

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Inovační management vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	David Pulford
Osobní číslo:	E17684
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a provoz podniku
Téma práce:	Inovační management vybraného podniku
Zadávací katedra:	Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat vývoj řízení inovační činnosti vybraného podniku a navrhnout možnosti zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti inovací.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vývoje řízení inovační činnosti vybraného podniku.
- Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2. Monografie.
KOŠTURIAK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2349-2.
STEVENSON, William J. Operations management. Thirteenth edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1-259-66747-3. Učebnice vysokých škol.
TIDD, Joseph. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 5th ed. Chichester: John Wiley, c2013. ISBN 978-1-118-36063-7. Učebnice.
VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3. Monografie.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11.5. 2020

David Pulford

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Martinu Mlázovskému, za jeho cenné připomínky a odborné rady, vstřícný a pozitivní přístup a odborné vedení, které mi při tvorbě této bakalářské práce velmi pomohly. Také bych chtěl poděkovat panu Radku Tláskalovi, řediteli firmy PZP KOMPLET, a.s., za poskytnutí času a informací potřebných ke zpracování praktické části bakalářské práce.

KEY WORDS

innovations, invention, innovative process, innovation strategy

The subject of the thesis "Innovative management of the selected company" is focused on innovations and their management in company PZP KOMPLET, a.s. The theoretical part defines important terms related with innovations issue such as innovations, invention, types of innovations, stages of innovation management. The application part contains analysis of implementation of innovations that were carried out, innovation process, measurements of innovations and how does company culture influence innovations in firm PZP KOMPLET, a.s. The aim of this thesis is to analyse and evaluate activity of management of innovations in the company. Based on the obtained results is suggested recommendations for improvement of the current situation.

ANNOTATION

Innovative management of the selected company

TITLE

inovace, invence, inovační proces, inovační strategie

KLIČOVÁ SLOVA

Tato bakalářská práce na téma "Inovační management ve vybraném podniku" se zabývá inovacemi a jejich řízením ve firmě PZP KOMPLET, a.s. Teoretická část definuje významné pojmy související s problematikou inovací, mezi něž patří inovace, invence, členění inovací, fáze managementu inovací. Aplikáční část obsahuje analýzu zavádění vybraných inovací, inovační proces, měření inovací a podpora podnikové kultury vzhledem k inovacím ve společnosti PZP KOMPLET, a.s. Cílem této práce je provedení analýzy a zhodnocení vývoje řízení inovační činnosti firmy. Na základě získaných výsledků je navrženo doporučení ke zlepšení současné situace.

ANOTACE

Obsah

Seznam ilustrací	8
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk a značek	9
Úvod	10
1 Pojem inovace a teoretická východiska	11
1.1 Členění inovací	13
1.2 Fáze managementu inovací	14
1.3 Měření inovací	17
1.4 Strategické inovační záměry	20
1.5 Inovační strategie	22
1.6 Fáze životního cyklu produktu	25
1.7 Filozofie kaizen	28
2 Charakteristika vybraného podniku	31
2.1 Produkty společnosti	32
2.2 Mise a vize do budoucna	33
2.3 Pozice na trhu	34
3 Analýza vývoje řízení inovační činnosti vybraného podniku	36
3.1 Inovační proces firmy	37
3.2 Měření inovací	38
3.3 Charakteristika provedení šetření	39
3.4 Analýza výsledného dotazníkového šetření	41
4 Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení	45
4.1 Zhodnocení inovací, návrhy a doporučení	45
4.2 Příležitost aplikace filozofie kaizen	46
4.3 Konkrétní doporučení	47
Závěr	49
Použitá literatura	51
Přílohy	56

Seznam ilustrací

Obrázek: 1 Členění inovací.....	13
Obrázek 2: Fáze managementu inovací.....	15
Obrázek 3: Model podnikání a systém měření	20
Obrázek 4: Cyklus životnosti výrobku.....	27
Obrázek 5: Japonské vnímání pracovních pozic.....	29
Obrázek 6: Čistý obrat PZP KOMPLET, a.s.	35
Obrázek 7: Inovační proces firmy PZP KOMPLET, a.s.	37
Obrázek 8: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta	40
Obrázek 9: Graf pozic respondentů ve firmě.....	40
Obrázek 10: Podporuje motivační systém, v podniku inovace a kreativitu?.....	41
Obrázek 11: Jaký druh kreativity je ve Vás podporován?.....	42
Obrázek 12: Jakým způsobem je Váš tým veden?.....	43
Obrázek 13: Otázky vztahující se k podnikové kultuře	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi strategií rudého a modrého oceánu	23
Tabulka 2: Rozdíly mezi strategií průkopníka a rychlého druhého	24
Tabulka 3: Výhody a nevýhody otevřených inovací.....	25

