

Univerzita Pardubice  
Ekonomicko-správní fakulta

Analýza inovačního managementu v konkrétním podniku  
Michala Zadinová

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Michala Zadinová  
Osobní číslo: E16165  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management podniku: Management malých a středních podniků  
Název tématu: Analýza inovačního managementu v konkrétním podniku  
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení oblasti inovačního managementu se zaměřením na procesní a organizační inovace. V případě identifikace slabých míst navrhnout doporučení ke zlepšení.

#### Osnova:

- Definování metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky inovačního managementu.
- Charakteristika metodologie dotazníkového šetření.
- Analýza inovačního managementu se zaměřením na konkrétní podnik.
- Zhodnocení výsledků, zpracování návrhu a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**DVOŘÁK, J. a kol., Management inovací. 1. Prah : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7**

**JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P. a ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. 176 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.**

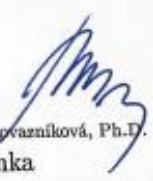
**KISLINGEROVÁ, E. a kol., Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s.**

**VEBER, J. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.**


**VLČEK, R. Strategie hodnotových inovací. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-743-1048-5**

Vedoucí bakalářské práce:   
**Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romana Procházková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2019

Michala Zadinová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michaelae Stříteské Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady, které mi při tvorbě bakalářské práce velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat panu Pavlu Vaňkátovi, řediteli firmy Technocon, s.r.o., za poskytnutí času a potřebných informací ke zpracování praktické části bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce „Analýza inovačního managementu v konkrétním podniku“ je zhodnocení inovačního managementu se zaměřením na procesní a organizační inovace v podniku. V úvodu se opodstatňuje téma zvolené práce, představuje se objekt a předmět zkoumání a formulují se cíle a úkoly zkoumání. V druhé části je provedena analýza metodou dotazníkového šetření v technologické firmě Technocon, s.r.o. Závěrem je zhodnocena aktuální situace firmy a jsou navržena obecná doporučení směřovaná ke zlepšení procesní a organizační inovace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Invence, inovace, inovační management, kreativita, inovační strategie, proces

## **TITLE**

Analysis of innovation management in a particular company

## **ANNOTATION**

The subject of the thesis "analysis of innovation management in a particular company" is the evaluation of innovation management with a focus on process and organizational innovation in the company. In the introduction the theme of the chosen work is justified, the object and the subject of the research are presented and the objectives and tasks of the research are formulated. In the final part of the analysis is carried out by questionnaire survey method in the technological company Technocon, s.r.o. The current situation of the company is evaluated and general recommendations for improving process and organizational innovation are proposed.

## **KEYWORDS**

Invention, innovation, innovation management, creativity, innovation strategy, process

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>seznam grafů</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>12</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Teoretická východiska problematiky inovací</b> .....	<b>12</b>
1.1 Invence, inovace a Oslo manuál .....	12
1.2 Typologie inovací .....	13
1.2.1 Produktová inovace.....	13
1.2.2 Procesní inovace .....	14
1.2.3 Marketingová inovace.....	14
1.2.4 Organizační inovace .....	14
1.3 Inovační teorie .....	14
1.3.1 Inovační teorie dle Josepha Aloise Schumpetera .....	14
1.3.2 Inovační teorie dle Františka Valenty .....	16
1.3.3 Inovační teorie dle Radima Vlčka .....	17
1.3.4 Inovační teorie dle Petra Ferdinanda Druckera .....	18
1.4 Inovační podnikání .....	19
<b>2 Inovační management</b> .....	<b>21</b>
2.1 Fáze managementu inovací.....	22
2.2 Strategické záměry.....	23
2.2.1 Strategické inovační záměry.....	24
2.2.2 Strategické inovační záměry malých, popř. středních firem s malými zkušenostmi s inovacemi .....	25
2.3 Inovační strategie .....	26
2.3.1 Strategie průlomových inovací .....	27
2.3.2 Strategie reverzních inovací.....	29
2.4 Měření inovací .....	29
2.4.1 Měření inovací - hodnocení inovačního výkonu .....	30

2.4.2	Měření inovací ve službách .....	31
<b>3</b>	<b>Analýza inovačního managementu ve firmě Technocon, s.r.o. ....</b>	<b>32</b>
3.1	Mise a vize firmy .....	32
3.2	Strategické inovační záměry .....	33
3.3	Inovační proces firmy .....	34
3.4	Organizační a procesní inovace .....	35
3.5	Měření inovací .....	35
3.6	Charakteristika provedeného šetření.....	35
3.7	Analýza výsledků provedeného dotazníkového šetření.....	37
3.8	Shrnutí získaných výsledků, návrhy a doporučení .....	47
	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>52</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>55</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Business cycles.....	16
Obrázek 2: Klasifikace inovací používaná Eurostatem .....	20
Obrázek 3 : Fáze managementu inovací .....	22

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Řád inovace.....	17
Tabulka 2: Rozdíl mezi strategií rudého a modrého oceánu.....	27
Tabulka 3: Rozdíl mezi strategií průkopnického a rychle druhého .....	28
Tabulka 4: Výhody a nevýhody otevřených inovací.....	29
Tabulka 5: Uskutečnil Vás podnik tyto změny? .....	44
Tabulka 6: Jakým stylem si myslíte, že Vás vede manažer? .....	45

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.....	36
Graf 2: Pozice respondenta ve firmě.....	37
Graf 3: Podporuje motivační systém inovaci a kreativitu? .....	38
Graf 4: Jaká kreativita je ve Vás nejvíce podporována? .....	39
Graf 5: Kdo navrhuje nápady na inovace?.....	40
Graf 6: Jaké inovační schopnosti by se ve firmě měly zlepšit? .....	41
Graf 7: Co bylo hlavním motivem pro zavedení inovačních aktivit ve Vašem podniku? ...	42
Graf 8: Kde myslíte, že by bylo třeba zavést zlepšení procesní inovace? .....	43
Graf 9: Tvrzení otázek .....	46

## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	přibližně
např.	například
popř.	popřípadě
tzv.	takzvaně

# ÚVOD

Inovace byla vždy důležitou součástí firem, nyní je velmi podstatná z hlediska konkurenceschopnosti na trhu, která je rozšířena v rámci globální ekonomiky. Na trhu jsou zaznamenáni reální konkurenti, ale mohou vstoupit také potencionální konkurenti. Inovace má reálné dopady na snížení nákladů firmy, nabízí konkurenční výhodu a v jejím důsledku může firma více prosperovat.

Firma Technocon, s.r.o. byla vybrána z důvodu zajímavé podnikové kultury, moderního pohledu manažera, který se snaží vést firmu dynamicky a zároveň i lidsky.

Hlavní náplní této práce je analýza procesů a organizační inovace v konkrétním podniku v oboru technologie a lehkého strojírenství Technocon, s.r.o. Cílem je zmapovat současný inovační proces ve firmě a případně návrh možného zlepšení inovace.

První část práce je zaměřena na vymezení teoretických východisek jako je invence, inovace a typologie inovace. Dále je věnována pozornost inovaci dle významných teoretiků, jako je J. A. Schumpeter, F. Valenta, R. Vlček a P. F. Drucker.

Ve druhé kapitole je sledován inovační management, fáze managementu inovací, které se dělí na identifikační, invenční, inovační a komercializační fáze. Dále jsou popsány strategické inovační záměry a záměry malých, popř. středních firem s malými zkušenostmi s inovacemi. Druhy inovačních strategií a měření inovací.

Druhá část práce je analytická. Čtenář je seznámen s technologickou firmou Technocon, s.r.o. a jejím postupem v rámci inovačních procesů. Blíže jsou specifikovány strategické záměry vedení podniku v oblasti inovací, organizační a procesní inovace a měření inovací ve firmě.

V závěru je shrnut současný stav a návrhy pro budoucí efektivní fungování společnosti Technocon, s.r.o.

Analýza je provedena metodou dotazníkového šetření. Na základě dotazníku jsme se dozvěděli, že zaměstnanci jsou kreativně i inovačně vedeni. V organizaci není příliš vysoká hierarchie, zaměstnanci mezi sebou mají otevřenou komunikaci. Mohou se zapojit do rozhodování společnosti, mají prostor pro rozvíjení své kreativity, v čemž je třeba do budoucna pokračovat. Inovace v podniku vzniká převážně za účelem uspokojení potřeb zákazníků, tudíž je třeba o klienty pečovat. Je nutné zvýšení kontroly v produkci a komunikace se zákazníkem.

S ohledem na výsledek šetření je navrženo pokračování v rozvíjení kreativity, dále zvýšit komunikaci se zákazníky, spolupráce s externími odborníky a z důvodu různorodých výrobků je třeba uspořádat sled procesu tak, aby byl co nejefektivnější.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY INOVACÍ

Pro začátek této bakalářské práce je nezbytné vymezit několik důležitých pojmů z oblasti Managementu inovací. Pojmům jako invence, inovace, management inovací, inovační podnikání a Oslo manuál je potřeba obecně porozumět pro pochopení textu.

## 1.1 Invence, inovace a Oslo manuál

Invence a inovace jsou spolu úzce spjaty. Inovace je komplexní proces od nápadu, přes vývoj až po realizaci. Na rozdíl od invence a konkurence, které jsou pouze součástí inovace. Invence přináší nové myšlenky, vynálezy, zlepšení návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod., ale nepostačuje k naplnění inovací. Dvořák (2006, s. 41) vysvětluje invenci jako „*tvůrčí aktivitu vedoucí ke změně ve struktuře vedení*“.

Invence vždy předchází inovacím, slouží pouze k získání nových poznatků a k využití ve vědě. Je několik důvodů, proč nelze úplně každou invenci zrealizovat. Příkladem je např. finanční náročnost, nedostatek lidských zdrojů, tržní překážky apod. Dvořák (2006, s. 41) uvádí „*pouze zrealizovaná invence je inovace*“.

V posledních letech se věnuje velká pozornost právě inovacím v podnikání. Dle Švejdy (2002, s. 231) to je přirozené, neboť podniky, které se neopírají o inovace, nemají velkou šanci na úspěch.

Kotler a Keller (2007, s. 792) definovali inovaci jako jakékoliv zboží, službu či nápad, který člověk vnímá jako nový. Nápad přitom mohl mít již dlouhodobou historii.

Za důležitou položku v inovacích je dle Frankové (2011, s. 256) považována kreativita. Kreativita je zdrojem nových nápadů, myšlenek a návrhů změn, které jsou poté realizovány prostřednictvím právě inovací.

J. A. Schumpeter inovace považoval za „*podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni*“ (Schumpeter, 1939 cit. podle Veber, 2016, s. 77).

Oslo Manuál je základem, na kterém OECD, EUROSTAT a další mezinárodní organizace zveřejňují a shromažďují statistiky o podnikové inovaci. V roce 1992 byla vydána první verze Oslo manuálu, která se zaměřila na technologické procesy a produkty ve výrobě. Následně byl v roce 1997 aktualizován a jeho zaměření se rozšířilo na sektor služeb. Další verze Oslo

Manuálu byla publikována v roce 2005, kde se rozšiřuje typologie inovací o inovace organizační a marketingové, dále se věnuje systémovému obsahu inovací. Verze v roce 2005 pokrývá pouze inovace v sektoru obchodního podnikání a zabývá se inovacemi na úrovni firmy. Čtvrtá verze Oslo manuálu byla publikována v roce 2018. Čtvrtá edice zahrnuje nový materiál určený na podporu měření inovací mimo podnikatelský sektor, porozumění vnějším i vnitřním faktorům podnikové inovace, což je i nejdůležitější inovace firmy, umožňuje lepší využití inovačních údajů pro analýzy i statistiky. (Oslo Manual 2018, 2019)

Oslo manuál má základní dva cíle (Klímová, 2006, s. 180):

- Zveřejnění rámce k postupu statistických šetření pro zajištění mezinárodní srovnatelnosti dat,
- pomoc novým příchozím členům v této oblasti.

