

Projekt výrobné inovace ve firmě NEDFORM, s.r.o.

Bc. Hana Zaoralová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana ZAORALOVÁ**
Osobní číslo: **M080701**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt výrobní inováce ve firmě NEDFORM, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se řízení výrobních inovací.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení inovací ve společnosti NEDFORM, s.r.o.
- Provedte průzkum výrobního portfolia společnosti.
- Zpracujte projekt výrobní inováce ve firmě NEDFORM, s.r.o.
- Verifikujte vliv variantního řešení projektu inováce na ekonomiku podniku.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost : praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
[2] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Řízení inovací. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8.
[3] KOŠTURIÁK, J., CHAL, J. Inovace, vaše konkurenční výhoda. 1. vyd. Brno: Computer Brno, 2008. 163 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
[4] RUSSELL-JONES, N. Management změny. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 110 s. ISBN 80-7367-142-5.
[5] VLČEK, R. Management hodnotových inovací. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26. 4. 2010


.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávlečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těm nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, optky nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je analyzovat připravenost firmy NEDFORM s.r.o., se sídlem ve Valašském Meziříčí, k inovacím a zjistit zda má firma dostatečný inovační potenciál. Dále realizovat projektovou část diplomové práce zaměřenou na jednotlivé oblasti projektu inovace výrobku až po závěrečnou verifikaci projektu. Práce je rozčleněna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části práce se seznámíme s obecnými poznatky dělení a klasifikace inovace, výrobní inovace a procesu inovace. Praktická část nás seznámí s analýzou připravenosti firmy k inovacím a analýzou inovačního potenciálu firmy. Na základě hodnocení je zpracován návrh projektu výrobní inovace a variantního řešení.

Klíčová slova: inovační potenciál, připravenost k inovacím, výrobní inovace, proces inovace, dělení a klasifikace inovace, návrh projektu výrobní inovace.

ABSTRACT

The aim of this diploma work is to analyse preparedness of company NEDFORM Ltd., held in Valašském Meziříčí, to the innovation and find out if the company has sufficient innovation potential. Furthermore to realize project part of diploma work focused on apportionable part of product innovation till the ending verification part. The work is divide into teoretical and practical part. Teoretical part includes common findings of dividng and clasification the inovation, product inovation, and inovation process. Practical part is about analysing company to inovation preparedness and analysing sufficient inovation potential. Based on findings is elaborate the project design of product inovation and variant resolution.

Keywords: preparedness of company to the inovation, sufficient inovation potentia, product inovation, inovation process, dividng and clasification the inovation, the project design of product inovation.

*„Inovace je každá změna v organismu firmy,
která vede k novému stavu“.*

J.A.Schumpeter

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové Ph.D. za odborné vedení, konzultace, cenné teoretické i praktické rady a připomínky a pomoc při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Bajgarovi, řediteli společnosti NEDFORM, s.r.o. za spolupráci a čas, který mi věnoval a dále za podklady a informace potřebné k mojí diplomové práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INOVACE	12
1.1 DĚLENÍ A KLASIFIKACE.....	13
1.1.1 Samovolná degenerační změna	13
1.1.2 Regenerační změna	13
1.1.3 Kvantitativní změna	14
1.1.4 Prosté organizační změny.....	14
1.1.5 Kvalitativní změna	15
2 INOVAČNÍ AKTIVITY FIREM	17
2.1 SEDM ZDROJŮ INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	17
2.2 STRATEGIE A INOVAČNÍ PROCES	21
2.3 INOVACE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA	23
3 VÝROBKOVÁ INOVACE	25
3.1 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ INOVACÍ.....	25
3.1.1 Technické inovace.....	25
3.1.2 Netechnické inovace	25
3.2 INOVACE VYRÁBĚNÝCH PRODUKTŮ.....	26
4 HODNOCENÍ INOVAČNÍHO PROCESU	29
4.1 INOVAČNÍ PROCES	29
4.2 EFEKTIVITA INOVAČNÍHO PROCESU	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	32
5.1 CÍLE PRÁCE	32
5.2 METODY ZPRACOVÁNÍ.....	32
5.3 OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY	34
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NEDFORM S.R.O.	35
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
6.2 STRATEGICKÉ CÍLE A VIZE	37
6.3 ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	37
6.3.1 Sklářské formy	37
6.3.2 Pryžové ventily.....	38
6.3.3 Zakázková výroba	39
6.3.4 Nákup a prodej užitkového skla SIMAX	39

6.4	PODÍL PRODUKCE VÝROBKŮ NA CELKOVÉM OBJEMU PRODUKCE	40
6.5	SOUČASNÁ ANALÝZA SKLÁŘSKÉHO ODVĚTVÍ	41
7	METODY PŘIPRAVENOSTI FIRMY NEDFORM K INOVACÍM	43
7.1	MAPA PŘIPRAVENOSTI.....	43
7.2	SEZNAM PADESÁTI OTÁZEK PODLE PROF. DR. GASSMANNA.....	45
7.3	VÝSLEDNÁ SWOT ANALÝZA	49
7.4	SHRnutí ANALÝZ	50
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	51
8.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU.....	51
8.2	POPIS ŽÁDOUCÍHO STAVU	52
8.3	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU.....	52
8.4	AKCEPTAČNÍ KRITÉRIA PROJEKTU	53
8.5	ORGANIZACE PROJEKTU	54
8.6	ZAINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU	56
8.6.1	Analýza vlivu zainteresovaných stran	57
8.6.2	Maticе analýzy vlivu zainteresovaných stran	59
8.7	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	60
8.8	WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE	61
8.9	ZDROJE PROJEKTU	62
8.10	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	63
8.11	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	64
8.12	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	65
8.13	EFEKTIVNOST PROJEKTU.....	68
8.13.1	Varianta A – financování VK.....	68
8.13.2	Varianta B – financování CK	71
8.13.3	Varianta C – financování VK a CK	72
8.14	UDRŽITELNOST PROJEKTU	74
8.15	VLIV PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	75
8.16	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ PROJEKTU – VERIFIKACE A VARIANTNÍ ŘEŠENÍ.....	75
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Evropská unie vyhlásila rok 2009 Evropským rokem kreativity a inovací. Motto Evropského roku zní: „Vymýšlíme, tvoříme, inovujeme“. V něm se skrývá podstata podnikatelské činnosti. Na prahu 21. století začalo nové kolo konkurenčního boje na globálních trzích. Dalo by se říct, že začal závod o dlouhodobou prosperitu a získání konkurenceschopnosti všech organizací.

Chce-li organizace zvýšit příjmy, musí uplatnit nový pohled do budoucnosti, tzn. odhadnout investice potřebné k uspokojení nových zákaznických potřeb, požadavků a přání.

Pokud se chce organizace účelně přizpůsobit změnám turbulentního okolí, musí provádět permanentní inovace. Jen tak si může zachovat dosaženou úroveň efektivnosti jejího stávajícího podnikání i do budoucnosti.

Odvážit se nového, rozšířit výrobu a vstoupit na trh s novým výrobkem, i když se firma nenachází v dobré hospodářské situaci, byla zásadní otázka pro rozhodování vedoucích představitelů firmy NEDFORM. Právě vlivem špatné hospodářské situace mají inovační produkty šance na úspěch. Je potřeba být první na trhu, vytvářet spotřební trendy a nejen uspokojit přání a potřeby spotřebitele, ale nabídnout mu víc.

Této myšlenky se chopila i společnost NEDFORM, která podniká v oboru sklářství a kovovýroby.

Z vědomostí, které jsem nastudovala a zaznamenala v teoretické části diplomové práce, vychází praktická část. Na začátku je seznámení s firmou NEDFORM a jejím produktovým portfoliem. Hlavním tématem praktické části je důkladná analýza připravenosti podniku NEDFORM k inovacím, zjištění jejího inovačního potenciálu a analýza sklářského průmyslu, ve kterém firma podniká.

Výsledky těchto analýz mi dále sloužily jako informace potřebné pro zpracování projektové části, kterou tvoří podrobný popis jednotlivých oblastí výrobní inovace, jako je organizace projektu, zainteresované strany projektu, časový harmonogram, zdroje projektu, a další. Důraz kladu na variantnost řešení v oblasti financování inovace a doporučení pro firmu. Výsledky jsou shrnuty v závěrečné verifikaci.

Komunikace, vzájemná spolupráce se společností NEDFORM a sledování podnikání v oboru sklářství, pro mne bylo velkým přínosem do budoucna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INOVACE

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“

Definice podle dokumentu Evropské komise COM (2003)

Jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu označujeme jako inovaci. V tomto smyslu je inovací jakýkoliv přechod od původního k novému stavu vnitřní struktury výrobního systému.

Pojem inovace se používá rovněž v odvětví vědeckého bádání nazývaného věda o vědě, kde je inovace chápána jako praktický plod vědy a výzkumu, tj. jako změna, která znamená praktické ovlivnění materializací nových poznatků (invence).

Inovace a inovační proces se v několika posledních letech stávají předmětem vlastního speciálního výzkumu. [22]

Inovace patří ke skupině pojmů, jejichž výskyt v odborných pracích a politických projevech je přímo úměrný neurčitosti jejich vymezení. S pojmem inovace je nerozlučně spjat pojem novosti umožňující rozlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí. Jednoznačná definice inovace neexistuje a právě tato skutečnost vede často k interpretačním nejasnostem. Jedním z prvních ekonomů, který pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti, byl český rodák Josef Alois Schumpeter. Ve svých prvních pracích hovořil o tzv. kombinacích, později o inovacích, kdy inovace považuje za hlavní prostředek uvádějící do chodu „kapitalistický stroj“. Inovace jsou zdrojem získání nových spotřebních výrobků, výrobních a dopravních prostředků, nových forem a organizace průmyslu, jinými slovy charakterizoval inovaci jako aplikovanou invenci.

Přístup F. Valenty, který, chápal inovace (změny) jako neoddělitelný řetěz spojující tvůrčí lidskou aktivitu (přes inovace) s vyvolanými změnami (inovacemi), vyúsťujícími do žádoucích pozitivních efektů ve výrobním organismu. Toto pojetí adresně rozvinul především R. Vlček v souvislosti s prosazováním přístupů a kroků marketingového managementu inovací. [12]

1.1 Dělení a klasifikace

Pojetí inovace není omezeno pouze na kvalitativní změny prvotních elementů, tím méně pouze na absolutní kvalitativní změny (tj. na prosazení absolutních novinek do vnitřních struktur výrobních organismů). Do inovací zahrnujeme také kvantitativní změny a prosté organizační změny. Rozdíly mezi zásadnějšími a méně zásadními kvalitativními změnami, jakož i rozdíly mezi kvalitativními a jinými změnami ve vnitřní struktuře výrobního organismu jsou v tomto pojetí označeny různými řády inovací. Toto řešení má značný význam pro poznání a formalizaci inovačního procesu. [22]

1.1.1 Samovolná degenerační změna

Mezi změnami vnitřní struktury organismu se vyskytují i takové, které nejsou způsobeny záměrnou lidskou aktivitou a které mají samovolný průběh.

Do vnitřní struktury výrobního organismu vstupují prvotní elementy nejen se svými vlastnostmi vhodnými pro výrobní proces, nýbrž se všemi svými vlastnostmi jako komplexy. Vzhledem k tomu se u prvotních elementů projevují tendence vyvíjet se relativně nezávisle na výrobním organismu. Člověk ve výrobním organismu nevydělává pouze svou pracovní silou, ale vyvíjí se jako lidská osobnost s dalšími vlastnostmi a schopnostmi. Stroj při svém fungování nejen realizuje své výkonnostní a jiné parametry, nýbrž je fyzikálně mechanickým a chemickým složitým celkem, tzn. opotřebovává se.

Relativně samostatný, na výrobním procesu nezávislý vývoj prvotních elementů probíhá z hlediska výrobního systému jako samovolný přírodní proces. Pokud tento proces necháme působit samovolně, potom v tomto vývoji dochází k tomu, že postupně se ztrácejí vlastnosti rozhodné pro výrobní proces.

Samovolné degenerační změny považujeme za zvláštní skupinu inovací. Všechny takové změny ve vnitřní struktuře považujeme za inovace záporného řádu Γ^i . Tyto změny nejsou sice výsledkem záměrné lidské aktivity, můžeme je však považovat za to, že lidé ponechali volné pole průběhu samovolných přírodních procesů. [22]

1.1.2 Regenerační změna

Ve vnitřní struktuře výrobního procesu se mohou uskutečňovat změny, které anulují samovolný degenerační proces, které tedy navracejí strukturu výrobního organismu do

původního stavu. Mohou to být změny, které buď zabraňují tomu, aby prvotní elementy ztrácely své vlastnosti rozhodné pro výrobní proces, anebo, pokud k této ztrátě vlastností došlo, navracejí opět prvotním elementům jejich původní vlastnosti. Vzhledem k tomuto považujeme regenerační změny ve vnitřní struktuře výrobního organismu za inovace nultého řádu I^0 . Regenerační změny neprobíhají samovolně, patří již do skupiny inovací, která je výsledkem uplatnění tvůrčí lidské aktivity. [22]

1.1.3 Kvantitativní změna

Kvantitativní změnou v čisté podobě je případ, kdy se buď rozmnožuje nebo zmenšuje kvantum prvotních elementů a jejich vztahů ve vnitřní struktuře výrobního organismu, aniž se měnily rozhodné vlastnosti, které tyto prvotní elementy mají. Prostou kvantitativní změnou prvotních elementů a jejich vztahů považujeme inovace prvního řádu. Nový stav ve vnitřní struktuře výrobního organismu, způsobený prostou kvantitativní změnou, je odlišný od výchozího stavu a je elementem určitého vývojového procesu výrobního organismu. Je to však nejjednodušší krok ve vývojovém procesu, kterým se vnitřní struktura výrobního organismu může odchýlit od původního stavu. V případě přírůstku kvanta elementů lišíme inovace plus prvního řádu I^{+1} a pro případ úbytku kvanta elementů inovace minus prvního řádu I^{-1} . [22]

1.1.4 Prosté organizační změny

Ve vnitřní struktuře výrobního organismu mohou nastat takové změny, při nichž dochází k přeskupení vztahů mezi prvotními elementy výrobního systému. Jednotlivé elementy se touto změnou dostávají do jiných vzájemných vztahů, interakcí, než v jakých byly původně. U prosté organizační změny sice zůstávají rozhodné vlastnosti prvotních elementů nezměněny, avšak mění se stupeň využití těchto jejich vlastností v důsledku toho, že jsou uváděny do jiných vzájemných vztahů (mění se možnosti využití kvalifikace lidí, parametrů, strojů, surovin). Obecně považujeme prostou organizační změnu za inovaci druhého řádu. Jestliže jde o přeskupení ve směru zvýšení využití rozhodných vlastností a zvýšení intenzity vztahů mezi prvotními elementy, jde o inovaci plus druhého řádu I^{+2} . V opačném případě jde o I^{-2} . [22]

1.1.5 Kvalitativní změna

Nový stav ve vnitřní struktuře výrobního systému může nastat tak, že se změní kvalita prvotních elementů (změní se kvalifikace pracovníků, parametry výrobního zařízení, surovin) a že se kvalitativně změní i vztahy mezi elementy (technologické principy, energie i „tvarování“ ve smyslu změny konstrukce vyráběných výrobků rozložené do podoby vztahů). Obecně můžeme za kvalitativní změnu prvotního elementu považovat takovou změnu, při které se mění rozhodné vlastnosti prvotních elementů. Při kvalitativní změně pracovní síly jde o získání jiné kvalifikace. Při kvalitativní změně suroviny se mění její mechanické, chemické i fyzikální vlastnosti rozhodné pro výrobní proces.

Kvalitativní změny výrobků mají podobné obecné rysy jako kvalitativní změny věcných elementů výrobního organismu.

Výrobek se stává prvotním elementem teprve tenkrát, když opouští výrobní organismus, v němž vznikl a přichází do okolí tohoto výrobního organismu. Ve výrobním organismu, kde výrobek vzniká, je tento výrobek věcně přítomen jen jako pracovní předmět v určité fázi postupné změny, tedy jako polotovar či nedokončený výrobek, v této své věcné podobě jako prvotní element patří do skupiny suroviny. Vztahy, do nichž je rozložen výrobek (jako konstrukce, složení, struktura), značíme symbolem „K“.

Kvalitativní změny prvotních elementů a jejich konkrétních vztahů považujeme za inovace třetího a vyššího řádu I^i , $|i| > 2$. Kvalitativní změny mohou být progresivní (projevy pozitivní lidské aktivity), tedy inovace plus třetího řádu a degresivní (člověk není zbaven rizika), jedná se o inovaci minus třetího řádu.

- *Inovace třetího řádu* – nejjednodušší možnou změnou kvality je případ adaptace kvality prvotního elementu a jeho vztahu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Inovací třetího řádu je tedy *adaptační kvalitativní změna* neboli změna vnější kvality (záměny přípravků a nástrojů u strojů, které se přizpůsobují vlastnostem surovin, konstrukci výrobků, kvalifikace pracovníků).
- *Inovace čtvrtého řádu* – jedná se o *dílčí funkční změnu anebo vznik nové varianty*. Tato změna znamená, že původní prvotní element (výrobek, surovina) ve změněné podobě nové varianty ponechává své vlastnosti s tím rozdílem, že jedna nebo několik málo funkcí prvotního elementu se mění (stroj dosahuje vyšších otáček při stejném konstrukčním řešení).

- *Inovace pátého řádu* - za kvalitativní změnu pátého řádu považujeme takovou změnu, při které se mění všechny vlastnosti (parametry, funkce) prvotních elementů, ale na straně druhé setrvává původní koncepce (konstrukční koncepce).
- *Inovace šestého řádu* – tyto inovace mění i svoji koncepci, na níž bylo založeno fungování původních elementů. To co při inovacích zůstane nedotčeno, je výchozí základní princip. Inovací šestého řádu je tedy *konceptní kvalitativní změna resp. vznik nového druhu*. (Vznik nového druhu oceli.)
- *Inovace sedmého řádu* – tato inovace opouští i výchozí základní princip, na němž byly založeny původní prvotní elementy výrobních organismů a jejich vztahy. Nově vznikající prvotní element je řešen principiálně nově. Tyto inovace nazýváme jako *principiální změnu, převrat, vznik nového rodu*. (Vznik plastických hmot.) [22]

2 INOVAČNÍ AKTIVITY FIREM

Při definování inovace vyjdeme z tzv. Frascati manuálu (OECD 2002), kde je inovace charakterizována jako přenos myšlenky na nový nebo zlepšený výrobek uváděný na trh, na nový nebo zlepšený provozní postup používaný v průmyslu nebo obchodě. Technické inovace se vyznačují tím, že dochází k tvorbě nových výrobků, postupů a k významným technickým změnám ve výrobcích a postupech.

Ve výzkumných zprávách ČSÚ jsou v souladu s mezinárodní terminologií rozlišovány tyto typy inovací:

- *Inovace produktu* – zavedení nových nebo významně zlepšených zboží a služeb.
- *Procesní inovace* – zavedení nové a nebo významně zlepšené produkce či dodavatelských metod.
- *Marketingová inovace* – zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu, balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění.
- *Organizační inovace* – zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, v organizaci pracovního místa nebo externích vztazích. [12]

2.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí

Drucker uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí. První čtyři jsou vzhledem k podniku nebo instituci **vnitřní**. Jsou poměrně spolehlivým indikátorem změn, ke kterým buď už došlo nebo k jejichž vyvolání stačí jen malé úsilí.

Mezi vnitřní příčiny patří:

1. *neočekávané události* - neočekávaný úspěch nebo neúspěch, neočekávaná vnější událost,
2. *rozpor* - mezi skutečností takovou, jaká je a takovou, jakou bychom ji chtěli mít,
3. *inovace založená na změně pracovního postupu,*
4. *změna struktury odvětví nebo trhu, na kterou není nikdo připraven.*

Mezi vnější příčiny patří:

5. *demografické změny,*
6. *změny v pohledu na svět,*
7. *nové znalosti.*

Těchto sedm zdrojů je seřazeno podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Na rozdíl od obecného mínění jsou inovace založené na nových vědeckých poznatcích nejriskantnější. A naopak, všední analýza neočekávaných úspěchů nebo neúspěchů obvykle není příliš riskantní a na ní založené inovace se obvykle v krátké době po svém zavedení projeví měřitelnými výsledky - ať už jako úspěšné, nebo jako neúspěšné. [8]

*Ad 1) Neočekávaná událost**a) neočekávaný úspěch*

Neočekávaný úspěch nabízí nejlepší cestu k inovaci. Přestože je nejméně riskantní, je jako zdroj inovací využíván překvapivě málo. Často je dokonce managementem odmítán, protože pro vedení firmy není snadné neočekávaný úspěch přijmout a využít. Často totiž k němu dojde v oblasti, ve které firma úspěch neočekává, na úkor oboru, v němž firma dlouhodobě působí, na který je zvyklá, který považuje za svůj hlavní a ve kterém se cítí dobře. A není lehké smířit se s tím, že včerejší "nepřítel" se může stát naší nejlepší příležitostí.

