

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

INOVAČNÍ PROCES VE FIRMĚ NERROX, S. R. O.

THE INNOVATION PROCESS IN THE NERROX COMPANY LTD.

DP – PE – KPE – 200722

Tomáš JEDLIČKA

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. (KPE)

Konzultant : Jan Šmída – Nerrox, s.r.o., Jablonec nad Nisou

Počet stran: 71

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 11. května 2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vykonal samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce, a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu povolit jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený poplatek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 11. května 2007.

Vlastnoruční podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval své konzultantce Ing. Petře Rydvalové, Ph.D., z katedry Podnikové ekonomiky, za pomoc, ochotu a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce a v neposlední řadě také za čas, který mi věnovala.

RESUMÉ

Diplomová práce je zaměřena na inovační proces a inovační aktivity jablonecké společnosti Nerrox, s.r.o. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, strategie a inovační proces.

Praktická část je zaměřena na popis společnosti Nerrox, s.r.o. a zhodnocení inovačního procesu v této firmě. Získané výsledky jsou pak pomocí metody benchmarkingu porovnány s průměrnou inovační firmou spadající do oblasti malého a středního podnikání. Inovační proces je hodnocen v šesti problémových oblastech – strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje. Závěr práce je pak věnován nejdůležitějším inovačním aktivitám Nerroxu, s.r.o. a vývoji finančních ukazatelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace

Inovační proces

Společnost

Firma

Podnik

Nerrox, s.r.o.

Finanční ukazatelé

Benchmarking

Malé a střední podnikání

SUMMARY

Dissertation is focused on innovation process and innovation activities in the Nerrox company Ltd. from Jablonec nad Nisou. In the theoretical part there are basic notions, strategies and the innovation process defined.

The practical part is focused on the description of the Nerrox company Ltd. and the evaluation of the innovation process in this company. The results acquired are being subsequently compared with the help of benchmarking method to the average innovation company belonging to the small and medium-size enterprise. Innovation process is evaluated in six problematic categories – strategy and planning, marketing, technological process, quality and the environment, logistics, organisation and human resources. The conclusion of the dissertation is dedicated to the most important innovation activities in the Nerrox company Ltd. and to the development of the financial indicators.

KEY WORDS

Innovation

Innovation process

Society

Company

Koncern, Enterprise

Nerrox, s.r.o.

Financial indicators

Benchmarking

Small and medium-size enterprise

OBSAH

OBSAH	8
SEZNAM ZKRATEK.....	10
1 POJETÍ INOVACE	13
1.1 Jiný pohled na inovace	14
1.2 Typy inovace	15
1.3 Proč firmy inovují?	16
1.4 Příčiny inovací.....	17
2 STRATEGIE A INOVAČNÍ PROCES	18
2.1 Měření efektu inovačního procesu	19
2.2 Inovační firma.....	20
2.2.1 Řízení technických inovací v podniku.....	21
3 POPIS FIRMY NERROX.....	23
3.1 Prostory podnikání.....	25
3.2 Obchodní oddělení.....	26
4 INOVAČNÍ POTENCIÁL	27
4.1 Dotazník k posouzení inovačního potenciálu	28
4.1.1 Metodika vyhodnocení analýzy	29
4.1.2 Benchmarking.....	31
4.1.3 Inovační potenciál českých malých a středních podniků	36
4.2 Stav inovačního potenciálu ve firmě Nerrox.....	38
4.2.1 Vyhodnocení dotazníku	38
4.2.2 Celkové zhodnocení inovačního potenciálu firmy Nerrox z hlediska dotazníku.....	46
5 NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ V RIZIKOVÝCH OBLASTECH.....	47
5.1 Oblast strategie a plánování.....	47
5.2 Oblast marketingu	48
5.3 Oblast technologického procesu.....	49
5.4 Oblast kvality a životního prostředí	50
5.5 Oblast logistiky.....	51
5.6 Oblast organizace řízení lidských zdrojů.....	52

6	INOVAČNÍ PROCESY VE FIRMĚ NERROX, S.R.O.	54
6.1	Změna právní formy	54
6.2	Nejvýznamnější investice společnosti	54
6.3	Vývoj finančních ukazatelů v závislosti na inovacích společnosti Nerrox	56
6.3.1	EBIT	57
6.3.2	EAT	59
6.3.3	ROA	60
6.3.4	ROE	62
6.3.5	ROS	64
6.3.6	Vývoj obrátu ve společnosti Nerrox, s.r.o.	66
6.3.7	Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby ve společnosti Nerrox, s.r.o.	67
6.3.8	Vývoj celkových aktiv ve společnosti Nerrox, s.r.o.	68
6.3.9	Vývoj vlastního jmění ve společnosti Nerrox, s.r.o.	69
6.3.10	Pohled do budoucna společnosti	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM LITERATURY	72
	SEZNAM PŘÍLOH	74

SEZNAM ZKRATEK

tis.	– tisíc
Kč	– koruna česká
obr.	– obrázek
č.	– číslo
tab.	– tabulka
s. r. o.	– společnost s ručením omezeným
mil.	– milion
sw	– software
EBIT	– Earning Before Interest and Tax
EAT	– Earning After Tax
ROA	– Return On Assets
ROE	– Return On Equity
ROS	– Return On Sales
apod.	– a podobně
viz	– k vidění
str.	– strana
atd.	– a tak dále
spol.	– společnost
tzv.	– takzvaný
EU	– Evropská unie
MSP	– malé a střední podnikání
TUL	– Technická univerzita v Liberci
atd.	– a tak dále
ČR	– Česká republika
a.j.	– a jiné
vyd.	– vydání
a. s.	– akciová společnost
č. p.	– číslo popisné

ÚVOD

Inovační procesy se všeobecně pokládají za klíč k hospodářskému rozvoji. Představují soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře. Nabízejí nová řešení problémů, a tak umožňují naplňovat potřeby jednotlivců a společností.

Inovace hrají zásadní roli v probíhající ekonomické, politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí, stejně jako států s rozvinutou infrastrukturou. Na začátku nového milénia se inovace stává jedním z významných nástrojů světové ekonomiky. Vlády, v jejichž zájmu je dlouhodobý rozvoj národní ekonomické prosperity, věnují inovační politice trvalou a soustavnou pozornost.

Cílem této práce je snaha popsat inovační proces v jablonecké firmě Nerrox, s. r. o. (dále jen Nerrox) a identifikovat nejdůležitější faktory, které přímo ovlivňují či mohou ovlivnit výsledek inovačních aktivit tohoto podniku.

Nerrox ve své historii prošel řadou více či méně úspěšných inovací. Ať už se jednalo o nákup nových strojů, rozšíření výroby nebo změnu právní formy společnosti, vždy se to určitým způsobem promítlo do výsledků firmy.

Popsat inovační proces znamená zmapovat mnoho informací. K tomuto cíli se diplomová práce pokouší přiblížit přes následující kapitoly.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické znalosti z oblasti inovací. Tato část je zaměřena především na pojem inovace, typy inovací, příčiny inovací a je položena otázka – proč firmy inovují.

Část druhá je soustředěna na strategie a inovační proces, dále na měření inovačního procesu a řízení technických inovací v podniku.

V části třetí je naznačen popis společnosti Nerrox. Zde je naznačena obecná charakteristika firmy, historie či produkce.

Dále se diplomová práce zaměřuje na inovační potenciál společnosti Nerrox. Na základě dotazníkem získaných informací je pak společnost Nerrox porovnávána s průměrnou českou firmou. Z dosažených výsledků jsou poté naznačeny možné návrhy zlepšení ve zkoumaných oblastech.

Poslední část této práce je věnována různým inovačním aktivitám společnosti od jejího počátku a porovnání hospodářských výsledků, které tyto aktivity přinesly.

Domnívám se, že investice, které společnost podnikla v oblasti transferu technologií, nákupu softwaru či zdokonalování výroby, měly zpočátku negativní vliv na vývoj finančních ukazatelů, nicméně v následujících obdobích se investované prostředky začaly pozitivně projevovat na vývoji finančních ukazatelů. Tento názor se v závěru své práce pokusím potvrdit či vyvrátit. Je také otázkou, jak se na zkoumané finanční ukazatele projevil přechod společnosti na jiné účetní období v roce 2002.

1 POJETÍ INOVACE

Míra hospodářského růstu velmi závisí na počtu objevených technologií. Technologické inovace však nevznikají pravidelně a rovnoměrně. Někteří ekonomové tvrdí, že současná ochablost světové ekonomiky bude trvat tak dlouho, dokud se neobjeví dostatečné množství velkých inovací. [3]

Pojem inovace vznikl z latinského slovesa „innovare“ – což znamená obnovovat. Z významu slova je jasné, že se jedná o novinku či obnovu v lidské činnosti nebo myšlení. V praxi se to týká především oblasti výroby. Teorie systému inovací se datuje k období před 1. světovou válkou a jejím představitelem byl J. A. Schumpeter. [3]

Definice inovace podle dokumentu Evropské komise COM (2003) 112:

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ [5]

Tak jako každý člověk se snaží určitým způsobem neustále zlepšovat styl svého života, tak i firma, pokud se chce udržet na výsluní, měla by se snažit zdokonalovat činnosti svého podnikání. [3]

Tímto procesem se ve firmě zabývá člověk, který je nazýván inovátorem. Funkce inovátora je velice náročná a jsou na ni kladeny nemalé požadavky. Inovátor by měl mít vysokou inteligenci, dostatečné znalosti z oboru podložené výsledky světové vědy. Měl by mít schopnost předpokládat výsledek navrhované akce a své rozhodnutí musí umět odůvodnit. Nicméně je důležité podotknout, že inovační činnost společnosti nezáleží pouze na tomto člověku, ale je to proces do kterého jsou zapojeny všechny jednotky. [3]

Inovace tedy představuje proces provádění neustálých změn, který přináší výrobcí určité konkurenční výhody a dovolí mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu. Podstatou inovace je reakce výrobce na měnící se požadavky zákazníků. Základním požadavkem

každého zákazníka je skutečnost, aby jim zakoupený výrobek byl kvalitní. Mírou kvality (či jakosti) výrobku je spokojenost zákazníka. Pokud je produkt jakostní, je potencionální kupec ochoten zaplatit i vyšší cenu. Dalším, neméně důležitým, požadavkem zákazníka je dodací lhůta a poskytnutý servis. Úspěšná společnost by měla pro své kupce zajistit dostatečné množství zboží v co nejkratším termínu. [3]

1.1 JINÝ POHLED NA INOVACE

„Vykonání něčeho nového je nejen věci objektivně těžší než vykonání něčeho, co je známé a vyzkoušené, ale navíc jednotlivec cítí ve vztahu k tomu nechuť a cítil by ji dokonce i tehdy, kdyby nebylo objektivních těžkostí ... V psychice toho, kdo touží vykonat něco nového, zvedají hlavu síly zvyku a vystupují proti rodícímu se plánu. Historie vědy je jedním velkým potvrzením faktu, že přijetí nového vědeckého stanoviska nebo metody je pro nás věcí neslýchaně těžkou. Myšlení se stále vrací do starých kolejí....”

J. A. Schumpeter

Inovace hrají zásadní roli v probíhající ekonomické, politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí, stejně jako států s rozvinutou infrastrukturou. Na přelomu milénia se inovace stává základním prvkem světové ekonomiky. Vlády, v jejichž zájmu je dlouhodobý rozvoj národní ekonomické prosperity, věnují inovační politice trvalou a soustavnou pozornost.

Informační propojení přispívá ke globalizaci trhů ve světě i u nás; důsledkem je neustálý růst a zostřování konkurence, v níž lze obstát pouze trvalým důrazem na růst užitných hodnot výrobků a služeb bez negativních vlivů na životní prostředí. Ten je možný pouze neustálým zlepšováním stávajících výrobků, technologických postupů a služeb.

Inovační strategie se zaměřuje zejména na vytváření a rozvíjení podmínek pro inovační proces, soustřeďuje svou pozornost na systémové řešení inovačního prostředí i na rozvíjení inovační infrastruktury. Tím se inovační politika liší od výzkumné politiky,

jejímž hlavním předmětem je rozvoj vědy, poznání a odborné přípravy pracovníků výzkumu a vývoje. Ekonomika 21. století bude mít charakter znalostní, informační a inovativní ekonomiky. Bude tedy postavena na znalostech a zkušenostech, na tvůrčí činnosti a kvalifikaci. Rozhodující úlohu v ní nepochybně sehraje vzdělávání, ale i výzkum a vývoj. V současné době, kdy probíhá změna paradigmat industriální versus znalostní, je třeba opustit lineární model inovačního procesu, ale naopak chápat ho ve smyslu kontinua. Je proto zřejmé, že pokud nedojde k významným změnám v materiální a často i personální kvalitě našeho dnešního výzkumu a vývoje jako hlavního generátora invencí a technologických inovací, můžeme se časem ocitnout mezi méně rozvinutými zeměmi. [6]

1.2 TYPY INOVACE

Dle teorie Petera Schumpetera rozlišujeme následující typy inovací:

1. výrobková inovace – tyto inovace jsou zaměřeny na nové, vyšší potřeby uživatele, nové trhy nebo se odlišují podstatně konstrukčním řešením a uživatelskými funkcemi k uspokojení spotřebitele od dosud vyráběných výrobků.
2. materiálové inovace – sledují zlepšení kvality materiální složky výrobku, dosažení jeho atraktivnějšího vzhledu, jeho snazší udržitelnosti, snížení hmotnosti i zpracovatelských nákladů a tudíž i konečné ceny prostřednictvím nového použitého materiálu nebo suroviny ve výrobním procesu s ohledem na zajištění ekologické nezávadnosti výrobku.
3. technologické inovace – zahrnují novinky a podstatné změny výrobních technologií a technologických postupů. Technologie výroby musí vždy odpovídat požadavkům na zabezpečení vysoké kvality výrobků a pokud není výrobce schopen provádět výrazné změny (inovace) ve vlastní technologii, ohrožuje tím ve značné míře svou konkurenční pozici na trhu. Technologie musí pružně reagovat na měnící se požadavky, přání a potřeby zákazníků, tzn. na zvyšování úrovně jakosti výrobků a

musí se orientovat na dosahování vysoké hospodárnosti provozu. Technologické změny směřují ke snižování výrobních nákladů a tím i ceny výrobků.

4. inovace správy – bývá také označována za inovace managementu a rozumí se jí procesy racionálního řízení změn ve struktuře firem a organizací s tím, že změny posuzujeme jednak z hlediska zákazníka (požadovaná kvalita za přijatelnou cenu v očekávaném časovém horizontu), a jednak z hlediska výrobce (efektivní využití výrobních faktorů, obchodní úspěšnost a současné uspokojení potřeb zákazníků). [3]

V podmínkách široké nabídky uspějí výrobky odpovídající technické úrovni a kvality, vykazující spolehlivost a nabízené za cenu, kterou je kupující ochoten akceptovat. Nové technologie umožňují uspokojit poptávku po vysoké kvalitě a spolehlivosti a současně snižovat výrobní náklady. V mnohých případech nelze vůbec dosáhnout požadovaných parametrů výrobku, požadované kvality a spolehlivosti bez nových technologií, např. bez automatizované montáže a kontroly. Výrobci, kteří včas nereagují na možnosti vyplývající z nasazení nových technologií, ztrácejí na světovém trhu pozici. Pak snahy zajistit uspokojení rostoucích požadavků na kvalitu a spolehlivost hlavně výrobní kontrolou a následným odstraňováním závad bývají málo účinné a neekonomické. [3]

1.3 PROČ FIRMY INOVUJÍ?

Dle zakladatele teorie o inovacích J. A. Schumpetera je důvodem inovačního procesu v podnicích snaha dosahovat trvalého příjmu. Firmy se snaží díky novým materiálům, technickým prostředkům či novým technologickým postupům a procesům získat určitou konkurenční výhodu. Pokud se vše podaří, pak podnik za tuto svou inovační aktivitu získá nižší náklady zapříčiněné vyšší produktivitou z procesní inovace. Pokud se společnosti podaří vytvořit inovovaný výrobek, může získat i monopolní postavení na trhu a zde pak lze stanovit vyšší (monopolní) cenu. [1]

Jak již bylo napsáno, inovace pomáhá podniku zaujmout lepší postavení na trhu, dosahovat vyšších příjmů, zaujmout nové zákazníky či upevnit si důvěru těch stávajících.

[1]

Dalším důvodem, proč podstoupit inovační proces může být skutečnost, že nové (inovované) produkty mohou mít lepší funkčnost, mohou být atraktivnější v očích zákazníků a v neposlední řadě také mohou být šetrnější k životnímu prostředí.

[1]

Co se týče inovací technologických, ty by měly přinést společnosti zlepšení v oblasti stávajícího výrobního procesu, případně technologické procesy nové.

[1]

Třetí oblastí, jež může firma inovovat, je oblast řízení a správy podniku. Důvodem pro inovaci této oblasti může být např. odkup společnosti, zavedení nových pracovních postupů, snaha vyřešit různé problémy v řídicích postupech či převzetí nových postupů vedení od konkurenčních podniků, ve kterých se toto osvědčilo.

[1]

1.4 PŘÍČINY INOVACÍ

Mnoho lidí si myslí, že pojem inovace je spojen s tvorbou vyspělých technologií (high-technology). Dle knihy „Inovace a podnikavost“ od P. Druckera jsou zdrojem inovací následující skutečnosti:

- 1) *Neočekávaný úspěch, neúspěch či vnější události* – tyto mohou být často zdrojem příležitostí. Je ale nutné, aby na vzniklou situaci byl obchodník připraven, dokázal provést analýzu dané situace a uměl inovaci realizovat.
- 2) *Rozpor* – zde se může jednat například o nepochopení chování či přání zákazníka či nevhodná volba strategie podniku. Rozpor může být zdrojem inovací například v případě nesouladu s ekonomickou realitou, který se projevuje ztrátou ziskovosti a může být příležitostí pro nový podnik, nový výrobní postup či službu.

- 3) *Změna výrobního systému* – zde se jedná o inovaci v případě, že firma se rozhodlá ke změně stávajícího výrobního procesu k novému na základě nových znalostí.
- 4) *Struktura průmyslu a trhu* – V současné době je výrazným zdrojem inovací právě struktura průmyslu a trhu, což se týká například rychlého růstu odvětví, nových segmentů trhů a v neposlední řadě také propojování technologií či změny oborů.
- 5) *Demografické změny* – mohou být pro firmy výrazným zdrojem inovací. Ovlivňují co, v jakém množství, kdo, kde a kdy bude kupovat.
- 6) *Změna postoje* – pro tento zdroj inovací je velice důležité dobré načasování.
- 7) *Nové znalosti* – inovační aktivity vycházející z nových znalostí jsou nejčastěji postaveny na vědeckých, technických či společenských poznatcích a patří mezi nejrizikovější inovační aktivity. [1]

2 STRATEGIE A INOVAČNÍ PROCES

Inovační proces v prostředí malého a středního podnikání navazuje na původní podnět a ve své finální fázi by měl podniku pomoci zaujmout lepší postavení na trhu, zvýšit jeho konkurenceschopnost, zajistit vysokou kvalitu nabízených produktů, a to za cenu, kterou budou zákazníci ochotni zaplatit. Aby se toto firmě podařilo, je důležité správné načasování inovačního procesu a posléze vstupu inovovaných produktů na trh. [1]

Inovační proces se skládá z mnoha činností a chce-li být podnik úspěšný, pak musí sladit a zkoordinovat všechny dohromady. Mezi ty nejzásadnější patří:

- *výzkum* – výzkum může být základní (jeho výstupem bývá jen poznatek) nebo aplikovaný (zde je již výstupem určitý funkční vzorek)
- *vývoj* – jedná se o vývoj určitého nového produktu či služby, výstupem této činnosti je prototyp.
- *transfer technologií* – podnik přenáší technologie za účelem průmyslové výroby inovovaného produktu či služby.

