

Řízení inovačních aktivit ve firmě Zako Turčín, spol. s r. o.

Katarína Rejdová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Katarína Rejdová**
Osobní číslo: **M11489**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení inovačních aktivit ve společnosti Zako Turčín, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska pro oblast inovací a řízení inovačních aktivit.

II. Praktická část

- Provedte procesní analýzu ve společnosti Zako Turčín, spol. s r. o.
- Kriticky zhodnoťte výsledky analýzy.
- Navrhněte optimalizaci procesů zejména se zaměřením na řízení inovací.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ETTLIE, John E. *Managing innovation: New technology, new products, and new services in a global economy*. 2nd ed. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, 503 s. ISBN 978-0-7506-7895-7.
- KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- TIDD, Joseph, John BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.4.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám problematikou riadenia inovačných aktivít v konkrétnej spoločnosti. Práca obsahuje teoretický základ, pre pochopenie problematiky inovácií a riadenia inovačných aktivít, prínosy, ktoré správne riadenie inovačných aktivít so sebou prináša a možné spôsoby sledovania inovačnej výkonnosti podnikov. V praktickej časti analyzujem inovačnú situáciu podniku, prebieha mapovanie a kritická analýza procesov so zameraním na riadenie inovačných aktivít v organizácií a navrhujem optimalizáciu týchto procesov. Na záver práce navrhujem ako by mohla spoločnosť zlepšiť svoje inovačné aktivity.

Kľúčové slová: inovácia, riadenie inovačných aktivít, proces, mapovanie procesov

ABSTRACT

This thesis deals with innovation activity management in certain company. It consists of theoretical base in order to understand innovation and its managing issues, benefits that come from purposeful innovating activities and possible observation of company innovating performance. Practical part is focused on current innovation situation of the company simultaneously with monitoring and critical process analysis that is mainly concentrated on innovation activity management and optimization proposal of running processes. In conclusion are introduced several suggestions to improve innovation activities.

Keywords: innovation, managing innovations activities, process, monitoring process

“ My všetci sme schopní zmeny a rastu! Potrebujeme len vedieť, kde začať. “

(Blaine Lee)

Chcela by som sa na tomto mieste úprimne poďakovať môjmu vedúcemu práce doc. Ing. Petrovi Brišovi, CSc. za veľmi motivujúci a trpezlivý prístup a za množstvo podnetných názorov pri písaní mojej práce. Tiež ďakujem Ing. Michaele Hájkovej za užitočné informácie a konzultácie k analytickej časti mojej práce a pánom Jiřímu Turčínovi a Vladimírovi Turčínovi za to, že mi umožnili zrealizovať moju diplomovú prácu v ich spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ZÁKLADNÉ POJMY	14
1.1 RIADENIE.....	14
1.2 INOVÁCIA	14
1.3 PROCES	15
1.4 KLASIFIKÁCIA INOVÁCIÍ	15
2 INOVÁCIE A KONKURENČNÁ VÝHODA.....	18
2.1 ZDROJE INOVAČNÝCH PRÍLEŽITOSTÍ	18
2.2 INOVAČNÉ MOŽNOSTI	20
2.2.1 Definícia trhu.....	21
2.3 POTREBNÉ PREDPOKLADY PRI RIADENÍ INOVÁCIÍ.....	22
3 PROCESNÉ RIADENIE	23
3.1 7 TRENDOV SMERUJÚCICH K PROCESNEJ ORGANIZÁCIÍ	23
3.2 FÁZE IMPLEMENTÁCIE PROCESNÉHO RIADENIA.....	24
3.2.1 Prínosy procesného riadenia.....	25
3.2.2 Negatíva spojené s implementáciou procesného riadenia.....	25
4 RIADENIE INOVÁCIÍ AKO NEODDELITEĽNÁ SÚČASŤ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	26
4.1 JURANOVA ŠPIRÁLA KVALITY	27
4.2 PRÍSTUPY K TVORBE INOVAČNEJ STRATÉGIE.....	28
4.2.1 Racionalistická stratégia.....	28
4.2.2 Inkrementálna stratégia	28
4.2.3 Balanced Scorecard	29
4.3 ŠTRUKTÚRA ÚSPEŠNÉHO INOVAČNÉHO PROCESU.....	30
4.4 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY.....	33
4.4.1 Osem zásad efektívneho zlepšovania kvality podľa ISO 9000:2000	33
4.5 INTELEKTUALIZOVANÉ SLUŽBY	34
5 VÝHODY ÚSPEŠNEJ INOVÁCIE A RIZIKÁ INOVÁCIÍ.....	36
6 HODNOTENIE INOVAČNEJ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	38
6.1 INDIKÁTORY ÚSPECHU INOVÁCIE.....	38
6.2 PRÍČINY NEÚSPECHU INOVÁCIE	39
7 MOŽNOSTI PODPORY INOVÁCIÍ.....	40

7.1	OPERAČNÝ PROGRAM PODNIKANIE A INOVÁCIE (OPPI)	40
7.2	INOVAČNÉ VOUCHERY	41
7.3	KLASTRY	42
7.3.1	Národný strojírenský klastr (NSK)	42
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	43
8	PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU	44
8.1	VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE	44
8.2	HISTÓRIA FIRMY	45
8.3	VÝROBKY A SLUŽBY PONÚKANÉ FIRMOU	45
8.4	PREVÁDZKA	46
8.5	POČET A ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV	46
8.6	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A ORGÁNY SPOLOČNOSTI.....	47
8.7	ZAKO TURČÍN, SPOL. S R. O. V ČÍSLACH.....	48
8.8	SWOT ANALÝZA FIRMY	49
9	SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY FIRMY	55
9.1	PRÍRUČKA KVALITY	55
9.1.1	Politika kvality firmy.....	55
9.1.2	Ciele kvality na roky 2012 – 2013	56
9.2	CERTIFIKÁTY	57
9.3	POVINNOSŤ NEUSTÁLE SA ZLEPŠOVAŤ	57
10	CHARAKTERISTIKA REALIZOVANÉHO PROJEKTU	59
10.1	CIELE PROJEKTU	61
10.2	RIZIKÁ PROJEKTU	61
10.3	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	63
10.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	63
11	ANALÝZA INOVAČNÝCH AKTIVÍT FIRMY.....	66
11.1	FINANČNÉ UKAZOVATELE.....	66
11.2	NEFINANČNÉ UKAZOVATELE	67
12	IDENTIFIKÁCIA PROCESOV V SPOLOČNOSTI ZAKO TURČÍN, SPOL. S R. O.	69
12.1	PROCESNÁ MAPA	69
12.2	EXTERNÉ PROCESY	70
12.3	PÔVODNÉ MAPY JEDNOTLIVÝCH PROCESOV.....	70
12.3.1	Procesná mapa - Podniková stratégia.....	71
12.3.2	Procesná mapa - Obchodný prípad.....	72
12.3.3	Procesná mapa - Skladovanie a logistika	72
12.3.4	Procesná mapa - Informačný systém	73

12.3.5	Procesná mapa - Ekonomika	74
12.3.6	Procesná mapa - Riadenie a zaistenie kvality	75
12.4	MAPA PÔVODNÝCH REALIZAČNÝCH PROCESOV FIRMY	76
13	KRITICKÁ ANALÝZA PROCESOV A NÁVRH NOVÝCH PROCESOV	77
13.1	TVORBA INOVAČNEJ STRATÉGIE	78
13.2	BALANCED SCORECARD	80
13.3	KRITICKÁ ANALÝZA SÚČASNÝCH REALIZAČNÝCH PROCESOV	87
13.4	NÁVRH NOVÉHO PROCESU VÝROBY VODNÉHO MOTORU	89
14	NÁVRHY NA ZLEPŠENIA MANAGEMENTU INOVAČNÝCH AKTIVÍT VO FIRME ZAKO TURČÍN, SPOL. S R. O.	92
15	EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE NÁVRHOV NA ZLEPŠENIE	98
15.1	NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ	100
ZÁVER	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
SEZNAM OBRÁZKŮ	109
SEZNAM TABULEK	111
SEZNAM PŘÍLOH	112

ÚVOD

Ak sa chceme v určitej činnosti zlepšiť, byť lepší ako ostatní, ale budeme robiť všetko tak, ako doteraz, aj keď vieme, že momentálne lepší nie sme, je s najväčšou pravdepodobnosťou isté, že sa nám to nepodarí. Napríklad, ak sa chce stať športovec vrcholový športovcom, tak je nemysliteľné, že toho dosiahne keď bude trénovať tak, ako doteraz. Každý vie, že musí pridať na intenzite tréningoch, zmeniť stravu, musí zmeniť celkový prístup k danému športu. Takto je to aj s podnikom, ktorý chce, aby jeho výrobky boli niečím špičkové, lepšie ako môže ponúknuť konkurencia, neustále boli schopné splňať požiadavky zákazníkov. Je potreba inovácií a teda tvrdého tréningu, schopnosti učenia sa z chýb, zistiť aká dobrá je konkurencia, sledovať jej vývoj, zabezpečiť spôsoby merania nášho zlepšenia a snažiť sa neustále o permanentné zlepšovanie. Samozrejme bez podpory toho, kto nás vedie, nášho „trénera“ by to nebolo možné. Inovácie sa bezpečne dajú označiť za jednu z najaktuálnejších tém na súčasnom trhu. Dnes už viac ako kedykoľvek predtým si podniky uvedomujú, že na to aby boli úspešné, ba čo viac, aby sa vôbec na trhu udržali, je potrebné neustále splňať potreby zákazníkov, ktoré sa dynamickým spôsobom menia a stupňujú.

Tento nespochybniteľný fakt si uvedomuje aj spoločnosť ZAKO Turčín, spol. s r. o. Spoločnosť cíti potrebu inovovať doterajší priebeh svojich procesov. V svojej snahe zlepšiť jej situáciu, podnikla kroky, vďaka ktorým sa jej podarilo v roku 2012 získať finančnú podporu na riadenie a rozvoj jej inovačných aktivít. V súčasnosti chce prehĺbiť svoju snahu a dotiahnuť jej inovačný potenciál k úspešnému koncu, ktorý si spoločnosť určila. Vyvrcholením tohto snaženia bude započatie výroby nového inovovaného unikátneho výrobku, ktorý na súčasnom trhu nemá obdobu – malého vodného motoru. Firma má všetky predpoklady, byť úspešná vo svojom snažení. Počnúc jej dlhoročnou tradíciou, úspešnými ekonomickými výsledkami, ale aj podporou vedenia firmy. Na základe týchto aktivít, sa v spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati v Zlíně a spoločnosťou Zako Turčín, spol. s r. o., rozbehol projekt Riadenie inovačných aktivít v spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. Cieľom tohto projektu bolo nadviazať na snahy vedenia spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. zlepšiť jej riadenie inovačných aktivít a to takým spôsobom, aby bola zabezpečená výroba nového zvažovaného výrobku čo najefektívnejšie a v čo najkratšej dobe. Spoločnosť nepozná mieru svojich inovačných aktivít, nevie ako sledovať svoj rast v tejto oblasti. Bolo nevyhnutné identifikovať, graficky zmapovať a kriticky analyzovať primárne procesy prebiehajúce v spoločnosti. Pre úspešné riadenie procesu výroby nového výrobku, bolo tiež nevy-

hnutné určit vstupy, výstupy procesov, vlastníkov procesov a ďalšie parametre potrebné pre ich úspešné riadenie. Na základe výsledkov analýzy, identifikovať kritické miesta procesov, so zreteľom na riadenie inovácií, navrhnúť spôsoby inovácie procesov firmy a navrhnúť nové procesy výroby zvažovaného výrobku. Na záver zo zistených informácií budú navrhnuté opatrenia, ktoré firma môže použiť v snahe zlepšiť svoje inovačné aktivity v budúcnosti a ekonomické zhodnotenie navrhovaných opatrení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÉ POJMY

1.1 Riadenie

Slovo riadenie môžeme, v užšom zmysle, nahradiť slovom management. Lang (2007, s. 9) definuje pojme management ako správu, vedenie, podnikové riadenie. K tejto definícií sa prikláňam.

1.2 Inovácia

Ako definovať pojem inovácia? V súčasnosti sa nepoužíva jedna jasná definícia inovácie. Existuje nepreberné množstvo či už domácej alebo zahraničnej literatúry, ktorá nám môže pomôcť sa zorientovať pri tvorbe definície. Na inováciu ako pojem sa však môžeme pozeriť rôznymi spôsobmi a rôznymi spôsobmi ju môžeme aj definovať.

V nasledujúcich odsekoch sú uvedené najčastejšie používané definície inovácie.

Azda najznámejšia definícia inovácie pochádza z úst jedného z najznámejších ekonómov Josepha A. Schumpetera. „Za inovácie sú považované zmeny vyvolané aktivitou podnikateľov.“ (Schumpeter, Joseph A. cit. podľa Dvořáček, 2012, s. 85)

„Inovácia je implementácia nového alebo významne zlepšeného produktu (výrobku alebo služby) alebo procesu, nová marketingová metóda alebo nová organizačná metóda v obchodnej praxi, organizácia pracoviska alebo vonkajších vzťahov.“ (Oslo manual, 2005, s. 46)

„Inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľov, prostriedkom, s ktorého pomocou využívajú zmeny ako príležitosti pre podnikanie v odlišnej oblasti alebo poskytovanie odlišných služieb. Môžu byť prezentované ako teoretická disciplína, ktorá sa dá naučiť a ktorá sa dá prakticky využívať. Podnikatelia musia cieľavedome hľadať zdroje inovácií, to znamená zmeny a ich symptómy, ktoré sú signálom príležitostí k úspešným inováciám. A musia poznať a vedieť aplikovať princípy úspešných inovácií.“ (Drucker, 1993, s. 31)

Medzi týmito najčastejšie zmieňovanými definíciami inovácie môžeme nájsť spoločné a opakujúce sa prvky. Všetci autori spájajú inováciu s niečím novým, nejakou zmenou, ktorú

chápu ako príležitosť pre podnikanie. Inovácia je prezentovaná ako nástroj, príležitosť pre podnikateľov, ktorý môžu využiť.

1.3 Proces

Šmída (2007, s. 29) definuje proces ako organizovanú skupinu vzájomne súvisiacich činností, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými útvarmi v podniku alebo mimo neho, pri ktorých sa spotrebovávajú vstupy a produkujú výstupy, ktoré majú hodnotu pre zákazníka.

Reengineering procesov - Šmída (2007, s. 85) poukazuje na význam konceptu reengineeringu, ktorý ovplyvnil veľké množstvo firiem. Oddelil od seba tie firmy, ktoré ho úspešne implementovali a zvýšili svoju výkonnosť a tie, ktoré ho nezaviedli a boli konkurenciou vytlačené.

Reengineering procesov je potrebné chápať nie ako opravu niečoho, ale ako celkové prehodnotenie a nový začiatok.

„Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby bolo dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických merítok výkonnosti ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.“ (Hammer, 2000 cit. podľa Šmída, 2007, s. 89)

1.4 Klasifikácia inovácií

Keď sa firma rozhodne pre inovácie, je dôležité sa správne zamerať na typ inovácie, aby sa dosiahol čo najväčší pozitívny efekt.

Inovácie môžeme rozdeliť podľa toho ako vznikajú na (Kotler, 2005, s. 53 - 69):

- Inovácie s pôvodom v danom trhu - existuje viacero alternatív, týchto druhov inovácií, ktoré môžeme vidieť v Tab. 1. Firma takýmito inováciami môže dosiahnuť rôzne efekty na trhu, ako napr. rozšíriť svoju cieľovú skupinu zákazníkov, zlepšenie možností spotreby ich výrobkov, rozšíriť svoju výrobnú radu a pod.

Tab. 1 Druhy inovácií s pôvodom v danom trhu (Kotler, 2005, s. 64)

Druh inovácie	Obsah inovácie	Efekty na trhu	Príklad inovácie
Obmeňovanie	Zdôraznenie alebo potlačenie typickej vlastnosti výrobku	Rozšírenie cieľovej skupiny Schopnosť lepšie obslúžiť konkrétne segmenty	jogurt poctivý smotanový, s nízkym obsahom tuku, s veľkými kúskami ovocia a pod.
Veľkosť balenia	Zmena objemu, počtu alebo frekvencie užitia	Rozšírenie cieľovej skupiny Zvýšenie počtu príležitostí pre spotrebu	rodinné balenia výrobkov, mini balenia na cesty, výhodné balenia, a pod.
Druhy balení	Modifikácia obalu z hľadiska materiálu alebo tvaru	Rozšírenie cieľovej skupiny Zvýšenie počtu príležitostí pre spotrebu	rôzne podoby balenia čokolády, aj keď tvar a chuť čokolády je rovnaká
Design výrobku	Modifikácia vonkajšej úpravy vzhľadom k životnému štýlu	Rozšírenie cieľovej skupiny Zvýšenie počtu príležitostí pre spotrebu	zmena vonkajšej podoby automobilov rovnakej kategórie
Doplňujúce prvky	Obohatenie produktu o doplnkové zložky alebo služby	Schopnosť lepšie obslúžiť konkrétne segmenty Rozšírenie výrobkovej rady	müsli tyčinky, kde základ je stále ten istý, len sa menia ich doplnky (posypané orechmi, čokoládou, bielym jogurtom,...)
Uľahčenie nákupu	Uľahčenie nákupného procesu pre spotrebiteľa	Transformácia potenciálnych zákazníkov v skutočných Maximálne preniknutie produktu na trh	napr. garancia najnižšej ceny, kedy sa predajca zaväzuje, že zákazníkovi nahradí rozdiel, ak nájde ten výrobok v inom obchode za nižšiu cenu

- Inovácie s pôvodom mimo daný trh - firmy využívajú iné prístupy k tvorbe inovácií. Firmy vytvárajú pri tomto type inovácií úplne novú kategóriu produktov a nové trhy. Pôvodný výrobok je natoľko zmenený, že uspokojuje nové potreby nových zákazníkov.

Eurostat pri tvorbe ukazovateľov člení inovatívne podniky, na podniky s technologickými alebo netechnologickými inováciami a ďalej člení tieto inovácie nasledovne (Sojka, 2011):

- Podniky s technologickými inováciami

✓ produktové inovácie

- ✓ procesné inovácie
- ✓ pokračujúce alebo zastavené inovačné aktivity
- Podniky s netechnologickými inováciami
 - ✓ marketingové inovácie
 - ✓ organizačné inovácie

Existuje množstvo spôsobov ako členiť inovácie. Klasifikácia inovácií podľa inovačných radov poukazuje na to, akou veľkou zmenou prešiel výrobný program podniku (pri výrobných inováciách) alebo výrobný proces podniku (pri procesných inováciách). Intenzita tejto vývojovej zmeny je vyjadrená nasledujúcimi radmi (Hrazdilová Bočková, 2009, s. 7):

Řád	Označení	co se zachovává	co se mění	příklad
-n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE				
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Obr. 1 Klasifikácia rádu inovácie (Hrazdilová Bočková, 2009, s. 7)

2 INOVÁCIE A KONKURENČNÁ VÝHODA

Firma, ktorá chce získať nové výrobky, ktorými osloví nových zákazníkov má dve možnosti: „akvizíciu (nákup celej firmy, patentu alebo licencie) alebo vlastný výskum a vývoj (vlastné výskumné vývojové oddelenie firmy)“. (Kotler, 2007, s. 665) Inovácie ako také sprevádzajú celý vývoj ľudstva. Dôvodom bolo neustála snaha ľudí zjednodušať si prácu. Ak má byť inovácia zdrojom konkurenčnej výhody musí zákazníkov zaujať. Bez záujmu zákazníkov nenájde inovácia uplatnenie.

Zuzák (2011, s. 82) vo svojej knihe uvádza príklad výrobku, ktorý bol v osemdesiatych rokoch na trhu ponúkaný - telefón s obrazovkou. Tento luxusný výrobok kvôli jeho vysokej cene si mohlo dovoliť len pár nadšencov. Postupom času bol výrobok inovovaný na úplne inom princípe, ktorý sa stal dostupnou záležitosťou pre väčšinu obyvateľov - skype.

Ettlie (2006, s. 5) si myslí, že nová technológia zmení naše životy natrvalo. Inovácie sú všadeprítomné sily v organizáciách a v spoločnosti. Inovácia je niečo čo nezmizne len tak zo dňa na deň, ale pretrvá.

Je potrebné inovácie chápať, ako zdroje konkurenčných výhod. Je to niečo, čo pri správnom načasovaní a trpezlivej práci, môže ponúknuť len daná firma. Tiež je nutné sa cielene zameriavať na hľadanie inovačných príležitostí, z ktorých by mohla firma čerpať konkurenčné výhody.

2.1 Zdroje inovačných príležitostí

V predchádzajúcich kapitolách sme si definovali, čo je to inovácia, aké poznáme typy inovácie a vymenovali sme si inovačné rady. Pri postupnom spracovávaní teoretickej časti svojej práce, sa stále viac črtala potreba odpovedať si na otázku: „kde hľadať inovačné príležitosti?“ Množstvo autorov aktuálnej odbornej literatúry sa odvolávalo pri hľadaní zdrojov inovačných príležitostí na myšlienky jedného z najznámejších ekonómov Petra F. Druckera, ktoré uviedol vo svojej knihe Inovace a podnikavost v roku 1993. Drucker (1993, s. 47 - 112) považuje za hlavné zdroje inovačných príležitostí:

Nečakané udalosti

Medzi nečakané udalosti, ako príležitosť začať s inováciami, patria nečakaný úspech, nečakaný neúspech a nečakaná vonkajšia udalosť.

Nečakaný úspech môžeme považovať za oblasť s najväčším potenciálom byť úspešný a to z toho dôvodu, že jedine v tejto oblasti firmy podstupujú najmenšie riziko spojené s inováciou a využiť takúto inovačnú príležitosť je najmenej namáhavé.

Nečakaný úspech sa môže týkať výrobku alebo služby, o ktorom si je firma takmer istá, že je odsúdený na neúspech, ale z určitého dôvodu sa rozhodne o jeho inováciu. Modifikácia takého to výrobku sa nečakane na trhu uchyťí a stane sa najsilnejšou konkurenčnou zbraňou firmy.

Z iného pohľadu sa môžeme pozrieť na ďalšiu nečakanú udalosť a to na **nečakaný neúspech**. Firma môže pri tejto nečakanej udalosti čerpať príležitosť z nečakaného neúspechu svojho konkurenta. To, že sa konkurent nedokáže prispôbiť požiadavkám zákazníka, môže znamenať voľnú cestu potenciálne úspešnej inovácií.

Rozpory

Rozpor chápe autor ako nesúlad medzi tým, čo je a tým, čo by malo byť. Rozpory môžeme považovať tiež za inovačnú príležitosť, ktorá v sebe skrýva potenciálny úspech pre firmu. Je to niečo, čo ostatní považujú za stále, samozrejmé a len tí vyvolení si všimnú nesúlad, z ktorého sa dá čerpať.

Potreby procesu

Doteraz sme sa bavili o rôznych situáciách, ktoré predstavovali príležitosť pre inovácie. V tejto kapitole sa však inovácia spája s niečím čo je nevyhnutné, s určitou potrebou. Ide však o potreby špecifické a to o „potreby procesu“. Tie nevznikajú určitou udalosťou, alebo aktivitou, ale sú výsledok určitej potreby, ktorú je nutné uspokojiť, konkrétnej činnosti, ktorú je potrebné urobiť. Inovácia spočíva v zlepšení určitého procesu.

Odborové a tržné štruktúry

Je faktom, že niektoré štruktúry pretrvávajú dlhé roky a ľudia ich často považujú za niečo, čo pretrvá. Môže sa zdať, že na určitom trhu má jasné postavenie niekoľko firiem, ktoré pokrývajú všetky doterajšie potreby a nie je už miesto pre inovácie. V dnešnej dobe dynamických zmien, je však pravdepodobné, že skôr či neskôr príde osvietený človek, ktorý príde s novým alebo inovovaným stávajúcim výrobkom a oslovi masu ľudí, ktorých potreby uspokojene neboli, alebo ktorý ani nevedeli, že takéto potreby majú a teda vytvorí potreby nové.

Demografické faktory

Medzi demografické faktory radíme zmeny obyvateľstva, počet obyvateľov, veková štruktúra, zamestnanosť, dosiahnuté vzdelanie, výška príjmov a pod. Všetky tieto faktory sú jednoznačne vyčísliteľné a sú sledované na území každého štátu. Sú tiež predvídateľné. Na základe ich dlhodobého sledovania dokážu analytici predpovedať ich ďalší vývoj.

Zmeny v pohľade na svet

Pri pohľade na pohár z časti naplnený vodou sa ponúka staré známe: „pohár je poloplný“ alebo „pohár je poloprázdny“? Väčšina ľudí sa snaží vidieť daný pohár poloplný. Snaží sa vidieť svet okolo seba inak. Pri analýze inovačných príležitostí na trhu, je potrebné vidieť „pohár“ poloprázdny. V takom prípade môžeme považovať inovačné možnosti za neobmedzené. Pri zmene pohľadu na daný problém sa samotné fakty a informácie nezmenia.

Nové znalosti

Najčastejšie za zdroj inovačných príležitostí sú považované nové znalosti. Keď sa pozrieme do histórie vidíme, že inováciám založeným na nových znalostiach sa dostalo najviac publicity - napr. rôzne lieky, motor, počítač a pod. Je potrebné si uvedomiť, že takéto inovácie majú najdlhšiu dobu zavádzania zo všetkých inovácií. Na začiatku je nová znalosť. Kým však prejde obdobie vývoja novej technológie potrebnej pre aplikáciu tejto znalosti, až po výrobu výrobkov, ktoré sa dostanú ku konečným zákazníkom, prejde najdlhšie obdobie. Dlhá doba zavádzania sa nevyhne ani inováciám založeným na nových znalostiach, ktoré nemajú vedecký ani technologický charakter. Inovácie založené na nových znalostiach v sebe skrývajú niekoľko druhov znalostí. Nejde len o znalosti vedeckého charakteru. Napríklad počítač vyžadoval spojenie niekoľkých druhov znalostí do jedného - napr. znalosti elektroniky, matematiky, logiky, konštrukčnej koncepcie a programovania.

2.2 Inovačné možnosti

Ďalším dôležitým bodom pri vykonávaní úspešných inovačných činností je uvedomiť si, na aký trh sa chceme zamerať našou inováciou. Zistiť na akých trhoch existujú neuspokojené potreby potenciálnych zákazníkov. Kotler (2005, s. 37) uvádza, že väčšina výrobcov sa nezameriava na zistenie skutočných potrieb zákazníkov, ale snaží sa svoje výrobky len predať. Tento prístup je neprípustný pri inovačnom myslení. Na začiatku celého inovačného procesu, je nevyhnutné získať informácie marketingovou štúdiou. Väčšina ľudí začína pri

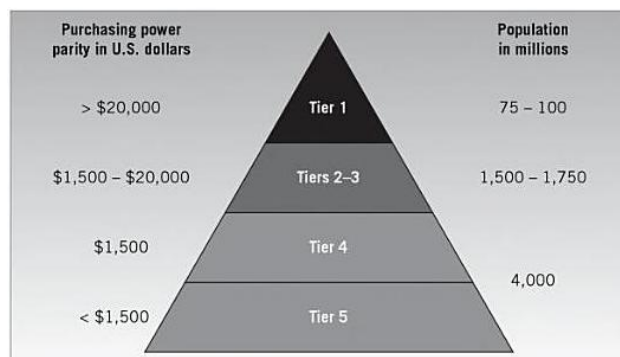
inovovaní výrobku tým, že sa snaží vytvoriť alternatívny alebo substitučný výrobok. Tento pohľad je nesprávny. Musíme si uvedomiť, že marketingová štúdia musí začať analýzou potrieb zákazníkov, ktoré výrobok alebo služba uspokojujú. Výsledkom tejto analýzy by mala byť cieľová skupina (trh), na ktorých sa budeme zameriavať. (Kotler, 2005, s. 37-38)

2.2.1 Definícia trhu

„Trh je súbor osôb, ktoré aktuálne alebo potenciálne uspokojujú v určitých situáciách daným výrobkom či službou jednu alebo niekoľko potrieb“. (Kotler, 2005, s. 38)

Výberom trhu sa konkrétne zameriavame na cieľovú skupinu zákazníkov a čelíme konkurencií pôsobiacej na danom trhu. Vybrať ten správny trh je dôležité hlavne pri tvorbe základných marketingových stratégií. Trh musíme však definovať veľmi opatrne. Je potrebné si uvedomiť, že výberom trhu sa zameriavame na danú skupinu zákazníkov a vylučujeme všetkých ostatných. (Kotler, 2005, s. 38 - 39)

Prahalad (2006, s. 3 - 4) vo svojej knihe uvádza, že ohromný potenciál majú tzv. „inovácie pre spodok pyramídy.“



Obr. 2 Ekonomická pyramída (Pahalad, 2006, s. 4)

Na obrázku môžeme vidieť, že autor spodkom pyramídy označuje trh o viac ako 4 miliardách ľudí z rozvojových krajín. Šlo by o produkty, ktoré by mali po kvalitatívnej stránke podobné vlastnosti ako výrobky pre vyššie časti pyramídy, ale cenovo by boli neporovnateľne lacnejšie. Pyramídu rozdeľuje podľa toho, koľko majú ľudia priemerný denný príjem. Do týchto kategórií zaraďuje potom počty ľudí. Najviac ľudí sa nachádza na samom dne pyramídy, a títo ľudia majú príjem do 1,5 \$ na deň. Naopak je vidieť, že v najvyššej časti pyramídy, teda ľudia s príjmom nad 20 dolár na deň, sa nachádza 75 - 100 miliónov ľudí.

Je na nás, pre akú z týchto častí pyramídy sa rozhodneme, kde sa chceme s našim inovovateľným výrobkom presadiť.

2.3 Potrebné predpoklady pri riadení inovácií

Podľa Výskumnej štúdie Slovenského centra produktivity (SLCP) z roku 2010, by mala mať každá firma s ambíciou inovovať určité predpoklady. Tie môžeme vidieť v Tab. 2:

Tab. 2 Základné schopnosti pri riadení inovácií (Výskumná štúdia SLCP, 2010)

Schopnosť	Podporné rutinné činnosti
Sledovanie signálov	Sledovanie prostredia a signálov, ktoré môžu vyvolať proces zmien.
Uvádzanie do súladu	Zaisťovanie vhodnej rovnováhy medzi celkovou podnikovou stratégiou a navrhovanou zmenou – neinovovať len preto, že je to práve „in“
Získavanie	Schopnosť rozpoznať obmedzenia vlastnej technologickej základne a schopnosť napojiť sa na externé zdroje znalostí, informácií, vybavenia atď. Transfer technológií z rôznych vonkajších zdrojov a jej napojenie na relevantné interné body v organizácii.
Generovanie	Schopnosť vytvárať niektoré stránky technológie v rámci podniku – vlastné oddelenie výskumu, interné technické skupiny atď.
Rozhodovanie / voľba	Skúmanie a výber najvhodnejšej odozvy na technické a ekonomické signály, ktorá bude odpovedať stratégii podniku, interným zdrojom a technologickej sieti.
Realizácia	Riadenie vývojových projektov- nové produkty alebo procesy, od počiatočných myšlienok po konečné uvedenie na trh. Monitorovanie a kontrola takýchto projektov.
Implementácia	Riadenie zavádzania zmien v organizácii – technických alebo iných, pomocou ktorých sa zaisťujú prijatie a efektívne využitie inovácie.
Učenie	Schopnosť vyhodnotiť inovačný proces a poučiť sa z neho, identifikovať získané poznatky a použiť ich k zdokonaleniu riadiacich rutín.
Rozvoj podniku	Začleňovanie efektívnych rutín do štruktúr, procesov.

Schopnosti uvedené vo vyššie uvedenej tabuľke predstavujú akúsi príručku toho, aké predpoklady by mala mať každá organizácia, ak chce správne riadiť inovačný proces. Organizácia by mala vedieť sledovať signály a inovačné príležitosti pre inovácie. Tie by mali byť v súlade s podnikovou stratégiou, s celkovým presvedčením a smerovaním firmy. Mala by tiež vedieť zabezpečiť potrebnú technológiu pre danú inováciu, či už z interného výskumu a vývoja (VaV) alebo externých zdrojov. Zo zistených informácií by mala byť schopná vybrať takú alternatívu, ktorá bude v technických a ekonomických možnostiach podniku a v súlade s podnikovou stratégiou. Nie je predpoklad, že sa všetko podarí na prvýkrát a na 100%, preto je schopnosť učiť sa ďalšou potrebnou schopnosťou pri riadení inovácií. Na konci tohto procesu, by mal nastať rozvoj podniku a efektívne procesy a štruktúry by sa mali stať rutinným správaním sa organizácie.

3 PROCESNÉ RIADENIE

Šmída (2007, s. 30) definuje procesné riadenie ako systémy, postupy, metódy a nástroje, ktoré majú zabezpečiť neustále zlepšovanie procesov, ktoré vychádzajú zo stratégie organizácie, a ktoré majú splniť stanovené ciele.

Podľa normy ISO 9001:2000 existujú 4 typy procesov (Šmída, 2007, s. 142):

- riadiace procesy,
- procesy prípravy zdrojov,
- procesy realizácie produktu a
- procesy ďalšieho rozvoja.

3.1 7 trendov smerujúcich k procesnej organizácii

Čo dnešné podniky vedie k zmene pohľadu na riadenie podniku, k tomu, aby identifikovali svoje procesy a núti ich implementovať procesné riadenie?