Aby bylo možné využít nabízené příležitosti k inovaci, je nutné provést analýzu. Musíme si položit otázku: Které změny v organizaci jsou nejdůležitější? Technologie, management, odbyť? Management si v případě neočekávaného úspěchu musí odpovědět na otázky:

- *Co pro nás bude znamenat využití nabízené příležitosti?*
- *Kam nás její využití zavede?*
- *Co musíme udělat pro její realizaci?*
- *Jak toho dosáhneme?*

b) neočekávaný neúspěch

Ani neúspěch nelze ignorovat. Je však jen zřídka považován za příznak příležitosti. Většina neúspěchů je důsledkem chyb, neschopnosti. Ale pokud selže něco, co bylo pečlivě

naplánováno a svědomitě prováděno, pak neúspěch často naznačuje, že se cosi změnilo. A tato změna přináší nové možnosti. Neočekávaný neúspěch nelze napravit studiemi a analýzami. Je nutné vyjít mezi lidi, dívat se, klást otázky a naslouchat. Ke změně často dojde před událostí, kterou tuto změnu vysvětlujeme. Může jít o změnu věkové struktury obyvatelstva, vyšší vzdělání, změnu životního stylu.

c) neočekávaná vnější událost

Neočekávaná vnější událost se často neodráží v informacích, podle nichž vedení řídí podnik. Je příležitostí 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 využít. Jednou z podmínek úspěchu při využívání neočekávaných vnějších událostí je to, že tyto události odpovídají znalostem a odborným schopnostem firmy. Je většinou příležitostí k aplikaci existujících znalostí na nové pole působnosti, které však nemění charakter podnikání. Vyžaduje nejen inovaci produktu, ale i inovaci procesu, služeb a distribučních kanálů. [8]

Ad 2) Rozpor

Rozpor je nesouladem mezi skutečností takovou, jaká je a takovou, jakou bychom ji chtěli mít. Jeho zdrojem může být:

- **nesoulad s ekonomickou realitou**, tzn. jestliže poptávka po nějakém produktu vzrůstá, očekávali bychom, že se budou zlepšovat i ekonomické výsledky. Pokud tomu tak není, je to známkou nějakého rozporu. Často jde o makroekonomický jev a příležitost pro vznik nového podniku, zavedení nového výrobního postupu nebo služby,
- **rozpor mezi skutečností a předpoklady** o ní, tzn. z nepochopení skutečnosti často vzrůstá špatné nasměrování úsilí. Tento typ nesouladu je typický pro odvětví jako celek a řešení musí být jednoduché a specifické,
- **rozpor mezi předpokládaným a skutečným chováním** zákazníka a jeho hodnotami, tzn. producenti často nechápou co a jaké hodnoty vlastně zákazníci kupují. [8]

Ad 3) Změna procesu

Změnou procesu rozumíme zdokonalení existujícího postupu, nahrazení jeho slabého článku, přizpůsobení starého procesu novým znalostem. Někdy umožňuje zavedení nového procesu nalezení "chybějícího článku", bez jehož existence nebylo možné tento proces dříve realizovat. [8]

Ad 4) Struktura odvětví a trhu

Může se zdát, že průmysl a trh jsou zcela stabilní. Někdy se nemění po mnoho let. Ve skutečnosti často způsobí jejich rozpad malá změna. A pak je třeba reagovat rychle, neboť pokračování v předchozí činnosti je zárukou neúspěchu. **Hlavními indikátory změn jsou:**

- rychlý růst odvětví,
- nalezení nových segmentů trhu,
- konvergence technologií (např. použití počítačů v telekomunikacích),
- rychlá změna oboru a z ní vyplývající potřeba strukturální změny. [8]

Ad 5) Demografie

Demografické změny jsou z vnějších vlivů nejlépe popsitelné a nejsnáze předvídatelné. Mají velký vliv na to, co se bude kupovat, kdo a v jakých množstvích bude nakupovat. Změny porodnosti či úmrtnosti, úrovně vzdělání, složení pracovní síly, mobility lidí, apod. jsou faktory, které ovlivňují ekonomiku i politiku v daleko větší míře a mnohem dříve, než si často připouštíme. Podnikatelé, kteří včas dokáží reagovat na demografické změny byly a budou úspěšní. [8]

Ad 6) Změna postojů

Změna v přístupu ke zdraví vyvolává změny všech odvětví spjatých se zdravotní péčí, výživou, způsoby trávení volného času a otevírá nové možnosti na trhu. Je třeba vzít v úvahu rostoucí migraci a takové jevy jako feminismus, regionalismy apod. Pro inovace založené na změně postojů je velmi důležité načasování. Je nutné být první. Protože však není jisté, jde-li o jev dočasný či trvalejší, musejí takové inovace začínat v malém rozsahu a být velice specifické. [8]

Ad 7) Nové znalosti

Inovace založené na nových znalostech jsou často tím, co je obecně chápáno jako inovace vůbec. 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. Obvykle jsou založeny na konvergenci nebo synergii různých druhů znalostí a jejich úspěch vyžaduje **pečlivou analýzu všech faktorů, koncentraci na získání strategické pozice na trhu a podnikatelský způsob řízení**. Inovace založené na nových znalostech s sebou nesou vysoké riziko, které je cenou za to, že mohou skutečně výrazným způsobem ovlivnit nejen změny výrobků a služeb, ale celého náhledu na svět a naše místo v něm. [8]

2.2 Strategie a inovační proces

Strategie inovací je jedním z klíčových úkolů podniků v současném světě. Podstatou strategie je získání a udržení konkurenční výhody. Inovace jako významná konkurenční výhoda a nástroj strategie. Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Soubor aktiv zaměřených na formulaci strategií podniku představuje tedy strategické řízení podniku.

Strategické řízení je proces, kde vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Přenesení do terminologie ekonomiky a řízení podniku to znamená, že strategie představuje cestu k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. Úloha strategie spočívá v odlišení od konkurence, získání náskoku a jeho co nejdelšího udržení konkurenční výhody.

Na strategii pohlížíme jako na:

- *Strategii jako proces.*
- *Strategii jako pojem aktivit.*
- *Strategii jako prvek s vazbou k okolí.*

Úspěch pak závisí nejen na schopnosti utvářet úspěšné strategie, ale i jejich schopnosti aktualizace.

Inovace je rozhodující pro úspěch na dynamickém trhu. Riziko neúspěchu nebylo nikdy větší, než je tomu dnes, a proto se **správná inovační strategie** pro určitý konkrétní výrobek stává ústřední otázkou. Na trhu rychloobrátkového spotřebního zboží jsou inovační koncepty a výrobky konkurencí přebírány ve stále kratších časových intervalech. Výsledkem je, že tyto inovace poskytují stimuly celým skupinám výrobků. Jestli se také ukáží jako úspěšné, pokud jde o udávání trendu, to na trhu rychloobrátkového spotřebního zboží koneckonců rozhodne sám spotřebitel. Přibližně čtvrtinu svého obratu dosahují dnes například firmy obchodující s elektronikou prodejem výrobků, které jsou nejvýše dva roky staré. Výroba nových výrobků, zejména pod časovým tlakem, vyžaduje stále složitější a náročnější technologie, a proto musejí firmy investovat stále vyšší částky do inovačních technologií, aby mohly takové výrobky vyrobit. Inovační tlak se neomezuje jenom na samotný výrobek, ale zahrnuje také technický vývoj výrobních postupů. [8]

Pro formulaci inovační strategie je nutno analyzovat vnější a vnitřní prostředí. Nejčastěji se používají tyto analýzy:

Tab. 1. Strategické analýzy [Zdroj vlastní]

Vnější strategické analýzy	Vnitřní strategické analýzy
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analýza obecného okolí podniku ➤ Analýza oborového prostředí podniku ➤ Analýza PEST ➤ Porterův 5 ti faktorový model ➤ BCG analýza 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vrio analýza ➤ Model 7 S ➤ Kritické faktory úspěchu ➤ Finanční analýza podniku

Nejsignifikantnější strategické přístupy při vývoji nových produktů lze shrnout:

- Rozvíjet pochopení pro potřeby různých typů inovací.
- Důsledně sledovat dynamiku trhu a vše co vytváří atraktivní trh pro investice inovací.

- Mít přehled o zdrojích, které mohou být použity k podpoře dílčích inovačních postupů.
- Z výše uvedených údajů vybrat nejcitlivější oblast, kam je zapotřebí soustředit investice.
- Ustanovit přiměřenou organizační odezvu ke zvoleným inovačním postupům.
- Organizovat relevantní informační toky pro identifikaci nejefektivnějších přístupů na trhy.
- Přizpůsobit vlastnosti produktu zákaznickým potřebám.
- Zvolit odpovídající testovací postupy ke zvoleným inovačním postupům. [6]

2.3 Inovace jako konkurenční výhoda

Stále rostoucí tlak globalizace vyvolává při tvorbě strategie potřebu nových přístupů odlišných od dosud používaných. Je to změna ve smyslu dynamické konkurence, která klade důraz na inovace jako zdroje konkurenční výhody a směr strategické volby. Tento vliv, ve srovnání s přístupem strategické konkurence, staví do odlišného postavení odvětví. Doba nízkých mzdových a materiálových nákladů již skončila. Ukazuje se, že úspěch podniků nespočívá jen v optimalizaci existujících procesů, ale především v inovacích. Je třeba hledat nové a neznámé – hlavně však rychle! Úspěch dosahují podniky stále více tak, že inovují, hledají nová a převratná řešení a příležitosti. Inovace je centrem podnikatelského přístupu.

Strategie inovace představuje zvláštní formu diferenciaci, která nabízí tyto výhody:

- *Inovace bere v úvahu potenciálně dlouhodoběji fungující základy* pro konkurenční výhodu. Podnik přicházející jako první má šanci na vysoké zisky. Pokud přijde podnik s převratnou technologií, může zničit výhody stávajících podniků.
- *Inovace by měla být uvažována komplexně.* Technologie nejsou jedinou formou inovace, významnou inovací mohou být nové způsoby podnikání. Mohou se stát důležitou konkurenční výhodou, nepadnou napodobitelnou.
- *Sklon k inovacím* – zaměstnanci, manažeři, vlastníci menších a středních podniků mají sklon být více inovační a odvážnější než ve velkých firmách.

To, co odlišuje inovaci od běžné proměny, je **tvorba hodnoty pro zákazníka**. Centrem pozornosti při řízení a realizaci inovací se musí stát zákazník. Inovace přináší zákazníkovi hodnotu v podobě zvýšení komfortu, pohodlí, módnosti, image, snížení rizika nebo šetrnost k životnímu okolí.

Inovační firmy by měly zásadně považovat rizika za svou šanci, **vidět rizika jako příležitosti**. Chyby by se neměly považovat za nezdar, ale za zdroj nových poznatků. Sama inovace úspěch nezajistí. Nekontrolovaná a nekontrolovatelná inovace se může stát pastí v případě nezvládnutí její komplexnosti.

Svoji roli, v případě inovace jako konkurenční výhoda, mohou hrát i **strategická partnerství**, sloužící k doplňování komplementárních schopností a k získání exkluzivního přístupu k omezeným zdrojům, určité technologii nebo omezeným výrobním kapacitám. Úspěšnost konkurenční výhody inovací pak závisí i na schopnosti podniku **předvídat budoucí vývoj** a jeho **schopnosti vyhledávat příležitosti** na trhu a reagovat na ně. [8]

3 VÝROBKOVÁ INOVACE

3.1 Základní členění inovací

Základní definice inovací uvádí dokument OECD „Oslo Manual Innovation“. Hlavní dělení je na inovace technické a netechnické.

3.1.1 Technické inovace

Jsou výrobkové a technologické inovace sestávající ze zavedení nových výrobků a technologií a podstatného technického zlepšení vyráběných výrobků a používaných technologií. Inovace se pokládá za realizovanou uplatněním nového nebo zlepšeného výrobku na trhu, nebo použitím nové nebo zlepšené výrobní technologie. Technická inovace zahrnuje soubor vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních aktivit. Pod pojmem „výrobek“ se v „Oslo Manual“ rozumí jak zboží, tak služba (produkt). [12]

3.1.2 Netechnické inovace

Jsou zejména organizační a podnikatelské (manažerské) inovace (např. implementace pokrokových metod řízení, zavedení významných změn organizační struktury, implementace nových nebo podstatných změn ve strategické orientaci společnosti či firmy), sociální inovace.

Inovace mohou být výsledkem výzkumné činnosti (v EU je tato forma vzniku inovace dlouhodobě podporována), výsledkem nákupu know-how nebo licence, výsledkem určité podnikatelské aktivity (investování do nového výrobního nebo jiného zařízení, organizační opatření, využití informačních technologií atd.) nebo jiných opatření či činností (sociálních aktivit, vzdělávání, aktivit ve zdravotní péči apod.). [12]

Další členění inovací

Rozlišujeme inovace *technologické, materiálové, výrobkové a organizační*. Podrobněji inovace rozčleníme podle **toho, co se mění (podle inovačních faktorů)**:

- **Kv** – změny pracovníků (zejména změny jejich kvalifikace).

- **Z** – změny strojů a zařízení (dlouhodobého hmotného majetku a dalších pracovních prostředků).
- **M** – změny surovin a materiálů (pracovních předmětů).

Kromě toho, toto třídění obsahuje další inovační faktory, které představují změny základních vazeb mezi výrobními faktory:

- **T** – změny technologických principů (forem přeměny hmoty).
- **E** – změny výměny energie.
- **K** – změny vyráběných produktů (zejména změny konstrukce výrobků).
- **O** – změny organizace výroby.

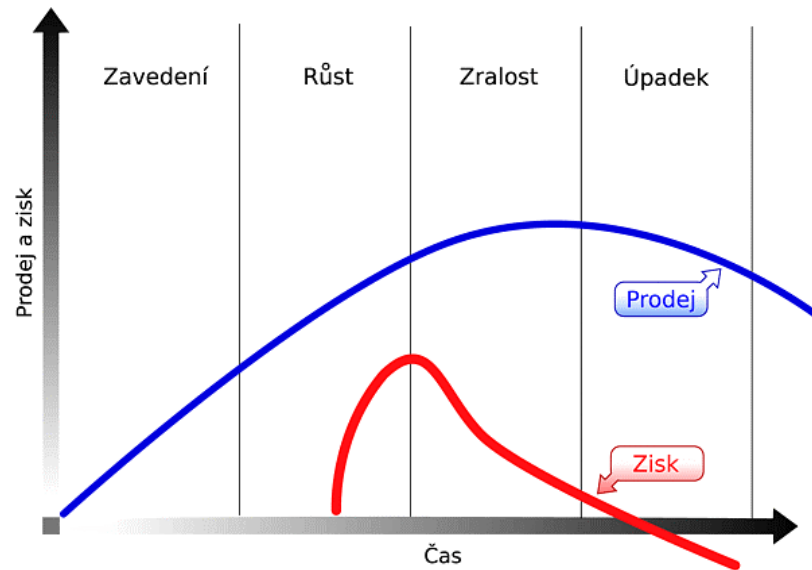
Inovace vyjadřuje změnu a novinky, např. zavádění vědeckého a technického pokroku, nových druhů výrobků. V důsledku inovací dochází k úsporám práce a přírodních zdrojů.

- inovace výrobková (produktová) - tvoří cca 70 % všech inovací,
- inovace technologická - cca 28 %,
- inovace materiálová - cca 2 %. [24]

3.2 Inovace vyráběných produktů

Ve smyslu inovace jako nástroje výrobkové politiky chápeme pod tímto pojmem zavedení nových výrobků, nebo jejich radikálních změnu představující nový způsob užití, plnění funkce. Jelikož jde o posouzení výrobku i s ohledem na jeho dodatečné užité vlastnosti, může být inovací ve smyslu výrobkové politiky i změna obalu, pokud vede např. ke zlepšení manipulace s výrobkem, umožňuje snadné dávkování, upravuje balicí množství, atd. Požadavek nepřetržitého inovačního klimatu je v podnikatelské jednotce vyvoláván:

- Tendencemi vlastní podnikatelské činnosti.
- Tendencí v přijímání výrobků trhem vzhledem k času, tj. ohraničenou životností výrobku.



Obr. 1. Křivka životnosti výrobku [21]

Křivku životnosti výrobku můžeme považovat za vhodnou bázi pro určení marketingové strategie, ať jde o včasné nasazení nových výrobků nebo o různá opatření zajišťující prodloužení této křivky. Analýza křivky životnosti může i charakterizovat vývoj z hlediska určitého oboru a tím poskytnout podklady pro prosazování nových technologií apod. Racionálně řízená životnost výrobků je charakterizována přesahy křivek jednotlivých výrobků, typů či technologií tak, aby byla trvale dosahována v rámci podniku či branže úrovně zralosti (př. černobílá TV, barevná TV, LCD, plazma) [21]

Proces tvorby nového výrobku – inovační proces – představuje komplexní proces, jehož složitost a náročnost je úměrná tomu, jak díky technickému rozvoji, růstu konkurence a obsazování trhu dochází přirozeně k relativnímu úbytku nových námětů a nápadů vzhledem k realizovaným výrobkům. Klesá tedy počet nabídnutých idejí, které jsou k dispozici pro realizaci jediného výrobku. Což ale na druhé straně znamená, že proces výrobní inovace se stává mnohem účinnějším. [21]



Obr. 2. Proces tvorby nového výrobku

[21]

Zpětné vazby, které jsou na obrázku uvedeny, mají za cíl vyjádřit myšlenku nepřetržité analytické práce, která se obrací neustále k dřívějším alternativám, aby jednak mohly být využity ke změně postupu v případě nepříznivých výsledků následné etapy, jednak aby mohl být všech jejich pozitivních elementů využito v celém plánovacím tvůrčím postupu inovace výrobku. [21]

4 HODNOCENÍ INOVAČNÍHO PROCESU

4.1 Inovační proces

Inovace jsou plánovaným a řízeným procesem.

Inovace je procesem, který zahrnuje tři základní hlavní oblasti:

- Výzkum a vývoj – tvoří nápady, aplikovatelný výzkum a vývoj.
- Produkce, která produkuje – transformace vstupů ve výstupy.
- Marketing, který prodává – uvedení produktu na trh

Podpůrnými funkcemi procesu jsou **lidské zdroje, finance, organizace, informační systémy, kontrola, údržba a servis** atd.

Výzkumy ukazují, že jen vynikající organizace se mohou skutečně koncentrovat na více než jednu z těchto hodnotových linií.

- Provozní výkonnost – zdůrazňuje cenovou výhodnost a uspokojení zákazníka, jichž dosahuje minimalizací režijních nákladů, eliminací nadbytečných činností, atd.
- Špičkové produkty – zdůrazňuje vytvoření řady špičkových produktů založených na kreativním přístupu a rychlé komercializaci nápadů.
- Důvěrná znalost zákazníků zdůrazňuje přizpůsobení a personalizaci produktů tak, aby byly uspokojeny stále rostoucí a specifické požadavky zákazníků. [6]

4.2 Efektivita inovačního procesu

Při řízení firmy je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti a to jak přírůstkové tak radikální inovace. V případě přírůstkové inovace postupujeme při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení:

- Odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme cash-flow.
- Provádíme odhad návratnosti vložených prostředků.
- Porovnáváme odhadované přínosy s daným kritériem.

Zatímco přírůstkové inovace jsou postaveny na snižování nákladů, zlepšování funkcí výrobků a vyžadují tak převážně implementační dovednosti, které vycházejí ze zkušeností

a využívají metod projektového řízení, tak radikální inovace jsou závislé na invenci, intuici, kreativitě, odpovědnosti vzít na sebe riziko, a většinou lze zde stavět na již existujících zkušenostech.