Další inovační aktivity, které musí podnik v řízení inovačního procesu zvládnout jsou vybavení nástroji a průmyslový inženýring, příprava a zahájení výroby, marketing nového výrobku, obstarání hmotné a nehmotné technologie, projektování a konstruování.

[1]

Stěžejním prvkem inovačního podnikání jsou malé a střední podniky z důvodu jejich vysoké flexibility rychle reagující na změny na trhu, což velké firmy tak rychle nedovedou. Problémem se kterým se malé a střední podniky často potýkají je nedostatek finančních zdrojů k inovačním aktivitám. Řešením může být využití programů Evropské unie či státní podpory. Státní podpora může být ve formě podpory na vědu a výzkum, odpočtu nákladů a výdajů na výzkum a vývoj. Co se týče programů EU, mohou se firmy pokusit zapojit do programů Eureka či Rámcových programů Evropské unie.

[1]

2.1 MĚŘENÍ EFEKTU INOVAČNÍHO PROCESU

Pro hodnocení efektu inovačního procesu je důležité rozlišit o jaký typ inovace se jedná. Jedná-li se o inovaci přírůstkovou¹, hodnotíme ji z pohledu projektového řízení, a to:

- odhadujeme jaké budou peněžní toky (cash flow),
- odhadujeme návratnost vložených prostředků,
- porovnáváme odhadované příjmy s příslušným kritériem.

[1]

Co se týče hodnocení efektů radikální inovace², musíme si jako podnik uvědomit, zda námi navrhovaná inovace povede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zda mají o nové produkty zákazníci zájem, zda se nám po ukončení inovačního procesu podaří zavést monopolní cenu apod. Konečné hodnocení pomocí ekonomických kritérií zde může přijít

¹ Přírůstková inovace je založená na nepřetržité lidské činnosti, nepředpokládá však velké rozšíření znalostních východisek. Jedná se o postupné zdokonalování, rozšiřování kapacit, rozsahů či odstraňování nedostatků.

² Radikální inovace se vyznačují nespojitostí lidských činností a vycházejí z nových poznatků, z podstatného rozšíření znalostních východisek. Navozují strukturální změny.

až v období, kdy je inovace dokončena a zavedena. Poté lze postupovat jako u inovace přírůstkové. [1]

2.2 INOVAČNÍ FIRMA

Inovační firmy jsou zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem je realizovat projekt nového produktu (technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh. Úroveň firmy a tomu odpovídající inovační řád je přímo úměrný výši nákladů na zabezpečování výzkumu a vývoje k dosažení cíle projektu. Z toho vyplývá značná rizikovost inovačních firem ve srovnání s ostatními např. obchodními či poradenskými firmami. Inovační firma je tedy organizace schopná získávat vědomosti, aby se zmocnila technologických a tržních příležitostí k rozšíření hranic výroby. [3]

Ukazují se tedy dva rozhodující aspekty:

- získávání informací a schopnost tvůrčí realizace,
- schopnost organizovat a řídit inovační proces, což je odpovědnost managementu.

[3]

Do oblasti inovačního procesu lze vedle výzkumu a vývoje začlenit také šest dalších oblastí inovační činnosti, a to:

- vybavení nástroji a průmyslový inženýring,
- zahájení výroby a příprava výroby,
- marketing nového produktu,
- obstarání nehmotné technologie,
- obstarání hmotné technologie,
- projektování a konstruování.

[3]

Chce-li být podnik úspěšný, musí zvládnout všechny oblasti zmiňovaných inovačních činností.

2.2.1 ŘÍZENÍ TECHNICKÝCH INOVACÍ V PODNIKU

Podnik snažící se udržet a vylepšit si svoje postavení na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila dosáhnout konkurenční výhody v porovnání s ostatními firmami na trhu. V závislosti na intenzitě inovačního procesu má zpravidla pro podnik prioritní význam výzkum a vývoj, který umožňuje na základě vlastních či externích vědeckých a technických výsledků podstatně zdokonalovat nabízené výrobky a služby (výrobní inovace). Financování inovačních aktivit lze přirovnat k financování investičních projektů, u kterých se také musí stanovit z čeho budou financovány, zhodnotit náklady jejich pořízení a efektivnost jejich využití. [3]

Inovační procesy, jež nejsou tak intenzivní, nevyžadují přílišnou aktivitu v podobě získávání informací z výzkumu a vývoje, nicméně i tyto procesy stojí určité peníze, které lze posuzovat jako investice a mnohdy představují nákladové zatížení podniku. [3]

Dle ekonomických studií vynakládají přední světové společnosti na výzkum a vývoj 5 až 20 procent svého obrátu. Propočty pak prokazují, že tyto investice představují jeden z nejefektivnějších způsobů využívání finančních prostředků. V České republice je situace poněkud odlišná a v tomto ohledu se české podniky mají od světových stále co učit, protože dle průzkumu Svazu průmyslu a dopravy vynakládají naše podniky na zmiňované činnosti jen něco mezi 0,5 – 1 % svých obrátů. [3]

Řízení technických inovací je náročnou činností, neboť je třeba předem zvážit řadu faktorů. Předně, jakému druhu inovací dát přednost – radikálnímu (tvorbě zcela nových výrobků či technologií) či vývojově-přírůstkovému (jež zlepšuje existující výrobky). Dále je nutné si uvědomit pro jakého zákazníka a trh mají být inovace uplatněny, jaké jsou finanční možnosti, jaké kapacity jsou k dispozici, s jakými subdodavateli bude potřeba

navázat spolupráci, atd. Je nutné mít na paměti, že celý proces probíhá v prostředí nejistoty. V literatuře se pojednává o 4 vzájemně se ovlivňujících typech nejistoty:

Tab. č. 1: Nejistoty v řízení inovačních projektů

Nejistoty v řízení inovačních projektů		
Druh nejistoty	Výše nejistoty u inovace	
	Radikální	Intrementální
Organizační nejistoty Tyto nejistoty pramení hlavně ze vztahu vývojového týmu (který v dohledné době nevyprodukuje zisk) s hlavní výrobní činností v podniku (která často vývojovou činnost zcela financuje) a z často kolísající podpory vedení firmy k projektu. Existuje též nejistota, které profese by měly být do týmu zahrnuty, a kdo bude vedoucím týmu.	Vysoká	Téměř neexistující
Zdrojové nejistoty Jak zjistit potřebné kvalifikované pracovníky do týmu (nábořem zvnějšku firmy nebo zevnitř), a kolik finančních prostředků bude třeba pro dokončení a realizaci projektu.	Vysoká	Téměř neexistující
Technické nejistoty Úplnost a správnost vědeckých znalostí, které nárokují realizaci inovace, technická specifikace výrobku, vyrobiteľnost výrobku, údržba apod.	Vysoká	Nízká
Tržní nejistoty Jde o nejistotu ohledně zákaznických potřeb, metod prodeje a distribuce, neznámé souvislosti s konkurenčními výrobky. Může též jít o eventuální vládní rozhodnutí ohledně vlivu na životní prostředí.	Vysoká	Nízká

Zdroj: ŠVEJDA, P. a kolektiv. Základy inovačního podnikání, 1. vydání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002

Ve firmách, které zabezpečují běžné a rutinní činnosti a současně usilují o radikální inovace, bývá dobrou zásadou oddělit tyto dva druhy činností. Důvodem je skutečnost, že

radikální inovace vyžaduje zpravidla diametrální postupy než ty, které se používají pro inkrementální inovace a vyučují se ve školách. Při plánování těchto inovací se extrapeluje do budoucnosti na základě známé platformy, která se opírá o minulé zkušenosti. U radikálních inovací, které směřují k tvorbě nových výrobků, postupů a ke vzniku nových trhů, nabývá na váze invence, intuice, stimulující tvořivost a průzkumné dovednosti, opírající se o plány učení. [3]

3 POPIS FIRMY NERROX

Firma Nerrox, s.r.o. je dynamická, ryze česká výrobní a obchodní společnost, založená v roce 1992, zabývající se profesionální gastrotechnikou.

Za 15 let svého působení na trhu si vybudovala pevnou pozici, a to zejména kvalitou své produkce a přístupem k zákazníkovi, jemuž je schopna nabídnout a realizovat vše od úvodní konzultace, přes vypracování projektové dokumentace po komplexní dodávku a montáž.

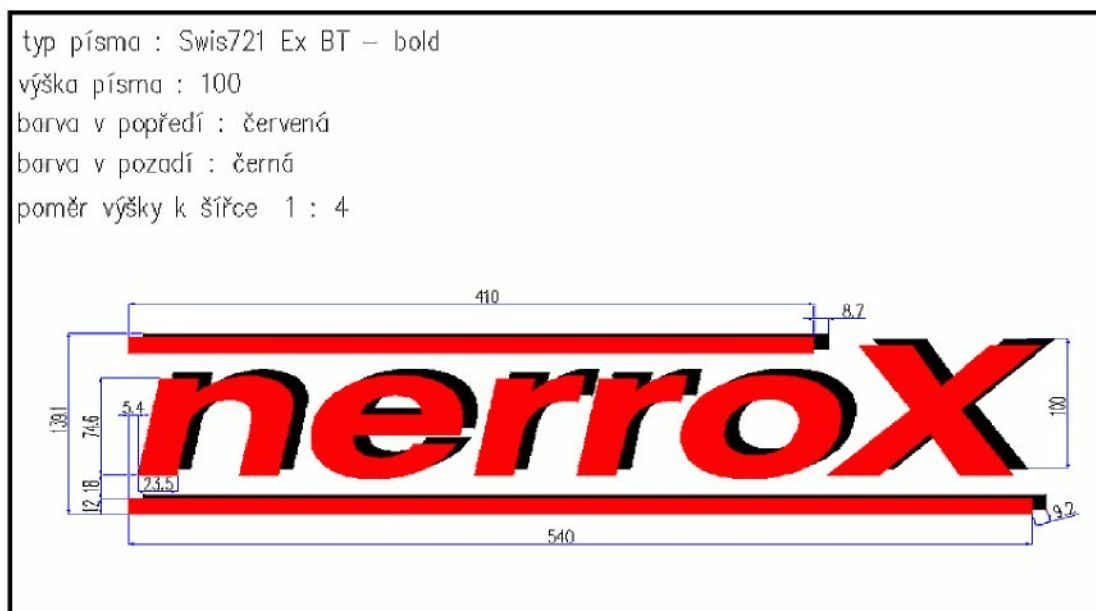
Svémi výrobky je schopna vybavit i ty nejnáročnější gastronomické provozy - závodní jídelny, restaurace, výdejny, bufety, hotely, bistra, bary, řeznictví, cukrárny, fast-foody, prádelny, apod. a to včetně dodávky interiéru. Firma dbá na vysokou kvalitu svých výrobků, v nichž se odráží nejmodernější strojní a softwarové vybavení.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2001 (normy ISO 9000 jsou světově uznávaným standardem, podle kterého se porovnává systém řízení jakosti, viz příloha č. 1).

Mezi produkty firmy se řadí zejména mycí stoly, police a skřínky, ohřívací stoly, regály, vozíky či prvky pro prodej.

Výroba pracuje pouze s atestovaným nerezovým materiálem, čímž je zaručena vysoká kvalita a hygienická nezávadnost. Samozřejmostí je též prodej mycích a čisticích prostředků a záruční a pozáruční servis.

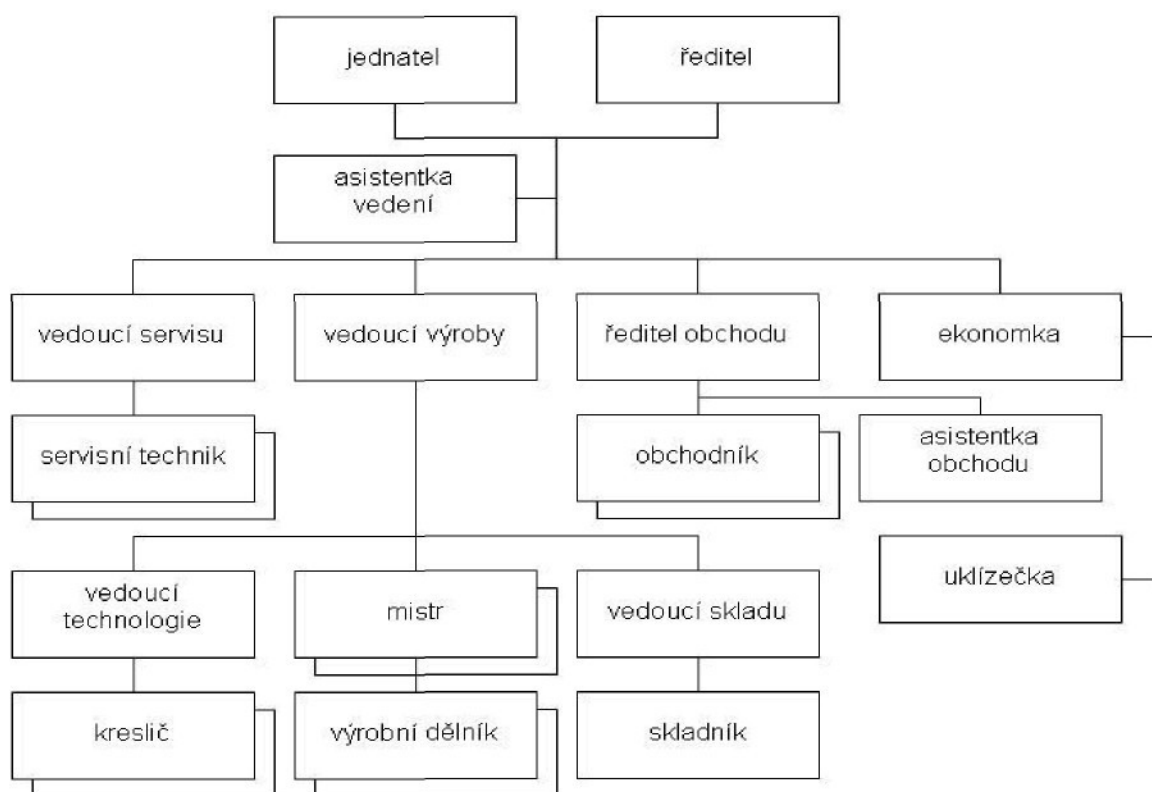
Při vnějším styku společnost uvádí název NERROX s.r.o. a používá toto logo uvedené v obrázku č. 1.



Obr. č. 1: Logo společnosti Nerrox, s.r.o.

Zdroj: Nerrox, s.r.o.

Následující schéma zachycuje organizační strukturu v podniku.



Obr. č. 2: Organizační struktura Nerrox, s.r.o.

Zdroj: Nerrox, s.r.o.

3.1 PROSTORY PODNIKÁNÍ

Sídlo firmy je v Jablonci nad Nisou v Masné ulici č.p. 5, kde je též zajišťován celkový provoz společnosti, a to ve třech budovách, z čehož jsou dvě výrobní haly a jedna administrativní budova. První hala je ryze výrobní, jsou zde umístěny různé stroje na opracování nerezových plechů, jako například:

- ohýbačka plechu,
- EUROMAC děrovací stroj,
- ERMAXAN padací nůžky tabulové,

- bodovací stroj.

V druhé hale je umístěn stroj na řezání nerezových trubek, několik stolních vrtaček a soustruh. Tato hala slouží zároveň jako sklad pro choulostivější zboží, a to díky vlastnímu vytápění. Jako sklad slouží též středně velký hangár, umístěný na dvoře.

Administrativní budova má tři podlaží. V přízemí je prostor, kde se realizuje konečná montáž digestoří a je zde též umístěna kancelář skladu.

V prvním patře pracují technici na montáži chladicích a ohřívacích celků, nachází se zde i showroom a před rokem tu byla vybudována závodní jídelna. Obědy jsou zde zajišťovány formou externího dodavatele. Vzniká tím prostor pro úsporu dříve ztraceného času potřebného pro přesun zaměstnanců do jiných stravovacích zařízení, a tím ke zvýšení efektivního využití pracovní doby, resp. snížení výrobních nákladů.

V posledním patře jsou kanceláře vedení, sekretariátu, účetní, vedoucího servisu a obchodních zástupců. Tedy celého obchodního oddělení, na které se ve své práci zaměřují.

Velká nevýhoda realizace výroby ve více výrobních halách je zřejmá. Dochází tím k roztržštění materiálového toku a následně k poměrně velkému snížení efektivy práce výrobních dělníků. Firma se ale tento nedostatek snaží vyřešit nákupem nové výrobní haly, o které se také zmiňují v následujících kapitolách.

3.2 OBCHODNÍ ODDĚLENÍ

Na běhu obchodního oddělení firmy Nerrox s.r.o. se v současnosti podílí celkem 9 zaměstnanců. Patří mezi ně:

- obchodní zástupci,
- účetní,

- sekretářka,
- vedoucí servisu,
- skladnice.

Celkem je ve firmě zaměstnáno pět obchodních zástupců, z nichž dva jsou zaměřeni na domácí trh (jeden z nich má funkci ředitele obchodního oddělení), dva na zahraniční trh a jeden má na starosti vyřizování leasingů, prodej kávovarů a ostatní záležitosti týkající se provozu obchodního oddělení. Oba obchodní zástupci, pracující na zahraničním obchodu, jsou ve firmě teprve krátkou dobu. Společnost si totiž doposud vystačila se zakázkami na českém trhu, ale z důvodu stále větší nasycenosti trhu v posledních letech bylo vedení nuceno prorazit též na trh zahraniční.

Oba tito zahraniční obchodní zástupci nepracují přímo v sídle společnosti, jeden má na starosti trh německý a kancelář má v Teplicích, druhý shání zakázky převážně v Rakousku a kancelář má v Moravské Třebové. Jednou za 14 dní se koná v sídle společnosti obchodní porada, kde oba prezentují nově získané zakázky a v případě potřeby zadávají podklady ke zpracování zakázek ve výrobě.

4 INOVAČNÍ POTENCIÁL

To, že inovace a inovační podnikání jsou „motorem“ pro udržení a rozvoj konkurenceschopnosti každé současné ekonomiky, je dnes v Evropské unii již samozřejmostí. V tomto kontextu se velmi důležitým nástrojem rozvoje stává mapování inovačního potenciálu. Obecně lze inovační potenciál vyjádřit jako souhrn výsledků výzkumu, vývoje, inovací a technologií, duševního vlastnictví, lidských zdrojů a inovační kultury. [4]

4.1 DOTAZNÍK K POSOUZENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU

Záměrem této kapitoly je porovnat inovační potenciál firmy Nerrox s potenciálem průměrného inovačního středního podniku dle „Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání“.

[4]

Společnosti Nerrox byl předložen dotazník, který zahrnuje šest oblastí činnosti podniku související s analýzou připravenosti organizace úspěšně využívat inovační strategie. Sledované oblasti v dotazníku se týkaly:

- strategie a plánování,
- marketingu,
- technologického procesu,
- kvality, životního prostředí,
- logistiky (nákup, distribuce, outsourcing),
- organizace a lidských zdrojů.

Každá z uvedených oblastí byla rozdělena do šesti otázek, kde u každé otázky byly nabídnuty 4 možnosti odpovědí. Zvolená odpověď poté zachycuje situaci, která nejlépe vystihuje stav podniku.

