

Projekt implementace společnosti Kordárna, a.s. na inovačně orientovanou společnost

Bc. Miriam Stojaspalová

Diplomová práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miriam STOJASPOLOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt implementace společnosti Kordárna,a.s. na
inovačně orientovanou společnost**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritický rozbor literárních pramenů zaměřených na problematiku budování inovačně orientované společnosti.
- Posudte adekvátnost zvolených přístupů pro textilní průmyslové odvětví a vymezte jeho specifika.

II. Praktická část

- Provedte analýzu míry sofistikovanosti inovačního systému společnosti Kordárna,a.s.
- Vypracujte projekt postupné implementace společnosti Kordárna,a.s. na inovačně orientovanou společnost.
- Presentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro společnost Kordárna,a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

1. Kenneth, B.K.: The PDMA Handbook of New Produkt Development. 2. vyd. New Jersey: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0-471-48524-1
2. Kerzner, H.: Project management a systéme approach to planning, scheduling, and controlling. 6. vyd. New Jersey: John Wiley and Sons, 1998. ISBN 0-471-28835-7
3. Rosenau, M., D.: Řízení projektů. 1.vydání. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1
4. Valenta, F.: Inovace v manažérské praxi. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2
5. Vráblík, M. a kol.: Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců. Recenzovaná monografie. 1. vydání. Zlín: CEED Zlín, 2004.374 stran. ISBN 80-903433-0-9
6. Švejda, P. a kol.:Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2002. ISBN 80-903153-1-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Krchová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku inovačně orientované společnosti. V rámci teoretické části je věnována pozornost především jednotlivým oblastem, s kterých se takto vybavená společnost skládá. V praktické části se práce věnuje vyhodnocení inovačního potenciálu společnosti Kordárna, a.s. a především pak analýze míry sofistikovanosti současného inovačního systému, fungujícího ve společnosti. Na základě výsledků zmíněných analýz je vytvořen projekt primární implementace společnosti Kordárna, a.s. na inovačně orientovanou společnost, který se skládá ze zavedení funkce manažera inovací, vytvoření systému shromažďování podnětů, podpory kreativity a vytvoření motivačního programu

Klíčová slova: inovace, inovační systém, inovační společnost, konkurenceschopnost, manažer inovací

ABSTRACT

This thesis is aimed to the problems of innovatively directed organisations. In the theoretical part is the attention devoted mostly to individual parts which is this kind of organization provided with. The practical part of this thesis is devoted to evaluation of innovational capacity in the Kordárna, a.s. company and then mostly to the analysis of the degree of sophistry in innovative system which is workable in the company. On the basis of the results of the analysis is build up a primary project to the modification Kordárna, a.s. company for innovatively directed organisations, which consists of these parts : introduction of manager for innovation, to create the system of gleaning the inputs for innovation, support of creativity and creation of motivational programm.

Keywords: innovation, system of innovation, innovatively directed organization, competitiveness, manager for innovation

Úvodem práce bych chtěla vyjádřit své poděkování vedoucí diplomové práce paní Ing. Haně Krchové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a hlavně za čas, který mi věnovala.

Dále Společnosti Kordárna, a.s. za poskytnutí informací potřebných pro tuto práci a ochotu spolupracovat.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 INOVACE	10
1.1 INOVAČNÍ FIRMA	14
1.2 INOVAČNĚ ORIENTOVANÁ SPOLEČNOST	17
1.2.1 Firemní inovační strategie.....	18
1.1.2 Inovační kultura a řízení lidských zdrojů.....	19
1.1.3 Inovační náměty	20
Předpověď v technologických směrech	21
Prognóza trhu	21
Navrhovaná schémata.....	22
Brainstorming.....	22
1.1.4 Inovační projekty	22
1.1.5 Inovační cyklus	24
2 SITUACE V TEXTILNÍM PRŮMYSLU	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	31
3.1.1 Vznik společnosti	32
3.1.2 Základní kapitál a kapitálové účasti společnosti.....	32
3.1.3 Výrobní program.....	33
3.1.4 Výrobní proces	35
3.2 MAPA PŘIPRAVENOSTI FIRMY KORDÁRNA, A.S. K INOVACÍM	36
3.2.1 Oblast strategie a plánování	37
3.2.2 Oblast marketingu	38
3.2.3 Oblast technologického procesu.....	38
3.2.4 Oblast kvality a životního prostředí	39
3.2.5 Oblast logistiky	39
3.2.6 Oblast organizace a lidských zdrojů.....	39
3.3 ANALÝZA MÍRY SOFISTIKOVANOSTI INOVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S.....	41
3.3.1 Inovační strategie	44
3.3.2 Inovační kultura a řízení lidských zdrojů.....	45
3.3.3 Inovační náměty	47
3.3.4 Inovační projekty	48
3.3.5 Inovační cyklus	49
3.4 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	51
4 PROJEKT IMPLEMENTACE SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S. NA INOVAČNĚ ORIENTOVANOU SPOLEČNOST	53

4.1	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU	53
4.2	OBSAHOVÁ SPECIFIKACE ŘEŠENÝCH PROBLEMATIK V RÁMCI PROJEKTU	54
4.2.1	Ustavení funkce manažera inovací.....	54
4.2.2	Hledání a evidence inovačních podnětů.....	54
4.2.3	Rozvíjení kreativity	55
4.2.4	Motivační program.....	55
4.3	HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ PROJEKTU	55
4.4	MATICE ZODPOVĚDNOSTI.....	57
4.5	PERT ANALÝZA	59
4.6	NÁKLADY A LIDSKÉ ZDROJE PROJEKTU	60
4.7	KRITICKÁ CESTA PROJEKTU	62
4.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	64
5	EFEKTIVNOST PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	69
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Inovace, potažmo nové produkty, jsou kritickým faktorem úspěchu nebo též neúspěchu každé výrobní společnosti (nejen výrobní) v konkurenční soutěži. Bohužel je nutné konstatovat, že se v současné době, z pohledů úspěchu realizace inovací, jedná v naprosté většině o úspěch nahodilý a nekonceptní. Jedním z důvodů neúspěchu je nesystémový přístup k problematice řízení inovací. Jako základ pro budoucí úspěch je možno pokládat zavedení jednotlivých částí inovačně orientovaného systému řízení do firemní reality.

Je třeba si uvědomit, že podnikání je především způsob myšlení, zahrnuje motivaci a schopnost jednotlivce, buď samotného nebo v rámci organizace, rozpoznat příležitosti a sledovat je s cílem vytvořit něco nového nebo dosáhnout hospodářského úspěchu. K tomu, aby podnikatelská idea byla úspěšná, je nutné propojit kreativitu (potažmo inovace) se solidním managementem. Rovněž musí existovat schopnost přizpůsobovat společnost k optimálnímu průběhu realizace inovačního záměru.

Být inovativní se stává základní podmínkou existence firem na globálním trhu v podmínkách rostoucí konkurence v etapě přechodu k hospodářství, které se opírá o výsledky vědeckého zkoumání [12].

Cílem mé diplomové práce je návrh postupné implementace společnosti Kordárna, a.s. na inovačně orientovanou společnost. K tomu, aby bylo možno takovýto návrh projektu vytvořit, je třeba uvedenou společnost podrobit důkladné analýze z pohledu míry sofistikovanosti současného inovačního systému, která se stane určující pro primární projekt implementace společnosti Kordárna, a.s. na inovačně orientovanou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

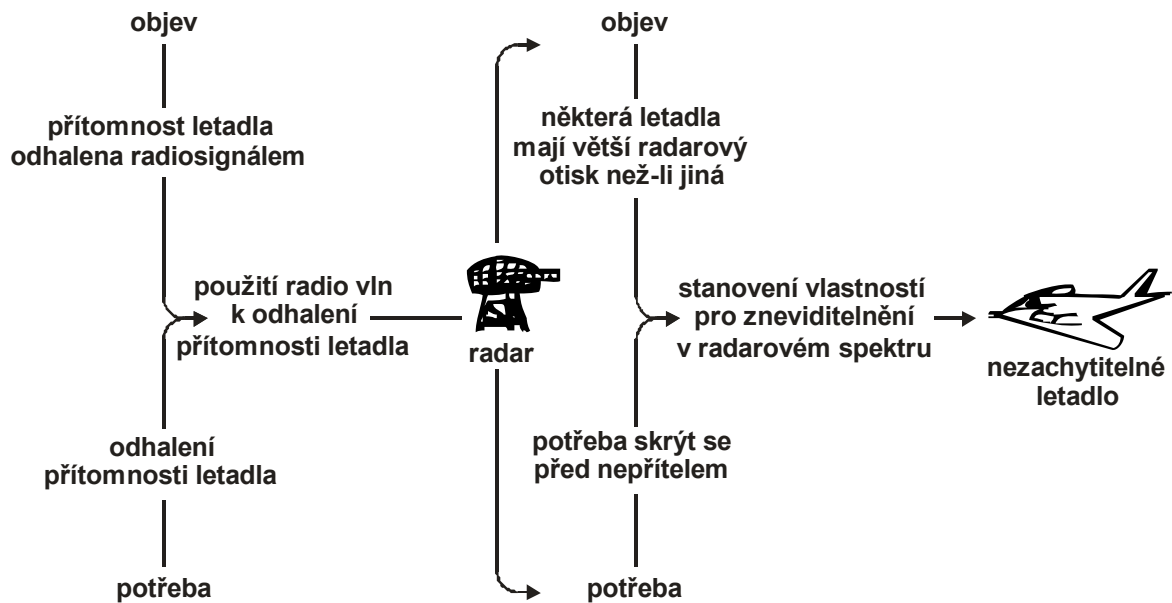
1 INOVACE

Podnik snažící se udržet a upevnit svoje postavení na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila dosáhnout výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí. Tato konkurenční výhoda může mít diferenciační charakter v podobě nabídky dokonalejších, popř. rozmanitějších výrobků, které lépe vyhovují potřebám a přáním uživatelů, nebo může spočívat ve zlevňování a zproduktivňování používaných výrobních (technologických) postupů, tj. inovací.

Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces, který může nastat ve dvou základních cestách [14] :

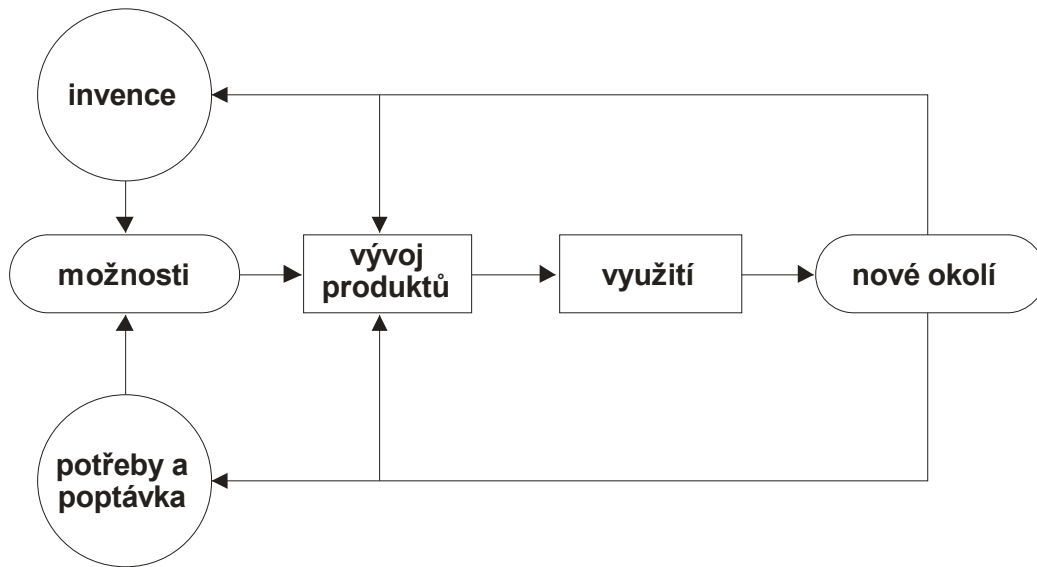
1. objev, který směřuje k novému výrobku. V tomto případě však trh nemůže akceptovat inovaci v době jejího počátku anebo pokud trh předvídá, může být výrobek konečně ve svém původu předveden → invenční fáze,
2. trh potřebuje předvídatelnost a vynalézavost, vývojovou práci je třeba vytvořit výrobek, jenž upokojí → inovační fáze.

Většina inovačních projektů je druhého typu. Čistý invenční objev nemůže spoléhat na produkci stojící za výsledky v daném čase konstrukce; pro takové věci se musí stát buď řada shodných náhod a nebo se musí ukázat výzkum velmi úspěšným ve využití v daném okamžiku. Z těchto důvodů se mnoho společností spoléhá jak na strategie výzkumu a vývoje a na hledání něčeho věčného, jenž později bude směřovat k využití existující technologie. V době samotného objevu se může zdát, že jeho potřeba není ani viditelná ani potřebná, možná proto, že se myslelo na jeho obtížnost uspokojit, ale jakmile je existence technologie známá, může se potřeba stát velmi neodkladnou - technologie radaru je jedním ze zajímavých příkladů, jak je ukázáno na obrázku 1[23].



Obr.1. Závislost objevu na potřebách [23]

Potřeba útočníka být tak neviditelný, jak je to nejvíce možné a potřeba obránce podívat se na to, co se blíží, byly vždy vojenskými požadavky. Nicméně pozorování vede k možnosti být spokojený svým způsobem i v nouzi a to je účinnějším, než když něco známějšího začne samotný proces inovace. Toto je právě příklad toho, co se stalo s radarovou technologií, když bylo odhaleno, že letadlo může být objeveno odraženým radarovým signálem. V konkurenční situaci, jakou je výzkum zbraní, může být nutnost technologie stimulujícím prvkem k vývoji nové technologie, a jako výsledkem existence radarů byly uvedeny v provoz nepozorovatelné letadla. Tento vzor ukazuje, že každý nový vynález nebo objev změní svět, ve kterém žijeme do nějaké rozlohy. Mnoho vynálezů může mít minimální efekt, ale u některých je jejich účinek velmi významný. Tento cyklus inovace je uveden na obrázku 2 [8].



Obr. 2. Inovační cyklus [8]

Spojení inovace s potřebou vytvoří příležitost pro vznik nového výrobku. To bude vyžadovat rozvoj k vytvoření něčeho nového, jenž může být využito na trhu, ale pokaždé si bude muset nový vynález nalézat cestu do průmyslového, vojenského nebo domácího života s okolním společenským, průmyslovým a možným fyzikální prostředím, jenž je měnitelné. Každá adaptace vytvoří potenciál pro nové potřeby, jenž se v přítomnosti změní v nové příležitosti [8].

Počítače jsou jedním z nejlepších příkladů dvacátého století. V době, kdy byly postaveny první počítače si jenom málo, nebo dokonce žádný z jejich strůjců neuvědomoval jejich potenciál a účinek, jenž budou mít v budoucnu. Po sestrojení prvního se vůbec nepočítalo s jejich průmyslovou aplikací. Nicméně invence počítače, jenž může uložit program do své paměti a aplikace transistorové elektroniky znamenalo využití všestranného stroje, jenž byl dostatečně malý, aby mohl být nainstalován do místnosti v kancelářské budově. Byla zrozena doba počítačů a průmysl viděl využití počítačů jako cestu k vytváření obchodních transakcí bez použití pracovní síly a tudíž i levnější. Inženýři viděli využití počítačů jako cestu k pomoci v návrhovém postupu a vědci viděli využití v pomoci při zpracovávání dat zjištěných průzkumem. Existence počítačové technologie a jejího využití brzy vedlo k velké poptávce po více počítačích a to znamenalo také levnější a menší počítače. Postupný vývoj vedl k aplikaci počítačů, jenž zajišťovala domácí zábavu a vzdělávání. Mimoto rozvoj Internetu přinesl takové množství informací pro každého, kdo byl připojen a jejich

výměna dosahovala takové rychlosti, jakou by si nikdo před čtvrt stoletím nedovedl ani představit. Každý pokrok v počítačové technice zpřístupnil nové příležitosti pro zneužívání. Snad žádný vynález se nebude moci vyrovnat v budoucnu počítači, a proto je tak jedinečným; nic před zavedením počítačů nebylo schopno se chovat v tolika různých cestách v závislosti na vložených instrukcích. Rozmanitost jejích aplikací, v tak krátkém rozmezí, je bezpříkladný v dějinách a tak jsou i příležitosti, jenž s tím souvisí [6,7].

Ale samozřejmě existuje i druhá strana věci, která většinou přináší možná rizika. Některé výzkumy, jenž změnily společnost byly prospěšnými na plné čáře, ale některé přináší svá rizika, tak jako jsou známá některá rizika u geneticky modifikovaného jídla tak i s použitím Internetu se vyskytují rizika, které mohou přinést celosvětovou katastrofu, jako bylo u „ miléniového brouka“ a nebo rozvoj pornografie po Internetu [5].

1.1 Inovační firma

V současném globalizujícím se prostředí se prakticky žádná firma, která chce být konkurenceschopná, nemůže vyhnout obecným rysům světového ekonomického vývoje. Ty se projevují v celé řadě momentů – v rostoucích požadavcích zákazníků, v globalizující se konkurenci, ve zkracujících se životních cyklech výrobků, v inovačních tlacích, v expanzi informací atd. Všechny tyto skutečnosti jsou vnímány jako změny, se kterými se každá společnost musí vyrovnat [12].

Procesy inovace a adaptace jsou nebytné k přežití jakékoliv organizace. Zastavit se je ve skutečnosti cesta zpět, protože zde bude vždy soupeřem organizace, která míří vpřed. Produktové inovace – vývoj nových nebo zlepšených produktů – je velmi důležitý k přežití a prosperitě moderních společností. Podle nedávné benchmarkingové studie, se za posledních 50 let zkrátily životní cykly výrobků o 400 % a zároveň bylo prokázáno, že pouze 56 % firemních projektů nových výrobků dosáhlo požadovaných finančních cílů. Ve stejné studii pak bylo zjištěno, že jen 51 % inovací je zahájeno včas. Je třeba upozornit, že výsledky studie se týkají amerického trhu [1, 8].

Je na každé firmě, aby v těchto změnách nespatořovala pouze deprimující moment, na který je nutno reagovat, ale aby ve změnách hledala příležitosti, byla na ně připravena, některé sama iniciovala nebo na ně alespoň pružně reagovala. Současný vývoj ukazuje, že naprostá většina firem si již plně uvědomuje důležitost inovací a je velmi pozitivní, že přes riziko, které výrobkové inovace představují, se většina snaží o jejich realizaci.

Neustálé zlepšování vyžaduje neustálý růst poznatkové základny, jak teoretické, tak praktické povahy. Proces učení, který je předpokladem procesu zlepšování nikdy nekončí. A nejnebezpečnější pro existenci a úspěch podniku je usínat na vavřínech nebo lpět na překonaných představách. K této problematice se váže oblast projektového řízení inovací resp. vývoje nových výrobků umožňující prosazování žádoucích změn. Tento systém řízení je u nás v současnosti málo známý a bohužel omezeně používaný. Spojením systematických inovací a projektového řízení, jakožto řízení prosazujícího změny, by bylo možné minimalizovat neúspěch zavádění inovací, který je v současné době alarmující-35%. Toto spojení je naprosto běžné ve vyspělém světě. Ve světě existují samozřejmě různé asociace a instituty (např. Produkt Development & Management Associaton, Software Engineering Institute, Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement ud Entrepreneur-

ship), kteří se zabývají problematikou vývoje nových výrobků. Aplikace jejich poznání je však v podmínkách České republiky složitá až nemožná [4,8].

Znalost projektové řízení západní svět považuje za standard, který potřebuje mít každý vedoucí pracovník a používání projektového managementu je považováno za osvědčenou praxi. Současná doba vyžaduje, jak již bylo uvedeno, abychom realizovali mnoho změn ve velmi krátkých termínech, s limitovanými náklady a omezenými zdroji. Metoda pokusů a omylů je v tržním konkurenčním prostředí nepoužitelná, neboť nám tento systém neposkytne další příležitost k následnému pokusu. Východiskem je využití projektového řízení pro management inovací, neboť důsledná aplikace systémového přístupu k řešení problémů, kdy se věci a jevy zvažují ve vzájemných souvislostech. Přitom se postupuje od globálních cílů k detailním činnostem systematicky a strukturovaně [3, 5, 20].

V České republice je situace velmi rozdílná. Na tomto místě je třeba předeslat, že se liší přístup především v závislosti na tom, kdo dané firmy vlastní. Pokud se jedná o firmy vlastněné zahraničním kapitálem je tato situace odpovídající světovým trendům (jak v aplikaci inovačního, tak i projektového managementu). Avšak firmy s ryze českým kapitálem mají přístup (až na výjimky) k projektovému řízení, jako nástroji pro realizaci firemních změn, velmi neprofesionální. Tento stav je dán především tím, že se v důsledku globalizace stal velmi oblíbeným termín projekt či projektový manažer. Tyto termíny mají však pramálo společného s projektovým managementem. Z tohoto důvodu se pak můžeme setkat s tím, že většina firem shodně tvrdí, že realizují projekty, ale bohužel to neznamena, že je realizují v rámci zásad projektového managementu. Tyto omyly vyplývají z neznalosti a minimální osvěty v rámci projektového řízení. Situace v inovačním managementu je o poznání lepší. Většina firem, a to i těch, které jsou vlastněny ryze českým kapitálem, si dnes již uvědomuje důležitost realizace inovací v podobě vývoje nových výrobků. Ale i zde je situace nekonzistentní. Vývoje nových výrobků se realizují na základě jednoznačných požadavků zákazníků a nikoli na základě iniciativního vyhledávání námětů na nové výrobky [2, 11, 13].