Hodnocení efektu radikální inovace by mělo podnikateli přinést zjištění, zda daný poznatek z výzkumu přinese dostatečný pokrok – stupeň novosti a zda existuje trh pro budoucí aplikaci poznatku a jeho následný transfer do praxe, zda přinese monopolní postavení monopolní cenu. Dále pak musí zodpovědět otázku výše nákladů na výrobu dané technologie a zda existuje zájem zákazníků o danou technologii. Hodnotit návratnost pomocí ekonomických kritérií můžeme u daného poznatku až ve fázi jeho komercializace.

[7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

5.1 Cíle práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je zpracování projektu výrokové inovace ve společnosti NEDFORM, s.r.o.a jejího variantního řešení. Vypracování projektu předchází vedlejší cíl, což je zjištění inovačního potenciálu firmy. Výsledkem tedy bude celkové zpracování jednotlivých částí výrokové inovace, průběhu projektu a doporučení. Hlavní důraz kladu na inovační potenciál a posílení konkurenceschopnosti společnosti NEDFORM v oboru sklářství.

5.2 Metody zpracování

Teoretická část je zpracována na základě zkoumání literárních pramenů, které se týkají inovací, inovativního myšlení a především výrokové inovaci. Tyto zdroje mi dále posloužily jako předloha pro zpracování praktické části diplomové práce.

Analytická část této diplomové práce se zaměřuje především na analýzu připravenosti firmy NEDFORM s.r.o. k inovacím a to zpracováním Mapy připravenosti. Pomocí vyhodnocení dotazníku a následnou interpretací výsledků zjistím inovační potenciál firmy NEDFORM s.r.o. a její připravenost k inovacím. Dále provedu analýzu sklářského prostředí, jejíž výsledky budou sloužit jednak pro sestavení SWOT analýzy, tak i pro zjištění situace na trhu sklářských výrobků.

Pokud chceme úspěšně realizovat inovaci, je potřeba zjistit, jestli je podnik připraven na tuto změnu. Proto jsem použila analýzu připravenosti podniku NEDFORM s.r.o. k zavádění inovací. Tato metoda se zpracovává a vyhodnocuje podle dotazníku (Příloha PI), **Mapa připravenosti firmy k inovacím**, který vznikl v rámci projektu Leonardo da Vinci ve spolupráci UTB ve Zlíně a katedrou inovací a projektů na Západočeské univerzitě v Plzni. Jedná se o validovaný dotazník v Plzni ověřený, tudíž jeho výsledky jsou zcela relevantní.

V dotazníku je zahrnuto šest problémových okruhů, které souvisí s mapováním připravenosti společnosti úspěšně využívat inovační strategie. Inovace tvoří kritickou kategorii nehmotných aktiv podniku a pozitivní přístup společnosti k plánování a implementaci inovací. V rámci svých strategických podnikatelských aktivit umožňuje

vrcholovému managementu realisticky uvažovat o budoucnu společnosti a zároveň posilovat konkurenční pozici společnosti v daném odvětví.

Vyplněním dotazníku jsem získala přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, jaké si vytvořila společnost prostředí pro efektivní uplatnění inovací a jestli je schopna inovace do svých činností a plánů začlenit a správně korigovat.

Podnikatelské prostředí společnosti bylo sledováno ze šesti oblastí:

1. Oblast strategie a plánování.
2. Oblast marketingu.
3. Oblast výrobní, výrobková a organizační.
4. Oblast kvality a životního prostředí.
5. Oblast logistiky.
6. Oblast organizace a lidských zdrojů ve společnosti.

K jednotlivým dílčím problémovým okruhům jsou nabízeny vždy čtyři alternativy odpovědí (a,b,c,d). Po jejich posouzení respondent vybere tu variantu, která nejvíce vystihuje současnou situaci ve firmě.

Celý průzkum probíhal necelý jeden měsíc a zahrnoval seznámení dotazovaných s otázkami, dále vyčkávání na jejich následný návrat a v poslední fázi zpracování informací a vyhodnocení. Dotazníky, kterých bylo celkem deset, byly v papírové podobě rozdány mezi zaměstnance a vedení společnosti. Návratnost byla 70%, celkem tedy na dotazník odpovědělo 7 respondentů, z toho 4 muži a 3 ženy. Jejich odpovědi jsem zpracovala v elektronické podobě do interaktivního dotazníku přístupného na adrese <http://iris.fst.zcu.cz/leon>.

Odpovědi respondentů byly zanášeny do dotazníků jednotlivě. Průměrné hodnoty z každého dotazníku na základě elektronického vyhodnocení, jsem zanesla do závěrečné tabulky, na základě které jsem vytvořila graf.

Další možný způsob zjištění inovačního potenciálu společnosti NEDFORM, který použiji, je nová metoda podle profesora Dr. Gassmanna a jeho **Seznamu padesáti otázek**. Informace jsem čerpala z webových stránek www.managerweb.cz, kde jsem získala komplexní informace. Tento dotazník jsem v elektronické podobě (Příloha P II) rozeslala

pouze vedoucímu managementu společnosti zahrnující 6 osob. Návratnost byla 50%, tzn., výzkumu se účastnil ředitel firmy, společník a prokuristka. Tito tři lidé mají hlavní slovo při strategických i operativních rozhodování a největší povědomí o firmě a jejích inovačních možnostech. Dotazník vyplnili všichni jmenovaní respondenti společně a odeslali zpět v elektronické podobě. Z jejich následného vyhodnocení jsem stanovila, jak si stojí firma nyní v oblasti inovací a inovativního myšlení, v podstatě „jak na tom firma je“.

Výsledky obou metod připravenosti firmy NEDFORM k inovacím zpracuji ve výsledné SWOT analýze, která ukáže silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti k inovacím a možnosti posílení pozice na trhu.

Projektová část je zaměřena na průběh výrokové inovace a zpracování jednotlivých částí. Podrobněji se zabývám projektem inovace, časovým harmonogramem a efektivitou. V závěru proběhne verifikace vlivu daného řešení výrokové inovace a variantní řešení s předpokládaným dopadem na ekonomiku společnosti NEDFORM.

5.3 Očekávané výsledky

Předpokládané výsledky mé diplomové práce budou založeny na zpracování projektu, který bude moci firma NEDFORM použít při inovaci svého produktového portfolia. Předpokládá se, že důkladná analýza na základě Mapy připravenosti a Seznamu padesáti otázek prof. Gassmanna pomůže podniku při strategickém rozhodování a management zařadí implementaci inovací mezi své prioritní cíle. Dále analýzy odhalí slabé oblasti připravenosti firmy k inovacím a přinese možnost podniku se na tyto oblasti zaměřit a posílit tak svoji konkurenceschopnost. Dále předpokládám, že vyhotovení projektové části pomůže společnosti inovace nastartovat a dotáhnout až k předpokládanému zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice na trhu s kladným dopadem na ekonomiku podniku.

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NEDFORM S.R.O.

Společnost NEDFORM, s.r.o. byla založena v říjnu 1997 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským obchodním soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 17069. Společnost je registrována pod identifikačním číslem 25383973 a od svého založení sídlí na adrese Hranická 20 ve Valašské Meziříčí, kde má i své výrobní prostory. Ve společnosti pracuje v současné době cca 25 zaměstnanců.

Předmětem podnikání společnosti NEDFORM, s.r.o. byla od prvopočátku a stále je: činnost kovoobráběčství, zámečnictví, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a výroba a zpracování skla.



Obr. 3. Proces tvorby nového výrobku

[Interní zdroj firmy]

Obchodní firma: NEDFORM s.r.o.

Sídlo: Valašské Meziříčí, Hranická 20, PSČ 757 01

Identifikační číslo: 253 83 973

Datum zápisu: 30.října 1997

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

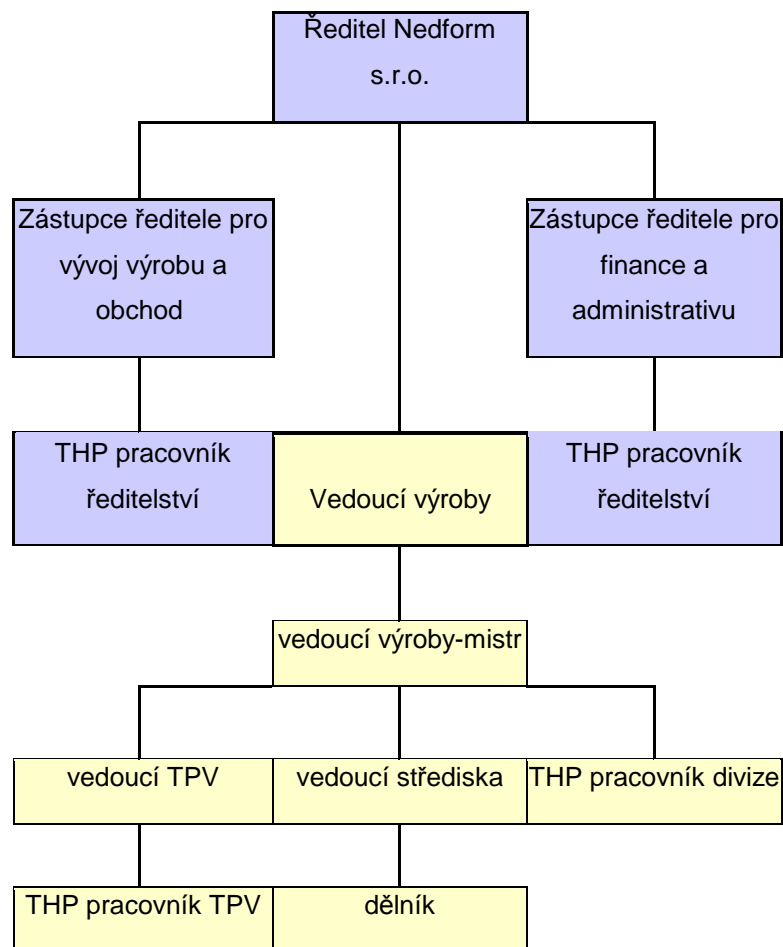
Předmět podnikání: výroba a zpracování skla, kovoobráběčství, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, zámečnictví

V rámci uvedených předmětů podnikání se společnost především zaměřila na výrobu forem pro sklářský průmysl, což je jejím hlavním oborem činnosti. V první etapě společnost

zajišťovala výrobu velkoplošných forem pro Sklářny KAVALIER, a.s. Sázava, které jsou známy svými výrobky ze skloviny SIMAX a po rozšíření svých možností začala společnost vyrábět i dezénové formy pro další sklárny v ČR, a to Sklo Bohemia a.s., CRYSTALEX, a.s. apod. Firma má odběratele i v zahraničí – např. ve Francii, Litvě, aj.

Vedlejším oborem pak je výroba ventilů s pryžovou vložkou, jejichž uplatnění je převážně do průmyslu zpracovávajícího abrazivní suroviny. V oblasti řízení společnosti se společnost NEDFORM soustředila i na zlepšení řízení kvality výroby a následně dosáhla certifikace managementu jakosti dle ISO 9001 : 2000 (Příloha P VII), kdy certifikaci provedl LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) pod číslem PRA 0004434 dne 6.12.2005.

6.1 Organizační struktura



Obr. 4. Organizační struktura NEDFORM

[Interní zdroj firmy]

6.2 Strategické cíle a vize

- Rozšířit výrobu se zaměřením na koncového uživatele, inovovat produkty a rozšířit své působení na trhu.
- Neustále zlepšovat nabízené výrobky, služby a zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka.
- Nadále si udržet své místo na vedoucí pozici mezi podobně zaměřenými výrobními podniky ve sklářském průmyslu jak v regionu tak v ČR.
- Uspokojovat potřeby a přání zákazníka, při důrazu na plnění všech legislativních norem jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci a ochrana životního prostředí.

6.3 Analýza výrobního portfolia

6.3.1 Sklářské formy

Výroba forem je ve firmě NEDFORM s.r.o. hlavním výrobním programem. Společnost se zabývá především výrobou formy pro sklářský průmysl v ČR a okrajově i formy pro jiné oblasti průmyslové výroby (např. formy pro gumárenství). Pro sklářský průmysl vyrábí především kovové formy pro strojní a ruční výrobu, a to jak z materiálů standardních jako litina a tvárná litina, tak i z ušlechtilých nerezových ocelí.

Členění vyráběných sklářských forem:

- Díly sklářských lisovacích forem - jednodílné formy.
- Díly sklářských lisovacích forem - dělené formy.
- Díly sklářských lisovstřikovacích forem.
- Díly sklářských foukacích forem – otevírací dělené formy.

Koncepce výroby forem:

Koncepce výroby forem je sestavena z několika postupných kroků tak, aby celý proces byl schopen co nejpružněji reagovat na požadavky zákazníka. Což znamená, že firma je schopna vyrábět formy z dodané výkresové dokumentace zákazníka, pokud zákazník připravuje výrobní dokumentaci v rámci vlastní technické přípravy výroby.

Současně je firma NEDFORM schopna realizovat výrobu z dodané představy hotového výrobku – skla, kdy ve spolupráci s odběratelem vytvoří firma NEDFORM model skla a následně výrobní výkresovou dokumentaci, podle které po odsouhlasení s odběratelem probíhá výroba dílů forem. K zajištění této variability používá jeden z vedoucích softwarových produktů high-end technologie CAD/CAE SolidWorks. V případě představy zákazníka o výrobku (skle) se tato představa zpracovává ve 3D modelu, kde je možno získat reálný model výrobku. V tomto kroku je možno na základě vizuálního porovnání představy a reálu provádět různé úpravy modelu.

Ve druhé části procesu se odsouhlasený model již zaformovává. Ve třetí fázi předvýrobní etapy se vytváří data pro obrábění se zařazením obráběcích nástrojů a technologických podmínek obrábění. K této práci se používá SURFCAM včetně možnosti vytvářet programy i pro 5-axis obrábění.

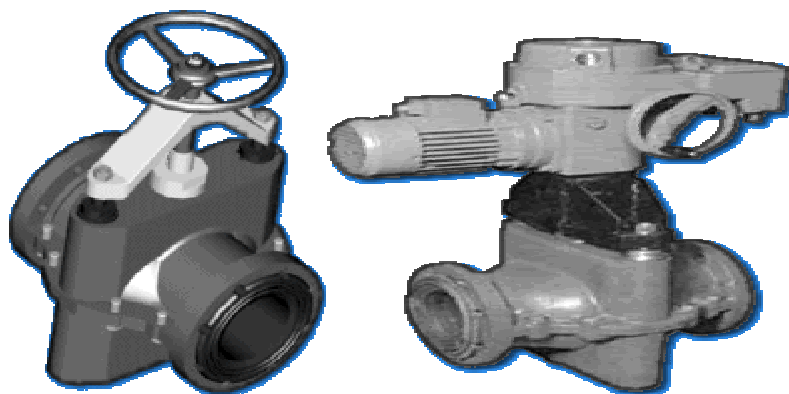


Obr. 5. Zakázková výroba [Interní zdroj firmy]

6.3.2 Pryžové ventily

- VPR - otevřené provedení s ručním kolem (pryžová vložka není kryta).
- VPKR - kryté provedení s ručním kolem (pryžová vložka je v litinovém tělese).
- VPKP - krytý ventil s pneupohonem. Rozlišujeme pneupohony dvoučinné pro tlak media alternativně 6 barů nebo 10 barů při předpokladu tlaku vzduchu min. 5 barů. Dále firma dodává ventily s jednočinným pneupohonem, který samočinně ventil uzavře při výpadku tlaku vzduchu. Při dodávkách těchto ventilů je technické řešení vždy individuálně řešeno se zákazníkem (omezené možnosti pneuválců).

- VPKE - krytý ventil se servopohonem, standartně je osazován pohony Modact (viz. Tabulka), popř. alternativně pohony AUMA.
- VP+ND - VLOŽKY PRYŽOVÉ - NÁHRADNÍ DÍLY.



Obr. 6. Pryžové ventily [Interní zdroj firmy]

6.3.3 Zakázková výroba

Vedle hlavní výroby forem pro sklářský průmysl a výroby speciálních armatur - pryžových ventilů, se firma NEDFORM s.r.o. okrajově zabývá zakázkovou výrobou dle zadání zákazníka. Jedná se spíše o vytížení strojních kapacit v době prodlevy vlastní výrobní náplně, ale rozhodně se tento způsob kooperace vyplatí. Kromě oboru sklářských forem má již firma zkušenosti i z jiných oborů, např. formy na gumu.

6.3.4 Nákup a prodej užitkového skla SIMAX

Do této kategorie se řadí nákup od strategického dodavatele a prodej skla ze skloviny SIMAX. Společnost nakupuje tyto výrobky z užitkového skla od strategického dodavatele ve velkém objemu a tudíž tyto výrobky může dále prodávat za výhodnější a dostupnější cenu, než je v kamenných obchodech.

- Užitkové sklo – misky, karafy, džbány, skleničky, vázy.
- Varné sklo – formy na pečení, pekáče a mísy, konvice, skleničky, hrnce, odměrky, soupravy, zásobníky.
- Dárkové sklo – mísa INFINITY, talíř LABYRINT, odlivka Quadro, váza Quadro



Obr. 7. Sklářské výrobky [Interní zdroj firmy]

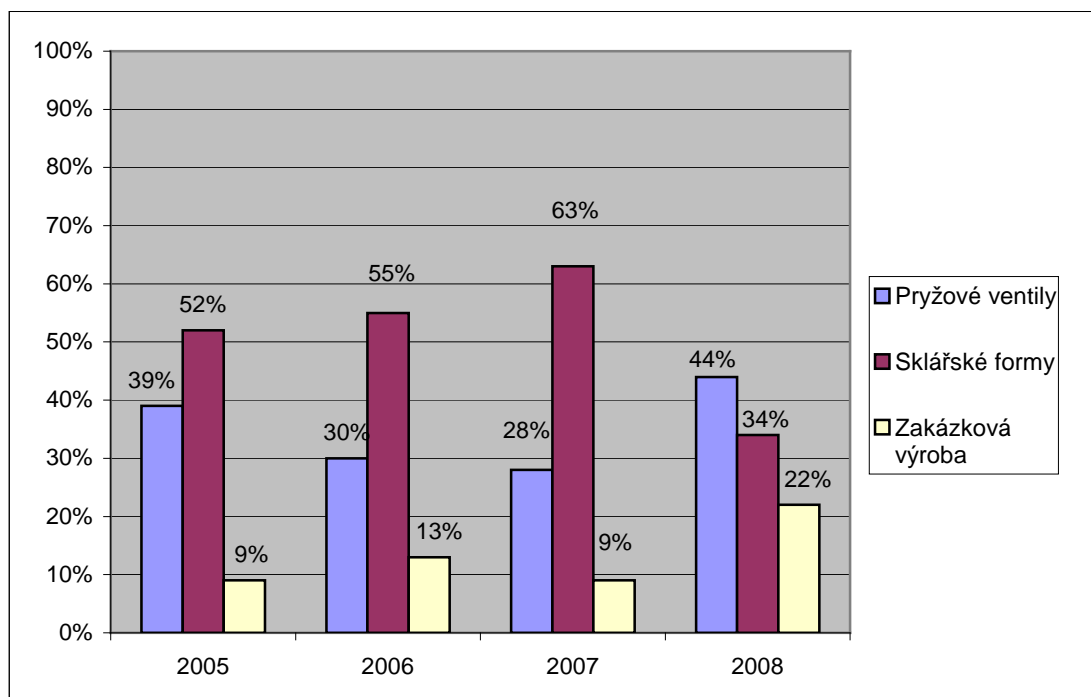
6.4 Podíl produkce výrobků na celkovém objemu produkce

Jak už jsem zmiňovala v kapitole 6.3. mezi hlavními činnostmi podnikání společnosti NEDFORM s.r.o. byla a stále je činnost kovoobráběčství, zámečnictví, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, prodej a výroba a zpracování skla s hlavní koncepcí, výroba forem pro sklářský průmysl.

Následující graf (Graf 1) je zaměřen na podíl jednotlivých výrobků ve skupinách a jejich podíl na celkovém objemu produkce. Ve sledovaných čtyřech letech je jasné, že společnost se zaměřuje především na výrobu sklářských forem, které jsou pro ni hlavním výrobním artiklem a tento výrobek je pro společnost „hvězdou“, jelikož neexistuje ve zlínském regionu konkurenční firma.

V roce 2008 se NEDFORM musel zaměřit na skupinu pryžových výrobků, jelikož se sklářský průmysl vlivem hospodářské krize dostal do potíží. Tento fakt vedl společnost k myšlence inovovat.