[4]

První část dotazníku (část strategie a plánování) zkoumá, do jaké míry z hlediska časového horizontu firma sladuje své aktivity vzhledem k představám o budoucnosti podniku, její vizi a vztah k zaměstnancům k ní, k představám o inovačních programech firmy, změnách plánu, finančních ukazatelích plánu a o projektovém řízení podniku.

[4]

Část druhá (oblast marketingu) se zabývá zákaznickou orientací firmy, což znamená způsob jakým se firma orientuje na trh, zákazníky a tvorbu marketingových strategií podniku. Je zde také nastíněn způsob, jakým společnost sleduje aktuální vývojové trendy na trhu, jak hodnotí tržní konkurenční pozici, jak sleduje postoj a pohled zákazníků na produkty firmy a v neposlední řadě také úroveň práce firmy s informačním systémem.

[4]

Třetí (technologický proces) a čtvrtá část (kvalita, životní prostředí) se soustřeďuje k získávání informací z oblasti znalosti managementu a inovačního procesu ve firmě. Zkoumá se zde také úroveň budoucí konkurenceschopnosti firmy v odvětví, možnost změn používaných technologií. Co se týká oblasti kvality, je tato část dotazníku zaměřena na přístup zaměstnanců k dodržování kvality včetně dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě a o postoji firmy k provádění externího auditu. Jsou zde také získány informace o přístupu firmy k životnímu prostředí a o dopadu činnosti firmy na přírodu. [4]

V části páté (logistika) se dotazník zaměřuje na oblast informací o nákupech a distribuci, logistických postupech, dále na zavádění inovací v oblasti logistiky a flexibilitě logistických procesů. [4]

Poslední, šestá část (organizace a lidské zdroje) posuzuje informace a současném stavu v oblasti lidského kapitálu firmy. Zde se dotazník zaměřuje na postoj managementu firmy k motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost, komunikaci s pracovníky či na způsob řešení konfliktů na pracovišti. Dále se zde posuzuje jakým způsobem firma rozvíjí firemní kulturu a jaká je její úroveň. [4]

4.1.1 METODIKA VYHODNOCENÍ ANALÝZY

Při první etapě byla pro vyhodnocení jednotlivých otázek v každém z šesti problémových okruhů použita metodika čtyřbodové stupnice. Ke každé z možných odpovědí na danou otázku byl přiřazen počet bodů odpovídající stupni inovační aktivity daného procesu:

- 1 bod – žádná inovační aktivita,
- 2 body – nízká inovační aktivita,
- 3 body – střední inovační aktivita,
- 4 body – vysoká inovační aktivita.

Maximální ohodnocení inovační aktivity v jednom okruhu tedy činí 24 bodů. [4]

Tab. č. 2: Kritéria pro zařazení firmy

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

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, 1. díl. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004

Druhá etapa vyhodnocení pak spočívá v zařazení firmy Nerrox do jedné ze 4 tříd v závislosti na celkovém počtu získaných bodů nasčítaných ze všech zkoumaných oblastí. Maximum získaných bodů činí 144 a minimum pak 36.

Tab. č. 3: Kritéria pro zařazení firmy do třídy celkového inovačního potenciálu

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

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, 1. díl. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004

Třída A – firmy splňující požadavky normy ISO 9000:2000, mají podchycený svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvíjení.

Třída B – firmy, které splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem.

Třída AB – firmy, jejichž prostředí není doposud nastaveno pro práci s inovačními podněty a strategiemi, ale mají správnou orientaci pro uskutečnění potřebných změn v jejich struktuře a organizačních přístupech.

Třída C – firmy, jejichž prostředí ve sledované oblasti není nastaveno pro zavádění inovačních aktivit. Pokud se chtějí inovačními aktivitami zabývat, musí provést razantní změny v činnosti a organizaci příslušné oblasti. [4]

4.1.2 BENCHMARKING

Protože součástí této práce je srovnání inovačního potenciálu společnosti Nerrox s průměrnou českou firmou, je nutné zde zmínit nejrozšířenější metodu srovnávání.

Pojem benchmarking zdomácněl ve světě 80. letech, kdy k jeho popularitě přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM).

Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu definuje benchmarking lapidárně jako „.....hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. Chápeme-li tedy benchmarking jako srovnávání je nasnadě, že se může týkat jak oněch vynikajících výsledků (výkonový benchmarking, mimo jiné třeba i ve vztahu ke konkurenci), tak i procesů a postupů (nejlepších praktik), které k dosažení vynikajících výsledků vedou (náročnější, ale účinnější procesní benchmarking).

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigma, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám,

které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např. v:

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.,
- v konečném důsledku tedy zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Díky ČSJ je Česká republika od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy GBN jsou např. Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie a další. GBN byla založena, aby podporovala a rozšiřovala:

- sdílení zkušeností benchmarkingových center,
- pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi, které se podílejí na práci benchmarkingových center,
- poskytování marketingové a promotion podpory pro benchmarkingová centra ,
- výměnu vybraných publikací včetně zpravodajů a propagačních materiálů mezi členy,
- sdílení informací o nadcházejících mítincích, aktivitách a událostech, včetně národních a mezinárodních cen s dostatečným předstihem.

Benchmarking ovšem neznamena „zvítězit“ za každou cenu. V první řadě je benchmarking legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou je duch „učení se pomocí sdílení“. Neplatí mýtus, že lze dobře konkurovat jen tehdy, když víme, co dělají konkurenti, a že musíme být schopni kopírovat to, co dělají, abychom uspěli. Benchmarking je založen na

principu „výhra-výhra“ a podléhá světově uznávanému „Kodexu vedení benchmarkingu“. Hlavní části Kodexu zahrnují následující zásady:

- zachovávejte legálnost,
- buďte ochotni dát to, co jste dostali,
- respektujte důvěrnost,
- informace udržujte jako interní,
- využívejte kontaktních osob pro benchmarking,
- neodkazujte se bez předchozího svolení,
- buďte připraveni již od počátku (od startu),
- snažte se porozumět očekáváním,
- jednejte v souladu s očekáváním,
- buďte čestní,
- a dodržujte závazky.

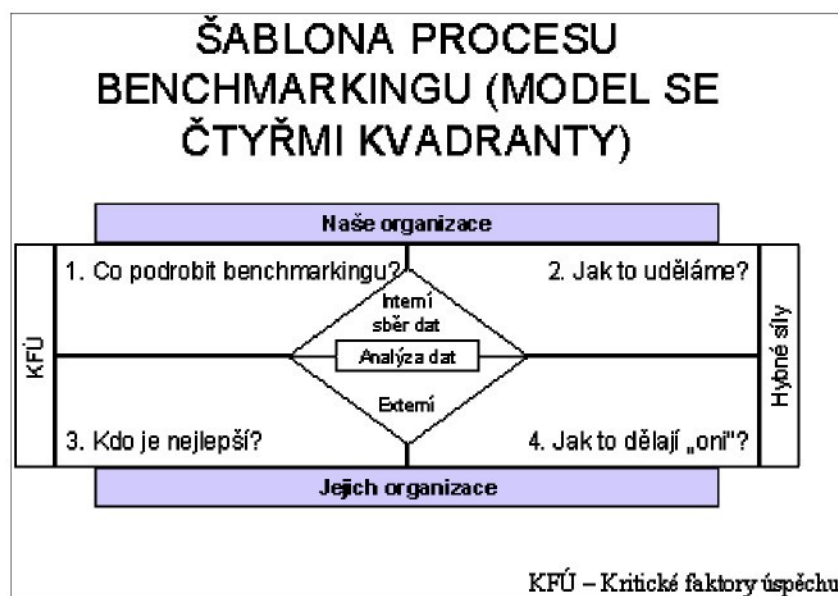
Donedávna benchmarking ve světě vyrůstal z tzv. problémově založeného přístupu. Hybnou silou úsilí v benchmarkingu byla zpětná vazba zákazníků, snaha snížit náklady, zlepšit průběžné doby apod.

Organizace reagovaly na své problémy a snažily se nalézt efektivní řešení použitím benchmarkingu.

Lepším způsobem zaměření na benchmarkingové aktivity je ovšem orientace na vyšší návratnost. Strategicky orientované organizace, které mají definováno své poslání a strategické cíle potřebují nástroj, který jim zajistí, že se budou (ve snaze dosáhnout svých cílů) neustále zlepšovat. Nejefektivnější z tohoto pohledu se jeví soustředění se na hlavní procesy, které přispívají k dosažení cílů a ke zlepšování těchto procesů.

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků. Existuje-li množství různých přístupů k benchmarkingu, je obtížné pro organizace mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se

benchmarkingem intenzivně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking je. Tato „šablona“ ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.



Obr.č. 3: Šablona procesu benchmarkingu

Zdroj: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp [7]

Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.

Přístup ČSJ v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM i IBC (International Benchmarking Clearinghouse). Využívá čtyř fází benchmarkingu - plánování, shromažďování dat, analýzu a zlepšení pomocí adaptace. Tento proces připomíná počtem fází tzv. „Demingův cyklus“ PDCA (Plan - Do - Check - Act). Kroky v každé fázi je třeba brát v úvahu jako možné, ne jako nutné. Stejně jako ostatní metodologie, ani tato metodologie nepředstavuje zaručený „recept na úspěch“. Je třeba ji inteligentně adaptovat na potřeby organizace.

Benchmarking je kontinuální proces učení. Zahájit takový cyklus vyžaduje manažerskou podporu, zapojení zaměstnanců a spoluúčast vlastníků procesu. Toho lze dosáhnout využitím následujícího přístupu:

1. Porozumět chování při benchmarkingu a etickému Kodexu benchmarkingu.
2. Pečlivě plánovat implementaci benchmarkingu.
3. Cíleně rozvíjet dovednosti, požadované k provádění benchmarkingu.
4. Vytříbovat manažery i zaměstnance v dovednostech, které potřebují pro účast na benchmarkingových studiích, pro interpretaci jejich významu a uplatnění výsledků takových studií v organizační praxi.
5. Komunikovat jasná očekávání od poskytovaných benchmarkingových služeb a ustanovit odpovědnosti organizace za účast.

Má-li mít benchmarking co největší efekt v podnikání organizace, měl by být do firmy „uveden shora“. Přestože vrcholoví manažeři nemusí být zapojeni do všech benchmarkingových procesů, měli by uplatnit vůdčí roli v benchmarkingovém programu. Má-li se benchmarking stát stálou součástí systému strategického plánování organizace, je třeba pro udržení aktivit benchmarkingu vytvořit infrastrukturu. Rozhodne-li se společnost, že chce, aby se benchmarking stal součástí jejího dlouhodobého programu řízení, je třeba nalézt způsob vhodné institucionalizace procesů spojených s benchmarkingem.

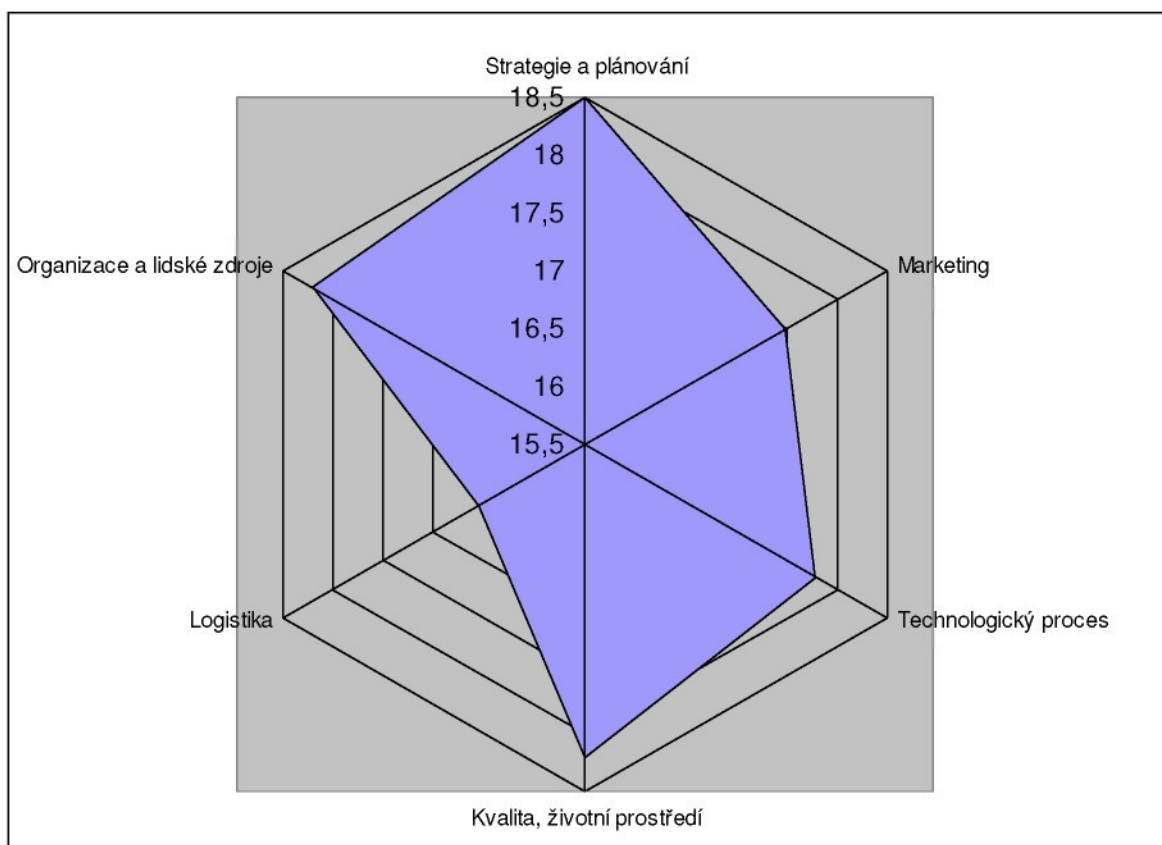
Firma Bain & Company, která již řadu let provádí průzkumy v oblasti využití 25 nejpobulárnějších manažerských nástrojů, zaznamenává již od roku 1993 stabilní celkovou spokojenost s benchmarkingem jako manažerským nástrojem (na úrovni 4, přičemž 5 je nejvyšší spokojenost). Využití benchmarkingu v organizacích celého světa vykazuje rostoucí trend.

Jako u mnoha dalších „technik“ či nástrojů (Balanced Scorecard, Activity-Based Management, CRM apod.) mohou mnozí manažeři i na benchmarking pohlízet jako na módní a pobulární věc. Ovšem pro ty organizace, které chtějí být konkurenceschopné (v rámci EU jistě budeme mít co dohánět), směřovat ke světové třídě a excelenci (i za využití

EFQM Excellence Model) je benchmarking smysluplnou strategickou alternativou. A v tomto smyslu chce být organizacím v ČR nápomocna i ČSJ. [7]

4.1.3 INOVAČNÍ POTENCIÁL ČESKÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Podle průměrného zhodnocení zkoumaných okruhů je vidět, že nejméně problémovou byla pro české malé a střední podniky oblast strategie a plánování (viz obr. č. 4). Lze konstatovat, že české malé a střední podniky charakterizující dle Asociace inovačního podnikání České republiky technologický profil České republiky vykazují střední inovační potenciál. Nejlépe hodnocenou oblastí byla oblast strategie, která je nedílnou součástí manažerských procesů firmy.



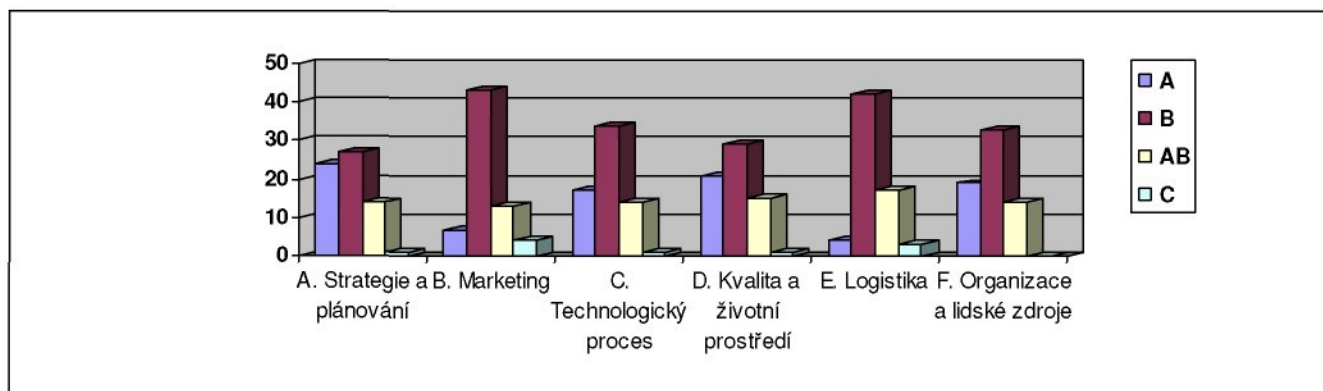
Obr. č. 4: Průměrný inovační potenciál českých malých a středních podniků

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání, 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005

Druhými nejlépe hodnocenými oblastmi byly organizace a lidské zdroje, kvalita a životní prostředí. Firmy zjišťují spokojenost svých zaměstnanců a jejich snahou je motivovat pracovníky a vytvářet pro ně pozitivní klima a příznivé sociální zázemí. Firmy si budují svou vlastní firemní kulturu. V oblasti kvality a životního prostředí se firmy zabývají managementem kvality a některé z firem zavádějí i systém environmentálního managementu. Všeobecně existuje v podnicích povědomí o směrnici o posuzování vlivů na životní prostředí a systému označování výrobků šetrných k životnímu prostředí.

Nejhůře české firmy dopadly v oblasti logistiky, kde získaly nejméně bodů. Zde je úroveň velmi nízká. Podniky jednotlivé logistické činnosti sledují a vyhodnocují samostatně, avšak tyto by měly být sledovány jako jednotná (komplexní) činnost, a to od nákupu materiálů, dále přes výrobu a prodej a konče dodávkou zákazníkovi. Firmy by také měly být operativní a tedy schopné včas celý tento proces zkvalitnit a zrychlit.

Nyní se podíváme na zastoupení firem v jednotlivých třídách podle inovačního potenciálu (obr. č. 5). V žádné ze sledovaných oblastí nepřesáhl počet firem zařazených do třídy A s nejvyšším inovačním potenciálem počet firem v ostatních třídách. Zejména pak v oblasti marketingu a logistiky dosáhlo na nejvyšší inovační potenciál nejméně firem. Ve všech třídách bylo nejvíce firem zařazeno do třídy B a nejméně pak do třídy C.



Obr. č. 5: Zastoupení firem ve třídách dle oblastí analýzy

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání, 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005

U firem, které vykazovaly vysoký inovační potenciál se dá říci, že tyto podniky podchytily svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvoje.. Problematika inovačních aktivit je u těchto firem sledována v konfrontaci s chováním konkurence a budoucím vývojem odvětví. U firem zařazených ve třídě A je velmi vysoká pravděpodobnost, že uspějí v dnešním globalizovaném světě.

Firmy spadající do oblasti B se řadí mezi firmy se středním inovačním potenciálem. Tyto firmy v podstatě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem a jsou schopny využívat změny a inovace pro zajištění své budoucí prosperity a také dále rozvíjet svůj inovační potenciál. Uvedené firmy zpravidla neaspirují na pozici leadera na trhu a jsou spokojené se současnou pozicí, kterou zaujímají.

Podniky zařazené do skupiny AB vykazují nízký inovační potenciál. V současné době nejsou připraveny pro práci s inovačními podněty a inovačními strategiemi, nicméně se již vydaly na správnou cestu k dosažení potřebných změn v jejich struktuře a organizačních přístupech.

