Analýza možností procesních a produktových inovací ve společnosti ABX

Ladislava Dolanská

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Ladislava DOLANSKÁ**
Osobní číslo:	**M100637**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Analýza možností procesních a produktových inovací ve společnosti ABX**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární rešerži zaměřenou na možnosti procesních a produktových inovací.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte stávající technický stav produktů ve společnosti ABX.**
- **Popište možnosti zavedení nového produktu a inovace výrobního programu společnosti.**
- **Analyzujte tržní prostředí společnosti a srovnejte s konkurencí.**
- **Na základě zjištěných poznatků zhodnoťte klíčová ekonomická a neekonomická rizika projektu inovace ve společnosti ABX.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DRUCKER, Peter F. Inovace a podnikavost: Praxe a principy. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
KIERNAN, Matthew J. Inovuj, nebo nepřežiješ!: Zásady strategického řízení pro 21. století. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: Nové příležitosti? Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
ŠVEJDA, Pavel. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/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;

---

[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 nevýdělečně 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 též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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 výpisy, opisy 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 vzdělávacího 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.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. května 2012 .....

.....

---

[4] *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:*

(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

Abstrakt česky

Předmětem bakalářské práce je zpracování analýzy možností procesních a produktových inovací ve společnosti ABX. První část je zaměřena na teoretickou problematiku inovací a inovativních společností. V praktické části je, po představení společnosti, zhodnocen stávající stav produktů ve společnosti ABX. Jsou popsány možnosti zavedení nového produktu v návaznosti na upravení výrobního programu, nové možnosti a konkurenční prostředí. V závěru práce jsou vyhodnocena ekonomická a neekonomická rizika projektu a doporučení společnosti.

Klíčová slova: Inovace, Procesní inovace, Produktové inovace, Inovační firma, Nový projekt, Podnikatelská strategie

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The object of this work is the analysis of the possibility of process and product innovation in the company ABX. The first part focused on theoretical issues of innovation and innovative companies. In the practical part, after the introduction of the company, there is evaluated the current state of products at ABX. There are described the possibility of introducing a new product in relation to the production adjustment program, new opportunities and competitive environment. Finally there are evaluated the risk of economic and uneconomic project and recommendations to the company.

Keywords: Innovation, Process Innovation, Product Innovation, Innovative Company, New Project, Business Strategy

Děkuji tímto vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Brišovi, CSc. za jeho odborné metodické vedení, za poskytování cenných rad a vstřícnost.

Další poděkování bych chtěla vyjádřit řediteli společnosti ABX. Chtěla bych mu poděkovat za to, že byl ochoten se podělit o své osobní, několikaleté zkušenosti. Velmi oceňuji poskytnutí interních materiálů, které jsem s jeho svolením mohla použít pro zpracování své bakalářské práce. V této práci jsou veškerá konkrétní data a název společnosti pozměněny.

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

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 POJETÍ INOVACE **12**

1.1 TYPY INOVACÍ 12

1.1.1 Procesní inovace 12

1.1.2 Produktová inovace 13

1.2 INOVAČNÍ FIRMA 13

2 INOVAČNÍ PRAXE **15**

2.1 CÍLEVĚDOMÉ INOVACE A SEDM ZDROJŮ INOVAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ 15

2.1.1 Nečekané události – nečekaný úspěch i neúspěch 16

2.1.2 Rozpory – nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím, co „by mělo existovat“ 17

2.1.3 Potřeby procesu 17

2.1.4 Oborové a tržní struktury 17

2.1.5 Demografické faktory 18

2.1.6 Změny v pohledu na svět 18

2.1.7 Nové znalosti 18

2.2 PŘÍKLADY KONKRÉTNÍCH INOVATIVNÍCH SPOLEČNOSTÍ 19

2.2.1 3M: inovace díky vlastním lidem 19

2.2.2 Apple Computers: nové odvětví vytvořené z ničeho 20

2.2.3 Cirque du Soleil: strategie modrého oceánu 20

3 PODNIKATELSKÁ PRAXE **22**

3.1 PODNIKATELSKÉ PRAKTIKY 22

3.2 NOVÝ PROJEKT 24

4 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE **25**

4.1 BÝT NEJPRVNĚJŠÍ A NEJMAXIMÁLNĚJŠÍ 25

4.1.1 Udeřit na ně tam, kde nejsou 26

4.1.2 Tvůrčí imitace 26

4.1.3 Podnikatelské džudo 26

4.2 EKOLOGICKÁ TRŽNÍ NIKA 27

4.3 ZMĚNA EKONOMICKÝCH HODNOT A CHARAKTERISTIK 27

4.4 POJETÍ INOVACÍ V SOUČASNOSTI 27

II PRAKTICKÁ ČÁST **29**

5 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI ABX **30**

6 CHARAKTERISTIKA STÁVAJÍCÍHO TECHNICKÉHO STAVU PRODUKTŮ VE SPOLEČNOSTI ABX **32**

6.1 VLNITÉ LEPENKY PODLE VRSTEV 35
6.2 KAŠÍROVÁNÍ, LEPENÍ A SUŠENÍ 38
6.3 POTISK VLNITÉ LEPENKY 38
7 ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU A INOVACE VÝROBNÍHO PROGRAMU SPOLEČNOSTI 40
7.1 POPIS NOVÉHO PRODUKTU A INOVACE VÝROBNÍHO PROGRAMU 40
7.2 SROVNÁNÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ S KONKURENCÍ 45
7.3 ANALÝZA POPTÁVKY (POTENCIÁLNÍ ODBĚRATELÉ, PŘEDBĚŽNÉ POPTÁVKY, NEZÁVAZNÉ OBJEDNÁVKY ATD.) 45
7.4 POPIS TRHU – POTENCIÁL TRHU 46
7.4.1 Definice segmentu zákazníků 46
7.4.2 Potenciál trhu, vývoj trhu 46
7.4.3 Současní dodavatelé 47
7.5 POPIS MEZERY NA TRHU 47
8 ZHODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU INOVACE VE SPOLEČNOSTI ABX 48
8.1 SWOT ANALÝZA 49
ZÁVĚR 52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 56
SEZNAM OBRÁZKŮ 57
SEZNAM TABULEK 58

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Analýza možností procesních a produktových inovací ve společnosti ABX. Důvodem pro výběr této společnosti byl zájem o nové informace a nové trendy. Sama jsem v této společnosti pracovala téměř pět let. Ačkoliv jsem změnila své působení, stále jsem s vedením společnosti ABX v kontaktu a velmi si cením možnosti sdílení informací o jejím dalším vývoji.

V teoretické části jsem se zabývala obecným pojetím procesních a produktových inovací a jejich využití u společností z historického pohledu při uvedení několika konkrétních příkladů firem. Z těchto obecných informací pak vychází i praktická část, jejímž cílem je posouzení inovačních možností ve společnosti ABX. Na začátku je představení společnosti ABX, která podniká v oblasti zpracování vlnité lepenky. Zhodnotila jsem její současný výrobní program a stabilitu zákaznického portfolia. Dále jsem se zabývala zhodnocením nových možností společnosti, popisem nového výrobku a srovnání jak produktových tak technických parametrů s výrobky, které jsou nyní na trhu dostupné. Nezbytností je taktéž analýza konkurenčního prostředí a zhodnocení výhod, které zavedení nového výrobního programu společnosti přinese spolu s vlivem na životní prostředí. Věnovala jsem se také hodnocení ekonomických i neekonomických rizik. Cílem bakalářské práce je analyzovat možnosti zavedení nového inovativního programu, vyhodnocení nových příležitostí, upozornění na rizika a podání doporučení na využití nového potenciálu.

Trendy v současném světě jsou pod taktovkou rychlého vývoje a globalizace. Pro udržení kroku s okolním prostředím je potřeba neustále sledovat konkurenceschopnost podniku. I zákazník je s rostoucími možnostmi stále náročnější, a proto jedinou možností jak neustále zvyšovat prosperitu firmy je sledovat trendy trhu. Díky rozvoji informačních technologií je dostupnost a šíření nové informace velmi rychlá. Nicméně v současné době, se potýká světová ekonomika s hospodářskou krizí a právě to je možnost, kdy se mohou prosadit ti, co se nebojí inovovat a riskovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ INOVACE

*Pojem **inovace** vznikl z latinského slovesa „innovare" – obnovovat. Z významu slova je zřejmé, že jde o novinku, novost či obnovu v lidské činnosti i myšlení, především pak ve výrobě. Inovace tedy představuje proces provádění neustálých změn, který přináší výrobci určité konkurenční výhody a dovolí mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu* (ŠVEJDA 2002, s. 14). Zabývá se tím, že podstatou inovace je reakce výrobce na měnící se požadavky zákazníků. Jiný pohled na inovace nabízí Peter F. DRUCKER (1993, s. 31), který navazuje na J. Schumpetera a zabývá se pojmem inovace ve vztahu k podnikateli. Ve svém díle uvádí, že *inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb*.

1.1 Typy inovací

Inovace je úspěšně uskutečněna jen tehdy, jestliže byla uvedena na trhu tzv. produktová inovace nebo reálně použita v produkčním či řídícím proces tzv. procesní inovace (KISLINGEROVÁ, 2011, s. 242).

1.1.1 Procesní inovace

Proces je v odborné terminologii velmi obtížně charakterizován. Zeptáte-li se deseti různých lidí, dostanete deset různých odpovědí. Obecně však lze říci, že je to posloupnost určitých aktivit ať už výrobních, dodavatelských nebo řídících, které jsou realizovány na jednotlivých úsecích podniku.

Podle zaměření inovačního procesu rozlišujeme tyto typy inovací:

- *Výrobkové – jsou zaměřeny na nové, vyšší potřeby uživatele, nové trhy nebo se odlišují konstrukčním řešením a uživatelskými funkcemi k uspokojení spotřebitele od dosud vyráběných výrobků.*
- *Materiálové – sledují zlepšení kvality materiální složky výrobku, dosažení jeho atraktivnějšího vzhledu, jeho snazší udržovatelnosti, snížení hmotnosti i zpracovatelských nákladů a tudíž i konečné ceny prostřednictvím nového použitého materiálu nebo suroviny s ohledem na zajištění ekologické nezávadnosti výrobku.*

- *Technologické – zahrnují novinky a podstatné změny výrobních technologií a technologických postupů. Vždy však musí odpovídat požadavkům na zabezpečení vysoké kvality výrobků* (ŠVEJDA, 2002, s. 15).

1.1.2 Produktová inovace

Produkt lze obecně pro účely výroby definovat jako výrobek, který vznikl právě při výrobě za pomocí lidského faktoru.

Jedním z obecně zjevných předpokladů dosažení konkurenční schopnosti je tvorba produktu, který odlišuje sortiment firmy od konkurence, přináší novou hodnotu zákazníkovi a zvyšuje tak celkové postavení firmy na trhu. V době dynamických produktových změn a poskytovaných služeb je nezbytné, aby podnik zaměřil své úsilí především na nejnáročnější nástroj výrobkové politiky, tj. na inovace. Procesu inovace musí předcházet komplexní situační analýza. Rozhodující pak bude správné načasování inovace (TOMEK, 2009, s. 106).

Produktové inovace mají za úkol zvýšit konkurenceschopnost výrobků, případně služeb. Ta je vymezena vzájemným vztahem tří rozhodujících faktorů, které vytvářejí tzv. magickou pyramidu:

- *Jakost – mírou jakosti výrobku je spokojenost zákazníka. Jakostní výrobek dostatečně uspokojuje potřeby, požadavky a přání zákazníka, přitom je zákazník většinou ochoten zaplatit i vyšší cenu.*
- *Dodací lhůta – zájem zákazníka není trvalý, nákupem výrobku chce zabezpečit své potřeby aktuální v daném čase a není ochoten čekat příliš dlouho.*
- *Cena – výrobek je konkurenceschopný pouze tehdy, je-li jeho cena přijatelná pro zákazníka, tzn. odpovídá jeho finančním možnostem.*

1.2 Inovační firma

Inovační firmy jsou zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh. Jednoznačně se přitom ukazují dva rozhodující aspekty:

- *Znalost – tedy získávání informací a schopnost tvůrčí realizace*
- *Schopnost organizovat a řídit* ***inovační proces****, což je odpovědnost managementu*

V inovačním procesu lze vedle výzkumu a vývoje rozlišit šest dalších oblastí inovačních činností:

1. *Vybavení nástroji a průmyslový inženýring*
2. *Zahájení výroby a příprava výroby*
3. *Marketing nového produktu*
4. *Obstarání nehmotné technologie*
5. *Obstarání hmotné technologie*
6. *Projektování a konstruování* (ŠVEJDA, 2002, s. 17-20).