V západním světě je běžné spojení inovačního a projektového managementu. V České republice je však velmi časté, že pokud již firma realizuje inovace, tak na druhé straně naprosto odmítá (především z důvodu neznalosti) projektové řízení jako metodu, která je podle nich „zbytečné papírování“. V rámci inovačně orientované firmy je koncipováno toto propojení. Na rozdíl od zahraničních modelů se však projektové řízení a to především

s ohledem na místní podmínky, nestává základní bází tohoto modelu, ale jeho důležitou součástí. Tento přístup vyplynul z dlouhodobého zkoumání firem v rámci výzkumného záměru. Zde se zjistilo, že zahraniční modely řízení inovací není možné v jejich podobě v české republice použít [22, 23].

Na základě výsledků analýz českého podnikatelského prostředí lze konstatovat, že jedním z nejvýznamnějších klíčových faktorů úspěchu plánovaných změn a inovací je právě efektivnost realizace inovačních projektů. Na druhou stranu je nutno poznamenat, že řízení projektů je u nás zatím zřídka používané. Rutinní součástí firemního chodu je většinou jen u zahraničních poboček firem nebo u firem, které vedou západní manažeři. Problematika projektů, v případě zcela nových výrobních inovací, je především v tom, že je třeba se smířit s tím, že ne každý projekt je úspěšný a že v případě inovačních projektů je pravděpodobnost neúspěchu vyšší než úspěchu [20].

Jsou zdokumentovány příběhy inovačních projektů, které skončily s extrémně velkými ztrátami. Z tohoto úhlu pohledu je projektové řízení nezastupitelné především v možnosti včasného odhalení budoucího neúspěchu a zastavení takového inovačního projektu. Jakmile se ve firmě rozběhne určitý projekt výrobní inovace, je krajně obtížné ho zastavit, přestože všechny aktuální informace naznačují téměř jistý debakl [15, 17].

Asociace inovačního podnikání a též Národní inovační strategie definuje inovační firmy jako: „zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést jej na trh.“ Asociace inovačního podnikání založila též klub inovačních firem (KIF), ve kterém je dnes soustředěno 1782 inovačních firem z celé České republiky. K tomuto seznamu je třeba dodat, že členy KIF se mohou stát organizace, které uspěly v rámci soutěže o cenu Inovace roku v ČR nebo ty, které získaly srovnatelné nebo vyšší zahraniční ocenění v obdobných soutěžích [11].

Definice inovační firmy, potažmo inovačně orientované společnosti, může být například pojímána takto: „Inovačně orientovaná firma je firma, která systematicky realizuje cílené inovace vyvolané trhem. Tato společnost nejen že přijímá veškeré podněty k jejich vytváření, ale také je sama systematicky a iniciativně vyhledává. Inovačně orientovaná společnost proaktivně nasměrovává svůj inovační potenciál na jakékoliv příležitosti a je samozřejmostí, že vše podporuje její rozvinutá inovační kultura.“ [11]

1.2 Inovačně orientovaná společnost

V rámci inovačně orientovaného systému řízení firmy je třeba dosáhnout dynamické rovnováhy, jenž je podmínkou pro soustavné a cílené zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Právě rovnováha mezi hybnými silami a silami Porterova modelu spolu s makroekonomickými účinky a regionálními vlivy, dokáže udržet a především zvýšit firemní výkonnost a konkurenceschopnost. Jak bylo zjištěno na základě sondování inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců, je zřejmé, že ne každá firma je dostatečně vybavena k tomu, aby byla schopna cíleně prosazovat výrobní inovace [12].

Je nutno podotknout, že k transformaci firmy na inovačně orientovanou je možné přistoupit pouze tehdy, pokud má firma svůj inovační potenciál nad hodnotou hraničního inovačního potenciálu (a ještě lépe, pokud má rozvinutý inovační potenciál). Tato podmínka byla stanovena proto, že pokud se firma pohybuje se svými výsledky pod touto hodnotou, je třeba nejprve odstranit základní bariéry pro prosazování inovací a až poté začít s transformací na inovačně orientovanou společnost.

Inovačně orientovaná společnost se skládá z následujících částí [11] :

- 1) Firemní inovační strategie
- 2) Inovační kultura a řízení lidských zdrojů
- 3) Inovační náměty
- 4) Inovační projekty
- 5) Inovační cyklus



Obr. 3. Inovačně orientovaná společnost [11]

1.2.1 Firemní inovační strategie

Tempo inovačního procesu se mění jak mezi jednotlivými průmyslovými odvětvími, tak i mezi společnostmi. Důvod jsou závislé na zralosti technologie, úrovni konkurenceschopnosti a na společnosti samotné. Společnosti se širokou výrobovou základnou, jako ty na poli spotřební elektroniky musí sledovat inovační politiku a mít ohromný rozhled, aby byly schopny se začlenit v oblasti elektronické technologie spotřebního zboží. Na druhou stranu, kroky k inovaci a rozvoji ve společnostech zaměřených na jeden jediný sortiment s dokonale zavedenou technologií, jakými jsou například společnosti v gumárenském průmyslu, budou velmi pomalé. Tam, kde budou tyto kroky aplikovány, bude proces inovace zaměřen spíše na snížení provozních nákladů, zvýšení spolehlivosti, prodloužení životnosti než na zcela nové pojetí výrobku [5].

V jakémkoliv průmyslovém období mohou být uplatněny čtyři základní strategie [23] :

- **zdokonalování již existujícího produktu** → jedna z nejvýhodnějších strategií v inovačním procesu. Má mnoho výhod, ale na přežití se musí spojit s jinými strategiemi. Všechny produkty mají omezenou životnost na trhu a nakonec budou nahrazeny novými, výhodnějšími. Nicméně jejich životnost může být prodloužena řadou progresivních změn až do té doby, dokud nebudou celkově nahrazeny. Změny nemusí být pouze v technologiích, ale musí se odvolávat na požadavky zákazníků,

- „*první v oboru*“ s *novým produktem* → též nazýván „ofenzivní tržní strategií“, jelikož je jedním z přístupů, který buď buduje nový trh nebo dopadne na konkurenční trh s pokrokovějším výrobkem,
- „*následuj vůdce*“ s *konkurenčními produkty* → cesta k představení nového výrobku je též nazývána „defenzivní marketingovou strategií“, jelikož základním principem je obrana části trhu rozvojem výrobku, jaký má konkurence. Rizika jsou nižší než u ofenzivní strategie, jelikož obojí, jak technologie, tak trh již byly objeveny. Riziko spojené s defenzivní strategií je to, že zisky mohou být malé, jelikož již existuje konkurence na trhu a pokud se ukáže, že jde o základní strategii, iniciace a inovace ve společnosti může být utlumena,
- *dlouhodobý výzkum nových návrhů* → jedním z hlavních úkolů je identifikace kritických technologií a pouze několik málo cest výzkumu povede ke konstrukci prototypu nebo testovacího vzorku. V mnoha případech bude zakázáno předvádění vzorků, jelikož neprošly daným počtem zkoušek. Je také víceméně pravděpodobné, že práce na většině z těchto experimentů bude ukončena po jejich testování, i když by byla prokázána jejich realizovatelnost.

1.2.2 Inovační kultura a řízení lidských zdrojů

Inovační firemní kultura je způsob interakce a komunikace lidí podporující neustále změny, projevující se zvýšeným pracovním nasazením, samostatností, kreativitou a především opravdovostí pocitu sounáležitosti s firmou. Nastolení inovační kultury ve firmě je podmíněno vytvořením takového prostředí, které podporuje systematické zavádění komplexních inovací. Nejdůležitějším aspektem je zde práce s lidmi, a to jak s jednotlivci, tak i při sestavování a vedení týmů. Dosáhnutí tohoto stavu není nijak lehkým úkolem, který je spojen s neutuchajícím úsilím, se systematickým vzděláváním a výchovou pracovníků. Je třeba vycházet ze skutečnosti, že inovace znamenají tvrdou, soustředěnou, ale především velmi kreativní práci a právě pracovníky, schopné takto pracovat, je třeba ve firmě najít nebo přijmout nové [8].

Pro inovačně orientovaný systém řízení firmy je nezbytné, aby management vytvořil takovou strukturu a takové pracovní klima, které podporují plynulou a volnou výměnu zkušeností, znalostí, názorů, námětů mezi jedinci v rámci útvaru, mezi útvary, v rámci celé firmy a mezi jedinci či kolektivy s externími spolupracovníky firmy [12].

Firmy, které se chtějí považovat za inovační, by měly zajistit, aby byl inovační přístup samozřejmostí jak pro jejich způsob fungování, tak pro zaměstnance. Inovace jsou ve své podstatě založeny na lidech a na vytváření prostředí, které umožní rozvíjet a využívat nápady. Pokud zaměstnanci nejsou přesvědčeni, že jejich myšlenkám je přikládána důležitost a věnována podpora, nemůže inovační kultura v organizaci vzkvétat. Je také nutné si neustále připomínat, že zajištění realizace dobrých myšlenek je stejně důležité jako vymyšlení nápadů. Opravdovou inovační kulturu lze efektivně vytvořit jen tehdy, jsou-li inovace jednoznačně podporovány nejvyšším vedením. Podněcovat inovace je marné a bezúčelné, jestliže nápady nejsou řízeny a uskutečňovány praxí [23].

Je důležité si uvědomit, že firemní inovační kultura vyžaduje především, aby [23] :

- zaměstnanci znali firemní cíle, měli možnost aktivně a tvořivě se podílet na jejich dosahování,
- zaměstnanci měli možnost podávat inovační náměty, vstupovat do inovačních aktivit firmy, znali svůj podíl na dosažených efektech, které jsou pro ně atraktivní nejen finančně, ale též sociálně a otevírají jim širší perspektivy,
- se při hodnocení pracovních výsledků kladl důraz na intenzitu inovačních aktivit včetně intenzity zapojení se do inovačních sítí v rámci firmy a v rámci kooperací firmy s externími subjekty.

1.2.3 Inovační náměty

Proces inovace a zdokonalení výrobku je důležitým pro přežití u těch organizací, které prodávají výrobky tak jako u těch, které poskytují služby. Většinou se vyskytuje názor, že inovace je poměrně řídká, kdežto inovace ve zdokonalení je mnohem obecnější. Vzorem může sloužit letecký motor, na kterém se ukázalo, že po rotačním stroji nastali pouze tři významné inovace: využití plynové turbíny, využití tryskové trubice a obtokových principů. Všechny ostatní zdokonalení byly pouze výsledkem pokračujícího vývoje, založeném na daných principech [22].

Jestliže společnosti chtějí přežít z pokračujícího zdokonalování výrobků a nebo vytvořením výrobků nových, je nutno si objasnit cesty, kterými se proces inovace vydává a kterým směrem by se měl dát. Byla vyvinuta řada metod, z nichž některé budou popsány.

Předpověď v technologických směrech

S předpověďmi v technologických směrech jak minulost, tak současnost směřuje k odhadům ve výrobních provedeních, aby bylo možno vidět budoucí přínos a určit časovou stupnici, ve které by se mohly vyskytnout. Časově založené logaritmické diagramy jsou zvláště užitečné, ale musí se dbát na přesný výběr parametrů do daných diagramů. Avšak mnohem důležitější pro předpověď budoucnosti jedné technologie je zvážit vliv technologie jiné.

Aplikace technologie z jednoho průmyslového odvětví na produkt v jiném průmyslovém odvětví v současné době nepoužívaném může radikálně vylepšit představení výrobku a dát vzniku vysoké poptávce do daném produktu. Příkladem může být použití navigačního systému přenášeného signálem na čelní sklo rodinného vozu ve výši očí, což je pomocníkem během řízení. Tyto systémy jsou již používány v letectví a v podmořských systémech a jsou testovány v automobilovém průmyslu. Ale akceptace takové aplikace může záviset na : (1) ceně daného systému, (2) velikosti systému, (3) designu systému a použité grafiky, (4) akceptaci řidičů a schopnosti vnímat symboly v jejich zorném poli, (5) bezpečnostní prvky závislé na bodu (4) a (6) spolehlivosti celého zobrazení během samotného procesu řízení. Zaměření především na body 1, 2 a 6 může ukázat čas, kdy daná technologie postoupí do bodu, kdy bude daný produkt připraven na uvedení na trh. Toto je čas, kdy vývoj a výzkum je zaměřen pouze na daný produkt a mělo by dojít k omezení na body 3, 4 a 5, aniž by se uvažovalo o přijatelnosti na trhu [6, 8, 23].

Prognóza trhu

Zatímco technologické předpovídání se dívá na krok pokroku vzhledem k jednotlivým technologiím nebo schopnostem, prognóza trhu sleduje vývoj poptávky po nových produktech a službách a na jejich vývoj do budoucna.

Technologické trendy směřují k tomu být řízeny podle fyzikálních pravidel a i když se v tomto směru nevyskytují zásadní objevy, inklinuje k pevně uloženému modelu měřitelnosti pokroku. Trhy, ačkoliv nejsou předvídatelné, se vyvíjí v závislosti na okolnostech a jsou ovlivněny následujícími faktory [15] :

- tvarem, vkus a národní kulturou;
- trendy v pracovních a mimopracovních modelech;

- ve výši čistého příjmu jednotlivce;
- věci veřejného zájmu : zdraví, odzbrojení, znečišťování životního prostředí aj.;
- objevení nové nebo konkurenční technologie; a
- politicky vložených omezení: celní bariéry, vývoz materiálů používaných k obraně aj.

Navrhovaná schémata

Jedním z nejcennějších zdrojů nových zdrojů myšlenek je pracovní síla. Populární cestou k zachycení kreativních myšlenek, které mohou existovat na každém úrovni firmy, je myšlenka navrhovaných schémat. Největší skupinou lidí, kteří tráví všechnen čas a jsou spojeny s produkty firmy jsou dělníci a bylo by nemístné, kdyby tolik očí, rukou a hlav nepřišlo na vylepšení daného výrobku. Návrhy mohou vést jak k menšímu zlepšení, tak ke zvýšení výkonnosti a snížení nákladů až po radikální změnu produktu. Navrhová schémata by měla být stále v chodu. Někdy dochází k vyloučení tvořivého personálu a k přenesení jejich kompetencí na administrativní pracovníky, kteří nemají s navrhováním výrobku nic společného. Pohled na toto je asi takový, že tento personál je placen za to, aby byl kreativní a ještě plnil své povinnosti, avšak toto je chabý argument, jelikož nejsou schopni vidět zdokonalení a možnosti, jako kvalifikovaný personál [23].

Brainstorming

Metoda tvořivého myšlení, která pochází z inzerentního průmyslu je spontánní diskusí o hledání nápadů; tj. užitečně pomáhat v hledání nových myšlenek z nichž některé mohou obsahovat zárodky některých inovačních produktů. a někteří z více divoký jeden smějí obsahovat semena nějakých opravdu inovační výrobků. Spontánní diskuse o hledání nápadů je nejvíce využívanou metodou pro řešení problémů [5].

1.2.4 Inovační projekty

Je neoddiskutovatelné, že v dnešní době nových manažerských přístupů k řízení, není možné inovační akce řídit nijak jinak než pomocí projektů, potažmo projektového řízení.

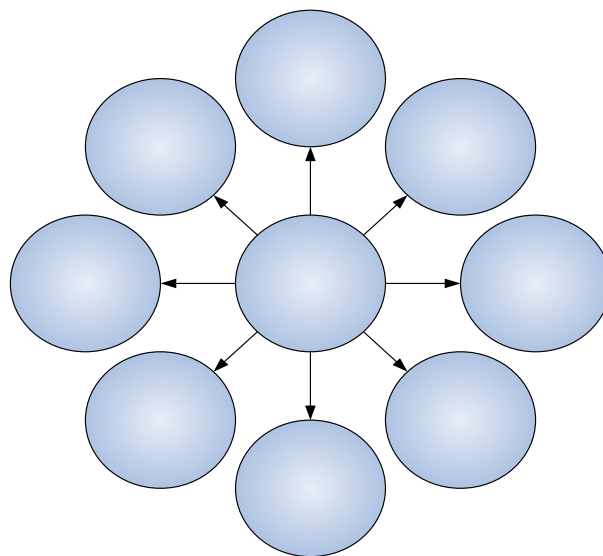
Na základě výsledků analýz českého podnikatelského prostředí lze konstatovat, že jedním z nejvýznamnějších klíčových faktorů úspěchu plánovaných změn a inovací je právě efek-

tivnost realizace inovačních projektů. Na druhou stranu je nutno poznamenat, že řízení projektů je u nás zatím zřídka používané. Problematika projektů, v případě zcela nových výrobních inovací, je především v tom, že je třeba se smířit s tím, že ne každý projekt je úspěšný a že v případě inovačních projektů je pravděpodobnost neúspěchu vyšší než úspěchu [11].

Jsou zdokumentovány příběhy inovačních projektů, které skončily s extrémně velkými ztrátami. Z tohoto úhlu pohledu je projektové řízení nezastupitelné především v možnosti včasného odhalení budoucího neúspěchu a zastavení takového inovačního projektu.

Po ukončení projektu se často stává, že se objeví další související problémy, které jsou velmi podobné a blízké tomu předchozímu, a proto dochází k návrhu projektu na řešení i těchto problémů.

Vzniká tak uzavřená smyčka (cyklus), kdy se řešení vrací opět na začátek celého procesu řízení projektů. Je možné mluvit o tzv. projektovém cyklu jak je zřejmé na následujícím obrázku. Není možné zapomenout, že proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování; jde o důslednou práci s primárními zainteresovanými skupinami a především o proces „učení se“ všech zúčastněných v průběhu realizace projektu [12].



Obr. 4. Projektový cyklus [12]

1.2.5 Inovační cyklus

Inovační cyklus je možné pojmut jako těsné zavřené propojení tří základních fází, jimiž jsou : (1) iniciace, (2) vývoj a (3) komerce.

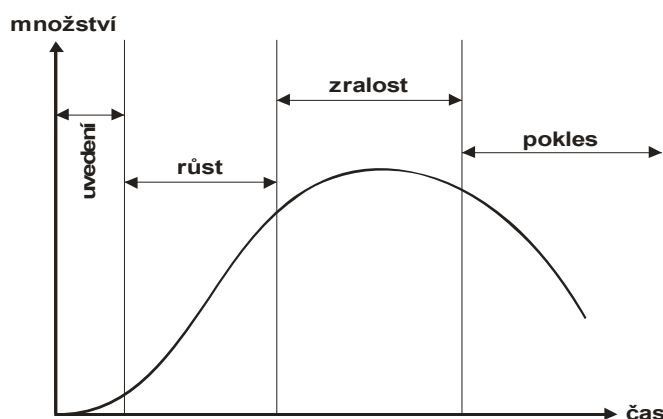
První fází je problematika **iniciace** námětu pro nový produkt. Pokrývá celý postup hledání a rozpoznávání příležitostí, který vyžaduje především identifikaci zákaznických potřeb a problémů. Tato fáze končí vydáním specifikačního dokumentu nového výrobku.

Cílem této fáze je zachycení myšlenek a příležitostí a jejich zhodnocení v souvislosti se stanovenou inovační strategií.

Druhá fáze nazvaná **vývoj** je v první řadě o uskutečnění daného námětu. Vyžaduje přesnou specifikaci, detailní řízení zdrojů a tvořivý přístup k řešení časové otázky. Tato fáze skončí, až produkty dosáhnou své první komerční použitelnosti.

Třetí fází je **komerce**, která je v první řadě o dokončení cesty nového výrobku k zákazníkovi. To pokrývá celý postup uvedení nového produktu, který skončí, pokud produkty dospěly ke konci svého životního cyklu a jsou považovány na kandidáty na stažení, obnovu či zlepšení [12].

Tato fáze zahrnuje znalost o aktivitách souvisejících s vývojem produktu během čtyř stupňů životního cyklu produktu: uvedení, růst, zralost a pokles.



Obr. 5. Životní cyklus výrobku [18]

Uvedení → během této doby budou investované peníze považovány za riskantní investici. Nemůže se počítat s jejich návratností a pokud nebude dokončen rozvoj výrobku s úspěchem, vložené investice jsou nenávratné. Pro toto stádium je typický nízký odbyt a

zpravidla vysoké náklady výroby na jednotku produkce. Výrobek nemá vždy definitivní podobu, někdy u něho dochází k dalším drobným změnám.

Růst → začne v bodě, kdy nový výrobek vstoupí na nový trh a jestliže bude úspěšný, bude následovat doba růstu na trhu a jeho užitečnost si uvědomíme s rostoucí řadou spotřebitelů. Během této doby, výrobní náklady budou obvykle na jejich nejvyšší hranici, ale dojde i k růstu odbytu a později i k mírnému snížení ceny výrobku.