4.2 STAV INOVAČNÍHO POTENCIÁLU VE FIRMĚ NERROX

Z dotazníku, který byl předložen Nerroxu, nevychází tato firma zrovna dobře. Z odpovědí lze vydedukovat, že podnik spadá mezi firmy ve skupině AB – tedy ty, jež vykazují nízký inovační potenciál.

4.2.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

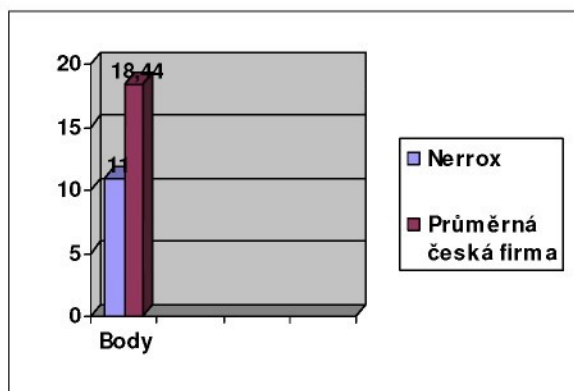
Vyhodnocení dotazníku probíhalo formou benchmarkingu a vyplněný dotazník je součástí přílohy této práce (viz příloha č. 1)

➤ Oblast strategie a plánování

Zde Nerrox získal 11 bodů, což ho řadí mezi skupinu firem s nízkým inovačním potenciálem. Zaostává zde také hodně za průměrnou českou firmou, která dosahuje hodnoty 18,48 bodů.

Určitým nedostatkem pro společnost Nerrox může být skutečnost, že firma má jen určitou představu o své budoucnosti, ovšem nemá vypracovaný písemný plán. O tom jak má podnik fungovat v budoucnu má představu jen vedení firmy, zaměstnanci sice mají možnost se o tuto problematiku zajímat, nicméně se nepodílí na formulování podnikové vize. Jelikož nemá Nerrox stanovenou vizi, není stanovena ani budoucí inovační aktivita. Zpracovávají se pouze krátkodobé plány dle aktuálních tržních příležitostí a firma se programově inovacemi nezabývá. S tímto souvisí také výběr projektů, který se řídí především možnostmi firmy s cílem naplnit kapacity.

Co se týče zaznamenávaných údajů, firma sleduje náklady ovlivňující provozní zisk, ostatní údaje vyjma objemu tržeb firma označuje jako nepodstatné.



Obr. č. 6: Pozice firmy Nerrox v oblasti „strategie a plánování“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Oblast marketingu

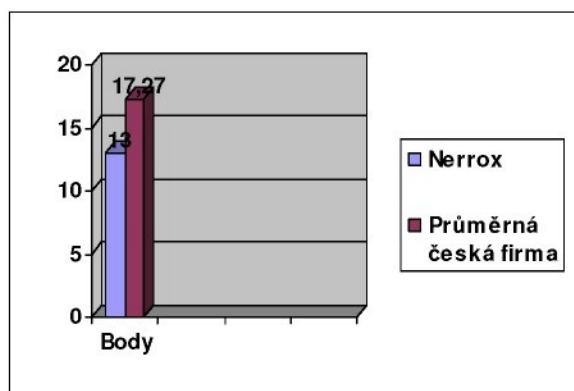
V této oblasti dosáhl Nerrox 13 bodů, ve srovnání s první částí dotazníku je rozdíl mezi Nerroxem a průměrnou českou firmou menší, nicméně i zde jablonecká firma spadá mezi skupinu firem s nízkým inovačním potenciálem. Průměrná česká firma, spadající do oblasti MSP, dosahuje v této části dotazníku hodnoty 17,27 bodů což ji řadí mezi podniky skupiny B, tzn. mezi podniky se středním inovačním potenciálem. Situaci lze opět znázornit graficky (viz obr. č. 7).

Firma se sice snaží sledovat tržní vývoj a očekávaný trend se snaží začlenit do svých marketingových aktivit, ale nesnaží se již o vyhodnocení tržní konkurenční pozice. Management firmy se zajímá o své zákazníky, získává informace od marketingových odborníků s dlouholetou praxí, kteří jsou schopni podat podniku informace o tom, co zákazníci požadují, avšak tyto údaje Nerrox dále již nezačleňuje do tvorby strategie.

V otázce sledování postojů zákazníků vzhledem k produktu společnosti, má Nerrox vypracován v rámci zavedení normy ISO dotazník spokojenosti zákazníka, který se nechává u větších zakázek vyplnit. Tento dotazník má však spíše orientační charakter a firma neprovádí jeho pravidelné a podrobné vyhodnocování.

Ve firmě chybí také kvalitní informační systém, který by mohli využít příslušní pracovníci. Ti sice zaznamenávají informace o trhu, zákaznících či konkurenci. Avšak pro další využití těchto informací chybí odpovídající zpracování a systematické sdílení těchto dat.

Nerrox má sice oblast marketingu jako součást finančního plánování, ovšem i zde se vyskytuje problém spojený s nevyhodnocením efektivity jednotlivých marketingových činností. Pro firmu by bylo dobré tyto aktivity vyhodnotit a výsledky promítnout do finančních a marketingových plánů.



Obr. č. 7: Pozice firmy Nerrox v oblasti „marketing“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Oblast technologického procesu

Ani v této oblasti inovačních aktivit se Nerrox nejvíce příliš dobře. S 12 body se opět řadí do skupiny firem s nízkým inovačním potenciálem (skupina AB) a ve srovnání s průměrnou českou firmou znovu zastává, ta dosahuje hodnoty 17,79, což ji řadí mezi podniky se středním inovačním potenciálem (skupina B).

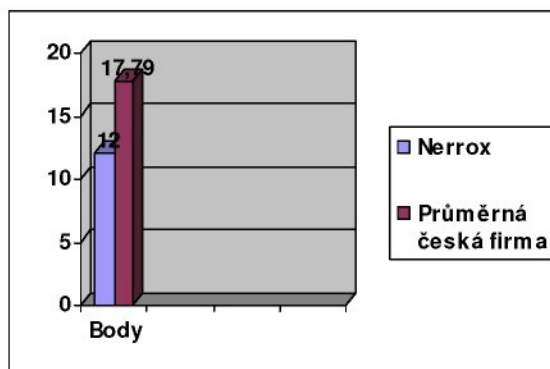
V oblasti technologického procesu se firemní pracovníci zajímají o vývoj know-how v oboru, ovšem spíše jen z vlastního zájmu a ne za účelem začlenění těchto informací do svých procesů. S tímto souvisí i změny technologických postupů, které se provádějí spíše nahodile pod tlakem vnějšího prostředí a ne vždy se hodnotí jejich účinek.

Podněty ke změnám technologických procesů přicházejí převážně z interního prostředí firmy, avšak firma nemá zavedený systém, jak s těmito podněty (informacemi) dále nakládat.

Posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě se provádí pouze v hrubých odhadech, nikoliv jako součást studie proveditelnosti či podrobná finanční analýza.

Firma používá svou metodiku kalkulace výrobních nákladů, výsledky takovýchto kalkulací slouží jako případná korekce k dalším projektům.

Ne zrovna nejlépe si Nerrox stojí v oblasti tvorby zdrojů vyčleněných na vývoj, na který společnost nevyčleňuje žádné zdroje.



Obr. č. 8: Pozice firmy Nerrox v oblasti „technologický proces“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Oblast kvality a životního prostředí

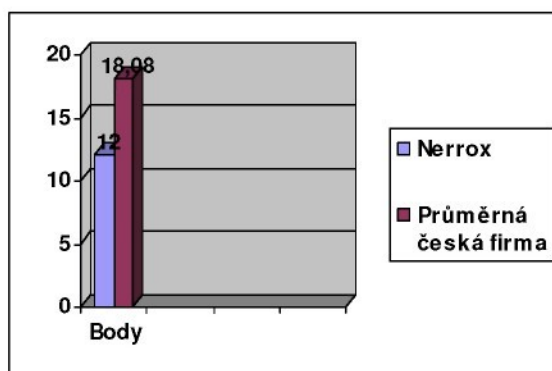
Dosažená hodnota 12 bodů vrhá Nerrox i v tomto případě do skupiny AB (nízký inovační potenciál), průměrná česká firma je na tom o trochu lépe než v minulé oblasti a může se pyšnit hodnotou 18,08 bodů a zařazením do skupiny firem se středním inovačním potenciálem. Graficky pak situaci zachycuje obrázek č. 9.

Nerrox sleduje nejdůležitější změny týkající se výroby a těmto změnám přizpůsobuje nové produkty či procesy. Kvalita se monitoruje a také se sbírají a analyzují informace ze servisní činnosti. Získané údaje pak slouží k přijímání opatření na kritických místech procesů, avšak analýza nákladů spojených s těmito procesy se již neprovádí.

V otázce hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě podnik za svou konkurenci o něco zaostává. V Nerroxu jsou pracovníci sledováni nesystematicky a chybí také motivace pracovníků.

Nerroxu také chybí externí audit výrobků. Důvodem je skutečnost, že externí partneři zatím nepožadují prokazování kvality produktů firmy. Ta provádí pouze interní audit, a to v rámci zavedené normy ISO 9001.

V oblasti dopadu výroby na životní prostředí firma zná předpisy týkající se dopadu své činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze v rámci stanovených předpisů. Image firmy není záměrně vytvářena za účelem kladného přístupu k životnímu prostředí. Pokud dojde k situaci, kdy je nutné vyhledat a vytvořit určité zdroje potřebné ke změnám firemních procesů spojených se změnou norem, předpisů či legislativy v oblasti životního prostředí, jsou tyto zdroje hledány a tvořeny až v době, kdy ke konfliktu nových norem se stávajícími dojde.



Obr. č. 9: Pozice firmy Nerrox v oblasti „kvalita a životní prostředí“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Oblast logistiky

V této části se jablonecká společnost nejvíce přiblížila svou hodnotou k hodnotě průměrné české firmy. Nerrox zde dosáhl 14 bodů, což ho řadí mezi lepší ve skupině

s nízkým inovačním potenciálem (skupina AB). Naopak průměrná česká firma se v této části dostala na hodnotu 16,50 bodů a nachází se tak mezi horšími podniky ve skupině se středním inovačním potenciálem (skupina B).

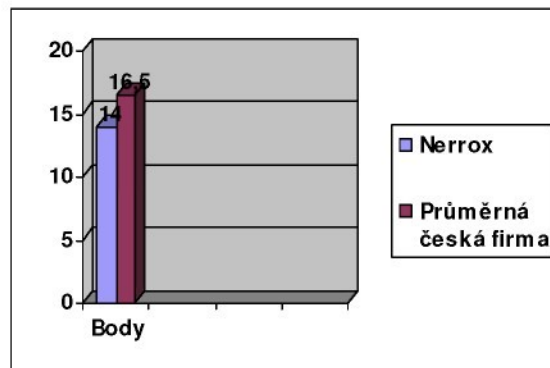
V oblasti logistiky má firma své „zaběhnuté“ dodavatele, kteří jsou vybíráni až dle konkrétní zakázky managementem podniku. Tímto způsobem tedy probíhá v Nerroxu zajišťování nákupů a distribuce.

Jednotlivé činnosti logistiky jsou pak ve firmě sledovány a vyhodnocovány samostatně.

Přenos informací mezi Nerroxem a obchodními partnery a kontakt mezi těmito stranami spadá do práce kompetentních zaměstnanců, kteří registrují jejich náměty a připomínky. Komunikace s partnery, ale již není zahrnuta do informačního systému firmy, který zde chybí.

Flexibilita logistických procesů je v jablonecké výrobě na dobré úrovni, firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika. Zásadní rizika však již firma není schopna odhadnout a eliminovat.

Management firmy se nezabývá možnostmi inovací v oblasti logistiky, nicméně se těmito změnám nebrání a nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru. Pokud se změna jeví pro společnost jako přínosná, pak ji využije. Změny v logistice se ale nehodnotí průběžně, ani se nesrovnávají s konkurencí v oboru, ale hodnotí se až následně, a to na základě výsledného hospodaření firmy.



Obr. č. 10: Pozice firmy Nerrox v oblasti „logistika“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Oblast organizace a lidských zdrojů

Zde je situace oproti předchozí analogická. Rozdíl mezi Nerroxem a průměrnou českou firmou je v této části výrazný. Podnik z Jablonce nad Nisou zde nasbíral pouhých 11 bodů (opět skupina firem s označením AB, tedy nízkým inovačním potenciálem). Průměrná česká firma zde spadá znovu do skupiny B – podniky se středním inovačním potenciálem a dosahuje zde hodnoty krásných 18,14 bodů. Situaci lze opět vyjádřit pomocí grafu (viz obr. č. 11)

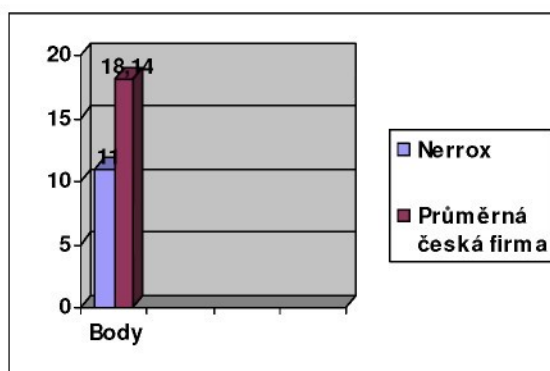
Firma se čas od času snaží neformálně zjistit spokojenost zákazníků s produkty, bohužel chybí pravidelné dotazování a zahrnování výsledků průzkumu do produkce podniku.

V oblasti motivace se snaží firma své zaměstnance motivovat hmotnými odměnami, motivační plán je však vztáhnut na celý pracovní kolektiv, nebere se v úvahu individualita každého zaměstnance. V podniku je také absence profesního růstu, a to i u klíčových postav firmy.

Řízení a komunikace je ve společnosti vedena pouze formální cestou, objevují se rezervy u týmové práce.

Řešení konfliktů vzniklých při práci je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který má povinnost tuto situaci nahlásit vedení společnosti. Získané informace firma zanalyzuje, nicméně tyto informace nejsou využity jako významný zdroj, který může vést ke zvyšování produktivity, výkonnosti a efektivnosti firmy.

V otázce firemní kultury se firma nachází na samém počátku. Té není věnována zvláštní pozornost, a proto se utváří „samovývojem“.



Obr. č. 11: Pozice firmy Nerrox v oblasti „organizace a lidských zdrojů“ ve srovnání s průměrnou českou firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU FIRMY NERROX Z HLEDISKA DOTAZNÍKU

S celkovým počtem 73 bodů, které společnost Nerrox získala, ji lze zařadit do skupiny s nízkým inovačním potenciálem. Do této skupiny řadíme firmy s body v rozmezí 61-90. Pro jabloneckou společnost z toho vyplývá skutečnost, že chce-li uspět v dnešním globalizovaném světě, měla by se více zaměřit na své inovační aktivity a věnovat jim větší pozornost.

Největší nedostatky se pak projevují především v oblasti strategie, plánování, kvality, životního prostředí a v neposlední řadě také v řízení lidských zdrojů.

5 NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ V RIZIKOVÝCH OBLASTECH

5.1 OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Oblast strategie a plánování je pro budoucnost firmy zásadně důležitá. Firma by měla mít zpracovanou svou vizi, stanovené cíle a její zaměstnanci by se na vytváření vize i na jejím naplňování měli aktivně podílet. Mnoho firem má písemně zpracovanou představu o budoucnosti firmy na 1 až 2 roky, zaměstnanci bývají často o vizi firmy informováni. **Dobrym signálem** rovněž je, pokud se zaměstnanci na vytváření vize spolupodílejí. Hlavním cílem firem je dosahování předpokládaného zisku. Mít vizi a stanovené cíle, zapojit zaměstnance do naplňování vize je základním předpokladem úspěchu firmy.

Optimalizace dopravy je spolu se skladováním a informačními technologiemi nejčastějším zdrojem úspor logistických nákladů. Na druhé straně vedou moderní koncepty snižování stavu zásob k neustálému nárůstu požadavků na kvalitu a spolehlivost dopravy. Realizované projekty hodnotí funkčnost dopravy v rámci logistických řetězců. Výsledky určují požadavky na technologické vybavení i vhodnější organizaci procesů. Specializované SW aplikace pomáhají řešit problémy trasování, oběhu vozidel a řidičů s cílem dosáhnout vyšší procento využití jejich kapacit.

Realizované projekty spojují oblast dopravy s organizací distribuční sítě. Jsou hodnoceny koncepty využití překladišť a regionálních skladů v porovnání s organizací přímých rozvozů z centrálního skladu. Návrhy nové strategie volí lokace umístění skladových kapacit a nejvhodnější režim organizace jejich dopravní obsluhy. Některé projekty hodnotí možnosti nasazení kombinované přepravy, kontejnerizace nebo technologie překládek přepravních jednotek.

5.2 OBLAST MARKETINGU

Menším podnikatelům se často může zdát, že uplatňování „plnohodnotného“ marketingu je dnes vyhrazeno jen velkým firmám. To ale není tak docela pravda. Firma by si měla udělat marketingovou koncepci ještě před svým vstupem na trh. Měla by se zaměřit na trh jako celek, na možnou konkurenci, na substituty nabízených produktů, ceny, poptávku po výrobku, komunikaci s daným segmentem zákazníků apod.

Je třeba si uvědomit, že na správném marketingu závisí významná část úspěchu firmy a v menších firmách se týká všech jednotek firmy, nicméně i zde by měl mít za marketingové aktivity někdo odpovědnost – v našem případě člen vedení společnosti.

Podnik by měl zpracovat marketingový plán, který lze rozčlenit do dvou oblastí, a to:

- určit, kdo bude výrobek kupovat,
- stanovit cestu, kterou se bude tento produkt zákazníkům dodávat.

Firma by si měla také uvědomit v jakém se nachází konkurenčním prostředí, k tomu slouží „analýza pěti sil“. „Analýza pěti sil“ zkoumá konkurenční prostředí v následujících oblastech:

1. síla odběratelů,
2. síla dodavatelů,
3. síla substitutů,
4. konkurence,
5. ohrožení vstupů do průmyslu.

Mnoho údajů lze získat průzkumem trhu, firma by se měla zaměřit na získání následujících informací:

- popis zákazníka,

- tržní potenciál,
- podíl na trhu,
- preference zákazníka,
- silné a slabé stránky konkurence.

Dále podnik musí zvolit komunikační cesty pro styk se zákazníky či reklamu firmy, ty je možné vybrat z následujících možností:

- letáky a katalogy,
- plakáty,
- internet,
- inzerce v tiskopisech,
- výstavy a veletrhy,
- poštovní reklama,
- osobní prodej,
- maloobchodní prodej,
- prodej po telefonu, atd.

Co se týče volby komunikační cesty, autor diplomové práce by v tomto případě doporučil takový typ reklamy, který by co možná nejlepším způsobem oslovoval stávající či potenciální zákazníky společnosti. V současné době má v oblasti reklamy největší sledovanost televizní reklama, která má také největší účinnost, nicméně škála zákazníků není tak široká a televizní reklama je velice drahá. Proto by bylo vhodné zaměřit se na kvalitní zpracování webových stránek (internetová reklama prožívá největší boom ve své historii), dále inzerci v odborných časopisech a účast na veletrzích a výstavách.

