižují nebezpečí vzniku krevní sraženiny v nohou u pacientů během hospitalizace, 1. - 2. kompresní třída, složení: 70 % Nylon, 30 % elastan Lycra);
- **Avicenum DiaFit** (bavlněné ponožky pro diabetiky s 90% podílem dlouhvlákné BIO bavlny, která minimalizuje riziko alergických reakcí a ekzémů, vyráběny se zdravotním vaflovým lemem a řetízkovanou špicí, které nezpůsobují nepříjemné otlaky na nohou, složení: 90 % bavlna, 8 % Nylon, 2 % elastan Lycra);

Oblast MEDICO je určena pro prevenci a léčbu křečových žil a lymfatických onemocnění a výrobky této řady jsou obohaceny o zdravotní benefity, mezi které patří zdravotní komprese, ionty stříbra a speciální úpravu DeoSoft. [31]

SPORT

Kategorie Sport obsahuje kompresivní výrobky značky Royal Bay, které jsou určeny pro aktivní sportovce. Za největší benefit se u těchto produktů považuje zvýšení výkonu sportovců a zkrácení regenerační doby svalů. V této kategorii rozlišujeme kompresivní podkolenky, návleky a nízké ponožky, v různých barevných kombinacích a velikostech. Značka Royal Bay

byla firmou Aries, a. s. zaregistrována před více než rokem a do budoucna firma Aries, a. s. plánuje rozšíření produktové řady této značky. V současné době společnost klade velký důraz na to, aby se značka Royal Bay dostala do podvědomí zákazníků a stala se synonymem vysoké kvality a spokojenosti zákazníků.

Benefity značky Royal Bay

- **Odvádění vlhkosti DeoSoft** (speciální technologie, která materiál ještě více zjemní a zabezpečí odvod vlhkosti od těla);
- **Antibakteriální úprava Sanitized Silver** (stříbro na povrchu vláken účinkuje proti bakteriím a plísním, také působí jako deodorant, a tak nedochází ke vzniku nepříjemných pachů);
- **Odstupňovaná komprese** (urychlení odplavování kyseliny mléčné, eliminace otřesů a rizika poranění svalu, lepší žilní návratnost a cirkulace, největší komprese je v oblasti kotníků, nejmenší pod kolenem);
- **Ergonomický tvar** (díky speciálně anatomickému tvaru sedí produkt lépe na noze, zvyšuje komfort sportovce a efektivitu kompresních výrobků);
- **Masáž a tlumení nárazů** (výstupky v oblasti chodidla tlumí nárazy a zajišťují stabilitu nohy v botě, díky speciálním kanálkům je odváděno teplo a propouštěn vzduch);
- **Ochrana Achillovy šlachy** (výstupky okolo Achillovy šlachy příjemně masírují její okolí a zároveň chrání místo proti tření a tlaku bot);
- **Absorpce otřesů** (kompresní produkty stahují lýtkové svaly při zátěži a omezují otřesy, které by mohly poškodit svaly). [31]

4.3.5 Marketingové aktivity

Marketingové činnosti společnosti Aries, a. s. se liší pro každou produktovou řadu výrobků, jelikož má každé odvětví sortimentu rozdílného koncového zákazníka. Tyto aktivity je nutné provádět tak, aby se informace dostaly ke správným osobám. Společnost využívá rozmanitých typů aktivit k podpoře konkurenceschopnosti a dobrého jména firmy. V oblasti módního punčochového zboží, kde se do propagace příliš neinvestuje, se firma zaměřuje především na tištěnou inzerci a výlohy některých prodejen, které nechá majitel opatřit reklamním „celopolepem“. Firma raději investuje do výnosnějšího sortimentu, který tvoří zdravotnické pomůcky řady Avicenum. V této kategorii firma dbá na to, aby propagace probíhala nejen směrem ke koncovému zákazníkovi, ale i k odbornému lékaři, který často produkty firmy Aries, a. s. doporučuje pacientům na léčbu onemocnění křečových žil a lymfatických potíží.

K nejvýznamnějším propagačním předmětům řady Avicenum řadíme tištěné materiály v podobě letáčků, které se umísťují do čekáren nebo prodejen zdravotnických potřeb, dále katalogy či internetová propagace ve formě diskuzí a PR článků. Ve třetí kategorii sportovních kompresivních prostředků se využívá prezentace na různých běžkařských, běžeckých a cyklistických závodech, které se konají po celé České republice, v Polsku a na Slovensku, ale také se investuje do silné online kampaně – bannery, soutěže, PR články na internetu. Nejčtenější internetové servery vycházejí zároveň i v tištěné podobě, kde pokračuje reklamní kampaň.

Firma Aries, a. s. pravidelně navštěvuje jak domácí, tak i mezinárodní výstavy a veletrhy zaměřené na zdraví a sport. V nedávné době společnost zainvestovala do modernizace webových stránek, které jsou schopny odprezentovat všechny tři sortimentní skupiny a komunikovat s interním informačním systémem K2 Atmitec pomocí kterého celá společnost funguje. Webové stránky neslouží pouze jako zdroj informací pro zákazníky, ale nabízí možnost využití internetového obchodu, přes který denně objednávají desítky klientů společnosti Aries, a. s. [31]

4.3.6 Finance a hospodaření

Jelikož je právní forma firmy akciová společnost, základní kapitál společnosti činí 2.000.000 Kč a byl rozdělen do 20.000 kusů listinných akcií o nominální hodnotě 100 Kč. Zhruba před 10 lety prodělala společnost kritické období, při kterém se nedařilo splácet některé závazky vůči státu, proto byly firmě uděleny vysoké pokuty, což značně zpomalilo její rozvoj. Firma Aries, a. s. eviduje 40 % svých pohledávek po splatnosti, což způsobuje nedostatek finančních prostředků pro splácení aktuálních závazků společnosti. Vedení firmy organizuje jednou týdně poradu, kde se management zabývá mimo jiné aktuálním stavem cash flow a plánují se následné krátkodobé i dlouhodobé budoucí kroky společnosti. Hospodářský výsledek firmy Aries, a. s. se pohybuje dlouhodobě v kladných hodnotách a obrat podniku se nachází v částkách okolo 180 milionů Kč ročně a v jednotlivých letech se zásadně nemění. V budoucnu se předpokládá nárůst obratu z důvodů získání stálého tržního segmentu pro značku Royal Bay. Za finanční stránku odpovídá finanční ředitel, ale při zajištění nového úvěru je vždy přítomen majitel a ředitel firmy. [31]

V této podkapitole by autorka chtěla ve stručnosti posoudit finanční zdraví firmy Aries, a. s. K vyjádření použije Kralickův rychlý test, který se rozděluje do čtyř částí: finanční, likvidní, rentabilní a výnosová. V každé oblasti se vypočtou poměroví ukazatelé a podle jejich hodnoty

se jim přidělí známka, která udává hodnocení firmy v daném sektoru. Z těchto známek se utvoří jedna celková, která podává hodnocení o podniku jako celku. Kralickův test se skládá ze čtyř ukazatelů:

- (1) kvóta vlastního kapitálu** = vlastní kapitál / celková bilanční suma
- (2) doba splácení dluhu z CF** = krátkodobé a dlouhodobé závazky / EAT
- (3) rentabilita tržeb** = EBIT / tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
- (4) rentabilita aktiv** = EBIT / celková bilanční suma

Po dosazení do vzorců (1) až (4) byly zjištěny následující výsledky, a to za období roku 2013. Jelikož je firma Aries akciová společnost, údaje za rok 2014 doposud nejsou k dispozici.

- (1) kvóta vlastního kapitálu** = $(24\ 179 / 111\ 826) * 100 = 21,62\ % \leftrightarrow$ známka: 2
- (2) doba splácení dluhu z CF** = $87\ 209 / 21\ 600 = 4,04$ let \leftrightarrow známka: 2
- (3) rentabilita tržeb** = $(28\ 300 / 185\ 000) * 100 = 15,29\ % \leftrightarrow$ známka: 1
- (4) rentabilita aktiv** = $(28\ 300 / 111\ 826) * 100 = 25,31\ % \leftrightarrow$ známka: 1

Hodnoty dosazované do jednotlivých ukazatelů jsou uváděny v tisících Kč a výsledná známka je pak aritmetickým průměrem dosažených známek ze všech oblastí. Firma Aries, a. s. dosáhla konečného hodnocení ve výši 1,5 bodu. Uvádí se, že podnik s výslednou známkou lepší než 2 je považován za dobře prosperující. Na základě zjištěného bonitního zdraví firmy, lze uvažovat o možnosti podání projektového návrhu s žádostí o spolufinancování z Evropských fondů.

5 Analýza inovačního potenciálu firmy Aries, a. s.

V této kapitole se autorka zaměřila na zhodnocení připravenosti společnosti Aries, a. s. úspěšně využívat inovační strategie. Cílem je zhodnotit inovační potenciál společnosti v jednotlivých oblastech a pokusit se odhalit nedostatky, které se v jednotlivých sférách nacházejí. V každé oblasti budou naznačeny možné návrhy na zlepšení v oblasti inovací pro firmu Aries, a. s. K hodnocení inovačního potenciálu firmy byl použit dotazník, který byl zpracován na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity.

Společnosti Aries, a. s. byl předložen dotazník zahrnující šest oblastí činnosti podniku související s analýzou připravenosti organizace úspěšně využívat inovační strategie. Teoretický základ k posouzení inovačního potenciálu se nachází v teoretické části, konkrétně pak kapitola 2.1 Inovační potenciál a efektivnost firmy.

5.1 Inovační schopnost podniku Aries, a. s.

Na otázky dotazníku, jehož plné znění naleznete v příloze B, odpovídal za firmu Aries, a. s. – Petr Brož, ředitel IT a správy majetku. Vyhodnocení odpovědí bylo provedeno dle metodiky vypracované ZČU v Plzni s ohledem na další zjištěné skutečnosti a údaje. V každém zkoumaném okruhu mohla firma získat max. 24 bodů. Další krok vyhodnocení spočívá v zařazení firmy Aries, a. s. do jedné ze 4 tříd v závislosti na celkovém součtu získaných bodů nasbíraných ze všech zkoumaných oblastí, kde dolní hranici tvoří 36 bodů a maximum získaných bodů činí 144. Kritéria pro zařazení firmy umístila autorka do teoretické části, konkrétně do kapitoly 2.1 Inovační potenciál a efektivnost firmy.

5.1.1 Strategie a plánování

Hned za první otázku (představa o budoucnosti firmy) získala firma plný počet bodů. Firma zpracovává svou vizi do podrobného podnikatelského plánu, který sleduje minimálně střednědobý výhled. Aries, a. s. si uvědomuje nutnost moderního řízení a strategického plánování.

Dále bylo zjištěno, že je pro firmu žádoucí, aby její zaměstnanci byli s obsahem vize průběžně seznamováni. Díky tomuto přístupu jsou zaměstnanci motivovaní a vidí ve své práci smysl a užitek. Firma si tímto vytváří prostor pro iniciativu ze strany zaměstnanců, kterou pak může účinně využívat.