Zralost → projeví se další odbyt výrobku, ale na trh vstupují i konkurenční výrobky, které zaujmají významný podíl na trhu. V tomto období budou výrobní náklady obvykle na nejnížší hranici a výrobek dosáhne své zralosti a výrobci přicházejí s vylepšením některých nepodstatných vlastností výrobků, popř. s jeho novými variantami. Na trhu se však objevují stále více a často nové konkurenční výrobky a tak dochází k dalšímu snížení jeho ceny. V tomto stádiu dochází k většímu nárůstu nákladů na propagaci výrobku a podporu jeho prodeje.

Pokles → nastává rapidní pokles v odbytu a eventuální ukončení výroby. Toto může nastat, kdy: (1) trh se stal nasyceným a jediným požadavkem je náhrada za jiný výrobek, (2) prokazatelně vyšší množství podobných výrobků bylo přijato trhem nebo (3) postoje a chutě se změnila a existence daného výrobku není již nutná.

Někdy mohou být výrobku poskytnuty delší časové lhůty pokrokovějším rozvojem v době zralosti na trhu, což se u mnoha organizací zdá být velmi výhodným. Má to mnoho výhod, v neposlední řadě jde o snížení rizika s inovací nového výrobku nebo zdokonalením stávajícího výrobku [18].

2 SITUACE V TEXTILNÍM PRŮMYSLU

V současné době je evropský textilní průmysl hodnocen jako významný zaměstnavatel a vývozců textilního zboží. Je však vystaven dopadům začínající krize vnitřní poptávky a zvyšujících se dovozů spojených s neschopností vyvážet na mnoho uzavřených trhů a tak lze hodnotit i situaci v českém textilním průmyslu. Hlavní význam pro český textilní průmysl je najít příležitosti, které mu umožní návrat k růstu a prosperitě. Rozšíření EU na 25 zemí dalo tomuto oboru dobré vyhlídky na rozsáhlou oblast volného obchodu. Takový trh představuje základ pro uvolnění potenciálu odvětví pro přeshraniční spolupráci a vytváření sítí a další rozvoj inovačních procesů a produktů jak v technologických, tak i netechnologických oblastech. Vytváří příznivé prostředí pro realizaci projektů zaměřených na průlomové technologie a mezníkové projekty v oblasti technického textilního zboží včetně vytváření pokrokové technologické platformy [24].

Strategickou výzvou pro český textilní průmysl je přiblížení se k evropskému průměru v oblasti produktivity práce měřeno ukazatelem obrat/zaměstnanec, kde český textilní průmysl dosahuje 35% evropského průměru (výsledek propočtů na základě dostupných údajů od ČSÚ). Není bez zajímavosti zjištění, že průměrná velikost podniku textilního průmyslu v EU je 23 zaměstnanců, zatímco v České republice je řádově vyšší. Tento fakt signalizuje skutečnost, že podniky textilního průmyslu v EU jsou v průměru podstatně více specializovány, než podniky v České republice. V současné době se za největší zdroj ohrožení jeví dovozy výrobků z Číny, jenž v roce 2003 tvořily 22,4% z celkového objemu a 36,4% z celkové hodnoty dovozů do EU. Vzhledem k vysokému podílu dovozů z Číny je na firmách, aby přizpůsobily svou nabídku tak, aby byly schopny si zachovat svůj trh. Avšak není pravidlem, že vyšší podíl na trhu mají převážně dovozci z nízkými cenami. Rozdíly jsou dány nabídkou technicky vyspělejších výrobců nebo lepšími obchodními praktikami firem konkurujících na daném trhu [25,28].

Český textilní průmysl byl a je závislý na dovozu surovin. Výroba chemických vláken také nikdy nezajišťovala sortimentně ani množstevně spotřebu a navíc v posledních dvaceti letech klesá. Z výrobců, kteří produkují chemické vlákno v české republice je možno jmenovat snad pouze Silon a.s. Planá nad Lužnicí. Obtížně je možné hovořit obecně o tuzemském surovinovém zázemí pro výrobu technicky a kvalitativně náročných tkanin pro technické účely. Spotřeba vlákenných surovin je tedy pro český textilní průmysl zajišťována převážně dovozem a v roce 2003 představovala více než 147 tisíc tun. Z tohoto důvodu

mají čeští výrobci pouze omezenou možnost přímo ovlivňovat směr vývoje v oblasti chemických vláken, a ztrácí tak možnost přinášet na světové trhy novinky založené na nových materiálech a jejich kombinací jako první, čímž dochází ke ztrátě jejich potenciální budoucí konkurenceschopnosti. Všechna vlákna - běžná i ta speciální - je možné v současné době s většími či menšími obtížemi nakupovat na zahraničních trzích. Pro českého výrobce je překážkou, že v ČR neexistuje ani výrobce s dostatečným vývojovým a výzkumným zázemím. Vývoj nových výrobků s využitím nových materiálů je v oblasti vláken ponechám na ochotě zahraničních výrobců poskytovat informace a servis. V takovém případě však pouze významný odběratel - myšleno samozřejmě finančně a objemově významný - může očekávat rychlou a účinnou spolupráci. Z tohoto důvodu mají výrobci v ČR pouze omezenou možnost přímo ovlivňovat směr vývoje v oblasti chemických vláken, a ztrácí tak možnost přinášet na světové trhy novinky založené na nových materiálech a jejich kombinací jako první [26,27].

Textilní průmysl jako významné odvětví zpracovatelského průmyslu je zapojeno do trvalého procesu modernizace a restrukturalizace povzbuzovaného příchodem nových a složitějších textilních technologií zároveň s narůstajícím konkurenčním bojem o trhy a výrobky. Tento proces se týká nejen průmyslově vyspělých zemí, ale stále více i zemí rozvojových, díky němuž mohou zvyšovat svůj export.

Textilní průmysl v ČR patří, zejména ve vybraných regionech, mezi klíčová odvětví zpracovatelského průmyslu s dlouhodobou tradicí, která byla vždy spojena se zázemím zručné a kreativní pracovní síly. Neopomenutelným propojením textilního průmyslu, jehož součástí je i společnost Kordárna, a.s., je vazba na chemický a gumárenský průmysl. Ta, zejména od 50. a 60. let, přinesla radikální rozšíření variability užitných vlastností textilií nástupem chemických a syntetických vláken. Spolu se zdokonalováním strojírenských technologií a výrobních prostředků tato spolupráce výrazně přispěla i k vyšší produkci textilií a ke vzniku zcela nových konstrukcí textilií - netkaných textilií. To vytváří nové požadavky na kvalifikaci zaměstnanců na straně zajišťování stále náročnějších výrobních technologií. Textilní průmysl se celoevropsky propadl do krize kvalifikačního zázemí zaměstnanců. Ještě hůře je na tom ČR. O velmi obtížné situaci vypovídá struktura kvalifikace zaměstnanců podle dosaženého vzdělání : v textilním průmyslu se nachází 1,5% vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, podporovaných pouze 17,6% zaměstnanci s úplným středoškolským vzděláním [25,28].

Příležitosti českého textilního průmyslu jsou především ve zvládnutí textilních výrobků s vyšší přidanou hodnotou, jakými je především oblast technických textilií. Jde o výrobky pro rostoucí aplikační oblasti jako geotech, buildtech. Orientace na technické textilií by měla mít na výrobce v textilním průmyslu pozitivní dopad, protože rozložení potřeb v jednotlivých aplikačních oblastech dává možnosti všem výrobcům textilií.

Převážná většina technických norem na výrobky textilního průmyslu je v ČR již harmonizována s normami platnými v EU, nehrozí proto při vývozu do EU problémy z tohoto titulu. Péče o kvalitu a technické vlastnosti výrobků v podnicích textilního průmyslu je na velmi dobré úrovni.

Český textilní průmysl musí rovněž změnit své dosavadní obchodní praktiky tak, aby bylo možno prodávat jeho výrobky za vyšší cenu než doposud. Realizace této změny umožní zvýšit marži v rámci textilního průmyslu, která je jedním z hlavních parametrů pro bankovní sektor při posuzování průmyslových odvětví při umísťování finančních prostředků ve formě úvěrů nebo rizikového kapitálu [26].

Základní podmínkou pro využití strategických příležitostí je podstatné zvýšení inovačního potenciálu textilního průmyslu v oblastech víceoborových řešení, které musí dosáhnout kritické masy potřebné pro úspěšná řešení pro rychle se rozvíjející aplikační oblasti a k zapojení se do mezinárodní spolupráce v rámci budování evropské technologické platformy pro textilní průmysl. K dosažení potřebné kritické masy v počtu úspěšných přenosů výsledků vědeckého a akademického výzkumu do výrobní praxe je nutné budovat více spojení mezi akademickým výzkumem a uživatelskou průmyslovou sférou.

Též je potřebná nutnost zaměření výrobců a vývozců textilního průmyslu na trhy třetích zemí. Mezi prioritní země patří USA, Japonsko, Čína, Rusko, Indie, Egypt a středomořští partneři EU.

Financování z fondů EU se jeví jako významná možnost pro financování změn v českém textilním průmyslu, které povedou k využití strategických příležitostí. Jedná se jak o finance z Evropského sociálního fondu, Operačního programu rozvoje lidských zdrojů, které jsou v kompetenci MPSV ČR, Programu INTERREG III., který je v kompetenci MMR ČR, tak o finance z OPMP (Operační program podpory průmyslu a podnikání), které jsou v kompetenci MPO ČR. Ukazuje se však, že český textilní průmysl má nízkou schopnost o toto projektově orientované financování úspěšně požádat. Proto je základním předpokla-

dem pro využívání podpor zvýšení povědomosti podnikatelských subjektů v textilním průmyslu o těchto možnostech podpory a jejich trénink k podávání kvalitních žádostí včetně poradenského servisu při zpracování těchto žádostí. Jako potřebné se jeví umožnění využití OPMP pro konsolidaci technického vybavení výzkumné a inovační základny textilního průmyslu, která přispěje vedle její produktivity i k zlepšení přístupnosti českých subjektů, aktivitám směřujícím k otevřené víceoborové spolupráci [27].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika společnosti

Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou je dnes největším výrobcem kordových a séglových tkanin ve střední Evropě a jediný výrobcem v České republice. Systematicky rozšiřuje svůj výrobní program o nejnovější divizi výroby geotextilií a jiných technických tkanin. Svou kapacitou a kvalitou patří k nejvýznamnějším firmám v tomto oboru na světě. Charakterem výroby se firma řadí mezi podniky s textilní produkcí, avšak v konečném důsledku se nejedná o výrobky pro konečného spotřebitele, nýbrž o polotovary pro gumárenský, plastikařský a stavební průmysl.

Důraz je v této firmě kladen mimo cílené realizace inovací, především na zvyšování kvality a snižování nákladů na výrobu, což by mělo firmě zajistit dlouhodobě dostatečnou konkurenční výhodu na světových trzích.

Privatizace Kordárny v roce 1994 a vysoké investice vložené novými vlastníky do zásadní obnovy a modernizace zastaralého technologického zařízení vytvořily předpoklady úspěchu v otevřené konkurenci především mezi západoevropskými výrobci.

Dílním vyvrcholením snahy o zajištění maximální možné kvality výrobků byla v roce 1996 certifikace systému řízení jakosti. Kordárna, a.s. úspěšně absolvovala certifikační audit, který vykonala společnost Lloyd's Register Quality Assurance. Získání certifikace systému řízení jakosti dle ISO 9001 znamená pro podnik závazek k dosažení nejvyšší kvality potvrzené hodnocením u zákazníků. Prohlubování systému řízení kvality pokračuje budováním systému QS 9000 společně s environmentálním systémem.

Strategie firmy Kordárna, a.s. je otevřeným, aktivním systémem, který pružně reaguje na nové konkurenční možnosti, čímž vytváří příznivé podmínky pro využívání příležitostí, dosahování stability, trvalé efektivnosti a prosperity firmy.

V novém tisíciletí je tak Kordárna, a.s. moderní firmou s výborným technickým i lidským potenciálem, který je schopen pevného zapojení do globálního řetězce, spojujícího výrobce vláken a technických tkanin s předními gumárenskými podniky.

3.1.1 Vznik společnosti

Výstavba Kordárny ve Velké nad Veličkou byla započata v roce 1948. Snahy o vybudování průmyslového podniku v regionu však vznikaly již po roce 1918. Tenkrát se jednalo o umístění nové zbrojovky, která byla ovšem zbudována na Myjavě (SK). Základní kámen byl tak položen až v roce 1948. Jedním z důvodů výstavby bylo vyřešení otázky nedostatku pracovních příležitostí v regionu.

První výrobní hala byla dokončena v roce 1950 a v druhé polovině roku zahájena výroba. Kordárna byla již id počátku vybudována s kapacitou cca 4 000 tun kordových tkanin za rok. Nejprve se jednalo o bavlnářskou výrobu kordových tkanin, která byla nahrazena výrobou viskózových a polyamidových kordů. Výroba kordových tkanin pokrývala potřeby výrobců pneumatik, postupně byla rozšířena výroba o séglové tkaniny, používaných při výrobě dopravních pásů. Zavedením výroby rayonového vlákna v Lovosicích a polyamidového vlákna v Humenném byla vytvořena stabilní materiálová základna pro pokrytí potřeb domácích zákazníků a vývoz především do zemí východní Evropy.

3.1.2 Základní kapitál a kapitálové účasti společnosti

Základní kapitál společnosti činí 562 197 000,- Kč v akciích, jejichž struktura je následující :

55 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000 000,- Kč

11 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč

10 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

2 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 50 000,- Kč

96 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

2 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 500,- Kč

Společnost je součástí koncernu. Vlastnická struktura koncernu je následující :

KORDTRADE, s.r.o. (CZ)

dceřinné společnosti :

I. TEXIPLAST, a.s (SK) - 52,86 %

- II. KORDÁRNA, a.s. (CZ) - 74,60 %
Dceřinné společnosti KORDÁRNA, a.s. :
KORDSERVICE, a.s. (CZ) - 100 %
BONITEX S.A (PL) - 80,03 %
SLOVKORD, a.s. (SK) - 50 %
TEXIPLAST a.s. (SK) - 47,14 %
Skupina podniků „Slovenský hodváb“ (SK)

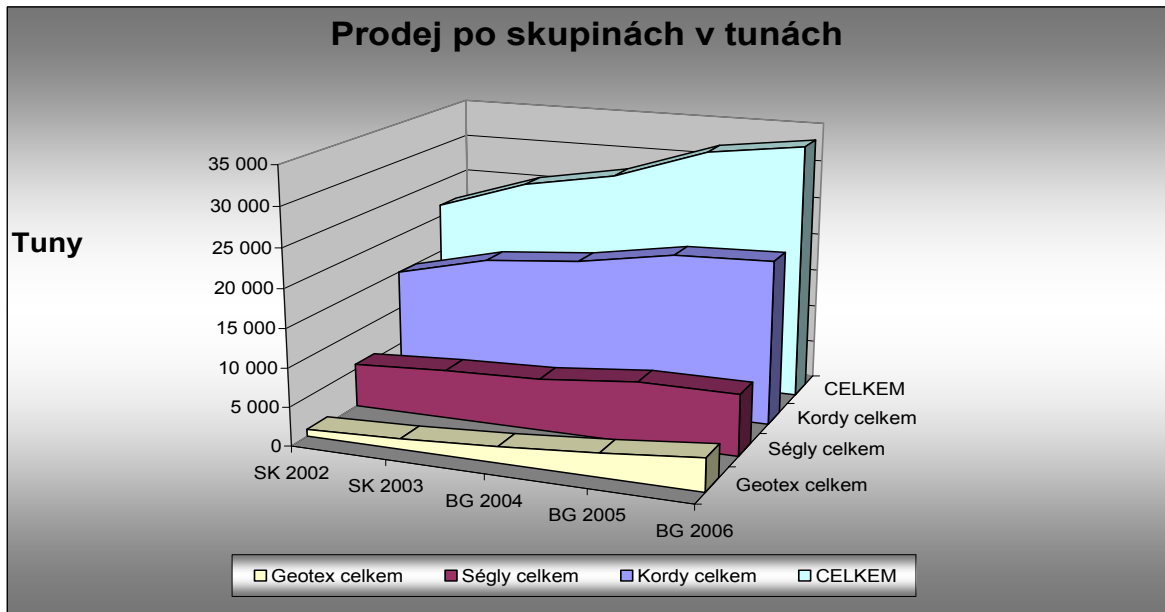
3.1.3 Výrobní program

Hlavním výrobním programem firmy Kordárna, a.s. je výroba výztužných textilních tkanin určených zejména pro výrobu pneumatik a dopravních pásů. Dalším významným výrobním programem, který v současné době prochází dynamickým inovačním vývojem je výroba geotextilií, určených pro vyztužování pozemních komunikací, železničních tratí a různé zpevňování půdy.

Firma v současné době soustřeďuje ve svém výrobním programu tuto výrobu:

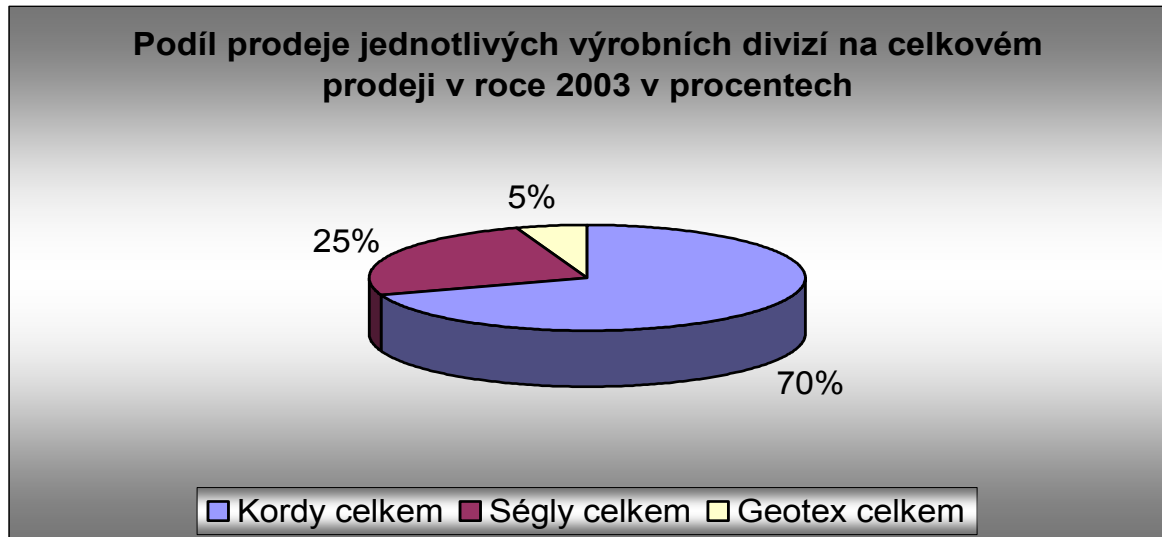
- kordových tkanin pro průmyslové podniky vyrábějící pneumatiky (divize Kord),
- séglových tkanin pro výrobu dopravních pásů (divize Ségl),
- geosyntetik pro stavební průmysl (divize Geo).

Pro přiblížení prodejnosti jednotlivých skupin výrobního programu firmy Kordárna, a.s. uvádím graf 1, který znázorňuje vývoj prodeje v tunách celkem za jednotlivé výrobní divize (Kord, Ségl, Geo) od roku 2002 do roku 2003 a následně též plán prodeje do roku 2006.



Graf 1. Vývoj prodeje výrobních divizí. [interní informace]

Pro lepší znázornění podílů jednotlivých výrobních divizí na prodeji předkládám graf 2, který zobrazuje procentuální podíl divizí Kordy, Ségly a Geo v roce 2003.



Graf 2. Podíl prodeje výrobních divizí na celkovém prodeji v roce 2003. [interní informace]

Graf 1 a 2 nám především říká, že nejdůležitější skupinou z pohledu prodeje je divize Kordů zaujímající v roce 2003 až 70% z celkového prodeje. Musíme však předeslat, že divize kordů je nosný výrobní směr firmy již od jejího vzniku. Druhou, z hlediska prodejnosti

velmi důležitou oblastí, je divize Ségglů, která zaujímala v roce 2003 celých 25%. Mimo jiné je to způsobeno též tím, že divize Ségglů se začala ve firmě Kordárna rozvíjet zhruba o dvacet let později než divize kordů. Třetí a poslední výrobní divizí je divize Geo, která sice zaujímala v roce 2003 pouhých 5 % z celkového prodeje, ale musím na tomto místě konstatovat, že v roce 1999 zaujímala tato divize pouze 1%, v roce 2000 2%, v roce 2001 3%, v roce 2002 4%. Je tudíž neoddiskutovatelné, že rok od roku podíl této divize na celkovém prodeji firmy roste a roste velmi rapidně. Pro rok 2004 byl předpokládán podíl 7%, pro rok 2005 už 9% a pro rok 2006 dokonce 12%. Tento trend je způsoben především jednou velmi důležitou skutečností – firma v této oblasti neustále inovuje a vyvíjí nové a nové výrobky.

3.1.4 Výrobní proces

Hlavní výrobní proces ve firmě Kordárna a.s. je možné v současné době rozdělit do tří klíčových operací jdoucích ve výrobním procesu po sobě:

Skaní → podstatou je zakrucování jedné, dvou nebo více jednoduchých přízí v přízi jednu. Seskáním většího počtu nití se dosáhne vysokých pevností a lepšího vzhledu.