## **1.2 Typologie inovací**

Na základě věcného hlediska se inovace v současném statistickém výkaznictví dělí na inovace procesní, produktové, marketingové a organizační. Klíčový význam na trhu mají především produktové inovace. Zavedení nového produktu na trh může podniku přinést mnoho výhod, jako např. včasné získání výhodné pozice na trhu nebo brzké zisky díky dočasnému monopolu. (Dvořák, 2006, s. 42)

### **1.2.1 Produktová inovace**

Inovace spočívá v zavedení nových, nebo významném zlepšení stávajících výrobků či služeb. Zlepšení se projevuje především v technických specifikacích, materiálech, komponentech, softwaru, uživatelské vstřícnosti, nebo jiných funkčních charakteristikách. Nový produkt se od předchozího významně liší, a to především zamýšleným užitím a charakteristikami. Inovace služeb může poskytnout výrazné zlepšení v poskytování služeb jako je třeba rychlost, přidání nových charakteristik nebo funkcí ke stávajícím službám, nebo zavedení zcela nových služeb. Cílem produktové inovace je především náhrada zastaralých výrobků výrobky zdokonalenými, nebo příprava zcela nových výrobků, což vede k zachování a zvětšení tržního podílu a získání trhů nových. (Dvořák, 2006, s. 42)

### **1.2.2 Procesní inovace**

Inovace spočívá v zavedení nové produkce, nebo jejím významným zlepšení anebo zavedení nových dodavatelských metod. Jedná se především o podstatné zlepšení techniky, softwaru nebo zařízení. Zlepšení softwaru a zařízení se projevuje v činnostech, jako je účetnictví, nákup, údržba apod. Tato inovace může vést ke snížení mzdových nákladů, materiálové spotřeby, energetické spotřeby, zlepšení pracovních podmínek nebo životního prostředí a snížení zmetkovosti. Snížení výrobních nákladů vede ke snížení cen a následně zvýšení podílu na trhu na úkor konkurence. (Dvořák, 2006, s. 42)

### **1.2.3 Marketingová inovace**

Inovace spočívá v zavedení nové marketingové metody, kterou doposud podnik nepoužíval a která je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie. Výsledkem by měla být změna v designu produktu, v jeho balení a distribuci na trhu prostřednictvím nových prodejních kanálů. Mělo by dojít k podstatné změně nástrojů komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations) a k nové cenové strategii apod. (Dvořák, 2006, s. 42)

### **1.2.4 Organizační inovace**

Inovace spočívá v zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, v externích vztazích, nebo v organizaci pracovního místa. Nové organizační metody mohou zahrnout např. vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli, nebo outsourcing, změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami, což vede k vydělení určitých činností, jako je údržba, nebo informační technologie mimo podnik. (Dvořák, 2006, s. 42)

## **1.3 Inovační teorie**

Jak již bylo zmíněno, v této kapitole se budeme zabývat pojetím inovací dle významných teoretiků jako je Schumpeter, Valenta, Vlček a Drucker.

### **1.3.1 Inovační teorie dle Josepha Aloise Schumpetera**

Joseph Alois Schumpeter se stal nejvýznamnějším rakouským ekonomem dvacátého století. Zpracoval teorii inovačních cyklů a jejich příčiny v jeho nejznámějším díle s názvem

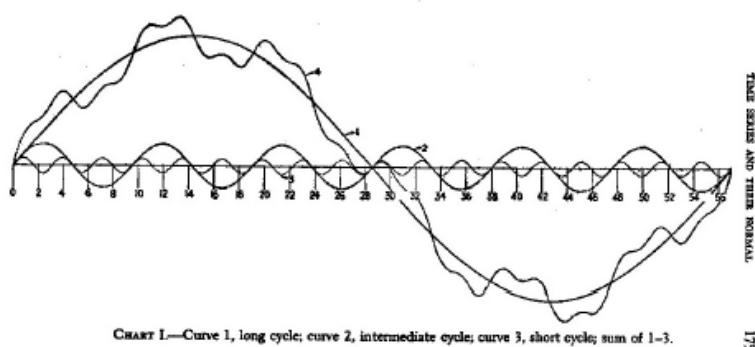


Business cycles. Teorie cyklického vývoje ukazuje jeho příčiny jednak faktory ekonomického růstu (demografické změny), dále mezi příčiny řadí změny externího prostředí (za radikální změny považuje války, či revoluce), poslední skupinu příčin uvádí inovace.

Schumpeter považoval za podnikatele každého, kdo se pomocí inovací snažil zlepšit svoje postavení na trhu pro větší zisk. Pomocí inovace podnikatelé získají konkurenční výhodu na trhu.

Za inovace Schumpeter považoval pouze první uvedení nového výrobku, technologického postupu či surovin apod. na trh. Všechny další výrobce považoval za imitátory. Mnoho současných autorů se od myšlenky tzv. Schumpeterovy triády invence, inovace a imitace odvrací a považuje všechny případy za inovace, kdy je z hlediska výrobce za nový výrobek považován.

Moderní podnik dle Schumpetera musí být přizpůsoben tak, aby v něm mohly probíhat inovace jak ve výrobě, tak i v řízení. Za inovaci považoval úplně novou myšlenku, nikoli pouze nějakou úpravu zavedeného způsobu výroby, řízení či systému. Dle Schumpetera jsou inovační cykly důvodem hospodářských změn, nebo-li vln. Tyto vlny jsou rozděleny do podskupin, které jsou na sebe závislé a každá vlna je pojmenována podle ekonoma, který vlnu zpozoroval. Kondratova dlouhá vlna je nejdelší inovační vlnou, která trvá přibližně padesát čtyři let. Tvoří ji dvě Wardewellovy vlny, jejich dobu odhaduje kolem dvaceti pěti let. Každá Wardewellova vlna tvoří tři Juglarovy vlny, jejichž doba trvání je odhadována na devět let. Poslední vlnou, která trvá tři roky, je Kitchinova krátká vlna. Menší vlny Schumpeter neuváděl, protože je považoval za sezónní výkyvy, nebo jiné změny, které se nedají předem předvídat a z dlouhodobého hlediska nemají takový vliv jako uvedené vlny. (Schumpeter, 1912 cit. podle Dvořák, 2006, s. 41)



Obrázek 1: Business cycles

Zdroj: Bulls Beware (2019)

### 1.3.2 Inovační teorie dle Františka Valenty

Problematikou inovací se dále po Schumpeterovi zabývala řada odborníků, k nimž patří i Valenta. Valenta uvažoval, že inovace je jakákoli změna ve výrobě jakéhokoli výrobku. Tímto tvrzením se odlišuje od Schumpetera. Změna může být jak vědomě připravovaná, žádaná, změny samovolné, ale většinou jsou nechtěné. Inovací dle Valenty je i motivace zaměstnanců, která má zamezit stávkám zaměstnanců.

Řád inovace charakterizuje Valenta jako „*rozměr, nebo-li různou vzdálenost, o kterou se nové výrobky nebo jiné faktory výroby či jiné činnosti vzdalují od jejich původního stavu před inovací*“ (Valenta, 2001, s.39).

Valenta ve své prvotní práci rozlišuje celkem 5 řádů (stupňů) kvalitativních změn, jako je vnější adaptace, varianta, generace, druh a rod. V dalších publikacích svoji klasifikaci inovací rozšířil o řády 6 až 9, jak je vidět v následující tabulce 1.

ŘÁD	OZNAČENÍ	CO SE ZACHOVÁ	CO SE ZMĚNÍ	PŘÍKLAD
- n	Degenerace	Nic	úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Udržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zrychlený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělbá činnosti	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Techno. konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ KONTINUALNÍ INOVACE</b>				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE</b>				
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmene	Princip technologie	Vznášedlo
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Tabulka 1: Řád inovace

Zdroj: Valenta (2001, s. 39)

### 1.3.3 Inovační teorie dle Radima Vlčka

Vlček (2002, s. 443) definuje inovace jako „*tvůrčí lidskou aktivitu vyvolávající pozitivní změnu ve struktuře podnikatelských objektů, která má za následek požadovaný a očekávaný pozitivní efekt*“.

Úspěchem inovačního úsilí firmy je závislé na včasné a správně zvolené strategii managementu inovací. Přiměřenost strategie managementu inovací je, kromě vnějších vlivů tvořených regionálními a globálními podmínkami, právním, ekonomickým, tržním a ekologickým prostředím, vymezována respektováním faktorů, jako jsou (Vlček, 2002, s. 443):

- vyspělost odvětví, v němž firma podniká,
- konkurenční postavení firmy,

- kondice firmy (stav, ekonomická, výrobně technická a technologická situace),
- poslání a vize, cíle a strategie firmy,
- podniková kultura a inovace ve firmě,
- vyspělost, znalost a intelektuální kapitál firmy.

Strategii managementu inovací Vlček (2002, s. 189) charakterizuje jako „*empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí, kterými se v podnikatelských jednotkách nejen odstraňují problémy a neefektivnosti, ale především využívají příležitosti a výzvy pro další růst a rozvoj firmy*“.

Pod uvedenou charakteristikou strategie managementu inovací autor prezentoval tři strategie managementu inovací (Vlček, 2002, s. 189):

- strategie vnímaného stupně novosti výrobků,
- strategie stanovení podnětné inovace,
- strategie určení druhu restrukturalizace firmy.

Koncepty dalších strategií managementu inovací jsou (Vlček, 2002, s. 189):

- strategie uplatňování odlišné složitosti inovací.
- strategie vzniku produktových a procesních inovací.
- strategie určení druhu restrukturalizace firmy.

#### **1.3.4 Inovační teorie dle Petra Ferdinanda Druckera**

Co se týče inovací, je si velmi blízký svými názory s Schumpeterem. Ducker je přesvědčen, že inovace jsou funkcí „nových technologií“ v podobě podnikatelského řízení (Vlček, 2011, s. 13). Inovační aktivity začínají analýzou příležitostí, které spatřujeme jak uvnitř, tak i vně organizace. Druckerer doporučuje vyhýbat se inovacím, které vedou k rozšiřování rozčlenění, tříštění sil i zdrojů. Inovace by měly být na malém trhu pružně ověřeny, aby mohlo případně dojít k snadným změnám. Cílem je dosažení vedoucího postavení na daném trhu, jinak se vytváří prostor pro konkurenci. (Drucker, 2002, s. 231)

Druckerer specifikoval zdroje vhodné pro implementaci inovace (Drucker, 1993, s. 22):

- neočekávaná událost, jako například nečekaný úspěch nebo neúspěch konkurentů
- kontradikce mezi realitou a tím, co předpokládáme
- inovace vycházející z nezbytnosti určitého procesu
- změny v rámci tržní struktury nebo podnikatelského odvětví
- demografické změny
- změny z pohledu vnímání
- nové poznatky.

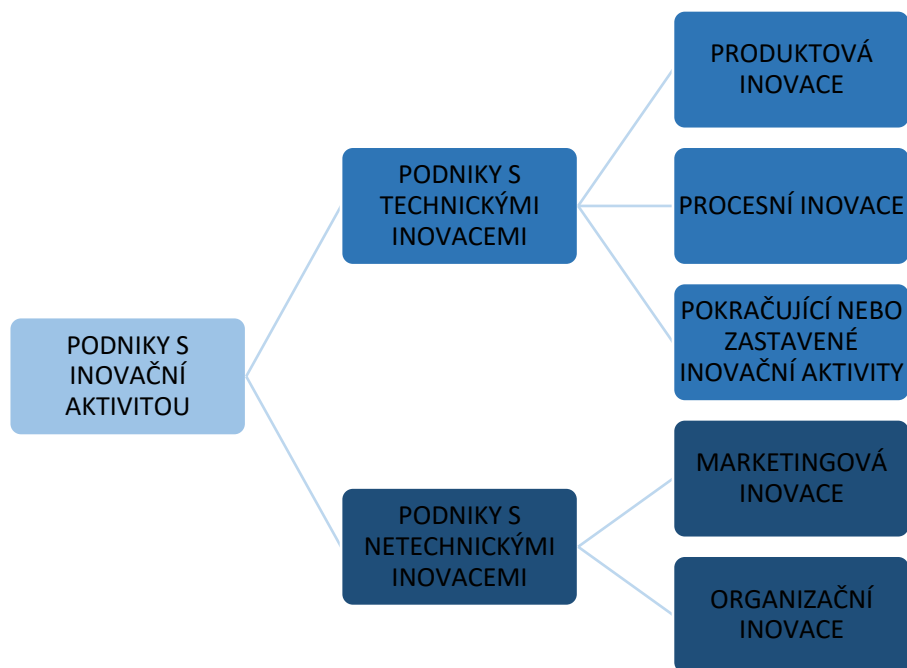
## **1.4 Inovační podnikání**

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit zaměřených na soustavnou realizaci inovací. Předmětem podnikání je zveřejnění nových výsledků vědy a výzkumu na trh. Mezi nejvíce inovativní firmy patří malé a střední podniky, jejichž hlavním předmětem je realizace nového produktu (výrobků, služeb, technologie) a umístění na trh.

Inovační aktivity podniku, které zavádějí inovace do praxe. Aktivity dělíme na technologické a netechnologické. U technologické inovace jde o transformaci poznatků vývoje a výzkumu do procesu výroby a konečného produktu. Jsou to aktivity, které zavádí inovace do procesu, aplikují nové výrobní metody, zlepšují výrobní techniky, software, zařízení či distribuční systémy. Mezi technologické dále patří i inovace založené na zlepšení konečného produktu či služby přinášející zákazníkovi výhody, kterými mohou být lepší funkčnost či nové možnosti využití.

Další skupinou inovační aktivity podniku jsou inovace netechnologické. Zabývají se inovací marketingu a organizačními složkami, jako jsou nové obchodní a prodejní praktiky, interní reorganizace nebo zvyšování inovační kapacity. Marketingovou inovaci chápeme jako zavedení nových metod vzhledu produktu, jeho balení, ceny.

Podnik, který provedl alespoň jednu inovační aktivitu, kdy byla realizovaná inovace procesu či produktu nebo zavedl do praxe organizační či marketingovou inovaci, takový můžeme označit za inovativní. V obrázku 2 je zachycena metodika klasifikace inovací používaná Eurostatem. (Český statistický úřad, 2019)



Obrázek 2: Klasifikace inovací používaná Eurostatem

Zdroj: Český statistický úřad (2019)

V České republice existuje Asociace inovačního podnikání ČR, což je inovační infrastruktura, která vytváří zázemí pro systém inovačního podnikání. AIP ČR je nevládní organizace, která byla založena v roce 1993. Její hlavní činností je vytvářet předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání v České republice. AIP ČR je především orientovaná na konečné uživatele, jako jsou pracoviště výzkumu a vývoje, inovační firmy, vědeckotechnické parky, transferové pracoviště.