5.3 OBLAST TECHNOLOGICKÉHO PROCESU

Zde lze doporučit jmenování konkrétního pracovníka, který by měl na starosti sledování změn a vývoj nových technologických metod a postupů. Tento člověk by

získané informace podrobně analyzoval a vytvořené závěry konzultoval s vedením firmy. Informace by měly být získávány nejen z externího, ale i z interního prostředí firmy. Společnost by měla být připravena a ochotna podstoupit změny, které by plynuly z nových technologií. Tyto změny by neměla chápat jako zlo plynoucí z dodatečné práce, ale jako příležitost získat či udržet si místo na trhu, nové zákazníky či tržní příležitosti.

Změny, které se podnik chystá udělat, by měly být dopředu zhodnoceny. Firma by si měla uvědomit a propočítat přes investiční analýzu dobu investiční návratnosti plánovaných změn.

Podnik by si měl také uvědomit, že je důležité vytvářet určité rezervy za účelem výdajů na výzkum a vývoj. Tyto rezervy mohou být tvořeny přímo ze zisku (interní zdroj), nebo je lze při splnění daných podmínek získat z fondů EU.

5.4 OBLAST KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Firma by se měla zaměřit na sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě. Prostředkem k tomu může být systematické sledování a analyzování změn a trendů, a to takovým způsobem, aby bylo možné nové poznatky kdykoliv zahrnout do procesu výroby v podniku. Nové produkty a procesy pak navrhopat tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i budoucím předvídatelným změnám.

Firma by také měla zavést hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě. Zde je možností zavedení certifikovaného systému řízení kvality, ze kterého vyplývá hodnocení přínosu kvality pracovníků i kolektivu k dodržování kvality a jejich motivace.

Důležitou součástí úspěchu firmy je také vhodný výběr dodavatelů. Ti se mohou lišit nejen v cenách svých nabídek, ale především v kvalitě, která se posléze projeví na výstupu

firmy. Doporučil bych tedy provádění externího auditu u firemních dodavatelů a zároveň nechat tyto typy auditů provádět zákaznicky u firmou vyráběného zboží.

Mnoho odběratelů se také dívá, jak se firma chová k životnímu prostředí. Zde by podniku pomohl certifikovaný systém dle ISO-14000³. Tento stav a postoj by se posléze mohl promítnout do image firmy.

5.5 OBLAST LOGISTIKY

Logistika zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi. Při optimalizaci logistiky je nutné posuzovat její funkčnost jako celek. Systém zahrnuje několik funkcí a činností, jejichž efektivní sladění přinese požadovaný efekt ve formě zvýšení kvality služeb nebo snížení nákladové ceny výrobku.

Podmínkou úspěšnosti projektu logistické reorganizace je správné určení reálné funkčnosti logistiky a nalezení limitujících faktorů, které by mohly celý systém zhroutit, nebo alespoň omezují jeho výkonnost. Představy zadavatele jsou proto porovnávány s výsledky prováděných logistických scanů. V případě globálněji zadaných projektů je prováděn podrobnější logistický audit, který definuje potenciální hrozby a také příležitosti s největším potenciálem dosažení požadovaných cílů. Očekávané zisky jsou konfrontovány s očekávanými investičními náklady. Neustálou komunikací se zadavatelem je tvořena jeho logistická strategie.

Specializované projekty jsou zacílené na vybrané logistické činnosti a funkce. Nejčastější aplikace jsou zaměřeny na dopravu, skladování a řízení zásob a logistické informační systémy. Obsah řešení podle požadavků zadavatele zahrnuje technologické, procesní, investiční nebo technické hodnocení.

³ ISO 14000 je v prvé řadě zaměřena na "řízení životního prostředí", neboli usiluje o to, aby organizace minimalizovala všechny rušivé vlivy své činnosti na životní prostředí.

- logistický scan - ohodnocení jednotlivých logistických činností,
- logistický audit,
- podrobné plány reorganizace podnikové logistiky a vybraných činností,
- plány reorganizace firemních areálů z pohledu potřeb podnikové logistiky,
- investiční plány rozvoje podnikové logistiky.

5.6 OBLAST ORGANIZACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální práce především v malých a středních firmách hraje významnou roli při zachování optimálních pracovních vztahů zabezpečujících dobrou výkonnost. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců je odchod i jediného zaměstnance velkou ztrátou. Nerrox by proto měl zvážit své postupy při řízení lidských zdrojů a zhodnotit zda jsou správné. Z mé pozice bych doporučil organizaci lidských zdrojů změnit již od počátku celého procesu, čímž je nábor a výběr zaměstnanců. V první řadě, je důležité si položit otázku, na kterou pozici zaměstnance hledáme a dle situace pak zvolit místo, kde lze potenciálního uchazeče o místo najít. Nerrox se může pokusit o:

- navázání spolupráce se školami (studenti mohou např. absolvovat u firmy praxi a po ukončení studia nastoupit do firmy jako kvalifikovaná pracovní síla),
- kontakt s úřadem práce (úřady práce mohou poskytnout po uzavření písemné smlouvy hmotnou podporu fyzickým a právnickým osobám při vytváření nového pracovního místa, firma také může úřadu práce nahlásit požadavky na nového pracovníka a ten jí pak s výběrem vhodného uchazeče pomáhá),
- vyhledávání na internetu (internet umožňuje rychle a levně vyhledat vhodné kandidáty na pracovní pozice, stačí se jen podívat na některý z mnoha specializovaných serverů v ČR),
- místní periodika a místní personální agentury (v neposlední řadě lze hledat také v místních zdrojích, zde může být výhodou znalost prostředí ve kterém se firma nachází, nevýhodou se pak naopak může jevit omezený výběr pracovních sil).

Proces organizace a řízení lidských zdrojů pokračuje správným hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Firma by si měla položit otázku „Jak dobré zaměstnance udržet?“. Pokud se budou lidé ve firmě cítit dobře, nebudou chtít nikam odcházet. Proto ve firmě, kde majitel vystupuje zároveň jako manažer firmy, je to právě on, kdo by měl svým jednáním tvořit firemní kulturu. Aby byl tento člověk akceptován, je důležité, aby vytvořil atmosféru důvěry nejen k sobě, ale i ke svým zaměstnancům. Měl by vytvářet prostor pro otevřenou diskusi (zpětná vazba rozhovoru), svým chováním by měl jít vzorem a nečinit práci rutinní (měl by stimulovat nápady a iniciativu). V neposlední řadě je také důležité stanovit systém odměňování. Lidé chodí do práce proto, aby uspokojili své finanční potřeby. Už proto by měla firma mít stanovený určitý systém odměn, zde je však důležité sledovat několik faktorů:

- náročnost pracovního místa, které ovlivňuje základní měsíční nebo hodinovou mzdu,
- menší mimořádné odměny za obzvlášť úspěšnou práci,
- zaměstnanecké výhody (mobilní telefon, notebook, automobil apod.).

Zde bych se zmínil také o vzdělání a rozvoji zaměstnanců. Rozvoj a vzdělání lidí má smysl tehdy, je-li pracovník schopen v praxi použít to, co se naučil. Zaměstnanci často hodnotí možnost dalšího rozvoje a vzájemné porovnání dovedností jako vítanou výhodu. Ovšem je zde nutné zvážit nejen finanční náklady související se školením, ale také riziko přestupu vyškoleného zaměstnance do jiné společnosti.

Závěrem této kapitoly lze konstatovat, že se společnost Nerrox dala na správnou cestu, jejíž cílem by mělo být vylepšení slabých stránek a jejich přeměna v přednosti podniku. Důvodem pro tuto úvahu může být skutečnost, že společnost se nevyhýbá spolupráci s TUL. Někteří studenti zde zpracovávají diplomové či bakalářské práce. Ze strany vedení firmy je cítit snaha o spolupráci, ochota v zodpovídání mnohdy citlivých otázek (např. při vyplňování dotazníku) a v neposlední řadě zájem o odhalení a vyřešení nedostatků.

6 INOVAČNÍ PROCESY VE FIRMĚ NERROX, S.R.O.

V následující části této práce jsou zachyceny nejvýznamnější inovační procesy, které ve zkoumaném podniku proběhly. Zaměřím se především na období od roku 1999 do současnosti, neboť od této doby společnost funguje jako společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Cílem této kapitoly je zachycení změn ve finančních ukazatelích, které s sebou inovace přinesly.

6.1 ZMĚNA PRÁVNÍ FORMY

Významným krokem v historii firmy byla změna právní formy společnosti. Počátky firmy se datují do roku 1992, kdy společnost založili dvě fyzické osoby, konkrétně p. Šmída a p. Schäfer. V té době začali tito pánové rozvíjet firmu, která vyráběla zpočátku nejprve jednoduché výrobky pro gastronomické účely. Jelikož se společnosti na trhu dařilo a zájem o její služby byl větší, než byly výrobní možnosti firmy, rozhodli se vlastníci společnost rozšířit nejen v oblasti výroby, ale změna proběhla také v oblasti právní formy podnikání. Společnost Nerrox, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ústí nad Labem dne 16. března 1999, s předmětem podnikání založeným na montáži, servisu a opravách gastronomických celků.

6.2 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ INVESTICE SPOLEČNOSTI

Poté co se vlastníci společnosti rozhodli rozšířit svou výrobu a zkvalitnit služby, začala etapa investic, která pokračuje až do současnosti. Nejvýznamnější investice jsou zachyceny v následující tabulce.

Tab. č. 4: Nejvýznamnější investice společnosti od roku 1999

Druh investice	Rok pořízení	Pořizovací cena (v Kč)	Poznámky
Ohýbačka plechu	1999	95 459,--	Do roku 1999 do roku 2002 probíhala evidence v jiném účetním období
Padací nůžky tabulové	1999	177 000,--	
Hala I.	1999	1 979 000,--	
Užitkové automobily	2001	233 000,--	
Desta	2002	80 000,--	
Team office – SW	2002	60 000,--	V tomto období proběhla inovace v řízení společnosti a zkvalitnění projektů
Solidedge - SW	2003	325 000,--	
Euromac – řezání plechů	2003	2 506 000,--	Zde společnost podnikla transfer technologií za účelem zkvalitnění výroby
Ermamaxn padačky	2003	1 128 000,--	
Bodovačka	2003	76 500,--	
Hydraulický ohraňovací lis	2004	600 000,--	
Hala Likus	2004	850 000,--	
Pásová pila	2004	217 000,--	
Ohraňovací lis „Darlay“	2005	3 425 000,--	Nákupem tohoto zařízení podstoupila společnost další technologickou inovaci
Hala II.	2007	28 000 000,--	Doposud největší investice v historii firmy, využití této investice je zhodnoceno v kapitole „Pohled do budoucna společnosti“

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 je patrné, že společnost se nejprve rozhodla investovat do technologií. Mezi první investice patřil nákup strojů důležitých pro výrobu a také nové výrobní haly (její půdorys a rozmístění strojů lze shlédnout v příloze č. 4). O dva roky později se firma rozhodla pro nákup užitkových automobilů (Citroen, Škoda Felicia), vozový park posléze doplnil nákup Desty v roce 2002. V tomto roce a roce následujícím se v podniku také investovalo do softwaru. V následujících letech se opět podnikaly významné investice do oblasti výroby, to dokládá nákup lisů, pily či skladové haly Likus. Nejvýznamnější investicí v historii společnosti pak je nákup nové výrobní a administrativní haly z roku 2007.

Důležitou změnou, která se projevila na hodnotách finančních ukazatelů, je přechod na jiné účetní období v roce 2002.

Důvodem pro tento přechod na jiné účetní období byl špatný cash flow společnosti. Jelikož se jedná o firmu, jejíž výrobní program je úzce spojen se stavební činností, je logické, že na dosahované výsledky se silně promítla sezónnost. Konkrétně pak v prvních třech měsících roku byl tento obor silně v útlumu. Poté začínají výstavby a koncem léta dochází k zařizování kuchyní a následně k jejich fakturaci. Fyzické peníze ovšem do podniku začínají proudit až ve druhé polovině roku. Společnost měla problémy s placením daní a záloh na daně.

Práce je zaměřena především na sledování změn od roku 1999, jelikož do této doby firma vedla jednoduché účetnictví a takřka nebylo možné dohledat jakým směrem se podnik původně vydával.

6.3 VÝVOJ FINANČNÍCH UKAZATELŮ V ZÁVISLOSTI NA INOVACÍCH SPOLEČNOSTI NERROX, S.R.O.

Finanční ukazatelé jsou velice důležitou součástí hodnocení výsledků podniku. Z těchto dat manažeři vidí jak si společnost stojí na trhu v porovnání s konkurencí, kde má

podnik nedostatky či přednosti. S ohledem na hodnoty, které dané finanční ukazatelé poskytují, mohou manažeři plánovat další činnosti a případně upravovat stávající strategie.

Mezi nejdůležitější finanční ukazatele patří:

- EBIT (Earning Before Interest and Tax – zisk před daní a úroky),
- EAT (Earning After Tax – zisk po zdanění),
- ROE (Return On Equity – rentabilita vlastního kapitálu),
- ROA (Return On Assets – návratnost aktiv),
- ROS (Return On Sales – rentabilita tržeb),
- EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota; ukazatel, který měří hodnotu pro akcionáře, a to tak, že srovnává vytvořený zisk s alternativním nákladem na kapitál),
- CV (Cash Value – koncepce zaměřující se na měření peněžních prostředků ve formě hotovosti),
- CFROI (Cash Flow Return on Investment – návratnost hotovostního toku na investici),
- dále mohou manažeři sledovat vývoj obratu, zisku či tržeb, ukazatelé zadluženosti, likvidity apod.

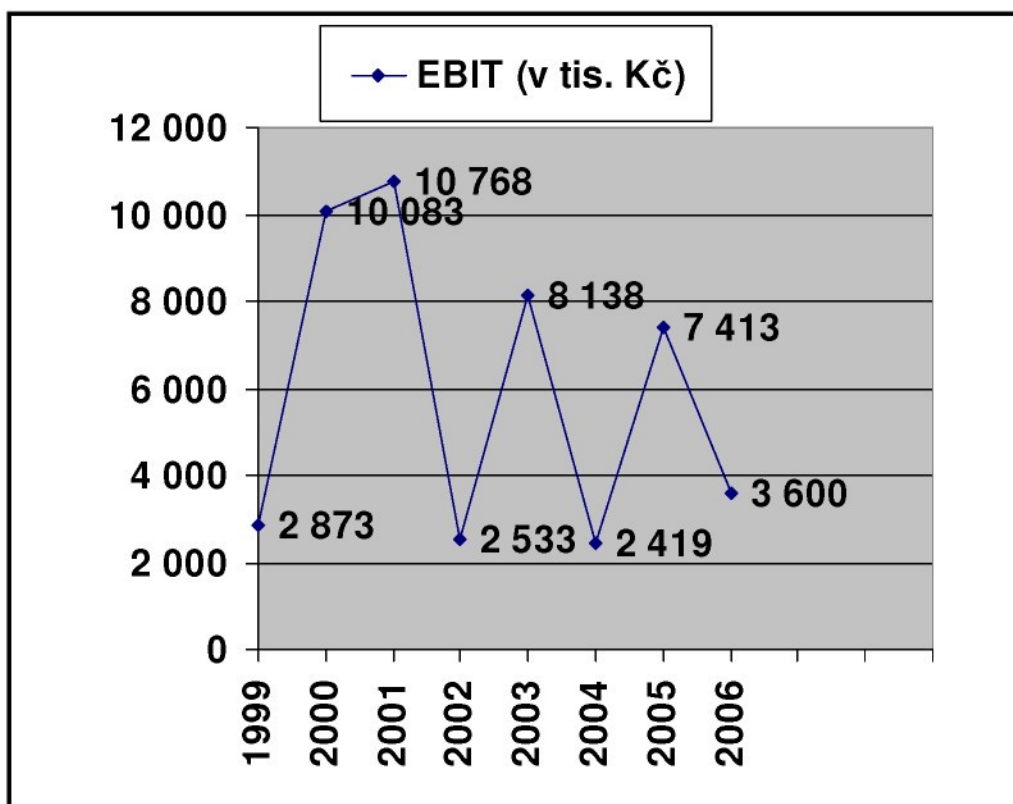
Společnost Nerrox, s.r.o. se zaměřuje především na sledování následujících ukazatelů.

6.3.1 EBIT

Pojem EBIT (Earning Before Interest and Taxes) zahrnuje celkový zisk podniku před odečtením úroků a daní z příjmu. Je tedy tradiční měrnou metodou, která v sobě nezahrnuje zohlednění nákladů kapitálu. Výhodou EBITu je jeho jednoduchý výpočet.

Vzorec výpočtu EBIT:

EBIT = čisté výnosy z tržeb - provozní náklady (1)



Obr. č. 12: Vývoj ukazatele EBIT ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006
(v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Na EBIT (1) se výrazně projevil růst tržeb společnosti, jeho kolísavé hodnoty jsou ovlivněny výší investic, které Nerrox v jednotlivých letech vynakládal.

Vývoj EBITu (1) je nejprve ovlivněn změnou právní formy společnosti v roce 1999. Z obrázku číslo 12 je jasné zřejmé, že v roce 2002 došlo k výraznému navýšení zmiňovaného ukazatele. Na inovace se lze dívat z hlediska něčeho, co se dělá ve společnosti jinak, odlišně oproti původním standardům. Jako první důležitá změna pro společnost byl již dříve uvedený přechod společnosti na jinou právní formu. Tato změna byla doprovázena přechodem z jednoduchého účetnictví na podvojně. Z obrázku č. 12 lze vysledovat, že tyto skutečnosti měly výrazný vliv na navýšení EBITu. Tento trend

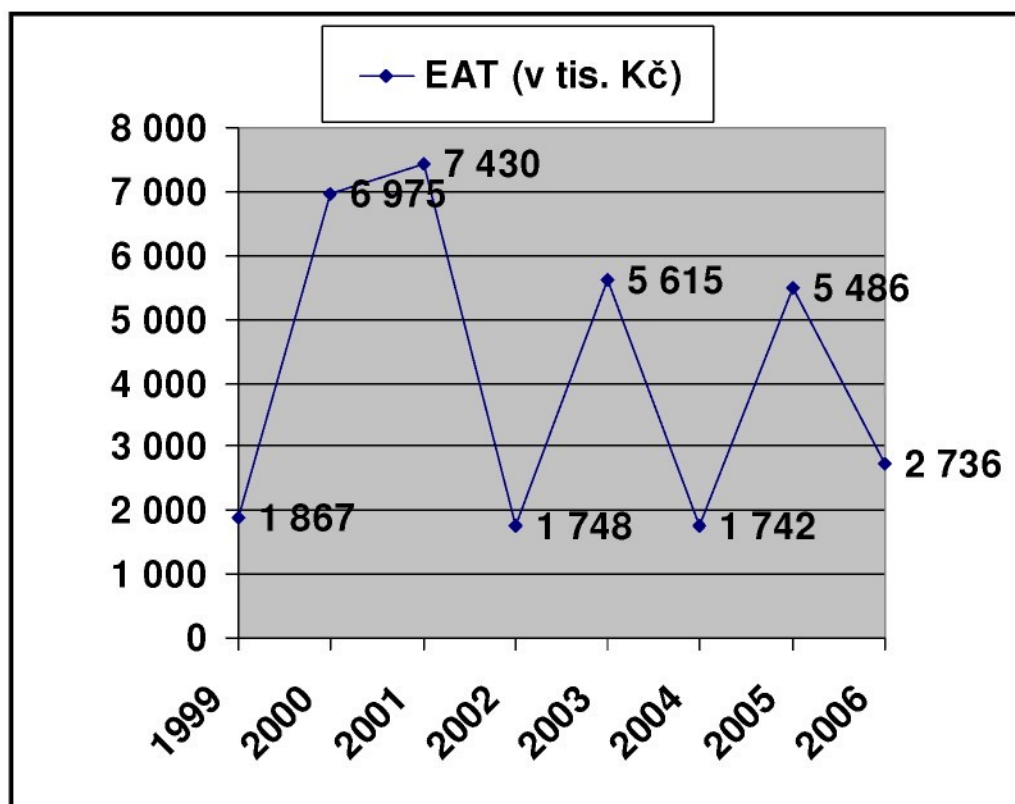
pokračoval ještě v následujícím účetním období. Rok 2002 byl ovlivněn přechodem na jiné účetní období, o kterém je zmínka v kapitole 6.2. V této době podnik upozoroval také pokles zájmu o odbyt společnosti, a proto se rozhodl pro investice, které přišly v roce 2003. Následující účetní období se opět projevilo v navýšení zmiňovaného finančního ukazatele, důvod k tomu může být dle mého názoru také díky inovaci v oblasti používaného softwaru. Rok 2004 je na druhou stranu opět vyznačen poklesem zisku před daní a úroky. Zde se patrně začaly projevovat zrychlené odpisy z roku 2003, kdy proběhly významné investice. Stejná situace je i pro rok 2005 a 2006. V roce 2005 proběhla technologická inovace, jejíž cílem bylo zkvalitnění produkce společnosti, EBIT zde oproti předešlému účetnímu období vzrostl. Další rok pravděpodobně opět významně ovlivnily zrychlené odpisy z realizované investice, EBIT zde klesl o více než 100 %.