Z otázky zaměřující se na inovační programy společnosti vyplývá, že při sestavování podnikatelského plánu Aries, a. s. počítá se zaváděním inovací jako s nezbytným předpokladem pro dosažení stanovené vize firmy. Aries, a. s. se řadí ke společnostem, které sledují možnosti zvyšování výkonnosti firmy, a proto jsou inovační příležitosti zakomponovány do rozvojových variant plánů a projektů

V oblasti strategie a plánování firma Aries, a. s. získala celkově 22 bodů. Příležitost ke zlepšení může společnost využít v oblasti formulování podnikové vize, kde by se na této činnosti měli spolupodílet všichni zaměstnanci firmy. S tím, že o dalších připomínkách by se dále jednalo pouze na úrovni managementu. Další možnost zlepšení se nabízí v oblasti projektového řízení, kde by se firma měla zaměřit na výběr projektů, které jsou vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy. [18] [32]

5.1.2 Marketing

Aries, a. s. se snaží pečlivě sledovat vývoj na trhu a zjištěný trend bere v úvahu v přípravě dlouhodobých marketingových aktivit. Firma je již ve stádiu, kdy marketing prorostl do všech aktivit firmy a inovace, které poskytuje, jsou motorem inovačních změn ve firmě. Ke sledování tržní pozice firmy se tvoří přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně. Ohrožením pro firmu Aries, a. s. by mohli být nově příchozí potenciální konkurenti, kteří mají sílu narušit vytvořenou rovnováhu.

Z odpovědi na třetí otázku plyne, že společnost spoléhá na úsudek a zkušenosti svých obchodních zástupců, kteří odhalují budoucí myšlení a potřeby zákazníků. Za negativní stránku by mohl být považován subjektivní pohled nebezpečný v tom smyslu, že podceňuje vkus a mínění zákazníka.

Firma profituje z používání kvalitního informačního systému, který má správně nadefinované možnosti přístupu pro kompetentní pracovníky. Zaznamenávají se zde informace o trhu, zákaznících či konkurenci a tyto informace jsou dále zpracovávány a systematicky sdíleny. Díky funkčnímu systému přenosu marketingových informací, je firma schopna provádět kontrolu aktivit se stanovenými cíli.

V oblasti marketingu dosáhla firma Aries, a. s. celkového skóre 20 bodů. Určité nedostatky může firma spatřovat v hodnocení tržní konkurenční pozice. Měla by se zaměřit na systematické sledování situace na trhu, aby v každém okamžiku znala přesnou tržní konkurenční pozici a byla schopna odhadnout další záměry konkurentů. S tím souvisí

i orientace firmy na zákazníka. Pokud by firma plánovitě a pravidelně sledovala potřeby zákazníků, vyhodnocovala informace o zákaznících, mohla by tyto výsledky využít v marketingu a samozřejmě také při tvorbě strategie. [18] [32]

5.1.3 Technologický proces

Pro úspěšnou konkurenceschopnost firmy je důležité mít určeného pracovníka či oddělení, které má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence. Tyto informace slouží jako zdroj inovačních podnětů dostupné i ostatním pracovníkům ve společnosti.

Změny v používaných technologiích jsou předem naplánovány a vždy je hodnocen jejich účinek. Podněty k jednotlivým změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se shromažďují u určeného pracovníka, který je zaznamenává a třídí do informačního systému. Tyto informace jsou dále pravidelně týmově hodnoceny, což umožňuje aktivně vyhledat a následně posoudit podnět z různých perspektiv.

Aries, a. s. využívá vlastní metodiku kalkulace výrobních nákladů, výsledky podobných kalkulací se pravidelně vyhodnocují a díky nim může firma operativně reagovat na vzniklé změny. Společnost se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, avšak často není pokryta požadovaná výše. Společnost správně chápe nezbytnost generovat zdroje na svůj vývoj, ale zatím jí chybí uspořádání priorit.

Nejlépe hodnocená část, s 23 body je oblast technologického procesu. Avšak ani tato část není úplně bez chyby, firma by se měla snažit najít další dostupné zdroje pro výzkum a vývoj. Aries, a. s. by se mohl zajímat o čerpání prostředků z Evropské Unie, čímž by se firmě rozšířily příležitosti. Samozřejmě si firma musí uvědomit, že využití financí z EU s sebou nese splnění řady podmínek a také podstoupení mnoha rizik. [18] [32]

5.1.4. Kvalita a životní prostředí

Aries, a. s. sleduje nejdůležitější změny a trendy týkající se výroby a těmto změnám přizpůsobuje nové produkty či procesy, aby udržela svoji tržní pozici. Tím firma získá podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci. Dle dotazníku má společnost vytvořeny vhodné předpoklady pro zavedení certifikovaného systému řízení kvality. Sledování kvality u každého jednotlivce ve firmě je doceněn a zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni.

Společnost si uvědomuje sílící tlak ze strany partnerů a zákazníků a potřebu připravit změnu v oblasti externího auditu kvality. V oblasti dopadu výroby na životní prostředí firma zná

předpisy týkající se dopadu své činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze v rámci stanovených předpisů.

Pokud dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou, až v tuto chvíli jsou zdroje vyhledány a tvořeny. Společnost sleduje vývoj legislativy a norem, ale jejich vlivu se přizpůsobují pouze pasivně, aby vývoji vyhověli. Image firmy není primárně vytvářena za účelem kladného přístupu k životnímu prostředí.

Dosažená hodnota 15 bodů řadí oblast kvality a životního prostředí k nejhůře zvládnutým. Aries, a. s. má široké pole působnosti, jak v tomto oboru řadu skutečností změnit. Jako největší nedostatek je pro Aries, a. s. chápán externí audit kvality ve firmě. V první řadě by bylo vhodné zavést certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého by přímo vyplývalo hodnocení přínosů jednotlivých pracovníků. Dále by se společnost měla zaměřit na provádění externích auditů kvality u svých dodavatelů, pak bude mít firma jistotu, že odebírá suroviny od nejlepších dostupných výrobců na trhu. [18] [32]

5.1.5 Logistika

Společnost má vytvořenou funkční databázi dodavatelů a distributorů, s tím že občasně vyhodnocuje jejich efektivnost. Jednotlivé technologické procesy není nucena nákladově srovnávat, tudíž neprovádí outsourcing. Za páteř komunikace je považován funkční informační systém s tím, že pracovníci mají dostatečné kompetence provádět optimalizaci řešení, samozřejmě s plnou odpovědností. Komunikace s obchodními partnery probíhá neformální cestou, prostřednictvím kompetentních pracovníků marketingu, kteří registrují jejich náměty a připomínky. Za největší riziko v této sféře považuje firma zkreslenost a subjektivitu informací, jelikož komunikace s partnery není zahrnuta do informačního systému firmy.

Flexibilita logistických procesů je ve firmě Aries, a. s. na slušné úrovni, firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika. Schopnost provádět změny je samozřejmě limitována finančními prostředky, které na provedení změny musí společnost vynaložit. Inovační nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, dále jsou využívány jako zdroj inovací produktů, s tím, že je nezbytné provádět analýzu nákladů a rizik. Společnost je schopna flexibilně sledovat vývoj implementace inovací v logistice. Navíc se zde nabízí možnost vytvářet zpětnou vazbu pro efektivní řízení procesů ve firmě.

V logistice se společnosti podařilo získat 19 bodů z 24 možných, což ukazuje, že se firma ubírá dobrým směrem, ale samozřejmě jsou zde ještě činnosti, kterým je potřeba začít věnovat více pozornosti. V oblasti logistiky by se firma Aries, a. s. měla zaměřit především na provádění outsourcingu. V případě, že je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti nakupovat, pak je zbytečné čerpat čas a energii na zajišťování činností vlastní kapacitou. Jak již bylo zmíněno, bylo by vhodné zahrnout komunikaci s obchodními partnery do informačního systému firmy. V okamžiku, kdy bude firma schopna odhadnout a eliminovat zásadní rizika, pak bude flexibilita logistických procesů na vysoké úrovni a pro společnost nebude problém operativně měnit svoji logistiku. Tento krok vyžaduje samozřejmě dostatek prostředků a zdrojů. [18] [32]

5.1.6 Organizace a lidské zdroje

Firma klade důraz na možnost profesního růstu svých zaměstnanců, rozlišuje přínos jednotlivých zaměstnanců a utváří podmínky pro produkci pozitivního klimatu a sociálního zázemí. Klíčoví zaměstnanci mají od firmy Aries, a. s. zajištěn vyšší standard. V podniku funguje systém zaměstnaneckých výhod a spokojenost zaměstnanců se čas od času zjišťuje, ale spíše neformálně. Mezi pracovníky funguje formální i neformální komunikace, ale při týmovém provádění inovačních aktivit narážíme na nedostatky v projektovém řízení, což může mít za následek konflikty řídicích pracovníků při překrývání se úkolů zadaných z různých míst.

Management monitoruje vznik a vývoj sporů ve firmě a má možnost provádět analýzy příčin jejich vzniku. Přínos konfliktů pro společnost spočívá v tom, že navozují příležitost k naplánování a provedení změny ve firmě. Management je oprávněn vytvořit opatření ve prospěch podniku. Ve výrobním podniku Aries, a. s. je zaveden funkční informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení. Jako součást svého plánu rozvoje se společnost snaží budovat firemní kulturu, kde bere v potaz omezenost finančních zdrojů společnosti. Z toho vyplývá, že budování firemní kultury nepatří mezi prioritní strategické programy.

V oblasti organizace a lidských zdrojů získala firma Aries, a. s. 19 bodů. Příležitostí ke zlepšení najdeme v této části celou řadu. Spokojenost zaměstnanců by se měla zjišťovat pravidelně a výsledky šetření mohou být využity např. při vzdělávání či profesním růstu. V projektovém řízení by se firma měla zaměřit na efektivně vedené multidisciplinární týmy, kde jsou jasně delegované pravomoci a odpovědnosti. Budování firemní kultury by mělo být

součástí dlouhodobých plánů a s tím, že do této aktivity by měl management zapojit i zaměstnance firmy. [18] [32]

5.2 Celkové zhodnocení inovačního potenciálu firmy Aries, a. s. z hlediska dotazníku

Po obodování dotazníku bylo provedeno vyhodnocení a interpretace odpovědí. Pro přehlednost odpovědí na jednotlivé otázky byla vypracována tabulka č. 6, kde vidíme ohodnocené jednotlivé oblasti výzkumu.

Oblast/odpověď	a)	b)	c)	d)	Zařazení
Strategie a plánování	0	0	2	4	A
Marketing	0	1	2	3	B
Technologický proces	0	0	1	5	A
Kvalita a životní prostředí	0	3	3	0	AB
Logistika	0	0	5	1	B
Organizace a lidské zdroje	0	0	5	1	B

Tabulka 6: Celkové hodnocení jednotlivých oblastí (Zdroj: vlastní zpracování)

V hodnocení inovačního potenciálu nedopadla firma Aries, a. s. vůbec špatně. S celkovým počtem 118 bodů se firma Aries, a. s. řadí do třídy „B“ se středním inovačním potenciálem. Do této skupiny řadíme všechny firmy v rozmezí 91 – 120 bodů. Aries, a. s. splňuje předpoklad pro účinnou práci s inovacemi, avšak je ještě mnoho oblastí, kterým musí věnovat pozornost v rámci svých inovačních aktivit. Nejhůře hodnocenou částí dotazníku se stala oblast kvality a životního prostředí, kde získala firma Aries, a. s. pouze 15 bodů. Naopak nejlépe hodnoceným oddílem je technologický proces, kde společnost ztratila pouze jeden jediný bod.