## 2 INOVAČNÍ MANAGEMENT

*„Management inovací je pojem pro specifickou manažerskou disciplínu, která zejména na úrovni mikrosféry představuje komplex aktivit spojených s iniciací inovací až po jejich komerční uplatnění.“* Takto charakterizuje inovační management Veber (2016, s. 88).

Management inovací reaguje jak na potřeby zákazníka, tak na potřeby výrobce. Jsou v něm zahrnuti zaměstnanci na jakékoli úrovni podnikové hierarchie.

Veber (2009, s. 20) uvádí, že čím vyšší je stupeň hierarchie, tím komplikovanější je komunikace mezi managementem a nejnižšími úrovní podniku, čímž vzniká pomalejší rozhodování, které vede k horší konkurenceschopnosti podniku. Důsledkem ploché organizace vzniká v podniku pružné rozhodování, tudíž tok informací od nejnižší postavených pracovníků k top managementu je krátké a rychlé (Plochá organizace, 2011).

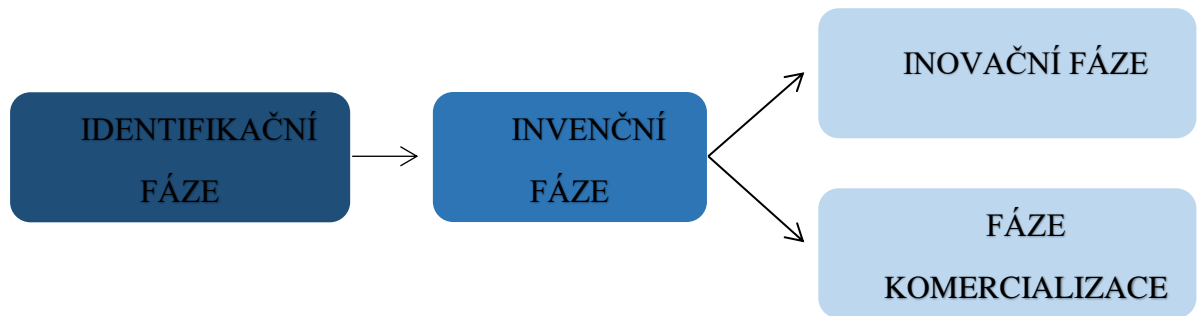
Participativní styl vypracoval Rensis Likert, který jej zařadil do modelu 4S, kde se řadí mezi styly exploativně autoritativní styl, benevolentní autoritativní styl a konzultativní styl. Participativní styl podporuje volnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, otevřenou komunikaci se zpětnou vazbou a principem stylu je skupinové rozhodování. (Styl řízení/styl vedení, 2011)

Cílem inovačního managementu je správná implementace inovační strategie. Kreativita je nedostačující k uvedení nového nápadu na trh. Důležité je správné celkové řízení inovací v podniku. Proces řízení inovací je obtížný z hlediska výskytu neočekávaných událostí a náročnosti v průběhu implementace inovací.

I přes složitou a neurčitou povahu inovačního procesu lze najít vzorec, který zajistí podstatu úspěchu. Pojem řízení inovačního procesu můžeme chápat jako nastavení podmínek, které zvyšují pravděpodobnost úspěchu. Ovšem tyto podmínky závisí na dvou faktorech, kterými jsou technické zdroje (zařízení, lidé, finanční zdroje, znalosti apod.) a schopnosti tyto zdroje optimálně řídit. (Veber, 2016, s. 88)

## 2.1 Fáze managementu inovací

Hledají se vhodné způsoby, jak z veřejných prostředků podporovat inovační aktivity. Následující Obrázek 1. spolu s textem přináší přehled současných postupů.



Obrázek 3 : Fáze managementu inovací

Zdroj: Veber (2016, s. 88)

Jednotlivé fáze si nyní rozebereme (Veber, 2016, s. 89-91):

- Identifikační fáze:

Ještě před inovací je třeba provést identifikaci trhu, zda o produkt nebo službu bude mít zákazník zájem. S poznatkem, že nemá smysl vyvíjet či inovovat něco, o co ve finální podobě nebudou mít zájem, přichází marketingová koncepce produkce již někdy v průběhu šedesátých let.

Nová identifikační podoba „ekonomické diplomacie“ převážně pro malé evropské státy monitoruje potřeby zahraničních zákazníků. Zjištěné informace předají domácí podnikatelské sféře. Příslušné orgány dokonce identifikují trendy v budoucí spotřebě na daných trzích.

- Invenční fáze:

Fáze, která nespočívá pouze v iniciování invence (nápadů), ale uvádí nové vědecké poznatky, výzkumné zprávy, objevy apod. Jedná se o novum, ale i přesto není zcela připravené či vhodné pro praktické využití. Využívá se především ve výzkumných ústavech, na vědeckých školách či dalších vědeckých nebo výzkumných institucích.



Většina programů využívá možnost finanční podpory pro financování vědeckých či výzkumných pracovišť z veřejných prostředků, s cílem zjištění nových poznatků. Z důvodu velké rizikovosti projektů nemohou vědecké či výzkumné instituce počítat s komerčními prostředky na svoji činnost.

- Inovační fáze:

Souhrn činnosti, při kterých se nové poznatky transformují do podoby nových výrobků, služeb či technologií apod. Inovační fázi nemusí vždy předcházet poznatek získaný z vědeckých či výzkumných institucí, může jít o vlastní firemní vývoj i ideu.

Takové projekty mohou být podporovány z veřejných prostředků, zejména z různých rizikových fondů nebo přímých dotací pro nadějně projekty, převážně pro malé a střední podniky.

- Fáze komercializace:

Jde o aktivity, které jsou spojené s tím, jak nový produkt či službu uvést na trh, aby byly profitabilní, a jak rozšiřovat prodeje, trhy apod.

Podpory z veřejných prostředků jsou např. zvýhodněné podmínky pro podnikatele na výstavách či veletrzích, zařazení nových produktů do různých nabídkových katalogů, prezentace nabídky na zahraničních obchodních místech apod.

## 2.2 Strategické záměry

*„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až na 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru“ (Keřkovský, 2006, s. 3).*

Inovační strategické aktivity jsou součástí strategie firmy, navazují na celkovou strategii a odpovídají na dvě otázky (Veber, 2016, s. 152):

- strategické záměry: jaké inovace (procesní, produktové), by měly být realizovány ve strategickém horizontu
- inovační strategie: jaké strategické přístupy zvolíme pro dosažení strategických záměrů.

## 2.2.1 Strategické inovační záměry

Vymezení předpokládaných změn ve výrobní oblasti, v posunech technologií, manažerských přístupech apod.

Zdrojem pro určení strategických záměrů jsou dva poznatky (Veber, 2016, s. 152):

- Technického charakteru:  
např. vývojových, výzkumných, konstrukčních, projektových, technologických útvarů, které vycházejí z externích informací, ale i z vlastních vývojových či výzkumných prací;
- Obchodního charakteru:  
zákazníků, analýz trhu, konkurence, ale i zjištěné informace od zákazníků při denní komunikaci, ze stížností, reklamací, tyto poznatky je možné získat prostřednictvím vlastní struktury firmy nebo výzkumy od externích organizací.

Formování strategických záměrů zabývajících se inovací představuje aktivitu, která náleží vrcholovému vedení a má řadu dimenzí (Veber, 2016, s. 152-153):

- U etablovaných firem:  
které mají zkušenosti s inovacemi a mají útvary, jež se zabývají vývojem novinek a jejich komercializací. Stanovují priority v inovačních aktivitách, určují formy řešení inovací a vymezují finanční prostředky nutné pro realizaci inovačních záměrů.
- malých a středních firem:  
nemají téměř žádné zkušenosti s inovacemi. Firma nemá představu o konkrétní podobě inovace nebo nemá dostatečné finanční zdroje pro realizaci inovací.
- v zárodečném stádiu:  
potencionální podnikatel má dobrý nápad, vynález či inovaci, ale nemá za sebou formální zázemí podnikatelského subjektu, tudíž uvažuje, zda svůj kreativní výstup prodá podnikateli, který je již úspěšně zavedený nebo zahájí vlastní podnikatelskou činnost, zahájí svou činnost jako start-up.

Inovační strategické záměry jsou většinou nejasné a jejich dosažení je taktéž značně nejisté. Limitujícími faktory jsou (Veber, 2016, s. 154):

- inovační způsobilost:  
organizace založená na inovačních zkušenostech, schopnostech. Pokud firma uvažuje o inovačních aktivitách je třeba zapojit inovační kompetenci.
- specifikace inovace/i:  
Zaměřuje se jak na četnost, tak i na hloubku novosti. Uvažujeme o zlepšování stávajících produktů či technologií a o cestách k jejich dosažení, na výrazné změně nebo zcela novém produktu či technologii, v tomto případě bude obtížné dosažení cílové podoby inovace.
- řízení inovací:  
jde o jasnou definici inovací, co má splňovat a jaký problém má řešit, je to východiskem dalšího sledu aktivit.

### **2.2.2 Strategické inovační záměry malých, popř. středních firem s malými zkušenostmi s inovacemi**

Jde o širokou skupinu podnikatelských subjektů. Lze je členit podle velikosti, budou mezi nimi mikrofirmy (do deseti zaměstnanců), malé firmy (do padesáti zaměstnanců a firmy střední (do 250 zaměstnanců) (Veber, 2016, s. 162).

Pro strategické úvahy, které se zabývají inovací, bude zajímavá stratifikace těchto firem do tří skupin (Veber 2016, s. 162-163):

- Inovačně proaktivní firma  
Jde o podnikatelský subjekt, který aktivně inovuje, chce být lídrem na trhu, má ve svých strukturách útvary (výzkum, vývoj, předvýrobní přípravy apod.), které připravují inovace nových výrobků a zlepšení stávajících. Charakteristickým rysem těchto firem je skutečnost, že nápadem na inovaci přichází zevnitř od pracovníků s cílem nabídnout takový produkt, který konkurence dosud nenabízí. Záměrem je vytvořit u zákazníků novou potřebu. Jedná se o strategický přístup k inovacím, který je rizikový, na druhou stranu firma může nabídnout vytvoření nového tržního prostoru a udržení konkurenční výhody.

- Inovačně reaktivní firma

Tento podnikatelský subjekt se zaměřuje na inovace již vzniklých produktů, firma inovuje na základě požadavku zákazníků. K tomu jsou přizpůsobeny firemní útvary předvýrobní přípravy (konstrukce, technologie). U této strategie je důležitý kontakt se zákazníky (marketingu, obchodu, expedice, reklamací), je podstatné naslouchat požadavkům zákazníků a informace předat osobám, které rozhodují o inovacích. Uvedená strategie přístupů k inovacím je méně riziková než předešlá. Nevýhodou ovšem je, že podnik vyrábí standardní produkci, kterou dodává řada dalších dodavatelů, tudíž je třeba se zaměřit na cenu, doprovodné služby, flexibilitu v dodávkách apod.

- Inovačně neaktivní firma

Podnikatelský subjekt se nezaměřuje na inovaci. Může to být z mnoha důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že produkuje tradiční produkci, u které inovace není potřeba, a pokud ano, tak do technologie. Dalším z důvodů, proč podnik není inovativní, je ta skutečnost, že nemá vhodné inovátory a dosud nezavedl ani prvky proinovační kultury. Malý zájem o inovace může být zapříčiněn jinými závažnými problémy a zaměřením na inovace není pro podnik prioritou. Segment malých a středních podniků je pro ekonomiku v podstatě zásadní. Je to zdroj zaměstnanosti a v řadě případů i inovací, proto jsou tomuto segmentu určeny různé veřejné i komerční podpory.

### 2.3 Inovační strategie

Poté, co byly určeny inovační záměry, je třeba určit strategii inovací, tj. strategické přístupy, které si podnik zvolí a bude je uplatňovat při naplňování inovačních záměrů. Základními rysy úspěšné inovační společnosti jsou (Veber 2016, s. 170):

- přiměřená nákladovost na výzkum a vývoj,
- kreativní podniková kultura,
- snaha o rychlou komercionalizaci inovací,
- stálý proces inovační aktivity.

Pro každý produkt či segment produkce může být uplatněn rozdílný strategický přístup.

### 2.3.1 Strategie průlomových inovací

Jak bylo již zmíněno, jedná se o zlomové, nebo-li radikální inovace. Mění standardní přístupy v použitých technologiích, ve funkcích výrobku, provozních procesech, vstupních materiálech, ale i v obchodních modelech.