6.3.2 EAT

Dále se firma zabývá sledováním finančního ukazatele EAT (Earning After Taxes), který navazuje na pojem EBIT a jedná se o zisk po zdanění.

Vzorec výpočtu EAT:

$$\text{EAT} = \text{EBIT} - (\text{EBIT} * \text{daňová sazba}) \quad (2)$$



Obr. č. 13: Vývoj ukazatele EAT ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006
(v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

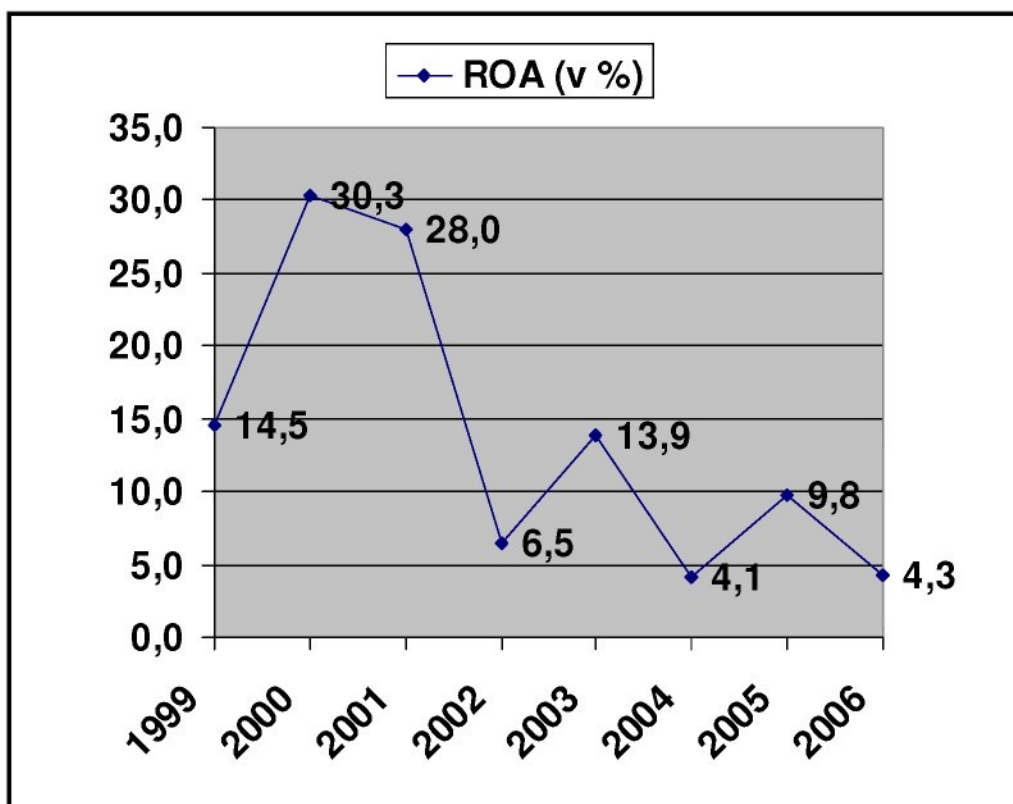
EAT (2) je odvozen z ukazatele EBIT (1), na tento finanční ukazatel mají vliv stejné veličiny jako na EBIT, s tím rozdílem, že EAT je očištěn o daň. V historii Nerroxu se daň z příjmů měnila hned několikrát, i tato skutečnost se svým způsobem promítla do křivky znázorněné na obr. č. 13.

6.3.3 ROA

Finanční ukazatel ROA (Return On Assets) se zaměřuje na zhodnocení návratnosti aktiv, je to účetní poměrový ukazatel výnosnosti podniku. Tento ukazatel spadá do oblasti ukazatelů rentability a informuje investora o výkonnosti společnosti.

Vzorec pro výpočet ukazatele ROA:

$$\text{ROA (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}) * 100 \quad (3)$$



Obr. č. 14: Vývoj ukazatele ROA ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení návratnosti aktiv (ROA) (3) je ovlivněno poměrem čistého zisku a celkových aktiv. Jelikož vývoj zisku ve firmě má spíše střídavou tendenci a aktiva se neustále zvyšují, výsledkem je křivka uvedená na obr. č. 14. Největší skok přinesla změna právní formy společnosti v roce 1999, která se promítla ještě do roku následujícího, kde je ovšem již patrný mírný pokles výnosnosti aktiv. Rok 2002 je opět výrazně ovlivněn přechodem na jiné účetní období, proto je tedy nemožné tento rok porovnávat s předešlými. Pro období 2002 je u firmy příznačné, že byl zjištěn pokles zájmu o produkci firmy. Management společnosti se tedy rozhodl této tendenci zabránit a začaly se plánovat investice, které měly přinést zlepšení. V roce 2003 se uskutečnil nákup softwaru a technologií, jejichž účelem bylo získat nové zákazníky, zkvalitnit a zefektivnit proces výroby. Výsledek je možné odvodit i z obrázku číslo 14, kde je vidět, že návratnost aktiv

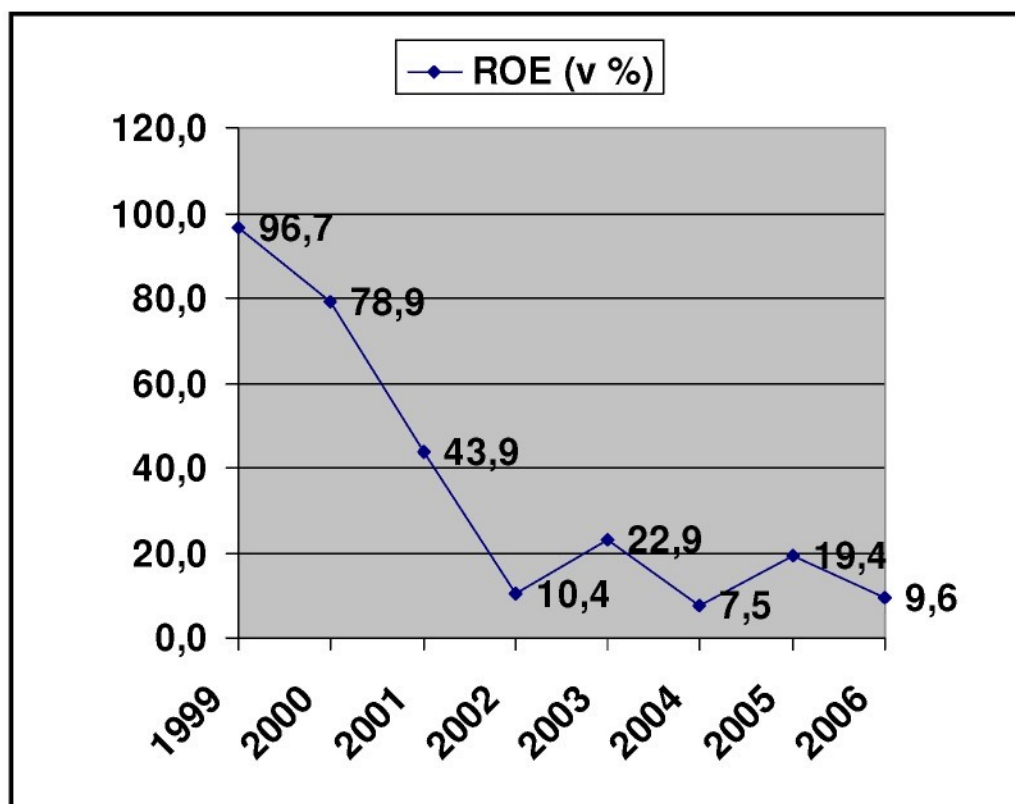
oproti předešlému účetnímu období vzrostla o více než 100 %. V roce 2004 opět došlo k poklesu ukazatele ROA a teda poklesu návratnosti aktiv, a to o více než 200 %. V roce 2005 se projeví investované prostředky a ukazatel ROA vzrostl 5,7 %. V tomto období došlo také k transferu technologií (ohraňovací lis „Darlay“ – viz tab. č. 4). Tato investice se promítla do roku 2006, čistý zisk v tomto období v důsledku zrychlených odpisů klesl, naopak aktiva vzrostla a návratnost aktiv se opět oproti minulému roku snížila.

6.3.4 ROE

ROE (Return On Equity) je finanční ukazatel, který měří rentabilitu vlastního kapitálu, tedy výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. ROE patří mezi klíčové ukazatele, které nejlépe vypovídají o úspěšnosti celého podnikání. Při hodnocení tohoto ukazatele je možno se setkat i s určitými problémy, neboť kladná hodnota ROE může být výsledkem jednak podílu čistého zisku a kladné hodnoty vlastního jmění, stejně tak i podílu čisté ztráty a záporné hodnoty vlastního jmění (situace, kdy hodnota nakumulovaných ztrát z minulých období a běžného roku převýší jednotlivé kladné položky vlastního jmění). Při poměřování výše ROE je možno dlouhodobě vycházet z výnosu bezrizikové investice (např. státních cenných papírů), neboť racionálně se chovající investor bude požadovat minimálně takovou výnosnost vlastního kapitálu, kterou mu zaručí právě takováto bezriziková investice.

Vzorec pro výpočet ROE:

$$\text{ROE (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{vlastní jmění}) * 100 \quad (4)$$



Obr. č. 15: Vývoj ukazatele ROE ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční ukazatel ROE (4) vyjadřující návratnost či rentabilitu vlastního jmění v sobě odráží poměr čistého zisku a vlastního jmění. Jak je uvedeno výše (viz obr. č. 15), zisk má v historii Nerroxu kolísavý charakter, vlastní jmění až na výjimku, kterou tvoří rok 2004 (viz obr. č.) neustále roste. Důvodem pro téměř trvalou sestupnou tendenci ukazatele ROE je to, že i v letech, kdy zisk oproti minulému účetnímu období vzrostl, růst vlastního jmění byl tak silný, že se promítl do poklesu zmiňovaného finančního ukazatele. Důvodem je to, že Nerrox se po celou dobu od založení společnosti s ručením omezeným snaží nakupovat nové technologie, za účelem zkvalitnění a zefektivnění výroby.

Na obrázek číslo 15 lze opět nahlížet ze dvou stran. První je pohled na vývoj ukazatele do roku 2002, kdy proběhl již několikrát zmiňovaný přechod společnosti na jiné účetní období z důvodu sezónnosti. Do tohoto roku byl vývoj ukazatele ovlivněn špatným načasováním účetního období a vykazoval sestupnou tendenci. Po roce 2002 je vývoj zcela jiný. Důvodem kolísavosti v následujících letech je transfer technologií uvedených

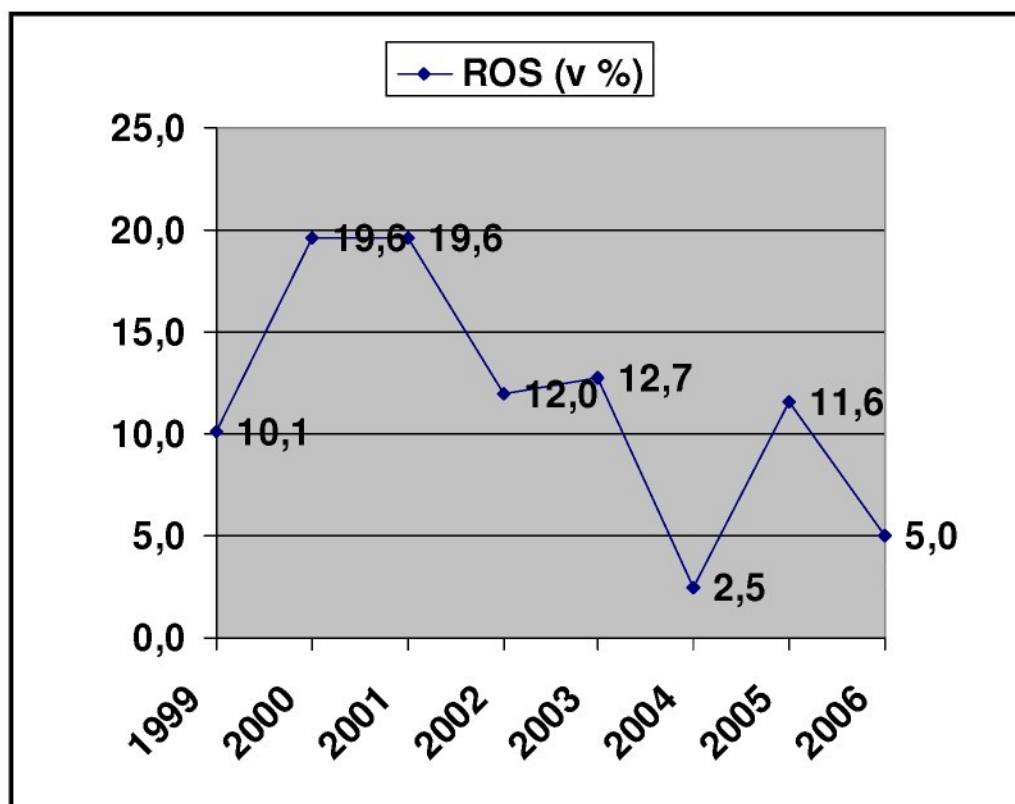
v tabulce č. 4 a jejich odepisování. Křivka ROE má od roku 2002 stejný vývoj jako křivka ROA.

6.3.5 ROS

Finanční ukazatel ROS (Return on Sales) vyjadřuje stupeň ziskovosti, rentability tržeb. Charakterizuje úspěšnost podniku na trhu při uplatňování výrobků a služeb a tvorbě cen. Hodnota udává, jaké množství zisku v korunách připadá na 1 korunu tržeb. Nižší hodnoty mohou znamenat nižší ceny, vyšší náklady nebo obojí. Nízká úroveň tohoto ukazatele tedy ukazuje na chybné řízení firmy, střední úroveň je znakem kvalitního managementu a dobrého jména firmy na trhu. Vysoká úroveň je znakem kvalitního managementu a dobrého jména firmy na trhu. Vysoká úroveň ROS může znamenat do budoucna problémy s konkurencí, která se pokusí na základě nižších cen vytlačit firmu z trhu a zaujmout její místo. Pozitivním vývojem je růst hodnoty ukazatele v časové řadě.

Výpočet ukazatele ROS:

$$\text{ROS (v \%)} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * 100 \quad (5)$$



Obr. č. 16: Vývoj ukazatele ROS ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006 (v %)

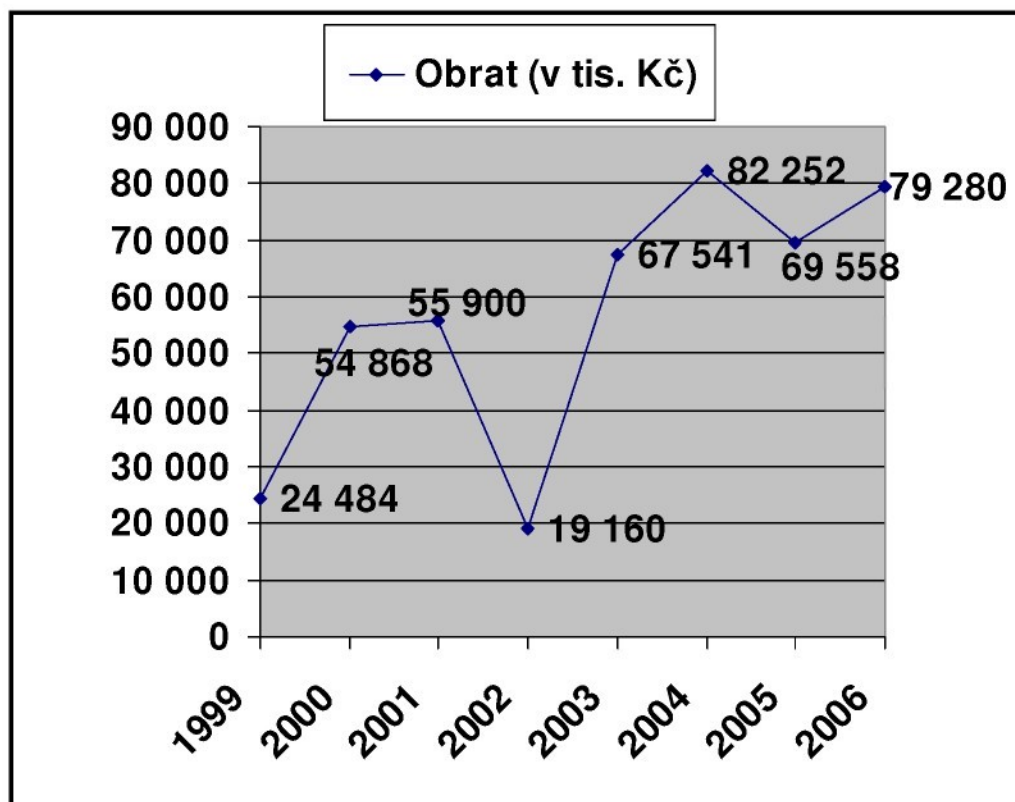
Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním z hodnocených ukazatelů je finanční ukazatel ROS (5), který zobrazuje rentabilitu tržeb, konkrétně pak vyjadřuje poměr celkového zisku a tržeb. Jak již bylo několikrát uvedeno, zisk měl kolísavý charakter a tržby (viz obr. č. 18) vyjma let 2002 a 2005 neustále rostly. Tvar křivky ROS do roku 2000 roste, v následujícím období zůstává na stejné výši a v roce 2002 klesá. Poté následuje mírné zvýšení a opět prudký pokles. Rok 2005 je vyjádřen prudkým růstem, po kterém následuje opět pokles rentability tržeb.

Ačkoliv Nerrox neměl do roku 2002 příliš velké výdaje, tržby, respektive jejich rentabilita, rostly. Rok 2002 ale přinutil vedení firmy zauvažovat o investicích, které by podpořily upadající zájem o produkci podniku. Realizované investice se však začaly projevovat až v roce 2005. Nicméně dle vývoje ukazatele je patrné, že rentabilita tržeb má kolísavou tendenci a management nesmí „usnout na vavřínech“, naopak v zájmu budoucího úspěchu podniku na trhu, je nutné neustále vymýšlet a realizovat aktivity vedoucí ke zlepšení situace firmy.