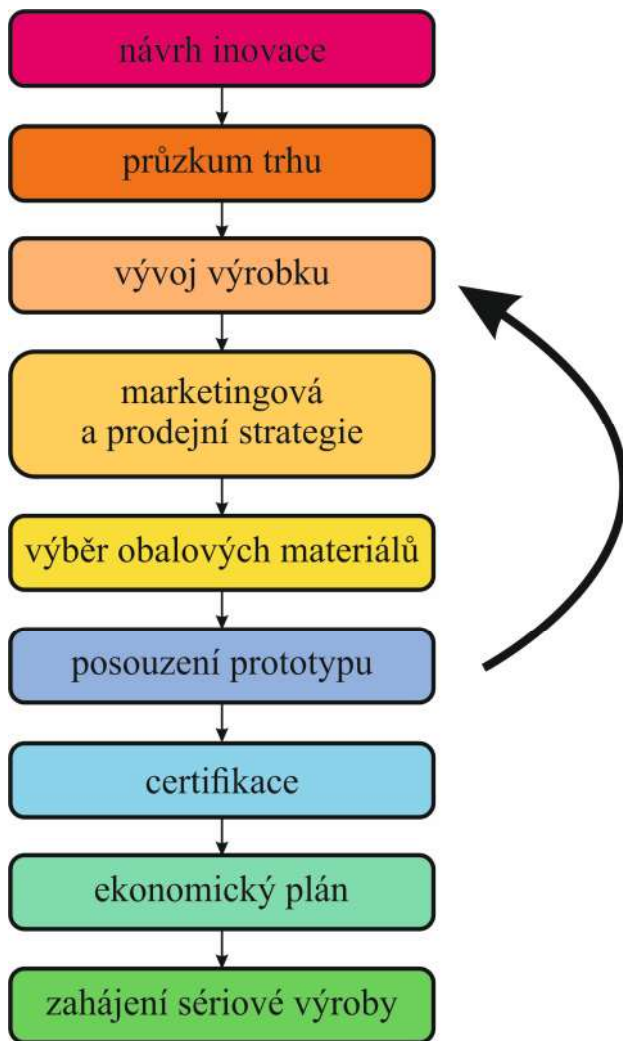
6 Inovační proces ve firmě Aries, a. s.

Na inovace se ve společnosti Aries, a. s. klade velký důraz a management podniku si uvědomuje, že i přes náročnost některých inovačních procesů, není možné v dnešním dynamickém konkurenčním prostředí přestat inovovat. Inovační proces ve firmě Aries, a. s. zahrnuje řadu činností, které na sebe vzájemně navazují a ovlivňují se. Žádná z fází nemůže být opomenuta, jelikož by to v následujících krocích znamenalo kolaps celého procesu.

Každý týden se schází inovační komise – tým pracovníků, který se skládá ze zástupců marketingového, prodejního a inovačního oddělení, do kterého se řadí designer, grafik, technolog a vývojář. Z inovační porady každý účastník odchází s přiřazeným úkolem, na kterém v průběhu týdne pracuje. Součástí inovační komise je také projektová manažerka, jejímž úkolem je během týdne posouvat dílčí úkoly mezi jednotlivými odděleními. Na začátku každé schůzky se zhodnotí průběh a případné komplikace již zadaných úkolů. Následný čas je vyhrazen pro sdělení nových nápadů a zhodnocení jejich proveditelnosti. Na závěr inovační porady se shrnou veškeré probrané body, ze kterých plynou úkoly pro jednotlivé členy inovační komise. Závěry inovační porady se zaznamenávají do písemného zápisu, který je rozeslán vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení firmy. Kromě inovací má inovační komise na starosti i rušení výrobků, které nejsou dostatečně ziskové a nevyplatí se je inovovat.

6.1 Fáze inovačního procesu

Firma Aries, a. s. nemá striktně definovány fáze inovačního procesu, jednotlivé kroky fungují spíše intuitivně. Nejvíce se inovační proces společnosti podobá lineárnímu modelu inovací. Ideální by bylo, kdyby se vedení podniku pokusilo o zakončení každé fáze tzv. „bránou“, která by rozhodovala o dalším průběhu projektu – zda se bude pokračovat či nikoli. Po konzultaci s managementem společnosti autorka sestavila současný průběh všech fází inovačního procesu ve firmě Aries, a. s. a tento jev zachycuje obrázek č. 8.



Obrázek 8: Inovační proces ve firmě Aries, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrh inovace (nápad)

První fáze inovačního procesu je považována za jednu z nejdůležitějších, jelikož právě v tomto okamžiku vzniká nápad, bez kterého se firma není schopná obejít. Jednotlivé navrhované inovace získané z inovační porady se hodnotí z hlediska ziskovosti a proveditelnosti. Během tohoto procesu je nutné vzít v potaz i časovou náročnost projektu, jelikož se pracovníci inovační komise podílejí i na běžném chodu firmy a následnou problematiku znají z praxe. V případě špatně zvoleného postupu inovace komplikují práci především sami sobě.

Průzkum trhu

Prvním a také nejdůležitějším krokem v oblasti průzkumu trhu je kontrola, zda jiná společnost nemá navrhovanou novinku patentovanou. Pokud je nápad volný, provede marketingové a prodejní oddělení analýzu nabídky a poptávky trhu, zjišťuje současné trendy a snaží se

zacílit na správný segment zákazníků. Neopomenutelnou částí průzkumu je i zmapování konkurenčních firem a jejich produktů. Pokud je zjištěn kladný potenciál výrobku v souladu s dlouhodobými cíli podniku, vrací se nápad inovace zpět do projednávání inovační komise.

Vývoj výrobku

Zásadní otázka, která je kladena na vývojáře a technologa, zda je firma schopna v současném stavu se stávajícím výrobním vybavením vyvinout a pravidelně produkovat navrhovaný výrobek. V případě zjištění nedostatečného strojního vybavení, poptá nákupčí nové strojní zařízení, jehož pořizovací cena musí být přičtena k rizikům při neúspěchu navrhované novinky. Pro snížení tohoto rizika se v některých případech výroba nového produktu zadává externí společnosti, která požadované strojní vybavení vlastní, ale firma tímto řešením velice riskuje prozrazení cenného know-how.

K dalším neméně důležitým otázkám, které musí inovační komise projednat, patří např.: požadované vlastnosti produktu, cenová kalkulace pro výrobu, časový harmonogram projektu a otázky vzhledu a technických parametrů produktů.

Marketingová a prodejní strategie

Základním krokem v této fázi je stanovení cílových trhů včetně segmentace zákazníků. Zásadní činnost marketingového oddělení spočívá v naplánování reklamní kampaně pro vytvoření poptávky po novém produktu. V případě zavádění nového produktu na trh marketing využívá k informování budoucích zákazníků především webové stránky, online inzerci, tištěnou inzerci a články v časopisech zabývající se danou problematikou. Firma Aries, a. s. se pravidelně účastní výstav a veletrhů, na kterých mimo jiné prezentují aktuální novinky. Prodej novinek pak probíhá především pomocí prodejních zástupců, kteří prodávají i stálý sortiment firmy. Prodej přes e-shop probíhá u novinek spíše výjimečně, jelikož zákazníci zřídka zakoupí nový neznámý produkt bez představení jeho benefitů kvalifikovaným reprezentantem společnosti.

Obalové materiály

K inovaci produktu neodmyslitelně patří i jeho obal. Před zahájením sériové výroby stanoví marketingové oddělení s pomocí grafika konečný vzhled obalu. Již ve fázi průzkumu trhu, marketing zmapuje aktuální trendy v oblasti obalových materiálů. Poté přichází na řadu výběr typu obalu (např. sáček, krabička) a jeho velikost, která hraje důležitou, jelikož se musí zohlednit, nejen rozměr samotného produktu, návodu a veškerého příslušenství, ale i běžný

rozměr prodejních stojanů v partnerských prodejnách. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na rozměr kartonu, ve kterém se odesílá zboží zákazníkům, aby v případě, že si prodejna objedná větší množství nového produktu, byl co nejefektivněji využit prostor ve stávajících kartonech a nemuseli se nakupovat nové kartony speciálně pro nový produkt.

Posouzení prototypu

Při úspěšném dokončení vývoje produktu předloží vývojové oddělení prototyp nového či inovovaného výrobku inovační komisi, která posoudí shodu jeho skutečných vlastností s požadovanými. Pro věrohodnější výsledky firma využívá tzv. „testery“, což jsou lidé v cílovém segmentu, kteří po určité časové období testují daný produkt. Součástí jejich úkolu je vyplnění dotazníku, který je rozdělen do několika částí např.: kvalita zpracování, funkčnost, design, cena. Tyto postřehy se sepisují do protokolu o testování, které se později vyhodnocují během inovační porady a případné postřehy se zapracovávají do další verze výrobků. Tento proces se může několikrát po sobě opakovat, až do naprostého vyladění. Poté je spuštěna sériová výroba.

Certifikace

Po vybrání finálního prototypu následuje fáze certifikace, což obnáší zjištění legislativních požadavků cílového trhu a odeslání vzorků prototypu na dané certifikační středisko. Jelikož firma Aries, a. s. převážně produkuje textilní výrobky přicházející do styku přímo s pokožkou, nejčastěji zasílá své produkty k mezinárodní certifikaci **OEKO-TEX**. Výrobky jsou testovány mimo jiné na hodnotu pH, obsah formaldehydu, přítomnost pesticidů. Testuje se také přítomnost alergizujících a potenciálně-karcinogenních barviv.



Obrázek 9: Certifikace OEKO-TEX (Zdroj: www.oeko-tex.com)

Pro výrobky, které se řadí do kategorie zdravotnických potřeb a v budoucnu by je měla z části nebo plně hradit zdravotní pojišťovna, je třeba zaslat vzorek produktu s jeho hodnocením

a všemi potřebnými dokumenty příslušné instituci, která po schválení hrazení produktu dále informuje zdravotní pojišťovny. Tento proces se liší v jednotlivých státech a firma Aries, a. s. musí být obeznámena se všemi legislativami cílových zemí.

Ekonomický plán

V tomto okamžiku již firma zná přesné ceny obalů, vstupního materiálu, časovou a personální náročnost procesu a také je potřeba připočítat procentuální část pořizovací hodnoty strojního vybavení dle časového využití. V neposlední řadě zahrnuje do konečné ceny produktu i režijní náklady (mzdy vedoucích pracovníků, energie, pronájmy budov apod.). Z těchto údajů lze stanovit výrobní cenu jednoho kusu nového produktu.

V ekonomickém plánu firma rozpracovává údaje o odhadovaném prodeji, které jsou rozděleny dle jednotlivých měsíců a cílových trhů. Dle firemní politiky je k prodejní ceně připočítána marže a vytvořeny velkoobchodní a doporučené maloobchodní ceny. Z těchto údajů lze sestavit plán budoucích zisků ze samotného produktu. Aries, a. s. si uvědomuje, že ekonomický plán je pouze orientační, především z důvodu komplikovaného odhadu počtu prodaných kusů, který se často v budoucnu neshoduje se skutečností.

Realizace – zahájení sériové výroby

Pod dohledem koordinátorky inovačních aktivit je zahájena sériová výroba a zároveň se vypracovává tzv. produktový list, který obsahuje:

- Oficiální název ve všech potřebných jazykových mutacích;
- Popis produktu;
- Materiálové složení;
- Cílovou skupinu produktu;
- Datum uvedení na trh;
- Barevné provedení;
- Popis materiálu;
- Obal;
- Benefity výrobku;
- Přínos benefitů pro zákazníka;
- Konkurenční výrobky;
- Potřebné certifikáty.