Průlomovou inovací si může dovolit subjekt, který disponuje vhodnými inovačními kapacitami a má dostatek finančních prostředků (Veber 2016, s. 171-178):

- Strategie modrých inovací

Strategie je zaměřena na identifikaci konkurenční výhody vůči druhým. Je třeba vyzrát na svých konkurentech ať cestou nabídky, kvality, diferenciací produktů, nižší ceny atd. Podnik chce vytvořit elementárně nový prostor pro nový typ výrobků, který vyvolá nové potřeby. Cílem není boj mezi podniky a získání tržního podílu na úkor konkurence, ale vytvoření nového tržního prostoru, který je určen pouze pro producenta, jenž jej vytvořil. Podstatou strategie „rudých oceánů“ je získání konkurenčního postavení cestou konkurenčních střetů, reklamní kampaně, cenové konkurence, bojem o získání větší části tržního procenta atd.

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Hranice odvětví jsou pevně stanoveny	Odvětví a tržní prostor, který není dosud znám
Snaha být lepší než konkurence, mít větší podíl na již existující poptávce	Snaha o vysoký růst zisku
Snížení snahy o růst a zisk	Nový pojem

Tabulka 2: Rozdíl mezi strategií rudého a modrého oceánu

Zdroj: Veber (2016, s. 172)

- Strategie rychle druhého

Principem této strategie je rychlé rozeznání potenciálu úspěšného průkopníka a jeho inovaci či nový produkt v modrém oceánu, na základě toho provést zlepšení produktu další inovací a uvedení na trh v podobě lepší nabídky či ceny.

<b>Průkopnická strategie</b>	<b>Strategie rychle druhého</b>
První na trhu	Následuje průkopníka
Riziková	Méně riziková
Náklady na vývoj	Pouze inovuje již vzniklý produkt
Konkurenční výhoda	Být lepší než průkopník (ceny, cílový trh, distribuce)

Tabulka 3: Rozdíl mezi strategií průkopnického a rychle druhého

Zdroj: Veber (2016, s. 174)

- Strategie otevřených inovací

V tomto případě jde o inovaci, která není důsledkem vlastní vnitřní činnosti od nápadu, vývoje, přípravy, výroby až po distribuci. K tvorbě inovací dochází díky zapojení různých externích zdrojů, kterými mohou být zákazníci, akademická sféra, konkurenční sféra apod. Realizace strategie může mít řadu forem, jako je vyhlášení soutěže o nápady, zapojení dodavatelů, zapojení mladých výzkumníků, nabídka studijních pobytů, navázání strategických partnerství.

Uzavřená inovace je proces, kdy vytvoření nového výrobku je interní záležitostí firmy, celý proces se odehrává v podniku (vlastní myšlenky, know-how). Uzavřená je z hlavního důvodu a to, aby byla utajena před konkurencí.

Výhody otevřených inovací	Nevýhody otevřených inovací
Nižší náklady	Odhalení informací
Uspokojení potřeb zákazníků	Pravděpodobnost ztráty konkurenční výhody
Větší množství nápadů	Rozšíření komunikačních kanálů
Rychlejší výroba nových výrobků	

Tabulka 4: Výhody a nevýhody otevřených inovací

Zdroj: Veber (2016, s. 177)

### 2.3.2 Strategie reverzních inovací

Uvedená strategie je zaměřena na globalizaci, produkuje ve velkém výrobky, které nabízí po celém světě. U jednoduchých výrobků není problém s realizací strategie, u složitějších, tím i nákladnějších, může být cena limitujícím faktorem prodeje.

Reverzní inovace byla vytvořena v podmínkách a se zaměřením na málo vyspělý trh. Obvykle se na ní podílejí místní vývojáři či inovátoři s potřebnými znalostmi a na základě uspokojování místních potřeb. Pokud se novinka osvědčila na místním trhu, může být zdokonalena a umístěna na další trhy, včetně vyspělých. (Veber, 2016, s. 178)

## 2.4 Měření inovací

Inovace podniku jsou předpokladem konkurenční výhody a dlouhodobé existence firmy. Na základě konkurenceschopnosti firem se odvíjí konkurenční výhoda celé ekonomiky. Podstatnou funkcí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody firmy je inovace, proto je třeba zvážit vhodnost možných nástrojů měření inovační výkonnosti.

Neexistuje stejný názor na nejvhodnější hodnocení inovační výkonnosti. Existují měřítka nadnárodní, národní, oborová i podniková. Při hodnocení využívají vstupní ukazatele, jako jsou procentní podíl obratu vynakládaných na výzkum a vývoj, investice do školení a přijímání kvalifikovaných pracovníků a výstupní ukazatele. K nim patří počet licencí a patentů, vyjádření firemního goodwillu pomocí nehmotného majetku. (Innovation Union Scoreboard, 2013)

### 2.4.1 Měření inovací - hodnocení inovačního výkonu

Existuje mnoho ukazatelů a indikátorů, kterými můžeme hodnotit inovační výkonnost (Tidd, 2007, s. 517):

- Ukazatele konkrétních vstupů inovační aktivity – např. počet patentů nebo publikovaných odborných článků nebo počet nově uvedených produktů – jakožto indikátory úspěchu produktových inovací.
- Ukazatele operačních nebo procesních prvků – např. průzkumy spokojenosti zákazníků, pomocí kterých se měří a sleduje zlepšování v kvalitě nebo flexibilitě.
- Ukazatele, které lze rovnat mezi sektory nebo podniky – např. tržní podíl, náklady na produkt, výkon v kvalitě atd.
- Ukazatele strategického úspěchu, kdy celkový výkon podniku se v některém ohledu zlepšil a kdy minimálně některé z přínosů lze přičíst přímo nebo nepřímo inovaci – např. růst tržního podílu nebo obratu, vyšší přidaná hodnota, zlepšená profitabilita.

Dále existuje mnoho specifictějších měřítek interního fungování inovačního procesu nebo jeho konkrétních prvků (Tidd, 2007, s. 517-518):

- Počet nových nápadů generovaných na počátku inovačního systému.
- Míra neúspěchu – na trhu či ve vývojovém procesu atd.
- Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů.
- Měřítko spokojenosti zákazníků – zda jsou potřeby zákazníka uspokojeny.
- Doba realizace vývoje nového produktu.
- Průměrná doba zavádění procesní inovace.
- Měřítko nepřetržitého zlepšování – počet týmů řešících problémy, počet návrhů na zaměstnance, úspory na pracovníka, kumulativní úspory atd.



## 2.4.2 Měření inovací ve službách

Organizace a řízení vývoje nové služby je možné hodnotit podle pěti komponentů:

- strategie,
- proces,
- organizace,
- nástroje/technologie,
- systémy.

Tento hodnotící systém byl prostřednictvím analýzy testován ve více než stu firem v USA a Velké Británii.

Každý tento faktor zastává jinou funkci ve výkonu servisní inovace. Strategie poskytuje zaměření, proces poskytuje kontrolu, organizace poskytuje koordinaci lidí, nástroje a technologie poskytují schopnosti pro transformaci a systém poskytuje integraci. Výkon inovace se analyzuje jako celkový index a jako tři podšálky:

1. inovace a kvalita,
2. zkrácení doby a nákladů vývoje,
3. poskytování služby.

První dva faktory odpovídají obecným strategickým alternativám, diferenciaci versus náklady. Třetí faktor je podstatně důležitější, a to z důvodu, že odlišuje proces dodávání služeb od produktových vlastností. Dodací proces mají značný podíl v hodnotě přidané službami, zejména pokud služby zahrnují interpersonální výměny. (Tidd, 2007, s. 524)

### **3 ANALÝZA INOVAČNÍHO MANAGEMENTU VE FIRMĚ TECHNOCON, S.R.O.**

V analytické části bakalářské práce se budeme zabývat inovačním managementem ve firmě Technocon, s.r.o. Společnost byla založena v roce 2008 panem Pavlem Vaňkátem. Technocon, s.r.o. je technologická firma, která se zaměřuje na letectví, zemědělství, robotika, všeobecně strojírenství, automatizace a okrajově také potravinářství a stavebnictví. Specializuje se především na konstrukci a výrobu složitých dílů a sestav, upínacích přípravků pro robotické, ale i manuální svařování, jednoúčelové stroje na zakázku, chapadla pro průmyslové roboty na manipulaci s díly a polotovary, svařovací a manipulační pracoviště. Pro představení části výroby uvedeme například chapadlo, což je část stroje, která se pohybuje a přemísťuje věci. Technocon, s.r.o. ho vyrobil pro firmu Madeta, a.s. pro přemísťování jogurtů. Společnost realizuje zakázky v České republice, ale také v zahraničí, především v rámci Evropské unie.

V roce 2019 firma zaměstnává přibližně 60 pracovníků a skládá se ze 4 oddělení, a to nákup, výroba, konstrukce, montáž. Firma Technocon, s.r.o. má velice malou konkurenci. V České republice se řadí mezi 5 firem s podobným zaměřením. Ředitel společnosti pan Vaňkát uvedl, že občas si konkuruje i se svými zákazníky.

#### **3.1 Mise a vize firmy**

##### **Mise**

Účelem nákupu části podniku (cca 17 pracovníků) bylo stabilizovat a udržet strojírnou v chodu. Postupně utlumovat pouze výrobu dílů na zakázku a důsledně dbát na změnu portfolia zakázek.

Klíčovou částí je přeměna výrobní kovodělné společnosti na technologickou firmu s vlastním vývojem a marketingovou strategií.

Firma nabízí ucelenou skupinu produktů a řešení od přípravků po celá robotická pracoviště. Realizuje projekty nevšedním způsobem a pohledem.

Společnost působí ve všech typech průmyslu od strojírenství, automatizace, letectví, potravinářství až po robotiku jako takovou.

## Vize

Rozvíjení se v profesionalitě a komplexnosti nabízené technologické vyspělosti v oblasti robotiky a umělé inteligence.

Firemní slogan: „stát nohama ve starém a vzhlížet k novému“

Vytvoření zájmových kroužků a studentských stipendií, oslovení a podpora žáků a studentů. Praxe žáků a studentů na živých projektech pro zákazníky, rozvoj potenciálu.

### **3.2 Strategické inovační záměry**

Firma vytváří strategické inovace na základě technického charakteru, jako jsou vývojové, výzkumné nebo projektové útvary, ale také z obchodního charakteru na základě přání zákazníků.

Firma Technocon, s.r.o. vyrábí vše na zakázku. Neustále inovuje, převážně se jedná o nové výrobky. Inovace vzniká především na základě požadavku zákazníka, který požaduje upravit již stávající výrobek na lepší a novější.

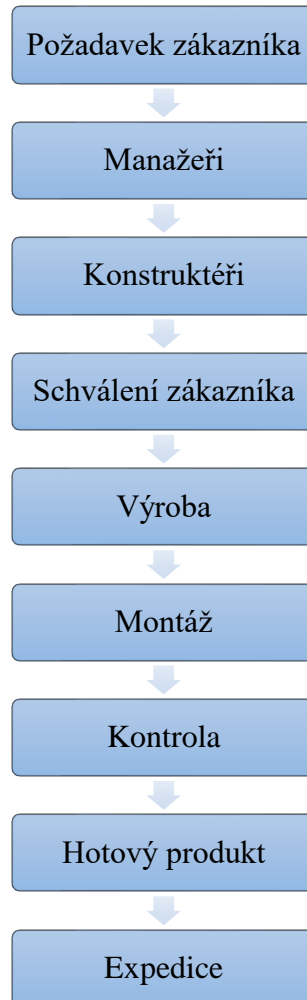
Firma má zkušenosti s inovacemi a má oddělení konstruktérů, kteří provádí výzkum a vývoj tudíž se jedná o etablovanou firmu. Do inovace se zapojí převážně manažeři, kteří vytvoří osu na základě požadavků zákazníka a poté předají na oddělení konstruktérů, kteří vypracují návrh produktu pro její realizaci.

Jde o inovačně proaktivní firmu, která aktivně inovuje a chce si udržet pozice lídra na trhu. Nápady na inovaci přichází z vně firmy s cílem nabídnout produkt, který konkurence doposud nenabídla.

Inovace firmy se nejvíce podobá strategii modrých inovací, chce vytvořit nový tržní prostor, snaží se být odlišná od konkurence. Také strategii otevřených inovací můžeme vyzdvihnout, a to z důvodu, že inovace probíhá na základě požadavků zákazníka, celý proces vytváření nového výrobku je interní záležitostí firmy.

### 3.3 Inovační proces firmy

Inovační proces firmy Technocon, s.r.o. je pro každý produkt lehce odlišný, ale základní postup mají stejný.



Obrázek 4: Inovační proces firmy Technocon, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Postup inovace ve firmě Technocon, s.r.o. je následující. Za prvé manažeri projednají se zákazníkem představu a požadavky, na základě toho sestaví osu, podle které konstruktéři udělají jednu a více variant návrhů, finančně je ocení a představí zákazníkovi, který si vybere jednu variantu. Dále návrh postupuje do výroby, poté do montáže, kde se vše zkonstruuje a provádí se kontrola, zda vše odpovídá návrhu. Pokud na montáži zjistí nedostatky, pak je třeba je opravit. Jedná-li se o závažnější nedostatky, musí se začít od začátku a konstruktéři vytvoří nový návrh. Až do konce procesu se komunikuje se zákazníkem, aby vše odpovídalo požadavkům klienta.