Smith (2007) uvádza 7 druhov aktuálne prebiehajúcich trendov, ktoré podtrhujú význam procesného riadenia v organizácii:

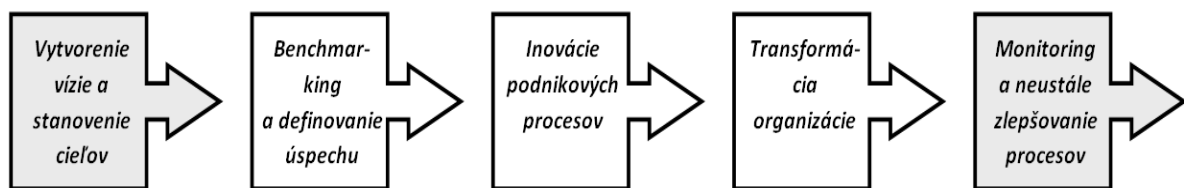
- 1) Dnes už sa nestačí len držať just-in-time filozofie, ale zákazníci majú záujem o just-in-time procesy.
- 2) Snažiť sa o neustále prispôbovanie potrebám zákazníkov doviedlo dnešný trh k tomu, že dnešné organizácie musia byť schopné hromadnej výroby, ktorá bude uspokojovať jednotlivé potreby zákazníkov. To vyústilo do toho, že produktom, ktorý dnešný zákazník požaduje je vlastne priamo proces.
- 3) Ďalším trendom je úzka spolupráca organizácie a zákazníka, zákazník chce spolupracovať, vstupovať do procesu a podieľať sa na konečnom výsledku, ktorý bude presne „ušíť“ na jeho mieru.
- 4) Podniky sa snažia využitím špičkových procesov riadenia o prienik a ovládnutie nových trhov, na ktorých však podnikat' nezačínali a tým odstrániť konkurenciu.
- 5) Dnešné pojetie konkurencie sa mení z doterajšieho „podnik vs. podnik“ na „hodnotový reťazec vs. hodnotový reťazec“. Organizácie, ktorých dodávatelia úzko spolupracujú

dokážu ponúknuť svojim zákazníkom komplexné riešenia a tak splniť všetky ich potreby a tým eliminovať konkurenciu.

- 6) Stále častejšie sa stretávame s tým, že v snahe splniť požiadavky zákazníkov v potrebnej kvalite, firmy sa stále viac dostávajú do spolupráce so zákazníkmi, dodávateľmi ale aj konkurenciou. Aby bola táto spolupráca efektívna, musia byť procesy, ktoré popri tom prebiehajú úzko prepojené.
- 7) S neustálymi zmenami, ktoré na dnešnom trhu prebiehajú, sa musia organizácie vedieť vyrovnáť. To môžu dosiahnuť efektívnym a pružným riadením procesov a reengineeringom procesov.

3.2 Fáze implementácie procesného riadenia

Implementácia procesného riadenia vo firme sa skladá z 5 krokov, ktoré môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku (Šmída, 2007, s. 110):



Obr. 3 Implementácia procesného riadenia (Šmída, 2007, s. 110)

Aby bola implementácia úspešná musí každé správne zavedené procesné riadenie a reengineering procesov začať **vytvorením jasnej vízie a stanovením cieľov**. To vyžaduje určiť ciele, ktoré musia byť kvantifikovateľné, jasné a reálne. Čo sa však nezaobíde bez bezvýhradnej podpory silného vedenia firmy. Vytvorenie silnej vízie firmy vyžaduje zistiť schopnosti konkurentov, identifikovať prostredie a zistiť svoje postavenie v tomto prostredí, analyzovať súčasnú stratégiu podniku, určiť požadovaný smer, ktorým sa chce firma vydať a určiť riziká spojené s reengineeringom. (Šmída, 2007, s. 110-111)

Ďalšou fázou implementácie je **vytvorenie benchmarkingu a definovanie úspechu**. Benchmarking je metóda na meranie a porovnávanie podnikových procesov s konkurentmi a tiež najlepšimi firmami v odvetví. Výsledkom tohto úsilia by malo byť pochopenie ako fungujú doterajšie procesy, stanovenie výkonnostných cieľov pre každý proces, vybrať vhodné praktiky zistené u konkurencie a adaptovať je na možnosti podniku a vymedziť čo nie je možné realizovať, čo je mimo možnosti firmy. (Šmída, 2007, s. 120)

Inovácia podnikových procesov je treťou fázou zavádzania prosného riadenia. Podstatou tejto fázy je tvorba konceptu procesu (generovanie nápadov, dokumentácia podoby procesu), jeho následné zmapovanie (vytvoriť mapu procesov na základe reengineeringu), testovanie prototypu nového procesu (podrobenie prototypu simulácií procesu, na základe predpokladov reálnej podoby procesu), dodatočné zlepšenie procesu (odstránenie zistených nedostatkov), ak je to potrebné, prispôsobenie informačnej technológie požadovanému procesu (prispôbiť informačné technológie potrebám nového procesu) a výmena starého procesu za nový. (Šmída, 2007, s. 123-134)

3.2.1 Prínosy procesného riadenia

Každý správne riadený proces môže organizácií priniesť množstvo prínosov, ako zvýšenie efektívnosti práce, zníženie nákladov, zvýšenie využitia aktív odstránením neproduktívnych činností, schopnosť ponúknuť zákazníkovi vyššiu pridanú hodnotu, takýto štýl riadenia podporuje tímovú prácu, organizácia je schopná meniť sa rýchlejšie ako jej konkurenti a množstvo iných prínosov. (Šmída, 2007, s. 31 - 32)

3.2.2 Negatíva spojené s implementáciou procesného riadenia

Zavedenie procesného riadenia so sebou prináša obavu mnohých manažérov. U nich sa prejavuje obava z chaosu, zvýšenia potreby času, stratu zamestnania a pod. Ide však o negatíva, ktoré pri správnom prístupe a riadení je možné jednoducho odstrániť. Ponúkajú sa rôzne možnosti, ako prevedenie zamestnancov na inú prácu, zrušenie niektorých externe zabezpečovaných činností, eliminácia nadčasovej práce, zavedenie delby práce a pod. (Šmída, 2007, s. 36 - 38):

Aj napriek problémom spojeným s implementáciou procesného riadenia v podniku, prínosy prevyšujú negatíva, a preto má zavedenie tohto spôsobu riadenia opodstatnenie. Vymenované negatíva nie sú tak závažné, že by nebolo možné ich odstrániť a naopak prínosy sú tak lákavé, že procesné riadenie má pre chod firmy veľký význam. Po odstránení úvodných problémov správne riadená organizácia dokáže prežiť v tomto turbulentnom prostredí a čeliť čoraz silnejšej konkurencii.

4 RIADENIE INOVÁCIÍ AKO NEODDELITEĽNÁ SÚČASŤ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Popri rade výrobných, marketingových, logistických a iných aktivít, ktoré ovplyvňujú chovanie firmy, by mala každá firma, ktorá chce byť úspešná smerovať svoju pozornosť práve na zdokonaľovanie všetkých svojich činností. Mala by jej byť blízka akákoľvek snaha zlepšovať sa. Ale ako dosiahnuť tohto cieľa?

Nie je žiadnym tajomstvom, že je potrebné inovovať, inovovať a ešte raz inovovať. Bez inovácií firma neprežije! Ale podmienkou nie je len inovovať, ale dôležitejšie je generovať úspešné inovácie, ktoré prinesú svoje „ovocie“. Otázkou je, ako udržať krok s týmto tlakom na firmy? V súčasnosti sa v mnohých firmách vykonáva množstvo inovačných aktivít, ktoré určite majú svoj pozitívny efekt a na druhej strane, však stoja nemalé peniaze. Častou trhlinou týchto činností je však ich nesprávne riadenie, mapovanie a vyhodnocovanie, nepoužiteľné údaje a často aj minimálna alebo žiadna spätná väzba, čo vedie k nesprávnemu popisu postupu pracovných procesov, neprehľadnému rozdeleniu zodpovednosti, nesprávnym reakciám na zmeny a pod. To samozrejme vo finále spôsobí ďalšie problémy a v neposlednom rade dodatočné náklady, ktoré trápia súčasne firmy. Ako sa tomuto vyhnúť a ako zabezpečiť čo najväčšie využitie týchto činností, ktoré pridávajú hodnotu firme? Ako jedna z ciest by mohla byť riadenie všetkých inovačných aktivít vo firme a ich následné mapovanie a zlepšovanie.

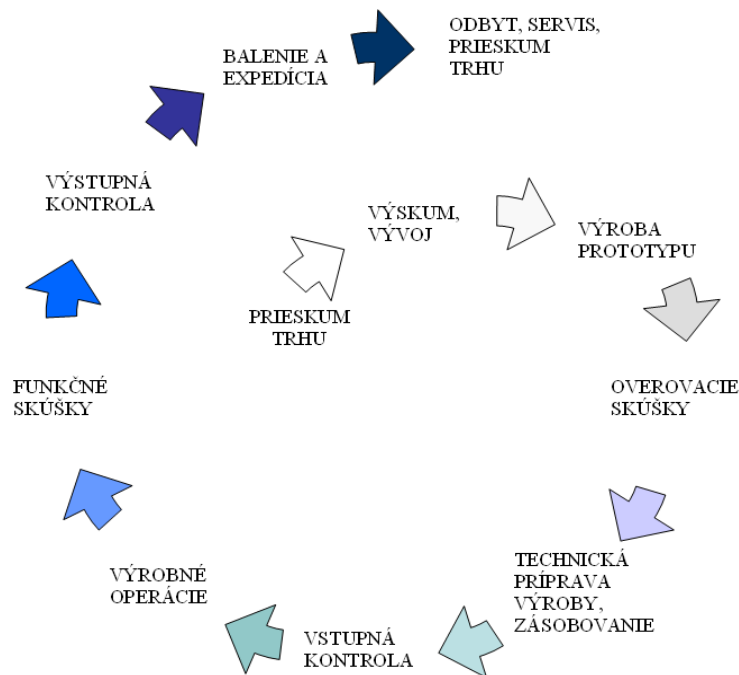
Tucker (2002, s. 65) vo svojej knihe uvádza akúsi príručku, ako zlepšiť firemnú podnikovú kultúru, a tak zabezpečiť väčší efekt z inovácií. Autor menuje 11 krokov, ako toho dosiahnuť:

- 1) Zhodnotiť odchýlky medzi súčasnou klímou vo firme pre inovácie a optimálnou klímou.
- 2) Popísať bariéry inovácií vo firme.
- 3) Popísať priebeh inovačného procesu.
- 4) Vyriešiť bariéry času.
- 5) Použiť postupy, ktoré vytvárajú otvorenosť.
- 6) Zabezpečiť rovnováhu v zložení ľudí, pre zlepšenie kultúry organizácie.

- 7) Identifikovať „mavericks“ (blázni, géniovia) v spoločnosti.
- 8) Zlepšiť systém, alebo ho vymeniť.
- 9) Preveriť postoj k inováciám a individuálny prístup.
- 10) Identifikovať a rozvíjať šampiónov.
- 11) Identifikovať inovátorov.

4.1 Juranova špirála kvality

Juranova špirála kvality, v súčasnosti tiež nazývaná slučka kvality, znázorňuje komplexný pohľad na priebeh zavádzania produktu na trh a ukazuje činnosti, ktoré je potrebné monitorovať. Zabezpečuje, aby daný výrobok sa dostal na trh v správny čas a správnej kvalite.



Obr. 4 Juranova špirála kvality

(QUALITY AMERICA, © 2013)

Podrobnosť členenia činností, ktoré obsahuje hore uvedený obrázok, je len orientačné. Celá špirála začína a končí prieskumom trhu, pretože je nevyhnutná neustála identifikácia požiadaviek zákazníkov.

4.2 Prístupy k tvorbe inovačnej stratégie

Prístup k tvorbe inovačnej stratégie znamená komplexný prístup firmy od hľadania zdrojov inovačných príležitostí, až po realizáciu inovácie, jej uvedenie na trh a udržanie. Existuje viacero pohľadov na tvorbu takejto stratégie.

Tidd (2007, s. 106 - 110) vo svojej knihe uvádza 2 základné prístupy k tvorbe inovačnej stratégie firmy:

4.2.1 Racionalistická stratégia

Táto stratégia by sa dala charakterizovať trojicou slov: **zhodnot' - rozhodni - sprav**. Celá analýza pozostáva z troch bodov:

- 1) Na začiatku je dôležité spraviť popis, pochopenie a analýzu prostredia.
- 2) Na základe výsledkov analýzy sa stanoví nasledujúci postup.
- 3) Na záver nasleduje realizácia zvoleného postupu.

Dôležité pri tomto prístupe k tvorbe inovačnej stratégie oproti druhému prístupu je slovo „pochopenie“. Táto stratégia vyžaduje pochopenie prostredia okolo seba a určitú predikciu budúceho vývoja. To býva v dnešnom dynamickom svete ťažké aj pre skúsených manažérov. V praxi sa často používa na zistenie a pochopenie silných a slabých stránok firmy a analýzu prostredia tzv. SWOT analýza.

4.2.2 Inkrementálna stratégia

Na druhú stranu autori inkrementálnych stratégií odmietajú názor, že by človek bol schopný natoľko pochopiť svoje okolie, alebo dokonca predvídať jeho budúci vývoj, aby mohol spracovať jedinou správnu stratégiu a jej sa držať. Inkrementalisti sú zástancovia názorov, že správna stratégia by sa mala postupom času upravovať podľa toho, ako firma získava nové informácie, ktoré sú relevantné pre jej budúci vývoj. Táto stratégia je teda založená na nasledujúcich krokoch:

- 1) Robiť kroky, ktoré nás postupne dostanú k nášmu cieľu.
- 2) Merať a analyzovať dopady týchto krokov.
- 3) Na základe výsledkov analýzy upravovať konečný cieľ a rozhodnúť sa, aký bude ďalší krok.

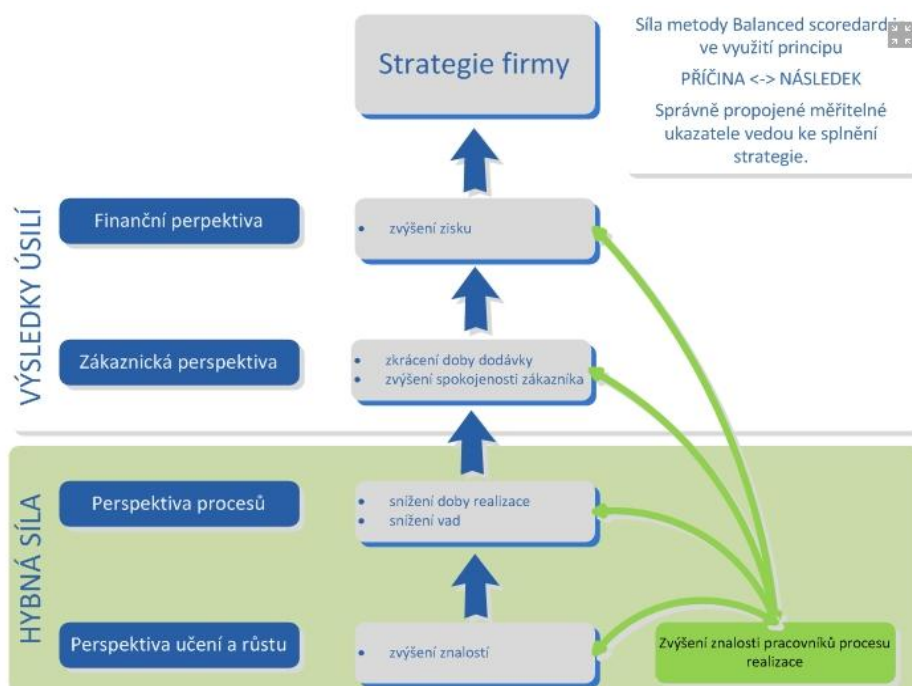
Táto stratégia je najčastejšie používaná v praxi. Autor uvádza, že by napr. pre konštruktérov uskutočňujúcich produktové a procesné inovácie by mohli tieto kroky vyzerat' nasledovne: **Design - vývoj - testovanie - úprava designu - znovu testovanie - prevádzka.**

4.2.3 Balanced Scorecard

Pri tvorbe akejkoľvek stratégie je v súčasnosti veľkým trendom, medzi firmami, využívanie konceptu Balanced Scorecard. Myšlienku tohto rozšíreného manažérskeho nástroja, prvý krát v roku 1997 publikovali Robert S. Kaplan a David P. Norton. (Lang, 2007, s. 246). Voľne by sa dal tento výraz preložiť ako systém vyvážených ukazovateľov. Ide o koncept na podporu riadenia firmy zabezpečujúci prepojenie krátkodobého plánovania s dlhodobou stratégiou a realizáciu stratégie pomocou operatívneho a taktického riadenia.

Ide o (Marinič, 2008, s. 121):

- systém, ktorý premení víziu a stratégiu firmy na nástroj pre realizáciu a riadenie,
- systém, ktorý premení strategické ciele na jednotlivé čiastkové merateľné kroky,
- systém, ktorý umožní nahliadať na aktivity firmy komplexne z pohľadu finančných i nefinančných ukazovateľov,
- systém monitorujúci minulosť a umožňujúci plánovať budúcnosť



Obr. 5 Příklad použití metody Balanced Scorecard (vlastnicesta.cz, 2009)

Metóda zahŕňa 4 perspektívy, ktoré obsahujú kľúčové a vyvážené oblasti strategického riadenia firmy: Perspektíva učenia sa a rastu - Ľudia, Perspektíva procesov - Procesy, Zákaznícka perspektíva - Zákazníci a Finančná perspektíva - Financie. V každej perspektíve sa stanovujú jednotlivé čiastkové ciele, ktoré neskôr zabezpečia splnenie stratégie firmy.

Ľudia – táto perspektíva je dôležitým faktorom dlhodobého prežitia organizácie. Zahrňuje zlepšovanie kvalifikácie pracovníkov, budovanie podnikovej kultúry, zvýšenie motivácie pracovníkov, zlepšovanie úrovne lojality zamestnancov a pod. (Lang, 2007, s. 258)

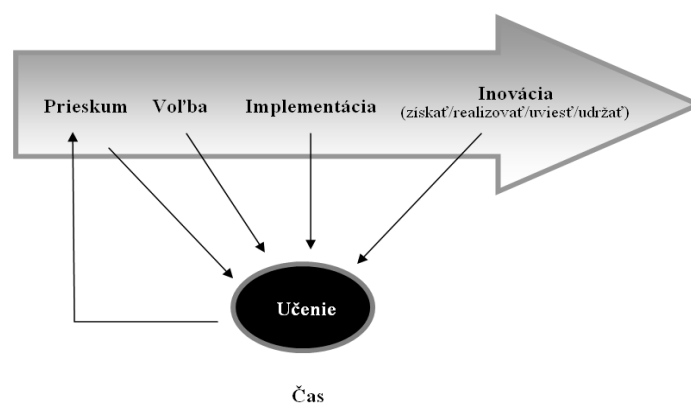
Procesy - vytvorenie optimálne prebiehajúcich procesov v spoločnosti, je predpokladom spokojnosti zákazníkov, rastu obratu. Do Perspektívy procesov môžeme zaradiť inovácie, podnikový proces a zákaznícky servis. (Lang, 2007, s. 255 - 256)

Zákazníci - ďalším dôležitým predpokladom dlhodobého ekonomického úspechu podniku, sú jeho spokojní zákazníci. Pri skúmaní Zákazníckej perspektívy môžeme nájsť množstvo rezerv, pre zlepšenie výkonu podniku. Pri tejto perspektíve skúmame podiel na trhu, akvizíciu zákazníkov, lojalitu zákazníkov a ich spokojnosť. (Lang, 2007, s. 253 - 254)

Financie - Perspektíva financie je považovaná za najdôležitejšiu a to z toho dôvodu, že podnik, ak chce prežiť, musí sa dlhodobo nachádzať v ziskovej situácii. V tej perspektíve sa skúma rast obratu, znižovanie nákladov, zlepšovanie produktivity, využívanie majetku a stratégia investícií. (Lang, 2007, s. 250)

4.3 Štruktúra úspešného inovačného procesu

Podľa Tidda (2007, s. 84 - 91) má mať úspešný inovačný proces štruktúru, ktorú môžeme vidieť na Obr. 3:



Obr. 6 Úspešný inovačný proces (Tidd, 2007, s. 85)

Každá inovácia má svoj priebeh. Proces inovovania prebieha jednotlivými fázami, ktoré si podrobnejšie vysvetlíme.

Prieskum - táto fáza spočíva v sledovaní okolitého prostredia a hľadani signálov, ktoré by mohli znamenať príležitosť k inováciám. Firmu nútia podstúpiť riziká spojené s inováciami rôzne faktory. Reč je o tlakoch na zlepšovanie technológie a neuspokojené potreby zákazníkov. (Tidd, 2007, s. 84 - 85) Pri tejto fáze môžeme svoju pozornosť nasmerovať na jeden zo zdrojov inovačných príležitostí, o ktorom sme sa bavili v kap. 2.

Voľba - táto fáza znamená, že sa firma rozhodla podstúpiť riziká spojené s inováciami. Podrobnejšie sa jednotlivým rizikám budem venovať v kap. 6. Voľbou sa rozumie vybrať takú variantu z množstva tržných príležitostí, ktorá bude v súlade s obchodnou stratégiou firmy a taktiež musí byť v súlade s technologickými možnosťami a marketingom firmy a tiež jej s finančnými možnosťami. Firma sa môže zamerať na nové trhy a oblasti jej pôsobenia, ale mala by sa pridržiavať svojej odbornej spôsobilosti. Výstupom tejto fáze je návrh inovačného *konceptu*, ktorý bude následne ďalej rozvíjaný. Z daného vyplýva, že ak chceme dôjsť k vytvoreniu kvalitného inovačného konceptu musíme vychádzať z troch vstupov, a to: zistiť tržné príležitosti, zistiť technologické možnosti firmy a zhoda s celkovým podnikaním firmy. (Tidd, 2007, s. 85)

Implementácia - po vytvorení inovačného konceptu, firma už vie, ktorej tržnej príležitosti venuje svoju pozornosť. Vie, aké technologické možnosti má a tiež má ujasnené, či má dostatočnú odbornú spôsobilosť pre danú inováciu. V tejto fáze sa všetky tieto „kúsky skladačky“ spoja do jedného celku a firma si vytvorí tzv. vlastnú inováciu. Nasleduje nutnosť prejsť fázami neurčitosti, kedy firma nepozná detaily technickej realizovateľnosti, nevie predpovedať chovanie zákazníkov, chovanie konkurencie a ďalšie vplyvy. Všetko sa robí na základe „hrubých“ odhadov. Postupne však firma získava potrebné informácie. Robia sa rôzne prieskumy trhu a zisťuje sa, či má inovácia reálne uplatnenie na trhu. Nakoniec u inovácií produktov je vytvorený prototyp, ktorý je ešte dodatočne upravovaný, podľa požiadaviek trhu. Negatívnym znakom sú však rastúce náklady. Túto fázu si môžeme rozdeliť na 3 časti: „získavanie znalostných zdrojov, realizácia inovačného projektu a uvedenie a udržanie inovácie.“ (Tidd, 2007, s. 85 - 87)

Získavanie znalostných zdrojov - v tejto fáze nastáva prepojenie nových a existujúcich znalostí s cieľom vyriešiť daný problém. Prebieha generácia technologických znalostí, na

základe technologického výskumu a tiež prebieha transfer technológie, či už vo vnútri spoločnosti, alebo sa čerpá z externých zdrojov. Riešenie problému sa v priebehu tohto procesu neustále upravuje a mení s pribúdajúcimi znalosťami. Problémami v tejto fázy môžu byť efektívnosť výskumu a vývoja vo firme (VaV). VaV je spojený s nemalými finančnými nákladmi. Preto je potrebné zabezpečiť čo najväčší prínos. Vyžaduje to organizačné riadiace rutiny, ktoré zabezpečia dosiahnutie strategického cieľa, efektívnu komunikáciu a pod. (Tidd, 2007, s. 87 - 88)

Realizácia inovačného projektu - Tidd (2007, s. 88) nazýva túto fázu „srdcom“ celého inovačného projektu. Fáza má svoje vstupy (úvodné myšlienky a strategický koncept) a výstupy (inovácia a trh pripravený na túto inováciu). Čo je dôležité v tejto fázy je určitá flexibilita a „nadhľad“, a to z toho dôvodu, že projekt prechádzal od neúplných znalostí na začiatku, cez meniace sa podmienky v priebehu projektu. Znalosti boli čerpané od rôznych jednotlivcov, či skupín s rôznou kvalifikáciou a zameraním. Je tiež dôležité zabezpečiť interakciu medzi marketingovými a technickými činnosťami, spojiť jednotlivé oddelenia vo firme a zabezpečiť ich spoluprácu (napr. oddelenie designu musí spolupracovať s obchodným oddelením a tým získavať informácie o súčasných potrebách zákazníkov).

Uvedenie a udržanie inovácie - postupne sa dostávame k vyvrcholeniu celého inovačného procesu a tým je príprava trhu na inováciu. Nie je rozumné túto fázu podceňovať, ak chceme dosiahnuť toho, aby bola inovácia úspešná. Ako v každej fázy projektu, aj v tejto je nevyhnutné neustále zhromažďovanie nových informácií o predpokladaných potrebách zákazníkov. Nasleduje príprava trhu, ktorá spočíva v uskutočňovaní niektorých marketingových aktivít, ako je propagácia nového produktu, reklama a pod. Je potrebné predpovedať, na základe určitých kľúčových prvkov, chovanie zákazníkov. To nám pomôže pripraviť trh na našu inováciu. (Tidd, 2007, s. 89 - 90)

Učenie - uvedením inovácie na trh však inovačný projekt nekončí. Aspoň by určite končiť nemal. To ako sme dokázali tento projekt riadiť a aké bolo prijatie inovácie trhom, by nám malo dať spätnú väzbu, určitý stimul, ktorý tento proces naštartuje znovu. Ako sme si na začiatku kap. 3 povedali, je potrebné inovovať, inovovať a inovovať. Spätná väzba je určitá skúsenosť k nezaplateniu, a to aj v prípade, že by bola inovácia neúspešná. (Tidd, 2007, s. 90)

4.4 Systém managementu kvality

Pojem Systém managementu kvality v praxi znamená „úplne riadenie všetkých činností, ktoré majú vplyv na kvalitu, to znamená od zaist'ovania požiadaviek zákazníka, cez návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladovanie, predaj, dopravu, inštaláciu a technickú pomoc a likvidáciu, až po spätnú väzbu v spokojnosti zákazníkov.“ (Briš, 2010, s. 8)

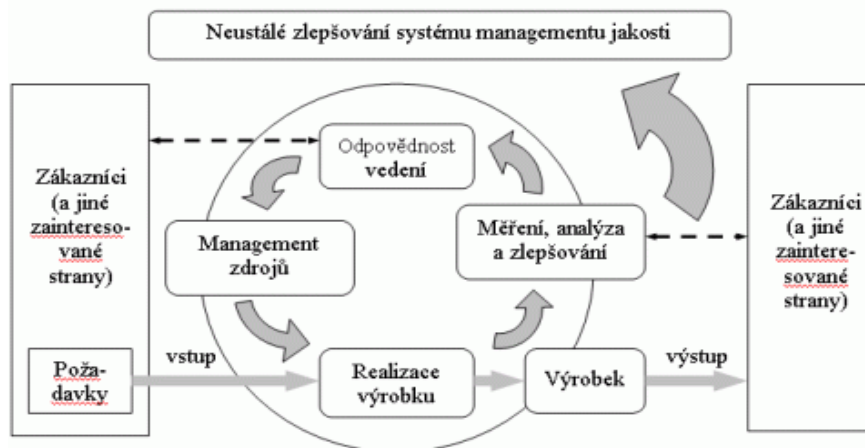
Tento komplexný systém riadenia obsahuje taktiež okrem iného riadenie inovácií.

4.4.1 Osem zásad efektívneho zlepšovania kvality podľa ISO 9000:2000

Norma ISO 9000:2000 definuje týchto osem zásad, ktorých by sme sa mali držať, ak chceme efektívne zlepšovať kvalitu (ISO 9000:2000):

- 1) Zameranie sa na zákazníka - a neustále identifikovanie jeho súčasných a budúcich požiadaviek a ich plnenie a snaha o plnenie nad očakávanie zákazníka.
- 2) Vedenie managementu - musí určiť cieľ, smer vývoja organizácie a poskytnúť podmienky svojim zamestnancom, aby došlo k naplneniu tohto cieľa.
- 3) Zapojenie zamestnancov - zapojiť a oboznámiť zamestnancov na všetkých úrovniach s týmto systémom managementu kvality.
- 4) Procesný prístup - potrebné riadenie organizácie prostredníctvom procesov, ich mapovaním a následným zlepšovaním.
- 5) Systémový prístup managementu - identifikovať, pochopiť a riadiť systém súvisiach procesov v podniku a tým zabezpečiť splnenie cieľa a zlepšiť výkonnosť organizácie.
- 6) Neustále zlepšovanie - snaha o neustále zlepšovanie sa.
- 7) Prístup k rozhodnutiam zakladajúcich sa na faktoch - rozhodnutia sú založené na vecných údajoch a informáciách.
- 8) Vzájomne prospešné dodávateľsko-odberateľské vzťahy - vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch strán vytvárať hodnoty.

Na nasledujúcom obrázku vidíme, ako zabezpečiť neustále zlepšovanie systému riadenia kvality:



Obr. 7 Neustálé zlepšovanie managementu kvality (ISO 9001:2008)

Ak chce firma pracovať na svojich inovačných aktivitách, tak prvým predpokladom úspešnosti je nutnosť organizovanej, systematickej a racionálnej práce na inováciách. Ale ako na to? Aby bola inovácia úspešná, je potrebné celkové prijatie a podpora tejto novej myšlienky vedením podniku.

Zabezpečiť, aby inovačný proces prebiehal čo najlepšie a aby sme dosiahli čo najlepšie výsledky, nám pomôžu tzv. inovačné tímy. Tejto možnosti sa v praxi držia firmy najčastejšie. **Tím** môžeme definovať ako „skupinu ľudí, ktorí spoločne usilujú o dosiahnutie spoločného cieľa. (Šmída, 2007, s. 201) Rozlišuje rôzne druhy tímov (Mikulašík, 2010, s. 209 - 210) ako manažérsky tím, projektový, výrobný, tým pre zlepšovanie procesov - krátkodobý, procesný tím - dlhodobý, zákaznícky tím, krúžky kvality a ďalšie.

4.5 Intelektualizované služby

V poslednom období, sa v ekonomickom svete a svete odbornej literatúry, stále viac objavuje nový fenomén „knowledge services“, čo v preklade znamená „znalostné služby“. Tiež sa objavuje preklad ako intelektualizované služby.

Znalostné služby sú novo vznikajúci odbor so zameraním na spoločný systém dátových, informačných a ľudských sietí. K správne riadeniu organizácie v 21. storočí, sa musia vytvoriť a podporovať siete vedomostí, ktoré sa používajú na dosiahnutie cieľov. Znalostný management rozvíja, implementuje a riadi znalostnú infraštruktúru k vytvoreniu, správe a využívaniu znalostí. Celý proces sa skladá zo vstupov, transformácie a výstupov. Vstupy do tohto procesu tvoria: konkurenčná inteligencia, identifikácia požiadaviek trhu a stanovenie priorit organizácie. Transformácia znamená riadenie obchodných jednotiek,

poskytovanie podnikových služieb, vytváranie nových znalostí, znalostných výstupov alebo učenia sa organizácie. Výstupmi sú, produkty založené na znalostiach a služby poskytované zákazníkom a stakeholderom. (Kantola a Karwowski, 2012, xi - 9)

Túto aktuálnu tému tiež priblížili, doc. Ing. František Čuba, CSc. a doc. Ing. Jozef Hurta, CSc. na Vratimovskom seminári, ktorý sa konal 27. 11. 2010. Témou semináru bola „Aktivizace intelektualizovaných služeb.“ Ak chce podnik, ale aj spoločnosť vo všeobecnosti, niečo vyprodukovať potrebuje k tomu určité zdroje. Tie môžeme rozdeliť, podľa spôsobu vytvárania zdrojov, nasledovne (Čuba a Hurta, 2010):

- Primárny sektor = prvovýroba - tam zaraďujeme prírodu a všetko čo človek dokáže z nej vyprodukovať (mäso, drevo, obilie, ropa, plyn a pod).
- Sekundárny sektor = spracovanie výroby - spracovanie vytŕažených surovín.
- Terciálny sektor - rozvoj služieb.
- **Kvartérny sektor** - sektor zameraný na väčší prienik do ľudských činností. Prináša stále viac poznatkov a príležitostí ako získať ďalšie zdroje.