6.2 Bariéry inovačního procesu

Inovační proces může být omezován z mnoha důvodů. U firmy Aries, a. s. existuje hned několik omezujících faktorů inovačních aktivit. Zkoumaný podnik za nejvýznamnější omezující faktor inovačních aktivit považuje **nedostatek kvalifikovaných pracovníků** v oblasti vývoje. Firma považuje své know-how za nejcennější prvek podniku, a tak zaměstnává velmi malý počet pracovníků, kteří znají přesný technologický proces výroby. Právě tito pracovníci jsou nezbytní pro vývoj nových výrobků.

Druhým, srovnatelným problémem je **nedostatek strojního vybavení**. V případě vývoje nového výrobku firma musí částečně pozastavit výrobu současného sortimentu, což může způsobit krátkodobé výpadky dodávek zboží zákazníkům. V okamžiku, kdy tato situace nastane, hrozí firmě velké riziko v podobě ztráty dlouhodobých zákazníků, kteří v daný moment nemají jinou možnost, než přejít ke konkurenci.

Za jistou slabinu podniku lze také považovat **nečerpání finančních prostředků z veřejných zdrojů**, zejména má autorka na mysli zdroje EU. Firma Aries, a. s. financuje inovace pouze z podnikových zdrojů, což umožňuje inovovat výrobky pouze v omezeném rozsahu.

6.3 Aktuálně probíhající inovace ve firmě Aries, a. s.

V současné době společnost Aries, a. s. soustředí velkou část svých inovačních aktivit do zavádění systému managementu jakosti ISO 9001 a systému řízení jakosti u zdravotnických prostředků ISO 13485. Jedná se o časově náročný proces, a tak Aries, a. s. zaměstnala specialistu, který dohlíží na plnění požadavků spojených se zavedením těchto norem. Každé oddělení dostává od koordinátora seznam povinností (nejčastěji se jedná o popis stávajících procesů), které je nutné co nejdříve splnit. V okamžiku splnění dílčích úkolů, koordinátor pozve auditory ke zhodnocení společnosti a certifikaci. Firma Aries, a. s. si od zavedení výše uvedených norem slibuje především zvýšení kvality svých výrobků, spokojenosti zákazníka, produktivity výroby a naopak snížení provozních nákladů a omezení chyb pracovníků.

Se zvyšujícími se požadavky na kvalitu výrobků je firma nucena inovovat zároveň i ve stávajících výrobních procesech. Aktuálně se inovační tým a vývojové oddělení zabývají problematikou shodností barev celého sortimentu.

Jak již bylo řečeno v podkapitole č. 4.3.4 Kategorie v sortimentu, tak v současné době firma Aries, a. s. vyrábí mimo velice kvalitního módního a zdravotního kompresivního zboží také

sportovní kompresní podkolenky a lýtkové kompresní návleky. Založení sportovní řady Royal Bay s sebou neslo nemalé počáteční investice, jak do vývoje, strojního zařízení, tak i do podpory prodeje. Po více než roce jsou výsledky prodeje produktů Royal Bay sice uspokojivé, ale nesplňují původní prodejní plán. Výrobky sportovní řady disponují vysokou kvalitou a v současnosti již mají celou řadu stálých zákazníků, ceny odpovídají kvalitě a jsou srovnatelné s cenami konkurenčních produktů, jak tuzemských, tak zahraničních výrobků. I přesto firma nevidí na tratích běžeckých a cyklistických závodů tolik svých produktů, kolik by si představovala. Autorka se domnívá, že je tato skutečnost způsobena nekompletností produktové řady. Převážná většina sportovců preferuje vybavení a oblečení od svého oblíbeného výrobce, který jim je schopen nabídnout kompletní sportovní sortiment. V následující kapitole se autorka bude věnovat návrhu vybraných inovačních aktivit, které pomohou k vyřešení problému společnosti Aries, a. s.

7 Návrh a vyhodnocení vybraných inovací

V této kapitole se autorka zaměří na aktuální problematiku v oblasti sportovního sortimentu. Pokusí se pomocí dvouletého inovačního marketingového a finančního plánu navrhnout řešení, které by mělo nynější situaci vyřešit.

7.1 Návrh řešení

Pokud chce firma Aries, a. s. uspět na trhu kompresních dílů, musí rozšířit sortiment sportovních produktů značky Royal Bay. V současné době firma ve sportovní řadě Royal Bay nabízí pouze podkolenky, ponožky a lýtkové kompresní návleky. Sportovec je osloven marketingovou kampaní Royal Bay, rozhodne se vybavit se na následný závod kompresními produkty firmy Aries, a. s., avšak po hlubším prozkoumání značky zjistí, že mu je tato firma schopna nabídnout vybavení pouze na spodní díl nohy, což zákazník v mnohých případech odradí, jelikož upřednostní konkurenčního výrobce, který sice nemusí mít tak kvalitní kompresní zboží, ale je schopen nabídnout celou škálu sortimentu.

Autorka se domnívá, že základní balíček sportovního sortimentu by měl obsahovat:

- Lýtkové a stehenní kompresní návleky;
- Kompresní podkolenky;
- Kompresní šortky;
- Sportovní funkční tílko;
- Případně doplňkový sortiment jako např.: běžecký pás sloužící pro úschovu osobních věcí (peníze, mobil, klíče) během sportovního výkonu;
- Potítko;
- Kšiltovku.

Tyto části kompresního vybavení jsou navrženy po předchozím prozkoumání konkurenčního sortimentu. Autorka zjišťovala nabídku produktů největších konkurentů firmy Aries, a. s. ve sportovním odvětví a ti úspěšní mají ucelenou nabídku sportovního vybavení.

V současnosti se marketingové oddělení snaží umístit inzerce i do různých odborných publikací. Při vývoji značky Royal Bay testovali produkty známí a úspěšní sportovci, kteří později poskytovali recenze a rozhovory do tematicky zaměřených časopisů. Obchodní zástupci společnosti zajišťují prodej kompresních dílů v prodejnách nabízejících sportovní oblečení a vybavení.

K oslovení koncových zákazníků se dosud značka Royal Bay propagovala především na menších běžeckých, cyklistických a triatlonových závodech po celé České republice, kde počet závodníků nepřesáhl 2000 startujících jako např.: Run Tour, Kolo pro život, Barvám neutečeš, Run Up, Masaryk Run, Xterra. Z finančních důvodů firma neměla šanci obsadit závody, kde startuje několikanásobně více fanoušků pohybu. Náklady pro vystavovatele se odvíjí většinou od velikosti a známosti daných závodů. Aby byla firma Aries, a. s. schopna financovat klíčové sportovní události, je třeba zněkolikanásobit rozpočet pro propagaci značky Royal Bay. Tohoto výsledku bude možné dosáhnout díky zvýšeným tržbám za ucelený sportovní sortiment během dvou let. V dalších podkapitolách autorka práce rozpracuje podrobnější plán financování a prodeje.

7.1.1 Podrobnější popis navrhovaných inovací

V této části práce budou představeny blíže jednotlivé inovace, které autorka firmě navrhuje ke zvýšení prodejnosti sportovních kompresních výrobků řady Royal Bay. Bude rozpracováno materiálové provedení, benefity, cíloví zákazníci a technologie, kterými dané výrobky disponují. Většina benefitů je použita již u kompresních výrobků Royal Bay, které Aries, a. s. vyrábí již v současné době.

Stehenní návlek

- Nejsilnější komprese v oblasti stehenního svalu tzv. cílená komprese;
- Brání únavě svalů, zajišťuje větší vytrvalost, podporuje krevní oběh, zabraňuje nežádoucím „mikrotrhlinám“ při otřesu svalu, zkracuje délku regenerace po výkonu;
- Zabraňuje tvorbě krevních sraženin (zdravotní hledisko);
- Materiálové provedení: rychleschnoucí mikrovlákno (příjemný na dotek, síla materiálu je volena s ohledem na ochranu vnitřních stehien proti odírání);
- Velikost se určuje podle obvodu nejširšího místa na stehenním svalů;
- Lem se silikonovými pásky – díky silikonu drží návlek na správném místě a zajišťuje maximální pohodlí;
- Bezpečnostní reflexní prvky – zajišťují dobrou viditelnost sportovce v šeru či ve tmě (ocení především běžci a cyklisté);
- Cílová skupina: běžci, triatlonisté, cyklisté, vytrvalostní sportovci, týmoví sportovci, fitness;

- Technologie DeoSoft – zajišťuje odvod vlhkosti od těla, zápach pohlcují stříbrné ionty;
- Termoregulační vlastnosti;
- Barevné provedení: černá, bílá.

Kompresní šortky

- Velikost se určuje podle obvodu nejširšího místa na stehenním svalu;
- Šortky přináší maximální pohodlí při nošení díky plochým švům, které nedráždí pokožku při zátěži;
- Technologie DeoSoft – zajišťuje odvod vlhkosti od těla, zápach pohlcují stříbrné ionty;
- Termoregulační vlastnosti;
- Na zadní straně je umístěna malá kapsa se zipem;
- Cílová skupina: běžci, triatlonisté, cyklisté, vytrvalostní sportovci, týmoví sportovci, fitness;
- Materiál: 80% polyamid, 20% spandex;
- Zajišťují maximální stabilizaci svalů, zlepšení koordinace, prevence zranění, eliminace množství kyseliny mléčné ve svalech, podpora cirkulace krve, eliminace tvorby otoků, lepší žilní návratnost, rychlejší regenerace po výkonu;
- Barevné provedení: černá, bílá.

Kompresní tričko

- Podporuje krevní oběh a usnadňuje odvod kyseliny mléčné ze svalů;
- Zlepšení svalové výkonnosti, tedy i sportovního výkonu;
- Kompresní triko přináší maximální pohodlí při nošení díky plochým švům, které nedráždí pokožku při zátěži;
- Zkracuje dobu svalové regenerace po sportovním výkonu;
- Udržování tělesné teploty a odvod vlhkosti směrem od těla;
- Dámské a pánské provedení (černá, bílá barva);
- Velikosti: XS, S, L, M, XL;
- Lehký, prodyšný, rychleschnoucí a pružný materiál (mikropolyester), který sportovce neomezuje při výkonu;
- Na zadní straně trika umístěny reflexní prvky;

- Antibakteriální provedení.