Tkaní → proces, při kterém je tkanina tvořena provazováním dvou soustav nití pravoúhle se křížujícími. Osnovní nitě vcházejí do tkacího procesu podélně v plném počtu vedle sebe rovnoběžně položeny. Útkové nitě se vkládají postupně příčně do osnovy, vždy po jedné niti během jednoho pracovního cyklu stavu. Finálním výrobkem tkalcovských stavů je balík tkaniny.

Dodatečná tepelná úprava (DTÚ) → účelem tohoto třetího nosného výrobního procesu je dát kordovým a technickým tkaninám takové požadované fyzikálně-mechanické vlastnosti, které jsou nutné pro jejich různé druhy užití. Tímto procesem jsou ovlivňovány velmi důležité vlastnosti tkanin jako jsou např. pevnost, tažnost a smrštění.

3.2 Mapa připravenosti firmy Kordárna, a.s. k inovacím

Do této části jsme zařadila vyhodnocení mapy připravenosti firmy Kordárna, a.s. k inovacím. Toto vyhodnocení slouží ke zjištění, do jaké míry je podnik připraven k zavádění inovací, jinými slovy, jaký je její inovační potenciál. Metodika vyhodnocení zahrnuje vybrané klíčové oblasti, které s inovačním potenciálem úzce souvisí. Jedná se o tyto oblasti :

- strategie a plánování,
- marketing,
- technologický proces,
- kvalita a životní prostředí,
- logistika,
- organizace a lidské zdroje.¹

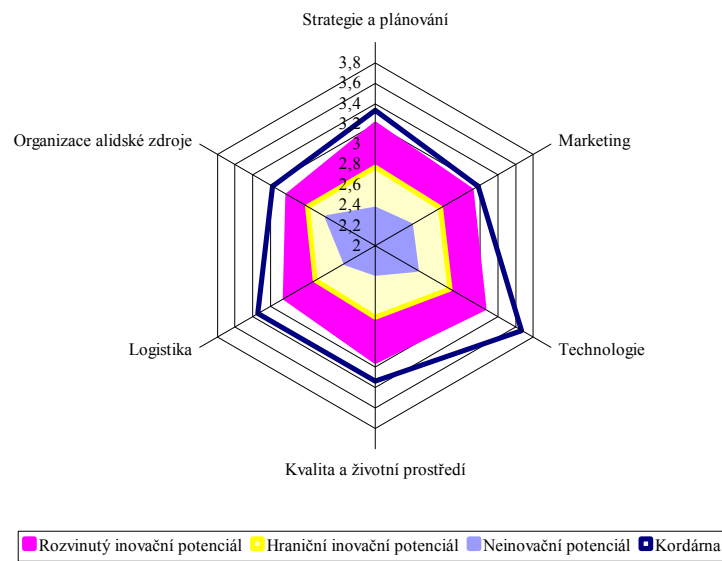
Vyhodnocení celkového inovačního potenciálu firmy vychází z regresního modelu., který je vyjádřen vztahem:

Inovační potenciál = - 0,0037 + 0,1809 x Kvalita a životní prostředí + 0,1683 x Logistika + 0,1938 x Marketing + 0,1488 x Organizace a lidské zdroje + 0,1775 x Strategie a plánování + 0,1305 x Technologie.

Při hodnocení firmy Kordárna, a.s. bylo zjištěno, že její inovační potenciál $IP = 3,3148 \pm 0,0185$. Výše zjištěného inovačního potenciálu se pohybuje jednoznačně nad hranicí rozvinutého inovačního potenciálu, který je $IP = 3,1051 \pm 0,0102$ ². Tato skutečnost ukazuje na více než dostatečnou vybavenost firmy pro realizaci inovací. Zjištěné údaje jsou o inovačním připravenosti je možné dokumentovat též graficky, viz obr. 6.

¹ Vacek.J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. Západočeská univerzita v Plzni. www.kip.zcu.cz/USME/hledani.doc

² Krchová, H. Primární role inovací a změn v posilování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců. *Disertační práce*. Zlín: UTB FaME 2005



Obr. 6. Mapa připravenosti společnost Kordárna, a.s. k inovacím[11, vlastní úpravy]

Obrázek 6 vypovídá o skutečnosti, že firma Kordárna, a.s. je ve všech sledovaných oblastech dostatečně vybavena, což je možné dokumentovat i následujícím popisem.

3.2.1 Oblast strategie a plánování

Kordárna, a.s. se řadí mezi firmy, které jsou si vědomy zásad moderního řízení a strategického plánování. Lze předpokládat, že si nutnost zavádění inovací nejen uvědomuje, ale je schopna je plánovat i provádět. Výsledky naznačují, že firma je schopna promítnout zkušenosti svých předchozích aktivit do budoucích postupů. To znamená, že existuje řízený tok informací ve firmě a systematická práce s nimi. Kontrolní procesy nejsou zatím orientovány dopředně, čímž vznikají ztráty ze „setrvačnosti procesu“. Podnik má nástroje k vědomému ovlivňování své budoucí situace. Z nich vyplývá i prostor pro zvyšování parametrů výkonnosti podniku a tedy uplatňování inovací za tímto účelem. Jejich příprava a uskutečňování nebývá důsledně a cílevědomě sledována. Firma je schopna korigovat své aktivity a správně rozpoznávat důležité inovační podněty. Problémem je, že tyto podněty jsou potlačovány na úkor momentálních potřeb. Důsledkem toho je ztráta času a někdy i prostředků, což může destabilizovat její pozici na trhu.

3.2.2 Oblast marketingu

Ve firmě převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v ostatních oblastech procesů nejsou považovány za podstatné. Dostatečný přístup k informacím však dává šanci překonat zmíněné nedostatky v marketingové činnosti firmy. Kordárna, a.s. dobře zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Situace je zde natolik průhledná, že pro firmu není potřebné věnovat se systematicky vyhodnocování své tržní pozice. Ohrožením mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do odvětví, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu. Hlavní důraz je kladen na uspokojování budoucích potřeb svých zákazníků, což znamená rozvinutou a koncepční inovační činnost ve firmě, kde podněty k inovacím přicházejí od zákazníků. Firma staví na know-how svých pracovníků. Problém zde nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde. Nepředávání informací vede k růstu hodnoty pracovníka a vytváření pseudoklíčových pozic ve firmě. Neplánování a nesledování nákladů na marketing může zkreslit ekonomický výsledek obchodního případů tím, že generovaná hrubá marže nebude dost vysoká k pokrytí všech nákladů, včetně marketingových. Tím by mohlo dojít k omezení inovačního potenciálu.

3.2.3 Oblast technologického procesu

Vyjadřuje provázanost procesu změn ve firemním prostředí. Zároveň je nastavena i funkční zpětná vazba, takže změnové procesy lze monitorovat i hodnotit. Změnový proces ve firmě má předpoklady být kontinuální a může tedy výrazně podporovat budoucí konkurenceschopnost firmy. Ačkoliv se zde projevuje velká snaha o systematickosti práce s inovačními podněty, závislost jejich rozvíjení na lidském činiteli je ještě příliš velká. Prostředky finančního řízení jsou uplatňovány i na změnové procesy, což znamená, že je na ně nazíráno se stejnou vahou jako na projekty v realizaci. Řízení takových projektů (procesů) umožňuje vytvářet kontinuální prostředí ve firmě a reagovat přitom včas na vznikající odchylky od predikovaných výsledků. Vývoj je ve firmě součástí rozpočtu firmy, která se nespolehá pouze na externí výhodné účelové zdroje. Kordárna, a.s. má jasnou koncepci, stanovené priority svých vývojových aktivit a dokáže i vynakládané prostředky efektivně kontrolovat a tím má větší šanci získat i další výhodné zdroje, které budou urychlovat její výkonnostní růst.

3.2.4 Oblast kvality a životního prostředí

Firma respektuje význam standardů, nechápe je však komplexně a jejich působnost omezuje pouze na izolovaně řešené problémy. Taková řešení zohledňují především technický přístup. Firma je součástí průmyslového řetězce, ve kterém musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Toto zahrnuje i aktivní přístup k rozvíjení činností spojených s ochranou životního prostředí. Veškeré tyto aktivity vhodně mediálně prezentované zlepšují image firmy a nastolují důvěru ekologických organizací, což zabezpečuje pro firmu perspektivní budoucí rozvoj. Kordárna, a.s. sleduje rovněž mezinárodní trendy vývoje a může se inspirovat u předních zahraničních firem. Tím se uvědoměle staví do pozice imitátora, případně i vyzyvatele a proto musí přirozeně plánovat svoji budoucnost a tedy rozvíjet i inovační potenciál.

3.2.5 Oblast logistiky

Firma má vytvořenou funkční databázi dodavatelů a distributorů a může vyhodnocovat jejich efektivnost. Přetrvávající liniová organizační struktura neumožňuje dostatečně delegovat pravomoc ke sledování efektivity zvolených řešení mimo řídicí úroveň ve firmě. Dochází k neformální komunikaci se svými partnery prostřednictvím pracovníků obchodu namísto pracovníků marketingu. Oni jsou odpovědní za přenos informací do firmy a jejich nezkreslenost. Sází na iniciativu svých pracovníků, kteří ale nemají mandát pro systematickou činnost v této oblasti. Posouzení užitečnosti inovačních nápadů svých pracovníků je v rukou managementu firmy.

3.2.6 Oblast organizace a lidských zdrojů

Firma má vytvořenou typickou liniovou strukturu; za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Pokud vzniknou problémy, jsou řešeny s prioritním cílem zabezpečit plynulost pracovního procesu. Řešení konfliktů na pracovišti je plně v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka. Podle jeho povahy pak záleží na tom, zda budou konflikty nekompromisně potlačovány, nebo analyzovány a řešeny. Je zde zaveden systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení. Vzhledem k tomu, že parametry tohoto systému jsou reálné, je takovýto systém plně funkční. Soubor výkonných pravomocí je přesunut na střední článek řízení. Firma se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem a též budovat

firemní kulturu jako součást svého plánu rozvoje. Přitom současně bere v potaz omezenost svých zdrojů, což znamená, že budování firemní kultury zde nepatří mezi prioritní strategické programy. Přesto však chápe firemní kulturu nejen jako prostředek propagace firmy, ale rovněž i jako nástroj zvyšování její výkonnosti. Přitom je akceptováno vědomí dlouhodobosti tohoto procesu.

3.3 Analýza míry sofistikovanosti inovačního systému společnosti Kor-dárna, a.s.

Cílem dané analýzy je zjistit míru sofistikovanosti inovačního systému. Dané hodnocení slouží ke zjištění, do jaké míry společnost systematicky využívá příležitosti pro inovace, popř. do jaké míry je připravena na zavedení systému, který zajistí, že příležitosti pro inovace budou využity.

Hlavním nástrojem pro ohodnocení je dotazník, který obsahuje otázky, které se vztahují k jednotlivým charakteristikám společnosti, která dokáže dobře využívat příležitosti pro inovace. Otázky v dotazníku byly předloženy celkem 13 respondentům, z toho bylo 6 členů vrcholového managementu společnosti a 7 členů středního managementu. Otázky nejsou tématicky řazeny, ale jsou uvedeny ve zcela náhodném pořadí a jsou konstruovány ve formě tvrzení, se kterými respondent vyjadřuje určitou míru souhlasu či nesouhlasu. K tomu využívá pětibodovou škálu :

Tab. 1 . Bodová škála [vlastní zpracování]

Bodové hodnocení	Míra souhlasu
1	nesouhlasím
2	spíše nesouhlasím
3	Částečně souhlasím
4	spíše souhlasím
5	souhlasím

V první oblasti otázek „Strategický přístup k řízení podniku a zahrnutí inovací do strategie“ se ověřuje, zda společnost splňuje tento základní předpoklad. Z dosažených hodnot je zřejmé, že ve společnosti existuje strategický přístup a zahrnutí inovací do strategie je hodnoceno více než průměrně. Management společnosti zná konkrétní představu o stavu společnosti a dlouhodobé plány jsou základem pro budoucí rozvoj společnosti. Je si též vědom faktu, že pokud nebude společnost stále něco zlepšovat, ztratí svoji konkurenceschopnost.

Druhá oblast otázek zkoumá, jak systematicky společnost postupuje při práci na inovacích. Otázky jsou zde rozděleny do dvou podtémat :

- zda je v podniku nějaký systém nastaven,

- zda se nastavený systém dodržuje.

Tato oblast je z daných hodnot pouze dostačující, což ukazuje na stav, kdy ve společnosti je již nějaký systém nastaven, ale není dostatečně využíván a dodržován. Toto by mohlo být jedním z faktorů, kdy by mělo dojít ke zdokonalení systému a jeho dodržování.

Dalších jedenáct oblastí otázek se vztahuje k jednotlivým dovednostem, schopnostem, praktikám a návykům, které jsou podle hypotézy nutné k tomu, aby podnik mohl pracovat s inovacemi. V každé oblasti je jedno nebo dvě tvrzení, která by měla odhalit, zda si vůbec management společnosti uvědomuje důležitost tématu a zda je jeho přístup k této problematice správný.

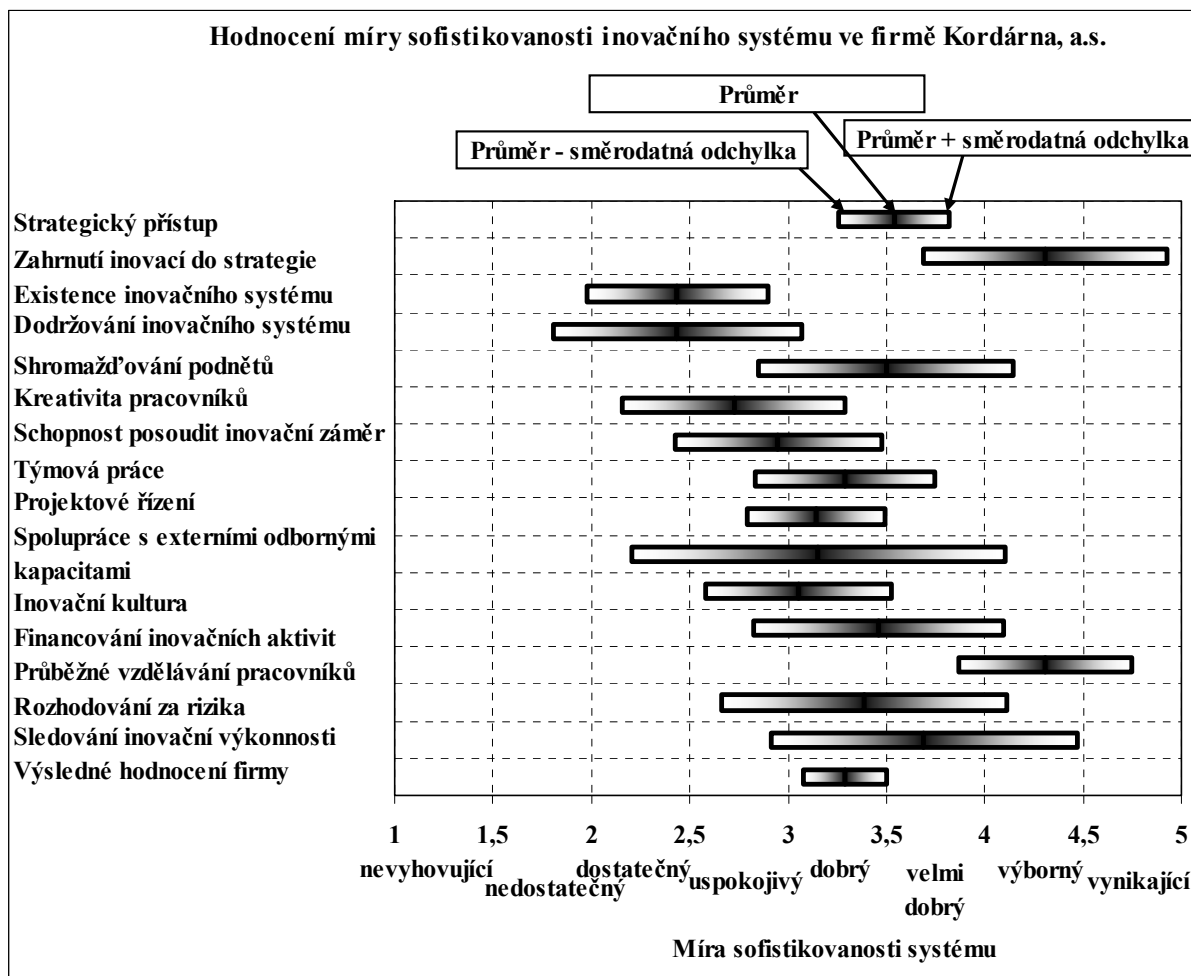
Všech jedenáct sledovaných oblastí ve společnosti Kordárna, a.s. bylo ohodnoceno jako uspokojivé nebo dobré, za velmi dobrou oblast je považována oblast průběžného vzdělávání pracovníků.

Jednotlivá ohodnocení jsou dokumentována v následující tabulce a grafu.

Tab. 2 Celkové statistické vyhodnocení [vlastní zpracování]

	Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
A.1	Strategický přístup	3,53846	0,27853	0,07725
A.2	Zahrnutí inovací do strategie	4,30769	0,61964	0,17186
B.1	Existence inovačního systému	2,43590	0,46011	0,12761
B.2	Dodržování inovačního systému	2,43590	0,63225	0,17535
C.1	Shromažďování podnětů	3,50000	0,64715	0,17949
C.2	Kreativita pracovníků	2,72308	0,56861	0,15770
C.3	Schopnost posoudit inovační záměr	2,94872	0,52455	0,14548
C.4	Týmová práce	3,29231	0,45651	0,12661
C.5	Projektové řízení	3,14423	0,34961	0,09696
C.6	Spolupráce s externími odbornými kapacitami	3,15385	0,94837	0,26303
C.7	Inovační kultura	3,05128	0,47314	0,13123

C.8	Financování inovačních aktivit	3,46154	0,63432	0,17593
C.9	Průběžné vzdělávání	4,30769	0,44263	0,12276
C.10	Rozhodování v podmínkách rizika	3,38462	0,72614	0,20140
C.11	Sledování inovační výkonnosti	3,69231	0,77926	0,21613



Graf 3. Celkové vyhodnocení společnosti Kordárna, a.s. [vlastní zpracování]

V této části jsou podrobně komentovány výsledky jednotlivých oblastí výzkumu a tématiky rozděleny do pěti oblastí z pohledu inovačně orientované společnosti:

- inovační strategie,
- inovační kultura a řízení lidských zdrojů,
- inovační náměty,

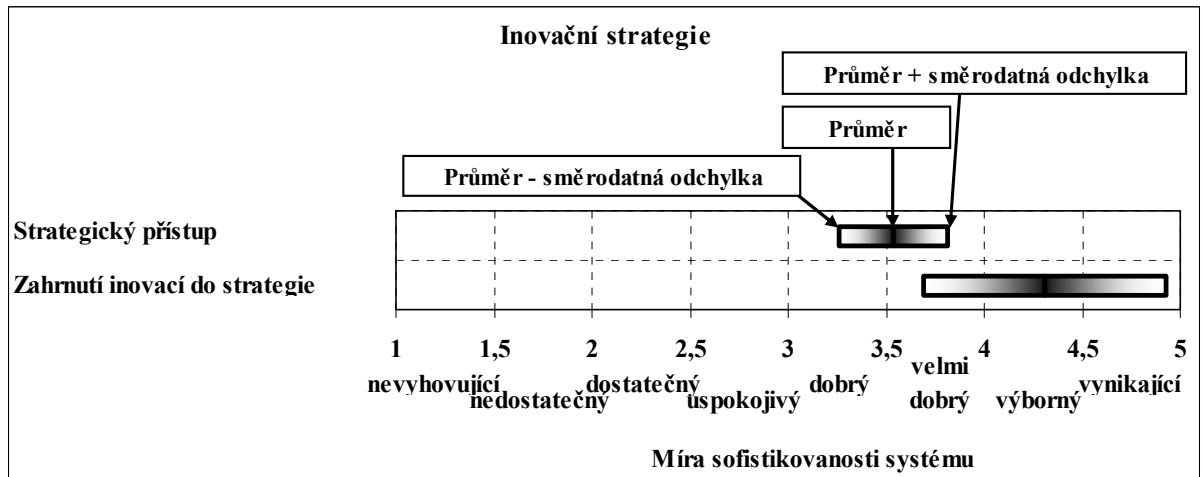
- inovační projekty,
- inovační cyklus.

Jednotlivé oblasti vychází z předchozího dotazníkového šetření a pro jsou znázorněny graficky.

3.3.1 Inovační strategie

Z odpovědi všech respondentů je zřejmé, že management společnosti Kordárna, a.s. má konkrétní představu jak o současném, tak i budoucím stavu firmy. Společnost má jasné stanovené cíle, jak dané představy za několik let dosáhnout a splnit tak své cíle. K tomu slouží pravidelné schůzky vedení společnosti s klíčovými řediteli. Vedení se zabývá řízením nejen na několik týdnů do předu, ale uvědomuje si, že je třeba pokoušet se co nejlépe odhadnout vývoj trhu na několik let dopředu a podle toho si stanovit i dlouhodobější cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. V dlouhodobých plánech počítá s inovacemi nejen výrobků, ale i procesů, jelikož společnost Kordárna, a.s. je si plně vědoma toho, že pokud se nebude stále něco zlepšovat, ztratí společnost svou konkurenceschopnost a pozici na trhu. V dlouhodobých plánech jsou vyčleněny nejen finanční prostředky na inovace a jejich vyhledávání, ale počítá se také s vyčleněním části lidských zdrojů.