2 INOVAČNÍ PRAXE

Podnikatel neustále vyhledává změny, reaguje na ně a vyžívá jich jako svých příležitostí. Všeobecně je rozšířen názor, že podnikatelská činnost je nesmírně riziková. Podnikatel přesunuje zdroje z oblasti nízké produktivity a výkonnosti do oblasti vyšší produktivity a výkonnosti. Samozřejmě existuje riziko, že podnikatel neuspěje. Avšak existuje kolem nás spousta podnikatelských organizací, které nás přesvědčí o nesprávnosti téměř univerzální víry ve vysokou rizikovost podnikatelské činnosti a inovací.

Firma IBM v rychle se rozvíjejícím a technologicky progresívním počítačovém oboru a v konkurenci se „starými profíky" z elektrotechniky a elektroniky až doposud nezaznamenala ani jeden vážnější neúspěch. Podnikatelská činnost a inovace jsou rizikové zejména proto, že velká spousta podnikatelů vůbec neví, co dělá. Jak dokazuje IBM, musí však být systematická a musí být řízená (DRUCKER, 1993, s. 39-41).

2.1 Cílevědomé inovace a sedm zdrojů inovačních příležitostí

V dnešním světě hyperkonkurence musíte být lepší, levnější, rychlejší, flexibilní, proaktivní a kreativní, jen abyste se vůbec zapojili do hry! Pokud máte dostatek energie a nadšení, věžte, že filozofie podnikových inovací může být vědomě vytvářena a udržována, ale jen v případě, že šéf společnosti sám skutečně věří, že jde o konkurenční nutnost (KIERNAN, 1995, s. 41-45).

Inovace jsou skvělou možností, jak najít skrytou příležitost k podnikání. Můžeme si položit otázku kdy je nejlepší doba na inovace a nové trendy? A je to vůbec v dnešní krizí postihnuté ekonomice vůbec možné? Na podobnou otázku odpovídal R.T. KIYOSAKI (2010, s.25):

„ *Tahle doba je nejlepší. Když jsou časy zlé, právě tehdy vyvstává příležitost pro opravdové podnikatele. Podnikatelé se totiž nestarají, jestli je trh v úpadku nebo na vrcholu. Vyrábějí lepší výrobky a vyvíjejí lepší postupy. Takže když někdo říká, „ach, dnes je méně příležitostí", je to jen zoufalec a vymlouvá se".*

Ruku v ruce s inovacemi jdou samozřejmě vize do budoucna a kreativita. Jak říká B. CLEG (1999, s. 16*) kreativita jako součást inovace je jako táhlá zatáčka na rovné silnici.*

Zatímco těžkopádný řidič nebude nikdy vědět, jestli není příliš pozdě, dobře připravený řidič je ten, kdo ji používá jako příležitost k předjíždění. Je to daleko větší zábava a je spíše rychlejší, než bezpečnější, ale můžete předjet mnohem rychleji.

Zatímco E. DUNDON (2002) rozlišuje devět základů kreativního myšlení, kterými jsou:

- *Víra v tvůrčí kreativitu*
- *Být originální*
- *Objevovat nová spojení*
- *Vidět velké věci*
- *Dívat se do budoucnosti*
- *Dělat věci jinak*
- *Snažit se o větší informovanost*
- *Nadšení*
- *Přijmout opatření*

Podle DRUCKERA (1993) *existuje sedm zdrojů inovačních příležitostí:*

2.1.1 Nečekané události – nečekaný úspěch i neúspěch

Nečekaný úspěch *je zkouškou zdravého úsudku vedení. Jistý švýcarský farmaceutický podnik je dnes na prvním místě v oblasti veterinárních léčiv, přestože sám nevyvinul ani jeden přípravek. Zmíněná léčiva byla vyvinuta pro léčení lidských chorob, a když veterináři zjistili, že jsou právě tak účinná v případě zvířat začali zasílat objednávky.* Původní výrobci tím nebyli potěšení a v mnoha případech odmítli změnit balení pro veterinární účely. *Někteří výrobci byli přímo šťastní, že se mohou ponižujícího úspěchu zbavit. Oblast veterinárních léčiv se díky tomu stala nejvýnosnějším segmentem farmaceutického průmyslu. Zisky však neplynou těm podnikům, které příslušné přípravky původně vyvinuly. Lidé si nečekaného úspěchu prostě vůbec neuvědomují, což vede k tomu, že se ho zmocní někdo z konkurentů a sklidí jeho výsledky.*

Nečekaný neúspěch *nelze odbýt mávnutím ruky a jen zřídkakdy k němu dojde nepozorovaně. Pouze výjimečně se však považují za symptomy nových příležitostí. Jestliže něco selže navzdory pečlivému plánování, pečlivému projektování a svědomité realizaci, pak tento neúspěch často signalizuje zásadní změnu a spolu s ní i příležitost.*

2.1.2 Rozpory – nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím, co „by mělo existovat".

Rozporem je nějaký nesoulad, nějaká nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím, co „by mělo existovat". Jestliže poptávka po nějakém produktu či službě trvale vzrůstá, měly by se také trvale zlepšovat ekonomické výsledky. Špatné zisky a výsledky v takovém oboru jsou známkou nějakého rozporu mezi ekonomickými realitami. Jako příklad může posloužit zdravotní péče ve vyspělých zemích. Ještě roku 1929 na ni nepřipadalo ani jedno procento hrubého národního produktu. Dnes připadá na zdravotní péči ve všech vyspělých zemích sem až jedenáct procent. A přece se ekonomické parametry spíše zhoršují. Náklady vzrůstají mnohem rychleji než služby, přitom poptávka bude vzrůstat i nadále.

2.1.3 Potřeby procesu

V případě inovací založených na potřebách procesu jsou si pokaždé všichni lidé v organizaci existence těchto potřeb vědomi. A přece s nimi obvykle nikdo nic neudělá. Když se ovšem inovace objeví, je okamžitě akceptována. Příkladem je změna procesu tisku novin. Od doby Gutenberga nezaznamenala sazba písma žádnou změnu. Byla prováděna ručně, avšak množství tiskovin několikanásobně vzrostlo. Realizace změny sazby písma formou klávesnice, kterou navrhli a provedli Mergenthaler a William Connor, byla následně velmi rychle přijata.

2.1.4 Oborové a tržní struktury

Oborové a tržní struktury přetrvávají mnoho let a zdají se být naprosto stabilní. Ve skutečnosti jsou však velice křehké. Stačí jedno drobné škrábnutí a úplně se rozpadnou. Když k tomu dojde, každý člověk pracující v daném oboru musí začít jednat. Změna tržní nebo oborové struktury je však také významnou příležitostí k inovacím. Příkladem inovace oborové a tržní struktury byla v minulém století Poštovní služba Spojených států. Byla jedinou službou v dodávání zásilek a nereagovala na inovátory. Vytvořila tak konkurenční prostředí v oblastech, kterým nevěnovala příliš pozornost. *Nejprve ji firma United Parcel Servis při-*

pravila o obyčejnou balíkovou poštu, potom se firma Federal Express zmocnila ještě výnosnějšího doručování spěšných nebo cenných zásilek zboží a dopisů.

2.1.5 Demografické faktory

Ze všech externích změn jsou demografické faktory – definované jako změny obyvatelstva, jeho počtu, věkové struktury, složení, zaměstnanosti, dosaženého vzdělání a výše příjmů – změnami nejsrozumitelnějšími. Jsou zcela jednoznačné a mají velice předpověditelné důsledky. Tak například *lidé mezi šedesáti a osmdesáti lety věku ve vyspělých zemích tvoří nejdůležitější segment trhu cestovního ruchu a rekreací. O deset let později jsou tito lidé zákazníky penzijních komunit, sanatorií a široké (ale také nákladné) zdravotní péče.* Populační změny a jejich zákonné následky jsou demografickým faktorem, který je velmi dobrou příležitostí k inovacím zejména u těch lidí, kteří jsou ochotni se dívat kolem sebe, a s předstihem reagovat.

2.1.6 Změny v pohledu na svět

V matematice není žádný rozdíl mezi tvrzeními „sklenice je poloplná“ a „sklenice je poloprázdná“. Význam těchto dvou tvrzení je však zcela rozdílný a nabízejí se významné inovační příležitosti. Například strach o zhoršující se zdravotní stav obyvatelstva v důsledku špatného stravování a rychlého životního stylu byl důvodem, proč se začal velmi rychle rozvíjet trh s časopisy na zdravý životní styl, stravování, relaxaci a wellness. Sklenice se z poloprázdné stala poloplnou a to jen díky změně pohledu na skutečnost. *Když dojde k nějaké změně v pohledu na svět, fakta samotná se nezmění. Mění se jen jejich význam.*

2.1.7 Nové znalosti

Inovace založené na nových znalostech jsou „superhvězdami“ podnikatelské činnosti. Dostává se jim největší publicity a dostává se jim i peněz. Mají však nejdelší zaváděcí dobu ze všech inovací. Vyžadují pečlivou analýzu všech nezbytných faktor (DRUCKER, 1993, s. 47-133). Tento typ inovace právě z výše uvedených důvodů není možné zavádět jako experiment a je třeba trefit tzv. do černého hned napoprvé. Inovace na podkladu nových znalostí patří k nejrizikovějšímu způsobu, avšak s největším finančním efektem. To, co je zejména u tohoto typu inovace nezbytné, je především podnikatelské řízení.

2.2 Příklady konkrétních inovativních společností

Z historie posledních sta let můžeme vidět, že společnosti, které jsou inovativně řízené, jsou úspěšné natolik, že je nelze přehlédnout. Není výjimkou, že inovace jsou založeny na jednoduchosti, naslouchání a pozorování okolí a předpokladem je i určitá dávka šílenosti. Některé věci se pravidelně opakují. *Obchodní teoretikové často mluví o principu inovací, jako by to byl vynález devadesátých let. Ale pozor – římské legie dobyly svět za použití inovativních technik útoku a rozměrných štítů. A co takový vynález luku ve 14. století? Jak tedy vypadá inovační firma? Přesnější definice může znít: „Inovačně orientovaná firma systematicky realizuje cílené výrobkové inovace vyvolané trhem. Nejen, že přijímá veškeré podněty k jejich vytváření, ale také je sama systematicky a iniciativně vyhledává* (VRÁBLÍK a kol., 2004, s. 172).

Nicméně pojďme si připomenout některé společnosti z nedávné historie.