Prednášajúci poukazujú práve na rastúci význam tohto 4. sektoru. Tiež ho nazývajú *intelektualizované služby*. Terminológia tohto výrazu nie je ustálená. Požíva sa tiež spojenie „služby intenzívnych znalostí.“ Do intelektualizovanej činnosti sa zaraďuje high-tech, výskum a vývoj, tržné služby, finančné služby a pod. Vznik tohto odvetvia je spojený s výskumnými ústavmi, školami, finančnou sférou a sférou profesionálneho podnikania. Podstatou tohto sektoru, je využívanie všetkých dostupných poznatkov k ďalšiemu rozvoju podniku a spoločnosti. (Čuba a Hurta, 2010)

Tiež je potrebné si uvedomiť, že kvartérne služby majú svoju charakteristiku. Sú typické tým, že zefektívňujú činnosti tak, že ich uľahčujú a rozdeľujú. Výsledkami týchto činností však nie sú ani výrobky, ani služby. (Tučková, 2013, s. 25 - 26)

5 VÝHODY ÚSPEŠNEJ INOVÁCIE A RIZIKÁ INOVÁCIÍ

Po splnení daných predpokladov a schopností a po úspešnom riadení inovácií prináša inovácia svoje „ovocie“ vo forme výhod z nej plynúcich:

Tab. 3 Výhody z inovácií pre podnik (Janovčík, 2010)

Mechanizmus inovácie	Strategická výhoda
Novosť produktu alebo služby	Schopnosť ponúkať niečo, čo nikto iný nevie / nemôže ponúknuť (väčšinou ako prvý na svojom trhu)
Novosť v procese	Schopnosť ponúkať výrobok alebo službu spôsobom, ktorý iní nedokážu
Zložitosť	Schopnosť ponúkať niečo, čo je pre iného ťažko zvládnuteľné
Legislatívna ochrana	Schopnosť ponúkať niečo, čo iní nemôžu ponúkať, pokiaľ by nezaplatili licenčné alebo iné poplatky
Rozšírenie konkurenčných faktorov	Posun základov konkurencie – napr. od konkurencie cenou produktu ku konkurencii cenou a kvalitou a možnosťou výberu
Správne načasovanie	Výhoda prvého – byť prvým môže znamenať získanie značného podielu na poli tohto nového produktu Výhoda rýchleho nasledovníka – niekedy byť prvým znamená nevyhnutnosť riešiť veľa nečakaných problémov, a tak je lepšie počať na ich vyriešenie a potom sa pustiť do ich výroby
Flexibilná platforma alebo design	Schopnosť ponúkať niečo, čo poskytuje platformu, na ktorej je možné vybudovať ďalšie variácie a generácie produktov
Nastavenie nových štandardov	Ponuka niečoho, čo predstavuje celkom nový koncept, ktorý vedie k novému spôsobu realizácie nejakej veci a pôvodný postup úplne zruší ako zastaraný
Rekonfigurácia časti procesu	Zmena spôsobu pohľadu na to, ako jednotlivé časti systému spolupracujú napr. budovanie efektívnejších sietí, outsourcing, koordinácia virtuálneho podniku
Prenos určitého nápadu do iného prostredia	Schopnosť využiť zavedený štandard (produktu, služby) z iného odvetvia a uplatniť v ňom úplne iný trhový segment
Ďalšie	Inovácie sa obecné týkajú hľadania nových spôsobov, ako robiť veci a ako dosiahnuť strategickú výhodu – a tak bude neustále priestor pre nové cesty ako túto výhodu získať

Ako so všetkým čo robíme, tak aj s inováciami prichádzajú potenciálne **riziká**, s ktorými je potrebné počítať, dopredu predvídať, a ktoré môžu spôsobiť neúspešnosť akejkolvek inovácie (SLCP, 2010):

Tab. 4 Príčiny neúspešnosti inovácie (SLCP, 2010)

Nepredvídané zmeny	Zmena dopytu (zmeny spotrebiteľských preferencií, vstup substituujúcich výrobkov a služieb, zníženie kúpyschopnosti zákazníkov, vstup konkurencie)
--------------------	--

	Zmeny cien, resp. zmeny nákladov – materiály, energie, mzdy, investičné zariadenia
	Zmeny technológií (materiálov, konštrukcií, technologického spracovania)
Výrobné riziká	Konštrukčné alebo technologické nedostatky inovácie spôsobujúce nekvalitu (poruchy) výrobku
	Skutočné výrobné náklady sú podstatne vyššie ako bolo plánované
	Chyby v projektovom riadení
Riziká udržateľnosti inovácie	Nedostatočný potenciál na ďalšie zlepšovanie výrobku resp. služieb
	Nedostatočný servis a iné služby pre nový výrobok
Trhové riziká	Nový výrobok nie je kompatibilný s firmou (image, distribúcia)
	Uvedenie dobrého výrobku, ale v nesprávnom čase
	Malý trh, ktorý nemá predpoklady na rozvoj
	Nedostatočná marketingová podpora inovácie: predpoklad, že dobrý výrobok bude úspešný aj bez podpory predaja
	Nezohľadnenie zmien trhu (psychologické, demografické a sociálne otázky)
	Nesprávny odhad reakcie konkurencie na nový výrobok
	Nové legislatívne obmedzenia (napr. ekológia)

Preto je potrebné sa týmto rizikám vyhnúť, čo môžeme dosiahnuť práve správnym riadením inovačného procesu. Najlepšou základňou pre správne riadenie inovačného procesu vo firme je vytvorenie stabilnej funkcie managementu znalostí (SLCP, 2010). Hlavnou úlohou takejto funkcie by malo byť sprístupnenie potrebných informácií potrebným ľuďom, v správnom čase a forme. Nástrojmi takéhoto managementu znalostí sú sebahodnotenie, učenie sa od iných, učenie sa v priebehu akcie, učenie sa po akcií, pracovné siete, prepojenie znalostí na ľudí a iné.

Jedna z možností ako sa vyhnúť rizikám spojeným s inováciami produktov, alebo procesov môže byť použitie nástrojov a analýz na ich odstránenie, napr. RIPRAN analýza. Ide o analýzu na elimináciu rizík spojených s rôznymi projektmi. Pri tejto analýze sa identifikujú hrozby, ktoré môžu daný projekt ohroziť, pravdepodobnosť vzniku hrozby, ďalej scenáre, ktoré môžu nastať v prípade vzniku hrozby a pravdepodobnosť výskytu scenára. Na koniec sa vyjadri celková hodnota rizika a opatrenia, ktoré je potrebné zaviesť na zníženie rizika.

6 HODNOTENIE INOVAČNEJ VÝKONNOSTI PODNIKU

Hodnotiť inovačnú výkonnosť podniku môžeme rôznymi spôsobmi:

Finančné ukazovatele

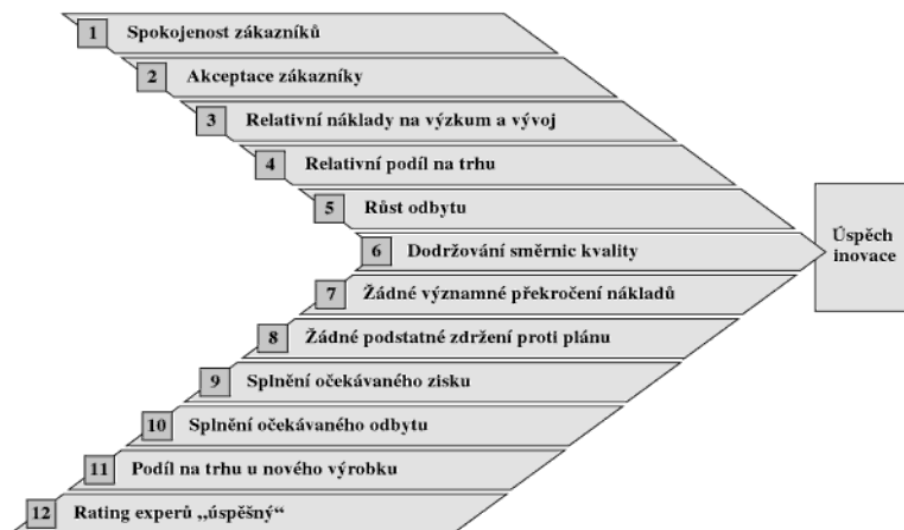
Podľa Oslo manual (2005, s. 100 - 101) vydaného Eurostatom, sú inovácie merané prostredníctvom výdajov. Firmy môžu využiť tento spôsob merania inovačných aktivít za daný rok. Do týchto výdajov môžeme zaradiť výdaje na VaV, výdaje na vzdelávanie a školenie zamestnancov, výdaje na marketing nových výrobkov alebo kapitál investovaný do zlepšenie inovačnej výkonnosti podniku (do nehmotného alebo do hmotného majetku) a sledovanie zisku, plánu tržieb a ďalšie ukazovatele.

Nefinančné ukazovatele

Medzi nefinančné ukazovatele inovačnej výkonnosti podnikov môžeme zaradiť počet nových nápadov, doba realizácie vývoja nového výrobku, priemerná doba zavádzanie novej inovácie (porovnanie s odvetvovým štandardom), počet návrhov na zamestnanca, počet zamestnancov riešiacich problémy a iné ukazovatele. (Žižlavský, [2011])

6.1 Indikátory úspechu inovácie

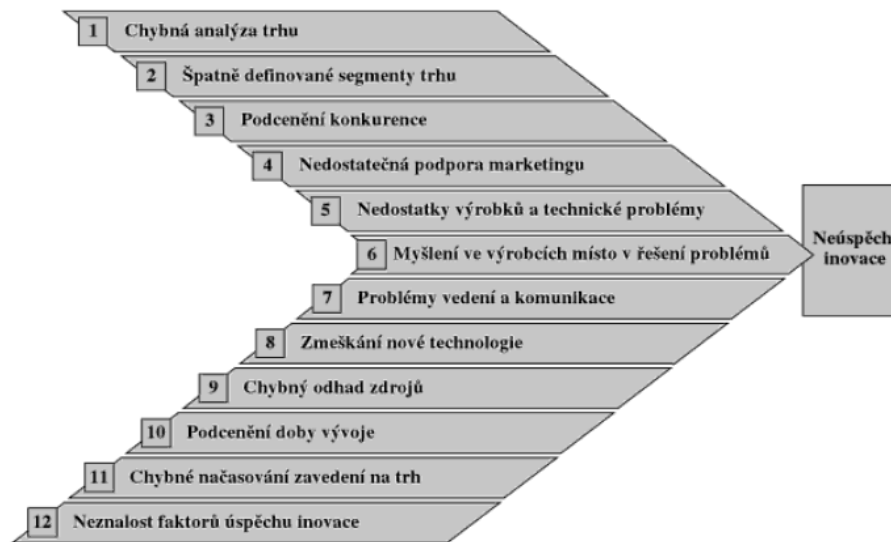
Aby sme úspech inovácie dokázali objektívne zhodnotiť, je potrebné poznať indikátory. Trommsdorff (2009, s. 35 - 36) uvádza 12 ukazovateľov úspešnosti inovácie, ktoré môžeme vidieť na Obr. 5:



Obr. 8 Ukazovatele merania úspechu inovácie (Trommsdorff, 2009, s. 36)

6.2 Příčiny neúspěchu inovácie

Základom toho, aby sme dotiahli inováciu do úspešného konca, je vedieť, čomu by sme sa mali pri ich riadení vyvarovať. Na Obr. 6 môžeme vidieť možné príčiny neúspechu inovácií.



Obr. 9 Najčastejšie príčiny neúspechu inovácií (Trommsdorff, 2009, s. 33)

Jednotlivé príčiny sa vzťahujú k jednotlivým etapám inovačného procesu podniku, ktorému sme sa venovali v kap. 4.3. Začínajúc prieskumom trhu a končiac neschopnosťou zhodnotiť a merať inováciu. V každom štádiu tohto procesu by sme mali byť obozretný a predpokladať určité komplikácie, ktoré by mohli zapríčiniť neúspech nášho snaženia. Na začiatku je potrebné správne analyzovať trh a identifikovať medzeru na trhu, o ktorú sa bude organizácia pokúšať. Ďalej, identifikovať jednotlivé segmenty trhu a konkurenciu. Žiadne snaženie neprinesie svoje „ovocie“, bez správneho vedenia a istoty podpory, správnej komunikácie. Ak sa nám podarí toto všetko dosiahnuť, môžeme sa zamerať na technické problémy spojené s výrobkom, nepodceniť potrebný vývoj a všetko správne načasovať. Aby sme dokázali inováciu ohodnotiť a patrične zmerať, je potrebné poznať faktory a ukazovatele úspešnej inovácie.

7 MOŽNOSTI PODPORY INOVÁCIÍ

V súčasnosti majú firmy množstvo možností ako získať podporu z externých zdrojov na svoje inovačné aktivity. V nasledujúcich kapitolách je vymenovaných niekoľko z týchto možností.

Pre rok 2013 bolo vytvorených množstvo dotačných programov, o ktoré sa môžu firmy uchádzať, napr. (CYRRUS ADVISORY, 2013):

- Operačný program životné prostredie (OPŽP)
- Operačný program podnikanie a inovácie (OPPI)
- Sociálne podnikanie
- Program rozvoja vidieka
- Operačný program ľudské zdroje a zamestnanosť

Pre potreby tejto práce sa budem v nasledujúcej kapitole podrobnejšie venovať Operačnému programu podnikanie a inovácie.

7.1 Operačný program podnikanie a inovácie (OPPI)

Tento program, ktorý riadi Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a je financovaný z fondov EÚ, je zameraný na podporu rôznych projektov, napr. (Operační program podnikání a inovace, [2013]):

- Podpora novov vznikajúcich firiem - formou zlepšenia a zjednodušenia prístupu k finančným zdrojom (bezúročné pôžičky,...) hlavne pre firmy zameriavajúce sa na inovácie ICT (informačné a komunikačné technológie) a pre firmy podnikajúce v problémových regiónoch.
- Podpora efektívneho využívania energií - zavádzanie efektívnejších spôsobov využívania energie, využívanie obnoviteľných zdrojov energie,...
- Podpora inovácií - možnosť získať finančné prostriedky na vybudovanie vlastného VaV centra, podporu ochrany priemyselného vlastníctva, podporu spolupráce medzi podnikmi z rôznych sektorov,...
- Podpora rozvoja služieb pre rozvoj podnikania - rozvoj siete poradenských služieb, a pod.

V rámci tohto projektu sa českým firmám už podarilo získať celkom 40 miliárd korún z celkových 90 miliárd korún, ktoré sú k dispozícii. (Kostrůnková, 2012)

7.2 Inovačné vouchery

Jednou z možností ako získať finančnú podporu svojich inovačných aktivít je možnosť uchádzať sa o tzv. inovačný voucher. Ide o novú možnosť, po ktorej v súčasnosti siaha množstvo firiem.

Inovačný voucher je finančný nástroj na podporu spolupráce podnikateľských subjektov s vedeckovýskumnými inštitúciami (vybranými vysokými školami) podporovaný z prostriedkov EÚ a prostriedkov daného kraja. (OBJEVTESMER, 2013a)

Vouchery sú určené na podporu vývoja produktu, procesu alebo služby k posilneniu konkurencieschopnosti na doterajších trhoch alebo získanie nových trhov, na testovanie a meranie, štúdie realizovateľnosti, návrh prototypu, analýzy trhu a uskutočnenie marketingovej štúdie a množstvo iných aktivít. (OBJEVTESMER, 2013a)

Vouchery naopak nepodporujú štandardné podnikové činnosti ako štandardné tréningy, reklamné materiály, nákup materiálov a pod.

Podnikatelia pôsobiaci konkrétne v Zlínskom kraji, majú možnosť požiadať o inovačný voucher v hodnote 60 000 až 149 000 Kč, ktorý bude použitý na nákup služieb v hodnote 80 000 až 199 000 Kč (t.j. max. 75% nákladov). Posledný zber žiadostí na túto spoluprácu prebehol v období 14. 1. – 15. 2. 2013. (OBJEVTESMER, 2013b) V roku 2012 bolo preplatených v Zlínskom kraji celkom 47 voucherov a celkovej hodnote 4 038 073 Kč.

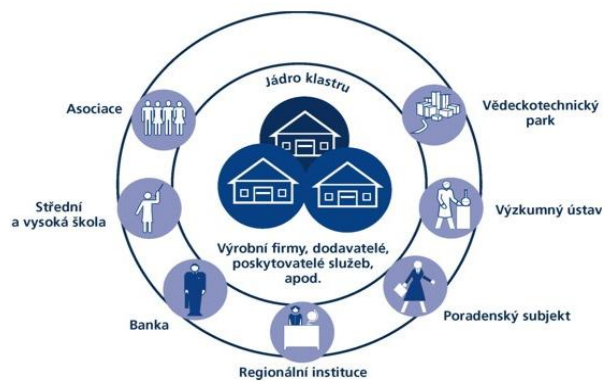
Spoločnosť, ktorá by chcela získať tento voucher Zlínskeho kraja musí spĺňať tieto podmienky (OBJEVTESMER, 2013b):

- musí mať svoje sídlo na území Zlínskeho kraja,
- výsledky projektu musia smerovať do Zlínskeho kraja,
- doteraz spoločnosť nesmela spolupracovať s danou vedeckovýskumnou (VaV) inštitúciou na danom type aktivity pre konkrétnu inováciu produktu, popisovanú v žiadosti o voucher,
- žiadny zo zástupcov žiadateľa nesmie byť zároveň zamestnancom danej VaV inštitúcie a ďalšie podmienky.

7.3 Klastry

Veľkým trendom súčasného diania je eliminovanie izolácie firiem. Žiadny izolovaný organizmus nemôže správne fungovať. Jednou z možností spolupráce firiem, môžu byť klastry.

„Klaster je akýsi súbor regionálne prepojených spoločností a pridružených inštitúcií a organizácií. Ide o všestranne výhodné partnerstvo firiem, vysokých škôl a regionálnych inštitúcií.“ (CZECHINVEST, © 1994–2013)



Obr. 10 Znárodnenie klastru

(CZECHINVEST, © 1994–2013)

Význam klastrov spočíva v tom, že spoločnosti riešia množstvo podobných problémov. To im môže priniesť množstvo výhod ako zlepšenie výsledkov spoločnosti, zvýšenie počtu inovácií, prilákanie atraktívnych investícií a pod. (CZECHINVEST, © 1994–2013)

7.3.1 Národní strojírenský klastr (NSK)

Spoločnosti na území ČR podnikajúce v rôznych odboroch majú možnosť stať sa členom nejakého klastru. Spoločnosti podnikajúce v strojárskom priemysle a odboroch s tým súvisiacich majú možnosť vstúpiť do tzv. **Národního strojírenského klastru**. Ide o dobrovoľné záujmové združenie fyzických a právnických osôb, ktoré združuje firmy v odbore strojárskom a príbuzných odboroch. Vzniklo 20. 3. 2003. Jeho hlavným cieľom je *zvýšiť konkurencieschopnosť svojich členov na domácom a zahraničnom trhu*. Jeho funkciami sú pozdvihnúť strojárstvo na poli inovácií, VaV, rozvoj ľudských zdrojov a vzdelávanie, zaistiť odborníkov v strojárstve, vytvárať a optimalizovať dodávateľské reťazce, umožniť českým firmám vstúpiť na globálny trh, podpora investícií do moderných technológií, lobbovať za záujmy členov a množstvo iných aktivít. (NSKOVA, © 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU

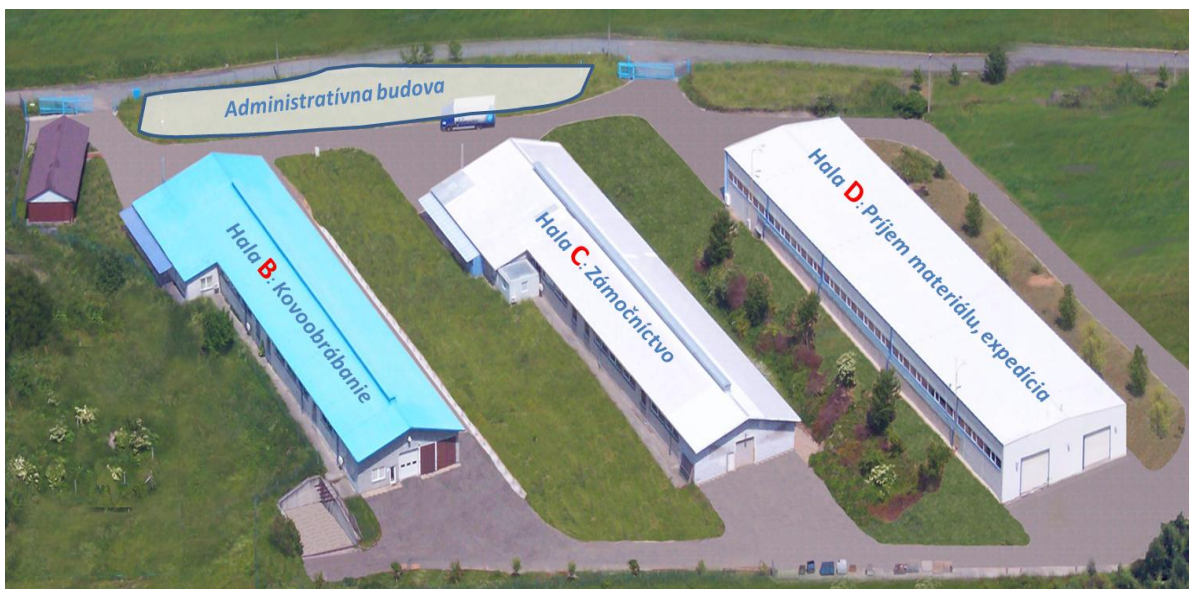
8.1 Všeobecné informácie



Obr. 11 Logo firmy

(ZAKOTURCIN, 2012a)

Názov spoločnosti:	Zako Turčín, spol. s r. o.
Sídlo spoločnosti:	Březnice 363, 760 01 Zlín
IČ:	65278925
E-mail:	info@zakoturcin.cz
Internetová stránka:	www.zakoturcin.cz
Predmet podnikania:	zámočníctvo, nástrojárstvo, cestná motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 – 3 Živnostenského zákona



Obr. 12 Letecký pohľad na areál spoločnosti (ZAKOTURCIN, 2012a)

Firma Zako Turčín, spol. s r. o. je moderný strojársky rodinný podnik so sídlom v juho-východnom regióne Moravy neďaleko Zlína v Březnici. Táto oblasť sa už roky vyznačuje

vysokou úrovní strojárenskej výroby, na ktorej firma vybudovala svoje základy. (ZAKOTURCIN, 2012b)

8.2 História firmy

Tento moderný a úspešný podnik vznikol v roku 1996 spojením dvoch menších firiem. Týmto krokom firma posilnila jej flexibilitu a kvalitu a podarilo sa jej zvýšiť počet objednávok od popredných priemyselných podnikov v Českej republike a následne aj zo zahraničia.“ (ZAKOTURCIN, 2012b)

„Dôležitým medzníkom v posilnení výrobných kapacít firmy bol rok 1999, kedy firma zakúpila a zrekonštruovala bývalý areál ZD Březnice. Firma týmto zväčšila svoje možnosti vo vybavení sa najmodernejšími výrobnými a kontrolnými technológiami, vďaka ktorým je schopná dosahovať vysokú produktivitu a kvalitu svojich výrobkov a tým uspokojiť každého zákazníka.“ (ZAKOTURCIN, 2012b)

Březnický areál firmy pozostáva zo štyroch budov, ktoré môžeme vidieť na Obr. 16. Najmodernejšou a najmladšou budovou je administratívna budova, ktorá bola skolaudovaná v roku 2012. Ďalšími budovami sú 2 výrobné haly C a B. V hale C sa realizujú zámočnicke práce a v hale B prebieha kovoobrábanie. Hala D slúži na príjem materiálu a expedíciu.

Okrem týchto budov má spoločnosť ďalšie výrobné haly v Provodově a v Březůvkach.

8.3 Výrobky a služby ponúkané firmou

„Firma sa zaoberá prevažne zákazkovou výrobou obrábaných a zámočnických dielov s možnosťou následnej montáže.“ (ZAKOTURCIN, 2012b)

Ponúka zákazníkom rôzne služby, ako (ZAKOTURCIN, 2012b):

- výrobu a následné montovanie zostav (dopravníky triesok značky BROXTEC k obrábacím strojom, manipulátory do tlačiarenských prevádzok, neštandardné dopravné reťaze do priemyselných i potravinárskych prevádzok),
- zámočnicke práce (výroba krytov a dielov z plechu, svarky do hmotnosti 5 000 kg vrátane žihania, pieskovania a ich opracovania, zváranie ocele, hliníka, nereze a medi, výlisky vyrábané na výstredníkových lisoch 10-80t, vypaľovanie laserom, plazmou, plameňom do 250 mm),

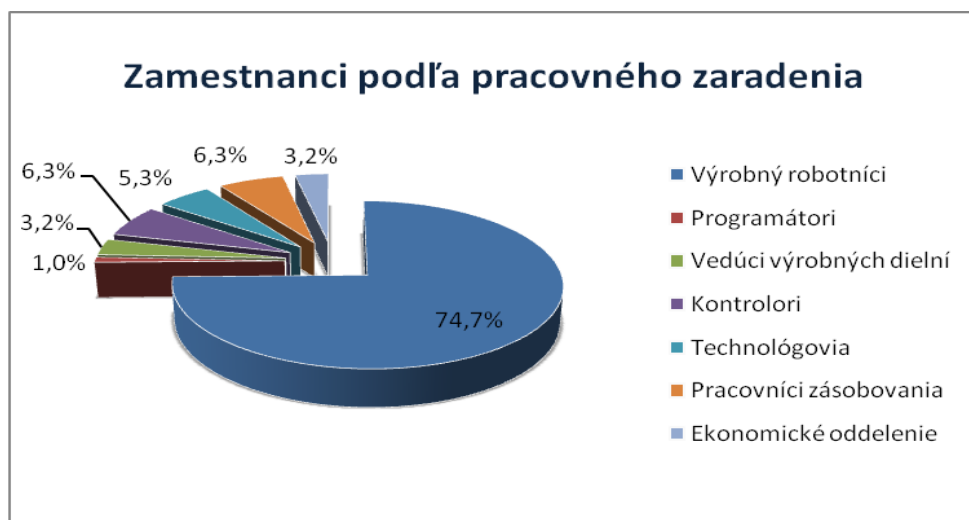
- kovoobrábanie (obrábanie na CNC vertikálnych strojoch MCFV – zabezpečujúce presné tvarové obrábanie a vŕtanie, obrábanie na CNC 5-osích strojoch, obrábanie na CNC sústruhoch, horizontálne CNC obrábanie, frézovanie, sústruženie, brúsenie na plocho),
- služby týkajúce sa výrobkov (tepelné spracovanie podľa požiadaviek zákazníka, povrchové úpravy podľa požiadaviek zákazníka, balenie dodávaných výrobkov),
- autodoprava do 4t.

8.4 Prevádzka

„Firma sa v otázkach pracovnoprávných vzťahov riadi Zákonom č. 262/2006 Zb. - Zákoník práce §13, §14 a ostatnými základnými pravidlami výkonu práv v súlade s dobrými mravmi. Pracovníci firmy pracujú na rôznych pozíciách v jedno-, dvoj- a trojzmennej prevádzke.“ (Interné materiály firmy)

8.5 Počet a štruktúra zamestnancov

Zako Turčín, spol. s r. o. sa radí k stredne veľkým podnikom. V spoločnosti pracuje k 31. 12. 2012 celkom 95 pracovníkov v nasledujúcej štruktúre:

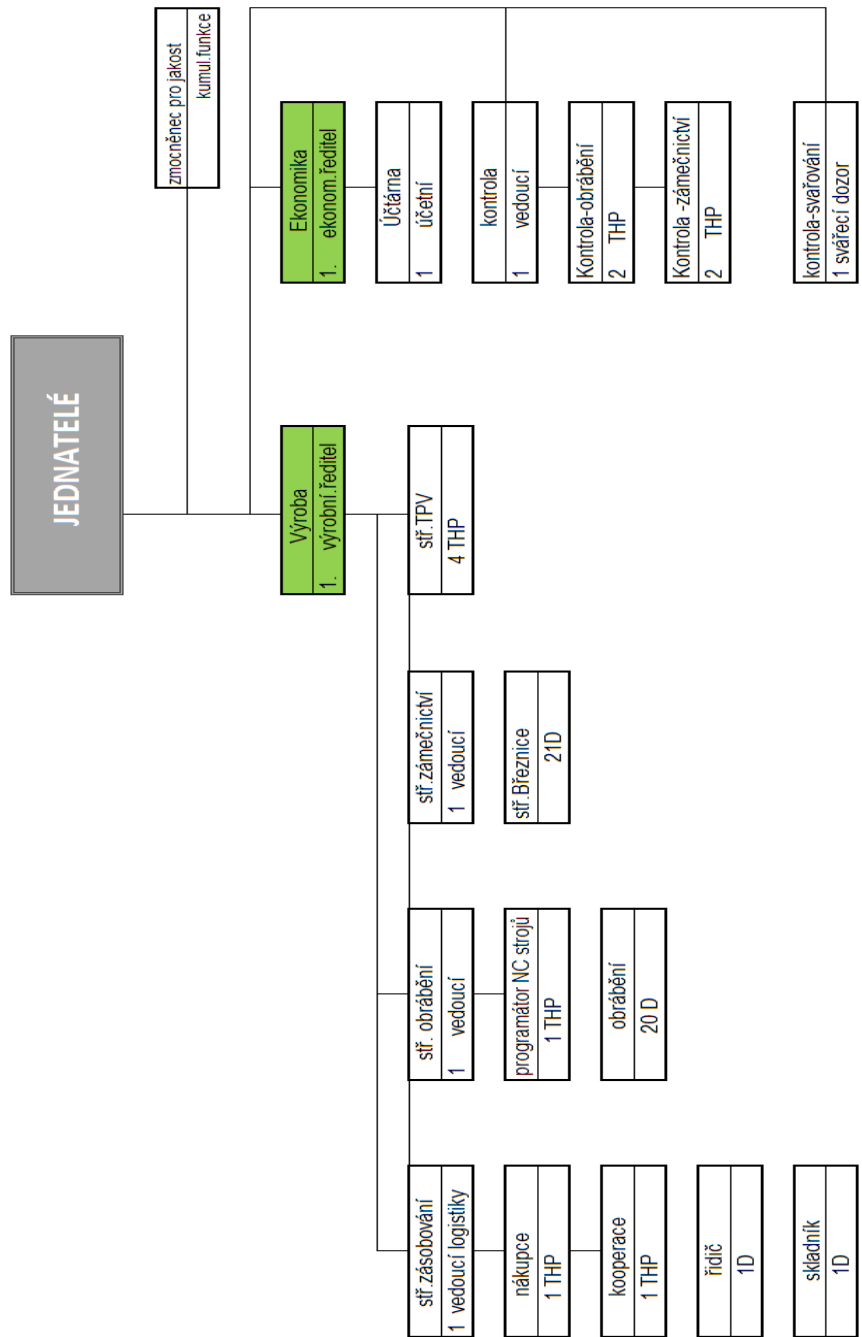


Graf 1 Zamestnanci podľa pracovného zaradenia (ZAKOTURČÍN, 2012b)

Najväčšie percento zamestnancov firmy tvoria výrobný robotníci až 74,7 %. Títo pracovníci musia mať potrebné technické vzdelanie a prejsť tiež nutnými školeniami, rôznymi zväračskými skúškami a pod.

8.6 Organizační struktúra a orgány spoločnosti

Aktuálnu organizačnú štruktúru firmy môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:



Obr. 13 Organizační struktúra spoločnosti

(Interné materiály firmy)

Podľa zákona tvoria orgány spoločnosti s ručením obmedzeným (Interné materiály firmy):

- valná hromada,

- konatelia spoločnosti a
- riaditelia spoločnosti.

Keďže ide o rodinný podnik, tak vo vedení spoločnosti a ako osoby oprávnené konať za firmu vystupujú dvaja konatelia a rodinný príslušníci Jiří Turčín (výrobný riaditeľ) a Vladimír Turčín (ekonomický riaditeľ).

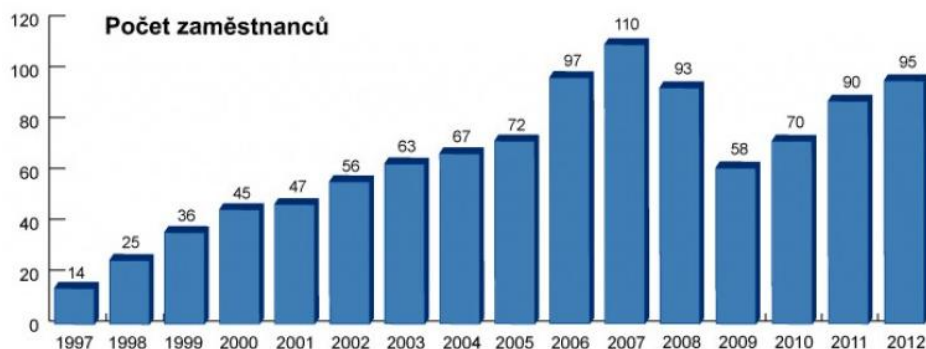
8.7 Zako Turčín, spol. s r. o. v číslach

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť vývoj tržieb spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. medzi rokmi 1998 - 2012, s predikciou vývoja v roku 2013:



Obr. 14 Graf vývoja tržieb spoločnosti v mil. korun (ZAKOTURCIN, 2012c)

Môžeme si všimnúť, že celosvetová finančná kríza, ktorá vypukla v roku 2008 výrazným spôsobom zasiahla do tržieb firmy. Tie klesli takmer o 100 mil. Kč. Od tej doby zase postupne rástli. Spoločnosť predpokladá pre rok 2013 tržby v hodnote 150 mil. Kč.



Obr. 15 Graf vývoja počtu zamestnancov (ZAKOTURCIN, 2012c)

Na Obr. 19 môžeme vidieť graf vývoja počtu zamestnancov firmy. Pri svojom vzniku v roku 1997 pracovalo v spoločnosti len 14 zamestnancov. Od tej doby sa spoločnosť

značne rozrástla a v súčasnosti v nej pracuje 95 ľudí. Tým sa ekonomický subjekt radí k stredne veľkým podnikom.

8.8 SWOT analýza firmy

SWOT analýza predstavuje jeden zo základných strategických nástrojov využívaných pri analýze prostredia firmy. Každá firma, by si mala byť vedomá svojich silných stránok a zamerať svoju pozornosť na ich ďalšie zlepšovanie a predovšetkým zistenie jej najväčšej prednosti voči konkurencií, tzv. najsilnejšej silnej stránky. Žiadna organizácia sa však nemôže zlepšovať bez toho aby vedela v čom má svoje slabiny a hlavne svoju „achilovú päť“ – najslabšiu stránku (farebne odlišené). Nasledujúca tabuľka obsahuje súpis silných a slabých stránok spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o.:

Tab. 5 Analýza silných a slabých stránok firmy (vlastné spracovanie)

S	Silné stránky	%	W	Slabé stránky	%
	Vývoj nového unikátneho výrobku	10		Absencia riadenia inovačných procesov	15
	Naštartovaný proces inovácie produktov	10		Nevyužité kapacity výroby	7
	Kvalitné produkty	6		Nedostatočná reklama a prezentácia	10
	Najmodernejšie výrobné a kontrolné technológie a vysoká spoľahlivosť strojov	7		Závislosť na dodávateľoch	8
	Lojalita zákazníkov	6		Nízka produktivita práce	8
	Pravidelné prieskumy spokojnosti zákazníkov	5		Absencia vlastného výrobného portfólia	17
	Pravidelné hodnotenia dodávateľov	5		Absencia inovačnej stratégie	11
	Spoľahliví a vyškolení zamestnanci	6		Nedostatočné riadenie zásob	9
	Rozmanitý systém plnenia požiadaviek zákazníkov	8		Nedostatočná kontrola činnosti zamestnancov	7
	Systém managementu kvality	5		Potreba upgradu IS	8
	Certifikáty	4			
	Využívanie Raaltrans editor	8			
	Image firmy	4			
	IS na programovanie CNC strojov a prekonštrukciu	6			
	Politika kvality firmy	3			

Plnenie povinnosti vedenia firmy neustále zlepšovať	3		
Spolupráca s vysokými školami	4		
Umiestnenie sídla podniku	3		
Patentová technológia	3		

Silné stránky

Najsilnejšou stránkou je určite fakt, že v Zako Turčín, spol. s r. o. je naštartovaný proces inovácie produktov. V spoločnosti sa uplatňuje procesný prístup riadenia ako súčasť systému managementu kvality. Vo firme v súčasnosti prebieha inovácia procesov s cieľom vývoja a výroby nového produktu, založeného na patentovej technológii a to malého vodného motoru. Tým sa radí k malému percentu podnikov, v ktorých prebieha práve inovácia procesov.