### **3.4 Organizační a procesní inovace**

Firma inovuje také uvnitř podniku, především v rámci technologické inovace programů, softwaru nebo také novější stroje. Nástrojem pro realizaci inovace firma využívá 3D solitworks, jde o 3D modelový návrhář, což je výkresová dokumentace, podle které podnik realizuje výrobky. Solitworks 3D je třeba každé tři roky upgradovat, poté je software dokonalejší, preciznější, a tím se snižuje zmetkovost.

Největší inovací uvnitř podniku byl nový systém na odvádění výroby pomocí čárového kódu, tzv. průvodka. Jde o elektronické on-line odvádění výroby spotřebovaného času na zakázky. Společnosti ulehčuje sčítání času na následné vyhodnocení přes celou firmu od konstrukce, stroje ve výrobě a montáž. V neposlední řadě také slouží i jako informační systém pro zaměstnance.

### **3.5 Měření inovací**

Měření a hodnocení inovací provádí firma sama. Zjišťuje, zda výrobek odpovídá požadavkům zákazníka. Vždy se jedná o výrobek prospěšný.

Základním měřením podniku je podíl obratu, spokojenost zákazníků, ale také počet licencí a patentů. Společnost získala certifikát EKO-KOM nebo ISO 9001:2008.

### **3.6 Charakteristika provedeného šetření**

Dotazník obsahoval 32 otázek, které byly směřované na inovaci a podnikovou kulturu. Výzkum probíhal v dubnu 2019 ve firmě Technocon, s.r.o. Dotazník byl anonymní z důvodu zajištění reálných odpovědí respondentů. Při tvorbě otázek bylo vycházeno z cíle bakalářské práce. Součástí dotazníku bylo 13 uzavřených otázek, z toho 3 identifikační otázky o respondentovi, 15 tvrzení a 1 otevřená otázka.

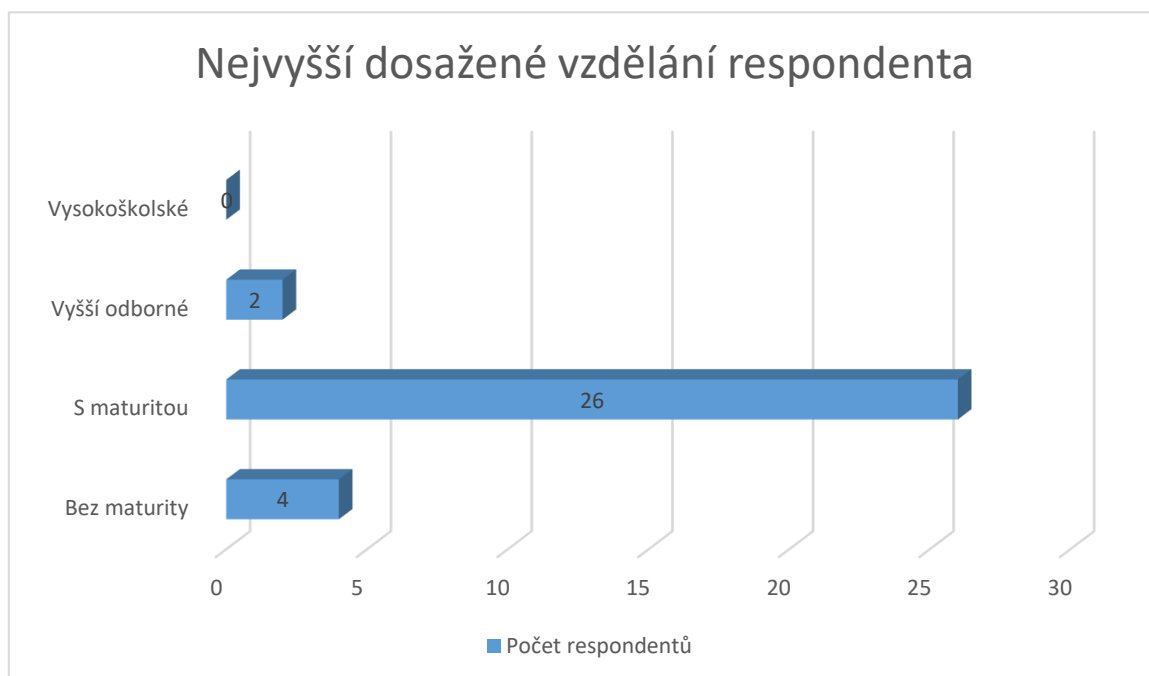
První dvě otázky se zabývají typem rozhodovacích pravomocí a hierarchií ve firmě. Otázky 3 až 8 se věnují kreativě, procesní a organizační inovaci v podniku. Ve tvrzení byly obsaženy otázky na komunikaci, motivaci, informovanost a v neposlední řadě na inovaci a kreativitu zaměstnanců. Následovala otevřená otázka na návrh pro zefektivnění inovačního procesu. V neposlední řadě identifikační otázky respondenta.

Celkový počet oslovených respondentů byl 40 a návratnost byla 80%. Dotazník byl poskytnut pouze respondentům pracujícím ve firmě Technocon, s.r.o. na plný úvazek.

## Charakteristika vzorku respondentů

Do dotazníkového šetření se dobrovolně zapojilo 32 respondentů zaměstnaných ve firmě Technocon, s.r.o. Dotazník byl poskytnut ve formě elektronické pro respondenty pracující na počítači, ale také v papírové formě pro respondenty, kteří nemají přístup k počítači. V elektronické formě odpovědělo 21 respondentů z 25 a v papírové 11 respondentů z 15 oslovených.

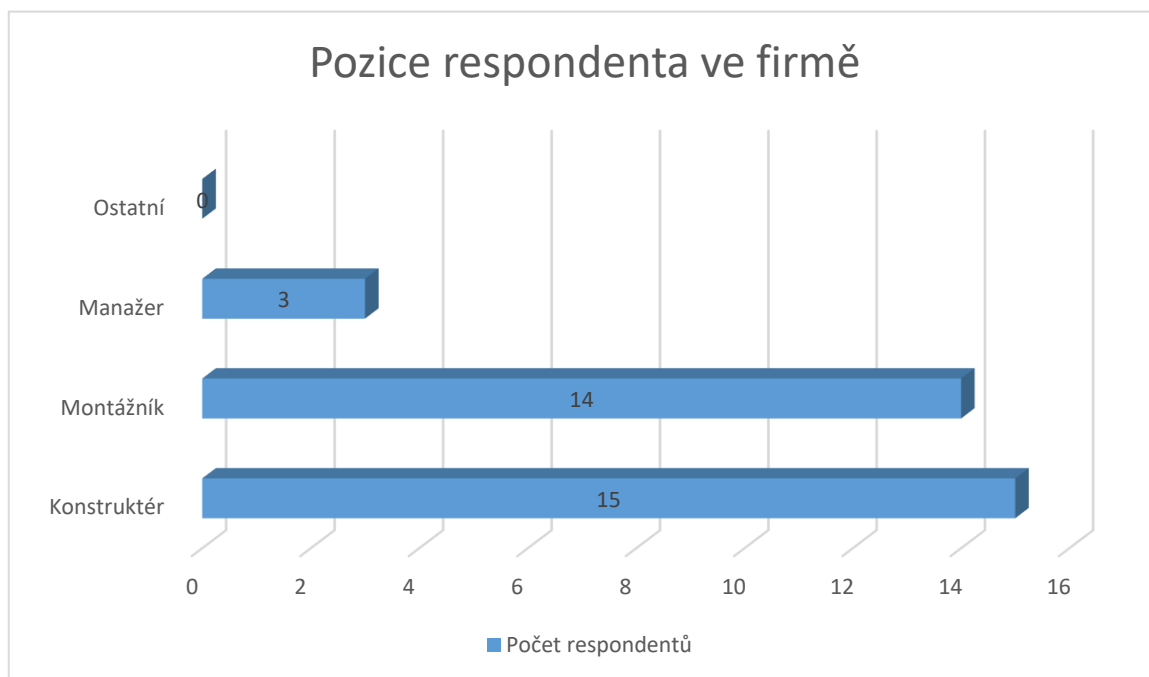
Z 32 respondentů odpovědělo 29 mužů a 3 ženy. Nejpočetnější skupina respondentů má vzdělání středoškolské s maturitou, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci bez maturity a dva zaměstnanci uvedli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vyšší odborné. Dělnické pozice nebyly osloveny z důvodu nízkých pravomocí na ovlivnění inovace.



Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří vyplnili dotazníkové šetření, jsou převážně z konstrukčního a montážního oddělení. Dotazník vyplnili také tři manažeři.



Graf 2: Pozice respondenta ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7 Analýza výsledků provedeného dotazníkového šetření

První skupina otázek se věnovala problematice organizační struktury, následovala kreativita a inovace, procesní a organizační inovace a vedení zaměstnanců v podniku. Získané výsledky byly zpracovány do přehledných tabulek a grafů zobrazených níže.

#### Organizační struktura v podniku

Tato oblast se skládala ze dvou otázek. První z nich se týkala hierarchií v podniku. Dle respondentů se v organizaci nachází plochá organizační struktura. Ve firmě tedy není příliš vysoká hierarchie, zaměstnanci se cítí více rovni. Veber (2009, s. 20) uvádí, čím vyšší je stupeň hierarchie, tím komplikovanější je komunikace mezi managementem a nejnižšími úrovní podniku, čímž vzniká pomalejší rozhodování, které vede k horší konkurenceschopnosti podniku.

Druhá otázka se zabývala rozhodováním v podniku. Z odpovědí respondentů vyplývá pružná a flexibilní organizační struktura, která napomáhá kreativě a inovacím. Důsledkem

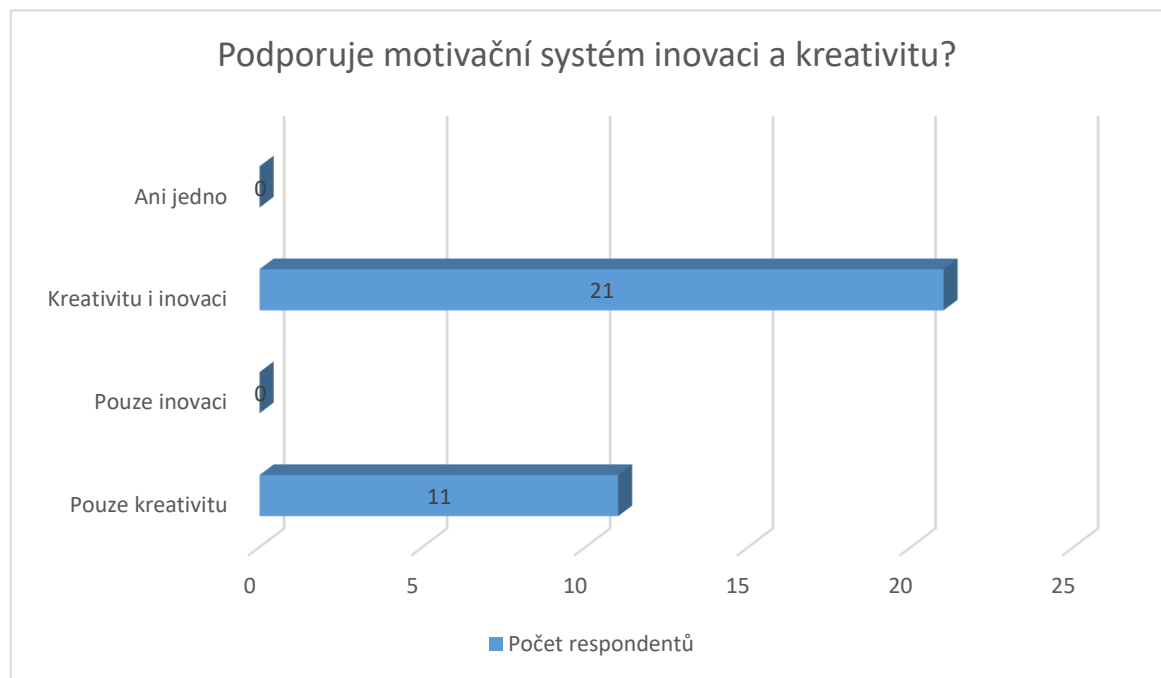
ploché organizace vzniká v podniku pružné rozhodování, tudíž tok informací od nejnižší postavených pracovníků k top managementu je krátké a rychlé (Plochá organizace, 2011).

### **Kreativita a inovace v podniku**

Tato oblast se zabývá kreativitou a inovací ve firmě. Jednou z otázek byla, zda podnik podporuje motivační systém inovací a kreativity.

Větší množství respondentů uvedlo, že ve firmě je motivační systém kreativní, ale také inovativní. Důležitou položkou v inovacích je dle Frankové (2011, s. 256) považována kreativita. Kreativita je zdrojem nových nápadů, myšlenek a návrhů změn, které jsou poté realizovány prostřednictvím právě inovací.