6.3.6 VÝVOJ OBRATU VE SPOLEČNOSTI NERROX, S.R.O.

Obratem v účetnictví je hodnota vytvořená součtem hodnot položek účetních dokladů zapsaných na jeden syntetický či analytický účet v určitém období. Vývoj obratu ve společnosti Nerrox, s.r.o. je zachycen na následujícím grafu.



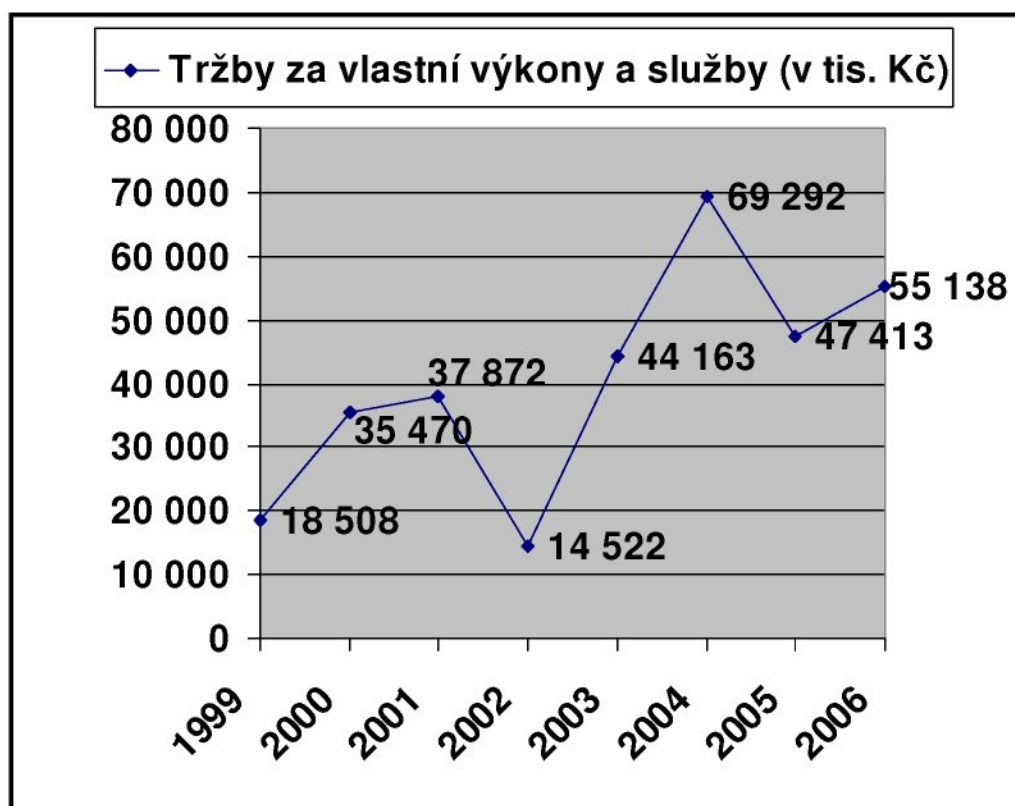
Obr. č. 17: Vývoj obratu ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat jablonecké společnosti má vyjma let 2002 a 2005 vzrůstající tendenci. Největší změna připadá na pokles v roce 2002 a růst v následujícím účetním období, tedy v roce 2003. Důvodem výrazného poklesu v roce 2002 je přechod na jiné účetní období, proto ukazatelé za tento rok mají spíše doplňující charakter.

6.3.7 VÝVOJ TRŽEB ZA VLASTNÍ VÝROBKY A SLUŽBY VE SPOLEČNOSTI NERROX, S.R.O.

Tržby za vlastní výrobky a služby zahrnují peněžní částky z prodeje (vyfakturování) zboží po odečtení dobropisů a slev při prodeji, daně z přidané hodnoty a ostatních daní spojených s obratem (realizací neboli prodejem). Jedná se tedy o tzv. „netto“ tržby. Zde je nutno opět připomenout, že uznání výnosu není spojeno s přijetím platby za dodané zboží. Samozřejmě zde mohou být zahrnuty i dodávky, které dosud nebyly (nebo vůbec nebudou) odběratelem uhrazeny. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby společnosti Nerrox, s.r.o. jsou vyjádřeny následujícím grafem.

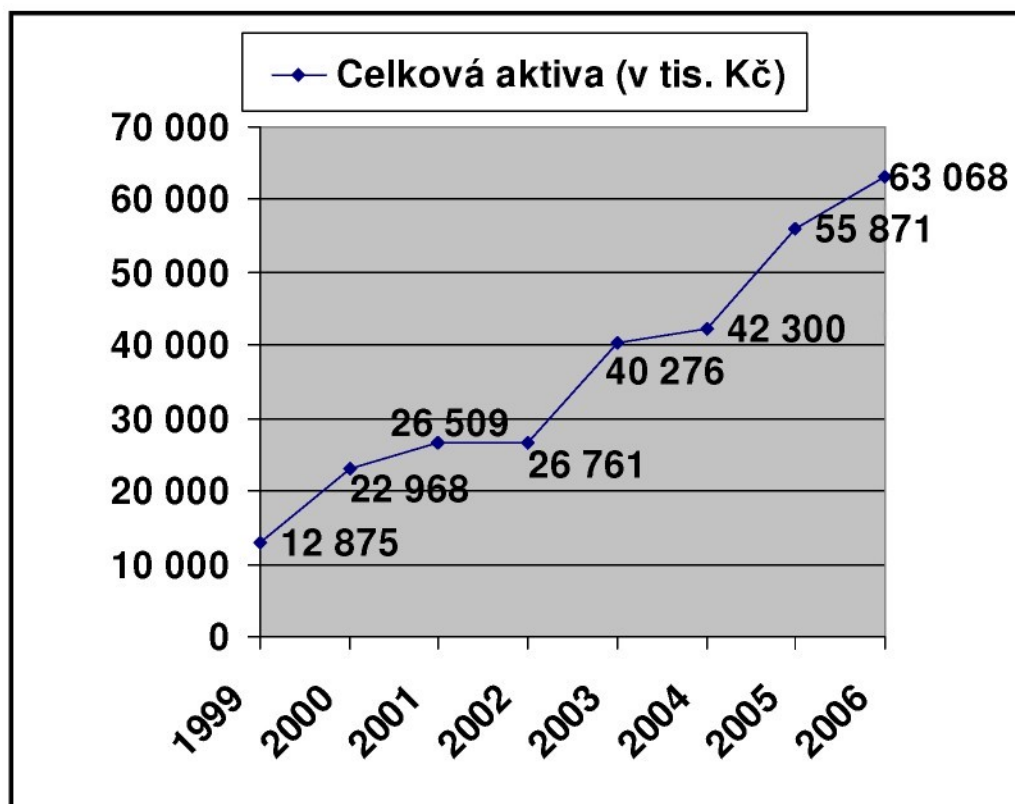


Obr. č. 18: Vývoj tržeb za vlastní výkony a služby ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.8 VÝVOJ CELKOVÝCH AKTIV VE SPOLEČNOSTI NERROX, S.R.O.

Akumulovaná celková aktiva dokládají velikost a finanční zdraví zkoumaného podniku.



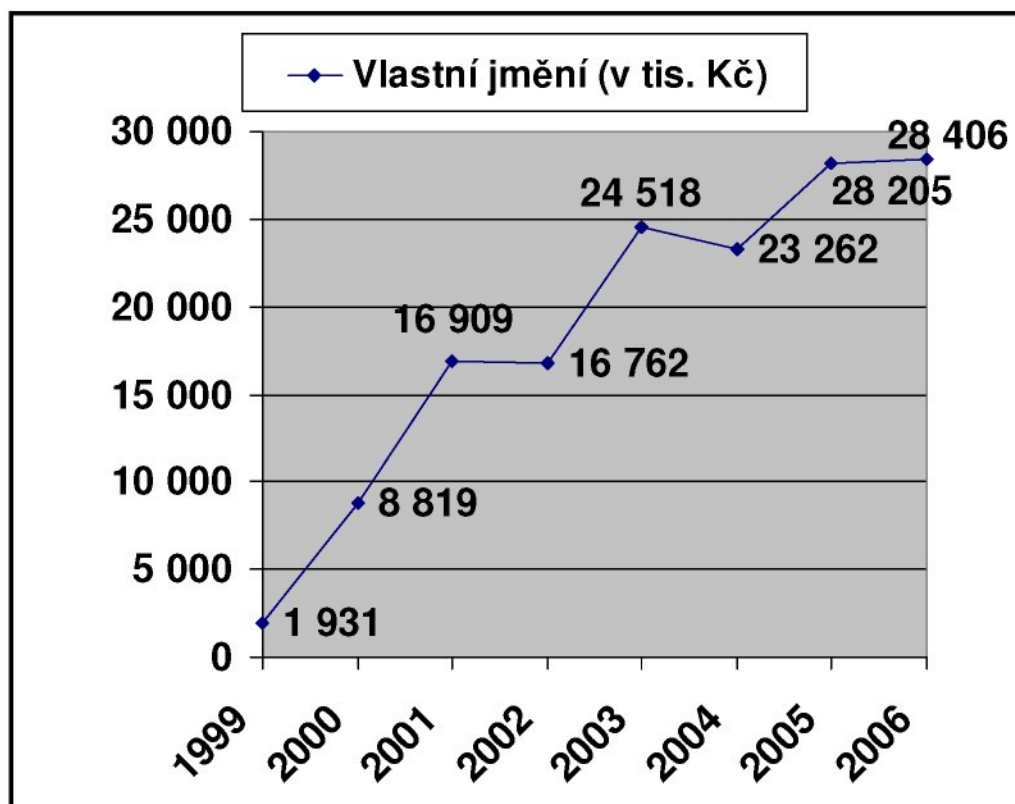
Obr. č. 19: Vývoj celkových aktiv ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006
(v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku (obr. č. 19) lze vysledovat, že vývoj celkových aktiv ve společnosti je rok od roku vyšší. Největší nárůst aktiv spadá do období roku 2003/2004, kdy společnost podstoupila transfer technologií za nemalé finanční prostředky.

6.3.9 VÝVOJ VLASTNÍHO JMĚNÍ VE SPOLEČNOSTI NERROX, S.R.O.

Vlastní jmění (equity, shareholder's equity) - představuje sumu základního jmění, rezervního fondu, hospodářských výsledků minulých let a běžného roku včetně dalších fondů, které jsou podnikem ve smyslu stanov vytvářeny. Vlastní jmění může být vyjádřeno v účetní nebo tržní hodnotě.



Obr. č. 20: Vývoj vlastního jmění ve společnosti Nerrox, s.r.o. v letech 1999-2006
(v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče společnosti Nerrox, lze říci, že vlastní jmění představuje vyjma roku 2004 rostoucí tendenci. K financování investic dochází téměř výhradně z vlastních zdrojů, podnik má sice na běžných účtech otevřen kontokorent, nicméně ten je využit málokdy, a pokud k tomu dojde, tak je saldo rychle doplaceno. Cizí zdroje se tedy u podniku téměř nevyskytují.

6.3.10 POHLED DO BUDOUCNA SPOLEČNOSTI

V letošním roce provedla společnost Nerrox, s.r.o. největší investici ve své historii, a to nákup nové výrobní a administrativní haly v hodnotě 28 mil. Kč, kam bude přemístěna výroba. Od této investice si vedení společnosti slibuje rozšíření výroby, ke kterému se plánuje navýšení počtu zaměstnanců ze současných 49 až na 80. V těchto prostorech bude Nerrox také poskytovat skladové prostory pro jiné firmy, protože nakoupená nemovitost má rozlohu 10 000 metrů čtverečných.

Další významnou investicí, která je v letošním roce 2007 ve fázi plánování, je nákup laseru za částku přibližně 15 mil. Kč. Tato technologie bude sloužit nejen k urychlení a zkvalitnění výroby firemních produktů, ale její využití bude spočívat také v nabídce využití služeb laseru pro jiné firmy. Důvodem je rychlejší návratnost dané investice maximálním využitím laseru.

ZÁVĚR

První část této diplomové práce je zaměřena na objasnění pojmu inovace. Konkrétně jaké typy inovací se provádějí a proč se firmy snaží inovovat.

Část druhá je věnována strategii a inovačnímu procesu, měření inovačního procesu a metodice řízení inovací v podniku.

Praktická část diplomové práce počíná kapitolou třetí, ve které je nejprve rozveden popis jablonecké firmy Nerrox, s.r.o. Dále je práce soustředěna na zhodnocení dotazníku, který se týká inovačního potenciálu firmy a dosažené výsledky jsou porovnány pomocí metody benchmarkingu. Každá z dotazovaných oblastí dotazníku je porovnávána zvlášť s průměrnou českou firmou spadající do oblasti v rozsahu malého a středního podnikání. Následuje zhodnocení silných a slabých stránek v oblasti inovací u společnosti Nerrox a nastínění možných řešení v rizikových oblastech, která přicházejí v úvahu.

Závěr diplomové práce je pak věnován nejvýznamnějším inovačním procesům společnosti Nerrox v její novodobé historii (především pak od roku změny právní formy podnikání – tedy od roku 1999) a vývoji finančních ukazatelů. Poslední slova se týkají pohledu do budoucnosti společnosti z hlediska plánovaných inovací.

V této části bych se také rád zmínil o myšlence, kterou jsem nastínil v úvodu této práce. V úvodu práce byla vyslovena domněnka, že „investování finančních prostředků do transferu technologií (do zavádění inovací) bude mít pozitivní vliv na rozvoj zkoumané firmy“. Vývoj finančních ukazatelů firmy je výrazně ovlivněn rokem 2002, kdy došlo ke změně účetního období společnosti z důvodu sezónnosti, která s oborem podnikání firmy úzce souvisí. V době, kdy majitelé Nerroxu zjistili pokles zájmu o nabízené služby, rozhodli se podstoupit různé investice, s cílem zabránit propadu firmy. Investované prostředky zpočátku nepřinesly požadovaný efekt, avšak v delším časovém horizontu lze vysledovat určité pozitivní výsledky.

SEZNAM LITERATURY

- [1] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2005. ISBN 80-251-0853-8
- [2] PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-903153-2-1
- [3] ŠVEJDA, P., aj. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3
- [4] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-136-8
- [5] EQUALCR [online]. [14.2.2007]. Dostupné z: <www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf >
- [6] Techprofil [online]. [12.3.2007]. Dostupné z: <www.techprofil.cz/pdf/NIS.doc >
- [7] O Benchmarkingu [online]. [cit. 20.3.2007]. Dostupné z: <www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>
- [8] KRTIČKOVÁ, J. *Technologické akcelerace a inovační schopnosti malých a středních podniku v ČR*. [Diplomová práce]. Liberec: TU v Liberci – Hospodářská fakulta, 2006.
- [9] PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4
- [10] PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. 1st ed. New York: The free press, 1990. ISBN 0-684-84147-9

Další zdroje:

- www.benchmarking.cz
- www.euroanalysis.cz
- www.inovace.com
- www.czechinvest.cz
- www.mpo.cz

➤ www.businessinfo.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník vyplněný společností Nerrox, s.r.o.

Příloha č. 2: Certifikát ISO 9001:2001

Příloha č. 3: SWOT analýza

Příloha č. 4: Rozmístění výrobních hal a strojů

Příloha č. 5: Finanční podpora inovací z EU

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK VYPLNĚNÝ SPOLEČNOSTÍ NERROX, S. R. O. (VYZNAČENÉ ODPOVĚDI JSOU TUČNÝM PÍSMEM)

Profilace Vaší firmy (hlavní činnost): Nerrox, s. r. o. – oblast gastronomických výrobků

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. představa o budoucnosti firmy

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

•
.....

2. vize a zaměstnanci

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

•
.....

3. inovační programy firmy

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

•

4. změny plánu

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

•
.....

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou

- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

•

6. projektové řízení

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

•

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

•

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

•

3. orientace firmy na zákazníka

- a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

•

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

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

- Firma má v rámci zavedení normy ISO vypracován dotazník spokojenosti zákazníka, který se nechává u

větších zakázek vyplnit. Má však spíše orientační charakter a firma neprovádí jeho pravidelné a podrobné vyhodnocování

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známe všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

•
.....

6. marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska
- d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

•
.....

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
- d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy

•
.....

2. změny používaných technologií

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

•
.....

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

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

•
.....

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

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

•

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) **existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt**
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

•

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

•

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) **nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují**
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhuji tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

•

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden
- b) **kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen**
- c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

•

3. externí audit kvality ve firmě

- a) **externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala**
- b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

- pouze interní audity, a to v rámci zavedené normy ISO 9001

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

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

-

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí**
- údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

-

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

- firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou**
- existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

-

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

- firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté**
- ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

-

2. optimalizace logistiky ve firmě

- ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace**
- činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny

informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována

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

•
.....

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

- a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) **kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky**
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy

•
.....

4. flexibilita logistických procesů

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

•
.....

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) **firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije**
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

•
.....

6. řízení logistiky a finance

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

•
.....

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

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

-
.....
- 2. motivace zaměstnanců ve firmě**
 - a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
 - b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu**
 - c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard
 - d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy
-
.....
- 3. řízení a komunikace**
 - a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
 - b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky**
 - c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
 - d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti
-
.....
- 4. řešení konfliktů na pracovišti**
 - a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
 - b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management**
 - c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
 - d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy
-
.....
- 5. informační systém**
 - a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají**
 - b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy
 - c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
 - d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení
-
.....
- 6. firemní kultura**
 - a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem**
 - b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
 - c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy
 - d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy

Certification body for quality management systems
accredited by Czech accreditation institute, under no. 3117

Na Hrázi 519/32, 180 00 Praha 8 Libeň – Palmovka, Czech republic

CERTIFIKÁT

no: DQS - 9001/03/41

Based on positive result of certification audit this is to certify that
company:

NERROX s.r.o.

Květnové revoluce 324/13, 460 13 Liberec 13, Czech republic

has established and maintains a quality management system that
complies to all requirements of

standard **ČSN EN ISO 9001:2001** for quality management systems
for following activities:

„production of food store devices and locksmith production“

This certificate is valid until: **31. 12. 2006**

Certificate is issued based on our best knowledge and qualification and it is based on result of audit executed and its findings,
but it does not liberate the certified supplier from its responsibility emerged from contractual conditions and conditions
defined by other essential legislative and technical standards and directives.

Issued: 31. 12. 2003




Ing. Petr Čihák
Head of certification body

©DQS Czech s.r.o.

PŘÍLOHA Č. 3 – SWOT ANALÝZA

Při plánování se v mnoha případech vychází právě ze SWOT analýzy. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky organizace), Weaknesses (slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a Threats (hrozby z vnějšího prostředí). Analýza zahrnuje působení vnitřních a vnějších činitelů na organizaci.

Silnými stránkami se rozumí pozitivní vnitřní podmínky, které tvoří určitou výhodu před konkurencí.

Slabé stránky jsou naopak negativní vnitřní podmínky, které mohou být příčinou nižší výkonnosti.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním produktům firmy.

Hrozby pak představují nepříznivé podmínky pro současné či budoucí produkty firmy.

Pro budoucnost podniku je nutné monitorovat a pravidelně vyhodnocovat všechny identifikované náměty. Pravidelná práce se SWOT analýzou se musí stát součástí vnitrofiremní komunikace a procesu plánování. Časem se mohou priority měnit a to v kontextu na změně charakteristiky interního i externího prostředí firmy.