Seznam zkratk a značek

HR	human resources
kW	kilowatt
V	volt

Úvod

Vzhledem k současnému stavu na trhu, kde se vyskytuje hyperkonkurence, představují inovace podstatný nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti. Inovace má reálné dopady na snížení nákladů, poskytuje konkurenční výhodu a může zaručit větší prosperitu firmy.

Firma PZP KOPLET, a.s. byla vybrána z důvodu moderního pohledu managementu, který usiluje vést firmu dynamicky, ale zároveň lidsky. Také zajímavá podniková kultura a inovační aktivity vztahují se na vývoj nových technologií, vedly k výběru této firmy.

Hlavní náplní této práce je analýza vývoje řízení inovační činnosti vybraného podniku, tedy PZP KOMPLET, a.s. Cílem práce je zmapovat vývoj managementu inovací a na základě získaných výsledků doporučit možné zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a aplikační. Teoretická část je zaměřena na vymezení teoretických východisek spojených s inovacemi, druhy inovací nebo seznámení s významnými teoretiky J. A. Schumpeter a P. F. Drucker. Dále je věnována pozornost managementu inovací, jeho fázím, inovačním strategiím, měření efektivnosti inovací a popis japonské filozofie kaizen.

Aplikační část nejdříve popisuje vybraný podnik PZP KOMPLET, a.s. Obsahuje historii, produkty a současnou pozici podniku na trhu. Poté následuje samotná analýza managementu inovací ve firmě, kdy první část se skládá z analýzy inovačních činností firmy jako je inovační proces, vedení inovací firmy a měření inovací. Druhá část analýzy se zabývá podnikovou kulturou a kreativitou zaměstnanců. V závěru jsou shrnuty získané poznatky a dle vymezené teorie navržena doporučení vedoucí ke zlepšení efektivnosti firmy.

Teoretická část bakalářské práce vychází z odborné literatury, z níž jsou čerpány potřebné informace. Tyto informace jsou poté zpracovávány a obohaceny o vlastní poznatky. Jako zdroj aplikační části práce je použita analýza. Analýza je provedena pomocí strukturovaného kvantitativního výzkumu, polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti, konzultací s manažerem HR a kvalitativního výzkumu, konkrétně studiem interních dokumentů společnosti. Na základě analýzy je zhodnocena současná situace ve firmě, která je následně porovnána s teoretickými východisky. Poté jsou navržena doporučení, která situacilepší.

1 Pojem inovace a teoretická východiska

Na začátku této bakalářské práce je nezbytné vymezit pojmy a terminologii, které jsou spojeny s managementem inovací. Na začátek je potřebné vymezit a popsat dva odborné termíny: management a inovace. Popis těchto dvou termínů je zásadní pro další pochopení tématu práce.

Existuje mnoho různých definic managementu, většina definic a jejich hlavní myšlenky jsou podobné. Management představuje proces koordinování činností skupiny pracovníků. Je realizován jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Jedná se o kooperaci mezi jednotlivci, jejichž záměrem je dosažení vybraných cílů. Tento proces se skládá z několika částí: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování (Blažek, 2014).

Inovace v nejširším pojetí představují zpravidla pozitivní změnu vývoje různých systémů, například fyzikálních, biologických, ekologických, výrobních a společenských (Heřman, Horová a Jaklová, 2008). Inovace představuje proces provádění neustálých změn (technickém řešení výrobků, v použitých materiálech, v technologiích a procesech jejich výroby nebo v marketingových inovací), který přináší výrobcí určité konkurenční výhody nad ostatními a umožní mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu (Veber, 2016).