Mimo jiné společnost odebrala velké množství užitkového skla od společností, které se dostaly do finančních potíží a přestaly plnit včas platební schopnost. Prodej užitkového skla pomohl společnosti mimo jiné překonat těžké období z finanční krize.



Graf 1. Podíl produkce jednotlivých výrobků na celkovém objemu

[Zdroj vlastní]

6.5 Současná analýza sklářského odvětví

Skupina Crystalex Trading se dostala do finančních potíží kvůli hypoteční krizi v USA, posílení koruny a růstu ceny energií. Tato společnost dlužila nejen bankám, ale i společnosti ČEZ a.s., hlavnímu dodavateli energie, která ve sklářském průmyslu tvoří hlavní artikl při výrobě produktů a také největší položky v nákladech.

Celý krach společnosti úzce souvisel s dalšími sklárnami v ČR, např. Kavalier ze Sázavy, Crystalex Nový Bor, Porcela Plus Poděbrady.

Kvůli finančnímu kolapsu společnosti Crystalex Trading došlo k postupnému krachu i ostatních regionálních skláren, které byly na společnosti závislé svými subdodávkami. Mezi těmito se ocitla i společnost NEDFORM, která do Crystalexu dodávala dezénové formy a pro společnost Kavalier, a.s. zajišťovala výrobu velkoplošných forem.

Finanční krize tedy způsobila, že prudce klesly odbyty velkých skláren s tradicí kvalitního českého skla a porcelánu, klesly prodeje do zahraničí a tím postupně byly omezeny nebo úplně zastaveny subdodávky z regionálních skláren, jakou je i NEDFORM. Na český trh začaly pronikat levné výrobky z Asie za bezkonkurenčně levné ceny.

Toto zapříčinilo, že společnosti NEDFORM klesla v druhém pololetí roku 2008 produkce o celých 90%.

Rok 2008 a přelom roku 2009 byl pro mnohé společnosti podnikající ve oboru sklářství velmi těžké období. Většina těchto firem, stejně jako NEDFORM, byla závislá na jednom nebo jenom pár odběratelích a vstupem těch největších do insolventních řízení docházelo k postupnému ukončování výroby v těchto menších firmách. Kdo v tuto chvíli nedokázal rychle začít reagovat na měnící se preference zákazníka, na útlum sklářského průmyslu a nezačal hledat jiné zdroje podnikání, octl se v existenčních potížích.

Řada společností začala snižovat provoz z třisměnného na jednosměnný, zakázková výroba se zastavila téměř úplně, mnoho firem ukončilo a zastavilo výrobu, aby překlenuly toto období a někteří produkovali pod náklady, což nakonec vedlo ke krachu, protože na trhu klesala prudce poptávka. Zahraniční odběratelé přestali poptávat, popř. hradit faktury, firmy v Česku měly plné sklady a přestaly odebírat zboží od svých českých subdodavatelů. Tento fakt logicky přivedl obor sklářství a další podružné výroby nutné pro toto odvětví mířily do záhuby.

Ten, kdo nezačal inovativně myslet nebo neměl i jiný produkt k podnikání, musel výrobu ukončit nebo nějaký čas vykazovat záporný zisk, propouštět zaměstnance a tak snižovat náklady na minimum.

Třetí kvartál roku 2009 a rok 2010 již znamenal pro sklářství zlom a výroba se opět oživila. Společnosti opět navázaly vztahy s odběrateli, velké sklárny započaly výrobu a znovu poptaly od svých subdodavatelů. Toto bylo zapříčiněno narůstající poptávkou vznikající na zahraničních trzích a dále na nových trzích. Např. Společnost NEDFORM prodala užitkové sklo odběrateli z Venezuely. Český trh se pročistil od málo prosperujících firem a dal tak průchod podnikům, které měly a mají reálnou šanci být na trhu úspěšní. Dále si firmy začaly čím dál více uvědomovat, že spoléhat se na stávající výrobní portfolio a stále odběratele a dodavatele není vůbec dostačující. V turbulentní ekonomice je třeba neustále investovat do znalostí lidí, informačních technologií a především, pokud jsme výrobní podnik, zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka a tržní hodnotu podniku inovacemi.

7 METODY PŘIPRAVENOSTI FIRMY NEDFORM K INOVACÍM

7.1 Mapa připravenosti

- **Technologie 2,80** – vyjadřuje, že společnost správně chápe nezbytnost generovat zdroje na svůj vývoj a zatím jí chybí uspořádanost priorit, které musí nezbytně zvládat ze svých prostředků a které jsou závislé na dalších zdrojích mající na trhu výsadní postavení. V jiném případě se společnost vystavuje riziku ztráty své budoucí konkurenceschopnosti.
- **Kvalita 2,63** – společnosti jsou nuceny zamýšlet se nad budoucím stavem svých procesů. Tím získávají podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci. Motorem těchto inovací a změn jsou nároky, kterým bude muset společnost vyhovět, aby udržela svoji tržní pozici.
- **Strategie 2,42** – předpokládá, že společnost má nástroje k vědomému ovlivňování své budoucí situace. To otvírá prostor pro zvyšování parametrů výkonnosti společnosti a k uplatňování inovací za tímto účelem. Příprava a uskutečňování inovací nebyvají důsledně a cílevědomě sledovány.

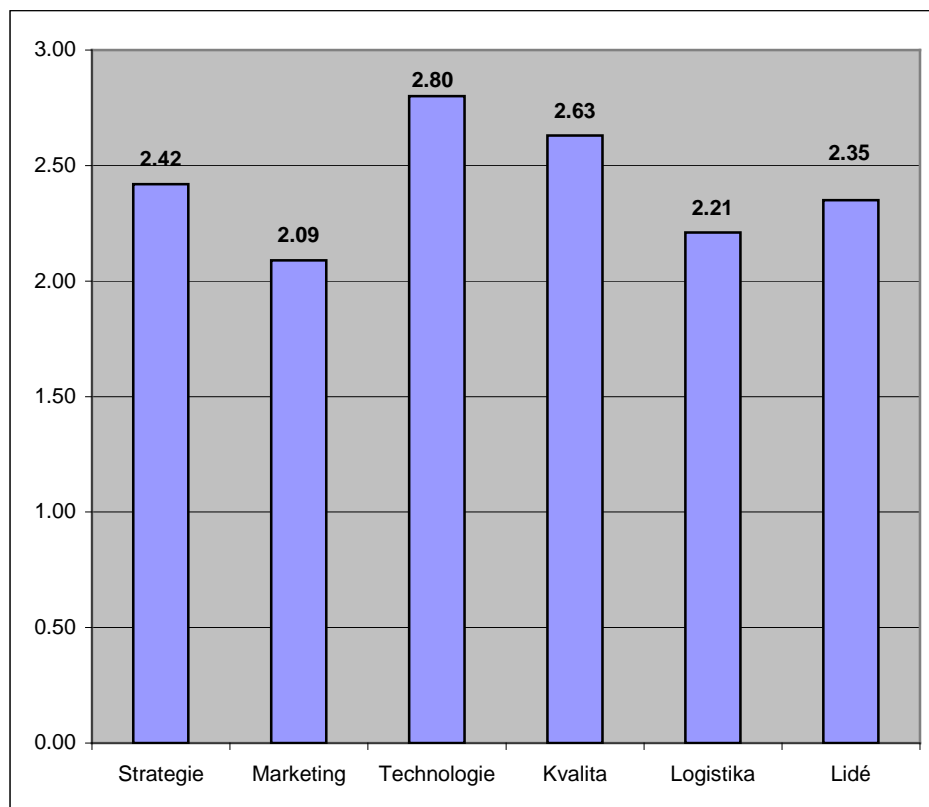
Vystihuje typicky liniovou strukturu společnosti; za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení společnosti relevantní. Pokud vzniknou problémy, jsou řešeny s prioritním cílem zabezpečit plynulost pracovního procesu.

- **Lidé 2,21** – společnost má systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců. Pokud jsou parametry tohoto systému vhodně zvolené, může takový systém fungovat. Po splnění základních ambicí zaměstnanců však již obvykle další možnosti nenabízí.

Je naznačena možnost vytvářet na pracovišti maticové organizační struktury. To již předpokládá jistý stupeň delegování pravomocí, i když určující linií zůstává základní liniová organizační struktura. Kontrolní mechanismy řeší mj. konflikty, které mohou vznikat při překrývání se úkolů zadaných z různých míst jednotlivým pracovníkům. Funkčnost je do značné míry ovlivněna organizačními schopnostmi vedoucích pracovníků.

- **Logistika 2,35** – společnost hodlá setrvat na svých stávajících logistických spojeních. Toto si může dovolit pouze tehdy, je-li součástí průmyslového řetězce pro produkt.
- **Marketing 2,09** - naznačuje, že společnost správně tuší, že je nezbytné věnovat úsilí do rozvíjení marketingových aktivit. Nedostatek erudice v této oblasti staví pro ni informační bariéru, jejíž překonání je nad síly společnosti.

Vzhledem k tomu, že externí získávání informací je drahé a společnost váhá vynakládat své zdroje tímto směrem, vystavuje se ohrožení budoucí ztráty své výkonnosti. Bez marketingových informací mohou být prostředky investované do inovací bez konečného efektu a konkurence v budoucnu stejně zaujme její tržní segment. Doporučením pro tyto společnosti uvažující o svém budoucím rozvoji je účelně investovat do zvyšování znalostí marketingu.



Graf 2. Vyhodnocení Mapy připravenosti [Zdroj vlastní]

Z výsledného grafu je patrné, že společnost NEDFORM s.r.o. je nejsilnější v oblasti technologie a kvality a naopak nejméně se zaměřuje na oblast marketingu. Tato skutečnost

vyplývá i z toho, že se jedná o podnik operující ve sklářském odvětví, které je specifické náročností na technologie a především na vysokou kvalitu vyráběných produktů. Do marketingové oblasti společnost v současné době příliš neinvestuje. Na podporu prodeje svých výrobků NEDFORM využívá svých webových stránek a prezentuje se na veletrzích.

Rozvojový potenciál firmy jsem vypočítala podle daného regresního modelu:

$$RP = - 0,0037 + 0,1809 \times \text{kvalita} + 0,1683 \times \text{logistika} + 0,1938 \times \text{marketing} + 0,1488 \times \text{lidé} + 0,1775 \times \text{strategie} + 0,1305 \times \text{technologie}$$

$$\text{Rozvojový potenciál} = 2,39$$

Můžeme konstatovat, že společnost má dobrý základ ke tvorbě inovací. Toto jsem zjistila na základě výše zjištěných hodnot. Nicméně, některé ze zkoumaných oblastí je třeba více rozvíjet a prohlubovat.

Podle zvolených odpovědí respondentů v dotazníku klasifikujeme společnosti do čtyř tříd – C, AB, B, A. Společnost NEDFORM s.r.o. se řadí do kategorie třídy B, protože respondenti nejvíce volili odpověď c. Toto hodnocení je v souladu s normami EN ISO 9000:2000. Společnosti v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinné implementování projektů s inovačním nábojem. Znamená to tedy, že v souladu s výchozí normou jsou schopny využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a v podstatě jsou připraveny podstoupit certifikační proces. Pro tyto firmy je smysluplné dále rozvíjet potenciál svého interního prostředí.

7.2 Seznam padesáti otázek podle Prof. Dr. Gassmanna

➤ Strategie

Management podniku vyvíjí poměrně velké úsilí na podporu inovací. Vytváří motivační programy pro své zaměstnance, které se zaměřují na přínos nových idejí a nápadů vedoucí ke tvorbě inovací.

Realizovatelné myšlenky jsou samozřejmě adekvátně ohodnoceny. Na pravidelných poradách jednou týdně probíhá formou brainstormingu „myšlenková válka“ mezi top managementem, vedoucími jednotlivých úseků a členy všech zainteresovaných stran.

Podnik si i v dnešní turbulentní době udržuje své stabilní místo na trhu především neustálým inovováním svých výrobků, postupů ve výrobě apod.

Jedná se ovšem o běh na dlouhou trať, jelikož je složité se při běžném pracovním shonu ještě zaměřit na prvky podporující konkurenceschopnost podniku. Proto je úkolem managementu být neustále v kontaktu se zaměstnanci a motivovat je k novým nápadům.

➤ **Technologická a inovační strategie jako základ**

V této oblasti na základě zodpovězených otázek vykazuje společnost dobrých výsledků. Zjistila jsem, že společnost nevěnuje pozornost oblasti analýzy konkurence a oblasti technologií. Společnost má veškeré potřebné technologické vybavení pro svoji činnost. Díky tomu, že společnost se díky hospodářské krizi dostala do nesnází, stejně jako mnoho dalších podniků ze stejného oboru, naskytla se jí tak možnost využít i jiných technologií za zvýhodněných podmínek a snadno se tak dostat ke zdrojům potřebným pro další výrobovou inovaci. Nicméně společnost přestala dále monitorovat trh a konkurenci ve svém oboru, která přichází a rozvíjí se s ustupující finanční krizí. Společnost dále nemá představu o tom jak bude v budoucnu své inovace chránit.

➤ **Měnit strategie v akce**

Vzhledem k tomu, že společnost vážně uvažuje o inovaci svých výrobků, v tomto směru již začala podnikat určité kroky, které jsou pro společnost strategickými. Vedení vytvořilo určitý druh operativních map, kde se zaznamenávají časové harmonogramy jednotlivých záměrů, tak aby docházelo k propojení s plány a případně se mohly sledovat odchylky. Tyto plány jsou sestavovány operativně a tudíž zde nejsou příliš zachycena možná rizika a zpoždění. Sestavení časového harmonogramu bude dále vytvořeno v projektové části této DP.

➤ **Úspěšné vedení projektů**

Společnost NEDFORM si jasně definuje cíle, kterých by chtěla výrobovou inovací dosáhnout. V případě dnešního turbulentního prostředí a oboru, ve kterém společnost podniká, je udržení konkurenceschopnosti a určitého výsadního postavení jedinou možností jak přežít. Z analýzy této oblasti ale vyplynulo, že společnost zaostává v řešení vzniklých problémů včas. Toto je způsobené i tím, že ještě nebyla zpracována možná rizika, která by mohla ohrozit plynulý chod projektu. Společnost neustále vynakládá

náklady spojeny se znalostním managementem, protože si uvědomuje, že špičkově zaškolení a neustále se vzdělávající lidé jsou hlavním přínosem celého fungování firmy.

➤ **Inovace chráníme před napodobením**

Inovace, které v budoucnu proběhnou ve společnosti, budou chráněny podle platných předpisů a norem - poskytnutí nechráněných, ale utajených výrobních a jiných poznatků - know-how. V současnosti společnost využívá ochranné známky na svých výrobcích – logo společnosti NEDFORM.

➤ **Přiměřený controlling podporuje projektového manažera**

Ve společnosti chybí orientační analýza klíčových faktorů výkonnosti firmy. Měly by se definovat výchozí předpoklady a nejdůležitější oblasti, ve kterých by zdokonalení metod sledování a plánování činností mělo přinést užitek. Dále by se měly definovat ukazatele pro účinné a pravdivé sledování a hodnocení výkonnosti jednotlivých organizačních celků a jednotlivců. Společnost sleduje pouze finanční ukazatele, což je pro projektově uvažující společnost nedostačující kritérium.

➤ **Podporovat a řídit nové nápady**

Z pozorování ve firmě jsem dospěla k závěru, že hlavní myšlenky na nové nápady přichází především ze strany ředitele firmy a jejích spolumajitelů. Ve firmě sice probíhá brainstorming nicméně pouze s pracovníky na vedoucích pozicích. Zapomíná se na řešení problémů s běžným provozem. Společnost nedává velký prostor svým zaměstnancům na nižších úrovních organizační struktury, aby se mohli zapojit do chodu podniku a přijít s „něčím novým“, co by pomohlo odstranit nedostatky v různých částech procesu, jak ve výrobě tak v administrativních činnostech nebo technologiích. V podstatě se dá říct, že firma začala myslet a třídit nové nápady až s hospodářskou krizí a bojem o přežití na trhu. Tedy byla k tomu donucena změnou prostředí, ve kterém podniká.

➤ **Vítězit v boji o nejlepší talenty**

V této oblasti si podnik vede celkem dobře, jelikož vynakládá poměrně velké úsilí i náklady na udržení si výborných technických pracovníků a dále je vzdělává. V podniku není velká fluktuace zaměstnanců, což vypovídá o správném řízení lidských zdrojů. Samotné vedení jde příkladem, je velmi často v kontaktu se svými zaměstnanci a ti

jsou o změnách informování včas. Nicméně, jak jsem již zmiňovala výše, není zde kladen důraz na zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců na nižších úrovních hierarchie a jejich nápady a připomínky.

➤ **Posilovat inovace prostřednictvím řízení**

V této oblasti jsem společnost také ohodnotila spíše pozitivně, což znamená, že má kladný vztah k inovacím a zakomponování inovací povede k dalšímu pozitivnímu vývoji podniku ve svém oboru. Jelikož hlavní inovativní myšlenky pochází přímo od vedení společnosti, vede toto k dalšímu pozitivnímu vývoji, který je ale potřeba koordinovat a zpracovat do projektu podle stanovených struktur s ohledem na rizika a náklady spojené s investicí a s ohledem na ekonomickou efektivitu, který daný projekt přinese.

7.3 Výsledná SWOT analýza

Tab. 2. SWOT [Zdroj vlastní]

	Strenght	Weaknesses
<i>Vnitřní původ</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyspělá technologie ➤ Vysoká kvalita produktů ➤ Kvalifikovaný personál ➤ Držitel certifikátu ISO 9001:2000 ➤ Dobré finanční zázemí ➤ Dobré jméno firmy na trhu ➤ Pozitivní přístup k inovacím 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaměření jen na jednoho primárního odběratele ➤ Nedostatečný marketing ➤ Nedostatečný controlling ➤ Nedostatečná analýza konkurence ➤ Absence time-managementu ➤ Nedostatečná zpětná vazba se zaměstnanci na nižších úrovních
	Opportunities	Threats
<i>Vnější původ</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Možnost vstupu na zahraniční trh ➤ Trh se „pročistil“ od konkurence v oboru ➤ Využití OPPI z EU 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Příliv levných výrobků z asijských zemí ➤ Nestabilita vlády ➤ Neochota bank poskytovat úvěry ➤ Zatížení ze strany povinných norem a legislativy

7.4 Shrnutí analýz

Jak vyplynulo z analýzy sklářského odvětví a analýz Mapy připravenosti k inovacím a Seznamu padesáti otázek Dr. Gassmanna měla by společnost přistoupit k inovování portfolia.

Analýzy prokázaly určité nedostatky v zastaralém systému projektového řízení. Za velmi úzké místo v podniku považují zaměření firmy jen na jednoho odběratele, což může mít tragické následky pro budoucí fungování společnosti NEDFORM na trhu. Ve firmě se odhalily hrubé nedostatky v oblasti marketingu. Na tuto oblast se společnost téměř nezaměřuje a spoléhá se pouze na dobré jméno, které si za čas působení na trhu vybudovala. V dnešní době ovšem bez kvalitního marketingu organizace nemůže dlouho udržovat svoji prosperitu. Proto společnost uvažuje o vytvoření nové pozice marketingového pracovníka, jehož hlavní pracovní náplní bude neustále sledování konkurence, analýzy vnějšího a vnitřního okolí a samozřejmě tvorba marketing mixu.

Z analýzy Seznamu padesáti otázek naopak vyplynulo, že společnost nevěnuje velkou pozornost nápadům a připomínkám přicházejících z nejnižších pozic organizační struktury podniku. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení společnosti relevantní. Tyto mohou být kolikrát velice přínosné a mohou poukázat na problémy, které jsou mnohdy opomíjeny a jsou zásadní.