2.2.1 3M: inovace díky vlastním lidem

Podniková kultura společnosti 3M tradičně podporuje výrobkové inovace s téměř náboženským zápalem. Tato společnost má charakteristický rys, velmi netypický pro společnost s mnohamiliardovým obratem: 3M je ***flexibilní.*** *Nové nápady jsou vítány, oslavovány, rozvíjeny a testovány. Když se neosvědčí, 3M rychle přehodí výhybku a jede dál. Tato flexibilita vychází shora a přelévá se do všech úrovní. Důraz na týmovou práci a s tím související sdílení nápadů je základním principem podnikové kultury 3M. Příběh o vzniku bločků Post-It se stal téměř legendou. Zaměstnanec Art Fry potřeboval nějaký vhodný prostředek k založení stránek ve svém zpěvníku v kostele. Probral svůj problém s kolegou z jiného oddělení, Spencere Silverem, který nedávno vyvinul nové lepidlo, a zbytek už znáte. Bločky Post-It přinesli společnosti tržby přesahující 100 milionů dolarů. Genialita 3M spočívá v odhalení toho, že ten moula potřebný pro vývoj dalšího kasovního trháku možná sedí jen v kanceláři jiného oddělení. V roce 1991, kdy díky recesi nemohla společnost po čtyři roky zvyšovat reálné ceny svých výrobků. V jiných podnicích se reagovalo propouštěním zaměstnanců. Prezident firmy naopak zvýšil rozpočet na vývoj a výzkum a ještě zvýšil nároky na inovativní schopnosti svých lidí. Výsledek? Bylo vyvinuto 50 nových výrobků, více než polovina byla uvedena na trh, za první dva roky zabraly konkurenci téměř 25 procent z celkového trhu a jen tyto nové výrobky vydělaly 3M do konce desetiletí další miliardu dolarů.*

2.2.2 Apple Computers: nové odvětví vytvořené z ničeho

*Zřejmě nejčistší formou strategické reformy je vytvořit nové odvětví. Přesně to udělala společnost Apple, která vznikala v garáži patřící Stevu Jobsovi a Stephenu Wozniakovi. Do roku 1994 vyrostla Apple Corporation z původní soukromé společnosti o dvou zaměstnancích v nadnárodní korporaci s obratem 8 miliard dolarů ročně, zaměstnávající přibližně 15 000 lidí. Revoluční cíl společnosti Apple, přizpůsobit počítače lidským potřebám namísto přinucení uživatelů učit se záhadné počítačové jazyky, zůstává do dnešních dnů charakteristickým znakem podnikové strategie a úspěchů. Používání jasně barevných ikon oslovilo laiky i profesionály a buřičský image společnosti oslovil tvořivé přívržence změn (*KIERNAN, 1995, s. 26, 46, 56).

Mnohé společnosti, mezi nimi i Apple dokázaly využít vynálezy jiných firem mnohem efektivněji než vynálezci samotní a to tím, že si odkoupili práva na určitý výrobek a dále jej rozvíjeli. Steve Jobs byl svým způsobem šílenec. Byl to skvělý obchodník, který dokázal přesně zacílit na potřebu zákazníka. Pro inovace ve společnosti používal to, co sám měl rád a co by jemu přineslo větší komfort. Měl rád hudbu, ale nemohl si ji poslechnout kdykoliv, vzhledem k náročnosti na velikost medií. Tato jeho osobní potřeba byla pak základem dnes již notoricky známých MP3 přehrávačů. Ve svých projektech využil toho, co má každý. Lidské smysly – zrak, sluch, hmat. On sám byl fascinován pohledem na ruce, což bylo základem nového trendu dotykových obrazovek v oblasti osobních počítačů a telefonů. Produkty Apple byly navíc i velmi vhodně marketingově uchopeny a kladly důraz na jednoduchost a eleganci. Možná se od této společnosti dočkáme i dalších produktů, které využijí lidský čich a chuť. *Odvětví osobních počítačů v oblasti hardware i software se stalo jedním ze tří největších oborů a zdrojů bohatství na této planetě. Než přišla firma Apple, toto odvětví v podstatě neexistovalo* (KIERNAN, 1995, s. 27).

2.2.3 Cirque du Soleil: strategie modrého oceánu

Možnosti pro vytváření nových konkurenčních prostředí se rozhodně neomezují pouze na vývoj nových výrobků nebo zacílení na nové tržní subjekty, jako tomu bylo v předchozích příkladech. *Stejně široké možnosti nabízejí každému, aby dokázal změnit ne odvětví, v němž podniká, ale pravidla, jakými se podnikání v jeho oboru řídí. Pro všechny společnosti, které chtějí inovovat, je zásadní vybočení ze statusu quo v daných oborech.* S tím rozhodně souhlasím. *Zvyšující se rychlost a dravost globální konkurence nutí stále více podniků k*

podobným krokům, nebo je vyřadí ze soutěže. Společnosti si musí uvědomit, že soupeří o budoucnost (KIERNAN, 1995 s. 33, 41).

Cirque du Soleil spadá do naprosto odlišného odvětví, než jsou výrobní společnosti, a přesto je v současnosti jedním z nejlepších světových kulturních artiklů. Historicky byly za nejlepší považovány cirkusy Ruska. Cirque du Soleil založili pouliční umělci v Kanadě. Za jeho úspěchem bylo uvědomění si, že je obtížné konkurovat play stationům a jiným technickým vymoženostem, které pohltily tradiční dětské diváky. *Vedoucí představitelé si uvědomili, že pokud mají firmy uspět v budoucnosti, musí si přestat navzájem konkurovat.* Prostor dnešního trhu je možné rozdělit na dva tzv. druhy oceánů. *Rudé oceány představují všechna dnes existující odvětví. Modré oceány jsou označením pro všechna dnes neexistující odvětví a pro tržní prostor, který není dosud znám. Cirque du Soleil si vytvořil svrchovaný nový tržní prostor, a tak své případné konkurenty vyřadil ze hry. Přitáhl zcela novou skupinu zákazníků: dospělé a podnikové klienty, kteří byli připraveni za bezpříkladnou zábavní zkušenost zaplatit několikanásobně vyšší vstupné než v tradičních cirkusech, orientovaných na dětské diváky* (KIM, MAUBORGNE, 2009, s. 20).

U cílených inovací je třeba začít systematicky a to analýzou příležitostí. *Hledání musí být organizované a musí probíhat na pravidelné a systematické bázi. Analytici si odvodí, jaká musí inovace být, aby uspokojovala danou příležitost. A potom jdou do terénu a dívají se na zákazníky a uživatele, aby zjistili, jaká jsou jejich očekávání, hodnoty a potřeby. Má-li být inovace efektivní, musí být jednoduchá a musí mít jasné zaměření. Efektivní inovace začínají v malém měřítku. Grandiózní nápady mají malou šanci na úspěch. S inovacemi musejí zacházet obyčejní lidé. Provedení příliš chytré, je téměř nevyhnutelně odsouzeno k neúspěchu* (DRUCKER, 1993, s. 138,141). Společnost Apple si používání nových zařízení, tzv. tabletů, testovala na dětech na prvním stupni základních škol. Chtěli, aby ovládání bylo intuitivní, jednoduché a srozumitelné všem. Nezbytností inovace je, aby ji lidé sami od sebe, vedeni vnitřními pohnutkami a motivací, chtěli používat.

Jak právě DRUCKER (1993) uvádí, *jsou tři podmínky, které jsou u inovací zřejmé, často se jim však věnuje jen málo pozornosti. Inovace znamenají práci. Vyžadují znalosti a často i značnou vynalézavost. Chtějí-li inovátoři uspět, musejí stavět na svých přednostech. A konečně, inovace přináší určitý dopad na ekonomiku a společnost, změnu chování zákazníku a lidí všeobecně. Proto musí mít vždy blízko k trhu, musí být na trh orientována a dokonce se jím musí řídit.*

3 PODNIKATELSKÁ PRAXE

Podle ŠVEJDY (2002, s. 114) *podniky, které se prosazují na trzích, kladou důraz na tvorbu nových výrobků a technologií, či na takové jejich zkvalitňování, které umožňuje předstihnout konkurenci nebo alespoň udržet s ní krok.* Což je také důvodem pro průzkum trhu a neustálé sledování právě konkurence. Toto tvrzení lze podpořit i tvrzením SOUČKA (2010), který říká, že *mezi nejlepší se dostane 8 firem z tisíce. Dnes už ale víme, že středně velký podnik má zvlášť dobré předpoklady k tomu, aby byl úspěšným podnikatelem a inovátorem. Je to právě existující podnik, v němž se může nejlépe uplatnit podnikatelské vedení. Osvojil si už schopnosti řízení a vybudoval si řídící tým. Efektivní podnikatelské řízení je jeho příležitostí a zodpovědností zároveň říká* DRUCKER (1993, s. 148,149). *Nový projekt zůstane i nadále hlavním nositelem inovací.*

Co však bývá v existující organizaci největším problémem, je pohodlnost a odpor vůči jakýmkoliv inovacím. *Existující podnik je vždy v pokušení krmit včerejšek a zítřek nechat vyhladovět* (DRUCKER, 1993, s. 152).

Pro zavedení inovací je třeba si stanovit plán. Doporučuje se činnosti podniku minimálně jednou za tři roky přehodnotit z pohledu, jako bychom právě vstupovali na trh. Firma si *musí položit otázku: „Kdybychom se rozhodovali dnes, rozhodli bychom se nyní pro tento produkt, tento trh, tento distribuční kanál tuto technologii?“ Jestliže zní odpověď záporně, je třeba se zeptat: „Co musíme udělat, abychom na tento produkt, tento trh, tento distribuční kanál, tuto technologii přestali plýtvat prostředky?“ Inovace vyžadují vynaložení usilovné práce ze strany výkonných a schopných lidí. Podnik musí být schopen věnovat na inovace finanční prostředky* (DRUCKER, 1993, s. 157). Je třeba si uvědomit, že každý produkt má určitou životnost a je třeba s tím počítat.

3.1 Podnikatelské praktiky

Podnikatelská činnost vyžaduje určité řídící praktiky. Mezi ně patří zaměření řídící vize na příležitosti. Manažerům se obvykle na poradách prezentují problémy a neúspěchy, ale je málo firem, které by měly porady směřované na příležitosti. Velmi vhodné je proto v určitém časovém odstupu, např. jednou za čtvrt roku uspořádat poradu vedení na jiném místě, než je obvyklé. Vytváří se tak vnitrofiremní podnikatelský duch zaměřený právě na příležitosti a to právě ve vedení společnosti. Podnik je totiž schopen inovací pouze tehdy, když je

samo vedení novým věcem nakloněno. K další praktice, která je velmi důležitá, je neformální setkání vedení firmy se zaměstnanci z jednotlivých úseků. Tady je však třeba, aby vedení neprosazovalo své názory monologem tzv. One man show, ale naopak poslouchalo své lidi. Je vhodné do kriterií hodnocení zaměstnanců zařadit položku inovační výkonnost, a to včetně zpětného hodnocení efektu.

Má-li být existující podnik schopen inovací, musí vytvořit strukturu, která lidem umožní chovat se podnikavě. To znamená, že všechno podnikatelské a nové musí být organizováno odděleně od všeho starého a existujícího. Nový projekt musí mít v rámci organizace své zvláštní místo. Ve vrcholovém vedení musí být někdo pověřen konkrétním úkolem a pracovat na zítřku jako podnikatel a inovátor (DRUCKER, 1993, s. 176). Jak jsem již předeslala, na inovace by měli být přiděleni nejlepší lidé z firmy. To však s sebou nese i určitou finanční náročnost. Protože inovace přinesou efekt zítra, ale je třeba takového člověka zaplatit dnes. Je vhodné proto dbát na to, aby přeřazením těchto lidí nedošlo k demotivaci například snížením platu. Obvykle se vychází ze současné hodnoty odměny zaměstnance s tím, že v případě úspěšnosti projektu je pak přidělen jako vedoucí projektu s patřičným finančním ohodnocením. Je to jeden ze způsobů, jak dosáhnout nadšení vlastních zaměstnanců pro zavedení celého nového projektu.

Čeho je vhodné se vyvarovat?

1. Neměly by se mísit manažerské útvary s útvary podnikatelskými, což znamená, nikdy nedávejte inovace za cíl lidem, kteří jsou pověřeni řízením, využíváním a optimalizací již existujících aktivit.

2. Inovační projekty, které existující podnik zavádějí někam mimo jeho vlastní obor, bývají jen zřídkakdy úspěšné. Je proto inovovat pouze tam, kde se vyznáme (DRUCKER, 1993, s. 177).

3. Při inovaci podniku formou zakoupení menšího podniku, je třeba chovat se podnikatelsky. To v praxi znamená, že během krátké doby je třeba zvolit svůj tým, který tuto část subjektu bude mít na starost. Jen tak se podaří sjednotit podnikatelského ducha celé firmy. Pokud zůstane tým předchozí, je téměř nemožné, aby se takový nákup stal efektivním.