Inovace je bezpochyby spojená s aktivní činností lidí. Jinými slovy lze říct, že inovace znamená jakoukoli novinku (změnu k něčemu novému) v různých oblastech společenského života. Inovace představuje složitý proces od nápadu přes vývoj, po realizaci a komercializaci. Je to tedy více než invence. Invence jsou sice nutnou součástí inovací a vnášejí nové myšlenky, ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace. Je možné mít velké množství různorodých a nových nápadů, ale ty nepovedou k inovacím, totiž nejsou realizovatelné. Příčiny mohou pocházet z technického, obchodního či ekonomického hlediska. Podkladem inovací je kreativita, nové myšlenky a nápady (Pitra, 2006).

Kultura firmy stavící se k tvůrčím aktivitám, které podněcující a oceňující kreativitu, je předpokladem inovačních aktivit. Je jasné, že ze všech nových nápadů a idejí nevzniknou inovace. Jen některé z nich budou úspěšné. Je hlavně nutné věnovat pozornost tomu, které přínosy inovací ovlivní zákazníka pozitivně a bude-li ochoten za tuto novou

hodnotu ochoten zaplatit (Veber, 2016). Výrobce by měl především reagovat na měnící se potřeby zákazníků, na jejichž základě by měl provádět potřebné inovace. Pokud je znám požadavek, potřeba a přání zákazníka a je známa ochota zákazníka zaplatit za vyšší kvalitu výrobku, podnik může zapracovat nové inovace do svých výrobků (Heřman, Horová a Jaklová, 2008).

Jedním z představitelů inovační teorie je **Joseph Alois Schumpeter**, který přišel s teorií inovačních cyklů a jejich důsledky v jeho nejznámějším díle s názvem *Business cycles*. Teorie cyklického vývoje znázorňuje jeho příčiny prostřednictvím faktorů ekonomického růstu (demografické změny), dále mezi příčiny řadí změny externího prostředí (války či revoluce) a poslední skupinou příčin uvádí inovace. Podle Schumpetera je každý podnikatel, kdo se pomocí inovací snažil zlepšit své postavení na trhu za účelem většího zisku. Inovace představují pro podnikatele konkurenční výhodu na trhu (Veber, 2016).

J. A. Schumpeter předložil jednu z prvních klasifikací absolutních inovací (Heřman, Horová a Jaklová, 2008):

- výroba nového výrobku nebo výrobu výrobku nové kvality,
- uplatnění nové technologie (nový proces nebo metoda výroby),
- získání nového trhu,
- vyhledávání nových surovin, které byly dosud neznámé,
- nové organizační uspořádání výroby (efektivní prostorové uspořádání, vytváření monopolní pozice).

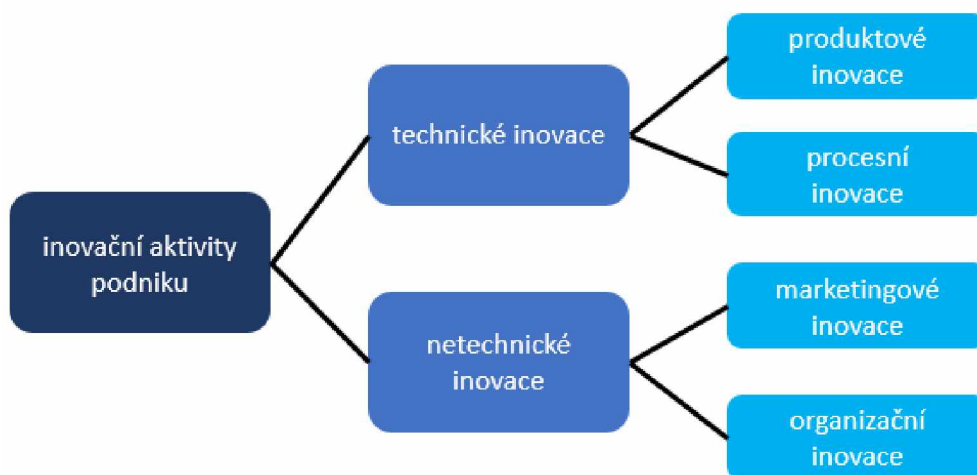
Dalším teoretikem byl **Peter F. Drucker**, který přišel s názorem, že inovační aktivity začínají zhodnocením příležitostí. Změny předpokládá v interní i vnější části organizace. Jedná se o: neočekávané úspěchy a neúspěchy organizace, rozdíly mezi realitou a předpokladem, inovace podle potřeby procesu, změny v demografii, změny v okruhu podnikatelského sektoru a změny tržní struktury, změny z pohledu vnímání a pojetí a nové poznatky. Drucker doporučuje vyhýbat se inovacím, které by vedly k rozšiřování rozčlenění, tříštění sil i zdrojů (Drucker, Maciariello a Grusová 2006).