Inovace je komplexní proces od nápadu, přes vývoj až po realizaci. Na rozdíl od invence a konkurence, které jsou pouze součástí inovace (Dvořák, 2006, s. 41)

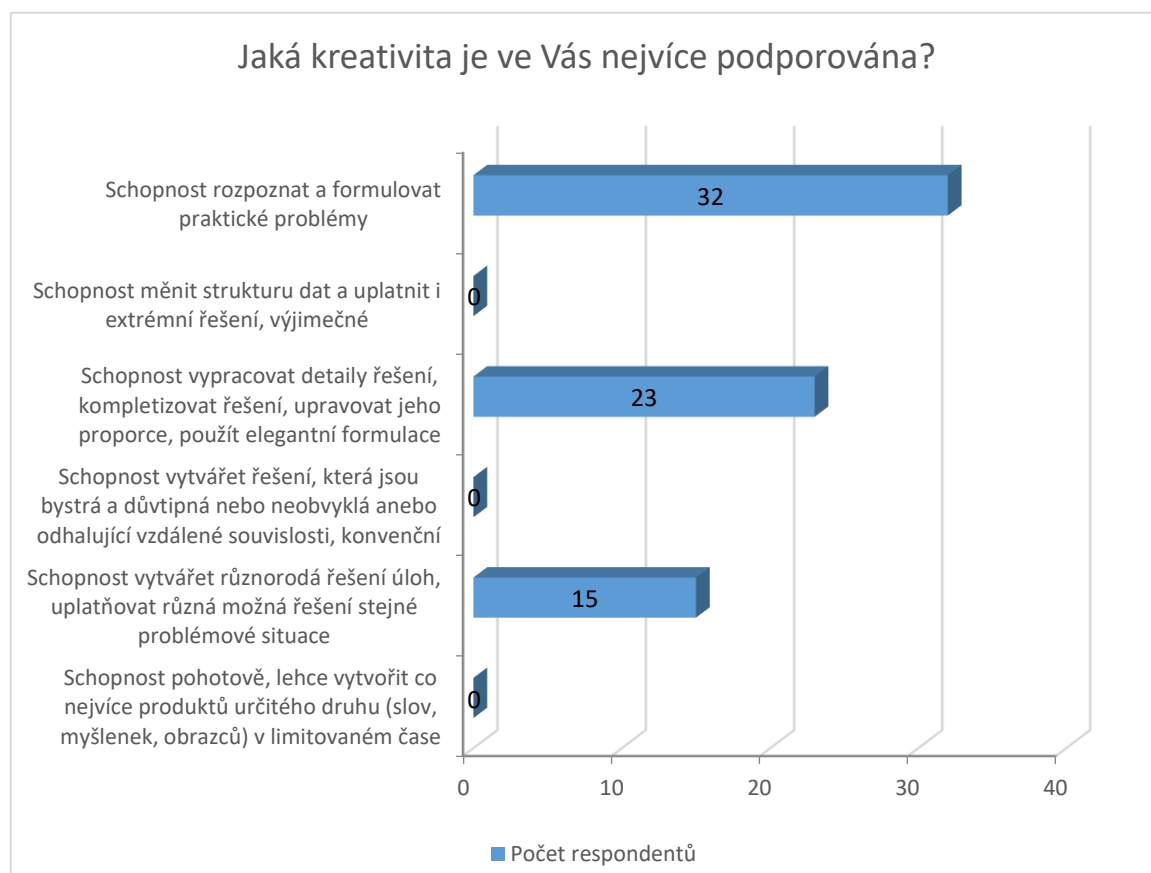


Graf 3: Podporuje motivační systém inovaci a kreativitu?

Zdroj: Vlastní zpracování



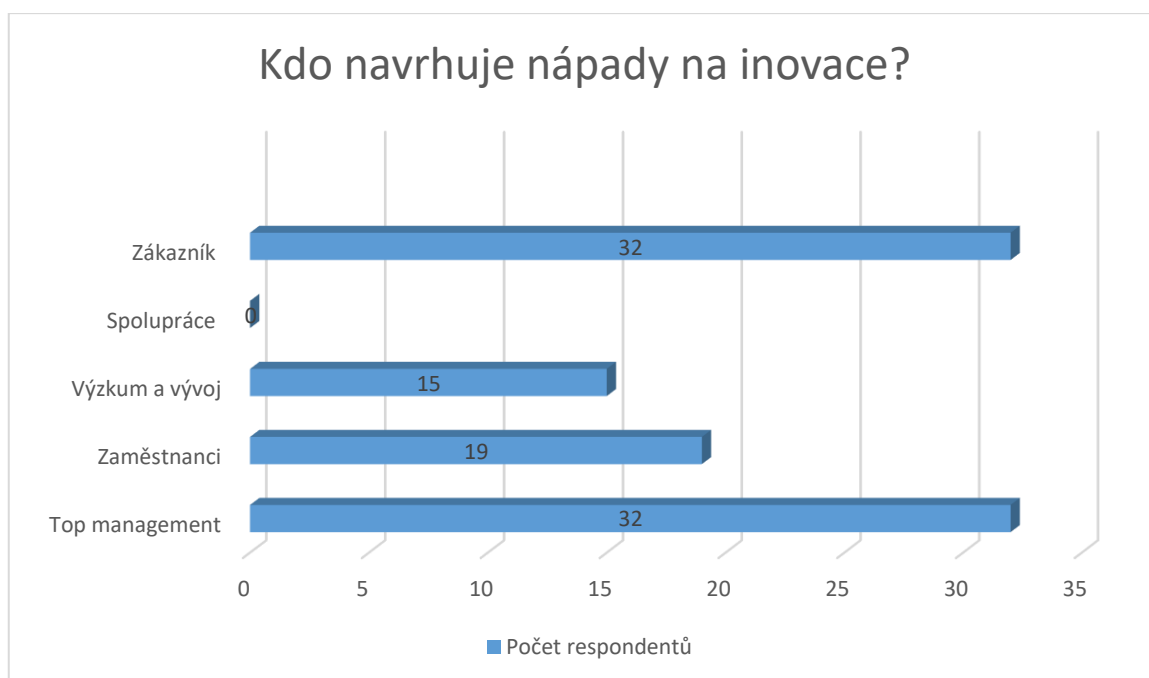
Další otázka byla vztahována ke kreativitě, jak ji podnik podporuje. Kreativita je dle respondentů nejvíce vyvíjena ve směru rozpoznání a práce s praktickými problémy. Zaměstnanec je schopen vyhledat problém, navrhnout různorodé řešení úloh.



Graf 4: Jaká kreativita je ve Vás nejvíce podporována?

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se zaměřila na inovace a jejich navrhovatele. Inovace vznikají převážně na základě požadavku zákazníka a Top managementu, zapojeni jsou také zaměstnanci a výzkum a vývoj. Podstatné je, aby inovace probíhala na základě požadavku zákazníků, neboť veškerá výroba ve firmě je dělaná na zakázku.

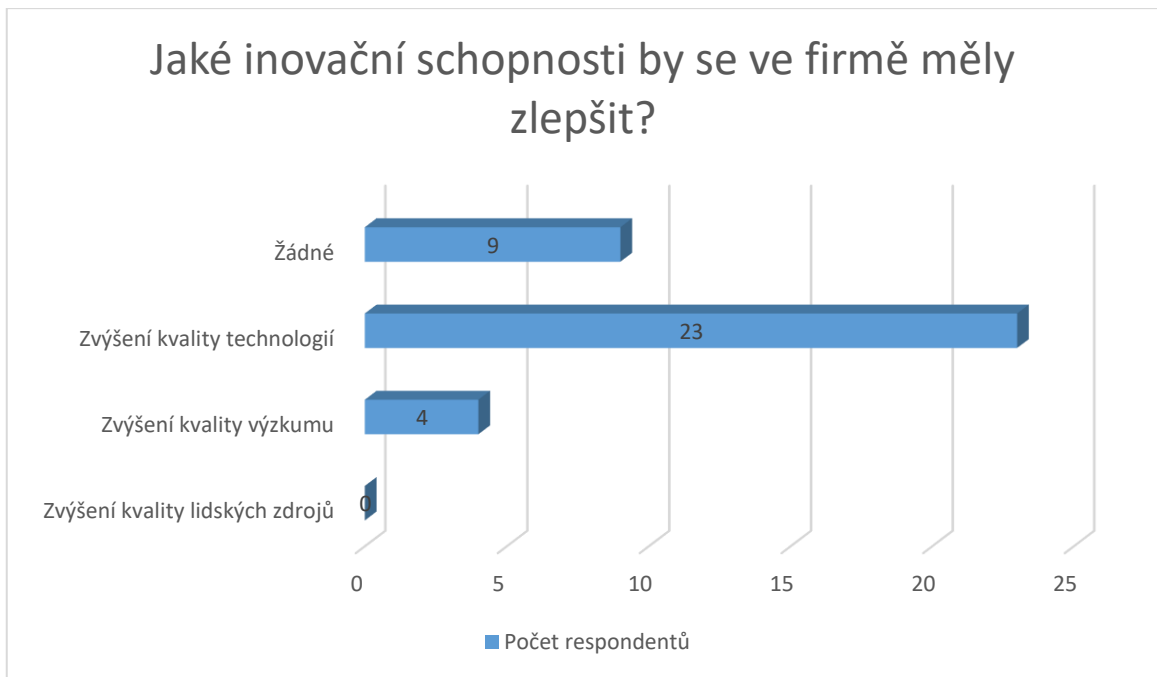


Graf 5: Kdo navrhuje nápady na inovace?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka zkoumá, jaké inovační schopnosti by se ve firmě měly zlepšit. Na základě respondentů by se ve firmě měla zvýšit kvalita technologií a dále také kvality výzkumu. Výzkum je pro firmu velice důležitý, jelikož prostřednictvím výzkumu vzniká návrh na inovaci. Bez kvalitní technologie by se podniku těžce vedlo, z důvodu zaměření podniku na technologickou výrobu.

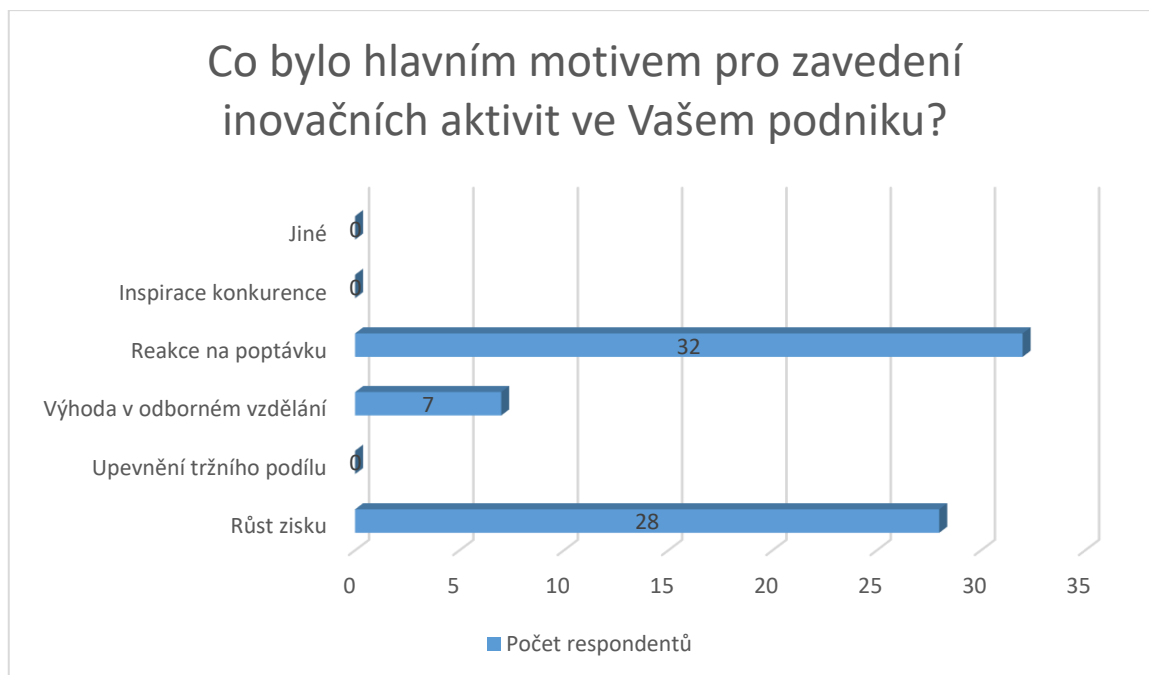
Základními rysy úspěšné inovační společnosti dle Vebera (2016, s. 170) je přiměřená nákladovost na výzkum a vývoj, kreativní podniková kultura, snaha o rychlou komercializaci inovací a stálý proces inovační aktivity.



Graf 6: Jaké inovační schopnosti by se ve firmě měly zlepšit?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, co bylo hlavním motivem pro zavedení inovačních aktivit ve Vašem podniku respondenti odpovídali, že hlavním motivem pro inovace byl růst poptávky po produktech firmy, dále také kvůli růstu zisku a v neposlední řadě díky výhodě v odborném vzdělání. Růst poptávky po produkci je pro firmu nesmírnou výhodou, neboť se snaží uspokojit potřeby zákazníka, vytváří něco nového, lepšího, co konkurence nenabízí. To, že firma vyrábí pouze na zakázku, bylo hlavním důvodem pro udržení firmy. Díky růstu poptávky se zvyšuje také zisk firmy. Ředitel společnosti dříve pracoval ve společnosti B:tech, což je firma na podobné bázi, tudíž se ve výrobě vyzná a dbá, aby produkty byly kvalitní a praktické, tudíž není problém v realizaci invencí, které se v podniku vymyslí.