Jak je možné vyčíst z grafu 4, u oblasti o strategickém přístupu mají vzhledem k velmi malé směrodatné odchylce (0,27853) jednotliví respondenti vzácně jednotný názor. Poněkud odlišný názor na oblasti o zahrnutí inovací do strategie poukazuje vyšší hodnota směrodatné odchylky u druhé oblasti (0,61964). Jak je ale zřejmé, celkové výsledky ukazují ještě lepší situaci než u oblasti otázek předchozích.



Graf 4. Vyhodnocení inovační strategie [vlastní zpracování]

3.3.2 Inovační kultura a řízení lidských zdrojů

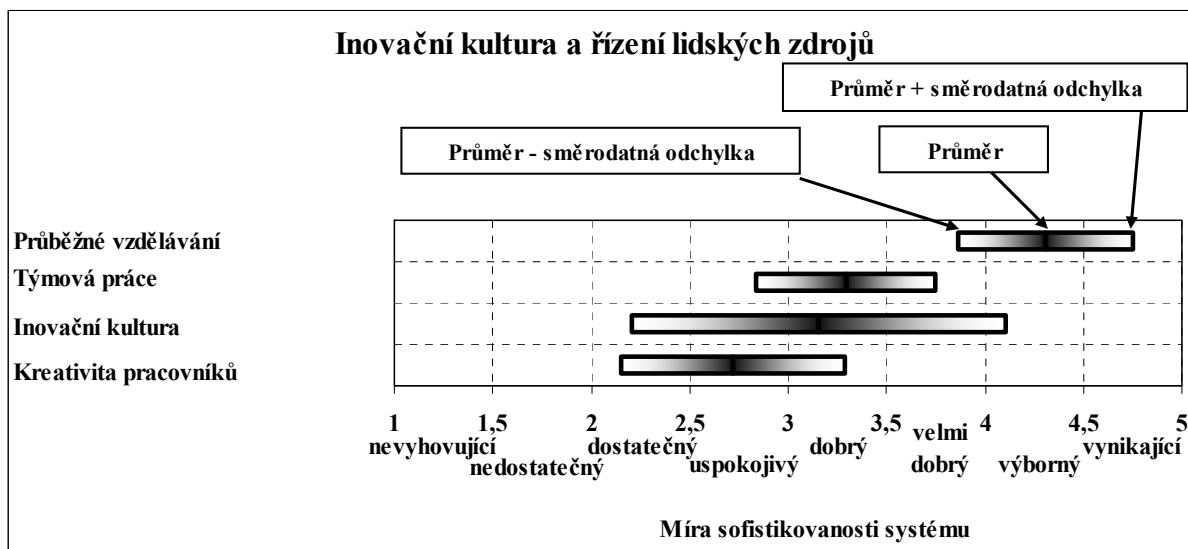
Společnost je si plně vědoma, že bez kvalifikovaných pracovníků, kteří se podílí na inovacích a jejich vyhledávání, by nemohla dosahovat úspěchů v daném odvětví. Z tohoto důvodu jsou nejen pracovníci na vrcholových pozicích, ale i pracovníci na nižších pozicích pravidelně účastníky školení, odborných seminářů, konferencí a odborných vzdělávacích akcí, jenž jsou součástí jejich odborného vzdělávání a zdokonalování. Výběr daných školení a seminářů je pečlivě zváženo a není náhodným, nýbrž těsně koresponduje s požadavky trhu a těsně se odvíjí od dlouhodobých cílů společnosti Kordárna, a.s.. Dále mají zaměstnanci možnost z pravidelně odebíraných odborných časopisů čerpat nápady, jenž mohou být použity ke zvýšení kvality výrobků nebo k jejich potřebným inovacím. Každý kvalitní odborník se potřebuje dále vzdělávat a pokud společnost takového odborníka přijme, měla by se starat o jeho další vzdělávání a prohlubování odborných znalostí.

Týmová práce je podmínkou pro úspěšné dosahování stanovených cílů a ve společnosti je na ni kladen velký důraz, jelikož při ní mohou vznikat dobré nápady. Důležitým faktorem je, aby každý člen týmu byl informován o budoucích pracích a všichni členové obdrželi stejné informace. V týmu nesmí docházet ke střetu osob a zájmů, pouze může nastat situace, kdy dojde ke střetu názorů na danou problematiku. V týmech je určen formální vedoucí, který danou situaci uklidní a je ostatními členy respektován. Pravidlem se stalo, že když něco některý člen týmu říká, všichni ostatní členové pozorně poslouchají a ujišťují se, že správně pochopily obsah výkladu. Společnou snahou týmu je dosažení stanoveného cíle a tým cítí odpovědnost za úspěch. Členové týmu jsou si vědomi, že jedinec sám nevyřeší

složitý problém, než když vytvoří společný tým složený z pracovníků různých profesí a kvalifikací. Členové vedení společnosti jsou přibližně seznamováni o vlastnostech pracovníků, kteří jsou vybíráni do sestavovaných týmů.

Představa managementu o budoucnosti společnosti je známa všem pracovníkům, kteří se cítí být součástí společnosti a těší se z každého dosaženého úspěchu. Pracovníci jsou zvyklí na pravidelné hodnocení ze strany vedení společnosti. Ne často však jednotliví pracovníci přicházejí s nápady a novými myšlenkami. Problémem by mohla být nedostatečná motivace a následné ohodnocení nové myšlenky. Proto by se měl každý dobrý vedoucí zajímat o motivaci jednotlivých pracovníků, aby je mohl efektivně podněcovat k lepším výkonům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, jak ukazuje graf 5, že v oblasti kreativity pracovníků je možné ve společnosti Kordárna, a.s. některé oblasti v otázkách kreativity zlepšovat. Stává se, že pracovníci jsou při vyhledávání příležitostí pro inovace iniciativní pouze z osobního zájmu. Některým však pouze stačí, když znají pouze svůj přesně vymezený úkol a nemají zájem se seznamovat se strategickými záměry společnosti. Tak pracovníci svůj přesně vymezený úkol splní a o víc už se nezajímají. Z tohoto důvodu zaměstnanci společnosti neraději vymýšlejí něco nového, ale raději se drží osvědčených cest. Pokud se objeví nový nápad, jde spíše ze strany zákazníků, kteří věří, že jsme schopni ho dokončit. Ale vyskytují se i případy, kdy originalita našich zaměstnanců přispěla k vývoji nových výrobků a tak přispěla k posílení konkurenceschopnosti společnosti. Společnost je si plně vědoma toho, že úspěch je dán v rozhodující míře tvořivostí jejich pracovníků.

Výše zmíněnou problematiku jasně dokládá dotazníkové šetření (jak ukazuje graf 5), kde je zřejmé, že respondenti jsou přesvědčeni o vysoké úrovni oblasti průběžného vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. To dokazuje nejen velikost směrodatné odchylky (0,44263), ale především dosažený průměr 4,30769. Vcelku shodné hodnocení je možné pozorovat i v oblasti týmové práce. V celkovém pojetí lze chápat, dle odpovědí respondentů, inovační kulturu ve společnosti za zavedenou, avšak neshoda v názorech respondentů určená velikostí směrodatné odchylky poukazuje na stav, kdy respondenti nejsou v některých oblastech tématu stejného názoru. Za nejhůře hodnocenou oblast (dle velikosti průměru) je možné považovat kreativitu pracovníků, jak již bylo naznačeno výše, bylo by vhodné tuto oblast cíleně rozvíjet.

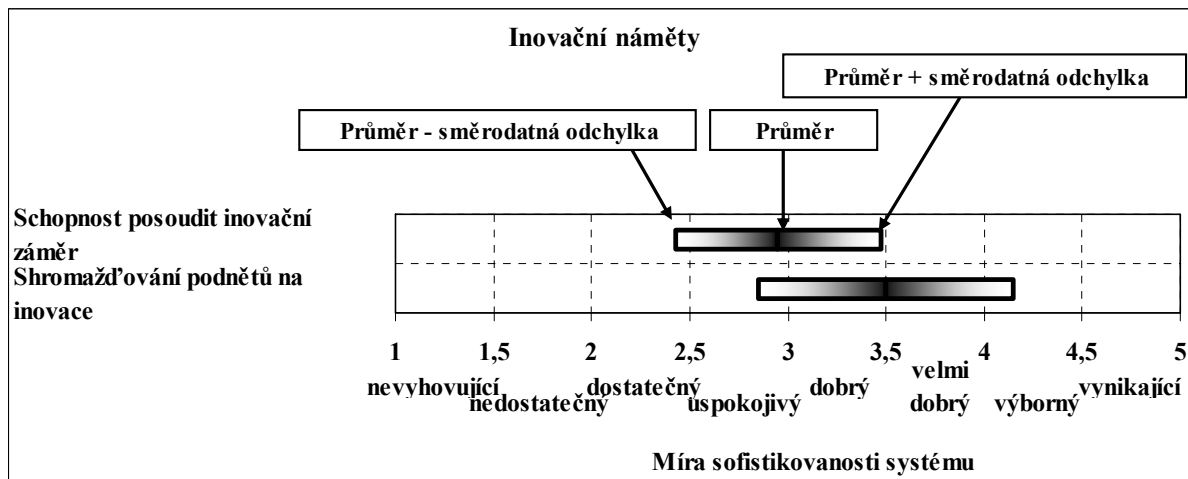


Graf 5. Vyhodnocení inovační kultury a řízení lidských zdrojů [vlastní zpracování]

3.3.3 Inovační náměty

Společnost je si plně vědoma možného ohrožení od konkurence, zvláště blížícího se rozšiřování východního a asijského trhu, a dá se říct, že je seznámena s prací jednotlivých konkurentů v daném odvětví a pravidelně se proto zamýšlí nad tím, jak dosáhnou lepší konkurenceschopnosti. I proto jsou ve společnosti Kordárna, a.s. pracovníci, kteří sledují poslední novinky v oboru a pravidelně o nich informují své nadřízené, kteří seznámí management společnosti s danou situací, možných příležitostech a ohroženích, jenž mohou pro podnik vyplynout. Pracovníci společnosti, kteří přichází do styku se zákazníky, zaznamenávají jejich náměty a reakce, jenž jsou předávány dál na další oddělení, kde jsou dané informace zaznamenány. Též jsou průběžně zaznamenávány informace o stávajících dodavatelích a pravidelně doplňovány informacemi o potenciálních dodavatelích a v těchto jsou vyhledávány možné příležitosti pro společnost.

Jak ukazuje graf 6, názor respondentů na oblasti otázek o posuzování inovačního záměru a shromažďování inovačních námětů není v celkovém pojetí jednotný. Z výsledků je zřejmé, že schopnost posoudit inovační záměr je v horším stavu než shromažďování podnětů na inovace. Rozdílnost názorů jednotlivých respondentů dokazují směrodatné odchyly u jednotlivých sledovaných oblastí této části. Oblast schopnosti posoudit inovační záměr dosáhla směrodatné odchyly 0,52455 a oblast shromažďování podnětů na inovace s odchyly 0,64715. Z výsledků je zřejmá větší rozdílnost názorů u oblasti shromažďování podnětů na inovace.



Graf 6. Vyhodnocení inovačních námětů [vlastní zpracování]

3.3.4 Inovační projekty

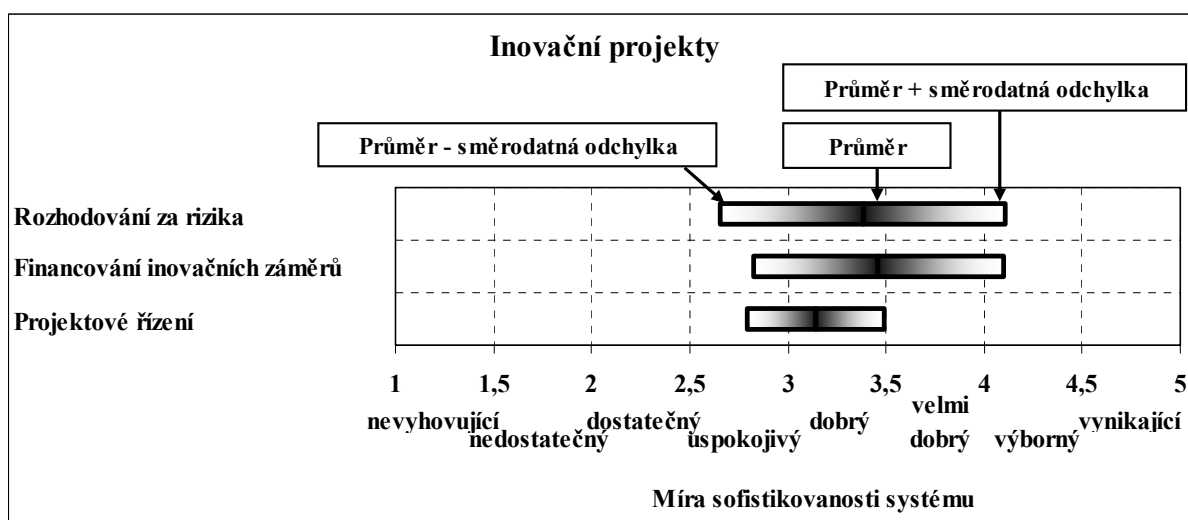
Společnost Kordárna, a.s. považuje zdravé riziko za nutnou podmínku rozvoje firmy a pokud dané riziko nastane, nemá snahu se mu vyhnout. Je si vědoma toho, že inovovat může pouze ten, který je ochoten v určitých mezích riskovat a při rozhodování o inovacích počítá s tím, že ne každé rozhodnutí se nakonec ukáže jako správné rozhodnutí. Pracovníci společnosti nejsou nijak postihováni za rozhodnutí o inovacích, která se nakonec ukážou jako nesprávná, pokud neopomněli prověřit všechny faktory, co prověřit měli.

Pokud společnost přistoupí na proces inovace, je připravena daný proces financovat z vlastních zdrojů, které jsou na daný proces rezervovány. Vzhledem k dostatečným finančním zdrojům může společnost Kordárna, a.s. realizovat perspektivní náměty na inovace, které má v záloze. Společnost je také seznámena o možných poskytovaných finančních podporách, které mohou být použity při řešení inovací.

Management společnosti si plně uvědomuje, že při práci na rozsáhlejších úkolu je důležité, aby bylo zřejmé, jaká je odpovědnost a pravomoc jednotlivých zaměstnanců při řešení daného úkolu. Společnost dokáže odhadnout své kapacitní možnosti a nemá problém s termíny a kvalitou. Po každé dokončené etapě úkolu se pravidelně konají porady, na nichž se kontroluje postup prací a upřesňuje se další postup. Společnost ví, že i dobří pracovníci mohou vykazovat podprůměrné výsledky, pokud není jejich práce dobře koordinována.

Společnost se nikdy nesešla se situací, kdy by před zahájením nějaké aktivity neprovedla rozbor její finanční stránky a pokud se společnost rozhodne k této nové aktivitě přistoupit, pokusí se odhadnout její finanční náročnost, aby byla schopna celou aktivitu financovat. Jak technická proveditelnost zvolené aktivity, tak i její tržní potenciál je vždy konzultován s interními pracovníky, ale i externími odborníky na zvolenou problematiku. Tato spolupráce je jedním z důvodů, proč ve společnosti nedochází k přípravě nového výrobku, který by se nakonec ukázal jako technicky neproveditelný a nedochází tak k věnování úsilí na realizaci výrobku, o který by nebyl na trhu zájem. Proto není důležité rychle jednat, ale před samotnou inovací provést jak technické, tak i technologické a finanční rozbor dané situace.

Předchozí skutečnosti dokazují názory respondentů, kdy v oblastech hodnocení za rizika, přestože je ho možné obecně hodnotit jako dobré, se potvrzuje, díky směrodatné odchylce 0,72614, rozdílnost názorů jednotlivých respondentů a hodnocení se tedy reálně pohybuje od uspokojivý po výborný. Velmi podobně byla hodnocena i otázka financování. Rozdílnost názorů jednotlivých respondentů v této oblasti lze přičíst různým pracovním pozicím ve společnosti. Odlišně byla hodnocena oblast otázek projektové řízení, kde je zřejmá jednotnost respondentů napříč jejich pracovními pozicemi.



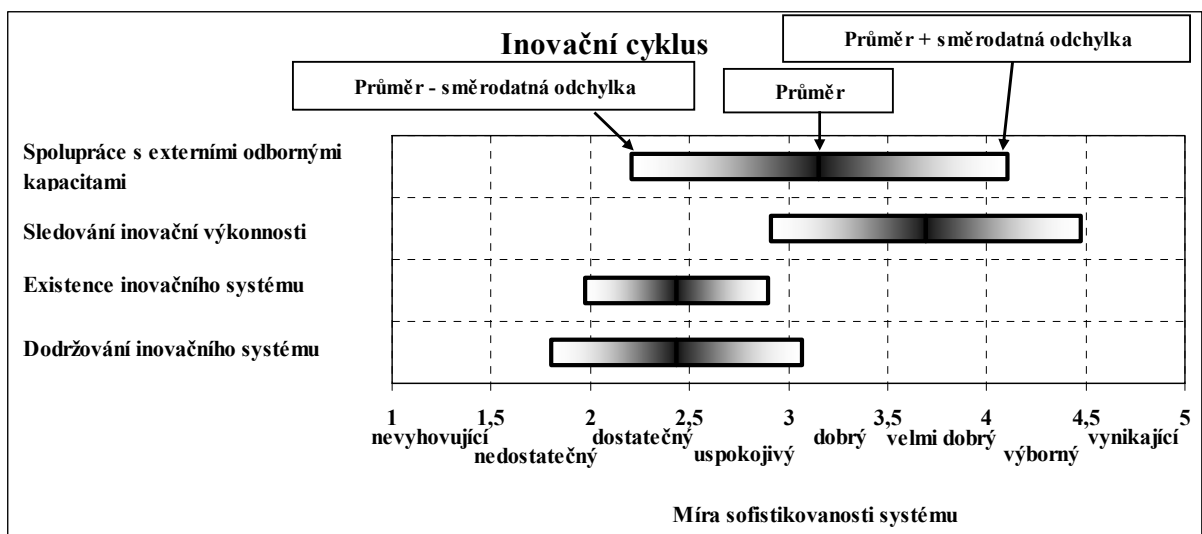
Graf 7. Vyhodnocení inovačních projektů [vlastní zpracování]

3.3.5 Inovační cyklus

Existence inovačního systému a jeho dodržování ve společnosti Kordárna, a.s. bylo podle odpovědí respondentů vyhodnoceno jako dostatečné. Na tomto místě je třeba předeslat, že

se jedná o nejhůře ohodnocené oblasti z celého šetření. V oblasti dodržování inovačního systému byla zřejmá směrodatná odchylka 0,63225, což poukazuje na rozdílnost názorů od nedostatečný po uspokojivý (dobrý). Při dodržování inovační strategie společnost vychází z výsledků pravidelného hodnocení své inovační výkonnosti a efektivity inovační práce. Dochází k pravidelné kontrole, zda jsou prováděné inovační aktivity v souladu s dlouhodobými záměry společnosti a zda skutečné a plánované výsledky inovačních prací odpovídají stanoveným cílům. Po provedené kontrole přichází též nejpresnější přiřazování nákladů k výnosům z realizovaných investic.

Jak je zřejmé z grafu 8, respondenti vykázali shodu u otázek v oblasti spolupráce s externími odbornými kapacitami, avšak nejvyšší velikost směrodatné odchylky (0,94837) poukazuje na fakt, že v některých názorech, především na oblast spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavy, je názor velmi nejednotný. V daném šetření se tato oblast jeví jako oblast s největší směrodatnou odchylkou.



Graf 8. Vyhodnocení inovačního cyklu [vlastní zpracování]

3.4 Závěr analytické části

V rámci analytické části byly zpracovány dvě šetření. Prvním byla mapa připravenosti společnosti Kordárna, a.s k inovacím. Druhým šetřením byla analýza míry sofistikovanosti inovačního systému. Z prvního šetření vyplynulo, že společnost Kordárna, a.s je jednoznačně připravena pro realizaci výrobních inovací. Mimo jiné tento stav dokumentoval i zjištěný inovační potenciál, který vycházel z připravenosti společnosti Kordárna, a.s. v následující oblastech: oblast strategie a plánování, oblast marketingu, oblast technologického procesu, oblast kvality a životního prostředí, oblast logistiky a oblast organizace a lidských zdrojů. Následně bylo též graficky prokázáno, že společnost Kordárna, a.s. je připravena na realizaci inovací v každé ze šesti sledovaných oblastí. Toto šetření posloužilo ke zjištění, že společnost Kordárna, a.s. je vhodnou společností pro řešení problematiky implementace na inovačně orientovanou společnost.