Okrem tohto nového produktu, firma disponuje kvalitnými výrobkami, ktorými dokáže uspokojiť všetkých svojich zákazníkov. Vysokú kvalitu zabezpečuje aj IS na programovanie CNC strojov a pre konštrukciu. Spoločnosť nemá v súčasnosti vlastné výrobné portfólio. Jej služby spočívajú v uspokojení potrieb zákazníka a vo výrobe na objednávku. Tým je spoločnosť nútená sa zameriavať na skutočné potreby svojich zákazníkov.

Tiež prebiehajú pravidelné prieskumy spokojnosti svojich zákazníkov, vďaka ktorým dokáže spoločnosť pružne reagovať na zmeny vo vývoji potrieb a požiadaviek zákazníka. Medzi hodnotenými kritériami sa objavujú cena, kvalita diela a pod. Spoločnosť tieto kritéria podrobne analyzuje a vyhodnocuje. Súčasný prieskum za rok 2012 ukázal, že firma sa približuje ideálnej spokojnosti svojich zákazníkov. O tom svedčí aj lojalita zákazníkov, ktorých môžeme zaradiť k dlhodobým zákazníkom.

Aby bola spoločnosť schopná uspokojovať svojich zákazníkov na takej úrovni, ako to v súčasnosti uskutočňuje, je potrebné zabezpečiť kvalitných dodávateľov. Toho si je spoločnosť vedomá a preto pravidelne 1x ročne hodnotí svojich dodávateľov. Pri tomto hodnotení berie do úvahy rôzne kritéria. Na základe týchto kritérií potom dodávateľov rozdeľuje podľa toho, aké polotovary a materiál dodávajú, na dodávateľov hmotných a/alebo nehmotných vstupov. Následne, na základe výsledkov analýzy, ich vyhodnotí a rozdelí do 3 skupín (schválený dodávateľ, neschválený dodávateľ, alternatívny dodávateľ).

Spoločnosť má v súčasnosti dostatok kvalitných, schválených dodávateľov hmotných vstupov. U nehmotných má spoločnosť určité medzery.

Spoločnosť disponuje najmodernejšími technológiami na výrobu výrobkov a ich následnú kontrolu, ktoré jej umožňujú vyrábať svoje výrobky v takej kvalite ako to v súčasnosti robí. Pri tom využíva najmodernejšie IS ako Edge-CAM. pre konštrukciu Autodesk Inventor. a Space Claim.

Pre prepravu svojich výrobkov k zákazníkom, vo veľkej miere využíva server Raaltrans editor. Ide hlavne o zahraničných zákazníkov v Rakúsku a Nemecku. Spoločnosť platí poplatok za využívanie tohto servera a na druhej strane, využíva možnosti outsoursingu expedičných činností. Na tomto serveri, sa každý deň objavujú tisíce ponúk, na prepravu výrobkov, vodičmi kamiónov, ktorí majú danú trasu a možnosť vziať určitý náklad. Firma si z ponúk vyberie tú najlepšiu. Takýmto spôsobom dokáže ročne ušetriť desiatky tisíc korún.

Ako u každej úspešnej spoločnosti, tak aj v spoločnosti ZAKO Turčín, spol. s r. o. tvoria jej zdravé jadro kvalitní a vyškolení zamestnanci. Tí musia spĺňať potrebné technické vzdelanie a prejsť tiež nutnými školeniami, rôznymi zväračskými skúškami a inými skúškami potrebnými pre výkon ich práce.

Spoločnosť je držiteľkou ČSN EN ISO 9001:2009 - Certifikovaný systém managementu kvality: Výroba, montáž ľahkých a stredných strojárnských celkov a zariadení. Tento certifikát prvýkrát spoločnosť získala v roku 2005 a od tej doby je udržiavaný, ďalej ČSN EN ISO 3834-2:2006 - Požiadavky na akosť pri tavnom zváraní kovových materiálov, DIN 18800-7:2008 - Osvedčenie o kvalifikácii pre zváranie triedy D a DIN EN 15085-2 - Zváranie koľajových vozidiel a ich častí

Silnou stránkou spoločnosti je určite jej politika kvality. Tá je jasne definovaná a kontrolovaná. Firma si zvolila ciele v oblasti kvality na roky 2012 – 2013. Snahou firmy bude udržať rast medziročného obratu, znížiť počet externých reklamácií, v rámci inovačného vouchera, ktorý firma získala, zaradila do svojich cieľov, ktoré majú zlepšiť jej postavenie v otázkach kvality, vybudovanie školiaceho strediska a pod.

Spoločnosť značným spôsobom naštartovala ďalšiu svoju silnú stránku a to je spolupráca s ďalšími inštitúciami. Dnes je veľkým trendom spolupráca firiem s vysokými školami, zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími inštitúciami (rôznymi klastrami, spolkami). Prebieha

dlhodobá spolupráca s Polytechnickou priemyselnou školou a Strednou priemyselnou školou v Zlíne. Tiež využíva služby školiacich stredisiek Tanaka, Hanák a Nexnet.

Vedenie vo svojej snahe udržovať krok s konkurenciou, zabezpečovať rast podniku a plniť požiadavky, na udržanie certifikátu kvality ISO 9001:2009, prirodzene smeruje fungovanie podniku k neustálemu zlepšovaniu. V spoločnosti prebieha v súčasnosti inovácia procesov, výrobného portfólia a pod.

Slabé stránky

Potreba inovácie procesov a absencia riadenia inováčných procesov, je určite jednou zo slabých stránok firmy. V spoločnosti je potrebné inovovať procesy, nie len v súvislosti s riadením inovácií, ale aj výrobné, marketingové a ďalšie procesy.

Spoločnosť nesprávnym riadením jej procesov, nedostatočne využíva svoje kapacity výroby. Optimalizáciou riadenia zásob a riadenia výroby použitím metód priemyselného inžinierstva (vizualizácia, 5S, optimalizácia layoutu a pod.) môže dospieť k zvýšeniu efektivity výroby, zvýšením podielu činností prídávajúcich hodnotu zákazníkovi.

Nedostatočná reklama a prezentácia na internete, je významnou slabinou spoločnosti. Firma chce v blízkej budúcnosti, na trhu obnoviteľných zdrojov energie, preraziť s novým výrobkom. Preto je nevyhnutné zlepšiť jej marketingovú stratégiu.

Závislosť na dodávateľoch vidím u nehmotných vstupoch spoločnosti. Podľa jej hodnotenia dodávateľov má u niektorých služieb len 1 schváleného dodávateľa a žiadneho alternatívneho.

Absencia vlastného výrobného portfólia je najslabšou stránkou spoločnosti. Spoločnosť prejavila snahu vyriešiť tento problém rozšírením jej portfólia o nový výrobok - malý vodný motor. Zatiaľ však tento výrobok je vo fáze zabezpečenia premyselno-právnej ochrany. Snahou spoločnosti by malo byť, v čo najkratšej dobe tento projekt dotiahnuť do úspešného konca a začať so sériovou výrobou nového výrobku.

Spoločnosť tiež nemá stanovenú inováčnú stratégiu, ktorá by podporila jej snahu o riadenie inováčných aktivít a zlepšenie jej inováčnej výkonnosti. Pre jej vytvorenie a správne riadenie by mohla spoločnosť použiť dnes rozšírenú metódu Balanced Scorecard.

Nedostatočná kontrola činnosti zamestnancov, ktorú som mala možnosť vidieť pri prehliadkach areálu a návštevách firmy, tiež nepridáva na zvyšovaní jej výkonnosti.

Potreba upgradu IS je v súčasnosti nutnou podmienkou ďalšieho rozvoja firmy.

Tab. 6 Analýza príležitostí a hrozieb firmy Zako Turčín, spol. s r. o. (vlastné spracovanie)

O	Príležitosti	%	T	Hrozby	%
	Spolupráca s novými dodávateľmi	9		Recesia svetovej ekonomiky	20
	Prienik na nový trh	20		Odliv know-how ku konkurencii	10
	Využitie novo vznikajúcich medzier na trhu	25		Nepriaznivé podnikateľské prostredie	10
	Nárast dopytu po produktoch	10		Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu	15
	Outsourcing niektorých ďalších procesov	10		Zvyšovanie cien energií	12
	Možnosti podpory zlepšenia chodu firmy z fondov EÚ	11		Legislatívne zmeny	8
	Možnosti spolupráce firmy s ďalšími inštitúciami	15		Bariéry vstupu na nové trhy	10
	Získanie nových zákazníkov	15		Vstup novej konkurencie	15
				Nepriaznivý demografický vývoj	10

Príležitosti

Medzi skryté príležitosti firmy, ktoré doposiaľ nevyužila, alebo využila nedostatočne patrí, medzi iným, nadviazanie spolupráce s novými dodávateľmi. Spoločnosť by mohla rokovať s novými dodávateľmi a pokúsiť sa vyjednať lepšie dodacie podmienky, ako im ponúkajú hlavne dodávatelia nehmotných vstupov.

Spoločnosť využíva u služieb, ktoré nepredstavujú pre podnik ekonomicky pridanú hodnotu, zabezpečený outsourcing týchto služieb. Ide predovšetkým o služby spojené s dopravou výrobkov k zákazníkovi, povrchovou úpravou a tepelným spracovaním niektorých materiálov. Existuje tu však rezerva využívania týchto služieb. Spoločnosť by mala svoje procesy prehodnotiť a prípadne ich outsoursovať.

Najväčšou príležitosťou firmy, je využitie novo vznikajúcej medzery na trhu v podobe nového výrobku. Tým firma môže rozšíriť svoje aktivity na iné trhy, získať nových zákazníkov.

Snaha vedenia o zlepšenie inovačných aktivít spoločnosti, môže pomôcť nadviazanie spolupráce s ďalšími inštitúciami ako napr. Národný strojírenský klastr. Spolupráca môže byť pre firmu veľmi zaujímavá a výhodná.

Spoločnosti sa podarilo v roku 2012 získať finančnú podporu na riadenie svojich inovačných aktivít. Existuje tu však viac možností ako financovať niektoré svoje aktivity (fondy EÚ, spolupráca s inými organizáciami,...).

Hrozby

V súčasnosti najväčšou hrozbou je pretrvávajúca recesia svetovej ekonomiky. Na tržbách spoločnosti môžeme síce vidieť, že od roku 2008, kedy najviac prepukla ekonomická kríza, sa spoločnosti stále viac darí, avšak tento vývoj môže opäť ovplyvniť nástup novej krízy. V dnešnom svete, kedy nikto nevie s určitosťou povedať, kam bude svetová ekonomika smerovať, musí byť spoločnosť pripravená riešiť potenciálnu hrozbu.

Ďalšou hrozbou, ktorá si zaslúži pozornosť je určite odchod kvalifikovaných pracovníkov, ktorých v súčasnosti v tomto odbore nie je dost, ku konkurencii a s nimi odliv podnikového know-how. Spoločnosť si váži každého svojho pracovníka, pretože si jasne uvedomuje problém nájsť zamestnancov s špecifickou kvalifikáciou, ktorú pre výkon svojej práce potrebujú. Možnosťou ako predísť týmto problémom môže byť napr. spolupráca firmy so strednými školami v odbore, v ktorom je potrebná kvalifikácia, ako zvérači a pod. Firma môže využiť trend, ktorý v súčasnosti využíva množstvo podnikov a to „vychovať“ si svojich zamestnancov už na strednej škole, spolupracovať so študentmi a ponúknuť im po absolvovaní školy priamo určité pracovné miesto.

Spoločnosť tiež musí počítať s nevyhnutným, ako je zvyšovanie cien energií, legislatívne zmeny zákonov a sprísňovanie určitých požiadaviek ochranu životného prostredia, ktoré sa stalo v posledných rokoch strašiakom pre mnohé firmy. Ide o niečo čo firmy nedokážu ovplyvniť, ale na čo sa môžu určitým spôsobom pripraviť.

Ďalšou hrozbou je tiež nepriaznivý demografický vývoj a všeobecné starnutie obyvateľstva a odchod mladých nádejných pracovníkov za prácou do väčších miest, prípadne do zahraničia.

9 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY FIRMY

Z dôvodu potreby súladu medzi požiadavkami systému managementu kvality a medzinárodných noriem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 3834-2, DIN EN 15085-2, ktorých je spoločnosť držiteľkou, sa uplatňuje vo firme procesný prístup riadenia. Firma na základe tohto spôsobu riadenia identifikovala svoje procesy, taktiež má povinnosť spĺňať požiadavky na riadenie dokumentácie a má vypracovanú tzv. Príručku kvality. Bližšie sa budem identifikácií procesov, riadení dokumentácie a Príručky kvality venovať v nasledujúcich kapitolách.

9.1 Príručka kvality

Ide o dokument platný v celej firme, ktorý popisuje systém zabezpečovania kvality vo firme, definuje politiku kvality a spôsob zabezpečenia požiadaviek noriem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN 3834-2 a ČSN EN 15085-2. Služi ako podklad pre realizáciu a udržiavanie systému kvality vo firme.

Príručka ďalej obsahuje všeobecné informácie o firme, identifikáciu procesov prebiehajúcich vo firme, bližšie určuje zodpovednosť vedenia organizácie a pod.

9.1.1 Politika kvality firmy

Svoju „Politiku kvality 2012“ firma definuje nasledovne (Interné materiály firmy):

„Vyrábame a priebežne zlepšujeme naše produkty zámočnickej výroby, strojárenskej výroby, montáže a výrobné procesy tak, aby spĺňovali alebo prekročovali požiadavky zákazníka a dohliadacieho orgánu. Pre tento účel sme vybavení špičkovou technológiou, ktorá umožňuje kvalitnú výrobu s veľmi krátkym dodacími lehotami. Do svojich produktov integrujeme výrobky a služby našich dodávateľov, u ktorých priebežne preverujeme a hodnotíme kvalitu a bezpečnosť ich výrobkov. Naše úsilie vyhovieť oprávneným požiadavkám zákazníka je podporované účinnou a nezávislou kontrolou kvality vo všetkých fázach prípravy a realizácie výroby.“

„Našou víziou je byť spoľahlivým dodávateľom a trvalo vychádzať v ústrety požiadavkám zákazníkov na rozsah, objem, kvalitu a termín dodania našich výrobkov. Súťažíme o svojich zákazníkov v otvorenej a čestnej hospodárskej súťaži na globálnom trhu.“

„Našou politikou kvality je zaviesť a trvalo zlepšovať systém riadenia kvality v zhode s ČSN EN ISO 9001, ČSN EN 3834 a DIN EN 15085-2. Tento systém je základom pre vytvorenie efektívneho výrobného systému Zako Turčín, spol. s r. o. Túto politiku uplatňuje vo vzťahu k všetkým zainteresovaným stranám. Podporujeme a vyžadujeme aktívnu účasť pracovníkov pri tomto úsilí.“

Spoločnosť definovala túto politiku reálne a v súčasnosti robí všetko preto, aby došlo k jej naplneniu.

9.1.2 Ciele kvality na roky 2012 – 2013

Firma si vo svojej politike kvality definovala 5 cieľov, v oblasti zabezpečenia kvality, pre roky 2012 – 2013 (Interné materiály firmy):

1. Zaisťiť medziročné udržanie obratu firmy

Zodpovedá: vedúci stredísk

Termín: 31. 12. 2013

Kontrola plnenia: Plnenie je monitorované 1x mesačne konateľom spoločnosti.

2. Zaisťiť zníženie nákladov na externé reklamácie

Zodpovedá: vedúci stredísk

Termín: 31. 12. 2013

Kontrola plnenia: Plnenie je monitorované 1x mesačne.

3. Udržať veľký zvaračský preukaz podľa DIN 18800-7

Zodpovedá: výrobný riaditeľ

Termín: 1. 10. 2013

Kontrola plnenia: Plnenie je monitorované 1x mesačne.

4. Zlepšiť riadenie zakázok – upgrade IS, optimalizácia skladu

Zodpovedá: výrobný riaditeľ

Termín: 1. 12. 2013

Kontrola plnenia: Plnenie je monitorované 1x mesačne.

5. Vybudovať školiace stredisko

Zodpovedá: výrobný riaditeľ

Termín: 1. 6. 2013

Kontrola plnenia: Plnenie je monitorované 1x mesačne.

Spoločnosť definovala svoje ciele v oblasti kvality reálne s určením zodpovedných osôb za plnenie týchto cieľov, termínmi plnenia a spôsobmi kontroly plnenia.

9.2 Certifikáty

Ako som už v predchádzajúcich kapitolách zmienila je spoločnosť držiteľkou hneď niekoľkých certifikátov:

- ČSN EN ISO 9001:2009 - Certifikovaný systém managementu kvality: Výroba, montáž ľahkých a stredných strojárnských celkov a zariadení. Tento certifikát prvýkrát spoločnosť získala v roku 2005 a od tej doby je udržiavaný.
- ČSN EN ISO 3834-2:2006 - Požiadavky na akosť pri tavnom zváraní kovových materiálov
- DIN 18800-7:2008 - Osvedčenie o kvalifikácii pre zváranie triedy D
- DIN EN 15085-2 - Zváranie koľajových vozidiel a ich častí

9.3 Povinnosť neustále sa zlepšovať

Požiadavky na rozsah a uskutočnenie merania a analýzy procesov je definovaný vedením firmy, priebeh obchodných prípadov je uvedený v záznamoch firmy a výsledky hospodárenia sú posudzované priebežne vedením firmy. Využívanie štatistických metód pri získavaní potrebných informácií uskutočňuje min. 1x ročne predstaviteľ vedenia pre riadenie kvality v podniku.

Meranie a monitorovanie

Medzi informácie, ktoré firma monitoruje a meria patria:

- Analýza spokojnosti zákazníkov - informácie získava prieskumami trhu, rozborom trendov obchodných prípadov, rozborom oprávnených reklamácií a rôznymi odporučeniami.

- Interný audit - predstaviteľ vedenia pre riadenie kvality v podniku riadi a organizuje program interných auditov, ktoré sa uskutočňujú každých 12 mesiacov. V rámci týchto auditov sú definované všetky funkcie a činnosti súvisiace s kvalitou. Z výsledkov môže vzniknúť aj potreba mimoriadnych auditov nad rámec plánovaných. Audit realizuje kompetentný audítor, ktorý spracuje správu z auditu a tú predloží predstaviteľovi vedenia pre riadenie kvality. Ten je zodpovedný za prijatie opatrení na zlepšenie stavu pracovníkmi organizácie.
- Monitorovanie a meranie procesov - ako už bolo spomenuté, firma uplatňuje procesný spôsob riadenia, čo znamená, že musí pravidelne definovať postupnosť jednotlivých činností v procese, definovať vstupy pre zabezpečenie procesov a rozdeliť zodpovednosť za proces.
- Monitorovanie a meranie výrobku a kontrola kvality - v priebehu plnenia objednávky sú uskutočňované rôzne druhy kontrol (vstupná kontrola, kontrola subdodávok, výrobná a medzioperačná kontrola a výstupná kontrola).

Analýza výsledkov

Analýzu získaných údajov uskutočňuje predstaviteľ vedenia pre riadenie kvality v podniku a to min. 1x ročne. Zistené závery sa zverejňujú v správe o systéme kvality za sledované obdobie, ktorá sa predkladá vedeniu firmy.

Zabezpečenie zlepšovania

Podnety k zabezpečeniu neustáleho zlepšovania sa v podniku získavajú z rôznych zdrojov, ako napr. politika kvality, ciele kvality, výsledky auditov, ako preventívne opatrenia alebo na základe uváženia vedenia.

Nápravné opatrenia súvisia s priebehom reklamácií od zákazníka, priebehom reklamácií na subdodávateľov, spôsobom nakladania s nezhodnými výrobkami, pridelením zodpovedností, skúmaním vzniku všetkých možných príčin vzniku nezhody, odstránením príčin vzniku nezhôd a overením výsledkov predchádzajúcich činností.

10 CHARAKTERISTIKA REALIZOVANÉHO PROJEKTU

Název projektu: Riadenie inovačných aktivít vo firme Zako Turčín, spol. s r. o.

Časový plán projektu: júl 2012 - september 2013

Organizačná skladba projektu:

Objednávateľ projektu: vedenie spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o.

Členovia projektu:

- *Spoločnosť Zako Turčín, spol. s r. o.:* konatelia Jiří Turčín a Vladimír Turčín, technologické oddelenie spoločnosti, Ing. Sylvie Richterová.
- *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně:* doc. Ing. Petr Briš, CSc., Ing. Zdeněk Kuda, Ladislav Jerie, Bc. Katarína Rejdová.

Vedenie spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. si uvedomovalo už dlhšiu dobu, že dostatočne nevyvíjalo inovačné aktivity vzhľadom k dynamickému konkurenčnému okoliu, aké vládne na súčasnom trhu. Preto svoju pozornosť sústredilo na zintenzívnenie svojich inovačných aktivít. Spoločnosť využila v roku 2012 možnosť z ponuky Zlínskeho kraja v spolupráci s Európskym fondom pre regionálny rozvoj a získala inovačný voucher v hodnote 149 000,- Kč, na rozvoj svojich inovačných aktivít, ktoré vyvrcholia výrobou nového výrobku malého vodného motoru. Spoločnosť chce týmto výrobkom preniknúť na český trh dodávok energie.

V rámci inovačného vouchera sa v roku 2012 spracovala marketingová štúdia a obchodná stratégia, na ktorej spracovaní som sa spolupodieľala.

Zvažovaný výrobok bude premieňať vodnú energiu na mechanickú prácu s vysokou účinnosťou. Téma výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov je v súčasnosti veľmi aktuálne. Spoločnosť si to uvedomovala, a preto prebehla *marketingová štúdia*, pre získanie informácií pre podporu realizácie tohto projektu.

Štúdia priniesla množstvo informácií, na základe ktorých sa spoločnosť rozhodla projekt zrealizovať. Najdôležitejšími argumentmi „pre“ boli:

- ide o trvalý nevyčerpatel'ný zdroj hnacej sily,
- pri výstavbe nebudú použité technológie, ktoré by významným spôsobom poškodzovali životné prostredie,

- vlastná prevádzka zariadenia nebude spotrebovávať žiadnu energetickú surovinu, okrem tých, ktoré budú nutné na údržbu zariadenia,
- vlastnou prevádzkou zariadenia nebude dochádzať k znečisteniu životného prostredia a pri jeho likvidácii nebudú zostávať nerecyklovateľné alebo nebezpečné odpady,
- vyťažená surovina (energia) bude použitá pre najbližšie okolie a tak sa eliminujú náklady spojené s jej prepravou.

V rámci spracovania *obchodnej stratégie* bolo tiež nutné zrealizovať ekonomickú náročnosť a návratnosť projektu. Závěry z prieskumu boli nasledujúce:

- firma má dostatočné výrobné kapacity a prostriedky na výrobu daného výrobku,
- hlavným prínosom je cena motoru, v prípade výroby tuzemskou firmou. I pri malosériovej výrobe po rozbehnutí odbytu by sa mala cena motoru s výkonom 5 KW pohybovať okolo 200 000,- Kč, čo je oproti konkurencii na doterajšom trhu cena polovičná,
- výrobok by svojím výkonom splnil očakávania tých, ktorý často kritizujú slabú výkonnosť malých vodných motorov.

Ďalším argumentom pre podporu projektu bola samotná poloha Českej republiky. Tá leží v samom srdci Európy na rozvodí 3 morí. Svojim hydropotenciálom je sústredená hlavne do malých riek a potokov. Tým je priamo predurčená k využívaniu malých vodných motorov. Len v ČR je evidovaných okolo 1000 vodných náhonov. Distribuovaná výroba elektriny má týmto účinnosť cez 80%, na rozdiel od klasických rozvodov so stratami viac ako 50%.

Na základe výsledkov oboch štúdií bol vyvinutý návrh výroby nového výrobku - Malý vodný motor. Podobný ako na nižšie uvedenom obrázku:



Obr. 16 Vodný motor (HYDROVOLTS, © 2012)

10.1 Ciele projektu

Cieľom tohto projektu bolo nadviazať na snahy vedenia spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. zlepšiť jej riadenie inovačných aktivít a to takým spôsobom, aby bola zabezpečená výroba nového zvažovaného výrobku čo najefektívnejšie a v čo najkratšej dobe. Spoločnosť nepozná mieru svojich inovačných aktivít, nevie ako sledovať svoj rast v tejto oblasti. Bolo nevyhnutné identifikovať, graficky zmapovať a kriticky analyzovať primárne procesy prebiehajúce v spoločnosti. Pre úspešné riadenie procesu výroby nového výrobku, bolo tiež nevyhnutné určiť vstupy, výstupy procesov, vlastníkov procesov a ďalšie parametre potrebné pre ich úspešné riadenie. Na základe výsledkov analýzy, identifikovať kritické miesta procesov so zreteľom na riadenie inovácií, navrhnúť spôsoby inovácie procesov firmy a navrhnúť nové procesy výroby zvažovaného výrobku. Ciele, ktoré si stanovil projektový tím môžeme zhrnúť nasledovne:

C1: Identifikácia procesov v spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o.

C2: Kritická analýza identifikovaných procesov.

C3: Návrh optimalizácie procesov so zreteľom na riadenie inovácií.

10.2 Riziká projektu

Projekt môže ohroziť množstvo faktorov, na ktoré je potrebné sústrediť svoju pozornosť. Na odhalenie rizík projektu a ich elimináciu som spracovala na začiatku projektu tzv. RIPRAN analýzu rizík, ktorú môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.

Za 3 hlavné hrozby, ktoré môžu projekt negatívne ovplyvniť som určila:

- projekt nebol dokončený v plánovanom termíne,
- projekt priniesol chaotické a nepoužiteľné informácie a
- nedostatočné informácie.

ID	Hrozba	P-st hrozby	ID	Scenár	P-st scenára	P-st celková	Dopad	Hodnota rizika	Opatrenie
1.	Nedostatočné informácie	25%	1.1	Nechota alebo neschopnosť zamestnancov spolupracovať	10%	NP	MD	NHR	Komunikácia so zamestnancami a podpora vedenia
1.2			Nie je umožnený prístup k informáciám, alebo informácie nie sú	25%	NP	SD	NHR	Komunikácia s vedením o prístupe k informáciám, zistenie prístupu	
1.3			Chýba pri zbere počiatkových informácií	15%	MP	VD	SHR	Kvalitné spracovanie marketingovej štúdie a obchodnej stratégie na začiatku projektu	
2.	Projekt priniesol chaotické a nepoužiteľné informácie	45%	2.1	Nepoužiteľné výsledky	33%	SP	VD	VHR	Kvalitné spracovanie vstupných údajov
2.2			Neschopnosť dôjsť k záverom projektu	35%	SP	VD	VHR	Priebežná komunikácia s vedením, kvalitné spracovanie projektu	
2.3			Nedostatočná skúsenosť ľudí na projekte	10%	NP	VD	SHR	Zostavenie vhodného projektového tímu	
2.4			Nedostatočná podpora zo strany spoločnosti	10%	NP	SD	NHR	Dostatočná komunikácia s vedením	
3.	Projekt nebol dokončený v plánovanom termíne	30%	3.1	Zle rozplánovanie projektu	20%	NP	SD	NHR	Zabezpečiť dostatočnú časovú rezervu
3.2			Absencia častejších osobných porád	33%	SP	SD	SHR	Pravidelné porady počas realizácie projektu	

Vysvetlivky:
 NP – nízka pravdepodobnosť
 SP – stredná pravdepodobnosť
 VP – vysoká pravdepodobnosť
 MD – malý dopad
 SD – stredný dopad
 VD – vysoký dopad
 NHR – nízka hodnota rizika
 SHR – stredná hodnota rizika
 VHR – vysoká hodnota rizika

Obr. 17 RIPRAN analýza (vlastné spracovanie)

V tabuľke RIPRAN analýzy môžeme vidieť, že vysokú hodnotu rizika (VHR) má jedna hrozba, a to tá, že projekt priniesie chaotické a nepoužiteľné výsledky. Toto ohrozenie pro-

jektu by mohlo mať 3 scenáre, z ktorých 2 majú VHR. Prvým je scenár, že výsledok projektu bude nepoužiteľný. Ako opatrenie na elimináciu tohto scenára vidím, kvalitné spracovanie vstupných údajov o firme, okolí firmy, výrobných kapacitách firmy, o konkurencii, kvalitné spracovanie marketingovej štúdie a obchodnej stratégie a pod. Druhým scenárom s VHR je, že sa nepodarí dôjsť k záverom vyplývajúcim z projektu, to znamená, že nebude pripravené firemné prostredie na rozvoj inovačných aktivít a nedôjde k výrobe nového výrobku. To by sa mohlo stať aj nesprávnym spracovaním projektu, zlým identifikovaním procesov, zlým navrhnutím nových procesov, viaznutím komunikácie medzi účastníkmi projektu a pod. Preto je potrebné realizovanie pravidelných porád, na ktorých sa bude prejednávať priebežný stav projektu, zistené výsledky, nápravné opatrenia a pod.

10.3 Logický rámec projektu

V Prílohe 3, môžeme vidieť spracovaný logický rámec projektu. Ide o ďalší nástroj, ktorý zabezpečí správne riadenie projektu a úspešné naplnenie jeho cieľa. Logický rámec obsahuje všeobecný prínos projektu, hlavný cieľ projektu, výstupy projektu a aktivity potrebné, pre naplnenie cieľa projektu. Ďalej naznačuje ukazovatele, ktoré je potrebné sledovať, spôsoby overenia a riziká, ktorým by sme sa mali vyhnúť.

Spoločnosť sa rozhodla celý tento projekt zrealizovať z dôvodu zvyšovania jej konkurencieschopnosti. Ako spôsob na dosiahnutie tohto zámeru, si zvolila zlepšenie riadenia jej inovačných aktivít. Je potrebná analýza súčasnej situácie, tvorba návrhov na zlepšenie a vyhodnotenie nového stavu. Logický rámec ďalej obsahuje tiež súbor ukazovateľov dosahovania jednotlivých cieľov a časový harmonogram celého projektu.

10.4 Časový harmonogram projektu

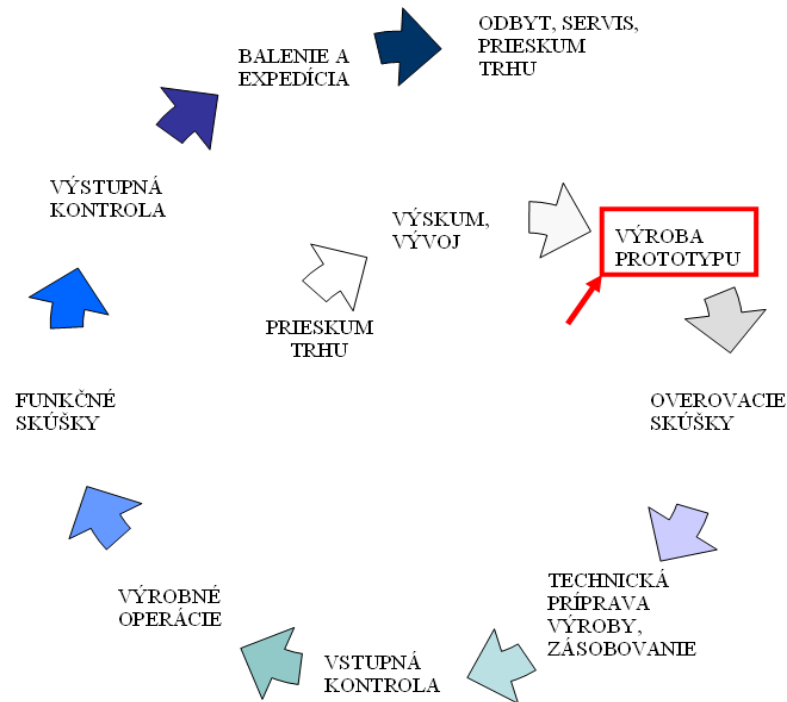
Nasledujúca tabuľka znázorňuje časový plán projektu. Na ľavej strane tabuľky môžeme vidieť jednotlivé činnosti, ktorými musí projekt prejsť. Na pravej strane zase vidíme časovú náročnosť činností rozdelenú na mesiace v danom roku. Žlté políčka nám naznačujú, ktorými činnosťami už projekt prešiel a modré naznačujú budúce smerovanie projektu.

Tab. 7 Časový plán projektu (vlastné spracovanie)

ČINNOSTI	2012						2013									
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kritická analýza vedenia spoločnosti	■															
Odsúhlasenie projektu		■														
Tvorba plánu projektu		■														
Realizácia marketingovej štúdie nového výrobku			■	■												
Spracovanie obchodnej stratégie spoločnosti				■	■											
Identifikácia a kritická analýza procesov						■	■									
Tvorba návrhu nových procesov pre novú výrobu							■	■								
Vývoj konštrukcie nového výrobku									■	■	■					
Zabezpečenie patentovej ochrany výrobku											■	■				
Výroba prototypu nového výrobku												■	■			
Testovanie prototypu a jeho prípadná úprava													■	■		
Príprava a zahájenie výroby nového výrobku															■	■

Ako už bolo spomenuté, spoločnosť na začiatku prejavila záujem o zlepšenie svojich inovačných aktivít. Po prvotnom nadviazaní kontaktu, prejednaní potrebných vstupných informácií, sa spoločnosť dohodla na spolupráci, a tým mohla začať tvorbu plánu projektu. V období september – október minulého roku bola spracovaná marketingová štúdia o vhodnosti výroby zvažovaného výrobku. Výsledky štúdie boli pozitívne pre zvažovaný výrobok a tak sa projekt presunul do fáze tvorby obchodnej stratégie spoločnosti. V nej firma zhodnotila svoje možnosti výroby daného výrobku, ekonomickú náročnosť výroby a pod. Následne prebehla identifikácia a kritická analýza procesov relevantných pre riadenie inovačných aktivít a výrobu zvažovaného výrobku, ktorú predkladám vo svojej diplomovej práci. V súčasnosti je projekt vo fáze zabezpečenia priemyselno - právnej ochrany výrobku a výroby a testovania prototypu výrobku. Ak skúšky prototypu prebehnú bez komplikácií, firma rozbehne výrobu v septembri roku 2013.