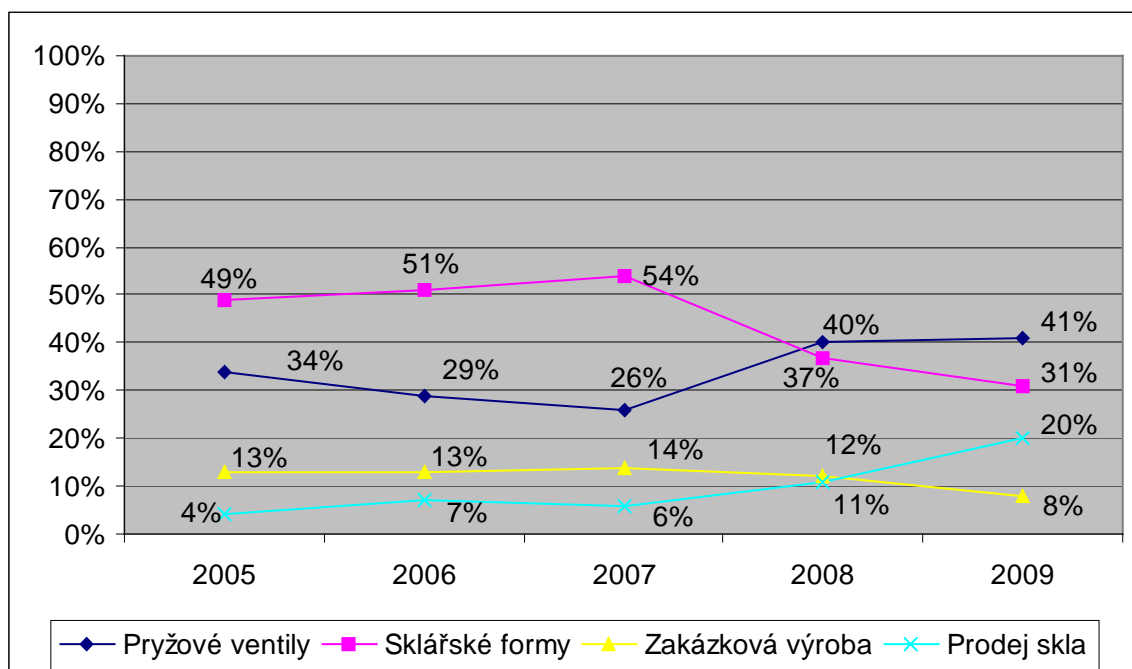
Nutnost inovovat výrobní portfolio potvrdila i analýza sklářského průmyslu, který se díky hospodářské finanční krizi ocitl v hluboké recesi.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

8.1 Popis současného stavu

V současné době společnost NEDFORM, s.r.o. zaměřuje svoji výrobu na sklářské formy, pryžové ventily a zakázkovou výrobu skla. Jelikož se společnost v roce 2008 dostala kvůli hypoteční krizi v USA, která měla vliv i na ekonomiku našeho státu, do velkých potíží, muselo se vedení firmy NEDFORM rozhodnout, jakým způsobem posílit svoji pozici na trhu a v podstatě předejít do budoucna podobným existenčním problémům. Hlavní myšlenkou bylo inovovat výrobu, rozšířit výrobní portfolio a proniknout i na další výklenky na českém trhu s cílem snížit riziko podnikání v oboru sklářství.

Na grafu uvedeném níže (Graf 3.) je nejlépe vidět situaci, která dokládá, jak se jednotlivé výrobky podílejí na celkovém objemu prodeje. Rok 2008 a počátek roku 2009 zaznamenal největší pokles prodeje sklářských forem a zakázkové výroby. Tato situace vedla k již zmiňovanému poklesu tržeb a k existenčním problémům. V roce 2009 tento trend pokračoval, nicméně ztráta z této výroby byla ve třetím kvartálu dohnána vzrůstajícím prodejem užitkového skla.



Graf 3. Podíl prodeje jednotlivých výrobků na celkových tržbách [Interní zdroj firmy]

8.2 Popis žádoucího stavu

Investičním záměrem společnosti je inovovat výrobu a výrobní portfolio. Společnosti se naskytla možnost pronájmu sklářské kovovýroby společnosti Kavalier, s.r.o. ve Voticích. Továrna ve Voticích s technologickým zázemím a výrobní sklářských forem ve Valašském Meziříčí poskytne společnosti NEDFORM možnost inovovat výrobky a rozšířit stávající portfolio. Stanoveným cílem je proniknout na trh s inovovanými výrobky, posílit konkurenceschopnost, dosáhnout výsadního postavení na trhu ve svém regionu a snížit riziko v oboru podnikání.

Inovace produktu NEDFORM

Jedná se o produkt, který bude vznikat výrobou formy a jeho skleněné součástí ve firmě NEDFORM a kovových součástí v kovovýrobě ve Voticích. Použité ostatní materiály, které jsou nezbytnou součástí produktů, bude společnost nakupovat od dodavatelů.

Konkrétní inovace je sítko do čajových konvic. Jedná se o inovaci pátého řádu. Tento nápad byl mimo jiné popudem od společnosti IKEA, která vyhlásila konkurz na svého subdodavatele. Společnost NEDFORM se chopila výzvy a dohodla se s IKEA na předběžných podmínkách. IKEA nabídla společnosti NEDFORM spolupráci za podmínky, že společnost vyrobí měsíčně 60 000 kusů sítka. Sítko bude v konečné fázi součástí čajové skleněné konvice, která je již součástí výrobního portfolio NEDFORM.

8.3 Odůvodnění projektu

Existuje několik pádných důvodů k tomu, aby byl celý projekt zpracován a podporován, jelikož stále rostoucí konkurence nutí společnost k inovacím a rozšíření výroby. Pro NEDFORM je projekt výrobní inovace z mého pohledu nutností. Situace na trhu je neustále se měnící, i priority zákazníků se stále mění, a proto je potřeba na tyto změny reagovat. Z výsledných analýz jsem navíc zjistila, že pokud společnost nezačne inovovat portfolio, nemusela by přežít. Literární zdroje uvádějí možnou metodu odůvodnění projektu pomocí jednoduché a účinné SPIN metody.

Jaká je situace společnosti NEDFORM?

- Podstatný vliv finanční krize na existenci společnosti.

- Pokles tržeb v roce 2008 až o 90% .
- Nárůst nové konkurence.
- Nutnost inovovat výrobní portfolio.

Jaký problém situace představuje pro společnost NEDFORM?

- Existenční problémy firmy.
- Klesající tržby z prodeje.
- Konkurence dohání společnost v oboru, ve kterém podniká.

Jaké jsou implikace daných problémů na společnost NEDFORM?

- Ztráta výsadního postavení na českém trhu.
- Pomalý, ale jistý krach společnosti.
- Nemožnost pokrytí nákladů na technicky náročnou výrobu.

Co je nutné udělat, aby společnost NEDFORM důsledkům situace a problémům předešla?

- Inovace výrobků a rozšíření výrobního portfolio.
- Projektově řídit inovace.
- Zařadit výrobek do prodeje a předejít tak klesajícím ziskům.
- Začít velkosériovou výrobu, která by pomohla společnosti překávat těžší období vznikající hospodářskými výkyvy.

8.4 Akceptační kritéria projektu

Abychom mohli zahájit projekt, je potřeba si uvědomit a definovat kritéria, kterých musí být dosaženo, aby byl pro nás projekt akceptovatelný. V nákladných a velkých projektech je třeba tato kritéria stanovit a zapsat do akceptačních dokumentů, které pak podepisují hlavní zainteresované strany.

Projekt výrobní inovace v podniku NEDFORM by měl být zaveden v co nejkratším čase, s minimálními potřebnými náklady na technologie, materiál a lidské zdroje a neměl by přesáhnout investici 5 mil Kč.

Stanovila jsem tedy akceptační kritéria následovně:

- Investice do výrobní inovace 5 milionů Kč.
- Snížení rizika z podnikání firmy na trhu sklářského průmyslu.
- Zahájení třísměnného provozu (dosažení samofinancovatelnosti projektu.)
- Návratnost nižší než doba životnosti výrobku odhadovaná na 10 let.
- Zahájení výroby do konce roku 2011.

Tato akceptační kritéria budou zodpovězena v následujících kapitolách jejich podrobným zkoumáním a výpočty. Výsledné shrnutí bude v závěrečném hodnocení a verifikaci projektu.

8.5 Organizace projektu

Organizaci projektu bych stanovila základním pilířem řízení projektu. Je třeba si uvědomit, že volba celého projektového týmu úzce souvisí s celým průběhem projektu a jeho úspěchem. Musíme dobře volit jednotlivce, kteří se stanou součástí projektového týmu s ohledem na jejich znalosti, dovednosti, schopnosti intuitivně myslet a předvídat situace i schopnosti rychle a operativně reagovat na překážky a změny, které mohou nastat. Proto je potřeba, aby tito lidé měli určité manažerské schopnosti. Špatná volba projektového týmu by mohla znamenat pro projekt obrovské problémy.

Základním předpokladem úspěšného řízení projektu je tedy koordinace určitého počtu lidí. Proto byl vytvořen projektový tým, kde jsem jasně definovala a vymezila kompetence a zodpovědnost jednotlivých pracovníků.

Projektový tým může být v průběhu celého projektu doplněn o další pracovníky. Např. do budoucna společnost předpokládá, že projektový tým bude posílen o marketingového specialistu, který bude mít na starosti propagaci inovovaného produktu a hledání nových trhů a zákazníků pro tento výrobek. V současnosti však tento člověk může být postradatelný.

Projektový tým**Ing. Petr Bajgar**

Funkce: ředitel firmy NEDFORM, s.r.o.

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

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

Ing. Karel Malý

Funkce: zástupce ředitele pro finance a administrativu.

Kompetence: je přímý podřízený řediteli a nadřízený ostatním členům projektového týmu.

Zodpovědnost: připravuje podklady pro rozhodování v oblasti financí a efektivního čerpání finančních prostředků projektu. Zpracovává potřebnou dokumentaci pro všechny zainteresované strany, je „pravou rukou ředitele“. Má hlavní zodpovědnost za přípravu dohod a smluv, připravených k podpisu.

Ing. Jan Lekeš

Funkce: vedoucí divize Votice

Kompetence: přímý podřízený zástupci ředitele a na stejné hierarchické úrovni v projektovém týmu s vedoucím výroby a vedoucím TPV.

Zodpovědnost: odpovědný za fungování hospodářské, personální a provozní stránky divize, ve které probíhá projekt inovace výrobku, zajišťuje kontrolu materiálovou a správu nad technologiemi potřebnými pro inovace, přijímá nové dělníky. Zodpovídá za řešení jednotlivých úkolů.

Ing. Pavel Jadrníček

Funkce: vedoucí technické přípravy výroby TPV

Kompetence: přímý podřízený zástupci ředitele na stejné hierarchické úrovni v projektovém týmu s vedoucím výroby a vedoucím divize.

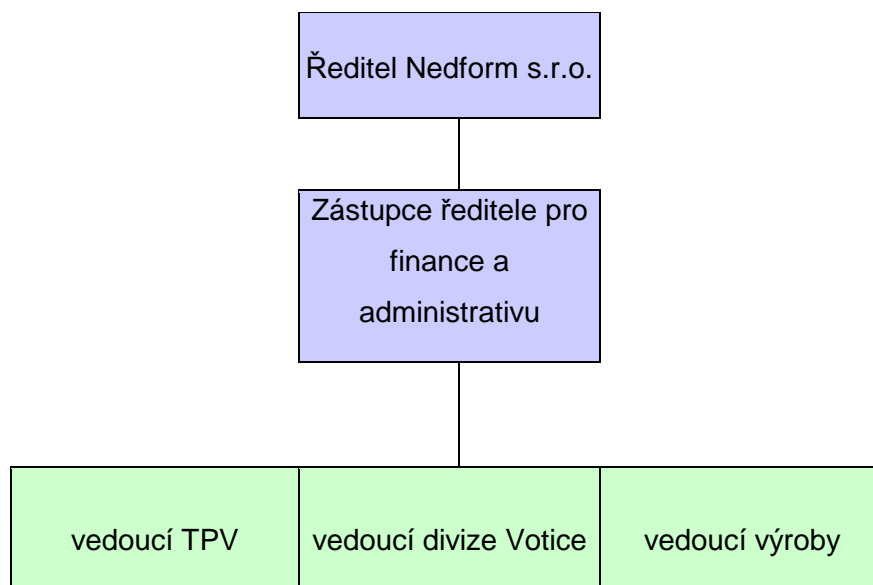
Zodpovědnost: řídí činnost útvaru TPV, zodpovídá za tvorbu technologických postupů, za tvorbu norem spotřeby času, za stanovování dílů k technologické kooperaci, navrhuje nové, progresivní technologie oponuje výkresovou dokumentaci. Zodpovídá za tvorbu a realizaci implementačních plánů.

Vladimír Strnadský

Funkce: vedoucí výroby

Kompetence: přímý podřízený zástupci ředitele na stejné hierarchické úrovni v projektovém týmu s vedoucím TPV a vedoucím divize.

Zodpovědnost: hlavní odpovědnost v projektovém týmu za personální činnost a kvalifikace dělníků. Zaškolení, udílení sankcí, kontrola a koordinace dělníků a dílčích činností ve výrobě nového portfolia.



Obr. 8. Grafické znázornění projektového týmu [Interní zdroj firmy]

8.6 Zainteresované strany projektu

Řízení zainteresovaných stran vyžaduje, abychom si stanovili, jak nás tito lidé mohou ovlivňovat v průběhu celého projektu. Dále si musíme uvědomit, že u zainteresovaných stran existuje určitá závislost. Úspěch jednotlivců závisí na úspěchu týmu jako celku, úspěch celé společnosti závisí na úspěchu celého projektového týmu. Je třeba dobře definovat jednotlivé zainteresované strany, stanovit si jejich očekávání a vliv na úspěšnost projektu.

Zainteresované strany jsem rozdělila na dvě hlavní skupiny, a sice primární a sekundární. Do primární skupiny jsem zařadila ředitele, spoluvlastníky, zaměstnance, odběratele a dodavatele a do sekundárních město, jelikož vzniknou nová pracovní místa.

Tab. 3. Zainteresované strany projektu [Zdroj vlastní]

Zainteresované strany projektu inovace produktu	Očekávání firmy
Ředitel společnosti a spoluvlastníci	Zisk Růst hodnoty společnosti Inovace portfolia Zvýšení konkurenceschopnosti a snížení rizika
IKEA - odběratelé, potenciální zákazníci	Kvalita smluv a jednání Dodržování etického kodexu Včasné plnění závazků
Zaměstnanci	Pracovní podmínky a prostředí v souladu se zákonnými normami Odpovídají mzdové ohodnocení Profesní růst a vzdělávání
Dodavatelé	Kvalita smluv a jednání Zboží v požadované kvalitě a čase Platební schopnost
Město Votice	Snížení nezaměstnanost

8.6.1 Analýza vlivu zainteresovaných stran

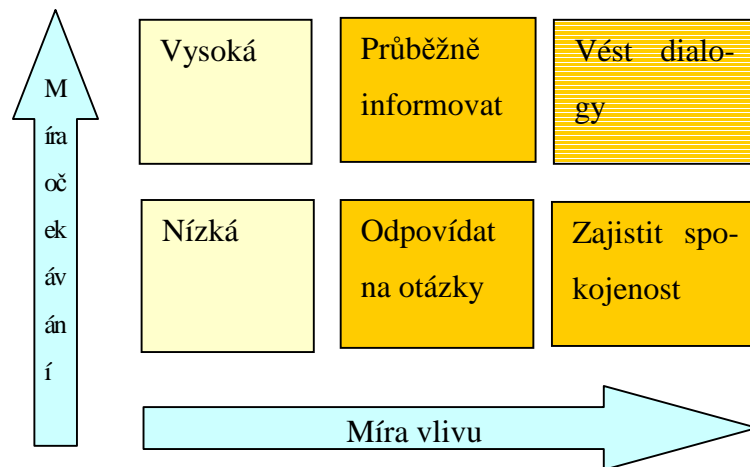
Abychom zjistili vliv jednotlivých zainteresovaných stran, přiřadila jsem každému očekávání účastníků jeho kladný nebo záporný vliv označený symbolem +/- a prioritu

vyjádřenou škálou od 1 (nejvyšší) do 5 (nejmenší). Znamená to tedy, že vliv na průběh může být jak kladný tak záporný a intenzita tohoto vlivu je také různá u určitých zainteresovaných stran.

Tab. 4. Analýza vlivu zainteresovaných stran [Zdroj vlastní]

Skupina	Zájmy	Vliv	Priorita
Ředitel společnosti a spoluvlastníci	Zisk	+	1
	Vstup na nové trhy	+	3
	Inovace portfolia	+	2
	Zvýšení konkurenceschopnosti a snížení rizika	+	2
IKEA - odběratelé, potenciální zákazníci	Kvalita smluv a jednání	-	3
	Včasné plnění závazků	-	1
Zaměstnanci	Pracovní podmínky a prostředí v souladu se zákonnými normami	+	3
	Odpovídají mzdové ohodnocení		
	Profesní růst a vzdělávání	-	2
Dodavatelé		+	3
	Kvalita smluv a jednání	-	3
	Zboží v požadované kvalitě a čase	-	1
Město	Platební schopnost	-	1
	Snížení nezaměstnanosti	+	3

8.6.2 Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran



Obr. 9. Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran [7]

Tato matice (Obr. 9.) zobrazuje jaká je míra vlivu zainteresovaných stran a jejich míra očekávání. Ta roste vlivem informovaností jednotlivých skupin.

Ředitel společnosti a spoluvlastníci budou mít prioritní zájem na dosažení stanovených cílů. Od svých zaměstnanců budou požadovat přesné a průběžné informace o činnostech v podniku. Vlastníci jsou nejvíce závislí na tom, aby byl projekt úspěšný a je tedy patrný nejvyšší možný vliv a nejvyšší možné očekávání.

Další velký vliv bude mít skupina zaměstnanců, jelikož ti budou na zaměstnavatele vyvíjet tlak ohledně mzdového a nefinančního ohodnocení. Mimo jiné budou vyžadovat informace o dění v podniku a dosažení především svojí spokojenosti.

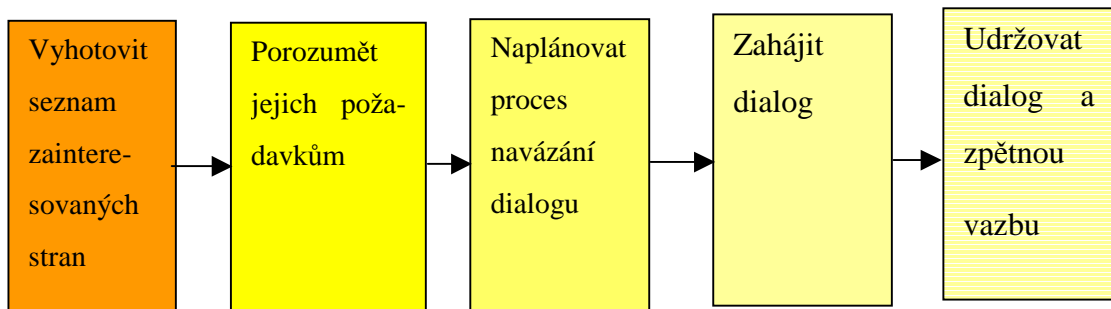
Průběžné informace budou vyžadovat dodavatelé a vyvíjet velké úsilí na vyjednávání lepších podmínek, např. ceny, dodací lhůty, splácení faktur aj. Mimo jiné budou dodavatelé vykazovat vyšší míru očekávání, jelikož i pro ně je důležité, aby byl projekt úspěšný a zajistil jim dlouhodobou spolupráci.

Odběratelé budou mít zájem tlačit cenu produktu směrem dolů. Mimo jiné odběratelé budou mít stále větší vyjednávací sílu, pokud společnost nenajde i jiné potenciální zákazníky.

Město bude na posledním místě. V jeho zájmu bude podporovat podnikání v daném regionu a podporovat vznik nových pracovních míst.

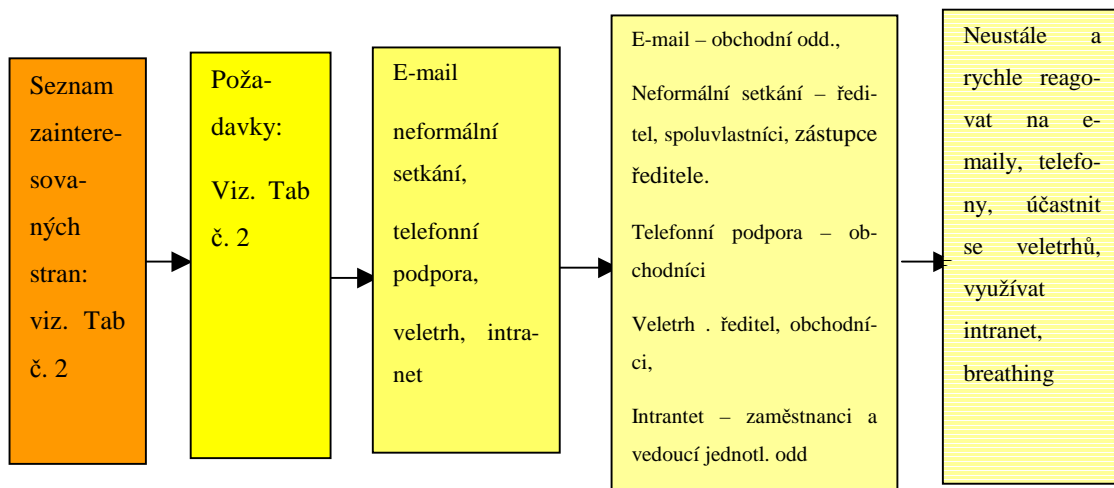
8.7 Komunikační strategie

Řízení komunikace se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání, porozumění a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost.