Druhým šetřením byla analýza míry sofistikovanosti inovačního systému. Šetření je možné pokládat za relevantní z důvodu, že na šetření se podílelo 67 % respondentů z vrcholového managementu společnosti a 49 % respondentů z managementu středního. Zde, jak ukazují výsledky, v celkovém hodnocení míry sofistikovanosti inovačního systému ve společnosti Kordárna, a.s. (viz graf 3), je možné hodnotit tuto společnost a míru rozvinutosti jejího inovačního systému za dobrou. Dokládá to celková průměrná hodnota 3,53846 a též velikost směrodatné odchylky, která činí 0,28569. Tyto výsledky dokazují, že respondenti mají velmi shodný názor na situaci v rámci inovačního systému ve společnosti Kordárna, a.s.

Co se týče jednotlivých oblastí, nejlépe je možné hodnotit průběžné vzdělávání zaměstnanců a následně zahrnutí inovací do strategie.

Za velmi dobré je možné považovat strategický přístup k problematice inovací, sledování inovační výkonnosti, shromažďování podnětů či spolupráci s externími odbornými kapacitami (u těchto oblastí otázek je si třeba uvědomit, ne že všichni respondenti měla stejný názor, co jasně dokládá směrodatná odchylka u hodnocených oblastí).

Na druhé straně hodnotící škály se pak nacházejí oblasti existence a dodržování inovačního systému či kreativita pracovníků. Všechny ostatní oblasti je možné hodnotit jako dobré či uspokojivé.

Z předcházejícího tedy vyplývá, že v projektové části se bude nutné prioritně zaměřit na postupnou tvorbu inovačního systému, do kterého (jak říká většina literární pramenů) spa-

dá prioritně vytvoření funkce manažera inovací, vytvoření systému shromažďování podnětů, podpora kreativity pracovníků a v závislosti na tom, vytvoření adekvátního motivačního programu tak, aby byly možné zabezpečit všechny předcházející části a byl vytvořen společný duch pro realizaci firemních změn.

4 PROJEKT IMPLEMENTACE SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S. NA INOVAČNĚ ORIENTO VANOU SPOLEČNIST

4.1 Odůvodnění projektu

Na úvod je třeba předeslat, že společnost Kordárna, a.s. je společností s dlouhodobou tradicí, která se neustále rozvíjí, což ukazují nejen její výsledky hospodaření, ale také úspěchy v oblasti realizace samotných inovací.

Ze všech dostupných zdrojů je možné společnost Kordárna, a.s. hodnotit jako společnost konkurenceschopnou.

Přese všechno, co bylo napsáno o společnosti Kordárna, a.s., je třeba si uvědomit, že v každé společnosti, i té sebelepší, je možné hledat rezervy. Jak vypovědělo předchozí analytické šetření, je možné takovéto rezervy najít i ve společnosti Kordárna, a.s. Rezervami z pohledu inovační vybavenosti firmy je možno považovat nepříliš dokonalý inovační systém, související i s jeho dodržováním a taktéž otázky, týkající se motivace zaměstnanců, vedoucí k rozvoji jejich kreativního myšlení. Důležitost kreativního myšlení zaměstnanců je možné spatřovat především v tom, že inovace tvoří lidé. A lidský faktor je v rámci realizace inovací nezastupitelný. Zvýšením míry kreativity pracovníků a jejich motivací k realizaci „jakýchkoliv“ změn ve společnosti, je možné v konečném důsledku zvýšit frekvenci zavádění změn a tím i úspěšných výrobných inovací ve společnosti. Každá společnost si musí uvědomit a společnost Kordárna, a.s. je si též vědoma, že její největší bohatství se ukrývá v lidech. A z tohoto důvodu je třeba maximálně rozvíjet jejich potenciál. Z předchozího dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost Kordárna, a.s. si důležitost svých zaměstnanců a jejich vliv na společnost plně uvědomuje, protože neustále a systematicky investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. A právě tyto investice do vzdělání ve spojení s motivací ke kreativě mohou v budoucnu zajistit společnosti ještě větší úspěch v konkurenčním boji na globálním trhu.

Z výše uvedených skutečností byl v rámci postupné transformace společnosti Kordárna a.s. na inovačně orientovanou společnost zvolen postup, kdy nejprve je třeba řešit problematiku prioritního začlenění inovací v podobě vytvoření pozice manažera inovací (což ukáže všem zaměstnancům novou prioritu orientace společnosti na inovace).

Jako další se v rámci prvotního projektu implementace řeší problematika vytvoření systému pro sběr námětů, včetně jejich následného vyhodnocení pro případné využití a jak již bylo zmíněno, též se řeší systém kreativity a motivace.

4.2 Obsahová specifikace řešených problematik v rámci projektu

4.2.1 Ustavení funkce manažera inovací

První skupinou činností je ustanovení funkce manažera inovací. Před ustanovením je důležitý výběr osobností, především z interních zdrojů, v případě nenalezení vhodného kandidáta z interních zdrojů, použít externí zdroje, a připravit podmínky pro výběrové řízení a stanovit kritéria pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Po zvolení kandidáta z interních zdrojů, který je dosavadním či nově přijetým členem managementu společnosti Kordárna, a.s., je třeba jeho dosavadní úkoly převést na jiné (nové) pracovníky, aby mohl část svého času a úsilí věnovat své nové funkci. Současně s tím je třeba co nejpřesněji definovat odpovědnost a pravomoc pracovníka, která je s funkcí spojena. Pro činnost manažera inovací musí být též vyčleněny finanční prostředky na vykonávání jeho funkce. Bez zavedení systému a funkce manažera inovací je rozhodnutí o intenzivnější inovační práci pouze prázdným gestem.

4.2.2 Hledání a evidence inovačních podnětů

Nejprve je si třeba stanovit a uvědomit si, odkud mohou inovační podněty přicházet. Nejčastěji jde o všechna interní pracoviště a externí pracoviště, se kterými společnost spolupracuje. Všechny osoby, kterých se to týká (prakticky všichni zaměstnanci a externí spolupracovníci), je třeba informovat o cíli a formě zaváděného systému. Manažer inovací by měl připravit názorné příklady možných inovačních podnětů, které se od pracovníků očekávají, protože pouhé obecné zadání by mohlo být špatně pochopeno. Je třeba vybrat kontaktní (zodpovědné) osoby pro jednotlivé oblasti (prodej, nákup, výroba, servis, ...), aby informovali všechny své podřízené o jednotlivých úkolech. Výsledkem této skupiny úkolů je stav, kdy všichni pracovníci chápou systém evidence podnětů a jeho význam a jsou motivováni se na něm podílet.

Počátek práce na inovaci tvoří shromažďování inovačních podnětů. Podnětem se rozumí jakákoliv informace, která může podnítit vznik inovace. Úkolem manažera inovací při za-

vádění systému je seznámit všechny pracovníky se smyslem evidence podnětů. Vysvětlit, co všechno je třeba evidovat a co se s tím bude dít dál. S tím souvisí úkol vybrat jednotky a v nich stanovit styčného pracovníka pro shromažďování podnětů a od tohoto pravidelně vyžadovat předání shromážděných podnětů. V rámci této části je třeba si též uvědomit, že bude nezbytné, nejen určit způsob evidence či zdrojovou databázi, ale především vytvořit vlastní systém hodnocení námětů tak, aby maximálně motivoval všechny zaměstnance k zapojení do tohoto systému.

4.2.3 Rozvíjení kreativity

Další skupina činností se týká rozvíjení kreativity pracovníků společnosti. Nejprve by měl manažer inovací zajistit ohodnocení stávajícího stavu kreativity pracovníků a vytipovat bariéry kreativity ve společnosti. Na základě zjištěných výsledků by měl navrhnout způsob odstranění identifikovaných bariér a následně postup a techniky (metody) pro rozvíjení kreativity zaměstnanců. Výsledkem je stav, kdy byly bariéry odstraněny, nebo je rozhodnuto o postupu, jak postupně odstraňovány budou a jsou navrženy a schváleny konkrétní způsoby rozvíjení kreativity (semináře, školení, speciální cvičení, ..).

4.2.4 Motivační program

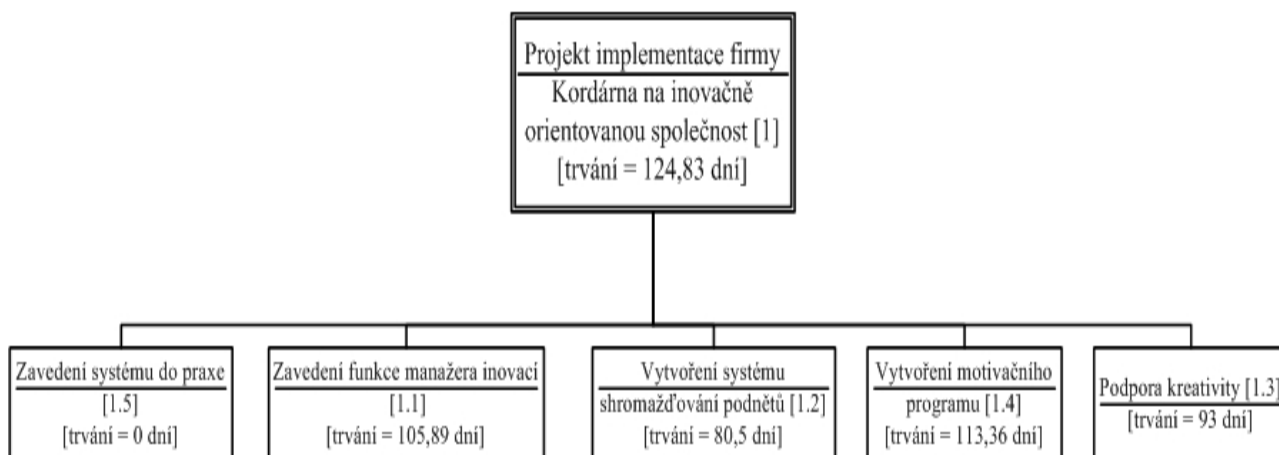
Poslední skupina činností se váže k motivačnímu programu. Pokud je již ve společnosti vytvořen a pouze chybí návaznost na systém práce s inovacemi, je třeba provést analýzu motivačního profilu jednotlivých skupin pracovníků a nalézt demotivační faktory, které na ně působí. Až po odstranění těchto brzdících faktorů má smysl vybrat a začít používat stimuly pro podporu především inovační aktivity pracovníků. Tyto stimuly se dovíjejí od přesně definovaného cíle motivačního programu a měly by být zaznamenány v písemném dokumentu. Tato skupina činností vrcholí zveřejněním dokumentu, které je současně startovní fází pro uvedení motivačního programu do běžné praxe.

4.3 Hierarchická struktura činností projektu

Pro realizaci budoucího projektu jednou z velmi důležitých částí vytvoření adekvátní hierarchické struktury činností, která daný projekt logicky rozčleňuje do tzv. pracovních balíčků, úkolů a potažmo činností. Následující hierarchická struktura vychází z předcházející

obsahové specifikace projektu a tudíž jednotlivé základní fáze byly stanoveny na jejím základě.

Základní členění je zřejmé u následujícího grafického znázornění (graf 9). To základní členění je dále rozvedeno do jednotlivých úkolů, tak je zřejmé z tabulky 3.



Graf 9. Hierarchická struktura činností [vlastní zpracování]

Tab. 3. Členění jednotlivých úkolů projektu [vlastní zpracování]

ID	Název úkolu
1	Projekt implementace firmy Kordárna na inovačně orientovanou společnost
2	Zavedení funkce manažera inovací
3	Vytipování vhodných kandidátů
4	Příprava výběrového řízení
5	Interní výběrové řízení
6	Vyhodnocení výběrového řízení
7	Uvolnění části kapacity na činnosti spojené s vykonáváním funkce
8	Stanovení odpovědností a pravomocí
9	Vytvoření systému shromažďování podnětů
10	Způsob evidence námětů
11	Zdrojová databáze námětů

12	Třídění a verifikace námětů
13	Analýza námětů
14	Vlastní systém hodnocení námětů
15	Podpora kreativity
16	Ohodnocení kreativity pracovníků
17	Identifikace bariér kreativity
18	Návrh opatření pro odstranění bariér kreativity
19	Návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků
20	Vytvoření motivačního programu
21	Analýza motivační struktury pracovníků
22	Nalezení demotivačních faktorů
23	Odstranění demotivačních faktorů
24	Stanovení cílů motivačního programu s ohledem na inovace
25	Vymezení vhodných stimulů
26	Sestavení motivačního programu jako dokumentu a jeho zveřejnění
27	Zavedení systému do praxe

4.4 Matice zodpovědnosti

Jedná se jednoznačné vymezení pravomocí a zodpovědností jednotlivým subjektům začleněným do projektových prací. V rámci projektového týmu musí být jasně vymezeny role a podíl jednotlivých členů projektového týmu na projektu, včetně určení zodpovědností za plnění konkrétních úkolů.

Zodpovědnost a pravomoc jednotlivých členů projektového týmu musí být stanovena jednoznačně, aby jeho členové věděli, zda jsou odpovědní za schválení či hodnocení, nebo zda se pouze podílí na projektu či pouze konzultují.

Odpovědní jsou : A generální ředitel
 B manažer inovací

- C obchodní ředitel
 D technický ředitel
 E personální ředitel

- Vysvětlivky : S - schvaluje
 P - podílí se
 V - vykonává
 H - hodnotí
 K - konzultuje

Tab. 4. Matice zodpovědnosti [vlastní zpracování]

Činnosti	A	B	C	D	E
vytipování vhodných kandidátů	K			P	V
příprava výběrového řízení					V
interní výběrové řízení	H				P
vyhodnocení výběrového řízení	K				H
uvolnění části kapacity na činnosti spojené s vykonáváním funkce	V				
stanovení odpovědností a pravomocí	V			K	P
způsob evidence námětů			V	V	
zdrojová databáze námětů			V	V	
třídění a verifikace námětů			V	V	
analýza námětů	S		P	V	
vlastní systém hodnocení námětů		V		K	
ohodnocení kreativity pracovníků	S	K			P

identifikace bariér kreativity		V		K	P
návrh opatření pro odstranění bariér kreativity		V		K	
návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků	S	V			P
analýza motivační struktury pracovníků		V			P
nalezení demotivačních faktorů		P			V
odstranění demotivačních faktorů		P			V
stanovení cílů motivačního programu s ohledem na inovace	S	V			P
vymezení vhodných stimulů		V			K
sestavení motivačního programu jako dokumentu a jeho zveřejnění		V			K

4.5 PERT analýza

Ke shromáždění informací pro odhad doby trvání projektu je k dispozici celá řada způsobů. Většina z nich ale neumožňuje pružnou analýzu nejlepších a nejhorších scénářů. Tuto pružnost však poskytuje analýza PERT. Vychází z předpokladu, že trvání jednotlivých činností má náhodný charakter a jeho rozdělení může být popsáno některým statistickým rozdělením. Metoda PERT umožňuje stanovit tři doby trvání tohoto projektu. První doba udává optimistickou variantu, druhá je varianta nejpravděpodobnější a poslední doba udává pesimistickou variantu trvání projektu.

Z níže uvedeného obrázku 7 vyplývá, že celková doba trvání projektu bude 123,67 dnů. Optimistická doba trvání je 64 dnů. Optimistická doba znamená, že činnosti budou realizovány v nejkratším možném termínu a nedojde k žádnému zpoždění. Společnost očekává, že projekt bude trvat 113 dnů. V případě pesimistické doby trvání projektu je tato doba 214 dnů. U této doby společnost předpokládá, že by některé činnosti trvaly delší dobu, než je nutné. Tím by také došlo k prodloužení celého projektu.

ID	Název úkolu	Doba trvání	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
1	Projekt implementace firmy Kordárna na inovačně orie	123,67 dny?	64 dny	113 dny	214 dny
2	Zavedení funkce manažera inovací	104,72 dny?	33 dny	76,06 dny	133,06 dny
3	Vytipování vhodných kandidátů	5 dny?	3 dny	5 dny	7 dny
4	Příprava výběrového řízení	7,83 dny?	5 dny	7 dny	14 dny
5	Interní výběrové řízení	3,17 dny?	2 dny	3 dny	5 dny
6	Vyhodnocení výběrového řízení	15,17 dny?	5 dny	14 dny	30 dny
7	Uvolnění části kapacity na činnosti spojené s vykoná	29,17 dny?	5 dny	30 dny	50 dny
8	Stanovení odpovědnosti a pravomocí	6,33 dny?	3 dny	5 dny	15 dny
9	Vytvoření systému shromažďování námětů	80,5 dny?	39 dny	74 dny	148 dny
10	Způsob evidence námětů	7,83 dny?	5 dny	7 dny	14 dny
11	Zdrojová databáze námětů	32,33 dny?	14 dny	30 dny	60 dny
12	Třídění a verifikace námětů	32,5 dny?	15 dny	30 dny	60 dny
13	Analýza námětů	7,83 dny?	5 dny	7 dny	14 dny
14	Vlastní systém hodnocení námětů	7,83 dny?	5 dny	7 dny	14 dny
15	Podpora kreativity	91 dny?	36,64 dny	113 dny	198,86 dny
16	Ohodnocení kreativity pracovníků	7,83 dny?	4 dny	7 dny	15 dny
17	Identifikace bariér kreativity	12,5 dny?	5 dny	10 dny	30 dny
18	Návrh opatření pro odstranění bariér kreativity	15,5 dny?	7 dny	14 dny	30 dny
19	Návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků	14,14 dny?	7 dny	14 dny	30 dny
20	Vytvoření motivačního programu	113,36 dny?	55,64 dny	105,78 dny	214 dny
21	Analýza motivační struktury pracovníků	5,17 dny?	3 dny	5 dny	8 dny
22	Nalezení demotivačních faktorů	2,33 dny?	1 den	2 dny	5 dny
23	Odstranění demotivačních faktorů	30 dny?	15 dny	30 dny	45 dny
24	Stanovení cílů motivačního programu s ohledem na in	6,17 dny?	3 dny	5 dny	14 dny
25	Vymezení vhodných stimulů	12,5 dny?	5 dny	10 dny	30 dny
26	Sestavení motivačního programu jako dokumentu a je	29,83 dny?	14 dny	30 dny	45 dny
27	Zavedení systému do praxe	0 dny	0 dny	0 dny	0 dny

Obr. 7. PERT analýza [vlastní zpracování]

4.6 Náklady a lidské zdroje projektu

Na úvod je třeba zdůraznit, že se jedná o specifický projekt především v tom ohledu, že celá nákladová stránka projektu je založena na osobních nákladech jednotlivých členů projektového týmu, v tomto konkrétním případě na členech vedení podniku a jejich participace na projektu, finanční ohodnocení či časové nároky projektu na jejich práci jsou znázorněny v následující tabulce 5.

Tab. 5 Náklady na lidské zdroje projektu [vlastní zpracování]

ID	Název	Maximální počet jednotek	Náklady	Práce
1	Manažer inovací	100%	85 588,83 Kč	855,88h

2	Technický ředitel	100%	67 183,33 Kč	671,83h
3	Obchodní ředitel	100%	57 066,67 Kč	570,67h
4	Personální ředitel	100%	63 822,17 Kč	638,22h
5	Generální ředitel	100%	43 711,11 Kč	437,12h

V následující tabulce 6 je znázorněno, jak vysoké náklady vyžadují jednotlivé činnosti. Jak již bylo zmíněno, výše nákladů je přímo úměrně závislá délce trvání každé z činností.