Pre lepšiu predstavu priebehu projektu a jeho budúceho smerovania som znázornila projekt ako prechádza fázami podľa Juranovej špirály kvality, ktorú môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku. Projekt firmy Zako Turčín, spol. s r. o. sa v súčasnosti nachádza vo fáze priemyselno - právnej ochrany výrobku a výroby a testovania prototypu:



Obr. 18 Juranova špirála kvality (vlastné spracovanie)

Za touto fázou bude spoločnosť musieť vyrobený prototyp otestovať a doladiť zistené nedostatky. Potom musí podrobne popísať a zdokumentovať technickú prípravu výroby, vrátane zhotovenia technologických postupov a pod. Nasledujú skladovo – logistické činnosti na zabezpečenie procesu výroby, potrebných vstupov (finančné, materiálové, ľudské a informačné). Po realizácii výroby a všetkých kontrolách (vstupnej, priebežnej a výstupnej) bude putovať výrobok na balenie a expedíciu. Po tejto činnosti začne celý proces na novo výskumom trhu.

11 ANALÝZA INOVAČNÝCH AKTIVÍT FIRMY

Ako už bolo spomenuté, firma si mieru svojich doterajších inovačných aktivít neuvedomuje v plnej miere. Nevie s určitosťou, čo môžu byť ukazovatele inovačných aktivít, čo je potrebné sledovať, ak sa chce v tejto oblasti zlepšovať. Pre analýzu doterajších inovačných aktivít firmy som zvolila ukazovatele finančné ale aj nefinančné, ktoré firma môže sledovať a v budúcnosti podľa nich porovnávať vývoj svojej inovačnej výkonnosti.

11.1 Finančné ukazovatele

Po konzultácií s vedením firmy, som došla k následným výsledkom. Pre lepšiu prehľadnosť som ukazovatele inovačnej výkonnosti podniku, znázornila pomocou tabuľky:

Tab. 8 Finančné ukazovatele inovačnej výkonnosti za rok 2012 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	Hodnota (2012)	Hodnota (2013)
Výdaje na vzdelávanie a školenie zamestnancov súvisiace s inováciami	nemerané	sledovať
Výdaje na VaV	nemerané	sledovať
Výdaje na pilotné prevádzky a prototypy	nemerané	sledovať
Podpora inovačných aktivít z externých zdrojov (získané projekty)	2	4
Kapitál investovaný do zlepšenie inovačnej výkonnosti podniku	100 %	120%
Vývoj zisku	merané	sledovať
Výdaje na marketing nových výrobkov	nemerané	sledovať

Z finančných ukazovateľov, ktoré môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke môžeme dedukovať, že spoločnosť väčšinu indikátorov inovačnej výkonnosti v súčasnosti nesleduje. Je to spôsobené aj tým, že spoločnosť prejavila snahu o inovácie až v roku 2012. Niektoré ukazovatele má k dispozícii, bez toho aby o tom vedela.

Medzi tie patrí počet projektov, ktoré spoločnosť získala na zlepšenie je inovačných aktivít. Tento ukazovateľ môže sledovať aj v iných jednotkách napr. v korunách. Ja som tento ukazovateľ uviedla v počte projektov, ktoré firma získala. Projekty z EÚ, ktoré spoločnosť získala a môže použiť na dosiahnutie jej úsilia, patria dotácie na vybudovanie školiaceho strediska a na management inovačných aktivít. V budúcom roku, by spoločnosť chcela získať ďalšie 2 projekty, na ktoré má podaný návrh a čaká na schválenie.

Ďalším meraným ukazovateľom je, kapitál investovaný do zlepšenia inováčnej výkonnosti podniku. Spoločnosť v súčasnosti vie, koľko investovala kapitálu a po dohode s vedením, bola hodnota pre rok 2013 zväčšená dokonca o 20%.

Vývoj zisku sa sleduje v každej spoločnosti a ani Zako Turčín, spol. s r. o. nie je výnimkou. Doporučené bolo jedine to, aby sa spoločnosť sústredila viac prepojenie tohto ukazovateľa s vývojom jej inováčných aktivít.

Ostatné ukazovatele, ako výdaje na vzdelávanie a školenie zamestnancov súvisiacich s inováciami, výdaje na VaV, na pilotné prevádzky a výrobu prototypov a výdaje na marketing nových výrobkov, doposiaľ sledované nie sú. Bolo doporučené ich sledovanie a v súčasnosti stanovenie ich počiatočných hodnôt.

11.2 Nefinančné ukazovatele

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť nefinančné ukazovatele, ktoré pomôžu firme sa zorientovať pri analýze svojich inováčných aktivít:

Tab. 9 Nefinančné ukazovatele inováčnej výkonnosti za rok 2012 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	Hodnota (2012)	Hodnota (2013)
Počet nových nápadov	1	min. 1
Počet nových nápadov na zamestnanca	nemerané	sledovať
Doba zavádzania novej inovácie	nemerané	sledovať
Doba realizácie vývoja nového výrobku	nemerané	sledovať
Počet zamestnancov hľadajúcich inováčné možnosti	0	1
Počet organizácií s ktorými spolupracuje firma v oblastiach inovácií	1	2
Počet pravidelných porád ohľadom riadenia inovácií v podniku	3x ročne	5x ročne
Vývoj spokojnosti zákazníka	1x ročne	2x ročne
Rast odbytu	1x ročne	kvartálne

Nefinančné ukazovatele, ktoré pomôžu firme v jej ďalšom inováčnom vývoji, by mala spoločnosť sledovať tiež. Medzi tie, ktoré v súčasnosti sú sledované tiež patrí počet nových nápadov. V súčasnosti spoločnosť vyprodukovala 1 nový nápad – malý vodný motor. V budúcom roku chce však vyprodukovať minimálne ešte jeden nový projekt.

Spoločnosti bolo tiež doporučené, aby zabezpečila zamestnanca, ktorý sa bude intenzívne venovať vyhľadávaniu nových inováčných príležitostí. Pre budúci rok je stanovené, zabez-

pečenie aspoň 1 takého zamestnanca, ale pre ďalšie roky, bude vhodné zabezpečiť vytvorenie útvaru.

V snahe zlepšiť svoju situáciu v oblasti riadenia inovácií, spoločnosť intenzívne spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Pre ďalšie smerovanie tejto oblasti bude nevyhnutné, aby spoločnosť spolupracovala s ďalšími inštitúciami. Bola doporučená spolupráca s Národným strojírenským klastrom, ktorý môže firme pomôcť so správnym smerovaním inovačnej aktivity, zaistením odborníkov, umožniť investície do technológií, ďalšiu spoluprácu a ďalšie výhody.

Tiež bolo doporučené spoločnosti venovať väčšiu pozornosť sledovaniu spokojnosti zákazníkov, hlavne po realizácii nejakej inovácie. V súčasnosti robí firma prieskumy spokojnosti 1x ročne. Bolo by žiaduce analyzovať spokojnosť aspoň 2x ročne.

Taktiež by bolo vhodné analyzovať intenzívnejšie vývoj rastu odbytu a to kvartálne.

Ukazovatele, ktoré spoločnosť nesleduje, ale by mala je určite počet nových nápadov na zamestnanca, doba zavádzania novej inovácie a doba realizácie vývoja nového výrobku.

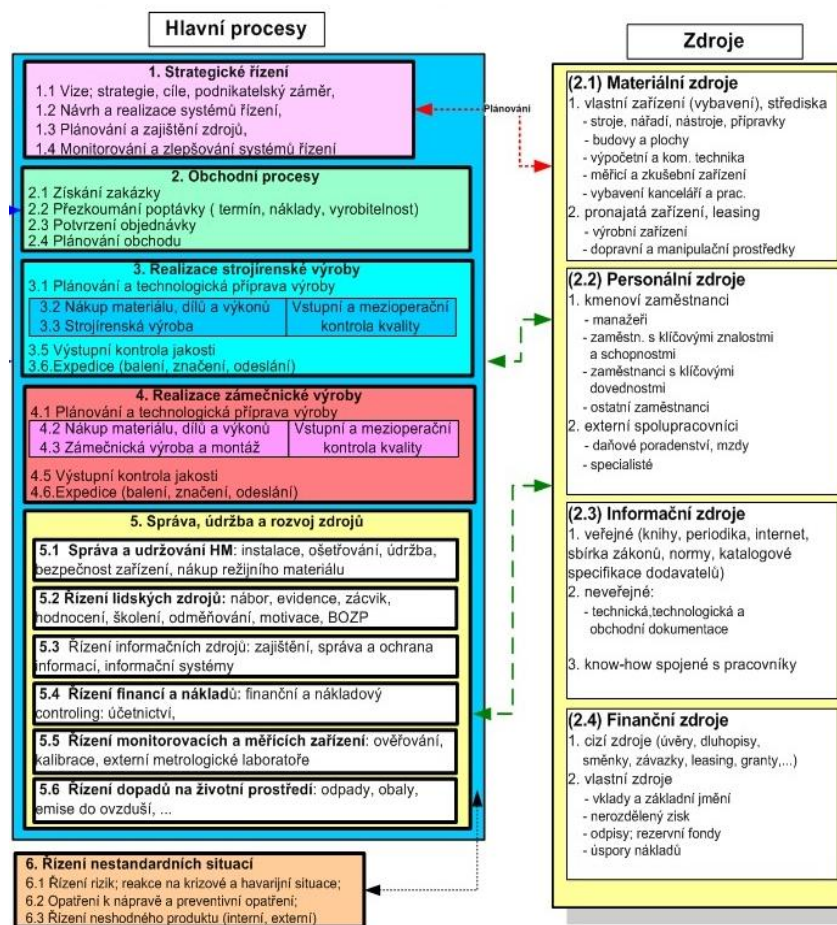
Pre sledovanie dlhodobého vývoja týchto ukazovateľov bude vhodné využívať rôzne grafy vývoja. Je potrebné však robiť tieto aktivity pravidelne a systematicky, aby bola zabezpečená patričná vypovedajúca schopnosť údajov.

12 IDENTIFIKÁCIA PROCESOV V SPOLOČNOSTI ZAKO TURČÍN, SPOL. S R. O.

Pre potreby riadenia inováčných aktivít firmy a následnej analýzy, boli identifikované procesy prebiehajúce v spoločnosti.

12.1 Procesná mapa

Spoločnosť preskúmala svoje procesy a vytvorila ich mapu, ktorú môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:



Obr. 19 Procesná mapa podniku (Interné materiály firmy)

Procesná mapa, ktorú môžeme vidieť, je neprehľadná, zbytočne zložitá, neukazuje vlastníkov procesu, vstupy, výstupy procesu. Preto je kritická analýza takejto mapy zložitá. Procesy, ktoré vidíme na procesnej mape podniku môžeme rozdeliť na:

- riadiace procesy,

- realizačné procesy a
- procesy súvisiace s riadením rizík.

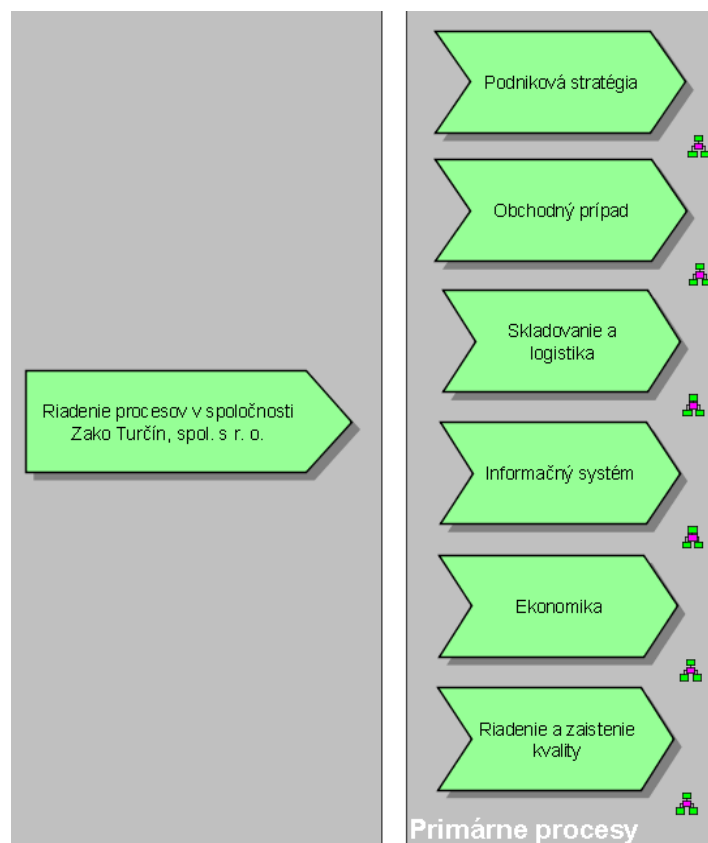
Pre potreby tejto práce a lepšie pochopenie jednotlivých procesov, som spracovala vlastnú mapu firemných procesov.

12.2 Externé procesy

Spoločnosť nakupuje niektoré technologické kooperácie. Využíva služby externých dopravcov výrobkov k zákazníkovi, hlavne do zahraničia. Tiež využíva kooperáciu pri tepelnom spracovaní, zinkovaní, lakovaní (práškové a mokry proces) a pieskovaní. Tieto činnosti sú kontrolované predovšetkým výstupnou kontrolou dodávateľa. Z kapacitných dôvodov sú nakupované výkony obrábania veľkých svárancov.

12.3 Pôvodné mapy jednotlivých procesov

Pre potreby firmy Zako Turčín, spol. s r.o. bola konzultáciami s vrcholovým vedením určená nasledujúca štruktúra firemných procesov:



Obr. 20 Primárne procesy (vlastné spracovanie)

V nasledujúcich kapitolách postupne podrobne popíšem a znázorním priebeh jednotlivých procesov.

12.3.1 Procesná mapa - Podniková stratégia

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť mapu procesu Podniková stratégia. Tento proces je tvorený jednotlivými čiastkovými stratégiami:



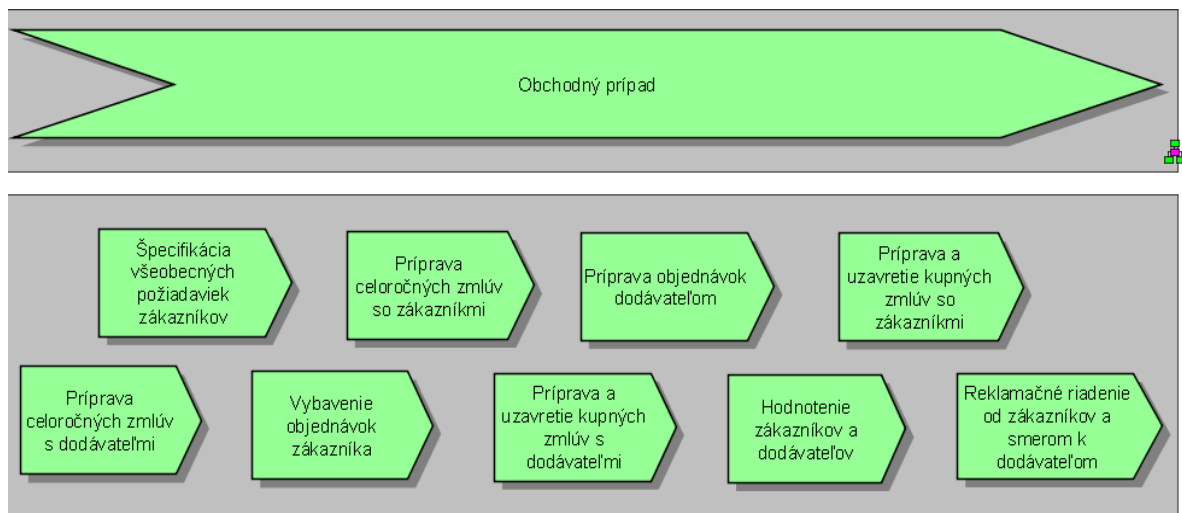
Obr. 21 Štruktúra procesu Podniková stratégia (vlastné spracovanie)

Strategické riadenie má zabezpečiť firme Zako Turčín, spol. s r. o. také jej chovanie, aby bola schopná dlhodobo prežívať v takto dynamicky sa meniacom konkurenčnom prostredí. Ekonomický život firmy by bol značne ohrozený, keby nebola pripravená správne reagovať na zmeny v okolí, ktoré tiež spôsobujú zmeny v štruktúre poznatkov potrebných pre podnikanie. Tie zmeny sú často náhodné, ale objektívne. Môžu významnou mierou ovplyvňovať účinnosť rozhodovacích situácií. Zlepšiť svoju orientáciu na trhu dokáže firma poznaním týchto zmien, ich analýzou a adekvátnemu prispôbením svojich podnikateľských aktivít týmto zmenám.

Zárukou racionálneho cieľového chovania vo firme Zako Turčín, spol. s r. o. je existencia a fungovanie systému strategického plánovania. Tento systém umožňuje integrovať stratégie jednotlivých oblastí riadenia do celku (viď. Obr. 21). Firma má v snahe o úspešné riadenie tohto procesu vypracované jednotlivé čiastkové stratégie, medzi ktoré patrí stratégia obchodná, finančná, personálna, stratégia kvality a skladovania a logistiky. Vyššiu kvalita tohto celku firma zabezpečuje, lepšou synchronizáciou práce, na taktickej až operatívnej úrovni. Potreba aktualizovať vývoj a smerovanie podnikovej stratégie pramení z potreby zabezpečiť ďalší rozvoj firmy.

12.3.2 Procesná mapa - Obchodný prípad

V podmienkach Zako Turčín, spol. s r. o. ako obchodnej organizácie ide o kľúčový proces, ktorého úroveň určuje spokojnosť zákazníkov a prosperitu organizácie, vyjadrenú ekonomickými výsledkami a rozvojovým potenciálom pracovníkov zameraným na zlepšovanie toho i ostatných interných procesov. Tento proces zahŕňa celú škálu hodnototvorného procesu od určenia potrieb zákazníka až po ich uspokojenie dodávkou. Uvedené činnosti môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:

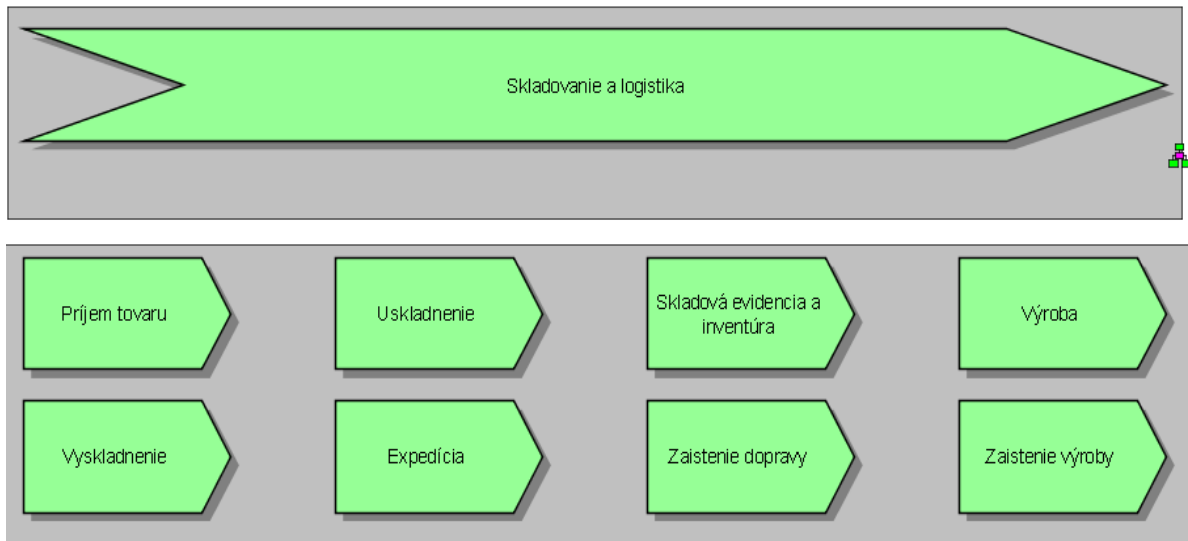


Obr. 22 Štruktúra procesu Obchodný prípad (vlastné spracovanie)

Ide o sťaženie prioritnej činnosti organizácie, ktoré majú administratívne - riadiaci a rozhodovací charakter, vykazujú extrémne silné väzby na tržné okolie, smerom k zákazníkom, dodávateľom i konkurentom. Tiež väzba na ostatné interné procesy je veľmi silná. V rámci primárneho procesu Obchodný prípad, po konzultácií s vedením a zamestnancami firmy, boli určené tieto jednotlivé čiastkové procesy: špecifikácia všeobecných požiadaviek zákazníkov, príprava celoročných zmlúv so zákazníkmi a dodávateľmi, následná realizácia objednávok zákazníka a príprava objednávok u dodávateľov, z toho vyplývajúca príprava a uzavretie zmlúv so zákazníkmi a dodávateľmi, prípadné reklamačné riadenia. Vo firme tiež prebieha 1x ročne hodnotenie spokojnosti zákazníkov a dodávateľov.

12.3.3 Procesná mapa - Skladovanie a logistika

Tento proces je tretím kľúčovým procesom firmy úzko previazaný s procesom Obchodný prípad. Proces obsahuje činnosti zabezpečujúce tok výrobkov od dodávateľa k zákazníkovi, ktoré sú základom hodnototvorného reťazca spoločnosti (vid'. Obr. 23).

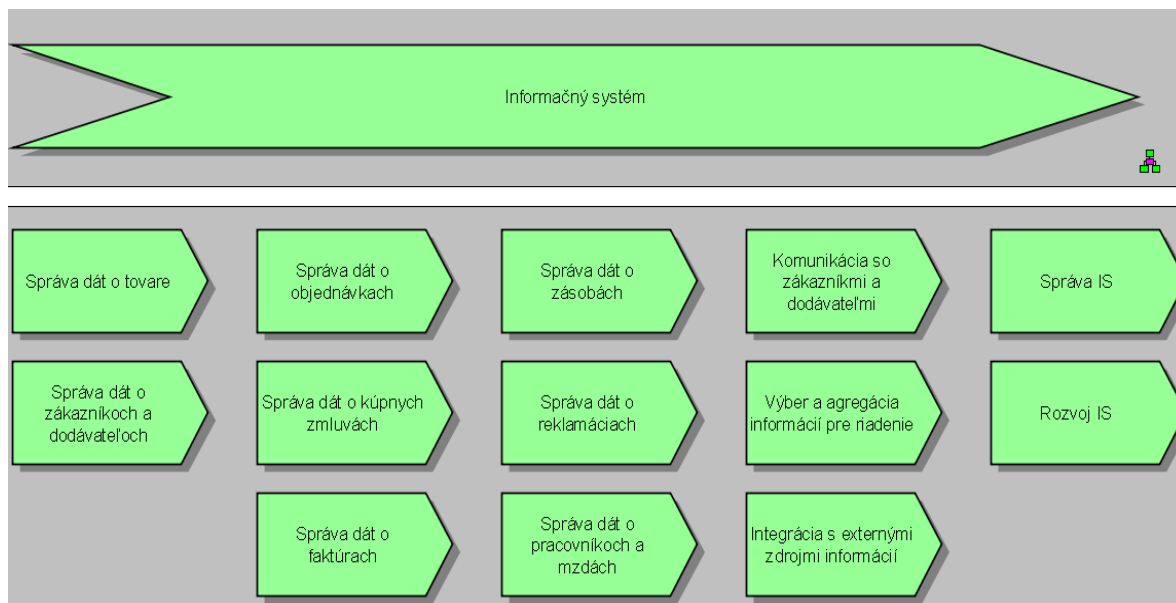


Obr. 23 Štruktúra procesu Skladovanie a logistika (vlastné spracovanie)

Činnosti, ktoré obsahuje tento proces majú charakter fyzickej práce spojené so zaistením obchodného prípadu. Proces prechádza jednotlivými činnosťami od príjmu tovaru od dodávateľa, uskladnením, tvorbou skladovej evidencie a inventúry, výrobou, vyskladnením, expedíciou, dopravou výrobkov k zákazníkovi až po zaistenie výroby a objednanie nového tovaru. Vzhľadom k smerovaniu logistického toku podniku, existuje tu silná väzba na regionálne okolie. Jednotlivé procesy tiež vykazujú previazanie svojimi podpornými činnosťami s procesmi obchodného prípadu, procesmi riadenia a zaistenia kvality ďalšími procesmi vo firme. Administratívne činnosti súvisiace s logistickým tokom materiálu vykazujú úzku väzbu s ďalším procesom a to procesom Informačný systém.

12.3.4 Procesná mapa - Informačný systém

Tento proces je ďalším z kľúčových procesov organizácie potrebný pre uskutočňovanie administratívnych, riadiacich a ekonomických činností. Proces zaisťuje informačnú základňu pre kľúčové rozhodovacie procesy vo firme, pri riadení hodnototvorných tokov a pri plnení poslania organizácie.



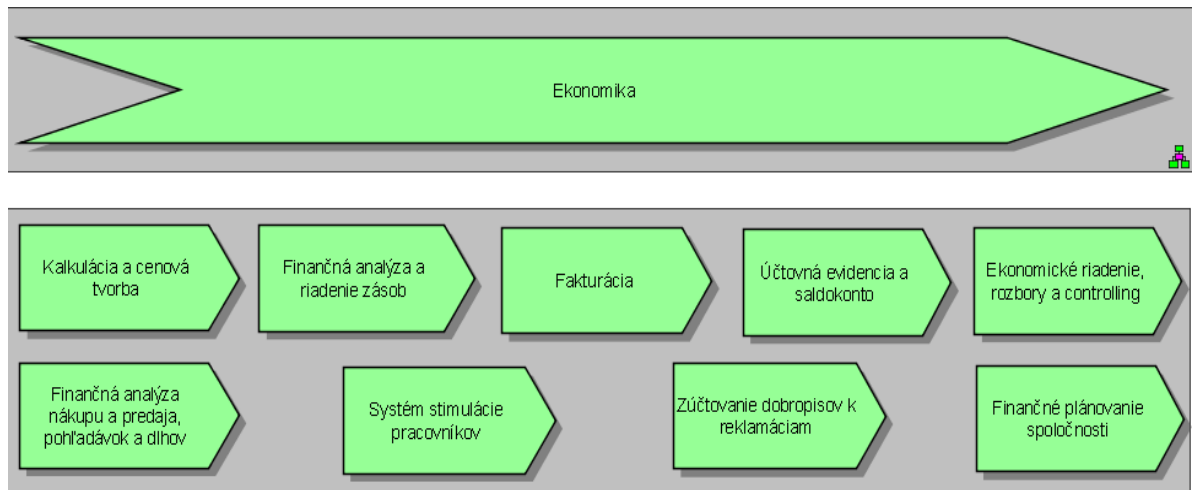
Obr. 24 Štruktúra procesu Informačný systém (vlastné spracovanie)

Tento proces zabezpečuje správu rôznych údajov nevyhnutných pre správny chod spoločnosti. Medzi tieto údaje patria: údaje o tovare, o zákazníkoch a dodávateľoch, o objednávkach, o kúpnych zmluvách, o faktúrach, o zásobách, o reklamáciach od zákazníkov a smerom k dodávateľom, o pracovníkoch spoločnosti a mzdách. Podnikový IS archívuje tiež komunikáciu so zákazníkmi a dodávateľmi. Ďalej obsahuje informácie potrebné pre riadenie, informácie o prepojení a spolupráci s externými zdrojmi informácií. Proces obsahuje tiež správu celého IS a zabezpečuje jeho ďalší rozvoj.

12.3.5 Procesná mapa - Ekonomika

Tento proces (viď. Obr. 25) svojím charakterom zabezpečuje fungovanie celého hodnotovotvorného reťazca od dodávateľa k zákazníkovi a ostatných podporných procesov. Do tohto procesu spadajú rôzne činnosti od tvorby a kalkulácie cien, cez tvorbu rôznych finančných analýz, tvorbu faktúr a dobropisov k reklamáciám, účtovnú evidenciu a finančné plánovanie spoločnosti. Ale aj činnosti stimulácie a motivácie pracovníkov.

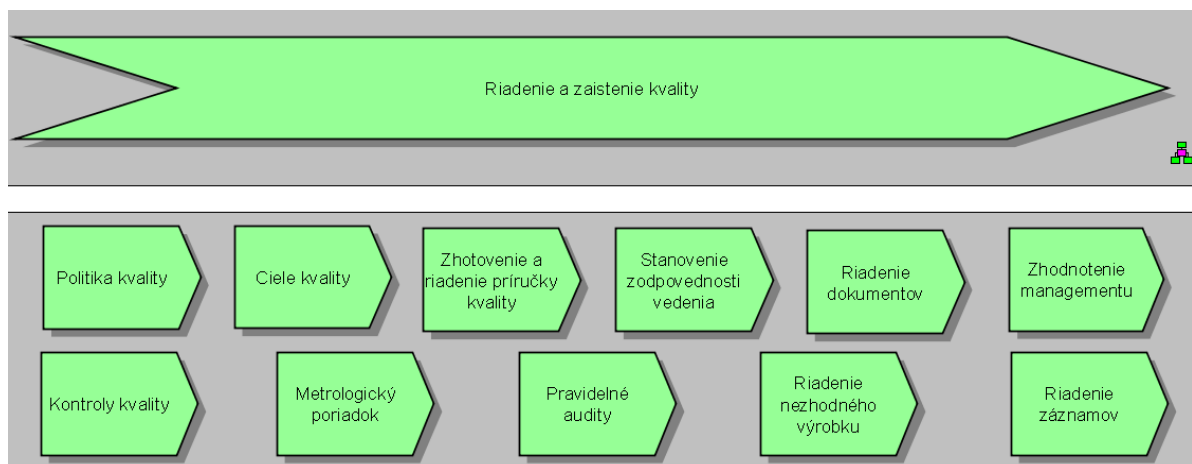
Proces súvisí so zaistením a disponovaním s hodnotovými zdrojmi pre potrebu hlavných a podporných činností. Výstupy tohto procesu predstavujú významné vstupy ďalších rozhodovacích a riadiacich procesov. Administratívne - riadiace činnosti súvisiace s týmto procesom majú silnú väzbu na procesy zaisťujúce informačný systém.



Obr. 25 Štruktúra procesu Ekonomika (vlastné spracovanie)

12.3.6 Procesná mapa - Riadenie a zaistenie kvality

Proces riadenia a zaistenia kvality je posledným z primárnych procesov spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. Tak ako predchádzajúce procesy obsahuje čiastkové činnosti, ktoré ho tvoria:



Obr. 26 Štruktúra procesu Riadenie a zaistenie kvality (vlastné spracovanie)

Firma v rámci zaistenia kvality svojich výrobkov, zhotovila dokument „príručka kvality“, ktorý obsahuje jednotlivé kroky zaistenia a riadenia kvality na pôde spoločnosti a stanovila jednotlivé zodpovednosti za kvalitu čiastkových procesov. Spoločnosť má tiež stanovenú politiku kvality a z nej vyplývajúce ciele pre zaistenie kvality, ktoré neustále aktualizuje. Počas výroby prechádzajú výrobky rôznymi druhmi kontroly. Od vstupnej kontroly, cez výrobnú a medzioperačnú kontrolu, až po výstupnú kontrolu. Keďže v spoločnosti prebiehajú špecifické činnosti vyžadujúce mimoriadne presnú výrobu, prebieha tiež pravidelná

kontrola výrobných zariadení v súlade s metrologickým poriadkom firmy. V procese Riadenie a zaistenie kvality je nevyhnutné splňať požiadavky na riadenie dokumentácie, záznamov a riadenie nezhodného výrobku. V neposlednej rade tiež je potrebné tzv. zhodnotenie managementu. Ide o pravidelné hodnotenie, ktoré sa uskutočňuje 1x ročne, činnosti podniku, dosiahnutých cieľov, realizovaných projektov, investičných nákladov a stanovenie budúcich očakávaných hodnôt.

12.4 Mapa pôvodných realizačných procesov firmy

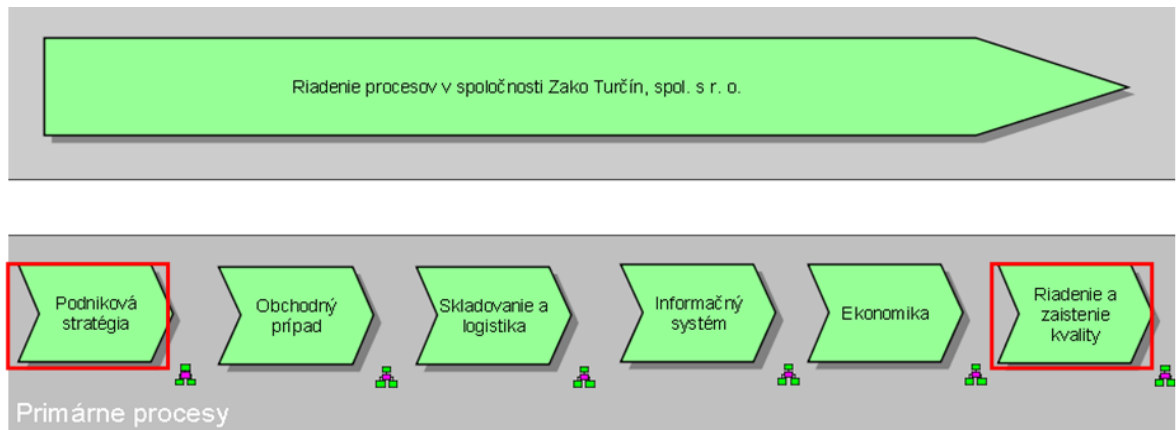
Pre potreby tohto projektu bola tiež po konzultácií s vedením a zodpovednými pracovníkmi spracovaná podrobná mapa realizačných procesov od evidovania požiadavky zákazníka až po jeho uspokojenie, s určenými vstupmi a výstupmi procesov, rozdelením zodpovedností a pod. Kompletnú podobu mapy pôvodných realizačných procesov môžeme vidieť v Prílohe 1.