Obr. 10. Postup spolupráce se zainteresovanými stranami [15]

Základním cílem projektové komunikace a nezbytným předpokladem úspěchu každého projektu je zajistit průběžnou informovanost a podporu projektu od všech klíčových zainteresovaných stran.



Obr. 11. Nástin spolupráce se zainteresovanými stranami

[Zdroj vlastní]

Jako hlavní komunikační strategii se zainteresovanými stranami navrhuji pro daný projekt následující zdroje a osoby:

Ing. Petr Bajgar – ředitel společnosti, bude navazovat první vztahy se strategickými obchodními partnery (IKEA, Italinox, ...). Hlavním komunikačním médiem bude osobní neformální setkání a veletrhy. Za Ing. Bajgara bude za komunikaci se strategickými partnery zodpovědný Ing. Karel Malý, zástupce ředitele pro finance a administrativu.

Běžnou, ale neodmyslitelnou komunikaci se zaměstnanci, budou mít na starosti vedoucí TPV, vedoucí divize a vedoucí výroby s ohledem na jejich kompetence v projektovém týmu a to formou intranetu a breathingů.

Tito vedoucí pracovníci se stanou mimo jiné hlavním komunikátorem mezi managementem a zaměstnanci na nižších úrovních. Mimo jiné se budou vedoucí pracovníci scházet s top managementem týdně, každé pondělí mezi 9:00 hod. a 10:00 hod., k pravidelné poradě, kde se projedná další průběh projektu.

Informace se zapíše do předpřipravených formulářů a následně rozešlou interními maily. Dokumentace dle ISO 9001 : 2000, jehož je firma majitelem.

S médii a městem bude komunikovat Ing. Petr Bajgar, popřípadě jej zastoupí Ing. Karel Malý zástupce ředitele pro finance a administrativu.

8.8 WBS – Work Breakdown Structure

Hierarchická struktura prací je hlavním předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a na straně druhé je pojistkou, že se nebudou dělat zbytečné věci.

Základním stavebním kamenem je v případě společnosti NEDFORM inovace produktu síta. Dekomponovala jsem projekt na tři základní části, kterými projekt prochází – **předinvestiční fáze, investiční fáze a závěrečná fáze**. Celý hierarchický rozklad činností je součástí přílohy (Příloha P X).

Celý projekt, na který jsme ve firmě vymezili začátek s datem 2. 11. 2010, jsem dále dekomponovala na činnosti, které jsou totožné s Ganttovým diagramem, který je rozšířen o časový harmonogram a kritickou cestu (Příloha P IX).

8.9 Zdroje projektu

Pro daný projekt výrobné inovace síta RIKLING jsou potřebné tyto zdroje:

➤ Technologické vybavení

Společnost využila na část výroby inovovaného produktu továrnu Kavalier ve Voticích. V této továrně byla koncem roku 2009 ukončena výroba. NEDFORM si pronajal továrnu, aby mohl započít inovaci svého výrobku právě zde. Formy na výrobu síta jsou vyráběny přímo v NEDFORMU.

V továrně Votice budou nainstalovány nové stroje potřebné pro výrobu síta. Jedná se o linku, která bude vyrobena přímo ve společnosti NEDFORM, a formy. Další technologické zařízení budou tvořit svářečky a svařovací lisy.

➤ Materiální zdroje

Na výrobu síta společnost poptala materiál v zahraničí, jelikož na českém trhu není výrobce, který by nabídl lepší cenu. Nejvýhodnějším subdodavatelem se stala společnost Italinox, výrobce plechu a producent síťoviny ČSN 17-240 z Číny. Ostatní materiál si NEDFORM vyrábí sám ve své produkci.

Plech 0,5mm (tloušťka) - jakost 17 240, a je určen pro:

- horní příruba
- spodní kroužek

Síťovina 0,5/0,25 mm (oko/síla drátu) - jakost 17 240, a je určena pro:

- tělo sítky
- dno sítky

➤ Lidské zdroje

NEDFORM má vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, která se bude podílet na výrobě prototypu výrobku a konstrukci výrobní linky. Mezi hlavní realizátory patří:

Vedoucí TPV Ing. Pavel Jadrníček a TPH pracovníci Ondřej Janča a Tomáš Grejl. Tito jsou zodpovědní za konstrukci výrobní linky.

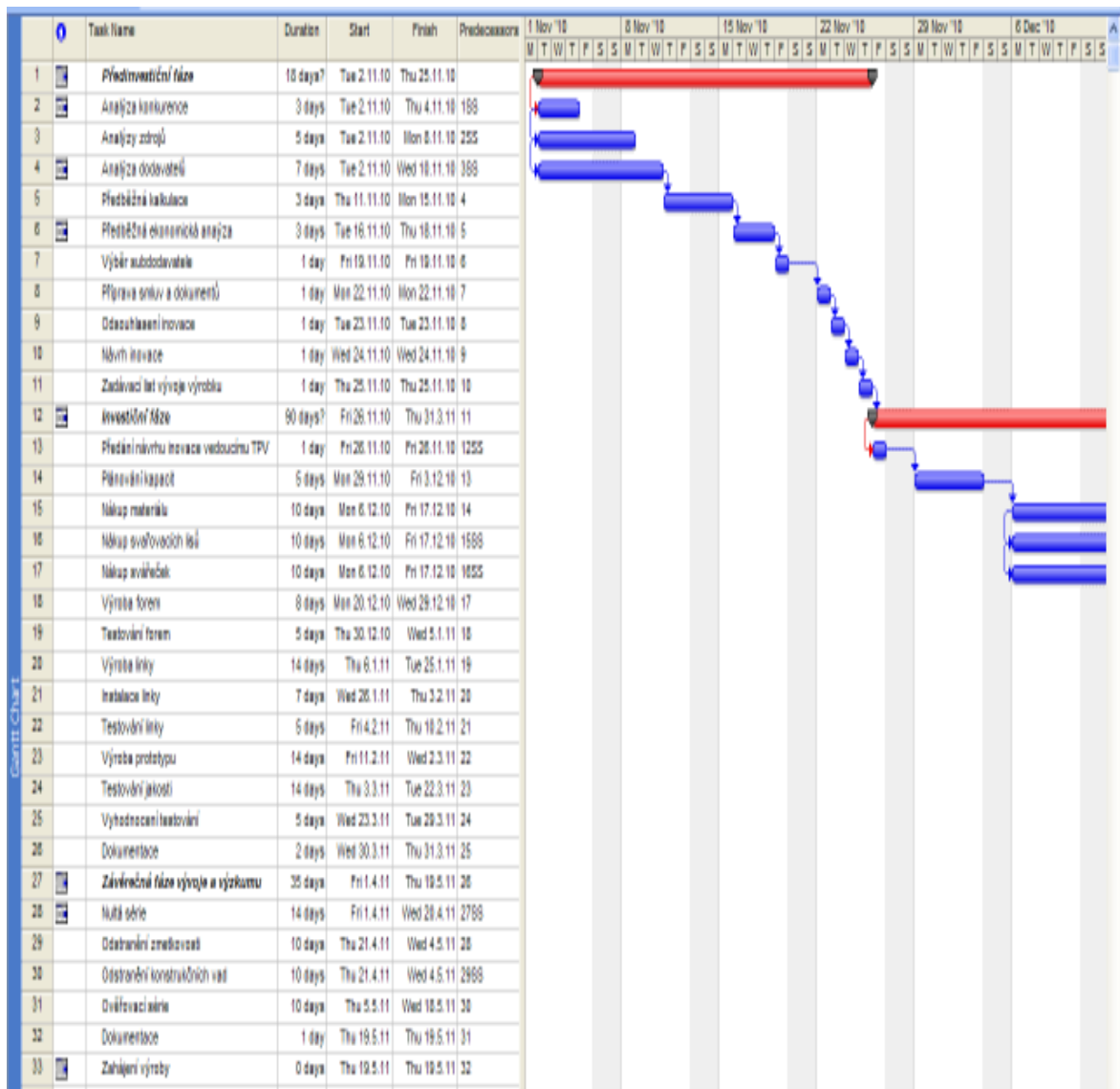
Ing. Petr Bajgar se podílí na chemickém složení síta, jelikož má vzdělání v oblasti chemie a technologie materiálů.

➤ **Finanční zdroje**

Společnost NEDFORM předpokládá, že projekt bude financovat z vlastních zdrojů, a sice maximálně ve výši 5 000 000 Kč.

8.10 Časový harmonogram projektu

V své diplomové práci jsem použila k vyjádření časového harmonogramu nejčastěji v praxi používaného Ganttova diagramu (Příloha P IX).



Obr. 12. Ganttův diagram [Zdroj vlastní]

Na obrázku (Obr. 12.) je zpracován Ganttův diagram pomocí programu MS Project 2007. Celková doba trvání projektu je stanovena na 143 dní, což je kritická cesta projektu. Kritická cesta znázorňuje činnosti, které musí být provedeny, aby mohly být udělány činnosti následující. Pokud činnost, která se nachází na této kritické cestě, nebude provedena, může být celý projekt ohrožen. Projekt bude zahájen 2.11.2010 a měl by být ukončen 19.5.2011.

Z Ganttova diagramu vyčteme také jednotlivé fáze, kterými projekt prochází a jaké činnosti jsou s jednotlivými fázemi spojeny. Celý projekt zahájení výzkumu a vývoje jsem v diagramu rozdělila na předinvetiční, investiční a závěrečnou část, která je zakončena uvedením produktu do sériové výroby.

8.11 Financování projektu

V této kapitole se budu podrobněji zabývat financování projektu z vlastních zdrojů, jak zatím společnost uvažuje. Výpočtem cash flow, doby návratnosti a čistou současnou hodnotou dále zjistím, jaký by tato varianta měla dopad na podnik.

Náklady, které bude nutné vynaložit, aby mohl být projekt zahájen, jsou následující:

- Nákup materiálu od dodavatelů z Itálie a Číny.
- Konstrukce výrobní linky.
- Konstrukce a výroba forem pro sítko.
- Nákup technologií – svařovací lisy a svářečky.

Tab. 5. Předpokládané náklady na inovaci

[Zdroj vlastní]

Svářečky	1 600 000 Kč
Svařovací lisy	1 000 000 Kč
Formy	450 000 Kč
Výrobní linka	200 000 Kč
Náklady celkem	4 450 000 Kč

8.12 Finanční plán projektu

Finanční plán projektu jsem rozdělila na kalkulaci výrobku (kompletní kalkulace viz. Příloha P III), abych zjistila jaká je výrobní cena a prodejní cena síta. Dále na skladové zásoby znázorněny v tabulce (Tab. 6.) a finanční plán zobrazený v tabulce (Tab. 7.) výhledově na 1 rok.

➤ Kalkulace výrobku Rikling

Je kalkulováno s cenou práce :

- všechny operace : 180,- Kč/hod
 - svařování : 240,- Kč/hod
-

Materiál :

- Plech + síťovina: 8,4

Operace:

- Horní příruba: 2,58
- Dolní plech: 1,38
- Tělo sítko: 0,75
- Dno sítko: 0,6
- Sváření: 7,3

Dokončení a kontrola: 1,5

Ostatní a kooperace: 6,9

Mezi součet operace a materiál: 29,41

Výtěžnost 97% (ztráta 3%): 0,8823

SC sítko: 30,2923

Režie 10%: 3,02923

Sítko celkem: 32,4392

Prodejní cena: 37,90

Zisk: 5,4608

Kalkulační vzorec je interním zdrojem společnosti a jedná se o rok 2011 – 2012 (první rok sériové výroby). Do dalšího roku plánuje firma stáhnout cenu na 35,90 kde zisk bude činit 3,4608 Kč a ve třetím roce na 34,90 kde bude zisk 2,4608. Toto bude možné při neměnných nebo nižších cenách materiálu a stálých nebo pomalu rostoucích cenách energie. Snižování prodejní ceny pro IKEA je více méně nutností, aby si společnost udržela tohoto stálého odběratele a prodloužila kontrakt na dlouhodobou spolupráci.

➤ **Výroba na sklad**

Tab. 6. Tok skladových zásob [Zdroj vlastní]

	Provoz	Příjem	Výdej	Zůstatek
1. měsíc	jednosměnný	20 000	10 000	10 000
2. měsíc	dvousměnný	40 000	30 000	20 000
3. měsíc	dvousměnný	40 000	40 000	20 000
4. měsíc	třisměnný	60 000	60 000	20 000
5. – 12. m.	třisměnný	60 000	60 000	20 000

V tabulce uvedené výše (Tab. 6.), jsem propočítala jak bude vypadat tok skladových zásob. 1., 2. a 3. měsíci je společnost schopna prodat zatím po 10 000 ks, 30 000 ks a 40 000 ks, protože vyrábí v jednosměnném (5000 ks sítko týdně) a dvousměnném (10 000 ks sítko týdně) provozu. Ve 4. měsíci předpokládáme třisměnný provoz, kde již můžeme vydat pro IKEA požadovaných 60 000 ks sítko v daném měsíci. 20 000 ks na skladě zůstává jako pojistná zásoba pro překlenutí nepředvídaných situací.

➤ **Finanční plán v prvním roce**

V tabulce níže (Tab. 7.) jsem naznačila, jak bude vypadat finanční plán v prvním roce. Jsou zde uvedeny hodnoty jako: počet vyrobených kusů výrobků při daném provozu, veškeré náklady v měsíci, dále výnosy z prodeje a finanční bilance.

Dále jsem stanovila, o kolik by se mohla snížit prodejní cena v dalších letech. Po 1. roce se prodejní cena sníží na částku 35,90 Kč a zisk bude činit 3,4608 Kč, po 2. roce se prodejní cena sníží na částku 34,90 Kč, kde bude zisk 2,4608 (finanční plán na 5 let viz. Příloha

P IV). IKEA je pro společnost NEDFORM určitou pojistkou, jelikož došlo mezi těmito firmami k podpisu předběžné smlouvy na subdodavatele sít do konvic (Příloha P VIII). Pokud je IKEA spokojená se svým subdodavatelem, prodlužuje s ním smlouvy na dobu 4 až 5 let. Z tohoto důvodu NEDFORM do dalších let počítá se snížením marže pro IKEA.

Tab. 7. Finanční plán na 1. rok [Zdroj vlastní]

Měsíc	Provoz	Počet ks	Náklady	Výnosy	Bilance
1.	1 směnný	20 000	648 800	379 000	- 269 800
2.	2 směnný	40 000	1 297 600	1 137 000	- 160 600
3.	2 směnný	40 000	1 297 600	1 516 000	218 400
4.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
5.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
6.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
7.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
8.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
9.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
10.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
11.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600
12.	3 směnný	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600

Mezi další varianty financování, které by mohla firma využít, budu uvažovat cizí zdroje (Příloha P V) v podobě úvěru a kombinaci cizích a vlastních zdrojů (Příloha P VI). Ve všech třech případech bude kalkulace inovovaného výrobku a tok skladových zásob stejný. Budou se lišit pouze náklady. Tzn. že pro každou variantu zvlášť vypracuji finanční plán,

který bude součástí příloh, cash flow a především dobu návratnosti s čistou současnou hodnotou. Dále ohodnotím každou možnou variantu financování a závěrem doporučím společnosti nejlepší možný způsob financování projektu inovace.

8.13 Efektivnost projektu

8.13.1 Varianta A – financování VK

Výpočet CF

V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. Schopnost přinést podniku peněžní prostředky je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů.

Abych mohla stanovit efektivnost projektu inovace, musela jsem zjistit jaké je cash-flow projektu inovace výhledově na 5 let.

Tab. 8. Cash-flow Rikling A [Zdroj vlastní]

Rikling	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	23 498 000	25 848 000	25 128 000	25 128 000	25 128 000
Náklady	20 761 600	23 356 800	23 356 800	23 356 800	23 356 800
CF provozní	2 736 400	2 491 200	1 771 200	1 771 200	1 771 200
Ná na vývoj	4 450 000	0	0	0	0
CF běžné	- 1 713 600	2 491 200	1 771 200	1 771 200	1 771 200
Kumul. CF	- 1 713 600	777 600	2 548 800	4 320 000	6 091 200

Provozní CF vypočítáme jako tržby minus náklady. V prvním roce musíme ještě odečíst náklady na vývoj sítko Rikling, abychom získali CF z běžné činnosti. Pro firmu to znamená záporné CF z běžné činnosti. Tento efekt zmizí už ve druhém roce, jelikož kumulované CF vzniká součtem běžného období a minulého. V dalších letech již společnost vykazuje kladné CF, jelikož se předpokládá, že NEDFORM bude stále subdodavatelem IKEA.

Výpočet doby návratnosti:

Jsou-li výnosy v každém roce jiné, jako v našem případě, zjistím dobu návratnosti (úhrady) postupným načítáním ročních částek CF tak dlouho, až se kumulované částky CF rovnají investičním nákladům.

Potřebujeme tedy zjistit, za jak dlouhou dobu se nám investice 4 450 000 Kč vrátí. Z předchozí tabulky je jasné, že návratnost bude někde mezi 4. a 5. rokem.

Výpočet: $4\,450\,000 - 4\,320\,000 = 130\,000$

Příjem ve 4. roce/den: $1\,771\,200/360 = 4920$ Kč/den

Počet dnů v 4. roce, za které se vrátí zbývající hodnota: $130\,000/4920 = 26$ dnů

Doba návratnosti = 4 roky a 26 dnů

Výpočet diskontní sazby pro VK:

Jelikož se jedná o variantu financování vlastním kapitálem, potřebujeme si stanovit diskontní úrokovou míru, abychom mohli dále zjistit čistou současnou hodnotu.

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál využijí metody CAMP, kde potřebujeme znát:

- *Bezrizikovou úrokovou míru* - vychází z údajů zveřejňovaných MPO ČR. Za bezrizikovou úrokovou míru se nejčastěji doporučuje vzít úroková míra desetiletých státních dluhopisů. (4,55 %)
- *Koeficient β* – analyzovaná společnost není obchodována na kapitálovém trhu, z tohoto důvodu bylo zvoleno použití modelu CAPM s náhradními odhady β metodou analogie. Tato metoda používá koeficienty β podobných podniků a bere v úvahu také vliv kapitálové struktury. Tyto koeficienty jsou upraveny tak, aby odrážely beta podniku celkové expozice rizika spíše než jen tržní rizika. Tato beta verze by mohla zajistit lepší odhad nákladů vlastního kapitálu pro undiversified vlastníky podniků. (www.damodaran.com). (1,22%)
- *Rizikovou prémie* – rozdíl mezi očekávanou výnosností trhu celkem a bezrizikovou mírou výnosu. V ČR prémie stanovena podle odhadů rizikových premií zemí, založených na metodice Standard and Poors (www.damodaran.com). (7,10 %)

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

r_e náklady na vlastní kapitál v %,

r_f úroková míra u bezrizikových vkladů (PRIBOR),

β koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého kapitálu.,

$r_m - r_f$ riziková premie.

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f) = 0,0455 + 0,0122 \times 0,071 = 0,046 = \mathbf{4,6\%}$$

Výpočet NPV, čisté současné hodnoty investice:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV = PV - I$$

NPV čistá současná hodnota investice,

PV současná hodnota investice,

I velikost investičních výdajů v nultém období,

CF_t hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

r diskontní sazba,

t období (rok) od 0 do n.

$$PV = 2\,736\,400/(1+0,046)^1 + 2\,491\,200/(1+0,046)^2 + 1\,771\,200/(1+0,046)^3 + 1\,771\,200/(1+0,046)^4 + 1\,771\,200/(1+0,046)^5 = 9\,334\,726,-$$

$$NPV = 9\,334\,726 - 4\,450\,000 = 4\,884\,726,-$$

Z vypočítané čisté současné hodnoty jsem zjistila, že **NPV \geq 0**, a proto je projekt **přijatelný**.