3.2 Nový projekt

Nový projekt začíná s určitým nápadem. Může to být nějaký výrobek nebo služba. Podnikatelské řízení v novém projektu má čtyři požadavky:

- *Vyžaduje zaměření na trh.*
- *Vyžaduje finanční předvídavost.*
- *Vyžaduje vybudování týmu vrcholového vedení dřív, než jej doopravdy potřebuje.*
- *Vyžaduje, aby se zakládající podnikatel rozhodl, jaká bude jeho úloha* (DRUCKER, 1993, s. 188).

Zejména poslední požadavek bývá pro vedení společnosti poměrně dost obtížný a vyžaduje od podnikatele určitou dávku zdravé sebereflexe. Není neobvyklé, že největším nebezpečím firmy při zavádění nového projektu jsou jeho vlastní majitelé, protože nejsou ochotni se držet své role a často minimalizují prostor pro vlastní iniciativu lidem zapojených v projektu. Mnohdy svou vlastní přednost nevyužijí tak, jak by měli. Z praxe jsou známy situace, kdy majitel je výborný vizionář a nositel nápadu, avšak při samotné realizaci projektu jsou vhodní jiní zaměstnanci, kteří jeho vizi dokážou uvést do reality. Jindy je mnohem přínosnější, kdy podnikatel je správcem financí, protože právě na to má schopnosti. Velmi vhodnou zpětnou reakcí může být pro podnikatele tzv. externí konzultant, který je obvykle přínosem jiných pohledů a nových názorů na realizaci. Zde však je třeba dbát na zvýšenou ochranu interních informací, a to zejména při strategických projektech.

Přenos inovace jakéhokoliv typu do praktického využití je nemyslitelný bez ochrany duševního vlastnictví. Získání právní ochrany umožňuje, i přes administrativní a časovou náročnost, získat monopolní postavení a využít monopolní cenu přinášející zisk. Poznatek, se díky právní ochraně stává majetkovou hodnotou. Lze jej chránit následujícím způsobem:

1. *dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku v novel. znění, lze provést tzv. UTAJENÍ poznatku,*
2. *dle souboru zákonů „průmyslového práva“ lze provézt kvalifikované zveřejnění poznatku, tzv. ZPŘÍSTUPNĚNÍ*
3. *dle zákona č. 12/200 Sb., autorský zákon v novel. znění, lze zveřejnit poznatek jako tzv. PUBLIKACI (dílo)* (JÁČ, RYDVALOVÁ, ŽIŽKA, 2005, s.59-60).

4 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE

Strategie v podnikatelské sféře patří mezi zásadní pilíře podnikání vůbec. S rychlým nástupem informačních technologií a rozvojem internetu je téměř vše, co kdo hledá veřejně dostupné. Právě proto jsou firemní strategie jednou z mála oblastí, které bývají střeženy a to především s ohledem na konkurenci. Strategie jako takové se již v dávné historii používaly ve vojenských bitvách a právě díky nim ne vždy byla vítěznou armáda s největším počtem vojáku. Mnohdy to byla právě ta, která zvolila správnou vojenskou strategii, využila nápadu, příležitosti, nové myšlenky, možnosti a nečekaných událostí. *Jednotlivé strategie mají svoje charakteristické rysy a každá je jiná:*

1. Být „ nejprvnější a nejmaximálnější“;

2. Udeřit na ně tam, kde nejsou.

3. Nalézt a obsadit nějaké specializované „ekologické niky“!

4. Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru.

Tyto čtyři strategie se vzájemně nevylučují. Každá á svá vlastní omezení a přináší svá vlastní rizika (DRUCKER, 1993, s. 209).

4.1 Být nejprvnější a nejmaximálnější

Být nejprvnějším a nejmaximálnějším patří k nejvíce rizikovým podnikatelským strategiím. Jejím cílem je získat vedoucí postavení na trhu. Na první pohled se může zdát, že je velmi jednoduchá, ale zastánci této strategie se podobají mnohdy hazardním hráčům, kteří vsadí na jednu kartu s vírou, že právě tato karta je vítězná. Jejím hlavním cílem je totiž ovládnout nový trh, což vyžaduje přesné nasměrování tzv. přímo do černého. Pokud se totiž firmě nepodaří uspět hned napoprvé, jsou všechny podniknuté kroky naprosto zbytečné a naopak to může pro firmu znamenat i krach. Mezi příklady společností, které se prosadily na trhu díky této strategii, patří např. společnost Johnson&Johnson, která vyrábí hygienické a zdravotnické potřeby, společnost DuPont, výrobce nylonu a již výše zmiňovaná společnost Apple, která je inovátorem na poli informačních technologií. Tato strategie patřila i k jedné z mnoha týkajících se řízení podniku u ředitele společnosti General Electric Jacka Welche. *Postupně zdokonalil svou herní taktiku a nesla název „číslo jedna, číslo dvě“ – buďte vždy první nebo alespoň druzí* (SLATER, 1994, s. 34).

4.1.1 Udeřit na ně tam, kde nejsou

Udeřit na ně tam, kde nejsou je strategie, kterou by bylo možno nazvat tvůrčí imitací a podnikatelským džudem.

4.1.2 Tvůrčí imitace

Tvůrčí imitace je evidentně terminologický protimluv. Něco, co je tvůrčí, musí být přece originální. A přece je tento termín výstižný. Podnikatel dělá něco, co před ním dělal už někdo jiný. Lépe však chápe to, co daná inovace představuje, než lidé, kteří ji stvořili DRUCKER, 1993, s. 209). Inovátor se více zabývá potřebami zákazníka a jeho postavení je mnohem méně rizikové, než při předchozí strategii, protože výrobek nebo služba již na trhu jsou a reakce jsou již známy. Nicméně velmi významným faktorem, který ovlivňuje její úspěšné použití je rychlá reakce na potřeby zákazníka a trhu vůbec. Mezi společnosti, které se držely této strategie, patří společnost IBM. Té se to podařilo dokonce několikrát. Mezi posledními úspěchy patřil nápad výroby osobního počítače, se kterým přišla společnost Apple. Jejich počítač byl neekonomický a drahý. IBM však inovovalo osobní počítače tak, že jejich PC bylo nejprodávanějším během velmi krátké doby a mnozí z nás jej i osobně používali.

4.1.3 Podnikatelské džudo

Podnikatelské džudo je typ strategie, která využívá nedostatečné ostražitosti již zavedených podniků a to především využitím jejich slabých stránek tzv. zlozvyků.

- *Domýšlivosti – žádná novinka nemůže za nic stát, pokud na ni nepřišel on sám*
- *Sbírání smetany – snaha o získání trhu, který je nejziskovější*
- *Víra v jakost – jakost je vnímána z pohledu výrobce a ne zákazníka*
- *Prémiová cena – snaha o dosažení vyšší ziskové marže prostřednictvím vyšších cen*
- *Místo optimalizace maximalizace – když se trh rozrůstá, snaží se uspokojit každého uživatele stejným produktem či stejnou službou*
- *Stejně jako v případě strategie první je cílem získání vedoucího postavení a v konečném důsledku, naprosté nadvlády. Tohoto cíle však nedosahuje konkurenčním bojem s vedoucími firmami-přinejmenším ne tam, kde si jsou vedoucí firmy*

> *konkurenční hrozby vědomy. Podnikatelské džudo „na ně udeří tam, kde nejsou“* DRUCKER, 1993, s. 223-230).

Přístupy k inovacím mohou mít různé formy. Jednou z nich může být forma akvizice, kdy se firma rozhodne získat jinou firmu za účelem přístupu k jejím inovacím a inovačním možnostem. Důvodem je současně i růst firmy. Rozhodnutí tohoto typu by však mělo být posuzováno ve strategickém kontextu. Akvizice nejsou bezrizikovým přístupem k inovaci. Dosavadní výzkumy ukazují, že firmy angažující se v akvizici uvádí méně nových výrobků na trh (KISLINGEROVÁ a kol., 2008, s. 52).

4.2 Ekologická tržní nika

Tato strategie je na rozdíl od předchozích dvou velmi nenápadná. Nesnaží se ovládnout celý trh ani jeho podstatnou část. Tajemstvím je naopak to, že o společnostech, které tuto strategii používají, se příliš neví. Objevili totiž na trhu mezeru, kterou dokážou velmi dobře zobchodovat se ziskem v tichosti, protože o konkurenci nestojí. Může to být např. způsobeno buď specializací v oboru, nebo na trhu, která je natolik výjimečná, že by se s ní nikdo další neuživil.

4.3 Změna ekonomických hodnot a charakteristik

Tato strategie se zaměřuje na vytváření zákazníka prostřednictvím vytváření užitné hodnoty, cenové politiky, přizpůsobení se sociálním poměrům zákazníka anebo přizpůsobení se tomu, co zákazník pro sebe považuje za skutečnou hodnotu. *V současné době zákazníci kladou stále větší důraz na rozsah a kvalitu služeb, doprovázejících nakupovaný výrobek. Služby se u řady výrobků stávají nejdůležitějším faktorem úspěchu. Úspěšnost inovací závisí především na schopnosti předvídat budoucí vývoj a na schopnosti řídit proces změn* (SOUČEK, 2005, s. 160).

4.4 Pojetí inovací v současnosti

Jak říká M. J. KIERNAN (1995, s. 25-41) *revoluce v oblasti informačních a komunikačních technologií zásadně a trvale změnila mezinárodní podnikatelské prostředí. Poprvé v historii obchodu se mohou butiky s deseti zaměstnanci postavit mezinárodním gigantům a zvítězit. Konkurence se rázem stala všudypřítomnější, intenzívnější, nepředvídatelnější,*

demokratičtější a stručně řečeno, obtížnější. Snaha porazit konkurenci přímo, v boji muže proti muži a získat o nějaký ten zlomek procenta větší podíl na trhu přináší pouze Pyrrhovo vítězství, pokud vůbec vede k vítězství. Podle něj existují jiné tři základní varianty strategických reforem. *Za prvé, vytvoření úplně nového odvětví; za druhé, změna pravidel fungování existujícího odvětví; za třetí, vytýčení de facto světového standardu v nově vznikajícím odvětví, které vytváří někdo jiný. To bude vyžadovat velmi zásadní změnu přístupu ze strany řídících pracovníků. Namísto vytváření miniaturní a stále pomíjivější výhody na jasně definovaných trzích a v daných odvětvích budou zítřejší vítězové budovat zcela nové obory a konkurenční prostory pro své potřeby. K získání konkurenční výhody bude zapotřebí také nepřetržitého proudu nových nápadů a přístupů. Společnosti, které chtějí uspět v zítřejším světě, si musí uvědomit, že soupeří o budoucnost.* A proto jeho heslo: *„Inovuj nebo nepřežiješ!“* je v dnešní rychlé době velmi výstižným. A já s ním souhlasím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI ABX

Společnost ABX je ryze česká firma bez zahraničního kapitálu, která působí na trhu s obalovými materiály jako středně velký zpracovatel vlnité lepenky a výrobce kartonáže. Byla založena v roce 1994 jako rodinný podnik. ABX se zabývá výrobou obalů z vlnitých lepenek pro přepravu, skladování, ale také prezentaci výrobků z nejrůznějších průmyslových odvětví. V oblasti trhu s obaly z vlnité lepenky se zaměřuje nejen na další zpracovatelské společnosti, ale také na přímé spotřebitele. Společnost provozuje několik e-shopů specializovaných na prodej svých produktů, např. pro segment přepravy a stěhování nebo gastronomie. Má zaveden systém managementu kvality je certifikována všemi třemi systémy řízení a je také držitelem Certifikátu výjimečnosti.

Společnost ABX je stále se rozvíjející, dynamickou společností, která má u svých zákazníků jméno spolehlivého dodavatele, schopného řešit náročné požadavky obchodních partnerů. Výrobní program společnosti zahrnuje výrobu:

- kartonáže - pro automobilový, farmaceutický, mlékárenský, plastikářský, potravinářský a sklářský průmysl, také pro vinařství a vinotéky,
- luxusních dárkových obalů,
- krabic na stěhování,
- krabic na pizzu.