Celý tento proces začína tým, že stály alebo nový zákazník poslal objednávku. Objednávka od stáleho zákazníka spočíva v objednaní štandardného výrobku, ktorý firma pre zákazníka vyrába už dlhšie, alebo menšou obmenou tohto výrobku. Objednávka od nového zákazníka znamená, že zákazník prejavil záujem o výrobu určitého výrobku sám. Zákazník pošle firme objednávku s technologickým popisom výrobku. Objednávka je vždy v elektronickej forme a prijme ju buď vedúci výroby pán Jiří Turčín alebo technolog. Následne sa objednávka prepošle asistentke technológie, ktorá ju zavedie do firemného IS a do databázy objednávok. Potom asistentka technologické postupy a výkresy sa odovzdá technologom na prehodnotenie a kontrolu. Technolog prehodnotí možnosť výroby výrobku. Ak je všetko v poriadku, pošle zákazníkovi cenovú ponuku na odsúhlasenie, ak nie, nastáva proces úpravy technologických postupov.

Ak zákazník, či už stály alebo nový, ponuku odsúhlasí, vytvára technolog zakázku a asistentka technológie plánu expedície. Výsledkom čoho sú sprievodky a technologické postupy, ktoré asistentka pripojí k výkresom a odovzdá vedúcim dielni a v tej chvíli nastáva proces výroby výrobku. Po ukončení procesu výroby putujú výrobky, buď vlastnými dopravnými prostriedkami alebo pomocou využitia služieb externej firmy, k zákazníkovi. Platba za výrobky prichádza účet firmy, podľa dohodnutej zmluvy, buď pred dodávkou hotových výrobkov alebo po dodávke.

13 KRITICKÁ ANALÝZA PROCESOV A NÁVRH NOVÝCH PROCESOV

Pri identifikácii kritických procesov som sa zamerala na každý primárny proces osobitne. Procesy boli podrobne popísané a kritické miesta, relevantné pre zlepšenie inovačných ambícií firmy, identifikované.



Obr. 27 Znáznornenie kritických oblastí procesného modelu (vlastné spracovanie)

Proces Podniková stratégia

Management firmy Zako Turčín, spol. s r. o. kladenie patričný dôraz na strategické riadenie firmy. Jasne si uvedomuje význam správneho riadenia a smerovania firmy. Nie je prekvapujúce, že pravidelne spracováva strategické predstavy, ako základ pre obsah činností vytvárajúcich rozvojové ciele čiastkových riadiacich oblastí. Na jednej strane, firma prejavuje iniciatívu zlepšovať svoje inovačné aktivity, vyvrcholením ktorých by mala byť výroba nového unikátneho výrobku, na druhej strane, však doposiaľ nemá jasne určenú inovačnú stratégiu, ktorá by mala zabezpečiť jej správne smerovanie.



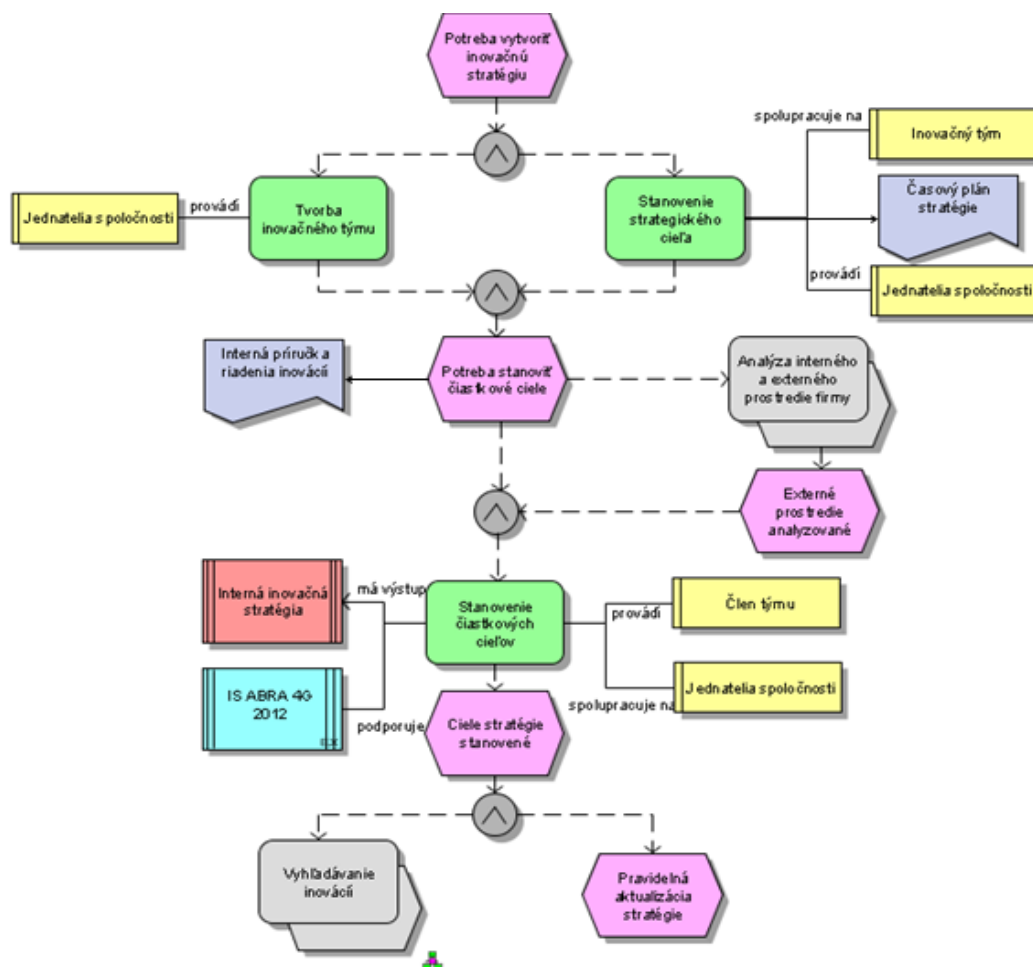
Obr. 28 Nová mapa procesu Podniková stratégia (vlastné spracovanie)

Inovačná stratégia predstavuje mapu toho, kde sa chce daný podnik dostať. Musí byť jasne definovaná. Firma musí vedieť, ktoré oblasti svojho riadenia chce inovovať. Musí byť vymedzený časový plán realizácie tejto stratégie a zabezpečené sledovanie plnenia tohto plánu. Firma sa rozhodla pre inováciu 7. radu, podľa rozdelenia inovačných radov (vid' teoretická časť práce). V prípade tohto výrobku bude ostávať princíp technológie malých vodných motorov, ale bude sa meniť ich konštrukčne riešenie.

13.1 Tvorba inovačnej stratégie

Mapa tvorby inovačnej stratégie

Tvorba inovačnej stratégie by mala prejsť jednotlivými fázami, ako sú zobrazené na mape tohto procesu:



Obr. 29 Mapa tvorby inovačnej stratégie (vlastné spracovanie)

Inovačná stratégia je súčasťou celkovej podnikovej stratégie. Na začiatku celého procesu tvorby inovačnej stratégie stojí potreba vedenia firmy zlepšiť jej inovačné aktivity. Na zá-

klade prvého impulzu, vedenie spoločnosti určí potrebný inovačný tím. Inovačný tím musia tvoriť ľudia z rôznych oblastí, aby sa svojimi skúsenosťami a znalosťami dopĺňali a tak tvorili kvalitnú základňu celej tvorby stratégie. Jednatelia, tiež v spolupráci s inovačným tímom, vytvoria celkový strategický cieľ. To znamená, že určia kam sa chcú, pre obdobie stanovené časovým plánom stratégie, dostať v oblasti inovačných aktivít. Cieľ musí byť jasne stanovený a musí byť umožnené kontrolovanie jeho plnenia. V snahe plniť strategický cieľ, musia byť určené čiastkové ciele, ako napr. zvýšiť počet podaných inovačných návrhov o 50%, získať nejakú konkrétnu finančnú podporu na výskum a vývoj a pod. Tie sa stanovujú aj na základe analýzy interného a externého prostredia, ktorá sa spracováva pri tvorbe celkovej stratégie spoločnosti. Výsledkom tejto činnosti bude Interná inovačná stratégia a Interná príručka riadenia inovácií. Šlo by o dokument platný v celej firme, ktorý popisuje systém zabezpečovania riadenia inovácií vo firme, definuje spôsob zabezpečenia požiadaviek inovačnej stratégie. Slúžil by ako podklad, pre realizáciu a udržiavanie systému riadenia inovácií vo firme. Keď sú ciele stratégie stanovené, nastáva proces vyhľadávania inovačných príležitostí. Sledovať tieto signály sa dá rôzne a môžu prísť odšadiaľ, ako napr. nečakané udalosti, vývoj a sledovanie demografických faktorov, novo nadobudnuté znalosti a ako v našom prípade potreby procesu (potreba zlepšiť určité procesy vo firme). Po určení inovačnej príležitosti, nastáva proces realizácie konkrétnej inovácie.

Na konci tvorby inovačnej stratégie, však nesmieme zabudnúť na neustálu aktualizáciu tejto stratégie. Minimálne 1x ročne, by sa mali členovia inovačného tímu stretnúť s vedením podniku a aktualizovať túto stratégiu a určiť jej ďalšie smerovanie.

Zlepšiť svoje inovačné aktivity môže firma tiež pomocou:

- nadviazania spolupráce s inštitúciami zaoberajúcimi sa inováciami ako Podnikateľské inovačné centrum, Zlínsky kraj, EÚ a pod.,
- keďže firma nemá podmienky pre vlastný VaV, môže využiť možnosť spolupracovať s vysokými školami a presunúť túto aktivitu tam.

Ďalším kritickým miestom procesu Podniková stratégia, je Obchodná stratégia. Myslím si, že by firma v rámci svojej obchodnej stratégie, mala upraviť svoje marketingové aktivity.

Po rozbehnutí výroby nového výrobku bude jednoznačne nevyhnutné ich zintenzívniť. Doterajšia marketingová prezentácia firmy je nedostačujúca. Nový výrobok vyžaduje intenzívnejšie využívanie marketingových nástrojov (napr. reklama, podpora predaja, public relations,...).

Vo svojej Personálnej stratégií tiež musí organizácia zamerať svoju pozornosť na proces získavania pracovníkov. Spoločnosť Zako Turčín, spol. s r. o., ako aj iné spoločnosti v tomto odbore podnikania, trápí nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Ako východisko z tejto situácie sa ponúka možnosť, ktorú v súčasnosti využíva množstvo firiem, a to „vychovať“ si pracovníkov sám. Spolupráca so strednými a vysokými technickými školami by mohla tento problém vyriešiť. Ponúknuť žiakom a študentom možnosť pripraviť ich na budúce povolanie priamo praxou vo firme už počas štúdia. Ponúknuť im stále miesto, v prípade záujmu a absolvovaní praxe. Firma sa tak dopredu zoznámi s potenciálnym zamestnancom.

13.2 Balanced Scorecard

Na základe Mapy tvorby inovačnej stratégie, bola navrhnutá inovačná stratégia. Pri tvorbe inovačnej stratégie firmy Zako Turčín, spol. s r. o., bola použitá v súčasnosti veľmi rozšírená metóda Balanced Scorecard.

Táto metóda sa používa na prepojenie jednotlivých operatívnych činností na zabezpečenie dlhodobej stratégie. Metóda môže firme pomôcť lepšie aplikovať jej inovačnú stratégiu.

Určia sa 4 perspektívy, ktoré budú ukazovateľmi úrovne zabezpečenia a dosiahnutia stratégie. Východiskom pre určenie budúcich hodnôt, bude súčasná situácia podniku v roku 2012.

Tab. 10 Perspektíva učenia sa a rastu (vlastné spracovanie)

STRATEGICKÝ CIEĽ	UKAZOVATEĽ	SLEDOVANIE	SÚČASNÁ HODNOTA (2012)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2013)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2014)	ZODPOVEDNOSŤ
Zvýšenie kvalifikácie	Počet vyškolených z	1x ročne	13 %	13 %	16 %	OP

	celkových robotníkov v %					
Zabezpečiť zamestnanca vyhľadávajúceho inovácie	Počet zamestnancov	1x ročne	0	1	1	VS

Spoločnosť v snahe naplniť inovačnú stratégiu by mala:

- Zvýšiť kvalifikáciu pracovníkov – tá je pre riadenie inovačných aktivít nevyhnutná. Je potrebné zvýšiť počet pracovníkov, hlavne na robotníckych pozíciách, ktorý budú držiteľmi potrebných školení (rôzne zväčškové školenia a pod.). Tento ukazovateľ bude sledovaný 1x ročne. Jeho súčasná hodnota je na úrovni 9 certifikovaných robotníkov (13 %) z celkového počtu 71 robotníkov. Cieľová hodnota pre rok 2013 bude ostávať na úrovni 9 robotníkov a pre rok 2014 by mala firma pribrať ďalšieho robotníka. Zodpovednosť za zabezpečenie kvalifikovaných pracovníkov preberá personálne oddelenie (OP).
- Zabezpečiť zamestnanca vyhľadávajúceho inovácie – v rámci jej inovačných ambícií bolo doporučené vedeniu spoločnosti (VS), vyčleniť z inovačného tímu zamestnanca, ktorý sa bude venovať vyhľadávaniu inovačných príležitostí. S najväčšou pravdepodobnosťou pôjde o outsourcing služieb.

Tab. 11 Perspektíva procesov (vlastné spracovanie)

STRATEGICKÝ CIEĽ	UKAZOVATEĽ	SLEDOVANIE	SÚČASNÁ HODNOTA (2012)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2013)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2014)	ZODPOVEDNOSŤ
Počet pravidelných porád	Počet porád	kvartálne	2	4	4	IT
Zníženie doby zavádzanie inovácie	Medziročný pokles v %	1x ročne	100 %	75 %	50 %	OT
Nadviazanie spolupráce v oblasti inovácií	Počet spolupracujúcich organizácií	1x ročne	1	2	2	VS

- Počet pravidelných porad – spoločnosti bolo doporučené, ako zefektívniť management inovačných aktivít, uskutočňovanie pravidelných porad, kde sa budú prejednávať súčasné procesy, analyzovať aktuálne mapy procesov a pod. Za tento vývoj bude zodpovedný inovačný tím (IT), ktorý bol vytvorené podľa Mapy tvorby inovačnej stratégie.
- Zníženie doby zavádzanie inovácie – pri pohľade na zavádzanie súčasnej inovácie je dôležité túto dobu značne zredukovať. Pre rok 2013 o 25 % a pre rok 2014 dokonca o 50 %. Je predpoklad, že firma získa časom skúseností v tejto oblasti, nastane lepšia synchronizácia inovačného tímu, optimalizácia procesov a ďalšie faktory. Zodpovednosť preberá oddelenie technológie (OT).
- Nadviazanie spolupráce v oblasti inovácií – v súčasnosti spoločnosť spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na zefektívnení riadenia jej inovačných aktivít. Vedenie spoločnosti (VS) si uvedomuje, že je potrebné odstrániť takú mieru izolácie, v ktorej sa momentálne nachádza a zlepšiť jej chod vďaka spolupráce s inými organizáciami. Pre rok 2013 bolo spoločnosti doporučené stať sa členom Národného strojárenského klastru.

Tab. 12 Zákaznícka perspektíva (vlastné spracovanie)

STRATEGICKÝ CIEĽ	UKAZOVATEĽ	SLEDOVANIE	SÚČASNÁ HODNOTA (2012)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2013)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2014)	ZODPOVEDNOSŤ
Zvýšenie spokojnosti zákazníkov	Zlepšenie indexu merania spokojnosti	1x ročne	4,83	4,83	5	OM
Zvýšenie počtu zákazníkov	Medziročný rast v %	kvartálne	100 %	110 %	120%	OM
Zvýšenie povedomia o podniku	Počet potenciálnych zákazníkov s povedomím	1x ročne	100 %	125 %	135%	OM

- Zvýšenie spokojnosti zákazníkov – v spoločnosti dochádzalo pravidelne k meraniu spokojnosti zákazníkov. Po zefektívnení jej procesov sa predpokladá, že dôjde k zvý-

šení spokojnosti jej zákazníkov. Súčasná hodnota indexu spokojnosti je 4,83 z celkových 5. Snahou je pre budúci rok udržať túto hodnotu a pre rok 2014 dokonca dokázať uspokojiť svojich zákazníkov na 100 %. Zodpovednosť za spracovanie a realizáciu cieľa preberá oddelenie marketingu (OM).

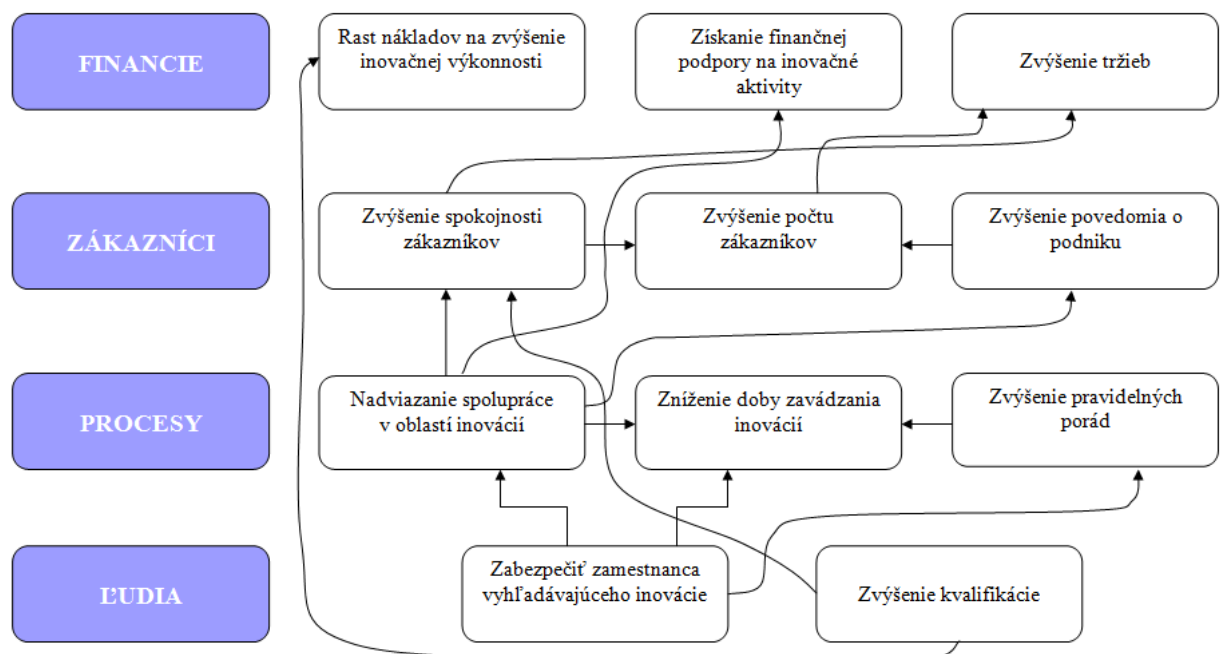
- Zvýšenie počtu zákazníkov – po zrealizovaní výroby nového výrobku, je predpoklad, že dôjde k zvýšeniu počtu zákazníkov. Spoločnosť plánuje preniknúť na nový trh výroby energie z obnoviteľných zdrojov. Za cieľ zvýšiť počet zákazníkov, by si zobralo oddelenie marketingu.
- Zvýšenie povedomia o podniku – spoločnosť by mala sledovať, pri rôznych verejných vystúpeniach ako workshopy, prezentácie, koľko potenciálnych zákazníkov, v tej dobe, už počulo o firme. Po konzultácii bola prejavovaná snaha zlepšiť stav tohto ukazovateľa..

Tab. 13 Finančná perspektíva (vlastné spracovanie)

STRATEGICKÝ CIEĽ	UKAZOVATEĽ	SLEDOVANIE	SÚČASNÁ HODNOTA (2013)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2014)	CIEĽOVÁ HODNOTA (2015)	ZODPOVEDNOSŤ
Náklady na zlepšenie inovačnej výkonnosti	% nákladov	1x ročne	100 %	120 %	150 %	OE
Získanie finančnej podpory na inovačné aktivity	Získané projekty	1x ročne	2	4	nestanovené	VS
Zvýšenie tržieb	Medziročný rast v %	1x ročne	100 %	115 %	130 %	OE

- Náklady na zlepšenie inovačnej výkonnosti – spoločnosť si uvedomuje, že ak chce zlepšiť jej inovačné aktivity, musí na túto činnosť vyhradiť určité finančné prostriedky. Pre rok 2012 vychádzame zo súčasnej hodnoty nákladov, ktoré firma vyhradila na inovačné aktivity. Pre rok 2013 je po konzultácii s vedením predpoklad zvýšiť toto percento na 120 %. Zodpovednosť za vyčlenenie financií na túto činnosť preberá oddelenie ekonomiky (OE).

- Získanie finančnej podpory na inovačné aktivity – po získaní inovačného voucheru, na riadenie inovačných aktivít spoločnosti a finančnej podpory z ďalšieho projektu spolufinancovaného EÚ, že bude ďalším cieľom spoločnosti získanie ďalších 2 možných projektov. Ide o projekty na rekonštrukciu nehnuteľností a projekt inovácie a vývoja výroby. Zodpovednosť za tento vývoj preberá vedenie spoločnosti (VS).
- Zvýšenie tržieb – po realizácii opatrení na zefektívnenie riadenia inovačných aktivít spoločnosti sa predpokladá, že jej toto opatrenie prinesie zvýšenie tržieb. Predpokladá sa nárast o 15 %. Zabezpečiť zvýšenie tržieb má oddelenie ekonomiky (OE).



Obr. 30 Strategická mapa (vlastné spracovanie)

Na strategickej mape môžeme vidieť prepojenie jednotlivých činností. Obsahuje všetky perspektívy, ktoré sú v metóde Balanced Scorecard obsiahnuté. Mapa ilustruje komplexné previazanie jednotlivých strategických cieľov.

Proces Obchodný prípad

Štruktúra procesu obsahuje základné činnosti, ktoré by s ním mali súvisieť. Od požiadaviek zákazníka až po dodávku tovaru. V štruktúre sú začlenené i činnosti, súvisiace so zhromažďovaním informácií o reklamáciách a sťažnostiach zákazníkov, vzťahujúce sa bezprostredne k procesu riadenia a zaistenia kvality. Vyššiu kvalitu činností Obchodného prípadu (identifikácia potrieb zákazníkov, riadenie zmluvných vzťahov s dodávateľmi a zákazník-

mi, hodnotenie dodávateľov a zákazníkov a reklamačné riadenie), ktoré zabezpečia firme zlepšenie úrovne jej inovačných aktivít, môže firma dosiahnuť:

- aktívnu prácou s dostupnými informačnými zdrojmi o odborovom okolí, zákazníkoch, dodávateľoch a konkurentoch (databáze, registre, odborové analýzy v oblasti priemyslu,...),
- pravidelným hodnotením organizácie s konkurenciou (benchmarking,...) a dlhodobým monitorovaním výsledkov,
- zisťovaním medzier na trhu a inovačných možností,
- prehĺbením systému hodnotenia zákazníkov a dodávateľov na základe ich významu pre celkový obrat firmy a riadenie inovačných aktivít, podľa podrobnej charakteristiky jednotlivých obchodných prípadov (napr. metódou ABC,...),
- vyjednávaním s novými dodávateľmi materiálu potrebného na nový zvažovaný výrobok.

Proces Skladovanie a logistika

Proces je správne štruktúrovaný, obsahuje všetky činnosti so zaistením hmotných tokov v logistickom reťazci od príjmu tovaru, až po odovzdanie výrobkov zákazníkovi. V procese sa nevyskytujú žiadne výrazne medzery, ktoré by ovplyvnili inovačné snahy spoločnosti. Vyššiu úroveň účinnosti spojených s týmto procesom, ako uskladnenie, skladová evidencia, inventúry, expedícia, zaistenie dopravy a zaistenie servisu, vyžaduje v súlade so zásadami systému managementu kvality, ktoré zabezpečí zlepšenie jej riadenia inovačných aktivít:

- zlepšenie priestorového riešenia skladu pre jednotlivé položky výrobkov v závislosti na ich podiele a veľkosti zásob (napr. metódou ABC),
- identifikácia miesta uloženia výrobkov v skladovej evidencii, aby sa zabezpečili presné informácie o pohybe a výrobe výrobkov,
- zabezpečenie princípu dynamického zlepšovania prevádzkových podporných procesov s využitím zásad tímovej práce,
- vytvoriť potrebné skladové priestory pre nové výrobky.

Proces Informačný systém

Tak ako aj predchádzajúci proces, tak aj Informačný systém je detailne štruktúrovaný, obsahuje všetky činnosti potrebné pre založenie nutných dátových základni a ich údržbu

a rozvoj. Sú v ňom zachytené všetky činnosti základných dátových základni o výrobkoch, zákazníkoch, dodávateľoch, reklamáciách, dokumentoch súvisiacich s ostatnými procesmi organizácie. Vyššiu kvalitu tohto procesu v záujme zlepšenia inovačných aktivít spoločnosti, môže Zako Turčín, spol. s r. o. zabezpečiť pomocou:

- využívanie historických štatistických dát obchodných prípadov,
- využívanie historických dát pre hodnotenie inovačnej výkonnosti podniku,
- využívanie údajov pre hodnotenie zákazníkov, dodávateľov a konkurentov,
- vytvorenie pracovných miest pre udržovanie, správu a rozvoj IS.

Proces Ekonomika

Proces ma podrobnú štruktúru, obsahuje všetky činnosti potrebné pre efektívne ekonomické smerovanie firmy od kalkulácie cien výrobkov a služieb, až po ekonomické hodnotenie reklamácií. V záujme zvýšenia efektivity fungovania ekonomického riadenia firmy a inovačného potenciálu, je žiaduce:

- objektivizácia ekonomických i neekonomických nástrojov stimulácie pracovníkov na neustálom zlepšovaní práce s väzbou na personálnu stratégiu firmy, procesy učenia sa a rastu pracovníkov a aktivizáciou pracovníkom k zlepšovaniu inovačnej výkonnosti podniku,
- finančné plánovanie inovačných aktivít, vytvorenie finančných rezerv,
- získanie ďalších foriem nie len finančnej podpory inovačných aktivít z externých zdrojov.

Proces Riadenie a zabezpečenie kvality

Proces Riadenie a zabezpečovanie kvality obsahuje jednotlivé činnosti, vďaka ktorým, tento proces zabezpečuje tvorbu pridanej hodnoty v súlade s normou ISO 9001:2009, presvedčením vedenia a smerovaním firmy. Je však určený ako ďalšie kritické miesto na mape procesov, pretože firma môže ďaleko viac zlepšiť svoje inovačné aktivity v oblasti riadenia kvality. Ak chce firma zlepšiť svoje inovačné aktivity v tejto oblasti, je potrebné do týchto činností pridať ďalšie aktivity, ako:

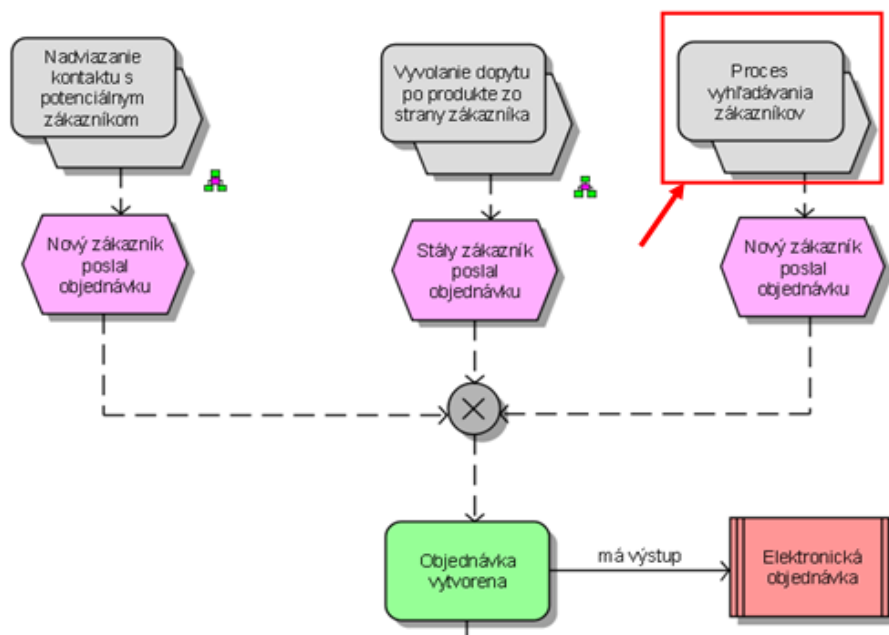
- vstup do organizácií, ktoré môžu firme pomôcť v jej fungovaní a ďalšom rozvoji, napr. Národní strojírenský klastr. Takýto typ spolupráce môže zaistiť firme potrebných od-

borníkov, umožniť firme vstup na globálny trh, získať podporu investícií do moderných technológií, rozvíjať spoluprácu s českými technickými univerzitami a pod.

- zaistenie neustáleho zlepšovania, o ktoré sa snaží firma v súlade s normou ISO 9001:2009 vyžaduje väčšie nasadenie činností ako neustála aktualizácia požiadaviek zákazníkov, kontrola plnenia cieľov a nápravné opatrenia v prípadoch potreby, zaradiť inovačnú stratégiu k základným stratégiám podniku, zabezpečenie neustáleho zlepšovania procesov, dokázať poskytnúť pre rozhodnutia relevantné údaje a dáta podložené overenými číslami, nadviazať kvalitné a obojstranne výhodné dodávateľsko - odberateľské vzťahy a pod.

13.3 Kritická analýza súčasných realizačných procesov

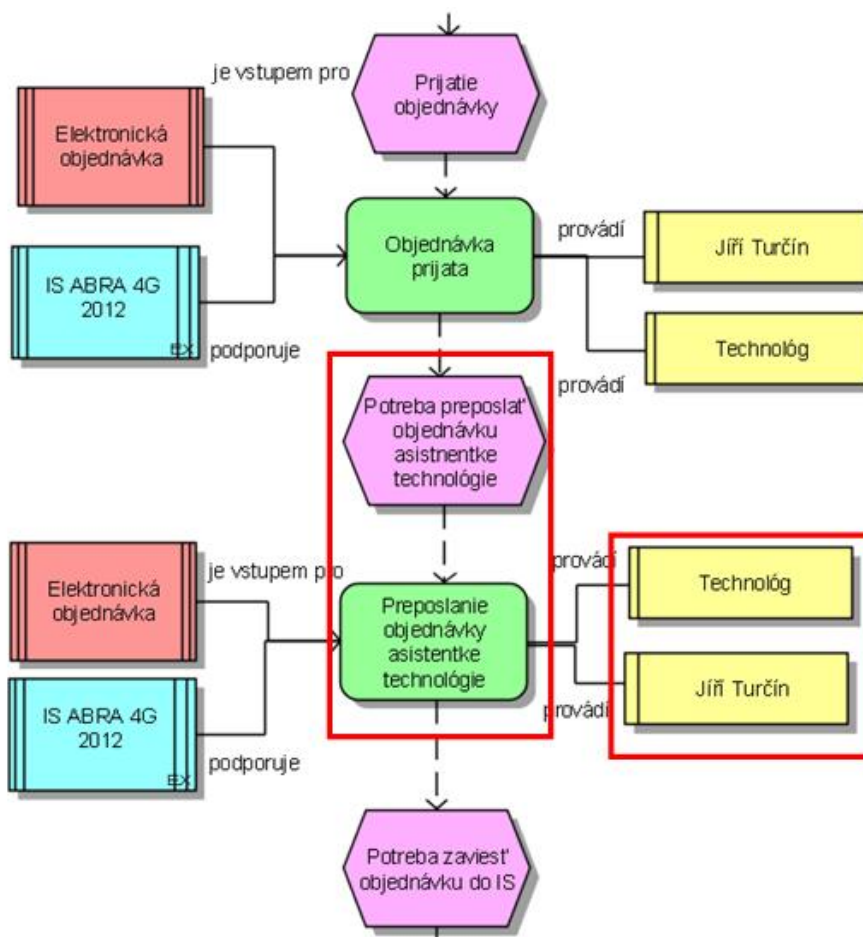
Súčasný realizačný proces firmy (viď. Príloha 1) by mali tvoriť akúsi mapu, podľa ktorej sa bude navrhovať mapa realizačných procesov nového zvažovaného výrobku. Pre výrobu nového výrobku je neprijateľné hneď zahájenie procesu. Ako môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku, firma v súčasnosti neoslovuje zákazníkov sama. Má vytvorenú určitú databázu svojich stálych zákazníkov, ktorých neoslovuje. Zákazníci sami kontaktujú firmu, keď majú záujem o ich služby. Noví zákazníci, ktorých je veľmi malé percento, taktiež kontaktujú firmu, až v prípade záujmu.



Obr. 31 Nadviazanie kontaktu so zákazníkom (vlastné spracovanie)

Firma nemá žiadneho zamestnanca, ktorý by sa intenzívnejšie venoval marketingu služieb, ktoré firma ponúka a zväčšoval zákaznícku základňu. Na začiatku realizačného procesu by mal určite byť tiež Proces vyhľadávania zákazníkov. Ponúkať svoje výrobky, zúčastňovať sa rôznych výstav, workshopov a pod. Ak chce firma začať vyrábať zvažovaný výrobok, je absolútne nevyhnutné zintenzívniť jej aktivity v oblasti marketingu a propagácie výrobku. Firma plánuje výrobkom osloviť, v prvotnej fáze, Českú republiku. Internetová propagácia firmy má tiež značné medzery a obsahuje nepostačujúce a neaktuálne informácie.