7.1.2 Předpokládané náklady na vybrané inovace

Stehenní kompresní návlek

Největší nákladovou položku u stehenního návleku bude tvořit přímý materiál kvůli použití kvalitního silikonového lemu a reflexních prvků. Vzhledem k tomu, že cena pro koncové zákazníky není nejnižší, je třeba, aby i obal výrobku působil reprezentativně, a proto se nám cena „obyčejné krabičky“ vyšplhala na 37 Kč/kus. Režijní náklady v sobě zahrnují např.: mzdy managementu, energie, náhradní díly do výrobních strojů, telefony apod. Jelikož již v tuto chvíli firma Aries, a. s. zaznamenává silnou poptávku po stehenním kompresním návleku, není potřeba investovat vysoké částky do propagační činnosti. Po konzultaci s firmou Aries, a. s. autorka navrhuje marketingový budget pro stehenní kompresní návlek 350.000 Kč na období dvou let. Pod náklady na vývoj autorka řadí mzdy vývojových pracovníků, vzorky materiálů pro výrobu prototypů, případně finanční prostředky vynaložené na objednávání konkurenčních produktů kvůli bližší analýze zpracování a materiálu. Náklady na vývoj stehenního kompresního návleku činí 350.000 Kč, z čehož tvoří největší část mzdy vývojových pracovníků. Jelikož se tento produkt bude vyrábět na stávajícím strojním vybavení, není třeba, aby firma Aries, a. s. investovala jiné finanční zdroje kromě spotřebního materiálu nutného pro běžný chod strojů. Do konečné částky návleku je třeba promítnout opotřebení výrobního stroje, jehož životnost je stanovena na osm let provozu. Při pořizovací ceně daného strojního zařízení 3.500.000 Kč a 252 pracovních dní za rok vychází cena jedné minuty výroby pletacího stroje na 1,21 Kč. Pár stehenních kompresních návleků trvá uplést čtyři minuty. Celkové náklady na zavedení stehenního kompresního návleku činí 695 Kč s tím, že náklady na vývoj a propagaci jsou rozpočítány do období 24 měsíců.

Stehenní kompresní návlek	
Opotřebení strojů	5 Kč
Náklady na vývoj	67 Kč
Přímý materiál	202 Kč
Mzdy výrobních pracovníků	180 Kč
Režie	137 Kč
Propagace	67 Kč
Obal	37 Kč
Celkem	695 Kč

Tabulka 7: Kalkulace nákladů - stehenní kompresní návlek (Zdroj: vlastní zpracování)

Kompresní šortky

K výrobě kompresních šortek je nutné zakoupit nový pletací stroj, který dosud společnost Aries, a. s. nevlastní. V budoucnu bude firma toto výrobní zařízení využívat nejen k produkci kompresních šortek, ale i dalšího sortimentu. Z tohoto důvodu autorka nezahrnuje do předpokládaných nákladů na jeden kus pořizovací cenu stroje, ale promítá do této kalkulace pouze opotřebení výrobního zařízení. Jelikož kompresní šortky trvá uplést pět minut, náklady na opotřebení jsou vyčísleny na 6,02 Kč/ks. Jednu z největších položek výpočtu tvoří mzdy výrobních pracovníků, z důvodu náročného výrobního procesu, zejména kvůli využití ručních prací (sešívání jednotlivých dílů, aplikace reflexních prvků). Na evropském trhu nejsou kompresní šortky tolik známý produkt jako stehenní návleky, a proto je třeba do propagace investovat více finančních prostředků, především v období prvních dvou let. Po konzultaci s managementem firmy Aries, a. s. autorka zvolila částku 450.000 Kč na dva roky, s tím, že tato suma bude průběžně využívána k online propagaci, účasti na sportovních závodech a sponzoringu známých osobností v oblasti cyklistiky. Jelikož plán prodeje je stanoven na 3000 ks kompresních šortek na dva roky, částka propagační nákladů po rozpočítání vychází na 150 Kč/ks. Kompresní šortky budou baleny pouze do igelitového sáčku s papírovým přebalem, kde se klade důraz na úsporu prostoru. Balení také zahrnuje mini katalog značky Royal Bay. Výrobní hodnota kompresních šortek je vyčíslena pro období dvou let na 928 Kč.

Kompresní šortky	
Opotřebení strojů	6 Kč
Náklady na vývoj	100 Kč
Přímý materiál	261 Kč
Mzdy výrobních pracovníků	260 Kč
Režie	143 Kč
Propagace	150 Kč
Obal	8 Kč
Celkem	928 Kč

Tabulka 8: Kalkulace nákladů - kompresní šortky (Zdroj: vlastní zpracování)

Kompresní tričko

Jako poslední navrhovanou produktovou inovací autorka zvolila kompresní tričko, které nebude firma Aries, a. s. sama vyrábět, ale bude nakupovat polotovar výrobku. V současné době společnost nemá personální ani finanční kapacitu vyvinout vlastní technologii pro úplet kompresního trička. Finální úpravy trička včetně aplikace designových prvků bude provádět firma Aries, a. s. svým stávajícím personálem a zařízením, a proto autorka stanovila položku opotřebení strojů pouze na 2 Kč/ks. Naopak do cenové kalkulace přibyla položka nákupní cena polotovaru, která činí 514 Kč včetně dopravy. Ostatní náklady (přímý materiál, náklady na vývoj, mzdy výrobních pracovníků) jsou díky outsourcingu v minimální výši, viz tabulka č. 9. Náklady na propagaci jsou ze všech třech navrhovaných produktových inovací nejvyšší, především proto, že se jedná díky nově použitým materiálům o novinku na trhu. Kampaň bude zaměřena na edukaci cílových skupin zákazníků v oblasti cílené komprese a jejích výhod. Jako obal je stejně jako u kompresních šortek zvolen designový PVC sáček v hodnotě 8 Kč/ks. Po sečtení jednotlivých položek vychází suma 991 Kč.

Kompresní tričko	
Opotřebení strojů	2 Kč
Náklady na vývoj	16 Kč
Přímý materiál	70 Kč
Mzdy výrobních pracovníků	65 Kč
Režie	116 Kč
Propagace	200 Kč
Obal	8 Kč
Nákupní cena	514 Kč
Celkem	991 Kč

Tabulka 9: Kalkulace nákladů - kompresní tričko (Zdroj: vlastní zpracování)

7.1.3 Marketingový plán na období dvou let

Na nově navrhované výrobky vznikl dle rozpočtu, který autorka stanovila, budget 1.300.000 Kč, kterým je třeba oslovit, co nejvíce potencionálních zákazníků v cílové skupině profesionálních závodníků, ale i rekreačních sportovců.

Prezentace na výstavách a veletrzích

Pro naplnění prodejních pultů kompresním zbožím ve specializovaných obchodech je nutné zaujmout přímo prodejce, na což se nejvíce hodí návštěva veletrhů (SPORT Life, ISPO). Jelikož se jedná o velmi nákladnou událost a to nejen poplatkem za vystavovací plochu, ale i finančně náročnou výrobou výstavního stánku na míru, který je vzhledem ke vzdálenostem veletrhů realizován vždy na místě. Organizátor veletrhu dává firmám k dispozici seznam doporučených řemeslníků pro grafický návrh i zhotovení prezentační kóje. Autorka vyčlenila na tyto aktivity 600.000 Kč, z čehož 300.000 Kč firma Aries, a. s. získá díky dotačnímu programu OPPIK.

Účast na sportovních událostech

Na veletrzích se nevyskytuje požadovaný počet koncových zákazníků, a proto by bylo vhodné účastnit se větších sportovních závodů zaměřených především na běh (The Color Run, Pražský mezinárodní maraton), cyklistiku (Intersport Marathon) a triatlon (Xterra). Výhoda

prezentace společnosti na sportovních událostech tohoto typu spočívá v možnosti přímého prodeje produktů. Většinou nebývá problém domluvit s organizátory závodů pouze na částečné úhradě poplatku za pronajatou plochu v penězích a zbývající část nabídne firma Aries, a. s. v produktech, které organizátor použije jako výhry. Jedná se o velmi výhodnou dohodu, díky které společnost dokáže zaplatit požadovanou částku a přitom ušetřit značnou část peněz. Produktové plnění se počítá v koncové prodejní ceně, což znamená, že firma Aries, a.s. dokáže na barterovém obchodě ušetřit až 50 %. Pro následující dvě sezóny autorka plánuje použít na sportovní události částku 550.000 Kč a 150.000 Kč ve výrobních cenách na produktové plnění.

Sponzoring sportovců

V některých případech se stává, že není možné účastnit se se stánkem nebo alespoň s reklamou některých závodů, ať už kvůli vysoké ceně nebo v případě, že je hlavním partnerem události konkurenční výrobce a nepřeje si naši reklamu. Nejsnazším řešením této situace je sponzorovat vybrané úspěšné sportovce, kteří na závodech podají v produktech značky Royal Bay takové výkony, aby upoutali pozornost co nejvíce lidí. U méně známých sportovních tváří se většinou využívá pouze produktové plnění, ale ti, kteří se často umísťují na stupních vítězů, znají svou cenu a je potřeba jim kromě produktů nabídnout i finanční podporu. V případě, že se Aries, a. s. účastní sportovní události se stánkem a svými proškolenými zaměstnanci, není třeba přímo podporovat vybrané sportovce, jelikož na trati převládají výrobky značky Royal Bay. Na tuto aktivitu autorka vyčlenila částku 100.000 Kč + 35.000 Kč v produktovém plnění.

Upgrade vlastních internetových stránek

V dnešní době vyspělých technologií mnoho zákazníků vyhledává informace a nakupuje produkty na internetových stránkách, a proto je nutností vlastnit kvalitně zpracované a aktuální webové stránky, na kterých zákazníci naleznou požadované údaje. Naštěstí firma Aries, a. s. v nedávné době zásadně investovala do výroby zcela nových internetových stránek s použitím moderních technologií. Díky tomu nebude v příští několika letech nutné investovat velké finanční sumy, ale pouze menší částky do drobných změn a tvorby mikrostránek. Na tyto úpravy vystačí na období dvou let částka 30.000 Kč.

Prezentace v odborných časopisech

Řada sportovců se nechává inspirovat zkušenostmi a recenzemi zkušenějších závodníků vydanými ve specializovaných měsíčnících. Pro zahrnutí do těchto testů je v první řadě důležité dodat do redakcí dostatečné množství produktů pro celou testovací skupinu daného časopisu. Pro umístění následných reklam časopisy vyžadují finanční částky závislé na velikosti reklamy a počtu opakování v následujících měsících. Firma by se měla zaměřit převážně na prezentaci v odborných časopisech Bike, běhej.com, triatlony.com a run.cz). Na tuto prezentaci vyhradila autorka částku 30.000 Kč + produkty ve výrobní hodnotě 5.000 Kč, které budou využity k porovnání s konkurenčními výrobky při testech.

Cílená reklama

Ve světě internetu se pohybuje mnoho potencionálních zákazníků, kteří by si rádi zakoupili kompresní produkty, ale o značce Royal Bay nikdy neslyšeli. Právě v tomto případě se hodí využít cílené reklamy např. od společnosti facebook či google. Hlavní výhoda tohoto druhu reklamy spočívá ve velmi účinném cílení na konkrétní skupinu zákazníků, která se dle poskytovatelů služby zajímá o sport, zdravý životní styl nebo kompresní produkty. Autorka navrhuje rozdělit tuto aktivitu do samostatných kampaní a využít je především v začátku dvouletého období. Díky plánovanému rozložení kampaní autorka stanovila částku na 50.000 Kč.

Remarketing

Jako poslední marketingovou propagaci autorka navrhuje využít službu remarketing cílenou přímo do e-shopu s produkty Royal Bay. Remarketing využívá síť propojených webových stránek, které si navzájem sdělují, jaký článek si uživatel četl, případně jaký produkt hledal. Později se systém na jiných webových stránkách potencionálního zákazníka například zeptá, zda již zakoupil produkt, který nedávno hledal. V jiných případech může systém pouze zobrazit produkt, který si zákazník na e-shopu v minulosti prohlížel, ale nezakoupil. Rozpočet na remarketing autorka stanovila na stejnou částku jako u cílené reklamy tj. 50.000 Kč.