Výroba klasické kartonáže z vlnité lepenky tvoří hlavní část produkce, je to až 89 % z celkové produkce. Společnost poskytuje výrobu obalů na míru dle individuálních požadavků zákazníka. Na celém území Čech a Moravy působí obchodní zástupci společnosti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. S jejich pomocí je zakázka vyrobena v optimálním čase a nejvyšší kvalitě. Společnost také využívá informačních systémů CRM a ERP a pomáhá tak zákazníkům snižovat administrativní a časové zatížení. Společnost dále nabízí vícebarevný potisk obalů metodou flexotisk a expedici kartonáže vlastní nákladní autodopravou na celém území ČR. Obaly jsou označovány symbolem RESY, který vyplývá z oficiální licence. Obaly opatřené tímto symbolem mají ve vybraných zemích záruku zpětného odběru. V nabídce zákazníkům je také výroba vzorků pro účely testování funkčnosti nových obalů (*ABX, interní dokumenty*).

Následující tabulka uvádí vývoj počtu zaměstnanců a tržeb za dobu historie společnosti ABX

Tabulka 1: Základní ukazatele (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	43 547	79 090	92 753	70 802
Přepočtený počet pracovníků	44	44	46	48

Mezi hlavní konkurenční výhody společnosti patří:

- zavedené dlouhodobé dodavatelské a odběratelské vztahy,
- rozvinutá interní firemní kultura,
- dlouholeté zkušenosti s výrobou obalových materiálů z vlnité lepenky,
- zavedeny certifikáty kvality (ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN OHSAS 18001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005),
- dodání zboží dopravou Just In Time,
- možnost zakázek všech velikostí,
- vlastní logistika (přeprava vlastními nákladními vozy),
- v rámci ČR největší sortiment gastro obalů (pizza (60 typů), vinařství (300 typů).

6 CHARAKTERISTIKA STÁVAJÍCÍHO TECHNICKÉHO STAVU PRODUKTŮ VE SPOLEČNOSTI ABX

Společnost ABX se zabývá výrobou obalových materiálů z vlnité lepenky a to především jejím zpracováním. Sama vlnitou lepenku dosud nevyrábí. Z důvodu růstu konkurenceschopnosti hodlá společnost postavit v období příštích pěti let novou výrobní halu a dále rozšířit a zkvalitnit výrobní proces nákupem nových výrobních technologií.

Stroje ve společnosti ABX jsou proto pouze zpracovatelské a to vysekávací, lepící a potiskovací. V současnosti jsou kartónové obaly vyráběny převážně na italské automatizované výrobní lince CURIONI, která je obsluhována třemi pracovníky. Tato linka po nastavení, které trvá obvykle 15-30 minut, dle náročnosti potisku, je schopna vyrábět kartóny rychlostí 6 000 – 12 000 kusů za hodinu. Zde přikládám fotodokumentaci přímo z výrobního procesu ve společnosti ABX.

Obrázek 1: Stroj CURIONI (vlastní foto)

Obrázek 2: Stroj CURIONI-vstupní stůl (vlastní foto)

Obrázek 3: Stroj CURIONI-stohovací výstupní zařízení (vlastní foto)

Obaly na vyrobené na této zpracovatelské lince jsou použity v mnoha společnostech a setkáváme se s nimi běžně i v obchodě.

Obrázek 4: Vyráběné obaly (zdroj společnost ABX)

V dnešní rychlé době, kdy je konkurence velmi pružná a je velký důraz kladen především na inovativní produkty a s tím spojené procesy. Měla jsem možnost se účastnit několika sezení, kdy se zvažovaly možnosti, jak oživit stávající setrvalý stav ve výrobě a především pokles tržeb. Po mnoha konzultacích dospěli představitelé vedení společnosti k úsudku, že má-li firma obstát v dravém prostředí s přepravními obaly, je třeba změnit zásadně výrobu a rozhodli se pořídit novou stěžejní technologii. Tou je výrobní linka na výrobu čtyřvrstvé vlnité lepenky. Dosud společnost vlnitou lepenku jako polotovar pro své výrobky nakupuje. Nákupem této nové a zároveň inovativní linky se stane nejen výrobcem polotovaru, ale velmi zásadně také zefektivní výrobní proces. Co bude velmi zásadní, bude oproštěna od tlaku ze strany výrobců lepenky. Výroba čtyřvrstvé vlnité lepenky bude probíhat na základě

transferu technologie, což je způsob zavádění výsledků vědeckého výzkumu do firemní praxe. V současné době není technologie na výrobu čtyřvrstvé lepenky v Evropě jako takové vůbec známa.

6.1 Vlnité lepenky podle vrstev

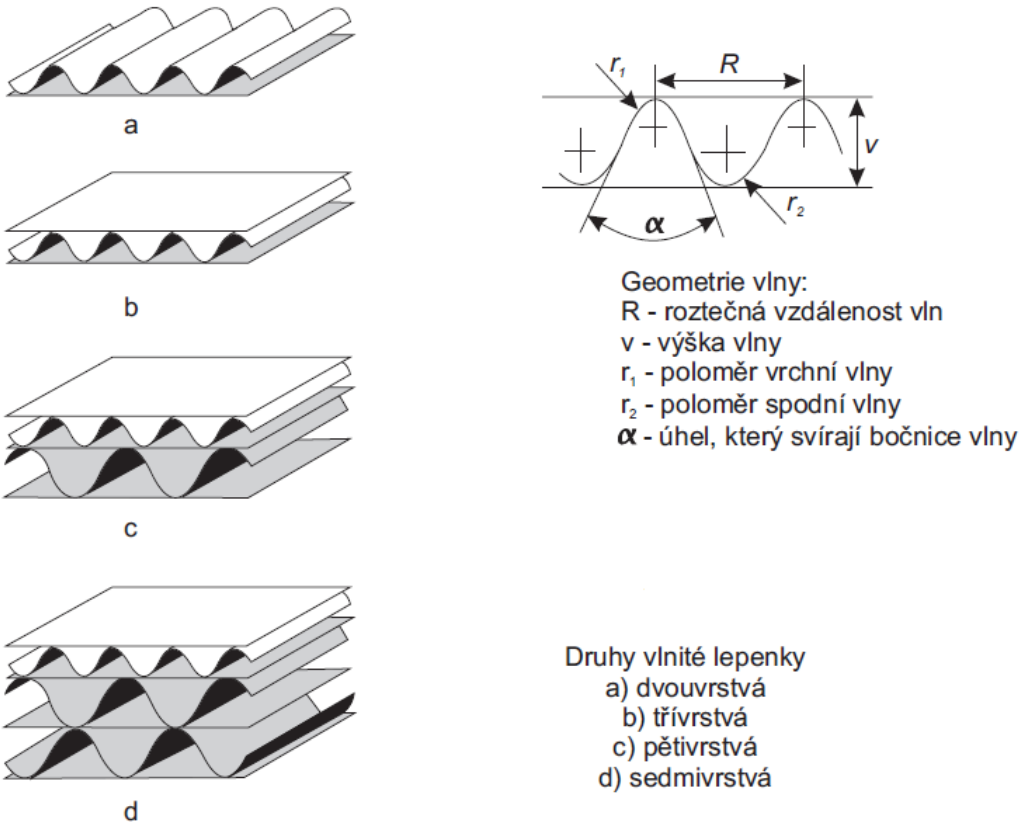
Vlnité lepenky se rozlišují podle počtu vrstev, dle rozměrových proporcí zvlněné vrstvy, tvaru vlny a podle materiálů použitých na jejich výrobu. Rozdílné druhy použitých materiálů dávají vlnité lepence rozdílné mechanické vlastnosti, rozdílnou plošnou hmotnost a i rozdílnou tloušťku.

Podle rozměrových proporcí zvlněné vrstvy se rozlišují lepenky:

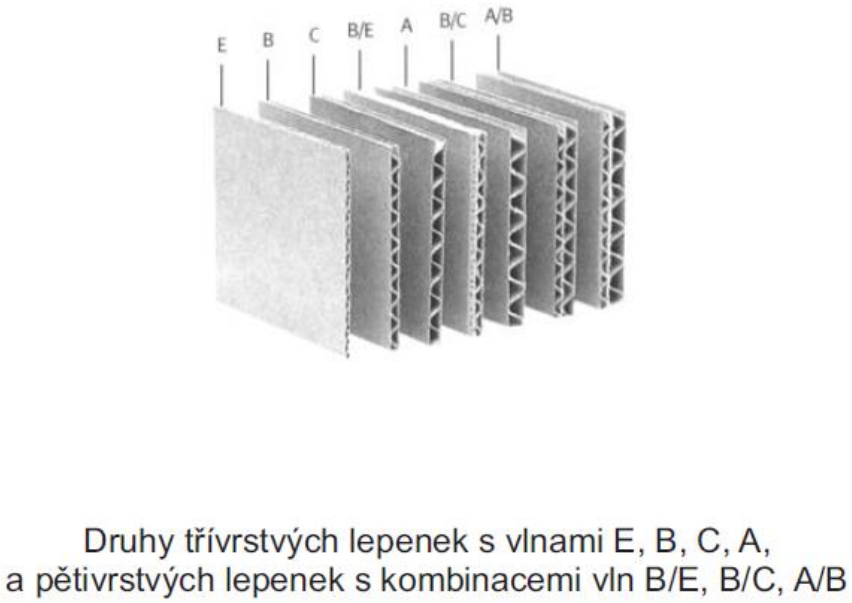
- s hrubou vlnou (označovanou A)
- se střední vlnou (označovanou C)
- s jemnou vlnou (označovanou B)
- s velmi jemnou vlnou (mikrovlnou označovanou E)
- s minivlnou (označovanou - druh F a N)

Podle počtu vrstev se vyrábějí vlnité lepenky:

- dvouvrstvé
- třívrstvé
- pětivrstvé
- sedmivrstvé



Obrázek 5: Druhy vlnitých lepenek (zdroj společnost ABX)



Obrázek 6: Druhy vrstvených lepenek (zdroj společnost ABX)

Nevýhodou výše popsaných vrstvených lepenek je, že pro dosažení požadovaných parametrů, zejména pevnosti, je nutno vytvořit více vrstvené lepenky. Jak můžeme vidět na obrázku pro zlepšení kvality, je naprosto běžná kombinace několika typů vln. Vícevrstvé lepen-

ky však dosahují větší tloušťky, což může způsobovat problémy při manipulaci, při skladování a taktéž při dopravě. Při výrobě vícevrstvé lepenky samozřejmě roste i spotřeba použitých surovin – papíru, lepidel a celkově rostou i výrobní náklady.

Proč jsou obaly z vlnitých lepenek jedněmi z nejvíce používaných?

- vlnitá lepenka se liší od ostatních lepenek svou charakteristickou konstrukcí a vlastnostmi, které jí dodává zvlněná vrstva (zvlněné vrstvy),
- ve srovnání s ostatními lepenkami má vzhledem k tloušťce nižší hmotnost a tím relativně podstatně nižší spotřebu materiálu a hmotnost pro srovnatelné řešení kartonážního obalu z plných lepenek,
- má velmi dobré obalové funkční vlastnosti, především tlumící schopnost a pružnost, při poměrně velké stabilitě, dobrou pevnost ve vzpěru (pevnost v tlaku na hranu), což jsou významné obalové funkční vlastnosti krabic,
- k přednostem také patří stejnoměrná tloušťka a rovinnost, které usnadňují její zpracování na vysoce automatizovaných strojích, které dále lepenku zpracovávají a obaly vyrábějí,
- velkou předností je naprostá recyklovatelnost a po splnění účelu, tj. použití jako obalu, je v ní velmi vysoký podíl znovu použitého materiálu, který je třeba na výrobu nejen papíru. Podíl recyklovaného papíru je ve vlnitých lepenkách cca 60 % a více.