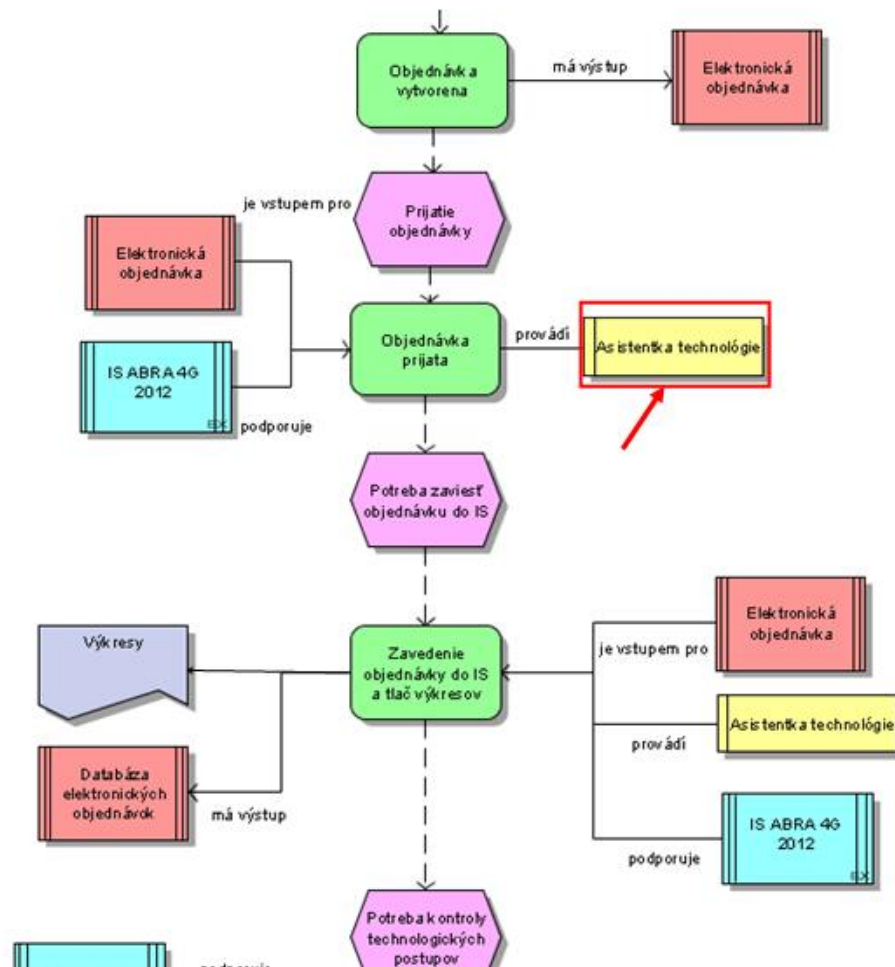
Proces ďalej pokračuje tak, že elektronickú objednávku prijme buď vedúci výroby pán Jiří Turčín alebo jeden z technológov. Následne sa objednávka posielala asistentke technológie.



Obr. 32 Kritické miesto realizačného procesu (vlastné spracovanie)

Optimalizáciu tejto činnosti vidím, v odstránení zbytočného posielania objednávky asistentke. Prichádzajúce objednávky by chodili priamo jej. Objednávky by zaviedla do systému a technológom by odovzdala výkresy, na kontrolu technologických postupov. Tým by sa ušetril čas výrobného riaditeľa (Jiřího Turčina) a technológov, ktorý sa môžu venovať ďalším činnostiam.

Optimalizovanú mapu procesu vidíme na nasledujúcom obrázku:



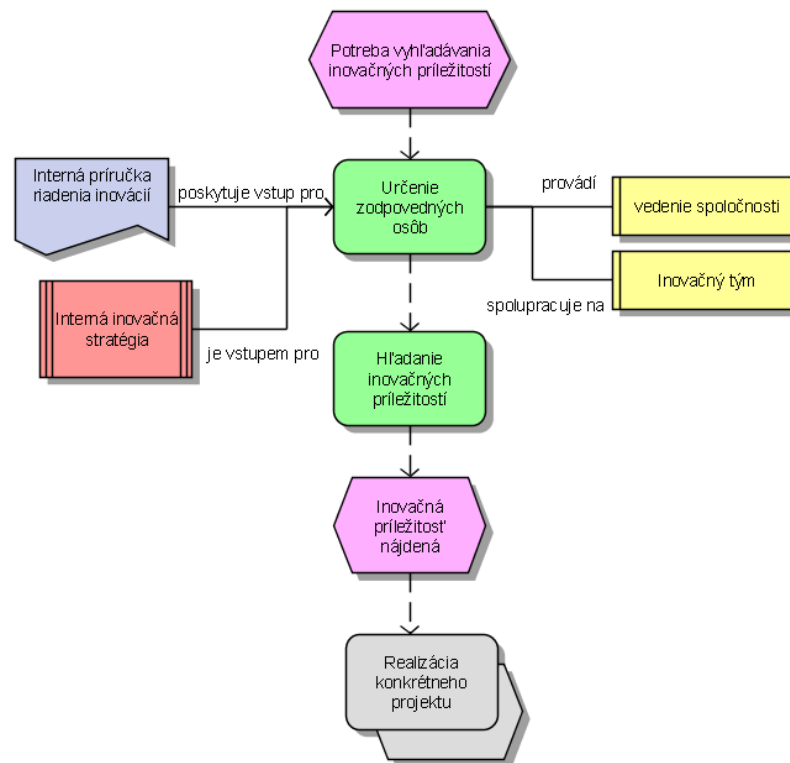
Obr. 33 Optimalizácia procesu prijmu objednávky (vlastné spracovanie)

Zvyšný priebeh procesu je správny. Nemám výhrady k jednotlivým činnostiam, všetky sú potrebné a pre správne navrhnutie nového procesu výroby vodného motoru postačia.

13.4 Návrh nového procesu výroby vodného motoru

Pre potreby výroby nového výrobku, bolo nevyhnutné navrhnuť nový proces výroby, ktorý vychádza z pôvodných realizačných procesov firmy (viď. Príloha 2).

Celý proces výroby začína subprocessom: *Vyhľadávanie inovácií*, ktorého priebeh môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:



Obr. 34 Vyhľadávanie inovačných príležitostí (vlastné spracovanie)

Na začiatku vidíme potrebu neustáleho vyhľadávania inovácií. To by malo byť v súlade s Inovačnou stratégiou firmy. Na začiatku je potrebné určiť zodpovednú osobu, ktorá bude špecializovaná na vyhľadávanie inovačných príležitostí. Mala by byť členom inovačného tímu. Jej úlohou bude vyhľadávanie príležitostí pre firmu inovovať, v súlade s jej inovačnou stratégiou. Takýto človek by mal mať určité charakterové vlastnosti, ako napr.:

- mal by byť schopný sledovať a správne vyhodnocovať signály, ktoré môžu vyvolať proces zmien,
- v prípade realizácie zmien, dbať na to, aby bola v súlade s podnikovou stratégiou,
- dokázať získať pre proces zmien potrebnú technológiu a informácie z externých zdrojov,
- v prípade potreby sa vedieť rozhodnúť a dané rozhodnutie zrealizovať až do konca,
- tiež by mal vedieť sa učiť z vlastných chýb a chýb iných a
- dbať o rozvoj podniku.

Po nájdení príležitosti k inováciám, v prípade projektu výroby malého vodného motora, nastáva realizačný proces výroby tohto nového výrobku. Proces začína zhotovením výkresovej dokumentácie. Dokumentáciu (výkresy) vypracováva technológ. Používa firemný

informačný systém ABRA 4G 2012 a softvérový program AutoCad. Vstupom je v tomto prípade Interná príručka riadenia inovácií, ktorá vznikla pri tvorbe inovačnej stratégie firmy. Po zhotovení výkresovej dokumentácie pokračuje proces tvorbou pracovného postupu a rozpisom potrebného materiálu. Obe činnosti realizuje technolog a výstupmi činností sú: pracovný postup, výrobné a montážne normy, rozpis pracovných úkonov, výrobné príkazy, plán testov a montáže, rozpis materiálu a technická špecifikácia výrobku. Ďalej nastáva potreba získať pracovníkov pre výrobu tohto špecifického výrobku. Pracovníci budú prevažne nasadení z interných zdrojov. Len v prípade nevyhnutnej potreby, bude prebiehať nábor pracovníkov z externých zdrojov (Úrad práce, agentúra,...). Po ukončení prípravy výroby, kedy je už materiál rozpísaný, technologické a pracovné postupy určené, počet pracovných síl je daný, môže technolog vyhotoviť cenovú kalkuláciu výroby nového výrobku. Následne osoba zodpovedná za zásobovanie firmy, obstará materiál a polotovary potrebné pre výrobu. Niektoré polotovary a súčiastky výrobku, si firma dokáže vyrobiť sama, preto je predpoklad, že nebude všetko objednávať. Po výrobe a kompletizácií prvého prototypu výrobku, musia prebehnúť testovacie a záťažové skúšky. Pri týchto skúškach, sa bude bezproblémové fungovanie výrobku, testovať v teréne. Testovacie prostredie bude nasimulované tak, ako by bol výrobok v prevádzke. Výrobok musí prejsť záťažovými testami. V prípade, že testovanie ukáže nedostatky a skryté rezervy výrobku, musí sa zistiť príčina neúspechu a nastat' potrebné nápravné opatrenia. Ak testovanie prebehlo v poriadku, firma zahájí produkciu.

14 NÁVRHY NA ZLEPŠENIA MANAGEMENTU INOVAČNÝCH AKTIVÍT VO FIRME ZAKO TURČÍN, SPOL. S R. O.

Pri kritickej analýze procesov, som brala na vedomie, snahu firmy zlepšiť jej inovačné aktivity a mojou snahou bolo poskytnúť firme informácie ako zlepšiť svoju situáciu v tejto oblasti aj do budúcnosti. Po podrobnom zmapovaní jednotlivých primárnych procesov prebiehajúcich v spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. a následnej kritickej analýze jednotlivých procesov, bolo vedeniu doporučené, venovať pozornosť nasledujúcim kritickým oblastiam:

A. Absencia vlastného výrobného portfólia

Jednou zo zásadných slabín spoločnosti, v jej ceste za zlepšením svojich inovačných aktivít, je absencia vlastného výrobného portfólia. Tzv. výroba z „výkresu“ tvorí cca. 95% výrobného portfólia firmy. Firma vyrába to, čo žiadajú zákazníci. Na jednej strane, plní potreby zákazníkov, tak ako jej to predkladajú oni, na druhej strane neponúka zákazníkovi výrobky, o ktoré by mali záujem a tak nevytvára potreby nové.

Firma prejavila na prelome roku 2012 snahu o zlepšenie tejto jej slabiny, avšak projekt realizácie výroby nového inovovaného výrobku, ešte nebol naplnený. V súčasnosti sa nachádza celý projekt vo fáze výroby prototypu a zabezpečenia priemyselno-právnej ochrany. Je potrebné zabezpečiť jeho dotiahnutie do úspešného konca. Podľa sledovania priebehu projektu, je predpoklad, že sa projekt časovo oneskorí. Je potrebné zintenzívniť a dodržiavať pravidelné porady ohľadom riadenia a smerovania tohto projektu.

Tiež pre budúce smerovanie tohto faktoru, je potrebné aby firma buď vyčlenila z vlastných radov zamestnanca - konštruktéra, ktorý bude vyhľadávať nové možnosti konštrukčnej úpravy výrobkov a navrhovať nové výrobky, alebo nadviazala spoluprácu s externým konštruktérom, prostredníctvom outsourcingu.

B. Nie sú podmienky na vlastný VaV

Firma, ktorá chce spraviť krok vpred vo svojich inovačných aktivitách, musí zabezpečiť oddelenie výskumu a vývoja. Výskum je totiž základná forma vedeckého poznania, ktorá je hybná sila celého ekonomického sveta. Ak spoločnosť nemá vytvorené podmienky pre zabezpečenie týchto aktivít, je potrebné ich zabezpečiť v spolupráci s externými zdrojmi

(VaV pracoviská, univerzity). Po nadviazaní spolupráce však bude potrebné zaistiť základné vybavenie laboratória na overovanie fyzikálno - technických vlastností nového výrobku.

Spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. sa medzi rokmi 2008 – 2012 podarilo získať podporu na 2 projekty z fondov EÚ, ktoré boli využité, okrem iného na zlepšenie jej inovačných aktivít.

Po konzultáciách s vedením na pravidelných schôdkach ohľadom riadenia inovačných aktivít spoločnosti, bolo doporučené spoločnosti hľadať najvýhodnejšie zdroje financovania inovačných projektov. Spoločnosť prejavila veľkú snahu o zlepšenie jej inovačnej výkonnosti a v súčasnosti už má podaný návrh na získanie finančnej podpory na rekonštrukciu nehnuteľností a inováciu a vývoj výrobku. Spoločnosť začala začiatkom apríla 2013 s rekonštrukciou výrobnéj haly, v ktorej sa bude realizovať výroba nového zvažovaného výrobku. Hala sa nachádza v Březnickom areáli – Hala B.

C. Absencia jasne definovanej inovačnej stratégie

Spoločnosť na jednej strane intenzívne prejavuje záujem o zlepšenie jej inovačných aktivít, ale na druhej strane nemala koncipovanú jasne definovanú inovačnú stratégiu. Výstupom tejto diplomovej práce, okrem iného bola práve tvorba mapy inovačnej stratégie a použitie overenej metódy Balanced Scorecard na tvorbu tejto stratégie. Firma by mala vytvoriť inovačnú stratégiu, podľa vytvorenej mapy, zapojiť do tvorby inovačný tím, ktorý bude tvorený odborníkmi, ktorí majú znalosti potrebné pre riadenie inovácií, záujem o hľadanie kreatívnych riešení a ďalší rozvoj firmy. Tento inovačný tím musí byť schopný plniť ciele inovačnej stratégie, hľadať inovatívne riešenia problémov, hľadať príčiny zlyhávania inovačných procesov, doporučovať zmeny pre zlepšenie inovačnej kultúry spoločnosti, ďalej poznať nástroje a ukazovatele využívané pri meraní efektivity inovácií. Tiež je potrebné zabezpečiť firemnú kultúru, priaznivo naklonenú pre tieto aktivity. Zapojiť do tohto systému všetkých zamestnancov, prejsť jednoznačnú podporu vedenia a pod.

D. Absencia intelektualizovaných služieb

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti práce (vid'. kapitola 4.5) je pre úspešné riadenie inovácií, potrebné intenzívne využívanie všetkých dostupných poznatkov z internetu a všetkých možných publikácií, s ktorými sa dostane podnik do kontaktu. V spoločnosti sa v súčasnosti nevyužívajú tieto efektívne techniky podpory inovačného riadenia. Preto navrhujem túto možnosť, ako jednu z ciest, ako zlepšiť jej inovačné aktivity. Spoločnosť môže

na tieto aktivity vyčleniť zamestnanca alebo formou outsoursingu. Takýto externý zamestnanec by bol súčasťou inovačného tímu spoločnosti, s ktorým by spolupracoval.

Pre ďalšie smerovanie firmy, v jej zlepšovaní inovačných aktivít je potrebné podstúpiť nasledujúce kroky:

- *Intenzívne hľadanie informácií* - pre úspešné riadenie inovácií, je potrebné dostať do podniku čo najviac informácií. Čím viac informácií firma má poruke, tým lepšie a efektívnejšie dokáže riadiť jej aktivity. To zabezpečí jej ďalší rozvoj a uspokojí všetkých stakeholderov.

V dnešnej dobe moderných ICT, sa dá ohromné množstvo informácií získať z internetu. Odborné publikácie uvádzajú, že množstvo dostupných informácií medzi rokmi 1996 - 2010 sa zdvojnásobilo. A tento trend neustále pokračuje závratným tempom. Je potrebné triediť využiteľné a nevyužiteľné informácie. K hlbšiemu bádaniu, sú určené využiteľné informácie pre daný podnik, pretože hlavne nové poznatky a vedomosti, môžu rozvoj podniku najviac ovplyvniť. Potrebné informácie, však zatiaľ podnik nedostáva. V niektorých prípadoch zamestnanci a vedenie informácie majú, ale ich nevyužívajú. Ak chce zmeniť túto situáciu, je potrebné vytvoriť pozíciu pracovníka vo firme, ktorý bude získavať informácie z rôznych zdrojov, ako napr. informácie od zamestnancov z ich služobných ciest, vysielanie odborníkov na rôzne kongresy, výstavy, workshopy, odborné vyjednávania. Tam budú mať možnosť získať nové informácie využiteľné pre podnik, nové kontakty zo zahraničia na odborníkov v odbore, na zahraničné firmy, prospekty a informácie zo zahraničných firiem, z rôznych vedeckých databázy a pod. Navrhujem pri tejto činnosti využiť outsourcing služieb a použiť externého pracovníka, ktorý bude pracovať na polovičný úväzok.

- *Efektívne využívanie nadobudnutých informácií* - niektoré nadobudnuté informácie budú zložité a bude potrebné počítať s tým, že spoločnosť prizve odborníkov (elektronikov,...).

Aby neboli odborníci na konzultácie pozývaní často a zbytočne, zabezpečí útvár pracovník poverený na získavanie informácií triedenie informácií, nových námetov a podnetov. Z celého množstva získaných informácií, je potrebné vybrať 3 - 5 najvýznamnejších podnetov. Významné podnety, by malo vyberať vedenie spoločnosti, spolu s inovačným tímom, ktorý bol vytvorený pre riadenie podnikovej inovačnej stratégie a po konzultácií s pracovníkom povereným získavaním informácií, na pravidelných poradách, ktoré by sa

konali minimálne 3x ročne. Z týchto 3 - 5 námetov, bude vybraný 1 najdôležitejší a na realizáciu toho, budú prizvaní potrební odborníci.

- *Aktivizácia zamestnancov k tomu, aby mali o tieto služby záujem* - spoločnosť musí vyriešiť tiež otázku, ako motivovať všetkých zamestnancov podieľať sa na týchto službách, pretože dôležité informácie môžu prísť odšadiaľ.

Ako jedna z možností je zavedenie v podniku systému, nazvaného napr. *system podpory nápadov*. Mohlo by ísť o systém, buď vypisovania lístkov s možnými nápadmi, ktoré by boli prejednávané na pravidelných poradách, alebo priamo umožniť výstup pracovníkom na týchto schôdkach. Zaujímavé a zrealizované nápady by boli odmenené napr. 5 - 20% z hodnoty prínosov daného riešenia alebo 10 - 20 % z usparených miezd z realizácie riešenia. Možností motivovať zamestnancov je mnoho. Rôzne benefity, dodatočná dovolenka a pod.

- *Vytvoriť podmienky k tomu, aby boli tieto informácie využité* - na záver, musí firma zabezpečiť patričné využitie nadobudnutých informácií.

Je všeobecne známe, že každý človek je iný. Niektorý má nápady, ktoré nevie zrealizovať. Iný, zase vie tieto nápady zrealizovať, ale nevie získať na realizáciu finančné prostriedky, iný zase nevie nápad zvládnuť výrobné a takto by sa dalo pokračovať ďalej. Preto je potrebné zabezpečiť rozmanitý inovačný tím, ktorý bude tvorený rôznymi zmesami osobností jeho členov. Tento tím bude vytvorený už pri tvorbe inovačnej stratégie firmy a bude okrem iného dbať na to, aby boli nadobudnuté informácie patrične využité.

E. Slabý marketing a vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi

Spoločnosť v súčasnosti prejavila snahu ponúknuť zákazníkovi nový unikátny výrobok, ale rezervu vidím aj v ponuke vlastných výrobkov a služieb, ktoré firma realizuje už aktuálne. Novým výrobkom osloví aj nový trh výroby energie z obnoviteľných zdrojov. Je však na mieste, aby venovala pozornosť práve zlepšovaniu jej marketingových aktivít. Firma musí dôsledne premyslieť, ktoré marketingové aktivity uplatní pri propagácii nového výrobku. Musí sa zúčastňovať workshopov, získať kontakty zo zahraničia a reprezentovať spoločnosť. Aj z finančných dôvodov navrhuje pre najbližšie obdobie zintenzívniť využívanie internetu. Zlepšiť a aktualizovať internetové stránky spoločnosti, ďalej nahráť prevádzku nového výrobku v reálnom prostredí zverejniť to na ich stránkach a youtube.com. Tento krok by mohla spojiť s propagáciou firmy a nového výrobku na sociálnych sieťach (face-

book, twitter,...). Dnes je veľkým trendom, že množstvo firiem má na sociálnych sieťach svoje profily a svojich užívateľov. Takýmto bezplatným spôsobom sa dostávajú do povedomia ich potenciálnych zákazníkov.

F. Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov

Spoločnosť Zako Turčín, spol s r. o. rieši problém pomocou vzdelávacieho programu, ktorý vo firme funguje už dlhodobo. A to hlavne spoluprácou so strednými školami v odbore, v ktorom je potrebná kvalifikácia, ako zvárači a pod. Firma môže využiť trend, ktorý v súčasnosti využíva množstvo podnikov a to „vychovať“ si svojich zamestnancov už na strednej škole, spolupracovať so študentmi financovať im potrebné školenia a ponúknuť im po absolvovaní školy priamo určité pracovné miesto.

Druhým riešením môže byť využívanie starších pracovníkov, ako výhodný zdroj pracovnej sily. Dnes je množstvo starších potenciálnych pracovníkov v dôchodkovom veku, ktorý by mnohé pracovné úkony zvládli na rovnakej, keď nie väčšej úrovni, ako o niekoľko desiatok rokov mladší zamestnanci. Mohli by pracovať len na čiastočný úväzok, alebo vystupovať ako poradcovia a konzultanti.

Ďalšou možnosťou je v prípade nutnosti a sezónnych výkyvov, využívať tiež agentúrne zamestnávanie. Ide o obľúbenú formu zamestnávania, ktorú využíva rada podnikov. Šlo by o dočasné umiestnenie zamestnanca do podniku k výkonu práce.

G. Nedostatočná spolupráca firmy najmä s vedecko-výskumnými pracoviskami

Veľkým dnešným trendom sa stáva odstraňovanie izolácie firiem. Dnes už firmy vedia, že ak chcú byť schopné neustále plniť požiadavky zákazníkov, musia spolupracovať nie len s nimi, ale aj dodávateľmi, ba dokonca aj konkurenciou. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť v súčasnosti spolupracuje s Polytechnickou priemyselnou školou a Strednou priemyselnou školou v Zlíne. Ďalšou možnosťou spolupráce, ktorú spoločnosť využíva, je kooperácia s inými firmami v odbore. Spoločnosť kooperuje svoju činnosť s inými podnikmi, v oblastiach povrchovej úpravy niektorých materiálov, dodávok výpalkov a iných činností, ktoré firma nedokáže zabezpečiť.

Spoločnosť doposiaľ nie je členom nijakého združenia, ktoré by jej pomohlo zlepšiť riadenie jej inovačných aktivít, možnosti získať finančnú podporu na tieto aktivity a pod. Možnosťou ako túto situáciu vylepšiť, je stať sa členom napr. *Národného strojírenského klasteru*. Tým by mohla firma čerpať množstvo výhod s týmto členstvom spojených. Toto zdru-

ženie vytvára priaznivé podnikateľské prostredie, zlepšuje podmienky pre podnikanie a inovácie a rozvoj konkurenčnej výhody jej členov, vďaka skvalitňovaniu väzieb medzi výskumom, vysokými školami a podnikateľskou sférou. Vstupom firmy do tohto klastru môže firma pokračovať v inovačnej politike formou externej spolupráce.

Ak firma zabezpečí výrobu malého vodného motoru, mohla by tiež využiť možnosť, stať sa členom *Svazu podnikateľů pro využití energetických zdrojů* (SPVEZ). Ide o neziskovú spoločenskú organizáciu, sústreďujúcu výrobcov technologických zariadení obnoviteľných zdrojov energie, a všetkých, ktorí majú záujem o rozvíjanie využívania ekologických zdrojov energie. Organizácia poskytuje poradenskú činnosť pre členov, obhajuje záujmy jej členov a ďalšie výhody. Firma by tiež mohla získať množstvo kontaktov, ktoré by mohla využiť pri zlepšovaní jej ďalších inovačných aktivít.

H. Postupne monitorovať a vyhodnocovať svoje inovačné aktivity

Po konzultáciách s vedením firmy, bolo zistené, že firma si nie je vedomá úrovne svojich inovačných aktivít. Nevie na čo sa má sústrediť pri plnení jej cieľa v tejto oblasti a čo sú indikátory inovačných aktivít.

Počas spracovania tejto diplomovej práce bola vytvorená analýza súčasných inovačných aktivít spoločnosti Zako Turčín, spol. s r. o. za rok 2012. Výsledky boli konzultované s vedením a následne bola dohodnutá hodnota, o ktorú bude firma usilovať v budúcom roku 2013. Veľa ukazovateľov, ktoré môžu firme pomôcť v jej úsilí, spoločnosť v súčasnosti nesleduje a nemá o nich informácie. Tie, o ktorých spoločnosť vie, boli s vedením konzultované a spoločne boli navrhnuté cieľové hodnoty zlepšenia a ďalšieho vývoja. Tie, ktoré spoločnosť v súčasnosti nesleduje, boli vedeniu objasnené a určili sa hodnoty, ktoré spoločnosť chce dosiahnuť pre ďalší rok. Bolo tiež určené, ktoré dodatočné informácie musí spoločnosť získať, ak chce určiť ich východiskové hodnoty a sledovať ich ďalší vývoj.

15 EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE NÁVRHOV NA ZLEPŠENIE

Všetky návrhy na zlepšenia, boli prediskutované s vedením podniku a bolo prihliadnuté na požiadavky, ktoré boli stanovené, pre zlepšenie inovačných aktivít firmy, ako pre plánovanú realizáciu výroby nového inovovaného výrobku, tak aj pre budúce smerovanie jej inovačných aktivít.

Tiež bolo s vedením prediskutované ekonomické zhodnotenie návrhov, ktoré boli vedeniu predložené.

A. Absencia vlastného výrobného portfólia

V návrhoch bolo doporučené využiť *externého konštruktéra* na polovičný úväzok, ktorý bude vyhľadávať a navrhovať nové výrobky. Ide o výraznú potrebu pre zlepšenie inovačného fungovania podniku.

Po konzultácií s odborníkom z praxe a členmi projektu, bola stanovená finančná náročnosť spoločnosti so zamestnávaním takéhoto pracovníka na **288 000 Kč/rok**, tj. 24 000 Kč/mesiac.

B. Nie sú podmienky na VaV

Po nadviazaní spolupráce s externými VaV pracoviskami, vysokými školami bude potrebné pre ďalšie riadenie vývoja nového inovovaného výrobku, zabezpečiť základné *vybavenie prevádzkového testovacieho laboratória*, v ktorom sa budú overovať fyzikálne - technické vlastnosti nového výrobku.

Po konzultácií s vedením, bola stanovená cena tohto potrebného základného vybavenia (stoly, stroje,...) na **500 000 Kč**. Najdrahšia súčasť vybavenia by bol tzv. trhací stroj na overovacie skúšky. Šlo by o jednorazovú investíciu, ktorú by mala ale začať spoločnosť riešiť už v súčasnosti, aby dokázala zabezpečiť ďalšie smerovanie jej inovačných aktivít.

C. Absencia jasne definovanej inovačnej stratégie

Definícia inovačnej stratégie so sebou neprináša výrazné finančné náklady. Je potrebné vytvoriť inovačný tím, ktorý bude pozostávať so súčasných pracovníkov firmy. Preto sa nebudú zvyšovať náklady na získavanie pracovníkov. Ďalej stratégia bude vyžadovať konanie pravidelných porád, čo tiež môže firma zaradiť do pracovných činností členov tímu.

D. Absencia intelektualizovaných služieb

Ako bolo doporučené, je potrebné zintenzívniť tzv. intelektualizované služby v spoločnosti. Spoločnosť preto, aby bola schopná správne riadiť svoje inovačné aktivity, potrebuje čo najviac informácií. Tie by mohol pomôcť zabezpečiť práve *externý pracovník zodpovedný za vyhľadávanie informácií*. Šlo by o zamestnanca na polovičný úväzok, ktorý by bol tiež členom inovačného tímu. Náklady na takéhoto pracovníka boli po konzultáciách s vedením spoločnosti a členmi projektu vyčíslené na 288 000 Kč/rok. Keďže by do činností takého pracovníka patrilo aj zlepšenie marketingových aktivít a vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi, novými spolupracujúcimi firmami počas návštev rôznych workshopov a zvyšovanie povedomia o spoločnosti mimo pôdu podniku, pričlení sa polovica tejto čiastky na zabezpečenie ďalšieho doporučenia. Takže konečná investícia do tohto zintenzívnenia intelektualizovaných služieb bude činiť **144 000 Kč/rok**.

E. Slabý marketing a vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi

Ako bolo v predchádzajúcom odseku spomenuté, zabezpečovať zlepšenie marketingových aktivít spoločnosti, jej propagácie, vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi bude zabezpečovať externý pracovník zodpovedný za vyhľadávanie inovácií. Náklady môžeme ročne vyčísliť na **144 000 Kč/rok**.

Náklady na zintenzívnenie prezentácie firmy na internete sú minimálne. Registrácia na sociálnych sieťach nestojí nič, avšak môže priniesť mnoho.

F. Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov

Navrhované riešenia na zlepšenie situácie s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov súvisí s budúcou potrebou kvalifikovanej pracovnej sily. Momentálne spoločnosť má dostatok pracovníkov, potrebných pre zabezpečenie plnenia a riadenia jej súčasných inovačných aktivít a pre najbližšie obdobie. V spoločnosti funguje vzdelávací projekt, ktorý zamestnancov pre súčasné potreby podniku zabezpečuje. V budúcnosti po zintenzívnení jej úsilia v oblasti riadenia inovačných aktivít, sa predpokladá, že budú rozbehnuté ďalšie projekty, pri ktorých bude potrebné získať ďalších kvalifikovaných pracovníkov. Preto náklady na získavanie ďalších pracovníkov v najbližšom období nie sú, pretože sa nedá predpokladať koľko pracovníkov bude spoločnosť potrebovať.

G. Nedostatočná spolupráca firmy najmä s vedecko-výskumnými pracoviskami

Tiež bolo spoločnosti doporučené nadviazať spoluprácu s externými organizáciami, ktoré jej môžu pomôcť v riadení a zlepšovaní jej inovačných aktivít. Bolo doporučené *stať sa* členom *Svazu podnikateľů pro využití energetických zdrojů* (SPVEZ) a *členom Národního strojírenského klastru* (NSK). Aby sa spoločnosť stala členom týchto organizácií, je potrebné zaplatiť členské príspevky. Tie sú pre SPVEZ 500 Kč/rok a pre NSK 50 000 Kč/rok. Bolo by dobré si tieto členstvá rozdeliť na najbližšie roky. Pre rok 2013 bolo po konzultácií s vedením spoločnosti doporučené stať sa členom NSK, teda do ekonomického zhodnotenia navrhovaných riešení budem počítat sumu **50 000 Kč/rok**.

H. Postupne monitorovať a vyhodnocovať svoje inovačné aktivity

Postupné monitorovanie a vyhodnocovanie indikátorov inovačných aktivít je potrebné prehodnocovať pomocou štatistických metód, grafov a na poradách inovačného tímu a so stávajúcim managementom spoločnosti. Samotné spracovanie a monitorovanie teda neprinesie ďalšie náklady.

15.1 Návratnosť investícií

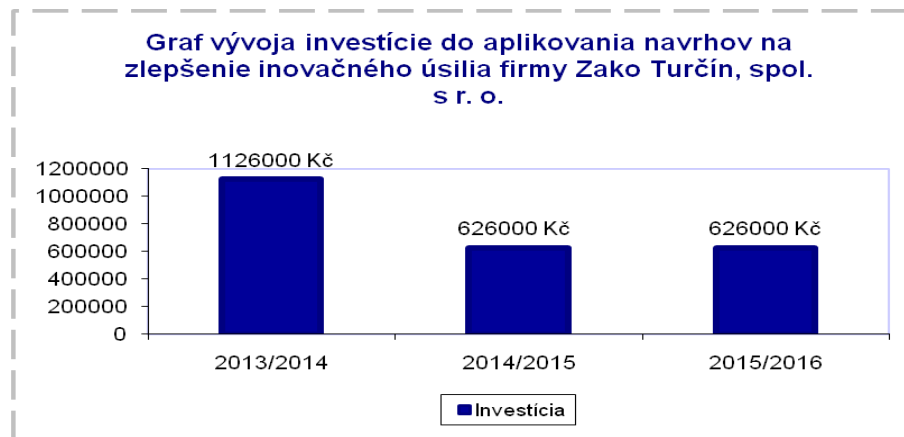
Po analýze ekonomickej náročnosti doporučovaných opatrení bolo zistené, že je potrebné vyčleniť pre roky 2013/2014 celkom:

288 000 Kč/rok	(externý konštruktér)
144 000 Kč/rok	(externý pracovník zodpovedný za vyhľadávanie informácií)
144 000 Kč/rok	(marketingové aktivity)
500 000 Kč	(vybavenie prevádzkového testovacieho laboratória)
<u>50 000 Kč/rok</u>	(členský príspevok NSK)

Σ 1 126 000 Kč

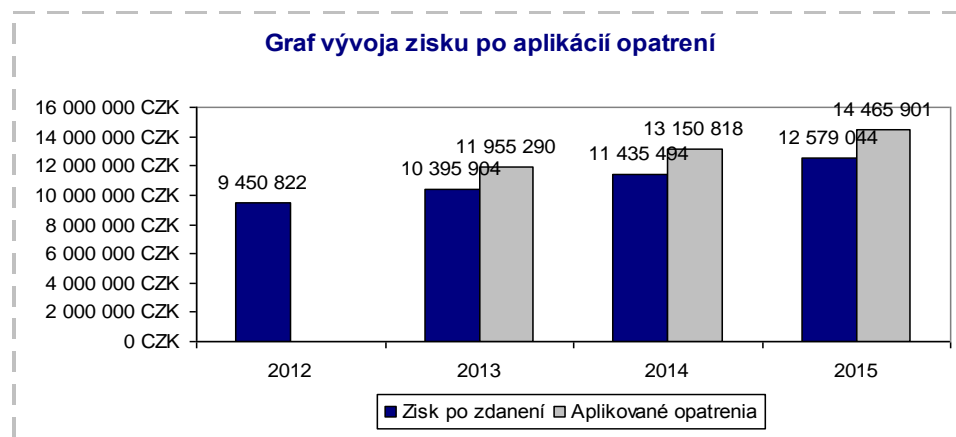
Môžeme vidieť, že pre roky 2013/2014 bude musieť firma vyčleniť sumu 1 126 000 Kč. Je v tom však zahrnutá jednorazová čiastka na zabezpečenie vybavenia prevádzkového testovacieho laboratória. Po nevyhnutnom nárazovom investovaní v prvom roku, sa pravidelná investícia v ďalších rokoch zníži na 626 000 Kč/rok. Investície pre roky 2015/2016 budem

uvažovať konštantné, pretože je potrebné vziať do úvahy faktor času a nie je možné s určitosťou určiť ako bude spoločnosť postupovať.