V dnešní situaci firmy je třeba brát velmi vážně identifikovaná „ohrožení firmy“, snažit se o jejich analýzu, identifikaci skutečných možných dopadů pro fungování firmy a jejich eliminaci. Dlouhodobě přehlížet nebo podceňovat a neřešit tato ohrožení je totéž, jako být v nečinnosti při poškozování základů domů vlivem nežádoucích, ale ovlivnitelných vlivů. Ne nadarmo se říká: „Když se ale základy poškodí, dům se může zřítit...“

Rovněž se firma musí soustředit na eliminaci svých „slabých stránek“. Nedopustit, aby se přeměnily v „ohrožení“ a začaly tak poškozovat „základy domu“! Naopak důsledným řešením identifikovaných „slabých stránek“ může firma získat výhody a přeměnit je ve své „silné stránky“.

Své „silné stránky“ si firma musí kultivovat, ošetřovat, chránit si je, maximalizovat a rozšiřovat. Tato část totiž tvoří základ podniku, díky kterému firma funguje a prosperuje.

Situace ve firmě Nerrox je pak následující - SWOT analýza pro firmu Nerrox, s.r.o.

Strenghts (silné stránky podniku)	Weaknesses (slabé stránky podniku)
➤ Kvalitní výrobky ➤ Silná pozice na trhu v oblasti produkce gastronomických výrobků ➤ Pružná výroba ➤ Komplexnost služeb (výroba, servis, poradenství) ➤ Kvalifikovaná pracovní síla ➤ Flexibilita ➤ Kvalitní technologické zázemí	➤ Stísněné výrobní prostory ➤ Přerušovaný výrobní tok ➤ Komunikace ➤ Absence vrcholového managementu ➤ Absence marketingového oddělení
Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí)	Threats (hrozby z vnějšího prostředí)
➤ Zahraniční trh ➤ Rozšíření výroby ➤ Normy vybavenosti gastronomických zařízení dle EU ➤ Design ➤ Rozšíření služeb pro externí firmy (laser) ➤ Využití volných skladových prostor pro externí firmy v nové hale	➤ Nasycenost domácího trhu ➤ Konkurence ➤ Růst cen výrobního materiálu (nerez) ➤ Odchod kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky podniku (strenghts) spočívají především v kvalitní výrobě převážně nerezových výrobků. Dále je nutné uvést, že firma má během svého působení na českém trhu vypracovanou určitou pozici v oblasti produkce gastronomických výrobků a proces výroby se vyznačuje pružností a flexibilitou – tzn., že pokud chce zákazník vyrobit specifický produkt, Nerrox je schopný mu vyhovět. Nedílnou součástí silných stránek firmy je také kvalifikovaná pracovní síla.

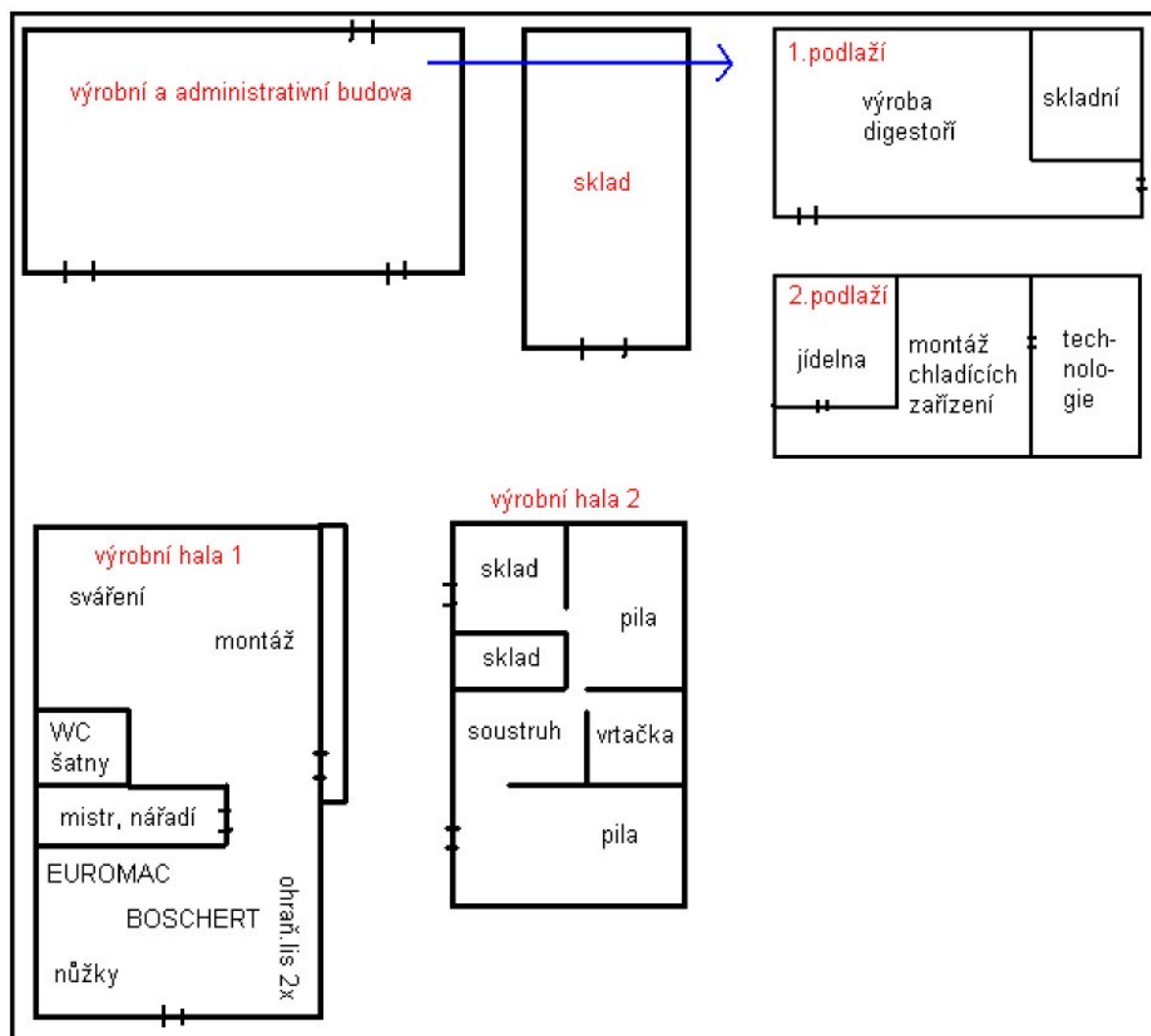
Slabé stránky pak představují v první řadě stísněné výrobní prostory, ale zde je nutno dodat, že tento nedostatek již firma vyřešila nákupem nových výrobních prostor, které ovšem ještě v současné době nejsou využity (vše je ve fázi příprav). Dále do této oblasti SWOT analýzy spadá přerušovaný výrobní tok a špatná komunikace v podniku, i tyto problémy by měla vyřešit výše zmiňovaná hala. Do budoucnosti by se Nerrox měl asi také více zaměřit na zkvalitnění oblasti managementu a marketingu.

Příležitosti podniku spočívají v možnosti rozšířit poskytované služby na zahraniční trh. Výhodou pro firmu může být i nařízení Evropské unie v oblasti gastronomických zařízení, které udává normy pro vybavenost těchto prostor a mnohá zařízení budou nucena podstoupit změny. Tyto změny je Nerrox schopen realizovat. Hodně si také společnost slibuje od plánované investice do laseru, který urychlí a zkvalitní práci. Tato technologie bude také nabízena k využití pro ostatní firmy z regionu, a pro Nerrox to bude další zdroj příjmů. Závěrem bych k příležitostem zmínil možnost využití nových skladových prostor. Ty bude možné využít nejen pro Nerrox, ale vzhledem ke kapacitě zde bude možnost nabízet skladové prostory i pro jiné firmy. I tato činnost bude pro Nerrox představovat nový zdroj příjmů.

Jako nejvážnější **hrozby** se pro Nerrox ukazují možnost nasycení domácího trhu a samozřejmě také vznik konkurence. Společnost si také musí dát pozor na případný odliv kvalifikované pracovní síly.

PŘÍLOHA Č. 4 – ROZMÍSTĚNÍ VÝROBNÍCH HAL A STROJŮ

Rozmístění výrobních hal a strojů



Zdroj: Interní materiály společnosti Nerrox, s.r.o.

PŘÍLOHA Č. 5 – FINANČNÍ PODPORA INOVACÍ Z EU

PŘÍMÁ FINANČNÍ PODPORA INOVAČNÍHO PROCESU Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ

Podnikové zdroje musí představovat hlavní součást financování inovačního procesu, je však nezbytné, aby podnikové zdroje byly doplněny prostředky ze státního rozpočtu. Vývoj výše této podpory od roku 1993 naznačuje, že tato forma podpory byla podceněna. Pokles těchto částek byl zastaven teprve v roce 1996.

Přímá finanční podpora může být podle zákona o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků poskytována ve formě účelové, popř. institucionální podpory. Účelová podpora může být poskytnuta pouze na základě výsledků veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji na grantové projekty z výdajů Grantové agentury České republiky a programové projekty základního a aplikovaného výzkumu, realizující Národní program výzkumu a nebo na projekty aplikovaného výzkumu a vývoje z výdajů na výzkum a vývoj rozpočtových kapitol příslušných správních úřadů. Dále je možné účelovou podporu poskytnout na programy výlučně určené pro potřeby státu nebo územních samosprávních celků.

NEPŘÍMÁ FINANČNÍ PODPORA INOVAČNÍCH PROCESŮ Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ

Kromě podnikových prostředků a přímé podpory z veřejných zdrojů se může významným nástrojem stimulace inovačního procesu stát i nepřímá podpora z veřejných zdrojů. Jestliže přímá podpora spočívá v poskytování prostředků z veřejných rozpočtů, nepřímá podpora se uskutečňuje formou snížení předepisované sazby celních, daňových a jiných sazeb, dávek a poplatků, které jsou součástí příjmu těchto rozpočtů. Závažná je přitom skutečnost, že např. snížení daňové sazby nemusí automaticky znamenat i snížení rozpočtového příjmu, protože nižší procentní sazba může být vykompenzována absolutním nárůstem zdaňovaných aktivit. Podobně snížení člení sazby může vést k vyššímu výnosu z cel, jestliže dojde u dané komodity v důsledku nižšího cla k nárůstu importu, který podléhá clu.

Zvláště v zemích s vysokým celním a daňovým zatížením, mezi něž patří i Česká republika, se může nepřímá podpora stát důležitou součástí mechanismu financování inovačního procesu. Jedna z předností tohoto způsobu spočívá v tom, že nenarušuje na rozdíl od přímé podpory konkurenční prostředí, protože tento způsob podpory může získat každý, kdo splní příslušná kritéria. Vzhledem ke všem těmto okolnostem je výše využívání této podpory v České republice ve výši okolo 1 % z objemu přímé podpory naprosto nedostatečná a nesrovnatelná se situací v zemích EU, kde dosahuje okolo 20 – 30 %.

Aktuální náměty na rozšíření nepřímého financování inovačního procesu představují například tyto návrhy:

- nakupované investice pro výzkum a vývoj daňově zvýhodnit zavedením nové položky odečitatelné od daně,
- možnost uplatnit daňově uznatelné opravné položky pro tvorbu rezerv již v průběhu probíhajícího projektu, který se týká výzkumu a vývoje,
- osvobodit dovozy organizací orientujících se na inovace od cla a DPH,
- plné osvobození od darovací daně sponzorských i věcných darů, prokazatelně používaných výlučně pro výzkum a vývoj,
- vytvoření vhodného prostředí pro využívání rizikového kapitálu ve výzkumu a vývoji.

V zemích spadajících do Evropské Unie mohou firmy realizující inovace uplatnit i různé daňové úlevy a další zvýhodnění pro komerčně orientovaný výzkum a vývoj. Tímto zvýhodněním se rozumí zejména:

- *daňový dobropis* – což je procentuálně stanovená odčitatelná částka od vypočtené a splatné daně. Používá se buď jako paušální sazba (tzv. flat rate) z objemu nákladů na výzkum a vývoj nebo se stanoví z výše přírůstků výdajů na výzkum a vývoj v daném roce oproti příslušně vymezenému období či stanovenému základu. Daňový dobropis vztahující se na přírůstky výdajů, se může týkat veškerých výdajů na výzkum a vývoj nebo jejich části,
- *urychlené odpisování investičních výdajů na výzkum a vývoj* – zde se jedná o možnost odepsat již v prvním roce z příslušného pořízeného investičního majetku celou hodnotu nebo procentuelně poměrně vysokou částku. Nejvíce se využívá

mimořádného odpisu hmotného investičního majetku. Urychlené odpisování přispívá k rychlému pořízení nových progresivních přístrojů a techniky,

- *daňové úlevy pro malé a střední podniky* – tyto firmy, pokud jsou orientované high-tech, pak využívají výsledky výzkumu a vývojové aktivity, které jsou v některých zemích v určitých případech a na určitou dobu osvobozeny od daně,
- *daňová stimulace rizikového kapitálu* – ke stimulaci rizikového kapitálu v případě jeho použití na podporu výzkumu a rozvoje technologií jsou využívána daňová opatření v podobě osvobození od daně z výnosu kapitálu, nižšího zdanění příjmů akcionářů společností rizikového kapitálu, apod.

INOVAČNÍ POLITIKA JAKO SOUČÁST FIREMNÍ STRATEGIE

Poznatky z praxe inovačního podnikání ukazují, že podniky, které se prosazují na trzích, ať už domácích či světových, důsledně uplatňují ve své firemní strategii inovační politiku. V této strategii je kladen důraz na tvorbu nových výrobků a technologií či na jejich zkvalitňování, jež pak firmě usnadňuje a umožňuje předstihnout konkurenci nebo s ní alespoň držet tempo. Chce-li společnost dosáhnout tohoto náročného cíle, musí vytvořit odpovídající systém činnosti celého podniku, či inovovat ten starý. Základem úspěchu je pak adekvátní organizační struktura, která inovaci celého systému umožňuje. Inovační proces začíná u práce se zákazníkem (je nutné znát jeho zájmy a potřeby a dokázat včas reagovat na jím projevené změny). O tom, zda se podaří realizovat inovační politiku a strategii podniku a nakolik bude úspěšná, často rozhoduje skutečnost, zda má podnik k dispozici potřebné investice do celého inovačního cyklu (ten začíná výzkumem a vývojem a končí obchodní politikou). Pokud tyto investice nemá, musí vědět zda se mu je podaří včas získat.

PROGRAM EUREKA

Impuls ke vzniku této mezinárodní spolupráce vyšel od vysokých představitelů Francie a Německa a od roku 1985 je tato iniciativa, zaměřená na rozvoj a aktivizaci inovačního potenciálu organizací jednotlivých zemí, uplatňována jako celoevropská a organizovaná podpora výzkumu a vývoje. Jedním z hlavních atributů této iniciativy je komerční využití

výsledků společně řešených projektů s cílem zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost evropské ekonomiky v podmínkách vzrůstající globalizace.

Program EUREKA byl vyhlášen v roce 1985 s cílem podporovat nadnárodní spolupráci mezi průmyslovými podniky, výzkumnými ústavy a vysokými školami a vytvářet tak podmínky pro růst výkonnosti a konkurenceschopnosti evropského průmyslu a rozvoje jeho společné infrastruktury. Komerční využití výsledků řešení položilo zároveň důraz na aktivní zapojení výzkumu a vývoje do tržní ekonomiky. Projekty EUREKY mají výhradně civilní charakter a jsou zaměřeny na oblast soukromého i veřejného sektoru. Jejich výstupem musí být nové, inovované špičkové výrobky, technologie či progresivní služby, schopné prosadit se na světovém trhu.

V současné době EUREKA sdružuje 33 států a řádným členem je rovněž Komise Evropské unie. Z bývalých socialistických zemí jsou členy Česká republika, Maďarsko, Polsko, Rusko, Slovinsko, Rumunsko a Litva, Bulharsko, Estonsko, Lotyšsko, Slovensko, Ukrajina, bývalá Federace Jugoslávie.

Program EUREKA přispívá:

- ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti na světových trzích,
- k účelnějšímu a akcelerovanému využívání disponibilních zdrojů, zejména strojního a přístrojového vybavení, potenciálu pracovních sil a know-how,
- ke koncentraci finančních prostředků národních subjektů, zainteresovaných na řešení společných výzkumných či vývojových záměrů s přímou či zprostředkovanou podporou státních institucí,
- k intenzivnější podpoře rozvoje malých a středních podniků a k širší integraci evropských vnitřních trhů,
- k řešení enviromentálních problémů, zejména těch, které přesahují národní možnosti a ovlivňujících životní prostředí v evropském prostředí.

V současné době zahrnuje program EUREKA 31 evropských zemí a jako 32 člen vystupuje komise EU. Z hlediska oborů je program EUREKA velice široký a projekty jsou zařazeny do určitých oblastí dle zadaných kódů.

KÓDY V PROGRAMU EUREKA

BIO	biotechnologie, lékařské a farmaceutické obory
COM	komunikační technologie
ENE	výroba a využití energie
ENV	životní prostředí a enviromentální problematika
INF	informační technologie
LAS	využití laseru
MAT	materiálový vývoj
ROB	řízení procesů a robotika
TRA	doprava a logistika

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CELOEVROPSKÉHO PROGRAMU EUREKA JE NÁSLEDUJÍCÍ

Konference ministrů – je nejvyšší orgán programu, schází se jedenkrát ročně a řeší a schvaluje zásadní problematiku programu.

Skupina vysokých představitelů (HLG) – je složena z vysokých vládních úředníků členských zemí a komise EU a v podstatě je řídicím grémiem programu.

Sekretariát programu EUREKA (ESE) – sídlí v Bruselu a má 17 pracovníků, zabezpečuje všechny nezbytné činnosti pro širokou koordinaci programu.

Národní programový koordinátor (NPC) – řídí a zajišťuje veškeré aktivity týkající se programových otázek v jednotlivých členských zemích.

Rada programu EUREKA – působí jako poradní orgán a její členové jsou nezávislí experti z jednotlivých oborů věcné náplně projektu.

KRITÉRIA PROGRAMU EUREKA

- spolupráci průmyslových podniků, výzkumných organizací nebo vysokých škol nejméně ze dvou členských zemí,
- dosažení znatelného pokroku (vyššího inovačního stupně) užitné hodnoty vyvíjeného výrobku, technologického procesu nebo služby,
- perspektivu finančního zisku z realizace řešení projektu,
- řešení a komerční využití je určeno pro civilní sektor,
- účastníci musí mít technické, řídicí a finanční schopnosti a kompetence pro zajištění řešení.

FINANCOVÁNÍ PROGRAMU EUREKA

Program EUREKA nevytváří žádný společný finanční fond na podporu řešení projektů. Účast v projektech si hradí jejich účastníci sami, avšak spolupráce v rámci EUREKY je ve většině členských zemí podporována státem, což umožňuje rychlou akumulaci finančních prostředků ze soukromých zdrojů, dotací nebo půjček z veřejných prostředků.

Vláda České republiky rozhodla o finanční podpoře účasti průmyslových podniků, výzkumných organizací a vysokých škol na řešení projektů EUREKA ze státního rozpočtu. Podpora jednotlivým řešitelským subjektům může činit až 50% finančních nákladů na výzkumnou část řešení projektu. Na finanční podporu není právní nárok a žádá se o ní po kvalifikaci návrhu projektu v Sekretariátu programu EUREKA účastí řešitelů ve veřejné soutěži vyhlašované na stránkách www.msmt.cz prostřednictvím Národního programového koordinátora EUREKY.