Vlnitá lepenka vzniká spojením jedné nebo více vrstev zvlněného papíru, které se střídavě lepí mezi vrstvy rovného papíru. Velmi dobře kombinuje dobré vlastnosti hladkých lepenek a zároveň eliminuje jejich nedostatky. Fyzikální vlastnosti rozdílných druhů vlnité lepenky jsou přesně určeny podle toho, jaké vlastnosti materiálu jsou požadovány. Vlnitá lepenka je poměrně dobře odolná proti nárazu. Všichni jsme se setkali s manipulací křehkého zboží, jakým jsou například sklenice, lednice nebo televizory. Náraz u obalů z vlnitých lepenek je tlumen právě prostorem vlny, a tudíž riziko poškození zboží je mnohem nižší. Mezi hlavní parametry, které se u lepenky sledují právě s ohledem na bezpečnost zabaleného zboží, jsou především tzv. průtlak, průraz a pevnost na hranu (čím je vyšší hodnota pevnosti na hranu, tím je materiál tzv. „stohovatelnější“. Což znamená, že je možné na sebe ukládat větší množství krabic. Toto je parametr, který se posuzuje především při manipulaci s obaly, jeho převozu a skladování. Větší pevnost na hranu je pro společnost

ukazatelem určité efektivnosti a nižších logistických nákladů. Lepenku je možné vyrábět i jinými technologiemi.

6.2 Kašírování, lepení a sušení

Kašírování je speciální technologie, která se používá při výrobě vlnité lepenky. Horní vrstva, která je z jiného typu materiálu, ale samozřejmě z papíru se nanáší na podkladový materiál. Když jsou horní hřbety vln pevně spojeny s první krycí vrstvou, jsou spodní hřbety v kašírovací části díky nanesení lepidla spojeny s druhou krycí vrstvou. Takto vznikají jednovlnné nebo vícevlnné lepenky. Proces vysušování v sušicím stole způsobí, že lepidlo, obvykle škrobového složení tzv. zgelovatí a tím je papír pevně spojen. Všechna lepidla jsou vodou rozpustitelná a to především s ohledem na ekologii a na to, že není dopředu známo, k jakému účelu bude lepenka použita.

6.3 Potisk vlnité lepenky

Vlnitá lepenka se, jak je známo, používá k výrobě obalů. Obal musí zákazníka zaujmout na první pohled, protože určitá estetičnost sama o sobě obvykle zboží i prodává. Je proto důležité, aby byla lepenka potisknutelná. Podle místa, kde dochází k potisku, rozlišujeme tzv. preprint a postprint. V případě preprintu dochází k potisknutí svrchní vrstvy ještě před spojením do vlnité lepenky. To znamená, že jedna role papíru pro výrobu vlnité lepenky je již potištěna „nekonečným“ potiskem. Nebo je potisk prováděn na papír samostatně v jednotlivých arších, a poté spojen s vlnitou lepenkou. Oba tyto postupy se vyznačují vysokou kvalitou tisku. Je možné použít jakoukoliv technologii tisku. Nejvíce se však používá flexotisk, hlubotisk, případně ofsetový tisk.

Postprint, jak ze samotného názvu vyplývá, se provádí až po spojení jednotlivých vrstev. Je to především kvůli tloušťce lepenky. Například při ofsetu je vyvinut tlak, který by vlnu lepenky poškodil. Proto tento typ tisku není možné použít přímo na vlnitou lepenku. Nejběžnějším typem tisku pro přepravní obaly je flexotisk nebo také sítotisk.

Obrázek 7: Flexotisk, Offset a Hlubotisk (zdroj společnost ABX)

7 ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU A INOVACE VÝROBNÍHO PROGRAMU SPOLEČNOSTI

Mezi hlavní konkurenty společnosti ABX v oblasti výroby vlnité lepenky patří:

- Model Obaly a.s. v Opavě
- Smurfit Kappa Czech, s.r.o. v Brně, Žimrovicích, Žebráku, Olomouci
- Obaly Morava, a.s. v Otrokovicích

Jak jsem již uvedla, předností velkých konkurenčních firem (Model Obaly, Smurfit, Obaly Morava) je především vlastní výroba vlnité lepenky a její zpracování na kartonáž. Papír a lepenka z něj vyráběná, je komodita, která se pohybuje v haléřových cenových relacích. Proto tím, co jeho cenu zvyšuje, je především doprava. V společnosti ABX mohou získat více zákazníků díky cenové výhodě a získaným úsporám právě z této dopravy. Tuto výhodu, kterou mají uvedené konkurenční firmy, se společnost snaží odstranit právě pořízením vlastní výrobní linky na vlnitou lepenku.

Hlavní konkurenční výhodou společnosti ABX je flexibilita výroby, kterou bude společnost mít i při výrobě lepenky díky jiné výrobní technologii. Linka totiž není náročná na nastavení parametrů vyráběné lepenky. Vyráběnou lepenku bude společnost jednak využívat pro vlastní spotřebu a také ji bude dále prodávat menším kartonážním firmám (KT OBAL, atd.), které vlnitou lepenku nakupují.

Novou konkurenční výhodou oproti konkurenci přinese společnost hlavně díky výrobě čtyřvrstvé lepenky, která se nyní v EU nevyrábí. Dále díky následnému zpracování této vlastní inovované lepenky ji bude možné dále zhodnocovat na vlastní kartonáž na moderních automatizovaných linkách.

7.1 Popis nového produktu a inovace výrobního programu

Výše uvedené nevýhody stávajících vlnitých lepenek odstraňuje do značné míry vrstvená vlnitá lepenka s novým technickým řešením. Jeho podstata spočívá v tom, že sestává z alespoň dvou vlnitých papírů uložených těsně nad sebou, přičemž tyto dva vlnité papíry jsou po své vlnité ploše vzájemně spojeny pojidlem. Tímto uložením a slepením dvou vrstev vlnitého papíru vznikne zdvojená vrstva vlnitého papíru. K takto slepeným dvěma vrstvám vlnitého papíru je pojidlem připojen alespoň jeden rovný papír nebo rovná lepenka. Jako pojidlo spojující vrstvy vlnitého papíru k sobě a také pro připojení vrstvy hladkého rovného papíru je použito lepidlo.

Výhodou technického řešení je, že zdvojená vrstva vzájemně spojeného vlnitého papíru zabezpečí především větší pevnost vlnité lepenky. Tím se docílí toho, že si např. čtyřvrstvá vrstvená lepenka podle technického řešení, zachová tloušťku materiálů dříve používané třívrstvé vlnité lepenky, ale bude dosahovat pevnostních parametrů v současné době používané pětivrstvé vlnité lepenky, což přinese nejen zkvalitnění obalů.

Tím dojde při zachování požadavků na pevnost lepenky k úsporám při:

- skladování – na paletu se uloží o 65 % více materiálu,
- manipulaci – např. při dodávce 5 000 ks kartonů by byly výrobky z pětivrstvé lepenky uloženy na 19,2 paletách, ale výrobky ze čtyřvrstvé vrstvené lepenky budou uloženy jen na 11,9 paletách.
- dopravě – stejné množství výrobků naloží menší vozidlo, s tím souvisí nižší spotřeba pohonných hmot a menší znečišťování životního prostředí,
- spotřebě suroviny – na výrobě lepenky srovnatelných parametrů (dříve 5VVI = nyní 4VVVL) ušetříme jednu vrstvu papíru, tj. 20 % suroviny.

Zásadní informací však je, že společnost ABX je do současné doby pouze zpracovatelem vlnité lepenky, kterou je nucena v současné době nakupovat a dostává se tak pod tlak dodavatelů tohoto materiálu, které při dodávkách upřednostňují silné kartonážní společnosti. Velké kartonážní společnosti nemusí tento problém řešit, neboť si zpracovávají vlastní vlnitou lepenku z nakoupeného papíru, který je jako surovina pro výrobu dostupnější než samotná vlnitá lepenka.

Obrázek 8: Porovnání vrstvených vlnitých lepenek (zdroj společnost ABX)

Složení vlny

Papír Testliner 140g/m²	140	Papír Testliner 140g/m²	140
Střední papír Wellenstoff 115g/m² / take up ratio (zvlnění vlna C) 1,45	166,75	Střední papír Wellenstoff 100g/m² / take up ratio (zvlnění vlna B) 1,39	139
Střední papír Wellenstoff 115g/m² / take up ratio (zvlnění vlna C) 1,45	166,75	Střední papír Wellenstoff 125g/m²	125
		Střední papír Wellenstoff 125g/m² / take up ratio (zvlnění vlna C) 1,45	181,25
Papír Testliner 140g/m²	140	Papír Testliner 125g/m²	125
Lepidlo v g	16,5	Lepidlo v g	19,75
Celkem váha v g, 1m²/4vrstvá lepenka vlna C*	630	**Celkem váha v g, 1m²/5vrstvá lepenka vlna BC**	730

Kapacita produkce

m/1 min	140	m/1 min	140
m/1 hod	8 400	m/1 hod	8 400
m/8 hod. - směna	67 200	m/8 hod. - 1 směna	67 200
m/16 hod. - dvě směny	134 400	m/16 hod. - 2 směny	134 400
m/16 hod. - dvě směny/1 měsíc/20 prac. dnů	2 688 000	m/16 hod. - 2 směny/1 měsíc/25 prac. dnů	2 688 000
m/16 hod. - dvě směny/1 měs./20 prac. dnů/12 měs./1 rok	32 256 000	m/16 hod. - 2 směny/1 měsíc/25 prac. dnů/12 měsíců/1 rok	32 256 000
m²/1 rok (šíře 1,8 m)	58 060 800	m²/1 rok (šíře 1,8 m)	58 060 800
80% maximální kapacity produkce v m²/1 rok	46 448 640	**80% maximální kapacity produkce v m²/1 rok**	46 448 640

Váha papíru při roční 80% produkci ve 2-směnném provozu

Celková hmotnost (t / 1 rok)	29 262,6432	**Celková hmotnost (t / 1 rok)**	33 907,5072

Obrázek 9: Srovnání produkčních parametrů čtyřvrstvé a pětivrstvé lepenky (zdroj společnost ABX)

Obrázek 10: Srovnání technických parametrů čtyřvrstvé a pětivrstvé lepenky (zdroj společnost ABX)

Pořízením inovativní výrobní linky na výrobu vlnité lepenky bude mít společnost jednak konkurenční výhodu oproti středním a malým kartonážním firmám, které vlnitou lepenku nakupují, ale dosáhne taktéž značného snížení výrobních nákladů a zvýšení operativnosti výrobního procesu díky vlastní výrobě vlnité lepenky. Nový výrobní proces navíc umožní vytvořit 14 úplně nových pracovních míst. Stávající zpracovatelská výroba zůstane zachována.

Pořízení zvlňovacího stroje bude mít tyto přínosy:

- nahrazení výroby pětivrstvé lepenky čtyřvrstvou vlnitou lepenkou,
- nezávislost na výrobcích vlnité lepenky,
- rozšíření prodeje vlnité lepenky kartonážním firmám,
- velmi krátké dodací termíny max. 3 dny (nyní 6-8 dnů),

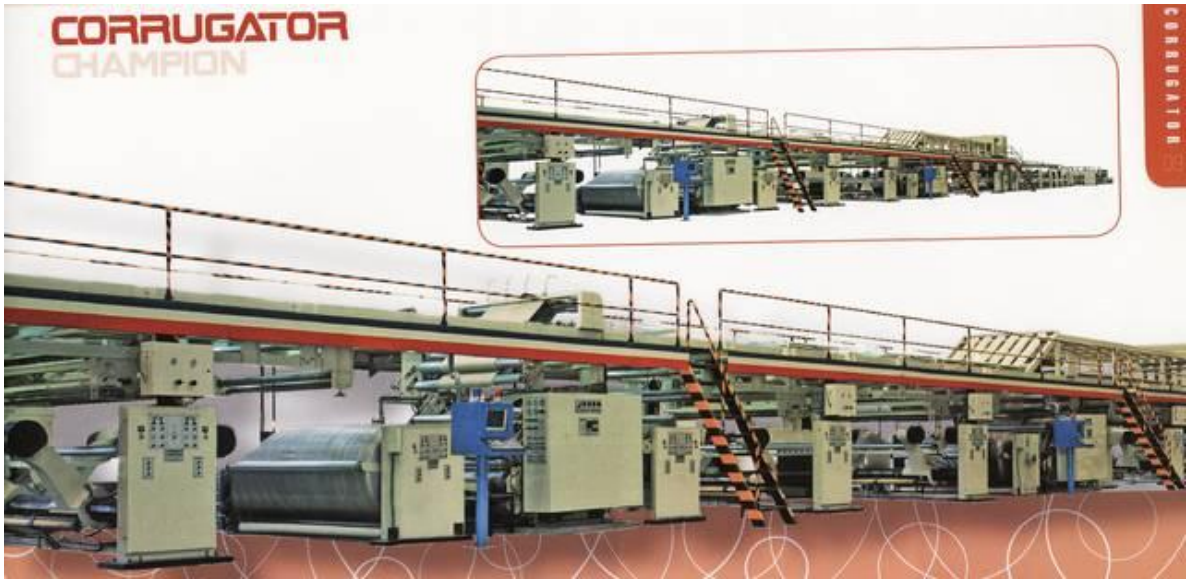
- získání nových a větších zákazníků z důvodů nižších výrobních cen a režií než u velkých výrobců vlnitých lepenek,
- vysoká konkurenceschopnost díky vlastní výrobě vlnité lepenky.