7.1.4 Předpokládaný plán prodeje a zisku nových výrobků

Dle aktuální cenové politiky společnosti Aries, a. s. a velkoobchodních zvyklostí autorka stanovila velkoobchodní cenu, která bude přijatelná pro distributory a zároveň ponechá dostačující zisk pro firmu. Maloobchodní ceny jsou nastaveny tak, aby byly pro zákazníky ve srovnání s konkurenčními produkty stále cenově atraktivní. Prodejnost jednotlivých produktů

vypočítala autorka na základě informací z prodejního a marketingového oddělení dle současných trendů v rozvoji na evropských trzích. Údaje o jednotlivých cenách, plánovaném prodeji a zisku jsou zobrazeny níže v tabulce č. 10.

	Stehenní návlek	Kompresní šortky	Kompresní tričko
Výrobní cena	695	928	991
Velkoobchodní cena	840	1190	1190
Maloobchodní cena bez DPH	1115	1487	1487
Plánovaný prodej / 2 roky	5200	3000	2500
Zisk / měsíc	31200	32700	20729

Tabulka 10: Plán zisku (Zdroj: vlastní zpracování)

7.1.5 Zajištění finančních prostředků na inovační aktivity

Firma Aries, a. s. nedisponuje dostatečným finančním přebytkem, aby byla schopna plně pokrýt investice spojené s realizací navrhovaných inovací. Po konzultaci s výrobním a marketingovým oddělením autorka stanovila potřebnou částku k nákupu strojního zařízení, zahájení výrobního procesu a počáteční propagaci. Do kalkulace jsou zahrnuty následující položky:

- **pletací stroj** potřebný k výrobě kompresních šortek v hodnotě - 1.000.000 Kč;
- **nákup materiálu, mzdy výrobních a vývojových pracovníků** - 450.000 Kč;
- **počáteční propagace produktů** (veletrhy, online propagace, účast na sportovních závodech) – 600.000 Kč.

Po sečtení plánovaných počátečních výdajů firma Aries, a. s. bude potřebovat 2.050.000 Kč k realizaci plánovaných inovací. Díky dlouholeté finanční historii a sídlu společnosti mimo území hlavního města Prahy získává Aries, a. s. možnost využít finanční zdroje z dotačního programu OPPIK – OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST. Cílem tohoto programu je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Operační program se zaměřuje především na:

- Zvýšení počtu firem schopných dosáhnout technologickou hranici ve svém oboru;
- Rozvoj podnikání a inovací v oborech s nižší znalostní intenzitou;
- Posun k energeticky účinnému, nízkouhlíkovému hospodářství (využívání obnovitelných zdrojů energie, modernizace energetické infrastruktury);
- Usnadnění rozvoje podnikání a služeb prostřednictvím vysokorychlostního přístupu k internetu a širší nabídky služeb informačních a komunikačních technologií.

Projekt OPPIK cílí především na zvýšení:

- Inovační výkonnosti podniků;
- Intenzity a účinnosti spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovací;
- Internacionalizace malých a středních podniků;
- Využitelnosti infrastruktury pro podnikání;
- Počtu nových podnikatelských záměrů začínajících a rozvojových podniků. [33]

V době zpracování diplomové práce byly otevřeny programy Marketing a Inovace pro podání návrhů projektů. Jelikož firma Aries, a. s. splňuje všechny požadavky, pokusí se autorka část finančních prostředků získat z dotačních programů.

Projekt Marketing

Hlavním cílem programu Marketing je podpora efektivní prezentace malých a středních podniků na zahraničních veletrzích a výstavách, kde mají možnost navazovat nové obchodní vztahy.

Aktivity podporované programem Marketing:

- Účast podniků na zahraničních výstavách a veletrzích s cílem navázat nová obchodní partnerství či obsadit nové trhy.

Dotaci lze použít na:

- Pronájem, zřízení a provoz stánku na výstavách a veletrzích v zahraničí, propagace a doprava v projektech individuální účasti na MSP;
- Marketingové propagační materiály;
- Služby odborných poradců a další výdaje v projektech zaměřených na zvýšení schopnosti mezinárodní expanze a posílení růstu podniků pro nové rozvojové příležitosti na zahraničních trzích;
- Služby související s realizací projektu;

- Administrativní náklady projektů.

Program Marketing je určen pro malé a střední podniky se sídlem mimo území hlavního města Prahy. Výše dotace na podporu individuální účasti na veletrzích a výstavách v zahraničí se pohybuje pro jeden projekt v rozmezí od 300.000 Kč a maximální dotace pro jeden projekt činí 5.000.000 Kč, s tím, že intenzita podpory účasti malých a středních podniků na zahraničních veletrzích nesmí přesáhnout 50 % způsobilých výdajů. [33]

Program Inovace

Hlavním cílem programu Inovace je podpora pořízení nových výrobních technologií, ale i nezbytného nehmotného majetku a investic do nemovitostí. Podpora složí k zavedení nově vyvinutých nebo inovovaných produktů a procesů do výroby a na trh. Dotace je určena pro podniky všech velikostí.

Aktivity podporované programem Inovace:

- Produktová inovace – podpora zavádění nových či inovovaných produktů do procesu výroby a na trh;
- Procesní inovace – zvýšení efektivity výroby;
- Organizační inovace – zavádění nových informačních systémů integrujících a automatizujících procesy uvnitř firmy (propojení výzkumu, vývoje, inovací a výroby);
- Marketingové inovace – nové prodejní kanály;
- Ochrana duševního vlastnictví v podnicích.

Dotaci lze použít na:

- Nákup nových výrobních strojů, zařízení, hardware a software;
- Projekty spojené s ochranou práv duševního vlastnictví (licence, patenty);
- Nákup, zhodnocení nebo výstavba nemovitostí;
- Podporu provozních nákladů malých a středních podniků (externí odborné poradenství, zvláštní školení, tvorba webových stránek, mzdy a pojistné).

Projekt Inovace musí být realizovaný mimo území hlavního města Prahy a je určen pro podniky všech velikostí, které zavádí do výroby a na trh nově vyvinuté či inovované výrobky.

Výše dotace se pohybuje s ohledem na velikost podniku:

- Malý podnik – 45 % způsobilých výdajů;

- Střední podnik - 35 % způsobilých výdajů;
- Velký podnik - 25 % způsobilých výdajů. [33]

Z dotačního programu využije společnost Aries, a. s. částku v hodnotě 650.000 Kč (Marketing – 300.000 Kč a Inovace – 350.000 Kč). Po získání finančních prostředků z OPPIK firmě stále schází 1.400.000 Kč. K zajištění chybějících financí autorka navrhuje využít podnikatelský úvěr, který byl vybrán po podrobném porovnání bankovních úvěrů určených pro podnikatele. Požadavky na úvěrový produkt:

- Délka splácení: 24 měsíců;
- Nízký úrok a nízké bankovní poplatky;
- Výše úvěru: 1.400.000 Kč.

Nejvýhodnější úvěrový produkt firmě Aries, a. s. nabízí finanční ústav Raiffeisen Bank s úrokovou mírou 7,6 % p. a. a bankovními poplatky ve výši 16.000 Kč za celé období úvěru. Po navýšení požadované sumy o bankovní poplatky banka stanovila měsíční splátku ve výši 63.783,83 Kč. Do přílohy D autorka umístila splátkový kalendář navrhovaného úvěru.

7.2 Zhodnocení vybraných inovací včetně návratnosti vložených finančních prostředků

Během dvou let by společnost Aries, a. s. na navrhovaný inovační plán vynaložila 9.661.512 Kč.

- Nákup strojního zařízení 650.000 Kč (po odečtení 350.000 Kč z programu Inovace);
- Náklady na výrobu plánovaného množství nových výrobků 8.880.700 Kč;
- Bankovní poplatky a úroky 16.000 + 114.812 Kč.

Za stejné období za tyto nové produkty značky Royal Bay utrží firma částku 11.220.047 Kč při zachování aktuálního poměru 10% prodeje přes maloobchod.

Z výše uvedených dat vyplývá, že společnost Aries, a. s. po dvou letech dosáhne zisku 1.588.535 Kč, což není příliš výrazný obnos prostředků vzhledem k vynaloženému úsilí. Je však nutné mít na paměti, že během uplynulé doby firma získala a zafinancovala potřebné výrobní zařízení. Díky tomu může v následujícím období vyrábět produkty s výrazně nižšími náklady. Po snížení kalkulace výrobních cen třech navrhovaných produktů o náklady na vývoj a zvýšení prodeje o 10 %, se zisk za třetí a čtvrtý rok vyšplhá na částku 3.330.512 Kč.

Předešlé zhodnocení se týká pouze navrhovaných inovací, je však důležité dívat se na produkty sportovní značky Royal Bay jako na celek, který díky ucelení sortimentu, získá mnohem více na konkurenceschopnosti.

Závěr

Záměrem této diplomové práce bylo zmapovat inovační potenciál, vyhodnotit inovační proces ve firmě Aries, a. s. a navrhnout inovační aktivity, které by společnosti dopomohly k vyššímu zisku a podílu zákazníků na trhu.

Společnost Aries, a. s. si uvědomuje důležitost a nepostradatelnost inovací k posílení tržní pozice a konkurenceschopnosti. Každá fáze inovačního procesu ve společnosti musí být kontrolována zpětnou vazbou, aby firma neinvestovala drahocenný čas a finanční prostředky do činností, které podniku nepřinesou požadovaný přínos.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy nezbytné pro pochopení souvislostí diplomové práce, ke kterým patří např.: inovace, inovační podnik, inovační proces, inovační potenciál a inovační podněty. Jelikož analyzovaná firma spadá do malého a středního podnikání, věnovala se autorka v teoretickém základu i tomuto pojmu, a to ve vazbě na možnost čerpání dotací v oblasti inovačních aktivit z Evropských fondů.

Další část práce je zaměřena na praktické uplatnění poznatků z teoretické části. Na počátku autorka přechází k charakteristice společnosti Aries, a. s. Charakterizuje výrokové portfolio, organizační strukturu, personální obsazení. Pro jasnější představu o fungování firmy je zpracován stručný popis technologie výroby punčochového zboží a sortiment je rozdělen do jednotlivých kategorií podle cílových skupin zákazníků. Na závěr kapitoly věnující se charakteristice firmy Aries, a. s. jsou představeny nejpoužívanější marketingové aktivity a přiblížena finanční situace, k jejíž analýze byl použit Kralickův rychlý test. Firma Aries, a. s. prokázala v hodnocení velmi uspokojivé výsledky a s konečnou známkou se řadí k prosperujícím, bonitním společnostem.

Aby autorka dokázala posoudit připravenost společnosti Aries, a. s. úspěšně využívat inovační strategie, použila pro zjištění inovačního potenciálu firmy dotazník ze Západočeské univerzity v Plzni. Pokusila se odhalit nedostatky, které se v jednotlivých oblastech vyskytují. Po konzultaci s odborníky z firmy Aries, a. s., autorka v každé sféře navrhla činnosti, které by měly vést ke zlepšení situace v oblasti inovací. Aries, a. s. se po celkovém zhodnocení inovačního potenciálu zařazuje k firmám se středním inovačním potenciálem. Existuje ještě mnoho oblastí, kterým musí podnik věnovat pozornost v rámci inovačních činností, ale předpoklad pro účinnou práci s inovacemi byl naplněn. K nejlépe hodnoceným oblastem se zařadil technologický proces, který firmě přináší silnou pozici v konkurenčním boji. Naopak

nejhůře hodnocená byla oblast kvality a životního prostředí, kde by společnosti prospělo zavedení certifikovaného systému hodnocení kvality.