Obr. 35 Investície do inovačného úsilia (vlastné spracovanie)

Po aplikácii odporúčaní, ktoré boli firme predložené sa dá očakávať vytvorenie vlastného výrobného portfólia, ktoré v súčasnej dobe ešte chýba, ďalej nadviazanie dôležitých kontaktov, získanie množstva užitočných informácií, zlepšenie povedomia a podniku a iné. Firma plánuje v roku 2013 započat' výrobu nového výrobku. Ak by aplikovala návrhy, ktoré jej boli predložené už v tomto roku, znamenalo by to, že by musela vyčleniť 1 126 000 Kč. To by mohlo viesť v konečnej fázy k navýšeniu tržieb firmy a pomôže jej to rozvíjať svoje inovačné aktivity do budúcnosti. Predpokladá sa navýšenie obratu o 10 %. Súčasný obrat v roku 2012 bol 135 mil. Kč. Pre rok 2013 sa predpokladá obrat dokonca 150 mil. Kč, čo by znamenalo možné navýšenie tržieb o 15 mil. Kč. To všetko by mohlo viesť k zvýšeniu zisku spoločnosti, predpoklad je až o 15 %. Zisk po zdanení za rok 2012 bol 9 450 822 Kč. Jeho vývoj sa ročne zvyšuje cca. o 10%.



Obr. 36 Možný vývoj zisku po aplikácii opatrení (vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť na Obr. 36, tak modrá plocha znázorňuje predpoklad vývoja zisku firmy, podľa predchádzajúceho obdobia, vždy cca. o 10%. Sivá plocha znázorňuje hodnotu zisku, kam by sa firma mohla dostať, po aplikácii opatrení a ak by firma pokračovala vo svojom úsilí podľa doporučení aj v budúcnosti. Splnila by tak svoj cieľ, ktorý bol stanovený v logickom rámci projektu a teda, že by zvýšila ešte viac svoju konkurencieschopnosť.

Investícia by mala byť veľmi efektívna a návratnosť investície by mala byť hneď v prvom roku, ak by spoločnosť vytvorila vlastné výrobné portfólio.

ZÁVER

Téma inovácií a riadenia inovácií je veľmi rozsiahle, ako som mala možnosť sa presvedčiť pri písaní tejto diplomovej práce. Pre kvalitné spracovanie práce, som na tému musela nahliadať ako na komplexný súbor informácií z viacerých oblastí. Pri písaní bolo mojou snahou vytvoriť kvalitný teoretický základ, ktorý by poskytol dostatok informácií potrebných pre správne pochopenie problému.

V praktickej časti práce bolo mojou snahou, aby práca mala význam pre firmu Zako Turčín, spol. s r. o., aby firme pomohla zlepšiť sa v cieľenej oblasti. Spoločnosť si dala za cieľ zlepšiť jej inovačné aktivity, takým spôsobom, aby bola zabezpečená výroba nového inovovaného výrobku – malého vodného motoru. Verím, že moja práca splnila svoj účel a poskytla spoločnosti prehľad o úrovni jej inovačných aktivít a zabezpečila tak správne smerovanie projektu, ktorého som bola súčasťou. V závere bolo doporučené spoločnosti venovať pozornosť sledovaniu indikátorov, pre správne smerovanie riadenia ďalších jej inovačných aktivít.

Možnosť zúčastniť sa tohto projektu bola pre mňa veľmi zaujímavá a prínosná skúsenosť. Naučila som sa množstvo nových informácií, ktoré verím, že v budúcnosti využijem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 233 s. ISBN 80-868-5104-4

ČSN ISO 9004:2000, 2001. *Systémy managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut.

CYRRUS ADVISORY, 2013. Dotace pro podnikatele v roce 2013. *Dotacni.info* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-pro-podnikatele-v-roce-2013/>

CZECHINVEST, © 1994–2013. Klastry. *CzechInvest.org* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/klastry>

ČUBA, František a Jozef HURTA, 2010. Seminár. Aktivizace intelektualizovaných služeb. In: *Youtube.com* [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=st7ralrn5Hw>

DRUCKER, Peter F., 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 80-856-0329-2

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3

ETTLIE, John E., 2006. *Managing innovation: New technology, new products, and new services in a global economy*. 2nd ed. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 503 s. ISBN 978-0-7506-7895-7

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000 cit. podľa ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2009. *Řízení inovací*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8

HYDROVOLTS, © 2012. Products: The C-12 Canal Turbine. *Hydrovolts.com* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://hydrovolts.com/products/c12/>

JANOVČÍK, Michal a kol. SLCP, 2010. Metodika hodnotenia inovačnej výkonnosti podnikov. Výskumná štúdia SLCP. *Slcp.sk* [online]. [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://www.slcp.sk/zpinovacie/znalostioi/289-riadenieinovaciivpodniku.html>

KANTOLA, Jussi a Waldemar KARWOWSKI, 2012. *Knowledge service engineering handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press, 573 p. ISBN 978-143-9852-941

KOSTRŮNKOVÁ, Barbora, 2012. Českým firmám už se podařilo získat z Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) celkem 40 miliard korun na podporu podnikání. In: *Dotace EU* [online]. CYRRUS ADVISORY. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/ceskym-firmam-uz-se-podarilo-ziskat-z-operacniho-programu-podnikani-a-inovace-oppi-celkem-40-miliard-korun-na-podporu-podnikani/>

KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES, 2005. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-247-0921-X

KOTLER, Philip, Veronica WONG, SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

LANG, Helmut, 2007. *Management: Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6

MLČOCH, Jan, 2002. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 187 s. ISBN 80-7201-302-5

NSKOVA, © 2012. Profil. *Nskova.cz* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.nskova.cz/index.php?article=klastr>

Operační program podnikání a inovace [online], [2013]. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/>

OBJEVTESMER, [2013a]. Inovační vouchery Zlínského kraje. *Objevtesmer.cz* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.objevtesmer.cz/>

OBJEVTESMER, 2013b. Řízení k předkládání žádostí o inovační voucher. *Objevtesmer.cz* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.objevtesmer.cz/>

Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data [online], 2005. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, 162 p. [cit. 2013-01-14]. ISBN 978-926-4013-087. Dostupné z <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

PRAHALAD, Coimbatore K., 2006. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 273 s. ISBN 01-318-7729-1

QUALITY AMERICA. © 2013. Quality tools. *Qualityamerica.com* [online] [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.qualityamerica.com/>

Schumpeter, Joseph A. cit. podľa Dvořáček, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3

SLCP - Slovenské centrum produktivity [online], [2010]. [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://www.slcp.sk/zpinovacie/znalostioi/289-riadenieinovaciivpodniku.html>

SMITH, Howard a Peter FINGAR, 2007. *Business process management: the third wave*. 1st ed. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 292 s. ISBN 978-0-929652-34-4

SOJKA, Václav, 2011. *Statistika o inovačních aktivitách podniků v ČR: Výzkum, vývoj a inovace – klíčové faktory růstu a konkurenceschopnosti ČR* [online]. Český statistický úřad. Praha: Technologické centrum AV ČR. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: http://www.tc.cz/files/istec_news/Sojka.pdf

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

TUCKER, Robert B., 2002. *Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures*. 1st ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 242 p. ISBN 15-767-5187-2

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

TIDD, Joseph, John BESSANT a Keith PAVITT. 2007. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8

VLASTNICESTA, 2006-2009. Balanced Scorecard (BSC). *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/novinky/balanced-scorecard-bsc/>

ZAKOTURCIN, 2012a. Ke stažení. *Zakoturcin.cz* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.zakoturcin.cz/CZ/zako-ke-stazeni/>

ZAKOTURCIN, 2012b. O firmě. *Zakoturcin.cz* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.zakoturcin.cz/CZ/kovoobrabeni-zamecnictvi/>

ZAKOTURCIN, 2012c. Reference. *Zakoturcin.cz* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.zakoturcin.cz/CZ/reference/>

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a pod.	a podobne
vid'.	vidieť
spol. s r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
s.	strana
tzv.	takzvané
Obr.	Obrázok
Tab.	Tabuľka
VaV	Výskum a vývoj
VŠ	Vysoká škola
IČ	Identifikačné číslo
ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
SLCP	Slovenské centrum produktivity
ISO	International Organization for Standardization
RIPRAN	Risk Project Analysis
OPŽP	Operačný program životné prostredie
OPPI	Operačný program podnikanie a inovácie
CNC	Computer Numerical Control
ICT	Informačné a komunikačné technológie
IS	Informačný systém
KW	Kilowatt

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Klasifikácia rádu inovácie</i>	17
<i>Obr. 2 Ekonomická pyramída</i>	21
<i>Obr. 3 Implementácia procesného riadenia</i>	24
<i>Obr. 4 Juranova špirála kvality</i>	27
<i>Obr. 5 Příklad použitia metódy Balanced Scorecard</i>	29
<i>Obr. 6 Úspešný inovačný proces</i>	30
<i>Obr. 7 Proces neustáleho zlepšovania managementu kvality</i>	34
<i>Obr. 8 Ukazovatele merania úspechu inovácie</i>	38
<i>Obr. 9 Najčastejšie príčiny neúspechu inovácií</i>	39
<i>Obr. 10 Znázornenie klastru</i>	42
<i>Obr. 11 Logo firmy</i>	44
<i>Obr. 12 Letecký pohľad na areál spoločnosti</i>	44
<i>Obr. 13 Organizačná štruktúra spoločnosti</i>	47
<i>Obr. 14 Graf vývoja tržieb spoločnosti v mil. korún</i>	48
<i>Obr. 15 Graf vývoja počtu zamestnancov</i>	48
<i>Obr. 16 Vodný motor</i>	61
<i>Obr. 17 RIPRAN analýza projektu</i>	62
<i>Obr. 18 Juranova špirála kvality</i>	65
<i>Obr. 19 Procesná mapa podniku</i>	69
<i>Obr. 20 Primárne procesy</i>	70
<i>Obr. 21 Štruktúra procesu Podniková stratégia</i>	71
<i>Obr. 22 Štruktúra procesu Obchodný prípad</i>	72
<i>Obr. 23 Štruktúra procesu Skladovanie a logistika</i>	73
<i>Obr. 24 Štruktúra procesu Informačný systém</i>	74
<i>Obr. 25 Štruktúra procesu Ekonomika</i>	75
<i>Obr. 26 Štruktúra procesu Riadenie a zaistenie kvality</i>	75
<i>Obr. 27 Znázornenie kritických oblastí procesného modelu</i>	77
<i>Obr. 28 Nová mapa procesu Podniková stratégia</i>	77
<i>Obr. 29 Mapa tvorby inovačnej stratégie</i>	78
<i>Obr. 30 Strategická mapa</i>	84
<i>Obr. 31 Nadviazanie kontaktu so zákazníkom</i>	87

<i>Obr. 32 Kritické miesto realizačného procesu</i>	88
<i>Obr. 33 Optimalizácia procesu príjmu objednávky</i>	89
<i>Obr. 34 Vyhľadávanie inovačných príležitostí</i>	90
<i>Obr. 35 Investície do inovačného úsilia</i>	101
<i>Obr. 36 Možný vývoj zisku po aplikácii opatrení</i>	101

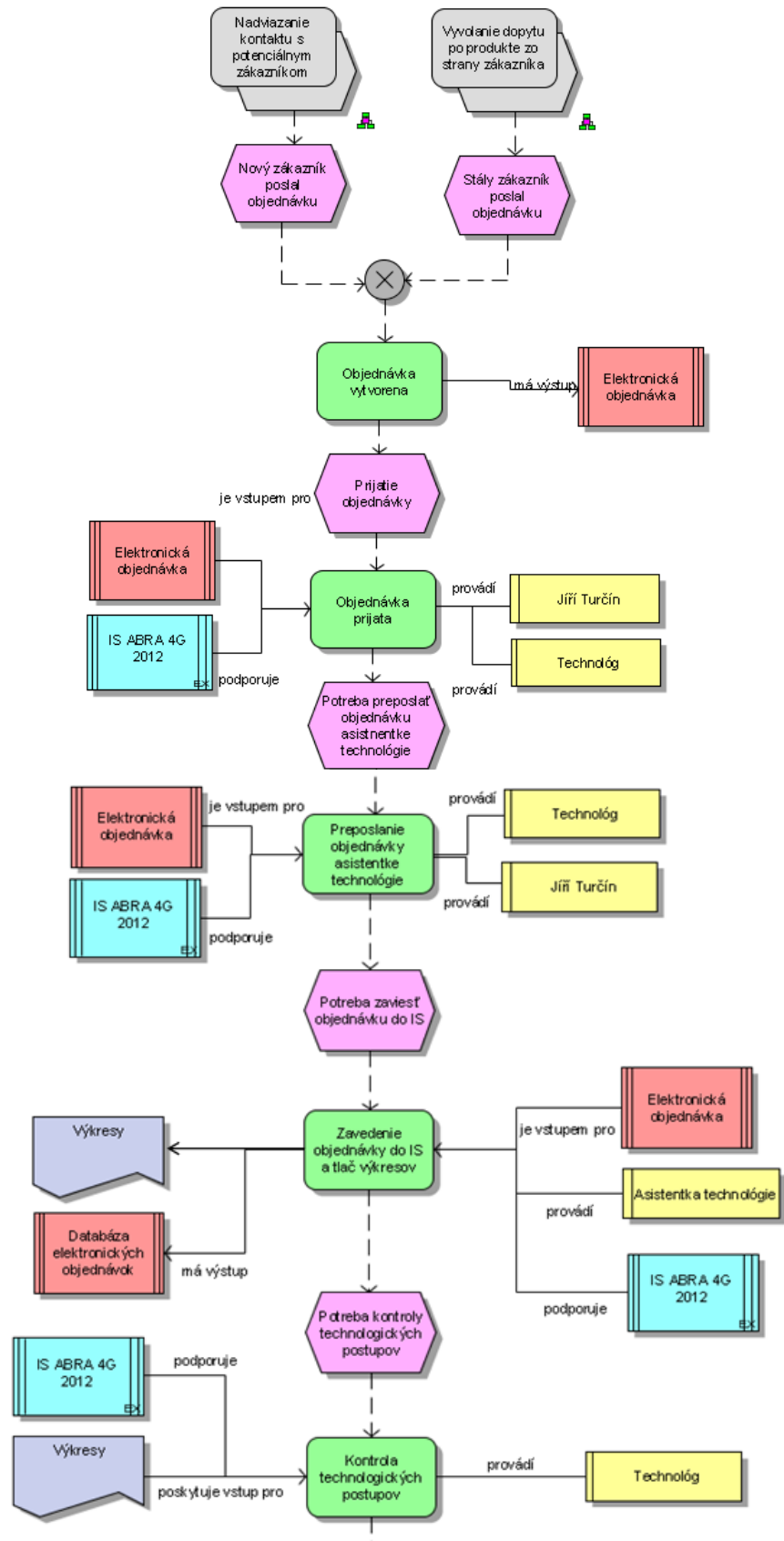
SEZNAM TABULEK

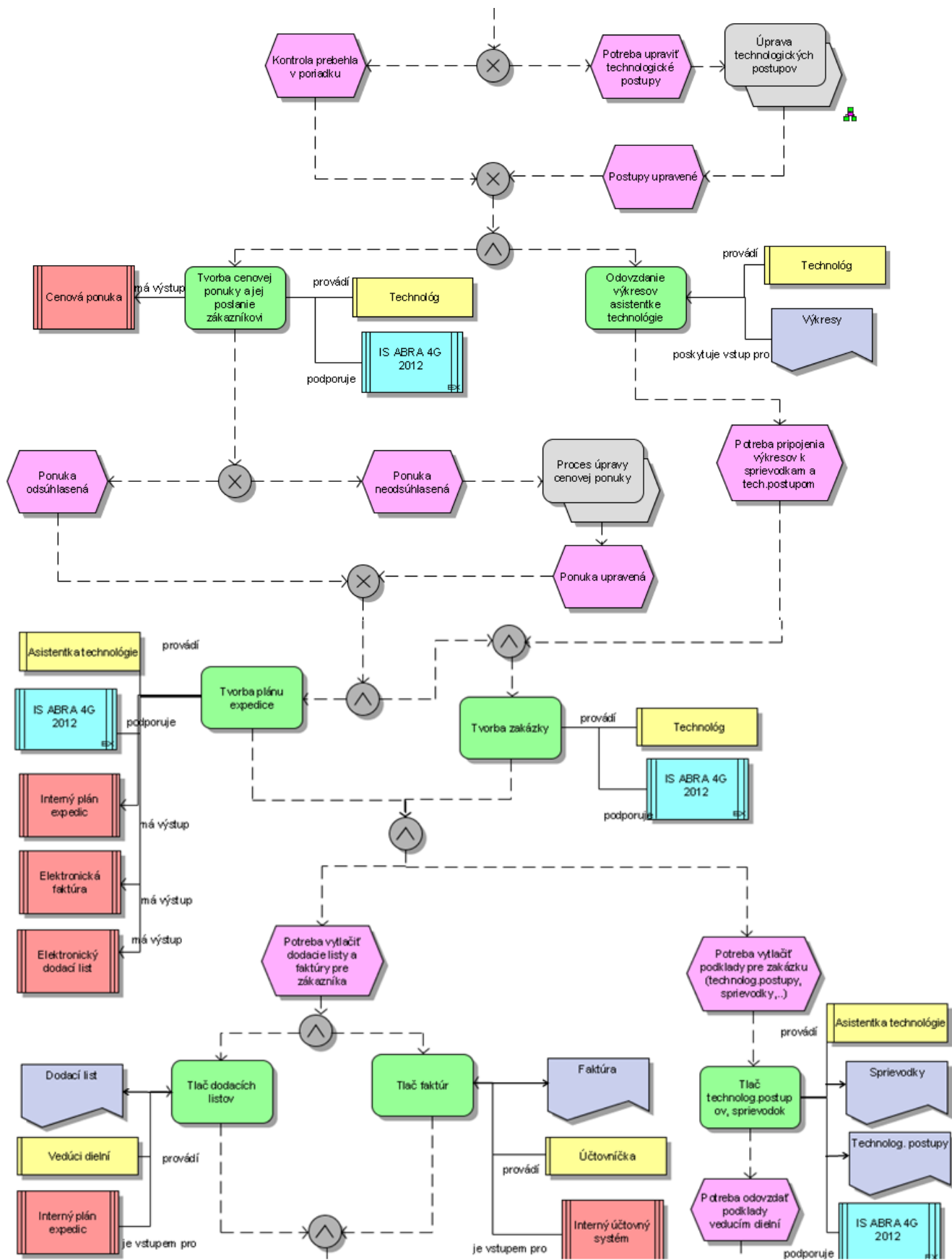
<i>Tab. 1 Druhy inovácií s pôvodom v danom trhu</i>	16
<i>Tab. 2 Základné schopnosti pri riadení inovácii</i>	22
<i>Tab. 3 Výhody z inovácií pre podnik</i>	36
<i>Tab. 4 Príčiny neúspešnosti inovácie</i>	36
<i>Tab. 5 Analýza silných a slabých stránok firmy</i>	49
<i>Tab. 6 Analýza príležitostí a hrozieb firmy Zako Turčín, spol. s r. o.</i>	53
<i>Tab. 7 Časový plán projektu</i>	64
<i>Tab. 8 Finančné ukazovatele inovačnej výkonnosti za rok 2012</i>	66
<i>Tab. 9 Nefinančné ukazovatele inovačnej výkonnosti za rok 2012</i>	67
<i>Tab. 10 Perspektíva učenia sa a rastu</i>	80
<i>Tab. 11 Perspektíva procesov</i>	81
<i>Tab. 12 Zákaznícka perspektíva</i>	82
<i>Tab. 13 Finančná perspektíva</i>	83

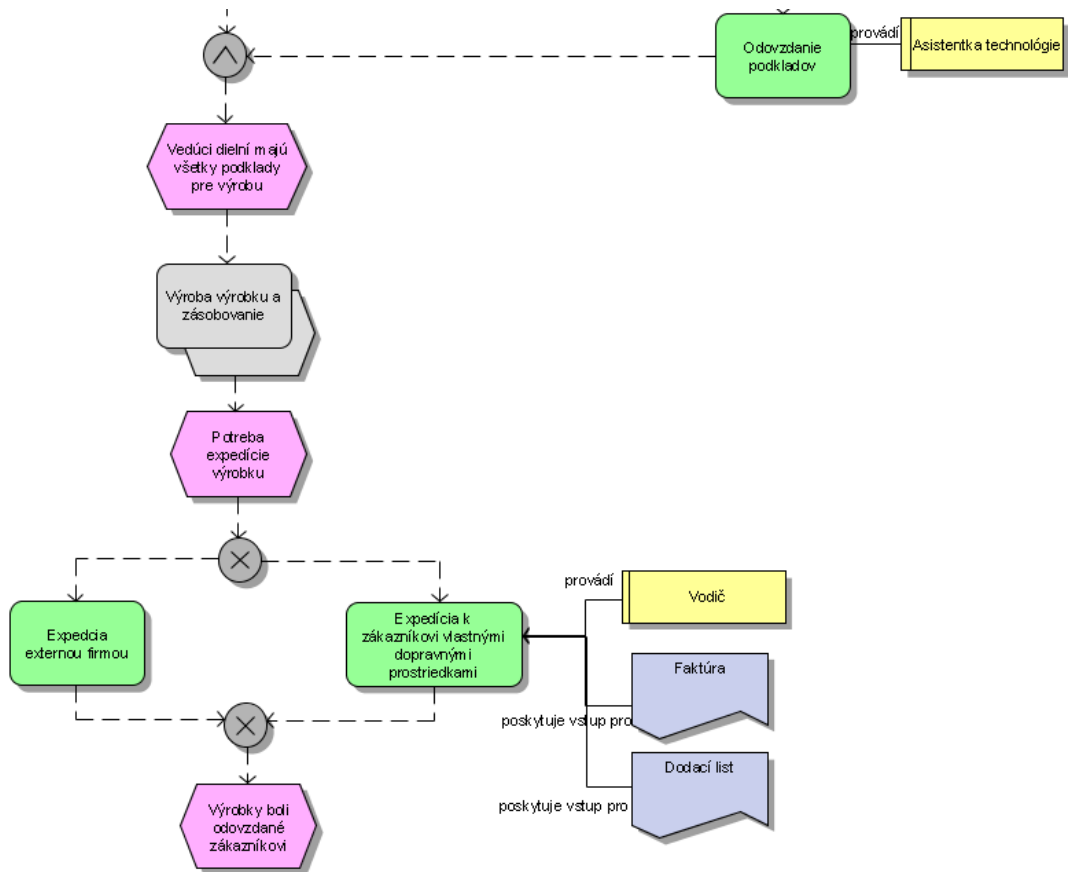
SEZNAM PŘÍLOH

- PI Mapa pôvodných realizačných procesov firmy
- PII Návrh nového procesu výroby vodného motoru
- PIII Logický rámec projektu

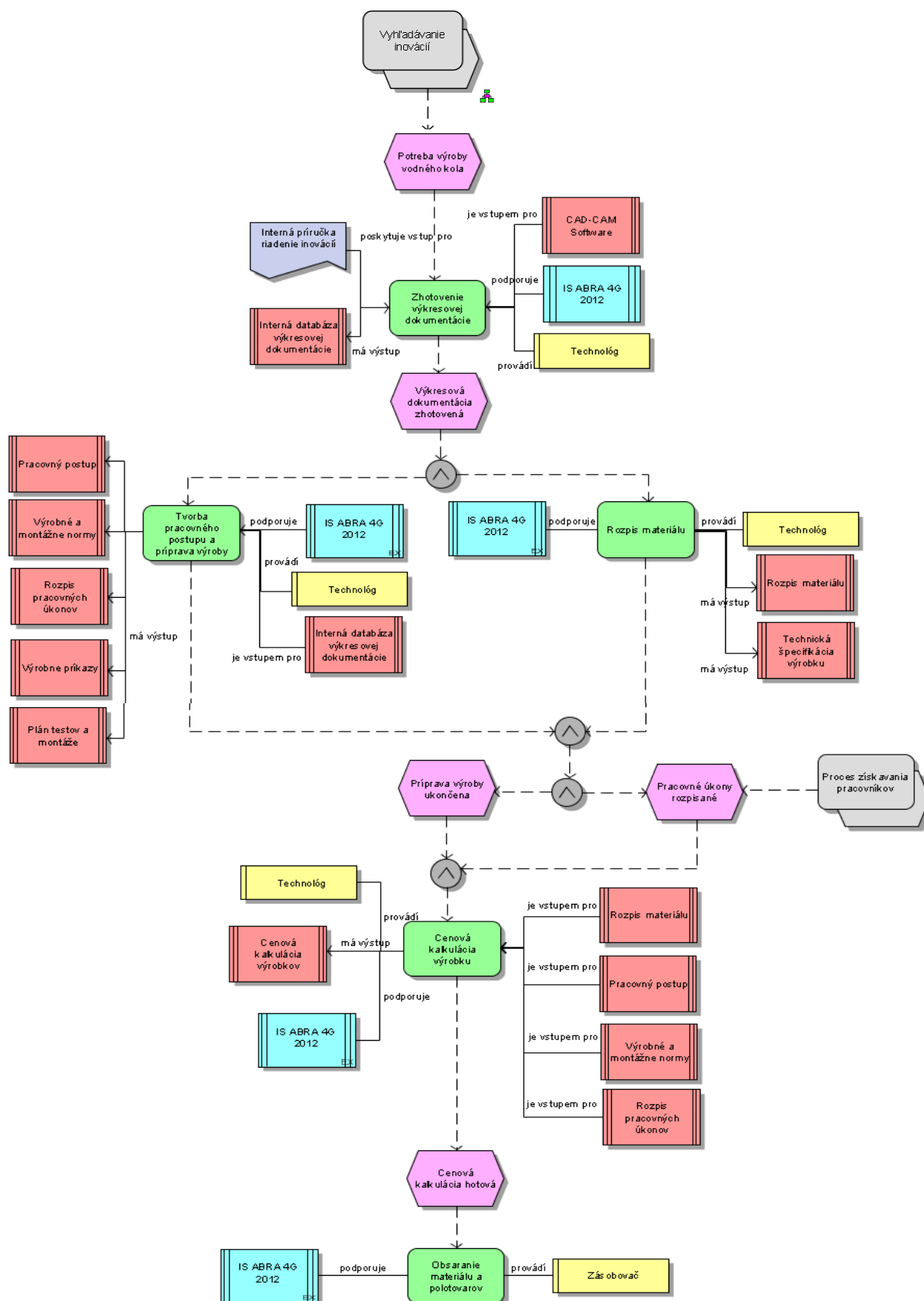
PRÍLOHA P I: MAPA PÔVODNÝCH REALIZAČNÝCH PROCESOV FIRMY

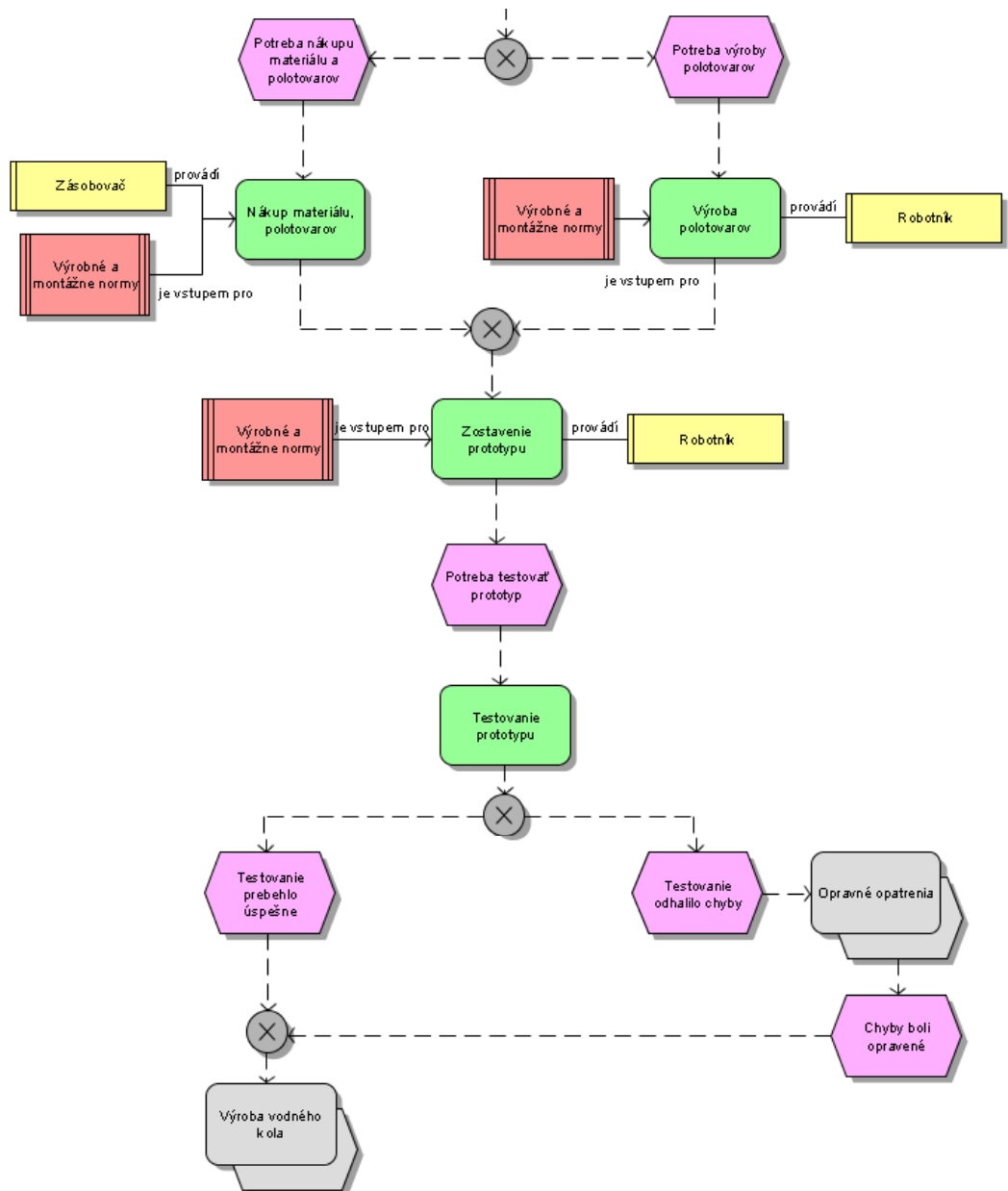






PRÍLOHA P II: NÁVRH NOVÉHO PROCESU VÝROBY VODNÉHO MOTORU





PRÍLOHA III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strm cielev	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a rizika
Hlavný cieľ	Zvyšovanie konkurencieschopnosti spoločnosti	Zvyšovanie zisku, získanie nových zákazníkov	Štatistiky, finančné výkazy	
Projektový cieľ	Riadenie inovačných aktivít vo firme	Zvyšovanie produktivity, kvality, rast predaja	Štatistiky, finančné výkazy	Zaistiť inovačný proces
Výstupy	1. Zlepšenie súčasnej situácie 2. Rozvoj a podpora inovačných aktivít	Mapa procesu inovácie a plnenie procesu inovácie	Analýza inovačnej výkonnosti	Zaistenie podpory vedenia Tvorba príručky riadenia inovácií
Aktivity	1.1 Analýza súčasného stavu 1.2 Tvorba návrhu riešenia 1.3 Konzultácie návrhov 1.4 Implementácia návrhov 1.5 Vyhodnotenie nového stavu 2.1 Analýza inovačných možností 2.2 Tvorba návrhu procesu inovácie 2.3 Mapovanie procesu 2.4 Konzultácia priebehu procesu 2.5 Vyhodnotenie inovácie	Analýza stavu pred zmenou Grafické podklady, výsledky analýzy Konzultácia s vedením a vedúcim projektu Vypracovaný plán zavedení vybraného riešenia Porovnanie s pôvodným stavom Konzultácia s vedením Konzultácia s vedúcim projektom Vypracovaná mapa procesu inovácie Konzultácia s vedúcim projektom Porovnanie s pôvodným stavom	do 20. 12. 2012 do 1. 1. 2013 do 7. 2. 2013 do 28. 2. 2013 do 25. 4. 2013 do 22. 1. 2013 do 31. 1. 2013 do 7. 2. 2013 do 28. 2. 2013 do 25. 4. 2013	Spolupráca vedenia, zaistenie už podaných návrhov Zaistenie relevantných vstupov do analýzy Zaistenie termínu schôdzky a prítomnosti všetkých zúčastnených Včasnú vyhodnotenie plánu Relevantné údaje pre porovnanie Spolupráca vedenia Zaistenie termínu schôdzky a prítomnosti všetkých zúčastnených Zaistenie relevantných vstupov a včasné vyhodnotenie mapy procesov Zaistenie termínu schôdzky Relevantné údaje pre porovnanie
				Predbežné podmienky
				Podpora vedenia a spolupráca
				Pravidelné porady
				Kvalitné spracovanie