Tab. 6. Celkové náklady na projekt [6]

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Náklady
1	Projekt implementace firmy Kordárna na inovačně orientovanou společnost	123,67 dny?	1.9. 06	21.2. 07	317 372,11 Kč
2	Zavedení funkce manažera inovací	104,72 dny?	1.9. 06	25.1. 07	57 333,33 Kč
3	Vytipování vhodných kandidátů	5 dny?	1.9. 06	7.9. 06	8 000,00 Kč
4	Příprava výběrového řízení	7,83 dny?	8.9. 06	19.9. 06	6 266,67 Kč
5	Interní výběrové řízení	3,17 dny?	19.9. 06	26.9. 06	2 533,33 Kč
6	Vyhodnocení výběrového řízení	15,17 dny?	11.10. 06	1.11. 06	12 133,33 Kč
7	Uvolnění části kapacity na činnosti spojené s vykonáváním funkce	29,17 dny?	1.11. 06	11.1. 07	23 333,33 Kč
8	Stanovení odpovědnosti a pravomocí	6,33 dny?	11.1. 07	25.1. 07	5 066,67 Kč
9	Vytvoření systému shromažďování podnětů	80,5 dny?	1.11. 06	21.2. 07	126 516,67 Kč
10	Způsob evidence námětů	7,83 dny?	1.11. 06	10.11. 06	5 100,00 Kč
11	Zdrojová databáze námětů	32,33 dny?	1.11. 06	15.12. 06	44 350,00 Kč
12	Třídění a verifikace námětů	32,5 dny?	15.12. 06	30.1. 07	52 000,00 Kč
13	Analýza námětů	7,83 dny?	31.1. 07	9.2. 07	12 533,33 Kč
14	Vlastní systém hodnocení námětů	7,83 dny?	9.2. 07	21.2. 07	12 533,33 Kč
15	Podpora kreativity	91 dny?	5.9. 06	9.1. 07	39 977,83 Kč
16	Ohodnocení kreativity pracovníků	7,83 dny?	5.9. 06	28.9. 06	6 266,67 Kč
17	Identifikace bariér kreativity	12,5 dny?	28.9. 06	20.11. 06	10 000,00 Kč
18	Návrh opatření pro odstranění bariér kreativity	15,5 dny?	20.11. 06	18.12. 06	12 400,00 Kč
19	Návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků	14,14 dny?	18.12. 06	9.1. 07	11 311,17 Kč
20	Vytvoření motivačního programu	113,36 dny?	1.9. 06	7.2. 07	93 544,28 Kč
21	Analýza motivační struktury pracovníků	5,17 dny?	1.9. 06	22.9. 06	4 133,33 Kč
22	Nalezení demotivačních faktorů	2,33 dny?	22.9. 06	26.9. 06	1 866,67 Kč
23	Odstranění demotivačních faktorů	30 dny?	26.9. 06	7.11. 06	32 000,00 Kč
24	Stanovení cílů motivačního programu s ohledem na inovace	6,17 dny?	7.11. 06	24.11. 06	5 688,78 Kč
25	Vymezení vhodných stimulů	12,5 dny?	24.11. 06	27.12. 06	10 000,00 Kč
26	Sestavení motivačního programu jako dokumentu a jeho zveřejnění	29,83 dny?	27.12. 06	7.2. 07	39 855,50 Kč
27	Zavedení systému do praxe	0 dny	21.2. 07	21.2. 07	0,00 Kč

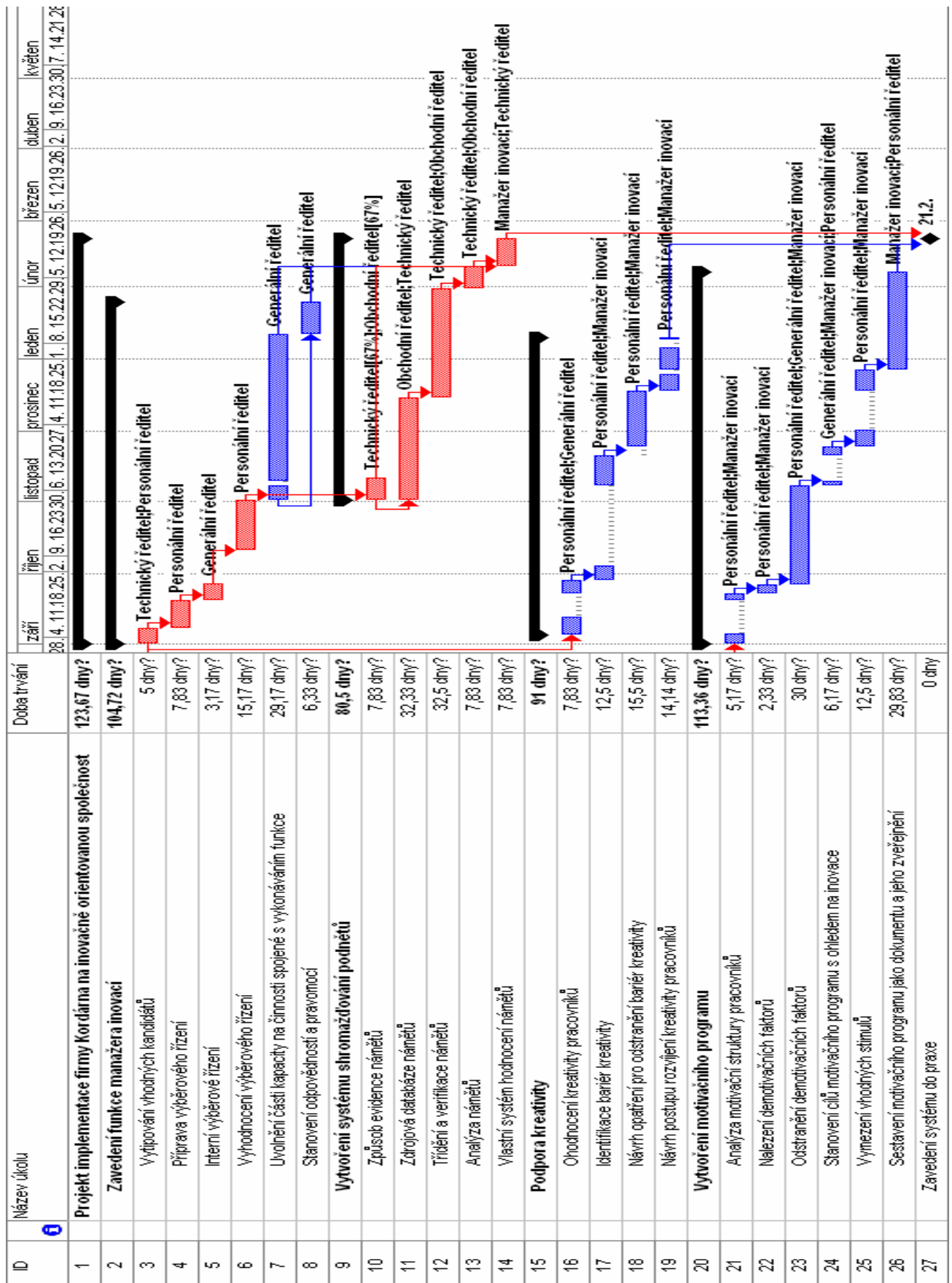
K nákladům projektu je třeba ještě dodat skutečnost, že v praxi, s největší pravděpodobností, nebudou členové týmu hodnoceni tzv. od hodiny, ale je pravděpodobnější, že budou odměňováni formou odměn.

4.7 Kritická cesta projektu

Na obrázku 8 jsou uvedeny všechny činnosti na projektu v podobě Ganttova diagramu. V zobrazení je červenou barvou znázorněna kritická cesta projektu. Ta znázorňuje činnosti, které se nemohou prodloužit, aniž by se posunul končený termín realizace projektu. Jinými slovy mají tyto činnosti nulovou časovou rezervu.

Jak je možno vyčíst z Ganttova diagramu, činnosti ležící na kritické cestě jsou následující :

- vytipování vhodných kandidátů,
- příprava výběrového řízení,
- interní výběrové řízení,
- vyhodnocení výběrového řízení,
- způsob evidence námětů,
- zdrojová databáze námětů,
- třídění a verifikace námětů,
- analýza námětů,
- vlastní systém hodnocení námětů.



Obr. 8. Kritická cesta projektu [vlastní zpracování]

4.8 Riziková analýza

Vyhodnocení rizika slouží k ujištění, že rizika, která nás mohou ohrozit v průběhu realizace projektu, poznáme ještě před plánováním projektu. Nikdy nelze eliminovat všechna rizika, riziko souvisí s nejistotou. Pokud však můžeme posoudit, o jaká rizika jde a jak vážná by byla v případě svého výskytu, umožní nám to vyhnout se jim a minimalizovat jejich dopad nebo je zcela eliminovat.

Každý projekt musí mít v sobě zakomponovanou analýzu možných rizik, které jsou s jeho realizací spojeny. Každé toto riziko můžeme pak kromě samotného popisu definovat také pomocí jeho dopadu na projekt a pravděpodobností, s jakou můžeme očekávat, že dané riziko nastane. V našem konkrétním případě pak můžeme mluvit o těchto rizicích :

1. **Odpor zaměstnancům ke změnám** - při nedostatečné ochotě zaměstnanců přistupovat ke změnám a na změnách se podílet, nebude snadné uskutečnit inovační záměry. Každý návrh na změnu by měl vycházet nejen ze strany vývojových zaměstnanců, ale i ze zástupců dělnických profesí, kterým by možná změna mohla přinést například ulehčení práce.
2. **Nedůvěra k systému odměňování za náměty** - pokud zaměstnanec přijde s námětem, který společnosti po jeho realizaci přinese značné finanční prostředky a jeho odměna je pouze minimální, je nedůvěra k systému odměňování také jednou překážkou a rizikem k ochotě zaměstnanců podílet se na změnách.
3. **Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci** - s odchodem klíčových zaměstnanců je spjata velké riziko z toho důvodů, že by konkurence byla schopna se znalostmi odborníka kopírovat nápady společnosti.
4. **Nenalezení vhodného kandidáta** - pro projekt je nalezení kandidáta manažera inovací jedním z nejdůležitějších kroků a jeho nenalezení jedním z nejvyšších rizik, protože manažer by měl být zodpovědný za celý proces inovací ve společnosti.
5. **Nemožnost odstranění bariér kreativity** - pokud se neodstraní bariéry kreativity, nemůže společnost očekávat kreativní přístup svých pracovníků a tím ztratí možnost realizovat potřebné změny a inovace.
6. **Nevhodné nastavení systému hodnocení námětů** - pokud nenastaví společnost vhodně systém hodnocení námětů, jednotlivé náměty, které by mohly mít velmi vel-

ký přínos pro společnost, by mohly být opomenuty a společnost by jejich nerealizací přišla o možné budoucí přínosy a konkurenční výhody na trhu.

7. **Nemožnost odstranění demotivačních faktorů** - pokud společnost neodstraní demotivační faktory, zaměstnanci nebudou mít ten správný postoj pro spolupráci a tím nebude docházet ani k námětům a inovacím. Motivační faktory by měly být jedním z faktorů pro rozvoj kreativity zaměstnanců.
8. **Neochota zaměstnanců rozvíjet kreativitu** - s existencí demotivujících faktorů je spjata neochota zaměstnanců rozvíjet kreativitu. Pokud není zaměstnanec správně motivován, nemá důvod rozvíjet své kreativní vlastnosti a vytvářet nové náměty a dané náměty realizovat.
9. **Nefunkčnost stimulů motivačního programu** - pokud nebude funkční motivační program a zaměstnanci nebudou s tímto programem důkladně seznámeni, nebude pro ně prioritou zdokonalování a budou pracovat pouze na úkolech, které jsou pravidelnou náplní jejich pracovní doby a nebudou ochotni se věnovat něčemu novému, co by jim mohlo přinést nějaké odměny.
10. **Nedostatečná propagace projektu ze strany managementu** - pokud nebudou zaměstnanci důkladně seznámeni s připravovaným projektem ze strany vedení společnosti, nebudou mu důvěřovat a tak se nebudou snažit dané situaci přizpůsobit.

Kvantifikace rizika

1. Pravděpodobnost

Tab. 7. Pravděpodobnost výskytu rizika [vlastní zpracování]

Název	Skóre	Popis
velmi malé	20	vysoce nepravděpodobný výskyt
malé	40	nepravděpodobný výskyt
střední	60	pravděpodobný výskyt
vysoké	80	velmi pravděpodobný výskyt
velmi vysoké	100	nejvyšší pravděpodobný výskyt

2. Dopad

Tab. 8. Dopad rizika na projekt [vlastní zpracování]

Název	Skóre	Popis
velmi malé	20	bezvýznamný dopad na projekt, není možné změřit dopad na projekt - tak je minimální
malé	40	menší dopad na projekt, odchylka < 5 % v rozsahu, konečnému datu projektu nebo v projektovém rozpočtu
střední	60	měřitelný dopad na projekt, odchylka 5 - 10 % v rozsahu, konečnému datu projektu nebo v projektovém rozpočtu
vyšoké	80	vážný dopad na projekt, odchylka 10 - 25 % v rozsahu, konečnému datu projektu nebo v projektovém rozpočtu
velmi vyšoké	100	Závažný dopad na projekt, odchylka > 25 % v rozsahu, konečnému datu projektu nebo v projektovém rozpočtu

3. Priorita

Priorita = (pravděpodobnost + dopad) / 2

Tab. 9. Priorita [vlastní zpracování]

Název	Skóre
velmi malé	0 - 20
Malé	21 - 40
Střední	41 - 60
Vyšoké	61 - 80
velmi vyšoké	81 - 100

Tab. 10 Riziková analýza [vlastní zpracování]

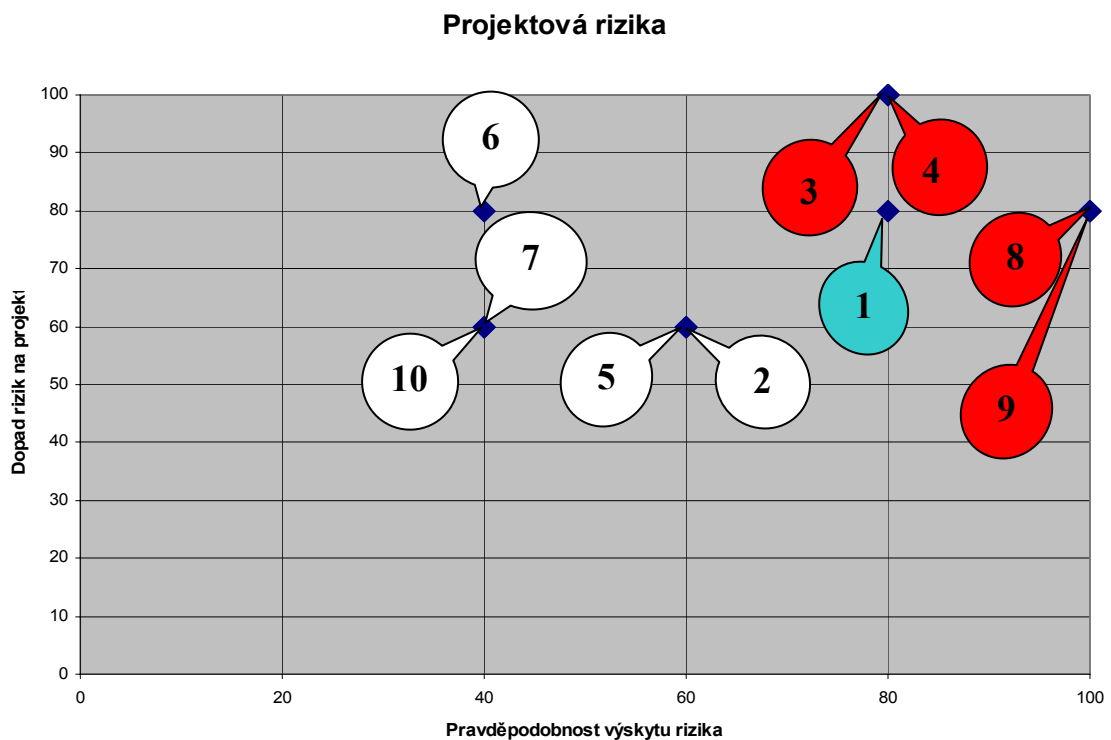
	Rizika	Dopad	Pravděpodobnost výskytu	Priorita	Popis
1.	Odpor zaměstnancům ke změnám	80	80	80	vyšoké
2.	Nedůvěra k systému odměňování za náměty	60	60	60	střední
3.	Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci	100	80	90	velmi vyšoké
4.	Nenalezení vhodného kandidáta	100	80	90	velmi vyšoké
5.	Nemožnost odstranění bariér kreativity	60	60	60	střední
6.	Nevhodné nastavení systému hodnocení námětů	80	40	60	střední
7.	Nemožnost odstranění demotivačních faktorů	60	40	50	střední
8.	Neochota zaměstnanců rozvíjet kreativitu	80	100	90	velmi

					vysoké
9.	Nefunkčnost stimulů motivačního programu	80	100	90	velmi vysoké
10.	Nedostatečná propagace projektu ze strany managementu	60	40	50	střední

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že největší riziko pro projekt představuje odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci, nenalezení vhodného kandidáta na pozici manažera inovací. Taktéž neochota zaměstnanců rozvíjet kreativitu a s tím související nefunkčnost stimulů motivačního programu. Za vysoké riziko je též považován odpor zaměstnancům ke změnám.

Mezi střední rizika můžeme zahrnout nedůvěru k systému odměňování za náměty, nevhodnost nastavení systému hodnocení námětů, nemožnost odstranění bariér kreativity, nemožnost odstranění demotivačních faktorů a také nedostatečnou propagaci projektu ze strany managementu.

Malá a velmi malá rizika se v projektu podle provedené analýzy nevyskytují. To je dáno faktem, že do výběru pro rizikovou analýzu byla vybrána rizika, u nichž byl předpoklad, že budou pro daný projekt nejrizikovější. To však nepoukazuje na fakt, že by se v celkovém pojetí projektu malá a velmi malá rizika nevyskytovala.



Obr. 9. Analýza rizik [vlastní zpracování]

Jak již bylo zmíněno a jak též vychází z předchozí tabulky 10 a obrázku 9, mezi nejzávažnější rizika lze považovat odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci a nenalezení vhodného kandidáta na pozici manažera inovací. Tyto rizika mají některé společné vlastnosti, které úzce souvisí s dislokací společnosti Kordárna, a.s. Přestože se může zdát problém dislokace zanedbatelný, je třeba si uvědomit, že společnost není umístněna v žádné velké aglomeraci, což ve spojení obecné neochoty lidí dojíždět za prací, může skutečně znamenat hrozbu krachu celého projektu.

Další dvě velmi vysoká rizika, neochota zaměstnanců rozvíjet kreativitu a nefunkčnost stimulů motivačního programu, úzce souvisí s realizací celého projektu a zde je možné předejít těmto rizikům díky jednoznačné postoji vedení společnosti. Samotným problémem je možný odpor zaměstnanců ke změnám, kde je třeba si uvědomit, že prioritně ochota realizací změn souvisí u zaměstnanců se strachem o ztrátu zaměstnání a že odbourání tohoto strachu je problémem dlouhodobé a systematické práce vedení společnosti v rámci inovační kultury společnosti.

5 EFEKTIVNOST PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Předkládaný projekt je první částí celého komplexu změn, nutného pro úplnou transformaci společnosti Kordárna, a.s. na inovačně orientovanou společnost. Oblasti obsažené v presentovaném projektu jsou však klíčové pro další práci ve zlepšování inovačního systému v dané společnosti. Z toho důvodu nebyly rozváděny následující kroky. Projekty, které by následovaly tento primární projekt, by pak dále prohlubovaly schopnosti a dovednosti společnosti Kordárna, a.s. v oblastech inovační strategie, inovační kultury a řízení lidských zdrojů, inovačních námětů, inovační projektů či podchycení a měření celého inovačního cyklu ve všech jeho částech.

Z pohledu efektivnosti je třeba předeslat, že v rámci takového projektu není možné jasně číselně vyjádřit všechny jeho současné a budoucí aspekty. Co se týče nákladů, byl v projektu učiněn pokus o vyčíslení těchto nákladů v závislosti na odpracovaných hodinách jednotlivých zúčastněných pracovníků. Avšak jak již bylo zmíněno, toto vyčíslení nákladů je možné považovat pouze za orientační, protože v praxi se společnost s největší pravděpodobností uchýlí k ohodnocení zúčastněných pracovníků například formou odměn a nikoliv odměňováním za odpracované hodiny. Proto je možné, z celkových nákladů, které byly vyčísleny na 317 372, 11 Kč uvažovat pouze ty, které budou fakticky vynaloženy. Jak již bylo naznačeno, pokud bychom uvažovali o formě odměn a každý ze zúčastněných by například za tento projekt obdržel odměnu ve výši 20 000,- Kč, činila by celková výše nákladů 100 000,- Kč. Je však nutné podotknout, že do této sumy není započítán plat manažera inovací, nebo člověka, který by převzal povinnosti, které vykonával ten, jenž by se stal manažerem inovací.

Nutno podotknout a jak již bylo naznačeno, ani vyčíslení přínosů v tomto případě není vůbec jednoduchou záležitostí. Ohodnotit a vyčíslit přínosy větší podpory kreativity či vytvoření lepšího inovačního systému není možné. Je však možno uvést, co by takovýto zavedený systém přinesl společnosti Kordárna a.s. z pohledu nehmotným přínosů. Za všechny je možno uvést následující :

- jasné deklarování společnosti, že podpora inovací je její prioritou,

- dokumentování veškerých podnětů, ze kterých ať již plánovitě a nebo v případě potřeby, by bylo možné okamžitě čerpat podněty pro zavedení jakýchkoliv změn či inovací ve společnosti,
- efektivnější zapojení pracovníků v rámci týmové práce, především pak z pohledu větší míry kreativity jednotlivých týmů,
- v závislosti na novém motivačním programu jednoznačně zlepšení přístupu k realizaci změn a možnosti se na nich aktivně podílet, včetně vědomí skutečnosti, že jejich aktivita zainteresovaných zaměstnanců bude též náležitě ohodnocena

Ze všech výše uvedených skutečností vyplívá, že vzhledem k tomu, že společnost Kordárna, a.s. je společností velkou (počet zaměstnanců je 900), jsou možné budoucí efekty podstatně výraznější, než uvedené výše nákladů, které by projekt vyžadoval.

Proto je možné společnosti Kordárna, a.s. vřele doporučit realizaci projektu a podpořit tak snahu společnosti k další systematické práci na vytváření ducha inovační společnosti, za kterou se společnost Kordárna, a.s. dnes již oprávněně považuje.

Závěrem těchto doporučení by bylo dobré podotknout, že výsledky, jenž byly šetřeny, ukazují na skutečně velmi dobrou současnou situaci společnosti Kordárna, a.s. A proto i takto relativně malé změny, za jakou je tento projekt možno považovat, mohou přinést v celkovém kontextu společnosti netušené možnosti dalšího vývoje.