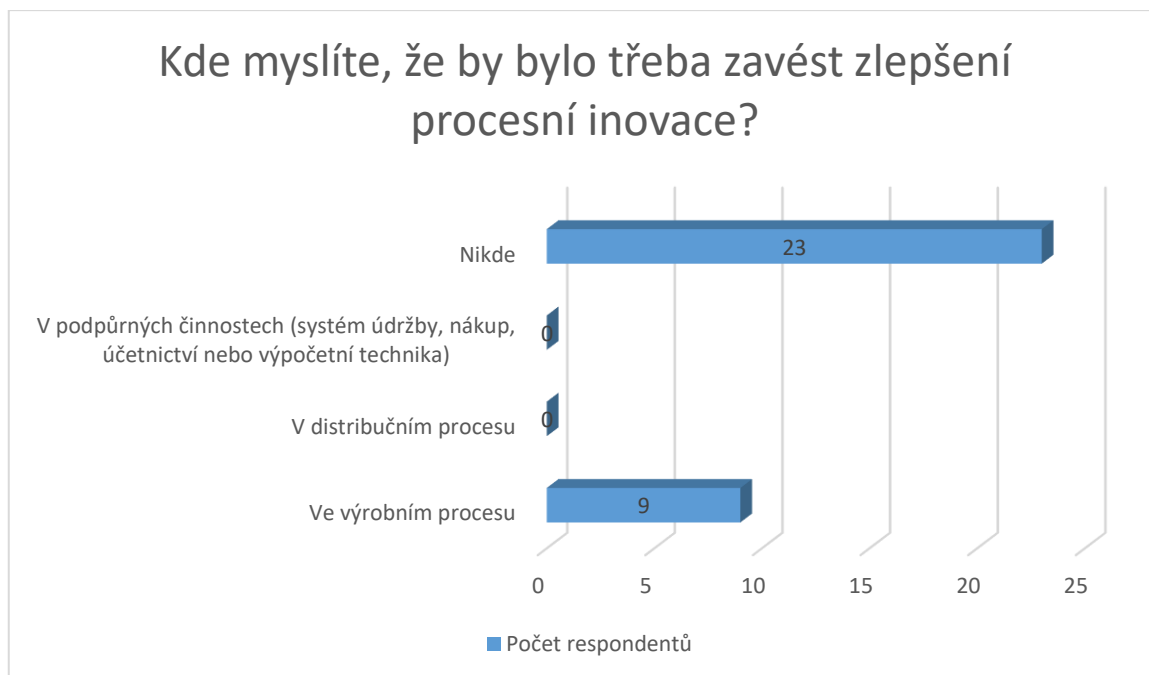
Graf 7: Co bylo hlavním motivem pro zavedení inovačních aktivit ve Vašem podniku?

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Procesní a organizační inovace**

Tato oblast se zabývá procesní a organizační inovací ve firmě. Skládá se ze dvou otázek. První z nich je, zda je třeba zavést zlepšení procesní inovace a případně jaké. Většina respondentů usoudila, že není třeba zavést zlepšení procesní inovace, krom výrobního procesu.

Procesní inovace spočívá v zavedení nové produkce nebo jejím významným zlepšení, anebo zlepšení dodavatelských metod. Jedná se především o podstatné zlepšení techniky, softwaru nebo zařízení (Dvořák, 2006, s. 42).



Graf 8: Kde myslíte, že by bylo třeba zavést zlepšení procesní inovace?

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka zodpověděla, zda podnik provedl nějaké změny v rámci organizační inovace. Firma uskutečnila nové obchodní praktiky pro organizační proces. Základní změnou bylo elektronické on-line odvádění výroby spotřebovaného času na zakázky. Společnosti ulehčuje sčítání času na následné vyhodnocení přes celou firmu od konstrukce, stroje ve výrobě a montáž. V neposlední řadě také slouží i jako informační systém pro zaměstnance.

Organizační inovace spočívá v zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, v externích vztazích nebo v organizaci pracovního místa. Nové organizační metody můžou zahrnout (Dvořák, 2006, s. 42)

Odpověď	Počet respondentů	Procenta
a) Nové obchodní praktiky pro organizační procesy (např. management řetězce zásobování, zefektivnění podnikových procesů, management kvality, management produkce apod.)	32	100%
b) Nové metody organizace pracovních povinností a rozhodování (např. první zavedení nového systému odpovědnosti zaměstnanců, týmová práce, decentralizace, slučování a rozdělování útvarů, školicí/vzdělávací systémy apod.)		
c) Nové metody organizace vnějších vztahů k jiným podnikům nebo veřejným institucím (např. první uzavření aliancí, partnerství, outsourcing (využívání externích služeb) nebo sub-kontrakty apod.)		
Celkem	32	100%

Tabulka 5: Uskutečnil Vás podnik tyto změny?

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Vedení zaměstnanců**

Vyhodnocením otázky, která se týkala vedení zaměstnanců, se jedná o styl participativní. Manažer důvěřuje svým zaměstnancům a drží se v pozadí. Každý má právo projevit svůj názor či připomínku. Tím zaměstnavatel docílí k osobnímu rozvoji zaměstnance. Rozhodnutí probíhá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace. Na závěr manažer zhodnotí výsledky.

Participativní styl vypracoval Rensis Likert, který jej zařadil do modelu 4S, kde se řadí mezi styly exploativně autoritativní styl, benevolentní autoritativní styl a konzultativní styl. Participativní styl podporuje volnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, otevřenou komunikaci se zpětnou vazbou a principem stylu je skupinové rozhodování (Styl řízení/styl vedení, 2011)

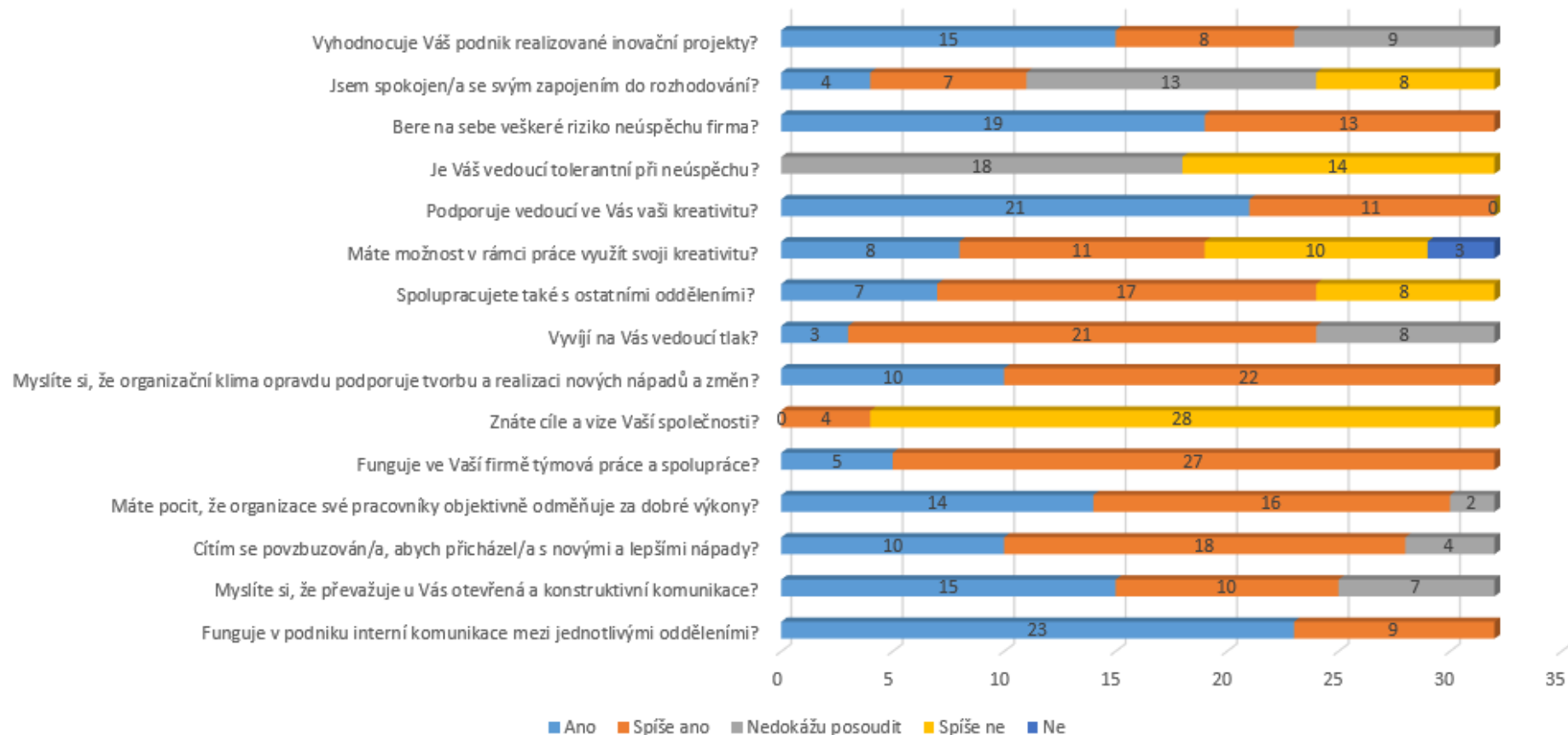
Odpověď	Počet respondentů	Procenta
a) Nemám žádné slovo, vše si řídí manažer sám		
b) Nechává nám prostor pro vyjádření našich představ, ale hlavní slovo má manažer		
c) Přenechává nám zodpovědnost, stylem rozhodněte se podle sebe		
d) Manažer nechá projevit naše názory a připomínky, vede nás k osobnímu rozvoji, zhodnocuje s námi výsledky naší práce	32	100%
Celkem	32	100%

Tabulka 6: Jakým stylem si myslíte, že Vás vede manažer?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otevřenou otázku, zda mají návrh na zefektivnění inovačního procesu dva respondenti navrhli přijetí odborníků, jeden respondent větší spolupráci v podniku, jeden respondent nové technologické zařízení a jeden respondent nové počítačové programy.

## Tvrzení otázek



Graf 9: Tvrzení otázek

Zdroj: Vlastní zpracování



Díky tvrzením bylo zjištěno, že v podniku se dbá na otevřenou, konstruktivní komunikaci a na týmovou spolupráci. Pro malé podniky je komunikace a spolupráce mezi odděleními podstatná při řešení problému či na udržení dobré atmosféry mezi kolegy.

Firma své zaměstnance podporuje v nápaditosti, za dobré návrhy je náležitě odměňuje. Společnost sice rozvíjí v zaměstnancích kreativitu, ale ne každý má prostor ji využít. Zaměstnanci pracující na montážní pozici nemají možnost zasahovat do inovací, a tudíž zapojovat svoji kreativitu.

Vedoucí na své podřízené vyvíjí tlak pro lepší a rychlejší výkon při práci. I přes skutečnost, že firma netoleruje neúspěšnost, přejímá veškeré riziko na sebe firma.

Většina zaměstnanců nezná cíl firmy, což by mohlo snižovat jejich pracovní nasazení.

Otevřenou komunikací a schopností projevit své názory se mohou zaměstnanci zapojit také do rozhodování, na základě odpovědí se méně projevují montážníci. Při realizaci inovace podnik vše vyhodnotí a usoudí, zda byla inovace správná volba.

### **3.8 Shrnutí získaných výsledků, návrhy a doporučení**

Firma je v současné době dobře vedená, využívá moderní technologie, dává zaměstnancům prostor pro vyjádření a rozvíjení kreativity, která je z hlediska inovace podle Frankové (2011, s. 256) podstatná. Autorka považuje kreativitu za důležitou položku v inovacích. Kreativita je zdrojem nových nápadů, myšlenek a návrhů změn, které jsou poté realizovány prostřednictvím inovací. Do budoucna by se měli zaměstnanci nadále kreativně vzdělávat, jelikož při nevyužívání se kreativita vytrácí.

Firma se ztotožňuje s teorií Dvořáka (2006, s. 42), který uvádí, že zavedení nového produktu na trh může podniku přinést mnoho výhod, jako včasné získání výhodné pozice na trhu či brzké zisky díky dočasnému monopolu.

Je podstatné zmínit, že ředitel společnosti pan Pavel Vaňkát se neustále zaškoluje v rámci celého podnikání, jak na novinky v technologiích, tak na řízení lidí, soft skills manažerské dovednosti apod.

Podnik se převážně zaměřuje na procesní inovace, dbá o nepřetržité zlepšení v technice, aktualizaci softwaru a zařízení, jako je práce na nejmodernějších strojích na trhu. Ve firmě dochází k minimální zmetkovosti. Jak uvádí Dvořák (2006, s. 42), procení inovace může vést

ke zlepšení pracovních podmínek, životního prostředí a také snížení zmetkovosti. Snížením výrobních nákladů vede ke snížení cen a následně zvýšení podílu na trhu.