Zároveň byl charakterizován inovační proces ve firmě Aries, a. s., jak probíhá za reálných podmínek a jakými okolnostmi je ovlivňován. Dále se autorka zaměřila na jednotlivé fáze, bariéry inovačního procesu a aktuálně probíhající inovace ve firmě Aries, a. s, z kterých jsou zřejmé priority společnosti.

Nejvíce přínosnou část diplomové práce pro Aries, a. s. shledává autorka poslední kapitolu, která se věnuje návrhu a vyhodnocení vybraných inovací. Sortiment podniku se před nedávnou dobou rozrostl o sportovní kompresní výrobky značky Royal Bay, ale do dnešního data výsledky prodeje nespĺňují původní prodejní plán. Autorka se domnívá, že tato skutečnost je způsobena nekompletností sportovní produktové řady. V této kapitole jsou podrobně rozpracovány navrhované inovace včetně předpokládaných nákladů, plánu prodeje a zisku na období dvou let. Jelikož firma nedisponuje dostatečným finančním přebytkem k realizaci plánovaných inovací, byl podán návrh, část finančních zdrojů čerpat z dotačního programu OPPIK. Je již na rozhodnutí managementu firmy, zda projektový návrh v rámci výzvy programu OPPIK podá.

Diplomová práce si kladla za cíl provést analýzu inovačních aktivit a procesů uskutečňovaných ve společnosti Aries, a. s. a zjistit tak její inovační potenciál. Dílčím úkolem bylo poukázat na důležitou roli inovací a jejich realizaci ve středně velkém podniku s dlouhodobou tradicí na trhu. Na základě výše uvedeného souhrnu lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Prostřednictvím této diplomové práce bylo autorce umožněno proniknout do praxe, kde mohla uplatnit své teoretické znalosti ze studia a získat spoustu nových zkušeností. Autorka pevně věří, že získané poznatky budou přínosné nejen pro ni, ale především pro management společnosti Aries, a. s., kterému byly veškeré návrhy předány k posouzení.

8 Seznam použité literatury

- [1] FICEK, J. Zkušenosti s vytvářením sítí podniků v oblasti strojírenství textilního průmyslu. *Asociace inovačního podnikání ČR* [online]. Liberec: VÚTS Liberec, a.s., 2006. [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.aipcr.cz/pdf/ficek.pdf>.
- [2] TICHÝ, J. Na začátku musí být invence. *Okresní hospodářská komora Most* [online]. 2011, roč. 6, č. 1 [vid. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.ohkmost.cz/Files/OHK/Most/temabrezen2011www-1.pdf>.
- [3] HEŘMAN, J., M. HEZINA a K. ZEMAN. *Průmyslová inovace*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0434-0.
- [4] DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [5] PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- [6] KOŠTURIÁK, J., J. CHAL'. *Inovace, vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [7] PETERS, T. J., R. H. WATERMAN Jr. *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda Libertas, 1992. ISBN 80-205-0313-7.
- [8] ŠVEJDA, P., et al. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5.
- [9] DVOŘÁK, J., et al. *Management inovací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. ISBN 80 -86847-18-7.
- [10] OECD. Innovation in science, technology and industry - Organisation for Economic Cooperation and Development. *Oslo manual* [online]. 2013, [vid. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.
- [11] PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- [12] VACEK, J., et al. *Mapa připravenosti podniku k inovacím* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001 [vid. 2015-02-06]. Dostupný z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>.

- [13] MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- [14] Inovační portál Zlínského kraje: *Proč inovovat* [online]. 2008 [vid. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.inovacnipodnikani.cz/inovace/proc-inovovat/>.
- [15] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
- [16] PITTNER, M., P. ŠVEJDA. *Řízení inovací v podniku*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2004. ISBN 80-903153-2-1.
- [17] JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA a H. ŽUKOVÁ. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8.
- [18] VACEK, J. *Hodnocení inovačního potenciálu firmy (manuál)* [online]. Plzeň: ZČU Plzeň, 2003. [vid. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaznik.pdf>.
- [19] TIDD, J., J. BESSANT. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 2007, Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [20] TIDD, J., J. BESSANT. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th ed., London: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0470998106.
- [21] VACEK, J. *Strukturování inovačních procesů* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2007. [vid. 2015-03-01] Dostupné z: www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2007/MOMAN2007_JV.ppt.
- [22] JÁČ I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [23] Horizont 2020. *Hodnocení rámcových programů* [online]. 2013, [vid. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.h2020.cz/cs/hodnoceni-ramcovych-programu/informace>.
- [24] Evropské strukturální a investiční fondy. *Fondy EU v ČR* [online]. 2014, [vid. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>.

- [25] CZECHINVEST - Agentura pro podporu podnikání a investic. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2003, [vid. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>.
- [26] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v platném znění.
- [27] Nařízení Komise č. 70/2001 z 12. 1. 2001, v platném znění.
- [28] KOPECKÁ, Ilona. *Analýza konkurenční schopnosti firmy Aries, a. s.* 2013. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.
- [29] LEEDER, E., et al. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. ISBN 80-7043-269.
- [30] RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1. 1. 2014.*, 2. vyd. Liberec: VUTS, 2011. ISBN 978-80-87184-43-1.
- [31] Proquest. Promoting the Systematic Innovation Process in Small and Medium Enterprises [online], elektronická databáze Proquest, 2003 [vid. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1648380269/35332D73F6DC4910PQ/27?accountid=17116>
- [32] VACEK, J. *Hodnocení inovačního potenciálu firmy (manuál)*. [online]. Plzeň: ZČU Plzeň, 2003. [vid. 2015-01-07]. Dostupné z: www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2007/IMI3_potencial.ppt.
- [33] BusinessInfo. *Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. Praha 2013 [vid. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/op-pik.html>.
- [34] SLANÝ A. et al. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.

Další zdroje:

interní materiály firmy Aries, a. s.

informační systém firmy Aries, a. s. – K2 Atmitec

9 Přílohy

Příloha A – Členění inovací

Členění dle stupně novosti

K dalšímu důležitému rozdělení inovací patří dělení dle stupně novosti inovace. Radikálnost prováděných změn je kritériem toho rozdělení, inovace tedy rozdělujeme na radikální a inkrementální. Jak nám název napovídá, **radikální inovace** jsou spojeny se zavedením zcela nového výrobku nebo technologie. Radikální inovace jsou spojeny s velkou mírou rizika a nejistoty, proto bychom měli brát v úvahu, že v negativním případě může tato inovace způsobit oslabení podniku. Naopak **inkrementální inovace**, které můžeme také nazývat udržovací, představují pouze minimální zásahy do stávajících technologií či výrobků. Pojí se s nízkou, téměř neexistující mírou rizika či nejistoty. Těmito inovacemi si společnost zajišťuje dlouhodobé přežití, chrání se před úpadkem a udržuje svou konkurenceschopnost. [34]

Inovace podle úhlu pohledu

Na inovaci výrobků můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu:

- **Z pohledu funkcí:** přidání nových funkcí do výrobku, zlepšení či doplnění stávajících funkcí, odstranění nadbytečných funkcí;
- **Z pohledu hodnoty:** odlišení výrobku z pohledu hodnoty – vytvoření nové či odlišné hodnoty;
- **Z pohledu designu** – Co vše můžeme vložit do produktu přes design? Emoce, luxus, krásu či atmosféru;
- **Z pohledu sortimentu** – přizpůsobení existujícího výrobku novému trhu, vývoj nového člena existující produktové řady, vývoj úplně nového výrobku;
- **Z pohledu evoluce** – další generace výrobku, očekávané evoluční trendy;
- **Z pohledu uživatele** – Jaké funkce mi produkt nabízí? Kolik se musím naučit, abych produkt dokonale ovládal? Je výrobek bezpečný? Odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? [10]

Dělení inovací z věcného hlediska

Nejčastěji používaná typologie inovací podle věcného hlediska je třídění podle třetí verze Oslo manuálu, která rozlišuje již 4 druhy inovací následovně:

Produktové inovace

Tyto inovace představují zavedení nových nebo významně zlepšených výrobků či služeb. Jedná se o výrazná zlepšení technických specifikací, komponent, materiálu, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo dalších funkčních charakteristik, která bezprostředně souvisí s daným výrobkem. Při zavádění inovací výrobků je důležité si uvědomit, že není možné úspěšně inovovat bez pevné vazby na trh a zákazníka. Inovace v oblasti služeb zahrnuje přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám, nebo také zavedení úplně nových služeb. Cílem produktových inovací bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků pro existující či nové zákazníky. Dále také celkové zlepšení produktů a služeb, zefektivnění prodeje, dosažení vyšší penetrace na existujícím trhu či přechod na geograficky zcela nové trhy. [10] [34]

Inovace procesů

Inovací procesů neboli procesní inovací rozumíme změny v technologických procesech výroby nebo distribuce. Implementace nové nebo výrazně vylepšené metody výroby, podstatné změny v zařízení, v softwaru či přidružených činnostech výroby, ke kterým řadíme například logistiku, nákup či účetnictví. Zavedením procesní inovace bychom měli vždy dosáhnout vyšší efektivity procesu, avšak nemusí se jednat o automatizovaná řešení, stačí pouze funkční řešení, které odstraní neefektivnost. Za smysl inovací procesů považujeme především snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů, snížení potřeby energie či snížení zmetkovitosti. Zkráceně bychom mohli říci, že inovace procesu je taková změna procesu, která bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost daného produktu nebo služby. [10] [34]

Marketingové inovace

V případě, že podnik zavede novou marketingovou metodu, včetně podstatných změn designu nebo balení výrobku, umístění výrobku na trhu, propagace či stanovení ceny můžeme mluvit o marketingové inovaci. Ve srovnání s běžnými marketingovými změnami je marketingová inovace specifická novou marketingovou metodou, která v podniku dosud nebyla používána. Měla by být součástí marketingové strategie, která se výrazně odlišuje od stávajících marketingových metod. Marketingová inovace se zaměřuje na lepší zacílení na zákazníka či otevření nového trhu s cílem zvýšení tržeb. [10] [34]

Organizační inovace

Pod pojmem organizační inovace si můžeme představit zavedení nové organizační metody, změny ve způsobu řízení pracovníků, nebo ve využití nových metod v organizaci vnějších vztahů či nový způsob komunikace s veřejností. Stejně jako u marketingových inovací zde platí, že jsou součástí strategického rozhodování a nově zavedené metody nebyly nikdy předtím v podniku používány. Společnost, která provede organizační inovaci, zvýší výkonnost podniku snížením administrativních či transakčních nákladů,lepší pracovní prostředí, které povede ke zvýšení produktivity pracovníků. [10] [34]

Příloha B – Dotazník k posouzení inovačního potenciálu vyplněný

společností Aries, a. s. (odpovědi firmy Aries, a. s. jsou vyznačeny kurzívou)

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. Představa o budoucnosti firmy

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 -2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 -5 let nebo 2 -3 generace produktů)*

2. Vize a zaměstnanci

- a) zaměstnanci není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni – řízeni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni*
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

3. Inovační programy firmy

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 -3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy*

4. Změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem*

5. Finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován*

6. Projektové řízení

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující*
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