ZÁVĚR

V současném globalizujícím se prostředí se prakticky žádná společnost, která chce být konkurenceschopná, nemůže vyhnout obecným rysům obecného světového ekonomického vývoje. Ty se projevují v celé řadě momentů - v rostoucích požadavcích zákazníků, v globalizující se konkurenci, ve zkracujících se životních cyklech výrobku, v inovačních tlacích, v expanzi informací atd. Všechny tyto skutečnosti jsou vnímány jako změny, se kterými se každá společnost musí vyrovnat. Proto je nutné neustále zlepšovat stávající výrobky, technologické postupy a společnosti se musí snažit nabídnout svým zákazníkům to, co neumí nabídnout nikdo jiný.

Inovace se nemají omezovat jen na příležitostnou prezentaci nových produktů. Hrstka kreativních nápadů ještě netvoří inovační společnost, která by pak zůstala trvale závislá na dobré vůli a loajalitě několika zainteresovaných pracovníků. Společnost se podle odborníků stane inovační, až když jí za „spolehlivě tvůrčí“ uznají jak z venku - zákazníci, dodavatelé a konkurenti, tak zevnitř - její zaměstnanci, vedoucí pracovníci a vlastníci.

Kromě podpory samotných výrobních či technologických inovací je si však nutné uvědomit i důležitost samotného systému řízení inovací a všech jeho součástí. S cílem stát se v konečném důsledku inovačně orientovanou společností, což znamená být nejen společností, která systematicky realizuje cílené inovace vyvolané trhem, ale být společností, která nejenže přijímá veškeré podněty sloužící k realizaci změn a inovací, ale také je sama systematicky a iniciativně vyhledává. Je třeba si uvědomit, že takováto společnost cíleně nasměrovává svůj inovační potenciál na jakékoliv příležitosti a že samozřejmostí je, do maximální míry, její rozvinutá inovační kultura.

Cílem této práce byl nesmělý pokus přiblížit společnost Kordárna, a.s., která je obecně považována za velmi úspěšnou, k ještě větší dokonalosti v rámci práce na změnách či inovacích. Aby bylo možno toto provést, byl vytvořen pilotní projekt, který zavádí základní nástroje pro možnost dalšího budování inovačně orientované společnosti Kordárna, a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] American Productivity & Duality Center. *Improving New produkt Development Performace and Practices*. Houston, TX.: APQC 2003 (www.apqc.org/pubs/NPD2003)
- [2] Balabán, M. a kol, *Zpráva o stavu země. Statgické volby, před nimiž stojí*. 1. vydání. Praha: UK FSV CESES 2004. [online]. Dostupné z [www: <http://cess.cuni.cz/studie/index.php>](http://cess.cuni.cz/studie/index.php)
- [3] Bergman, E. M., den Hertog, P., Charles, D. R. and Remoe S. *Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems*. OECD Proceedings, 2001 [online] Dostupné z [www: <http://www1.oecd.org/publications/e-book/9201081e.pdf>](http://www1.oecd.org/publications/e-book/9201081e.pdf)
- [4] Crow, K. Capatilty Maturity Model. [online] Dostupné z [www: http://www.npd-solutions.com/cmm.html](http://www.npd-solutions.com/cmm.html)
- [5] Dodgson, Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation*, UK,Cheltenham:Edward edgar. 1994. ISBN 1-85278 -655-8
- [6] Freeman, C., The Economics of Technical Change, *Cambridge Journal of Economics* 18 (5) str. 463-514 [online] . Dostupné z [www: <http://cje.oupjournals.org/cgi/content/full/28/6/791>](http://cje.oupjournals.org/cgi/content/full/28/6/791)
- [7] Gracia, R., Calantone, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Produkt Innovation Management* 19/2002 s. 110-132 [online]. Dostupné z [www: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=IssueURL&_tockey=%23TOC%235973%232002%23999809997%23305432%23FLA%23Volume_19,_Issue_2>](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=IssueURL&_tockey=%23TOC%235973%232002%23999809997%23305432%23FLA%23Volume_19,_Issue_2)
- [8] Kahn, K.B., *The PDMA Handbook of New Produkt Development*. New Persey: John Wiley & Sons 2005. ISBN 0-471-48524-1
- [9] Kenneth,B.K., *The PDMA Handbook of New Produkt Development*. 2. vydání. New Jersey. John Wiley and Sons. 2005. ISBN 0-471-48524-1
- [10] Kerzner, H., *Project management and systeme approach to planning, scheduling, and controllig*. 6. vydání. New Jersey. John Wiley and Sons. 1998. ISBN 0-471-28835-7
- [11] Krchová, H. Primární role inovací a změn v posilování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců. *Disertační práce*. Zlín: UTB FaME 2005

- [12] Krchová, H., Vořechová, E.: *Firemní inovační politika*. 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2005. ISBN 80-7318-63-3
- [13] Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K.: *Inovace v Evropské Unii – Podnikání v Evropě (Zelená kniha)*, vyd. Repronis Ostrava 2003 ISBN 80-7329-043-X
- [14] Příručka Frascati, Asociace inovačního podnikání ČR. Praha 1997. ISBN 80-861222-10-7
- [15] Rigbz, D., Zook, CH., Open-Market Innovatin. *Harvard Business Review* 10/2002 s. 80-89 [online] Dostupné z www: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml
- [16] Rosenau, M.D., Řízení projektů. 1. vydání. Praha. Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-218-1
- [17] Stoneman, P.: *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Blackwell Publisher. 583 s. ISBN 06-3119-774-5
- [18] Synek, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 3. přepr. a aktual. Vydání. Praha, Grada Publishing a.s. 2005. ISBN 80-247-0515-X
- [19] Švejda, P., Základy inovačního podnikání. Praha. Asociace inovačního podnikání. 2002. ISBN 80-903153-1-3
- [20] Turner, J.R., Simister, S.J.: *The Gower Handbook of Project Management*, San Francisco: Gower Publishing Company 2000, ISBN: 0566081385
- [21] Valenta, F., Inovace v manažerské praxi. 1. vydání. Praha. Velryba. 2001. ISBN 80-85860-11-2
- [22] Vráblík, M., Hromková, L., Kožíšková, H., Hrazdilová Bočková, K., Bělíková, P., Žambochová, H., Dupalová, P., Dvouletý, M.: *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Recenzovaná monografie. 1. vydání. Zlín: CEED Zlín, 2004. 374 stran. ISBN 80-903433-0-9
- [23] Webb, A., *Project Management for Successful Produkt Innovation*. Vermont: Gower. 2000. ISBN 0-566-08262-4

Internetové zdroje :

- [24] DG Research, Technology Platform – from Definition to Implementation of a Common Research Agenda, EUR 21265, 21. Sept. 2004

-
- [25] European Commission, The Challenge of 2005 – European Textile and Clothing in a Quota Free Environment – High Level Group, Report and First recommendations, June 2004
- [26] Euratex R&D WG, High Level Group on Textiles and Clothing – R&D innovations aspect, September 2004
- [27] EURO TEXTIL REGION, Eine Aktionsplattform, 4-Länder Innovationskonferenz, 05.05.2004, Zittau, Positionspapier für die Profilierung der Arbeit bis 2006 (Dvůr králové n. L. 14.04.2004), www.eurotextilregion.de
- [28] www.cso.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Závislost objevu na potřebách [18]	11
Obr. 2. Inovační cyklus [8]	12
Obr. 3. Inovačně orientovaná společnost [9]	18
Obr. 4. Projektový cyklus [12].....	23
Obr. 5. Životní cyklus výrobku [18].....	24
Obr. 6. Mapa připravenosti společnost Kordárna, a.s. k inovacím[9, vlastní úpravy]	37
Obr. 7. PERT analýza [vlastní zpracování]	60
Obr. 8. Kritická cesta projektu [vlastní zpracování].....	64
Obr. 9. Analýza rizik [vlastní zpracování].....	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Bodová škála [vlastní zpracování].....	42
Tab. 2. Celkové statistické vyhodnocení [vlastní zpracování]	43
Tab. 3. Členění jednotlivých úkolů projektu [vlastní zpracování]	57
Tab. 4. Matice zodpovědnosti [vlastní zpracování].....	59
Tab. 5. Náklady na lidské zdroje projektu [vlastní zpracování]	61
Tab. 6. Celkové náklady na projekt [vlastní zpracování]	62
Tab. 7. Pravděpodobnost výskytu rizika [vlastní zpracování].....	60
Tab. 8. Dopad rizika na projekt [vlastní zpracování]	67
Tab. 9. Priorita [vlastní zpracování]	67
Tab. 10. Riziková analýza [vlastní zpracování].....	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj prodeje výrobních divizí [interní inoformace]	35
Graf 2. Podíl prodeje výrobních divizí ne celkovém prodeji v roce 2003 [interní informace]	35
Graf 3. Celkové hodnocení společnosti Kordárna, a.s. [vlastní zpracování].....	44
Graf 4. Vyhodnocení inovační strategie [vlastní zpracování]	46
Graf 5. Vyhodnocení inovační kultury a řízení lidských zdrojů [vlastní zpracování]	48
Graf 6. Vyhodnocení inovačních námětů [vlastní zpracování]	49
Graf 7. Vyhodnocení inovačních projektů [vlastní zpracování].....	50
Graf 8. Vyhodnocení inovačního cyklu [vlastní zpracování]	51
Graf 9. Hierarchická struktura činností [vlastní zpracování].....	57

SEZNAM PŘÍLOH

1. Příloha I. - dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Prosím, zda byste jednotlivým tvrzením přiřadili číselnou relevanci, která nejlépe vyjadřuje situaci ve Vaší organizaci.

Relevance:

- 1 – nesouhlasím
- 2 – spíše nesouhlasím
- 3 – částečně souhlasím
- 4 – spíše souhlasím
- 5 – souhlasím

	<i>Strategický přístup k řízení podniku a zahrnutí inovací do strategie</i>	Relevance
1.	Management má konkrétní představu o stavu naší firmy za několik let včetně způsobu, jak ho dosáhnout.	
2.	Management naší firmy se pravidelně schází k tomu, aby z nadhledu zhodnotil, v jaké situaci se firma nachází a kudy by měla jít dál.	
3.	Management našeho podniku je tak zaneprázdněn řešením naléhavých problémů, že mu nezbývá čas na zamyšlení nad situací firmy ani dlouhodobější plánování.	
4.	Při řízení podniku je třeba vycházet především z aktuální situace. Dlouhodobé plány nemají velkou cenu, protože se opírají o nejisté předpovědi vývoje okolí podniku.	
5.	V našich dlouhodobých plánech počítáme s inovacemi výrobků i procesů.	
6.	V našich dlouhodobých plánech vyčleňujeme část lidských zdrojů na inovace a jejich vyhledávání.	
7.	V našich dlouhodobých plánech vyčleňujeme část finančních zdrojů na inovace a jejich vyhledávání.	
8.	Pokud nebudeme stále něco zlepšovat, ztratíme tím konkurenceschopnost.	

	<i>Systematická práce na inovaci od zaznamenání prvního podnětu až k její realizaci</i>	Relevance
1.	Je nám jasné, jaké kroky máme provést od prvního podnětu k inovaci až k její realizaci. Tento postup je u nás zaveden.	
2.	Když se objeví podnět k inovaci, nikdo přesně neví, jak s ním naložit.	
3.	Stává se, že po určité době práce na inovaci (dovedené např. do prvotní studie proveditelnosti nebo do fáze prototypu) nikdo neví, jak dále postupovat.	
4.	Nemáme čas se zabývat se novými inovačními nápady, musí se pracovat na naléhavějších úkolech.	
5.	Nemáme čas dokončovat rozpracované inovační projekty, projekty se musí přerušovat kvůli naléhavějším úkolům.	
6.	Máme spolehlivou evidenci toho, jaké inovace máme v záloze a jaké se právě realizují.	
7.	Inovační nápad je výsledkem šťastné náhody, systematickou prací se mu nedá příliš napomoci.	

	<i>Systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci</i>	Relevance
1.	Nezapadne ani sebemenší návrh na zlepšení, ať přijde z kteréhokoli oddělení naší firmy nebo "zvenku".	
2.	Naši pracovníci přinášejí vlastní náměty na zlepšení práce ve svých odděleních.	
3.	Víme, co dělá naše konkurence, a pravidelně se zamýšlíme nad tím, jak zlepšit svoji konkurenční pozici.	
4.	V našem podniku jsou pracovníci, kteří sledují poslední novinky v oboru (odborné časopisy, konference) a pravidelně informují o příležitostech, které z nich mohou pro podnik vyplynout.	
5.	Naši pracovníci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, zaznamenávají jejich reakce a tyto záznamy předávají dál.	

6.	Průběžně zaznamenáváme informace o stávajících i o potenciálních dodavatelích a hledáme v nich příležitosti.	
7.	Písemná evidence inovačních podnětů zabírá hodně času a není efektivní. Pokud je nápad dobrý, prosadí se nakonec sám.	

	<i>Kreativita pracovníků</i>	Relevance
1.	Konkurence kopíruje naše nápady.	
2.	Lidé v naší firmě neradi vymýšlejí něco nového, ale raději se drží osvědčených cest.	
3.	Naši pracovníci často při práci přemýšlejí, nelze-li problém řešit jinak než dosud.	
4.	Fantazie a originalita našich pracovníků již vícekrát přispěla k posílení konkurenceschopnosti podniku.	
5.	Když naši pracovníci splní své přesně vymezené úkoly, o více se už nezajímají.	
6.	Úspěch firem je dán v rozhodující míře tvořivostí jejich pracovníků.	

	<i>Schopnost posoudit reálnost inovačního projektu</i>	Relevance
1.	Již se nám vymstilo, že jsme před zahájením nějaké aktivity neprovedli rozbor její finanční stránky.	
2.	O technické proveditelnosti navržených změn výrobku (služby) se radíme s interními nebo externími odborníky.	
3.	O tržním potenciálu (poptávka, konkurence) navržených výrobků (služeb) se radíme s interními nebo externími odborníky.	
4.	Než se pustíme do přípravy nějaké nové aktivity, pokusíme se co nejlépe odhadnout její finanční náročnost.	
5.	Stává se, že věnujeme úsilí přípravě nového výrobku, který se nakonec ukáže	

	jako technicky neproveditelný.	
6.	V minulosti jsme věnovali úsilí realizaci výrobků (služeb), o které pak nebyl na trhu zájem.	
7.	Je důležitější rychle jednat, než předem provádět dlouhé rozbory.	

	<i>Dobrá týmová práce</i>	Relevance
1.	Při práci v týmu u nás nebývají dobré nápady po počátečním nadšení dotazeny do konce.	
2.	Při týmové práci se nám nestane, že by někomu chyběla důležitá informace.	
3.	V našich týmech nedochází ke střetu osob, pouze ke střetu názorů.	
4.	V našich týmech je vždy neformální vedoucí, kterého ostatní uznávají a respektují.	
5.	Práci v týmech rádi využíváme, protože tak vznikají dobré nápady a nová neotřelá řešení.	
6.	Při skupinové práci na rozsáhlém úkolu nám v počátku nemůže uniknout žádná důležitá informace.	
7.	Při práci v týmu se po diskusi vždy shodneme na společném rozhodnutí.	
8.	Práce v týmu naše pracovníky většinou nebaví. Mají pocit, že nevede k dobrému výsledku a snaží se jí vyhnout.	
9.	Členové našich týmů mají potřebné odhodlání k dosažení cílů, chápou, že cíle nedosáhnou bez přispění druhých a cítí odpovědnost za úspěch celého týmu.	
10.	V našich týmech je pravidlem, že když někdo něco říká, všichni posluchači poslouchají a ujišťují se, že obsah správně pochopili.	
11.	Jedinec vyřeší složitý problém lépe než tým složený z pracovníků různých profesí.	
12.	Vedoucí pracovníci mají mít přehled o vlastnostech pracovníků, kteří jsou	

.	vybírání do řešitelských týmů.	
---	--------------------------------	--

	<i>Projektový přístup a schopnost řídit projekty</i>	Relevance
1.	Při práci na rozsáhlejších úkolu je u nás vždy všem zřejmé, jaká je jejich odpovědnost a pravomoc.	
2.	Při skupinové práci na rozsáhlejších úkolu je stanovena vždy jedna osoba odpovědná za celý úkol.	
3.	Stává se nám, že při práci na rozsáhlejších úkolu zbytečně udělají dva pracovníci totéž.	
4.	Na rozsáhlejších úkolech začínáme pracovat pozdě a pak obtížně dodržujeme původně stanovený termín.	
5.	Při práci na rozsáhlejších úkolu u nás dochází ke zdržení, protože výsledky práce jednotlivých pracovníků na sebe obsahově nenasazují.	
6.	Ne vždy dobře odhadneme naše kapacitní možnosti a pak máme problém s termíny a kvalitou.	
7.	Při práci na rozsáhlejších úkolu se pravidelně konají porady, na nichž se kontroluje postup prací na úkolu a upřesňuje se další postup.	
8.	Nebýváme spokojeni se službami externích odborných institucí (VŠ, výzkumné ústavy...) z hlediska dodržování termínů, kvality.	
9.	I dobří pracovníci mohou společně vykazovat podprůměrné výsledky, pokud není jejich práce dobře koordinovaná.	
10.	Při práci na rozsáhlejších úkolu je třeba práci naplánovat.	

	<i>Spolupráce s externími odbornými kapacitami (vysoké školy, výzkumná</i>	Relevance
--	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------

	<i>pracoviště)</i>	
1.	Náš podnik intenzivně spolupracuje s externími odbornými pracovišti.	
2.	Vysoké školy, výzkumné ústavy apod. nemohou příliš pomoci práci malých a středních podniků.	

	<i>Inovační kultura firmy</i>	Relevance
1.	Představu managementu o budoucnosti naší firmy znají všichni pracovníci firmy.	
2.	V naší firmě často "pravá ruka neví, co dělá levá".	
3.	Pracovníci firmy sami od sebe přicházejí s nápady a novými myšlenkami.	
4.	Naši pracovníci se cítí být součástí podniku a těší je každý jeho úspěch.	
5.	Naši pracovníci jsou zvyklí na pravidelné hodnocení ze strany vedení a vědí, že se při něm zohledňují i jejich inovační podněty.	
6.	v naší firmě je hodně zaměstnanců, jejichž přirozený zájem o dění ve firmě překračuje hradby jejich profesní specializace.	
7.	Vlastní iniciativu pracovníků v přinášení nových nápadů nemůže vedení ovlivnit.	
8.	Pracovníci mohou být při vyhledávání příležitostí pro inovace iniciativní jen tehdy, pokud znají celkovou strategii firmy.	
9.	Pracovníci mohou být při vyhledávání příležitostí pro inovace iniciativní jen tehdy, pokud cítí osobní zájem o zlepšování chodu firmy.	
10.	Stačí, když pracovníci znají svůj přesně vymezený úkol. Nemá smysl je seznámat se strategickými záměry firmy, nepřispěje to k jejich inovační iniciativě.	
11.	Dobrá vedoucí se zajímá o motivaci jednotlivých pracovníků, aby je mohl efektivně podněcovat k lepším výkonům.	
	<i>Schopnost financovat inovační aktivity</i>	Relevance

1.	Víme o finančních podporách, které mohou podniky využít při řešení inovací ve firmě.	
2.	Protože nemáme dostatečné finanční prostředky, nemůžeme realizovat perspektivní náměty na inovace, které máme v záloze.	
3.	Část vytvořených zdrojů rezervujeme na zavádění inovací.	
4.	Vždy se najde cesta, jak financovat realizaci dobrého nápadu.	

	<i>Průběžné vzdělávání pracovníků</i>	Relevance
1.	Naši pracovníci se pravidelně účastní školení, konferencí nebo jiných vzdělávacích akcí.	
2.	Odebíráme odborné časopisy a příslušní pracovníci je skutečně pročítají.	
3.	Výběr školení a seminářů pro naše pracovníky není náhodný, ale těsně se odvíjí od dlouhodobých cílů podniku.	
4.	Kvalitní odborník se už nepotřebuje dále vzdělávat.	
5.	Přijme-li podnik kvalitního odborníka, nemusí se dále starat o jeho vzdělávání.	

	<i>Rizika a rozhodování</i>	Relevance
1.	V našem podniku považujeme zdravé riziko za nutnou podmínku rozvoje firmy, nevyhýbáme se mu.	
2.	Naši pracovníci nejsou nijak postihováni za svá rozhodnutí o inovacích, která se nakonec ukážou jako nesprávná, pokud neopomněli prověřit vše, co prověřit lze.	
3.	Pokud si nejsme stoprocentně jisti, že bude inovace úspěšná, nepouštíme se do ní.	
4.	Inovovat může jen ten podnik, který je ochoten riskovat.	
5.	Při rozhodování o inovacích je třeba počítat s tím, že ne každé rozhodnutí se	

	musí nakonec ukázat jako správné.	
	<i>Sledování inovační výkonnosti firmy</i>	Relevance
1.	Při aktualizaci inovační strategie našeho podniku vycházíme z výsledků pravidelného hodnocení jeho inovační výkonnosti.	
2.	Pokoušíme se co nejpřesněji přiřazovat náklady k výnosům z realizovaných inovací.	
3.	Pravidelně posuzujeme, zda jsou právě prováděné inovační aktivity v souladu s dlouhodobými záměry podniku.	
4.	Pravidelně srovnáváme skutečné a plánované výsledky inovační práce	
5.	Neexistují vhodné nástroje pro hodnocení inovační výkonnosti a efektivity inovační práce.	
6.	Nevyplatí se hodnotit inovační výkonnost, protože je obtížně kvantifikovatelná.	