Základní změnou v rámci organizační inovace bylo pro interní potřebu společnosti vytvořeno elektronické on-line odvádění výroby spotřebovaného času na zakázky. Společnosti ulehčuje sčítání času na následné vyhodnocení přes celou firmu do konstrukce, stoje ve výrobě a montáži. V neposlední řadě také slouží i jako informační systém pro zaměstnance. Dvořák (2006, s. 42), uvádí nové organizační metody jako vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli nebo outsourcing, změny v rozdělení práce. Na základě dotazníkového šetření by se měla firma zaměřit na přijetí nového odborníka, který by vnesl do podniku cenné rady a jiný pohled na výrobu pro kvalitnější a rychlejší zpracování zakázek a získání většího podílu na trhu.

Dle klasifikace inovací používané Eurostatem je firma inovačně aktivní. Podnik se zaměřuje jak na technické inovace, které se dělí na produktové, procesní a pokračující inovační aktivity, tak na netechnické inovace, kterými je marketingová a organizační inovace.

Zaměstnanci jsou spokojeni se zapojením do rozhodování a s odměňováním za nové nápady. Firma by měla více zapojit zaměstnance z oddělení montáže, kteří by vnesly jiný pohled na zlepšení výroby.

Inovace se z velké části provádí na základě požadavků zákazníka, tudíž je třeba častěji komunikovat a dělat vše, aby byly jeho potřeby uspokojeny. Je třeba neustálá komunikace se zákazníky, ukazování směrů a sdělování vize. Pro udržení si spokojenosti zákazníka je podstatné plánování procesů, kdy bychom měli znát odpověď na otázku, jak by měl být proces navržen, aby byl efektivní a současně, aby byl přizpůsoben vlastním procesům zákazníka. Pro budování dobrého vztahu se zákazníkem je třeba zapojení emocí a znalostí zaměstnance. Podnik, aby byl konkurenceschopný, musí se dobře a rychle přizpůsobit. Firma by také měla poskytovat dlouhodobou záruku za své produkty, neboť tím podporuje jejich odpovědnost za kvalitu a servisní služby firmy.

Cílem inovačního managementu je správná implementace inovační strategie. Kreativita je nedostačující k uvedení nového nápadu na trh. Důležité je správné celkové řízení inovací v podniku. Proces řízení inovací je obtížný z hlediska výskytu neočekávaných událostí a náročnosti v průběhu implementace inovací (Veber, 2016, s. 88).

Firma nevyrábí typizované výrobky, ale vytváří individuální produkt na základě požadavků zákazníka. V takovém případě je třeba sled procesů uspořádat na základě každé produkce, aby byla výroba nejefektivnější.

Do inovačního procesu by se měla více zapojit kontrola a komunikace se zákazníkem, aby byla v průběhu realizace požadavku ověřována jeho představa a spokojenost.

## ZÁVĚR

Inovace není doposud jednotně definována. Na základě literatury je možné najít stovky definic. Průkopníkem inovací byl J. A. Schumpeter, který považoval za inovaci pouze první uvedení nového výrobku, technologického postupu či surovin na trh. Ostatní byli pouhými imitátory. Dalším teoretikem byl také F. Valenta, který uvažoval, že inovace je jakákoli změna ve výrobě kteréhokoliv výrobku. Téma inovací je dnes nejdůležitější v kontextu konkurenceschopnosti podniku. Již Schumpeter pokládal za podnikatele každého, kdo se pomocí inovací snaží zlepšit svoje postavení na trhu pro větší zisk. Dále také P. F. Druckerer, který uvádí, že cílem inovací je dosažení vedoucího postavení na daném trhu, jinak se vytváří prostor pro konkurenci.

Čtenář je seznámen s managementem inovací, který se zabývá zavedením nového výrobku či služeb. Podstatné je správné řízení inovací v podniku. Jsou vysvětleny fáze managementu inovací, které začínají od identifikační fáze, dále invenční fáze a poté se dělí na inovační fáze a fáze komercializace.

Strategické záměry odpovídají na otázku, jaké inovace by měly být realizovány ve strategickém horizontu a inovační strategie odpovídá na otázku, jaké strategické přístupy zvolíme pro dosažení strategických záměrů.

Inovace podniku jsou předpokladem konkurenční výhody a dlouhodobé existence firmy, tudíž je třeba měřit inovace, zda jsou efektivní.

Cílem práce bylo provést analýzu a zhodnocení oblasti inovačního managementu ve firmě Technocon, s.r.o. se zaměřením na procesní a organizační inovace. V případě identifikace slabých míst navrhnout doporučení ke zlepšení.

Společnost Technocon, s.r.o. se specializuje především na konstrukci a výrobu složitých dílů a sestav, upínacích přípravků pro roboty, ale také manuální sváření, jednoúčelové stroje na zakázku, chapadla pro průmyslové roboty na manipulaci s díly a polotovary, svařovací a manipulační pracoviště.

Firma vyrábí strategické inovace na základě technického charakteru, jako jsou vývojové, výzkumné nebo projektové útvary, ale také z obchodního charakteru na základě požadavku zákazníků.

Analýza byla provedena metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy Technocon, s.r.o., ze kterého vyplývá spokojenost zaměstnanců se společností. Zaměstnanci mezi sebou mají otevřenou komunikaci, mají možnost zapojit se do rozhodování společnosti. Zaměstnanec má prostor pro rozvíjení své kreativity, v čemž je třeba do budoucna pokračovat.

Inovace v podniku vzniká převážně za účelem uspokojení potřeb zákazníků, tudíž je třeba o klienty pečovat. Lze doporučit zvýšení kontroly v produkci a komunikace se zákazníkem.

Návrhy pro budoucí efektivní fungování společnosti Technocon, s.r.o. jsou: pokračování v rozvíjení kreativity, zvýšení komunikace se zákazníky, spolupráce s externími odborníky a z důvodu různorodých výrobků je třeba uspořádat sled procesů, aby byl co nejefektivnější. Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

# POUŽITÁ LITERATURA

## MONOGRAFIE

- [1] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: principy a praxe*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. *Knihovna světového managementu*, sv. 3. ISBN 80-7261-066-X.
- [3] DVOŘÁK, Jiří. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. ISBN 80-86847-18-7
- [4] FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. *C.H. Beck pro praxi*. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KLÍMOVÁ, V. *Inovační procesy*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. *Distanční studijní opora*. ISBN 80-210-4166-8.
- [7] KOTLER, P., KELLER, K.L.. *Marketing Management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] ŠVEJDA, P. *Základy inovačního podnikání*. 1.vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.
- [9] TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, c2007. *Business books*. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [10] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. ISBN 8085860112.
- [11] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

- [12] VLČEK, Radim. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [13] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [14] VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [15] Bulls Beware – Bear Market to Bite Back in 2013 - Harriman Intelligence. Harriman Intelligence - The best in financial comment [online]. Copyright © Copyright [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <http://intel.harriman-house.com/investing/bulls-beware-bear-market-to-bite-back-in-2013/>
- [16] Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20542669/21300314m.pdf/76e4aa0e-60bd-499e-9d1e-23731c0cd781?version=1.0>
- [17] Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright © [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/44322153/21300316m.docx/9bcfbe8c-3979-4f8e-a591-076a8cb0da69?version=1.1>
- [18] Innovation Union Scoreboard [online], 2013. [cit. 2013-10-06]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius2013_en.pdf) on 6. 9. 2012.
- [19] Oslo Manual 2018 - Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition - en - OECD. OECD.org - OECD [online]. Copyright © 2019 Organisation for Economic [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- [20] Plochá organizace (Flat organization) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plocha-organizace>
- [21] Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 26.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>



## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazníkové šetření ve firmě Technocon, s.r.o. ....	56
---	----

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ TECHNOCON, S.R.O.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ TECHNOCON, S.R.O.
Jak probíhá rozhodování v podniku?
a) Informace od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace je rychlé a krátké
b) Informace od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace je zdoluhavé
Jaká je hierarchie ve společnosti?
a) Plochá organizační struktura (sestavena z ředitele a jednotlivých týmů nebo oddělení)
b) Strmá organizační struktura (rozpětí řízení je užší a obsahuje velký počet stupňů řízení)
Podporuje motivační systém inovaci a kreativitu?
a) Pouze kreativitu
b) Pouze inovaci
c) Kreativitu i inovaci
d) Ani jedno
Jaká kreativita je ve Vás nejvíce podporována?
a) Schopnost pohotově, lehce vytvořit co nejvíce produktů určitého druhu (slov, myšlenek, obrazců) v limitovaném čase
b) Schopnost vytvářet různorodá řešení úloh, uplatňovat různá možná řešení stejné problémové situace
c) Schopnost vytvářet řešení, která jsou bystrá a důvtipná nebo neobvyklá anebo odhalující vzdálené souvislosti, konvenční
d) Schopnost vypracovat detaily řešení, kompletizovat řešení, upravovat jeho proporce, použít elegantní formulace
e) Schopnost měnit strukturu dat a uplatnit i extrémní řešení, výjimečné
f) Schopnost rozpoznat a formulovat praktické problémy
Jakým stylem si myslíte, že Vás vede manažer?
a) Nemám žádné slovo, vše si řídí manažer sám
b) Nechává nám prostor pro vyjádření našich představ, ale hlavní slovo má manažer
c) Přenechává nám zodpovědnost, stylem rozhodnete se podle sebe
d) Manažer nechá projevit naše názory a připomínky, vede nás k osobnímu rozvoji, zhodnocuje s námi výsledky naší práce
Kdo navrhuje nápady na inovace?

a) Top management
b) Zaměstnanci
c) Výzkum a vývoj
d) Spolupráce
e) Zákazník

Jaké inovační schopnosti by se ve firmě měly zlepšit?

a) Zvýšení kvality lidských zdrojů
b) Zvýšení kvality výzkumu
c) Zvýšení kvality technologií
d) Žádné

Kde myslíte, že by bylo třeba zavést zlepšení procesní inovace?

a) Ve výrobním procesu
b) V distribučním procesu
c) V podpůrných činnostech (systém údržby, nákup, účetnictví nebo výpočetní technika)
d) Nikde

Uskutečnil Váš podnik tyto změny?

a) Nové obchodní praktiky pro organizační procesy (např. management řetězce zásobování, zefektivnění podnikových procesů, management kvality, management produkce apod.)
b) Nové metody organizace pracovních povinností a rozhodování (např. první zavedení nového systému odpovědnosti zaměstnanců, týmová práce, decentralizace, slučování a rozdělování útvarů, školící/vzdělávací systémy apod.)
c) Nové metody organizace vnějších vztahů k jiným podnikům nebo veřejným institucím (např. první uzavření aliancí, partnerství, outsourcing (využívání externích služeb) nebo sub-kontrakty apod.)

Co bylo hlavním motivem pro zavedení inovačních aktivit ve Vašem podniku?

a) Růst zisku
b) Upevnění tržního podílu
c) Výhoda v odborném vzdělání
d) Reakce na poptávku
e) Inspirace konkurence
f) Jiné

OTÁZKY	ANO	SPÍŠE ANO	NEDOKÁŽU POSOUDIT	SPÍŠE NE	NE
FUNGUJE V PODNIKU INTERNÍ KOMUNIKACE MEZI JEDNOTLIVÝMI ODDĚLENÍMI?					
MYSLÍTE SI, ŽE PŘEVAŽUJE U VÁS OTEVŘENÁ A KONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE?					
CÍTÍM SE POVZBUZOVÁN/A, ABYCH PŘICHÁZEL/A S NOVÝMI A LEPŠÍMI NÁPADY?					
MÁTE POCIT, ŽE ORGANIZACE SVÉ PRACOVNÍKY OBJEKTIVNĚ ODMĚŇUJE ZA DOBRÉ VÝKONY?					
FUNGUJE VE VAŠÍ FIRMĚ TÝMOVÁ PRÁCE A SPOLUPRÁCE?					
ZNÁTE CÍLE A VIZE VAŠÍ SPOLEČNOSTI?					
MYSLÍTE SI, ŽE ORGANIZAČNÍ KLIMA OPRAVDU					

PODPORUJE TVORBU A REALIZACI NOVÝCH NÁPADŮ A ZMĚN?					
VYVÍJÍ NA VÁS VEDOUCÍ TLAK?					
SPOLUPRACUJETE TAKÉ S OSTATNÍMI ODDELENÍMI?					
MÁTE MOŽNOST V RÁMCI PRÁCE VYUŽÍT SVOJI KREATIVITU?					
PODPORUJE VEDOUCÍ VE VÁS VAŠI KREATIVITU?					
JE VÁŠ VEDOUCÍ TOLERANTNÍ PŘI NEÚSPĚCHU?					
BERE NA SEBE VEŠKERÉ RIZIKO NEÚSPĚCHU FIRMA?					
JSEM SPOKOJEN/A SE SVÝM ZAPOJENÍM DO ROZHODOVÁNÍ?					
VYHODNOCUJE VÁŠ PODNIK REALIZOVANÉ INOVAČNÍ PROJEKTY?					

Máte nějaké návrhy na zefektivnění inovačního procesu?

Pohlaví respondenta

a) Muž

b) Žena

Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

a) Bez maturity
b) S maturitou
c) Vyšší odborné
d) Vysokoškolské

Pozice respondenta ve firmě
a) Konstruktor
b) Montážník
c) Manažer
d) Ostatní