8.13.2 Varianta B – financování CK

Tab. 9. Úvěr B [Zdroj vlastní]

Částka	Počet let	Úrok p.a.	Měs. splátka
4 450 000	5	4,39%	82 739

Výpočet CF

Tab. 10. Cash-flow Rikling B [Zdroj vlastní]

Rikling	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	23 498 000	25 848 000	25 128 000	25 128 000	25 128 000
Náklady	21 754 468	24 349 668	24 349 668	24 349 668	24 349 668
CF provozní	1 743 532	1 498 332	778 332	778 332	778 332
Ná na vývoj	- 4 450 000	0	0	0	0
CF běžné	- 2 706 468	1 498 332	778 332	778 332	778 332
Kumul. CF	- 2 706 468	-1 208 136	- 429 804	348 528	1 126 860

Výpočet doby návratnosti:

Jelikož se jedná o financování zcela cizím kapitálem a splatností úvěru za 5 let, čeká se doba návratnosti po připočítání kumulovaných CF někde mezi 9. a 10. rokem.

Výpočet: $4\,450\,000 - 4\,240\,188 = 209\,812$

Příjem v 9. roce/den: $= 778\,332/360 = 2162$ Kč/den

Počet dnů v 9. roce, za které se vrátí zbývající hodnota: $209\,812/2162 = 97$ dnů

Doba návratnosti = 9 roků a 97 dnů

Výpočet diskontní sazby u CK:

Musíme si nejprve stanovit náklady na cizí kapitál. Firma NEDFROM by mohla využít bankovní úvěr, který je úročen nominální úrokovou sazbou 4,39 %. Při sazbě daně z příjmu ve výši 20 %, vypočítáme náklady na cizí kapitál následovně:

$$N_{CK} = i * (1 - T)$$

NCK..... náklady na cizí kapitál v %

I..... úroková sazba cizího kapitálu – nominální (4,39 %)

T..... sazba daně z příjmu (20 %)

$$N_{CK} = i * (1 - T) = 0,0439 \times (1 - 0,2) = 3,5 \%$$

Výpočet NPV pro financování cizím kapitálem:

$$PV = 1\,743\,532 / (1 + 0,035)^1 + 1\,468\,332 / (1 + 0,035)^2 + 778\,332 / (1 + 0,035)^3 + 778\,332 / (1 + 0,035)^4 + 778\,332 / (1 + 0,035)^5 = 5\,090\,892,-$$

$$NPV = 5\,090\,892 - 4\,450\,000 = 640\,892,-$$

Získat celý úvěr od banky na námi požadovanou částku by byl obtížný. Jednak bude banka vyžadovat podrobný business plán, dále výkazy z předchozích let (jestli firma efektivně hospodařila a jestli vykazovala vysoké zisky). Dále předpokládám, že banka stanoví vysokou rizikovou marži a zřejmě bude požadovat zástavu ve formě movitého, nemovitého majetku nebo finančních pohledávek aj. Dále je třeba zmínit, že v tomto případě působí daňový štít, což znamená, že společnost bude úroky z úvěru přisuzovat do nákladů, tím snižovat základ daně. Nicméně doba návratnosti bude kvůli vysokým anuitním splátkám až za 9 let, což je pro naši inovaci nevýhodné.

8.13.3 Varianta C – financování VK a CK

V praxi se jedná o nejčastější způsob financování projektů, jelikož si tak firma rozloží riziko a dále s větší pravděpodobností dosáhne i na úvěr od banky.

Tab. 11. Úvěr C [Zdroj vlastní]

Částka	Počet let	Úrok p.a.	Měs. splátka
3 000 000	5	4,39%	55 779

Výpočet CF

Tab. 12. Cash-flow Rikling C [Zdroj vlastní]

Rikling	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	23 498 000	25 848 000	25 128 000	25 128 000	25 128 000
Náklady	21 430 948	24 026 148	24 026 148	24 026 148	24 026 148
CF provozní	2 067 052	1 821 852	1 101 852	1 101 852	1 101 852
Ná na vývoj	- 4 450 000	0	0	0	0
CF běžné	- 2 382 948	1 821 852	1 101 852	1 101 852	1 101 852
Kumul. CF	- 2 382 948	-561 096	540 756	1 642 608	2 744 460

Výpočet doby návratnosti:

Jelikož se jedná o financování zcela cizím kapitálem a splatností úvěru za 5 let, čeká se doba návratnosti po připočítání kumulovaných CF někde mezi 6. a 7. rokem.

Výpočet: $4\,450\,000 - 3\,846\,312 = 603\,688$

Příjem v 6. roce/den: $= 1\,101\,852/360 = 3061$ Kč/den

Počet dnů v 6. roce, za které se vrátí zbývající hodnota: $603\,688/3061 = 197$ dnů

Doba návratnosti = 6 roků a 197 dnů

Výpočet diskontní sazby metodou průměrných vážených nákladů na kapitál WACC:

Budu předpokládat, že firma si vezme úvěr na 3 000 000,- a 1 450 000,- použije z vlastních zdrojů. Tzn. 67% cizí zdroje a 33% vlastní zdroje.

$$WACC = r_e * (VK / K) + N_{ck} * (CK / K)$$

WACC průměrné vážené náklady na kapitál

r_e náklady na vlastní kapitál v %

VK / K poměr vlastního kapitálu k celkovému kapitálu (0,33)

NCK náklady na cizí kapitál v %

CK / K.....poměr cizího kapitálu k celkovému kapitálu (tj. 0,67)

$$WACC = r_e * (VK / K) + N_{ck} * (CK / K) = 0,046 * 0,33 + 0,035 * 0,67$$

$$WACC = 3,8\%$$

Výpočet NPV pro financování cizím i vlastním kapitálem:

$$PV = 2\,067\,052 / (1+0,038)^1 + 1\,821\,852 / (1+0,038)^2 + 1\,101\,852 / (1+0,038)^3 + 1\,101\,852 / (1+0,038)^4 + 1\,101\,852 / (1+0,038)^5 = 6\,531\,045,-$$

$$NPV = 6\,531\,045 - 4\,450\,000 = 2\,081\,054,-$$

Financování pomocí vlastního i cizího kapitálu považuji za nejlepší možnou variantu pro společnost NEDFORM. Čistá současná hodnota je 2 081 054 a doba návratnosti je nižší než životnost výrobku, což je hlavní akceptační kritérium. Dále zde také působí daňový štít, což znamená, že úroky z úvěru bude společnost připisovat do nákladů a snižovat tak základ daně, dále bude riziko rozděleno mezi banku a podnik. A pokud podnik disponuje i dalšími vlastními finančními zdroji, může je použít do dalších investic.

8.14 Udržitelnost projektu

Promotion výrobku bude společnost NEDFORM používat tyto nástroje, které budou sloužit k udržitelnosti výrobku Rikling na trhu a jeho další propagaci:

- Web stránky NEDFORM – výrobek bude nafocen a přidán do výrobního portfolia společnosti.
- Prezentace výrobku na veletrzích. Např. ve Frankfurtu nad Mohanem se koná každoroční veletrh skla a sklářských výrobků Ambiente 2010.
- Udržitelnost projektu podpoří i prodej výrobku ve vlastní kamenné prodejně.
- Ikea podpoří svého subdodavatele osobním doporučením dalším odběratelům a bude propagovat dobré jméno firmy.
- Do budoucna se bude výrobek prodávat v akci s tzv. supplementary. Např. k celé konvici balení sypaného čaje zdarma, což by mělo výrazně podpořit udržitelnost projektu.

- Prezentace výrobku vlastními obchodními zástupci společnosti.

8.15 Vliv projektu na životní prostředí

Projekt také respektuje princip udržitelného rozvoje spočívající především v ochraně životního prostředí s cílem vytvoření rovnováhy mezi ekonomickým rozvojem oblasti a sociální a ekologickou stránkou. Realizace projektu nebude mít žádný negativní vliv na životní prostředí. Nové pořizované technologie splňují veškeré platné normy pro provoz v rámci EU. Nové stroje, vyrobené podle platných norem, sníží energetickou náročnost výroby.

8.16 Závěrečné hodnocení projektu – verifikace a variantní řešení

V projektové části diplomové práce byl zpracován kompletní projekt výrobní inovace a jejího průběhu. Podle akceptačních kritérií, které byly sestaveny na začátku projektu můžeme provést verifikaci projektového řešení.

Časový průběh projektu byl dle Ganttova diagramu stanoven na 143 dní. Začátek projektu je stanoven na 2.11.2010 a konec na 19.5.2011.

Investovaná částka se bude pohybovat celkem ve výši 4 450 000 Kč, kde doba návratnosti je odhadována na 4 roky a 26 dnů a čistá současná hodnota je kladná, což znamená, že projekt je přijatelný. Zde je akceptační kritérium dodrženo.

Vlastní kapitál doporučuji firmě použít tehdy, pokud má dobré finanční zázemí a neuvažuje do budoucna o další investiční činnosti. Dále je investování vlastními zdroji nejdražší možný způsob, jelikož je pro firmu nejvíce rizikové.

Z tohoto důvodu bych na základě variantního řešení použila způsob financování vlastním i cizím kapitálem, jelikož riziko je zde rovnoměrně rozloženo, čistá současná hodnota je kladná a pohybuje se ve výši 2 081 054 Kč a doba návratnosti je nižší než doba životnosti výrobku. Dále společnost bude vykazovat anuitní splátky do nákladů a snižovat si základ daně.

ZÁVĚR

Jak vyplynulo z analýzy sklářského odvětví a analýz Mapy připravenosti k inovacím a Seznamu padesáti otázek Dr. Gassmanna, měla by společnost přistoupit k inovování portfolia.

Analýzy prokázaly určité nedostatky v zastaralém systému projektového řízení. Ve firmě jsem odhalila hrubé nedostatky v oblasti marketingu. Na tuto oblast se společnost téměř nezaměřuje a spoléhá se pouze na dobré jméno, které si za čas působení ne trhu vybudovala. V dnešní době ovšem bez kvalitního marketingu organizace nemůže dlouho udržovat svoji prosperitu.

Z analýzy Seznamu padesáti otázek naopak vyplynulo, že společnost nevěnuje velkou pozornost nápadům a připomínkám přicházejícím z nejnižších pozic organizační struktury podniku. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení společnosti relevantní. Tyto mohou být kolikrát velice přínosné a mohou poukázat na problémy, které jsou mnohdy opomíjeny a jsou zásadní. Nutnost inovovat výrokové portfolio potvrdila i analýza sklářského průmyslu, který se díky hospodářské finanční krizi ocitl v hluboké recesi.

Celý projekt výrokové inovace byl rozpracován do jednotlivých oblastí, se zaměřením na vytvoření projektového týmu, analýzu zainteresovaných stran, hierarchickou strukturu prací, časový harmonogram, zdroje projektu, financování projektu a variantní řešení financování a udržitelnost projektu. Verifikace potvrdila dodržení akceptačních kritérií.

Na základě projektového řešení jsem dospěla k závěru, že společnost má dobře „našlápnuto“ projekt zvládnout a dotáhnout ke zdárnému konci. Dále doporučuji společnosti použít jako zdroj financování způsob vlastní i cizí kapitál, jelikož je méně rizikový a také splňuje požadovaná akceptační kritéria.

Jak jsem dále zjistila, vedení společnosti je otevřeno novým nápadům a myšlenkám a uvažuje do budoucna inovovat své výrokové portfolio se zaměřením na ukončenou výrobu laboratorních přístrojů ve Voticích s tradicí a značkou S. Reich.

Závěrem bych citovala Petera F. Druckera:

„Kdykoliv vidíte úspěšný business, někdo někdy udělal odvážné rozhodnutí.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-8685-104-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO A KOL., Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: PBtisk s.r.o., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost : praxe a principy*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-8594-378-6.
- [5] DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [6] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Řízení inovací*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8.
- [7] JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [8] KISLINGEROVÁ A KOL., Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KOŠTURIÁK, Ján; CHAL, Ján. *Inovace - vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [10] KOŠTURIÁK, Ján; FROLÍK, Zbyněk. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing management – analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [12] KRCHOVÁ, Hana; VOŘECHOVÁ, Eva. *Firemní inovační politika : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 255 s. ISBN 80-7318-363-3.

- [13] MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů : praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 80 s. ISBN 80-247-1557-0.
- [14] MLČOCH, Jan. *Inovace a výnosnost podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 2002. 187 s. ISBN 80-7201-302-5.
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [17] RAŠKA, Zdeněk. *Inovace ve finančním řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 211 s. ISBN 978-80-86851-65-5.
- [18] SYNEK A KOL., Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [19] SYNEK A KOLEKTIV, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 474 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [20] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
- [21] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. 352 s. ISBN 80-2470-05-30.
- [22] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Vyd. 1. Praha: Velryba, 2001. 151 s. ISBN 80-858-6011-2.
- [23] VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [24] *Inovace* [online]. [cit. 2010-04-24]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Inovace> >.
- [25] *Nedform* [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.nedform.cz/> >.
- [26] *Ekonom* [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupné na WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/>>.

[27] *MPO* [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupné na WWW: <<http://mpo.cz/>>.

[28] *Damodaran* [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupné na WWW: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu
CF	Cash Flow
NPV	Net Present Value
EU	Evropská Unie
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
WACC	Weighted Average Cost of Capital

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Křivka životnosti výrobku [21]</i>	27
<i>Obr. 2. Proces tvorby nového výrobku [21]</i>	28
<i>Obr. 3. Proces tvorby nového výrobku [Interní zdroj firmy]</i>	35
<i>Obr. 4. Organizační struktura NEDFORM [Interní zdroj firmy]</i>	36
<i>Obr. 5. Zakázková výroba [Interní zdroj firmy]</i>	38
<i>Obr. 6. Pryžové ventily [Interní zdroj firmy]</i>	39
<i>Obr. 7. Sklářské výrobky [Interní zdroj firmy]</i>	40
<i>Obr. 8. Grafické znázornění projektového týmu [Interní zdroj firmy]</i>	56
<i>Obr. 9. Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran [7]</i>	59
<i>Obr. 10. Postup spolupráce se zainteresovanými stranami [15]</i>	60
<i>Obr. 11. Nástin spolupráce se zainteresovanými stranami [Zdroj vlastní]</i>	60
<i>Obr. 12. Ganttův diagram [Zdroj vlastní]</i>	63

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Strategické analýzy [Zdroj vlastní].....</i>	<i>22</i>
<i>Tab. 2. SWOT [Zdroj vlastní].....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 3. Zainterесované strany projektu [Zdroj vlastní].....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 4. Analýza vlivu zainterесovaných stran [Zdroj vlastní]</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 5. Předpokládané náklady na inovaci [Zdroj vlastní]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 6. Tok skladových zásob [Zdroj vlastní]</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 7. Finanční plán na 1. rok [Zdroj vlastní]</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 8. Cash-flow Rikling A [Zdroj vlastní]</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 9. Úvěr B [Zdroj vlastní]</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 10. Cash-flow Rikling B [Zdroj vlastní]</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 11. Úvěr C [Zdroj vlastní]</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 12. Cash-flow Rikling C [Zdroj vlastní]</i>	<i>73</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Podíl produkce jednotlivých výrobků na celkovém objemu [Zdroj vlastní].....</i>	41
<i>Graf 2. Vyhodnocení Mapy připravenosti [Zdroj vlastní].....</i>	44
<i>Graf 3. Podíl prodeje jednotlivých výrobků na celkových tržbách [Interní zdroj firmy].....</i>	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Mapa připravenosti

Příloha P II: Seznam padesáti otázek

Příloha P III: Kalkulace Rikling

Příloha P IV: Finanční plán VK

Příloha P V: Finanční plán CK

Příloha P VI: Finanční plán CK/VK

Příloha P VII: Certifikát ISO 9001:2000

Příloha P VIII: Iway standards

Příloha P IX: Ganttův diagram

Příloha P X: WBS

PŘÍLOHA P I: MAPA PŘIPRAVENOSTI

otázka

1. Strategie a plánování

1. představa o budoucnosti společnosti

- 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) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni 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 společnosti

- 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 měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

6. plánování ve společnosti

- 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

2. 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 společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) společnost 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 společnosti neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3. orientace společnosti na zákazníka

- a) společnost 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) společnost sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) společnost 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 společnosti

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti
- d) ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti

5. způsob přenášení tržních informací ve společnosti

- 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 společnosti, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) společnost 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) společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

3. Výroba, výroby, organizace

1. budoucí konkurenceschopnost společnosti 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 společnosti

2. produktové inovace

- a) společnost si nemůže dovolit provádět rozsáhlé produktové inovace
- b) společnost se zaměřuje ponejvíce na imitace úspěšných řešení konkurence
- c) produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) produktové inovace vycházejí z inovačních podnětů, jsou cíleně rozvíjeny a vždy se hodnotí jejich účinek

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přichází z interního i externího prostředí
- d) inovační podněty se aktivně sbírají z interního i externího prostředí, dále se systematicky zpracovávají a pravidelně hodnotí. Je snaha začleňovat významné zákazníky a dodavatele do inovačních týmů

4. organizování inovačních činností ve společnosti

- a) zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti
- b) pro zajištění inovačních programů jsou vedením společnosti jmenovány operativní týmy
- c) inovační aktivity jsou prováděny útvarem pro vědu a výzkum, který podléhá přímo vedení společnosti
- d) inovační činnosti jsou organizačně etablovány ve struktuře společnosti; zároveň se společnost zabývá sestavováním relevantních strategických aliancí

5. kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti

- a) výrobní náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje; návratnosti investic se ve společnosti věnuje malá pozornost
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt; u investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a společnost na změny operativně reaguje; obdobné je to u posuzování investiční návratnosti rozvojových programů

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se společnosti bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro společnost užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) společnost 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 společnost snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

4. Kvalita a životní prostředí

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti

- a) společnost nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se společnost 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 společnosti

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve společnosti zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni

zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni

- d) společnost 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 společnosti

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím společnost doposud nezabývala
- b) společnost se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) společnost 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 společnosti na životní prostředí

- a) společnost neřeší dopad své činnosti na životní prostředí
- b) společnost zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) společnost má certifikován systém dle ISO-14000
- d) společnost cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti

- 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 společnosti, 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) společnost zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou

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

5. Logistika

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) Společnost 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 společnosti zaběhnuté
- c) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve společnosti 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 společnosti

- a) ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti 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 ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti

3. přenos informací a komunikace s partnery společnosti

- a) společnost 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 společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti

4. flexibilita logistických procesů

- a) společnost nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) společnost provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) společnost je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) společnost 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) společnost 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 společnosti 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 společnosti
- 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 společnosti

6. Organizace a lidské zdroje

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management společnosti 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 společnosti

- a) vedení společnosti 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) společnost kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se společnost snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace společnost dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců společnosti

3. řízení a komunikace

- a) ve společnosti je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve společnosti je pouze formální komunikace mezi pracovníky
- c) mezi pracovníky společnosti funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) společnost využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve společnosti 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 společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve společnosti 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 společnosti
- 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 společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti

P II: SEZNAM PADESÁTI OTÁZEK

A) STRATEGIE (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Je inovace ve vaší firmě jen slovní úlitba, nebo je skutečně považována za jeden z nejdůležitějších prvků růstu hodnoty podniku?	3
Je podnik v porovnání s konkurenty nadprůměrně inovativní? Existují známky toho, že se vnější podmínky rychleji mění, takže je žádoucí, aby se inovovalo ve větší míře?	4
Má vedení zájem na inovacích? Je toto téma pravidelně na pořadu jednání vrcholového managementu? Jsou inovace součástí firemní prezentace? Jsou cíle v oblasti inovací konkretizovány v cílových dohodách?	2
Jsou k dispozici dostatečné zdroje? Je dostatek odhodlání a energie k tomu, aby se projekty dotahovaly do konce, nebo převládá systém „stop and go“?	3
Součet	12
Průměr	3

B) TECHNOLOGICKÁ A INOVAČNÍ STRATEGIE JAKO ZÁKLAD (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Existuje explicitní strategie v oblasti technologií a inovací? A je nedílnou součástí podnikové strategie?	2
Je strategie v oblasti technologií a inovací komunikována, nebo existuje pouze v hlavách členů nejvyššího vedení?	3
Je analýza konkurence a trhu dostatečně propojena se strategií v oblasti technologií a inovací? Jsou systematicky analyzovány měnící se hranice oboru a nově nastupující konkurenti?	2