Nicméně porovnání technických parametrů výroby se stávajícím stavem ve společnosti není možné, neboť se jedná o nový výrobní proces, který dosud společnost nerealizovala.

Zahájením výroby vlnité lepenky vznikne rozdíl ve výši min. 1,65 Kč nákladů na m^2. Při nákupu lepenky ve shodné kvalitě je náklad 5,50 Kč/m^2, při vlastní výrobě bude náklad na m^2 3,85 Kč.

Předběžná, odhadovaná, celková cena zvlňovací linky na výrobu vlnité lepenky je cca 41 800 tis. Kč.

Dosud nebylo možné z finančních a především prostorově kapacitních důvodů ve firmě ABX vyrábět vlnitou lepenku na zvlňovací lince. V loňském roce 2011 společnost zakoupila vedlejší budovu, která dosud jiné společnosti sloužila jako skladovací prostory. Vznikl tak prostor, u kterého je jednoduchou stavební úpravou, probouráním jedné stěny, možno kapacitu výrobní haly prodloužit o několik desítek metrů, což umožní instalovat nový zvlňovací stroj.



Obrázek 11: Zvlňovací stroj na výrobu čtyřvrstvé lepenky (zdroj společnost ABX)

7.2 Srovnání navrhovaného řešení s konkurencí

Jak jsem již uvedla, v současné době nezná společnost žádného konkurenta, který by Evropě dodával na trh čtyřvrstvou vlnitou lepenku. S ohledem na tuto skutečnost jsem doporučila si výrobu tohoto druhu lepenky pro oblast Evropy ochránit nákupem průmyslového vzoru a přihlášením k užitnému vzoru.

Nyní jsou známé pouze vlnité lepenky s 2, 3, 5 a 7 vrstvami. Rozdíly jsem popsala v kapitole 7.1.

7.3 Analýza poptávky (potenciální odběratelé, předběžné poptávky, nezávazné objednávky atd.)

Společnost ABX má v současné době více jak 600 odběratelů. K největší odběratelům patří společnost Greiner packaging Slušovice, s.r.o. a Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo. Objem produkce v % a hodnotu v tis. Kč u nejvýznamnějších odběratelů uvádí následující tabulka.

Tabulka 2: Přehled odběratelů (zdroj společnost ABX)

Přehled odběratelů	r. 2010		r. 2011		r. 2012		r. 2013		r. 2014	
	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
Greiner packaging Slušovice, s.r.o.	12	8 499	15	11 326	30	38 520	35	47 425	33	46 365
Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo	15	10 623	15	11 325	10	12 840	10	13 550	10	14 050
Greiner Assistec	6	4 249	6	4 530	6	7 704	6	8 130	6	8 430
KTObal sro	9	6 200	9	6 500	20	25 000	20	27 000	20	30 000
Mlékárna Otinoves	2	113	2	121	2	514	2	465	2	511

Společnost má v tento okamžik registrováno 876 odběratelů. Největší odběratelé jsou uvedeni v předchozí tabulce. Zbylí odběratelé odebírají méně než 6 % z celkových tržeb, proto nejsou uvedeni v tabulce. Díky tak velkému počtu odběratelů je rozloženo riziko ztráty odběratelů a odběr výrobků je tedy dobře zajištěn.

7.4 Popis trhu – potenciál trhu

Hlavní část výroby společnosti ABX tvoří výroba klasické kartonáže. Ta tvoří ji 89 % a téměř 97 % obratu tvoří tuzemští zákazníci.

7.4.1 Definice segmentu zákazníků

Obaly z vlnité lepenky jsou využívány v celé řadě odvětví:

- Automobilový průmysl
- Farmaceutický průmysl
- Mlékárenský průmysl
- Plastikářský průmysl
- Potravinářský průmysl
- Sklářský průmysl
- Vinařství a Vinotéky

Mezi nejsložitější zakázky v odvětví obalů z vlnité lepenky patří výroba obalů používaných v automobilovém a plastikářském průmyslu. Tyto obaly musí splňovat nejpřísnější normy nejen v přesnosti provedení, ale především v hygienické čistotě produkce. Největší podíl z produkce společnosti zaujímá potravinářský průmysl. Mezi nejvýznamnější odběratele kartonáže patří mlékárenské firmy. Jejich každodenní spotřeba klade velké nároky na přesnost a včasnost dodávek. Výrobky pro plastikářský a gumárenský průmysl tvoří další významnou část produkce nejen v České Republice, ale i v zahraničí. Také obaly pro balení skla vyžadují při výrobě zkušenosti a jsou náročné na přesnost rozměrů a provedení vnitřních příslušenství obalů, aby křehké výrobky neutrpěly přepravou.

7.4.2 Potenciál trhu, vývoj trhu

Průmysl papírových obalů patří k menším, ale přesto významným odvětvím s dlouhou tradicí. Má potenciál být perspektivním oborem zpracovatelského průmyslu ČR s dobrou výkonností. Obaly nacházejí uplatnění ve všech ostatních oborech zpracovatelského průmyslu. Papírenská výroba je založena především na obnovitelných surovinách tuzemského původu (dřevo) a recyklovatelných surovinách (sběrový papír).

Růst výroby papírů a lepenek se však v ČR se v roce 2008 po deseti letech zastavil. Důvodem nebyla jen světová ekonomická krize.

Oproti roku 2007, kdy dosáhl rekordní výše 1,023 mil. tun vyrobených papírů a lepenek, došlo v roce 2008 k poklesu produkce na hodnotu 924 tisíc tun. Z vyrobeného nižšího množství pak bylo přesto vyexportováno téměř 740 tis. tun, tedy plných 80 %. Spotřeba papírů a lepenek v tuzemsku v roce 2008 prakticky stagnovala.

Přestože dlouhodobý růst spotřeby papírů a lepenek v ČR stále nedosahuje úrovně vyspělých zemí EU, můžeme dlouhodobého hlediska další vzestup předpokládat a to až do výše spotřeby kolem 200 kg na obyvatele. To by odpovídalo celkové spotřebě v objemu zhruba 2 mil. tun za rok. Optimistické výhledy papírenského průmyslu by přitom měla podpořit i skutečnost, že se jedná o odvětví založené na domácích trvale obnovitelných zdrojích surovin využívající možností snadné recyklace své produkce a obecně vnímané jako velmi příznivé z pohledu vlivu na životní prostředí.

7.4.3 Současní dodavatelé

Materiálem, který v současné době využíván k výrobě kartonáže ve společnosti ABX, je vlnitá lepenka. Dodavatele vlnité lepenky uvádím v následující tabulce.

Tabulka 3: Přehled dodavatelů (zdroj společnost ABX)

Přehled dodavatelů	r. 2010	r. 2011	r. 2012	r. 2013	r. 2014
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
Schumacher packaging	35 000	39 000	5 000	7 000	8 000
AQUILA	5 000	6 000	2 000	3 000	4 000
Papierfabrik Palm GmbH	---	---	18 475	37 136	44 789
Julius Schulte Trebsen GmbH	---	---	12 318	24 764	29 860

7.5 Popis mezery na trhu

Jak jsem již uvedla, v současné době není v Evropě znám výrobce, který by dodával na trh právě čtyřvrstvou vlnitou lepenku. Nyní jsou známé pouze vlnité lepenky s 2, 3, 5 a 7 vrstvami. Vzniká tak ekologická tržní nika, kterou je možné zaplnit.

8 ZHODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU INOVACE VE SPOLEČNOSTI ABX

V rámci rizika jsem jako nebezpečný identifikovala především faktor vývoje ekonomiky provozu. Proto jsem zkoumala v rámci analýzy i dopad odhadovaných kalkulovaných faktorů.

V rámci zavedení nového provozu a produktu se dá předpokládat s ohledem na ekonomický vývoj pokles o 10 % v cash-flow pro první rok provozu, a to především s ohledem na investici do nového stroje. Z důvodu realizace nového provozu, která je plánovaná na druhou polovinu roku 2012 předpokládám v daném roce pokles tržeb o cca 3%. V dalším roce se společnost bude orientovat především na český trh. S ohledem na jeho potenciál předpokládám vzestup tržeb o 40 %. V roce 2014 s rozšířením dodávek na celosvětový je možné uvažovat o nárůstu až 250% tržeb proti roku 2012.

Tabulka 4: Předpokládaný vývoj tržeb (zdroj společnost ABX)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové plánované tržby z projektu (tis. Kč)	68 814	92 753	158311	172 035	190 958
Předpokládaný zisk z projektu (tis. Kč.	2 064	9 275	20 580	25 805	32 462

V souvislosti s inovací nového provozu vzniknou společnosti i nezbytné náklady. Investice do pořízení výrobní linky je kalkulována v částce 41 800 tis. Kč. Společnost bude část financovat z vlastních zdrojů a 60% předpokládá financovat z bankovního úvěru. Při současných nízkých úrokových sazbách je výhodnější použít většinové financování z cizích zdrojů. Náklady na stavební úpravy v zakoupené hale jsou kalkulovány v částce 800 tis. Kč a jejich realizace je nutná před samotnou instalací výrobní linky. Předpokládaný nárůst mzdových nákladů při 14 nových pracovních místech bude cca 21%. Noví zaměstnanci budou převážně dělnických profesí. Manažerská pozice je plánována jen jedna. Ekonomické faktory materiálových úspor jsem popsala v kapitole 7. 1.

V rámci neekonomických rizik předkládám vyhodnocení rizik s vysokým stupněm dopadu na realizaci projektu.

Tabulka 5: Neekonomická rizika projektu (zdroj společnost ABX)

Popis rizika	Stupeň dopadu	Pravděpodobnost výskytu rizika
Příprava místa pro realizaci projektu	Vysoký	Nízká
„Nedostupnost“ vhodné technologie na trhu s ohledem na záměr žadatele	Vysoký	Nízká
Výběr "nevhodného" partnera pro dodávku a instalaci dané technologie	Vysoký	Střední
Instalace technologie	Nízký	Nízká
Řízení projektu	Vysoký	Nízká
"Nechuť" zaměstnanců ke změnám	Nelze určit	Nízká
Nevyřešené majetkoprávní vztahy budovy	Vysoký	Střední
Nedostatečné finanční krytí projektu	Vysoký	Střední

Zástupci společnosti ABX se velmi intenzivně zajímali o možnosti strojního vybavení pro výrobu 4vrstvé vlnité lepenky. Inspirací jim byla návštěva Mezinárodního veletrhu obalové techniky a obalů „ Processes and Packaging“ v Düsseldorfu v květnu 2011. Zde se zkontaktovali s producentem tohoto specializovaného stroje. V rámci vyhodnocování rizik se následně jeli zástupci společnosti ABX osobně podívat na již zabudované a funkční strojní zařízení do továrny v Číně, aby posoudili vhodnost vybavení a otevřeli případná jednání o možné koupi.

8.1 SWOT analýza

Pro hodnocení současné a budoucí pozice společnosti ABX jsem vyhotovila SWOT analýzu, která zohledňuje možnosti a rizika, které z realizace inovativního procesu vyplývají. Tato analýza byla využita při posuzování možností manažery společnosti ABX a byla tak důležitým strategickým nástrojem.