B. MARKETING

1. Sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu

b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu

c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit

d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

2. Hodnocení tržní konkurenční pozice

a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí

b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici

c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy

d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3. Orientace firmy na zákazníka

a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy

b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují

c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit

d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

4. Sledování postojů zákazníků k produktu firmy

a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama

b) firma provedla v tomto směru několik nahodilých akcí

c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity firmy

d) ve firmě existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit firmy

5. Způsob přenášení tržních informací ve firmě

a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat

b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny

c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají

d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

6. Marketing a finanční řízení

a) marketing není propojen s finančním plánováním

b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita

jednotlivých marketingových činností

c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska

d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. Budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru

b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu

c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj

know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce

d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy

2. Změny používaných technologií

- a) firma si nemůže dovolit plánovat změny používaných technologií
- b) změny se zavádějí pod tlakem vnějšího prostředí spíše nahodile
- c) změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) změny technologií jsou naplánovány a vždy se hodnotí jejich účinek*

3. Sběrání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty
- d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí.*

4. Posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

- a) návratnosti investic se ve firmě věnuje malá pozornost
- b) návratnost investic se vyčísľuje pouze v hrubých odhadech
- c) u důležitých a finančně náročných investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) investiční návratnost plánovaných změn je obvykle součástí studie proveditelnosti*

5. Kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt

d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

6. Tvorba zdrojů určených na vývoj

a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje

b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje

c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši

d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. Sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality

b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.

c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují

d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhují tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

2. Hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden

b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen

c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni

d) firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

3. Externí audit kvality ve firmě

a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala

b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery

c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí

d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

4. Dopad činnosti firmy na životní prostředí

a) firma neřeší dopad své činnosti na životní prostředí

b) firma zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu

c) firma má certifikován systém dle ISO-14000

d) firma cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO-14000)

5. Dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje

b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí

c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti

d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

6. Tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

a) firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet

b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou

c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě

d) změny se soustavně monitorují, vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. Zajišťování nákupů a distribuce

a) firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje

b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté

c) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci

d) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

2. Optimalizace logistiky ve firmě

a) ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad

b) jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace

c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována

d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve firmě, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve firmě

3. Přenos informací a komunikace s partnery firmy

a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů

b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů

c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky

d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy

4. Flexibilita logistických procesů

a) firma nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika

b) firma provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje

c) firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika

d) firma má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

5. Zavádění inovací v logistice

a) nové nápady se nesledují

b) firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije

c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik

d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

6. Řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření firmy
- c) *každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity*
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve firmě

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. Spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management firmy se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) *spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně*
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

2. Motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) *firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard*
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

3. Řízení a komunikace

- a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje

b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky

c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení

d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

4. Řešení konfliktů na pracovišti

a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit

b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management

c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy

d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

5. Informační systém

a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají

b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy

c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení

d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení

6. Firemní kultura

a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem

b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu

c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy

d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy“

Příloha C – personální obsazení firmy Aries, a. s.

Ředitel a majitel firmy

Ing. Ladislav Šulc je zakladatelem, ředitelem a majitelem společnosti Aries, a. s. a zároveň vykonává funkci předsedy představenstva. Jeho hlavní pracovní náplní je sestavení celkového plánu postupu firmy a zajištění jeho financování.

Hlavní vývojář

David Šulc, hlavní vývojář, technolog a člen představenstva. Náplní jeho práce je sledování nejnovějších trendů v oblasti technologií a textilního průmyslu. Spuštění sériové výroby nového produktu předchází dlouhé období výzkumu, mnoho testovacích vzorků a v poslední řadě vyrobení technický postupů pro stávající výrobní zařízení firmy. Běžná praxe je, že se pracuje hned na několika novinkách zároveň, a proto má hlavní vývojář ve svém týmu další členy. Tým je tvořen dalšími třemi členy:

- **Vývojář a technolog** (člověk s mnohaletými zkušenostmi v oboru radí hlavnímu vývojáři, jakými postupy se dopracovat k požadovanému výsledku);
- **Výzkumník** (sleduje nejnovější trendy v oblasti technologií a textilního průmyslu);
- **Designer** (navrhuje vzhled textilních produktů tak, aby byly technicky vyrobitelné).

Marketing manager

Ing. Lenka Fejfarová, vedoucí marketingového oddělení. Hlavním jejím cílem je, aby se značky firmy Aries, a. s. (Avicenum, Royal Bay, Timony...) dostaly do podvědomí cílové skupiny zákazníků. K dosažení vytyčených cílů využívá jak on-line propagaci, tak i tištěnou formu propagačních materiálů. Také se firma účastní domácích i zahraničních veletrhů, konferencí a kongresů, kde je její starostí zařídit potřebnou propagaci. Jejím tým tvoří:

- **Odborník na tištěnou propagaci** (zajišťuje tiskové propagační materiály – návrh, revize, výběr tiskárny);
- **Grafik** (má v podvědomí celý corporate identity společnosti, což je důležité, protože v současnosti firma nemá žádný grafický manuál, který do budoucnosti určitě plánuje).

IT a Facility Manager

Petr Brož, vedoucí IT oddělení, zároveň vykonává funkci Facility managera. Hlavní náplní jeho práce je zajistit technický chod firmy včetně polských a slovenských dceřiných společností

i firemních prodejen, také se zabývá řízením podpůrných procesů ve firmě, které přímo nesouvisí s hlavní činností společnosti, ale jsou nezbytné k její funkci. Mezi tyto procesy můžeme zařadit např.: správu vozového parku, řízení energií, řízení externích vztahů, evidenci majetku a přepravu zboží. Mezi jeho další činnosti řadíme správu webových stránek. Součástí jeho týmu je:

- **Programátor** (správa informačních systémů).

Mistr výroby

Richard Nosek, vedoucí výrobního oddělení. Mistr výroby pravidelně dostává instrukce od vedoucí skladu, jaký sortiment je třeba začít vyrábět s ohledem na skladové zásoby a sezónnost. Jeho úkolem je zajistit plynulý chod výroby tzn. na požadované zboží musí mít dostatečné množství materiálu, kapacitu na výrobních strojích a pracovníky. Zároveň si hlídá maximální hodnotu skladu rozpracovanosti, která v měsíčním průměru nesmí překročit stanovenou sumu. Do jeho týmu patří také vedoucí zásobování, jejímž úkolem je udržovat skladové zásoby materiálu do určité částky, ale tak, aby nenarušila plynulost výroby. Členové týmu výroby:

- **Kvalitář** (vyhodnocuje zmetkovitost jednotlivých výrobků a kontroluje kvalitu veškerého sortimentu, při nadměrné zmetkovitosti zjišťuje příčinu a provádí následnou nápravu);
- **Vedoucí zásobování** (objednává materiál od dodavatelů);
- **Údržbáři a řidiči** (vykonávají údržbářské práce, převážejí vyrobené zboží do skladu);
- **Výrobní pracovníci** (seřizovači, odebíračky, šičky, barvířky, baličky a další).

Finanční ředitel

Michal Šulc, vedoucí finančního oddělení, zároveň předseda dozorčí rady. Jeho náplň práce spočívá v řízení toku financí společnosti, dále komunikuje s finančním úřadem, spravuje bankovní účty a pohledávky. Do jeho týmu spadají:

- **Účetní ČR;**
- **Účetní SK;**
- **Účetní PL.**

Hlavními pracovními činnostmi účetních jsou provádění účetní evidence, vedení účetních knih, vyhotovování účetních dokladů a vedení daňových dokladů.

Personalistka

Iva Šulcová, vedoucí personálního oddělení, zároveň je členkou představenstva společnosti. Její pracovní náplní je pořádání výběrových řízení, účastní se školení od úřadu práce a sociálního zabezpečení, řeší spory mezi zaměstnanci a kontroluje docházku. Dále vykonává funkci mzdové účetní jak pro výrobní pracovníky, tak i pro management.

Ředitel prodeje

Ing. Radek Švorc, vedoucí prodejního oddělení. Jeho hlavním pracovním úkolem je navázání obchodních vztahů se zahraničními velkoodběrateli a udržování stávajících mezinárodních vztahů, proto často navštěvuje textilní veletrhy po celém světě. Zároveň má na starosti síť firemních prodejen. Jeho cílem je zvýšit odbyt nejen na českém trhu, ale i na zahraničním. Jeho tým je nejširší a zahrnuje:

- **Vedoucí expedice a skladu** (vedení týmu pracovníků, kteří přijímají objednávky od zákazníků a vyřizují objednávky; vedoucí hlídá hodnotu skladových zásob, aby nepřesáhly stanovenou hodnotu, ale zároveň nedošlo k výpadku určitého sortimentu);
- **Manager značky** (jejím úkolem je rozvoj nové značky Royal Bay, úzce spolupracuje s marketingovým oddělením i s vývojem);
- **Vedoucí prodejních zástupců ČR** (řeší veškeré potřeby a problémy jednotlivých prodejních zástupců a medicínských reprezentantů, kontroluje jejich práci, stanovuje prodejní plány, komunikuje se zdravotními pojišťovnami, poskytuje mzdové podklady svých podřízených mzdové účetní);
- **Medicínské reprezentanti** (navazují vztahy s lékaři a vysvětlují jim výhody a benefity produktů firmy Aries, a. s., také se účastní lékařských kongresů);
- **Obchodní zástupci** (navštěvují jednotlivé zákazníky, vytváří objednávky, prezentují nové produkty a dohlíží na platební morálku svých zákazníků);
- **Country manager SK a country manager PL** (jejich cílem je udržet dceřině společnosti v zisku, jsou nadřízenými pracovníky pro slovenské a polské medicínské reprezentanty a prodejní zástupce, poskytují mzdové podklady mzdovým účetním, stanovují plány prodeje pro své oblasti).

Příloha D – splátkový kalendář úvěru

Splátkový kalendář:

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	63 783,83	8 968,00	54 815,83	1 361 184,17
1	2	63 783,83	8 620,83	55 163,00	1 306 021,17
1	3	63 783,83	8 271,47	55 512,36	1 250 508,81
1	4	63 783,83	7 919,89	55 863,94	1 194 644,87
1	5	63 783,83	7 566,08	56 217,75	1 138 427,12
1	6	63 783,83	7 210,04	56 573,79	1 081 853,33
1	7	63 783,83	6 851,74	56 932,09	1 024 921,24
1	8	63 783,83	6 491,17	57 292,66	967 628,58
1	9	63 783,83	6 128,31	57 655,52	909 973,06
1	10	63 783,83	5 763,16	58 020,67	851 952,40
1	11	63 783,83	5 395,70	58 388,13	793 564,26
1	12	63 783,83	5 025,91	58 757,92	734 806,34
2	1	63 783,83	4 653,77	59 130,06	675 676,29
2	2	63 783,83	4 279,28	59 504,55	616 171,74
2	3	63 783,83	3 902,42	59 881,41	556 290,33
2	4	63 783,83	3 523,17	60 260,66	496 029,67
2	5	63 783,83	3 141,52	60 642,31	435 387,36
2	6	63 783,83	2 757,45	61 026,38	374 360,99
2	7	63 783,83	2 370,95	61 412,88	312 948,11
2	8	63 783,83	1 982,00	61 801,83	251 146,28
2	9	63 783,83	1 590,59	62 193,24	188 953,05
2	10	63 783,83	1 196,70	62 587,13	126 365,92
2	11	63 783,83	800,32	62 983,51	63 382,41
2	12	63 783,83	401,42	63 382,41	-0,00