Řeší strategie i prvky načasování? Vyjadřuje se k pozici firmy v oblasti inovací?	2
Existuje koncepce managementu platforem? Vyhodnocují se potenciály platforem?	2
Byly identifikovány klíčové kompetence v oblasti technologií a inovací a jsou pravidelně revidovány a rozvíjeny?	2
Existuje explicitní strategie v oblasti intelektuálního vlastnictví, která by definovala, kdy, kde a jak se budou inovace chránit?	2
Součet	15
Průměr	2,1

C) MĚNIT STRATEGIE V AKCE (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Je strategie realizována a uváděna v život? Existují „převodové páky“ mezi vypracováním a strategií a operativním projektovým rozhodováním?	3
Rozepisují se inovační a technologická portfolia do operativních map v nichž jsou definovány časové harmonogramy plánovaných záměrů?	4
Dochází k propojení těchto strategických zadání se závaznými plány v oblasti zdrojů?	3
Součet	10
Průměr	3,3

D) ÚSPĚŠNÉ VEDENÍ PROJEKTŮ (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Jsou projektové cíle dostatečně definovány?	4
Řeší vzniklé problémy včas?	3

Jsou v souladu úkoly i odpovědnost a pravomoci projektového manažera?	4
Jsou cíle projektu od určitého okamžiku „zmrazeny“, aby se předešlo tomu, že se všichni budou honit za „pohyblivým cílem“?	2
Co se děje v případě změn v cílech projektu nebo požadavcích? Je konfigurační management efektivní?	3
Nakolik efektivní je práce projektu? Jsou procesy efektivní a přímé? Realizují se energicky, nebo se postupuje vlažně podle těžkopádných příruček?	4
Je v pořádku rovnováha mezi aktuálními projekty a dlouhodobou linií? Je věnována dostatečná pozornost znalostnímu managementu a rozvoji schopností, které přesahují hranice projektu?	4
Součet	24
Průměr	3,4

E) INOVACE CHRÁNÍME PŘED NAPODOBENÍM (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Jsou vaše inovace úspěšně chráněny?	2
Existuje integrovaná ochrana prostřednictvím kombinace právních strategií (patenty, obchodní známky) a faktických strategií (platformy, utajování)?	3
Je proces ochrany intelektuálního vlastnictví systematicky propojen s inovačním procesem, nebo oba probíhají paralelně a nezávisle na sobě?	2
Jsou patentová portfolia pravidelně kontrolována co do platnosti?	3
Existují patentová portfolia, a pokud ano jsou strategicky propojena	2

s podnikovými a inovačními portfolii?	
Součet	12
Průměr	2,4

F) PŘIMĚŘENÝ CONTROLLING PODPORUJE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA A VEDENÍ (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Jsou definovány správné klíčové ukazatele výkonnosti, které ovlivňují růst hodnoty firmy? Měří se vhodné věci?	1
Měří se adekvátně náklady, časy, zdroje na vědu a výzkum a vývoj? Dochází v administrativě k „přeregulovatelnosti“, nebo se naopak informace zpracovávají v malé míře?	2
Probíhá kromě měření vstupů do výzkumu a vývoje také měření výstupů?	1
Provádějí se hodnocení po ukončení projektu, při nichž se například po roce vyhodnocovalo, zda byly stanovené cíle dosaženy? Využívá se poznatků při práci na inovačních projektech?	3
Součet	7
Průměr	1,75

G) PODPOROVAT A ŘÍDIT NOVÉ NÁPADY (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Vyskytuje se v podniku dostatek konkrétních a realizovatelných nápadů? Zaznamenávají se a dále sledují?	3
V jakých konstelacích vznikají nejcennější nápady? Existují nějaké systémy pobídek, které by podporovaly nové myšlenky?	2

Berou se v úvahu a vyhodnocují se inovační impulsy vznikající mimo podnik? Jsou do inovačních procesů aktivně vtahováni externí partneři?	3
Bojuje se aktivně s všudypřítomným syndromem „to jsme nevymysleli u nás“, neboli se projevuje neochota akceptovat nápad nebo produkt, protože pochází odjinud?	2
Vyhodnocují se systematicky inovační impulsy z jiných oborů pokud jde o to, nakolik by bylo vhodné jejich převzetí a zařazení do vlastního spektra produktů či služeb? Existují známé případy vhodné integrace osvědčených technologií z jiných oborů?	3
Jsou do ranných fází inovačního procesu vtahovány vybraní zákazníci?	3
Je dostatečně využíván inovační potenciál dodavatelů? Jsou dodavatelům poskytovány v dostatečné míře platformy, aby mohli přicházet s vlastními inovačními impulzy?	3
Jsou v raných fázích inovačního procesu efektivně využívány např. univerzity a vědecké kapacity?	2
Analyzují se a rozvíjejí aktivně inovační sítě? Existuje odpovídající poměr mezi vynakládanými náklady a úsilím a užitečností?	3
Součet	23
Průměr	2,5

H) VÍTĚZIT V BOJI O NEJLEPŠÍ TALENTY (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Přihlídí se k inovačním schopnostem a potenciálu při náboru a přijímání nových pracovníků?	4
Existují opatření, jak získávat pro podnik nové talenty?	2
Nabízí podnik dost prostředků na to, aby si dokázal udržet vynikající	4

technické pracovníky?	
Existuje prostor pro podnikavost a talentovaných lidí? Jaký je postoj k těm, kteří uvažují nekonvenčně? Jsou podporováni?	2
Je komunikace v podniku otevřená a přímá? Sdělují se informace včas?	4
Využívají se chyby aktivně, tzn. jako příležitosti k dalšímu vývoji? Dostávají podnikaví vedoucí projektů druhou šanci?	3
Jde vedení v oblasti inovací příkladem?	4
Součet	23
Průměr	3,2

I) POSILOVAT INOVACE PROSTŘEDNICTVÍM ŘÍZENÍ (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Hodnocení
Je správní rada kompetentní ve vztahu k inovacím a dalšímu vývoji podniku?	4
Řeší se rizika spojená s inovacemi i na úrovni vedení podniku?	4
Kladou se ve správní radě správné otázky?	2
Je to, jak vedení rozhoduje, efektivní ve vztahu k vývoji podniku?	3
Součet	13
Průměr	3,25

PŘÍLOHA P III: KALKULACE RIKLING

	operace	Cena Kč
	Materiál	
1	sítko dno	1.6
2	sítko tělo	3.2
3	plech dno	1.6
4	plech příruba	2
	Mezisoučet materiál :	8.4
	Horní příruba	
1	stříhání plechu - pásy	0.18
2	stříh příruba plech - tvar	0.6
3	ohyb příruba	0.6
4	ohyb příruba II (lem na 2x)	1.2
	Dolní plech	
5	stříhání plechu - pásy	0.18
6	stříh dna plech - tvar	0.6
7	ohyb dna	0.6
	Tělo sítka	
8	stříh síťoviny - tělo	není
9	stáčení síťoviny	0.75
	Dno sítka	
10	stříh dna	není
11	ohyb dna síťoviny	0.6
	Sváření	
12	sváření 1	2
13	sváření 2	2
14	sváření 3	2
15	sváření 4	1.3
	Dokončení a kontrola	
16	zakružování na soustruhu	1.2
17	kontrola	0.3
	Ostatní a kooperace	
	přeprava , manipulace	1
	kooperace (moření + leštění)	5.9
	Mezisoučet operace :	21.01
	Mezisoučet materiál :	8.4
	Součet nákladů:	29.41
	Výtěžnost 97% (ztráta 3%) :	0.8823
	SC sítko :	30.2923
	Režie : 10%	3.02923
	Sítko celkem:	32.4392
	Prodejní cena :	37.9
	Zisk	5.4608

PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ PLÁN VK

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Rok	Měsíc	Provoz	Počet ks	Náklady	Výnosy	Bilance	Tržby	Náklady	CF	
2	1	0					23 498 000	20 761 600	2 736 400	
3	1	1	20 000	648 800	379 000	-269 800				
4	2	2	40 000	1 297 600	1 137 000	-160 600				
5	3	2	40 000	1 297 600	1 516 000	218 400				
6	4	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
7	5	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
8	6	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
9	7	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
10	8	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
11	9	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
12	10	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
13	11	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
14	12	3	60 000	1 946 400	2 274 000	327 600				
15	2	1	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600	25 848 000	23 356 800	2 491 200
16	2	2	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
17	3	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
18	4	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
19	5	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
20	6	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
21	7	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
22	8	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
23	9	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
24	10	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
25	11	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
26	12	3	3	60 000	1 946 400	2 154 000	207 600			
27	3	1	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600	25 128 000	23 356 800	1 771 200
28	2	2	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
29	3	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
30	4	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
31	5	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
32	6	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
33	7	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
34	8	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
35	9	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
36	10	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
37	11	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
38	12	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
39	4	1	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600	25 128 000	23 356 800	1 771 200
40	2	2	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
41	3	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
42	4	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
43	5	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
44	6	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
45	7	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
46	8	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
47	9	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
48	10	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
49	11	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
50	12	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
51	5	1	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600	25 128 000	23 356 800	1 771 200
52	2	2	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
53	3	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
54	4	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
55	5	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
56	6	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
57	7	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
58	8	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
59	9	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
60	10	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
61	11	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
62	12	3	3	60 000	1 946 400	2 094 000	147 600			
63										
64										

PŘÍLOHA P V: FINANČNÍ PLÁN CK

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Rok	Provoz	Počet ks	Náklady	splátka úvěru	Výnosy	Bilance	Tržby	Náklady	CF
2	0							23 498 000	20 761 600	1 743 532
3	1	1	20 000	648 800	82 739	379 000	-352 539		992 868	
4	2	2	40 000	1 297 600	82 739	1 137 000	-243 339		21 754 468	
5	3	2	40 000	1 297 600	82 739	1 516 000	135 661			
6	4	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
7	5	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
8	6	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
9	7	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
10	8	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
11	9	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
12	10	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
13	11	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
14	12	3	60 000	1 946 400	82 739	2 274 000	244 861			
15	1	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861	25 848 000	992 868	1 498 332
16	2	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861		23 356 800	
17	3	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861		24 349 668	
18	4	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
19	5	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
20	6	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
21	7	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
22	8	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
23	9	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
24	10	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
25	11	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
26	12	3	60 000	1 946 400	82 739	2 154 000	124 861			
27	1	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861	25 128 000	992 868	778 332
28	2	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		23 356 800	
29	3	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		24 349 668	
30	4	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
31	5	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
32	6	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
33	7	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
34	8	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
35	9	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
36	10	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
37	11	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
38	12	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
39	1	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861	25 128 000	992 868	778 332
40	2	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		23 356 800	
41	3	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		24 349 668	
42	4	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
43	5	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
44	6	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
45	7	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
46	8	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
47	9	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
48	10	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
49	11	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
50	12	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
51	1	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861	25 128 000	992 868	778 332
52	2	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		23 356 800	
53	3	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861		24 349 668	
54	4	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
55	5	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
56	6	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
57	7	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
58	8	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
59	9	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
60	10	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
61	11	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
62	12	3	60 000	1 946 400	82 739	2 094 000	64 861			
63										

PŘÍLOHA P VI: FINANČNÍ PLÁN CK/VK

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Rok	mésice	Provoz	Počet ks	Náklady	splátka úvěru	Výnosy	Bilance	Tržby	Náklady	CF
2		1	1	20 000	648 800	55 779	379 000	-325 579	23 498 000	20 761 600	2 067 052
3		2	2	40 000	1 297 600	55 779	1 137 000	-216 379		669 348	
4		3	2	40 000	1 297 600	55 779	1 516 000	162 621		21 430 948	
5		4	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
6		5	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821		271821	
7		6	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
8		7	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
9		8	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
10		9	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
11		10	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
12		11	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821			
13		12	3	60 000	1 946 400	55 779	2 274 000	271 821		ROZDÍL	
14	2	1	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821	25 848 000	151821	1 821 852
15		2	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
16		3	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821		náklady	
17		4	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821		23 356 800	
18		5	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821		669 348	
19		6	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821		24 026 148	
20		7	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
21		8	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
22		9	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
23		10	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
24		11	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821			
25		12	3	60 000	1 946 400	55 779	2 154 000	151 821		ROZDÍL	
26	3	1	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821	25 128 000	92221	1 101 852
27		2	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		náklady	
28		3	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		23 356 800	
29		4	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		669 348	
30		5	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		24 026 148	
31		6	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
32		7	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
33		8	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
34		9	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
35		10	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
36		11	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
37		12	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
38	4	1	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821	25 128 000	23 356 800	1 101 852
39		2	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		669 348	
40		3	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		24 026 148	
41		4	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
42		5	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
43		6	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
44		7	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
45		8	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
46		9	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
47		10	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
48		11	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
49		12	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
50	5	1	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821	25 128 000	23 356 800	1 101 852
51		2	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		669 348	
52		3	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821		24 026 148	
53		4	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
54		5	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
55		6	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
56		7	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
57		8	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
58		9	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
59		10	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
60		11	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
61		12	3	60 000	1 946 400	55 779	2 094 000	91 821			
62											
63											

PŘÍLOHA P VII: CERTIFIKACE ISO 9001:2000



CERTIFIKÁT

Potvrzujeme, že systém managementu jakosti společnosti:

NEDFORM s.r.o.
Valašské Meziříčí
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému managementu jakosti:

EN ISO 9001:2000
BS EN ISO 9001:2000
DIN EN ISO 9001:2000
ČSN EN ISO 9001:2001

Systém managementu jakosti zahrnuje činnosti:

**Návrh, výroba a údržba lisovacích a vstřikovacích
forem. Výroba průmyslových hadicových ventilů
a malých kovových dílů.**

Certifikát č.: PRA 0004434

První certifikát vystaven:	6. prosince 2005
Současný certifikát vystaven:	6. prosince 2008
Platnost certifikátu do:	13. listopadu 2010

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



001

Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.

Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika CZ61378721

Platnost tohoto certifikátu je podmíněna údržbou systému managementu jakosti podle příslušných standardů, což bude monitorováno společností LRQA.
Podílí znaku akreditace UKAS vyjadřuje, že společnost, uvedená na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001.
Marko Rebec 13

PŘÍLOHA P VIII: IWAY STANDARD



IWAY Standard

Minimum Requirements for Environment and Social & Working Conditions when Purchasing Products, Materials and Services.

Issued By:
IKEA Supply AG

Approved By:
INGKA Holding B.V.

Date:
2008.06.04

Edition:
4

IWAY Standard

Introduction

Guiding principles

At IKEA we recognise that our business has an impact on social and environmental issues, in particular people's working conditions, as well as the environment, both locally and globally.

We also strongly believe that we can do good business while being a good business. This is a pre-condition to our future growth, a growth that will be achieved along with suppliers that share the same vision and ambition.

Our guiding principals when working with these issues are:

- What is in the best interest of the child?
- What is in the best interest of the worker?
- What is in the best interest of the environment?

Through these principles we continue to follow our sustainability direction; "the IKEA business shall have an overall positive impact on people and the environment".

The fundamentals

The IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services (IWAY) is the IKEA supplier Code of Conduct. It comprises the IKEA minimum requirements relating to the Environment and Social & Working Conditions (including Child Labour).

IWAY is based on the eight core conventions defined in the Fundamental Principles of Rights at Work, ILO declaration June 1998, the Rio Declaration on Sustainable Development 1992, The UN Johannesburg Summit on Sustainable Development and the Ten Principles of the UN Global Compact 2000.

IKEA recognises the fundamental principles of Human Rights, as defined by the "Universal Declaration of Human Rights" (United Nations 1948) and adheres to UN decisions regarding trade boycotts and embargoes.

Legal compliance and IKEA requirements

The IKEA supplier shall always comply with the most demanding requirements whether they are relevant applicable laws or IKEA IWAY specific requirements.

Should the IKEA requirement be in violation with national laws or regulation, the law shall always be complied with and prevail. In such cases, the supplier shall immediately inform IKEA.

Confidentiality

IWAY and all of its activities are dependent upon co-operation, mutual trust and respect between the supplier and IKEA. All observations, discussions and written information received from the supplier are to be treated confidentially by IKEA, its employees and any third party organisations appointed by IKEA.

Business ethics

The values of trust, integrity and honesty are at the foundation of IWAY and are keys to its sustainable implementation. It is on this basis that we begin the relationships and through continued respect of these values that it will grow.

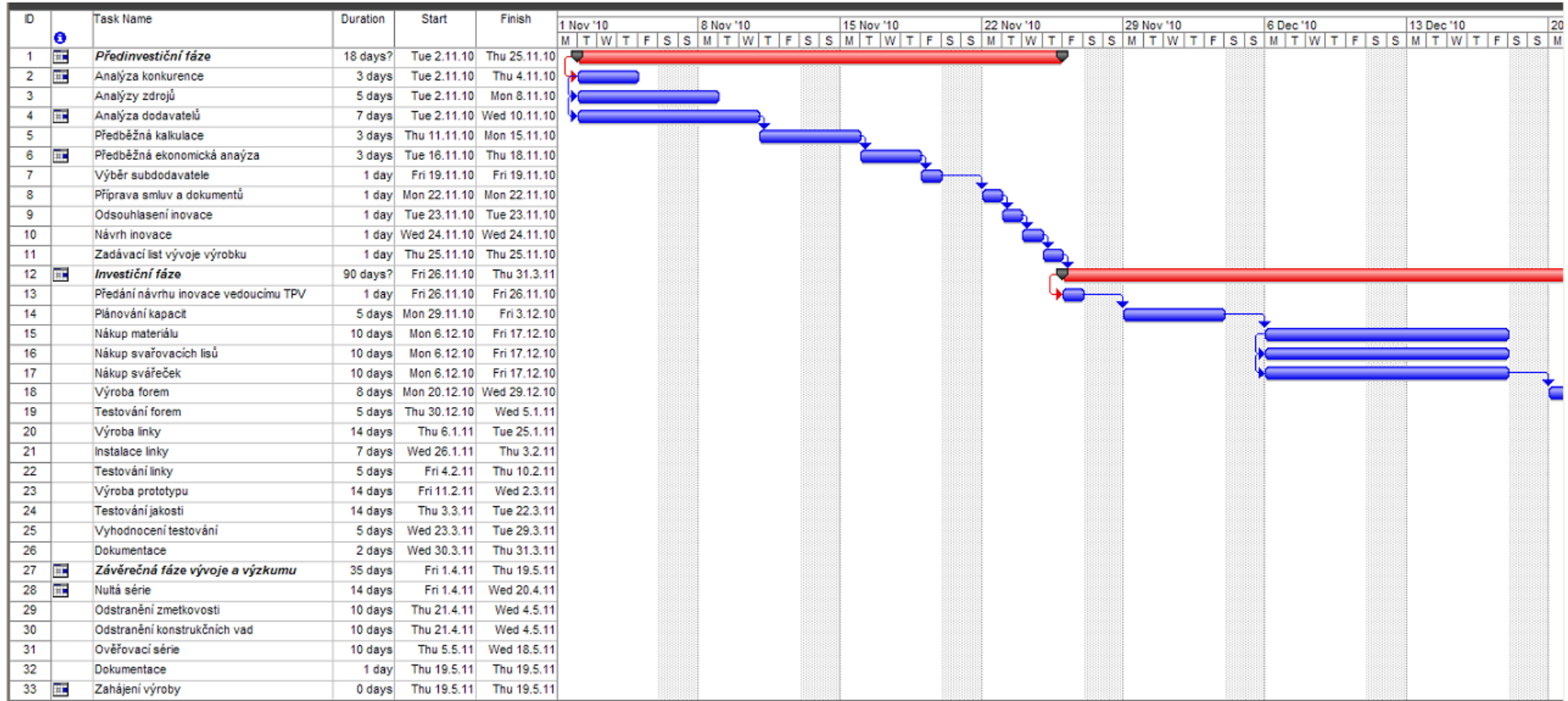
It is important that all IKEA co-workers and external business partners understand the IKEA position on corruption and its prevention. This has been established in the IKEA Corruption Prevention Policy and The IKEA Rules on Prevention of Corruption and communicated in the IKEA Way of Doing Business and the vendor letter which shall be signed by all business partners.

Definitions

The term "IKEA Supplier" in this document refers to any company, corporation or individual supplying and/or delivering products, components, materials or services to the IKEA Group of companies. This definition is applicable to all IWAY related documents.

The term "Worker" in this document includes own hired workers as well as on-site temporary workers, piece rate workers, contracted workers, trainees and workers on trial or probation.

PŘÍLOHA P IX: GANTTŮV DIAGRAM



PŘÍLOHA P X: WBS