Tabulka 6: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky - Strenght	Slabé stránky - Weaknesses
• Nová technologie • Vysoká kvalita produktů • Dobré jméno firmy na trhu • Pozitivní přístup k inovacím • 18-ti letá působnost na trhu a zkušenost vedení společnosti • Stabilní odběratelé • Nový komplexní informační systém • Vlastní firemní prostory • Pozitivní dopad na životní prostředí • Snížení materiálové náročnosti	• Neochota zaměstnanců ke změnám • Vysoké vstupní náklady (nová technologie) • Nepředvídatelné velikosti zakázek • Finanční krytí je třeba kombinovat z vlastních i cizích zdrojů • Pečlivé plánování a řízení projektu zavedení nového programu při dodržení současné výroby • Potřeba proškolení zaměstnanců na nové zařízení
Příležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
• Možnost vstupu na zahraniční trh • Zvýšení výrobní kapacity a obratu • Vytvoření nových pracovních míst • Nezávislost na současných dodavatelích • Strategická pozice ve středu Evropy • Možnost výhradního držitele licence na výrobu nového typu lepenky	• Stagnace zpracovatelského průmyslu • Nestabilita vlády • Neochota bank poskytovat úvěry • Výběr nevhodného partnera pro dodávku a instalaci technologie • Trvalý tlak na snižování cen výrobků • Někdo bude rychlejší, včasná ochrana užitného vzoru

Společnost ABX se v současnosti nachází na tzv. mrtvém bodě, kdy je zavedený výrobní program plně funkční a stabilní, avšak dále se nerozvíjí, což má za následek pokles tržeb. Nicméně kapacita zákazníků v České republice je svým způsobem omezená a proto je třeba hledat nové příležitosti. Zavedení nového inovačního výrobního programu s sebou přinese nejen výhody, ale i určitá očekávání a hrozby. Vzhledem k novosti celého projektu doporučuji velmi pečlivě naplánovat celou realizaci a věnovat přípravě dostatečné množství času. Důležité je taktéž prověřit strategického dodavatele strojního zařízení, kvalitu nového stroje a servisní podpory v Evropě. Firma má všechny předpoklady k tomu, aby projekt byl úspěšný. Co by ji mohlo, dle mého názoru, nejvíce ohrozit je neochota bank poskytovat úvěry při současné finanční krizi a nedostatečná prezentace nového produktu na meziná-

rodním trhu. Využila by tak totiž pouze část příležitosti, kterou má. Zbavila by se vlastní závislosti na současných dodavatelích a zvýšila by obrat pouze s orientací na český trh.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit možnosti procesních a produktových inovací ve společnosti ABX. Předkládám proto analytické vyhodnocení všech sledovaných ukazatelů, kterými jsem se zabývala. Společnost ABX má v současné době zavedený provoz, který zpracovává vlnitou lepenku na kartonáž a výrobu přepravních obalů. Nicméně provoz jako takový zaznamenal mezi lety 2009 a 2010 pokles tržeb o 21 951 tis. Kč, což je o téměř o 24%, a je proto potřeba nevyhnutelná změna. Zakoupením vedlejšího objektu získala firma prostory, ve kterých může instalovat další zařízení. Pořízením nové inovativní technologie na výrobu čtyřvrstvé vlnité lepenky bude schopna nabídnout zákazníkům rozšířený sortiment výrobků a bude moci realizovat větší počet zakázek, které doposud byla nucena odmítat, protože nebyla konkurenceschopná. Nová lepenka, jako nový produkt nabízí velké množství výhod, které plynou se změny jejích technických parametrů. S tím taktéž souvisí i následný finanční efekt. Přepravní náklady se při stejném množství kartonů z 19,2 palet sníží na 11,9 palet, což umožní snížení nákladů díky možnosti využít menší vozidlo. Zavedením čtyřvrstvé lepenky se ušetří jedna vrstva papíru, což je 20%ní úspora materiálu při zachování kvality lepenky pětivrstvé, přičemž spotřeba lepidla klesne o 16,4 %. Oba faktory jsou významné z hlediska úspory materiálových nákladů i ekologie. Firma bude moci vyrábět lepenku vlastní a to ve všech typech vln. Sama si ji zpracuje, potiskne a bude ji moci zákazníkům nabídnout za mnohem menší cenu a při dodržení velmi vysoké kvality. Zrychlí tak čas dodání ze sedmi na tři dny. Inovativní technologie umožní firmě ABX stát se dodavatelem vlnité lepenky pro jiné zpracovatele, kteří možnost vlastní výroby nemají. Kdyby společnost ABX dodávala tuto lepenku jen na český trh, zvýší se její produkce minimálně o 40 %, což povede k navýšení nejen obratu, ale především tržeb, které byly prvotním ukazatelem na potřebu změny. Významným je taktéž vyhodnocení konkurenčního prostředí. Na evropském trhu dosud není žádný výrobce čtyřvrstvé vlnité lepenky.

Doporučuji nepodceňovat i rizika, která s projektem souvisejí. Je třeba dořešit majetkové vztahy u zakoupené budovy, zvážit možnost podílu vlastních a cizích zdrojů formou dlouhodobého investičního úvěru u finanční instituce a především věnovat pozornost výběru dodavatele nové výrobní technologie. Protože tato linka bude dovezena z Asie, je důležité nepodcenit uzavření vhodné servisní smlouvy, aby při nenadálé poruše stroje nedošlo k dlouhodobé odstávce a ohrožení celého výrobního procesu.

Hlavní cílem, který vyplývá z realizace celého inovativního projektu, je snížení rizika materiálové závislosti na současných dodavatelích vlnité lepenky a zvýšení vlastní produkce. Jsem přesvědčena o tom, že zavedením nového typu čtyřvrstvé vlnité lepenky na trh a vhodnou prezentací především na mezinárodních veletrzích může společnost získat výsadní postavení na evropském trhu. Posílí se tak velmi významně její konkurenceschopnost na stávajících trzích (ČR, Slovensko) a bude mít možnost prosadit se na trzích nových (země EU), kterou doposud neměla. Zhodnocením všech možných faktorů jsem došla k názoru, že je poměrně velká pravděpodobnost, že se z malé rodinné firmy může stát společnost světového rozsahu a odhadovaný nárůst obratu je až 250 %. V této chvíli bude vytvořeno 14 nových pracovních míst, což přispěje ke snížení nezaměstnanosti. Dojde ke zvýšení mzdových nákladů, ale na druhou stranu to budou zaměstnanci se specializovanou kvalifikací. Pokud se podaří rozšířit výrobu na mezinárodní pole působnosti, bude moci firma nabídnout práci lidem i v jiných úsecích jako je obchod, logistika, marketing apod.
Vzhledem k tomu, že na evropském trhu se tento typ lepenky nevyrábí, má společnost ABX jedinečnou možnost být první. To, co v této chvíli je, dle mého názoru, pro společnost ABX nejdůležitější, je ochránit si dostatečně celý výrobní proces a produkt. Ostatní společnosti, které se budou chtít výrobou čtyřvrstvé vlnité lepenky zabývat, si tak budou muset zažádat o nákup průmyslového vzoru pro možnost výroby právě u společnosti ABX. Tím vzniknou pro firmu další možné zdroje příjmů z celého inovativního projektu.

Určitě společnosti ABX doporučuji inovaci jak výrobního procesu, tak i samotného produktu v letošním roce provést. Celému procesu předchází pochopitelně plánování a postupná realizace jednotlivých kroků, která je s ohledem na novost poměrně náročná. Nicméně bylo by škoda, aby díky nevhodnému uchopení celého projektu byl někdo rychlejší.

Zpracování této bakalářské práce bylo velkým přínosem i pro mě osobně. Měla jsem možnost se podílet nejen na hodnocení celého inovačního projektu, mohla jsem si porovnat teoretické informace s praktickým využitím, ale možná jsem byla i u zrodu něčeho nového, o čem se v budoucnu bude taky psát v knihách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] CLEGG, Brian. *Creativity and Innovation for Managers*. 2. vyd. Oxford OS2 8DP: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0750642556.

[2] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost : Praxe a principy*. 1. . Praha : MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

[3] DUNDON, Elaine . *The Seeds of Innovation : Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*. 1. New York, USA : AMACOM, 2002. 240 s. ISBN 978-0-8144-7146-3, Printing Number 10987.

[4] HUČKA, Miroslav ; KISLINGEROVÁ, Eva ; MALÝ , Milan. *Vývojové tendence velkých podniků : Podniky v 21. století*. 1. Praha : C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

[5] JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 2026. ISBN 80-251-0853-8.

[6] KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! : Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

[7] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu*. Praha 3: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-128-7.

[8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

[9] KISLINGEROVÁ, Eva , et al. *Nová ekonomika. : Nové příležitosti?*. 1. Praha : C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

[10] KIYOSAKI, Robert T. *Byznys pro 21. století*. Praha 4: PRAGMA. ISBN 978-80-7349-285-4.

[11] SLATER, Robert. *31 tajemství úspěchu Jacka Welche*: *muže, který změnil General Electric*. Chicago, USA: Irwin Professional Publishing, 1994. ISBN 80-7261-000-7.

[12] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*: *Předstihněme nejlepší!!!*. Praha 4: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

[13] ŠVEJDA, Pavel . *Základy inovačního podnikání*. 1. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. 229 s. ISBN 80-903153-1-3.

[14] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra . *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

[15] VRÁBLÍK, Miroslav, Ludmila HROMKOVÁ, Hana KOŽÍŠKOVÁ, Kateřina HRADILOVÁ BOČKOVÁ, Petra BĚLÍKOVÁ, Pavla DUPALOVÁ. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Zlín: CEED, 2004. ISBN 80-903433-0-9.

[16] Význam označení a symbolů na obalech: ISPM, CE, PVC. RAJAPACK S.R.O. *Rajapack* [online]. Říčany u Prahy, 16.4.2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://obaloviny.rajapack.cz/vyznam-oznaceni-a-symbolu-na-obalech-ispm-ce-pvc

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer relationship management – systém řízení vztahů se zákazníky

ERP Enterprise Resource Planning – informační systém, který automatizuje a sjednocuje velké množství procesů související s produkční činností podniku

RESY Logo, které se nachází na celé řadě přepravních obalů a obalů z papíru, kartonu a lepenky. Potvrzuje, že použitý materiál obalu je recyklovatelný. Číslo pod obalem je identifikátor společnosti, ze které pochází.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Stroj CURIONI (vlastní foto) 32
Obrázek 2: Stroj CURIONI-vstupní stůl (vlastní foto) 33
Obrázek 3: Stroj CURIONI-stohovací výstupní zařízení (vlastní foto) 33
Obrázek 4: Vyráběné obaly (zdroj společnost ABX) 34
Obrázek 5: Druhy vlnitých lepenek (zdroj společnost ABX) 36
Obrázek 6: Druhy vrstvených lepenek (zdroj společnost ABX) 36
Obrázek 7: Flexotisk, Offset a Hlubotisk (zdroj společnost ABX) 39
Obrázek 8: Porovnání vrstvených vlnitých lepenek (zdroj společnost ABX) 41
Obrázek 9: Srovnání produkčních parametrů čtyřvrstvé a pětivrstvé lepenky (zdroj společnost ABX) 42
Obrázek 10: Srovnání technických parametrů čtyřvrstvé a pětivrstvé lepenky (zdroj společnost ABX) 43
Obrázek 11: Zvlňovací stroj na výrobu čtyřvrstvé lepenky (zdroj společnost ABX) 44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní ukazatele (vlastní zpracování) 31
Tabulka 2: Přehled odběratelů (zdroj společnost ABX) 45
Tabulka 3: Přehled dodavatelů (zdroj společnost ABX) 47
Tabulka 4: Předpokládaný vývoj tržeb (zdroj společnost ABX) 48
Tabulka 5: Neekonomická rizika projektu (zdroj společnost ABX) 49
Tabulka 6: SWOT analýza (vlastní zpracování) 50