Dále Drucker doporučuje, aby podnik průběžně a soustavně analyzoval výše uvedené zdroje inovačních příležitostí, které jsou výše vypsány. Také by měl pravidelně pozorovat

realitu (vyjít do terénu a dívat se kolem sebe). Většina inovací začíná v malém měřítku. Inovační motivace by měla směřovat k dosažení jednoho operativního cíle, ne k dosažení ohromných změn. Prioritou nemusí být velký rozmach podnikání, ale dosažení vedoucí pozice v dané oblasti (Drucker, Maciariello a Grusová 2006).

1.1 Členění inovací

Na obrázku 1 je znázorněno členění inovačních aktivit podniku do dvou základních skupin – technické (hmotné) a netechnické (nehmotné) inovace. Tyto skupiny se pak dále člení na dané inovace. Technické inovace jsou těsně spojeny s produkcí a modifikací nových výrobků, dělí se na produktové a procesní. Netechnické inovace považujeme za změny služeb a organizační změny, které se člení na marketingové a organizační inovace.



Obrázek: 1 Členění inovací

Zdroj: Žižlavský (2011)

Produktová inovace se zabývá zavedením nových nebo značně zlepšených produktů s ohledem na jejich charakter nebo zamýšlené použití. Zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, softwaru, materiálech nebo jiných funkčních charakteristikách. Inovace produktů mohou využívat nových znalostí a technologií, mohou být založeny na nových způsobech užití nebo kombinaci existujících znalostí či technologií. V inovacích produktu je zahrnuto zavedení nového zboží a služeb, také významná zlepšení ve funkčnosti či uživatelské charakteristice nynějšího zboží a služeb (Novák, 2017).

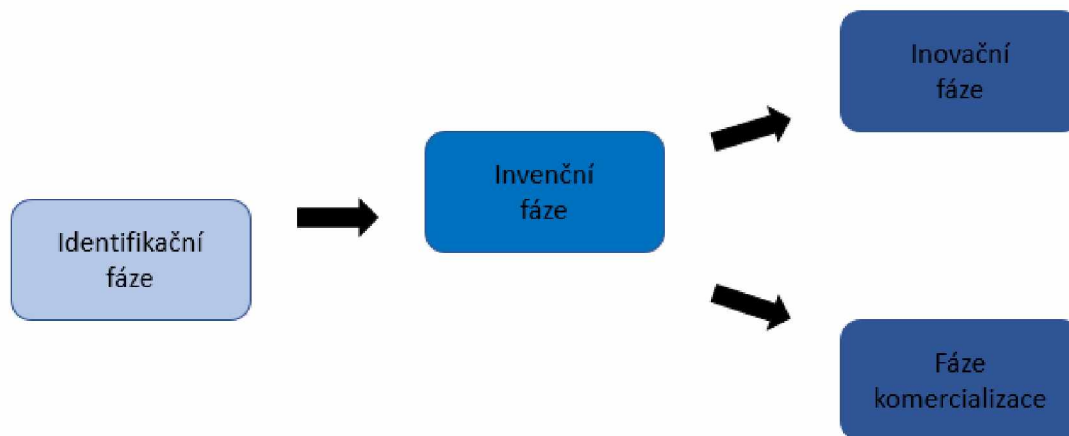
Procesní inovace má podobu provozního charakteru, což může být spojeno se zavedením nové nebo zásadně zlepšené produkce nebo dodavatelský metod. Cílem této inovace je optimalizovat veškeré podnikové procesy strategického a operativního významu s cílem zvýšit jejich efektivitu a snížit nákladovost a zmetkovost. Zahrnuje to změny ve výrobní technice, software a distribuční systémy. Je možné do nich zařadit i snížení ohrožení životního prostředí nebo bezpečnostních rizik. Také tyto inovace zahrnují nové nebo výrazně zlepšené techniky, zařízení a softwaru přidružených podpůrných činností, jako je účetnictví, práce na počítači, nákup a údržba (Břečková a Havlíček, 2016).

Marketingová inovace je zvýšení prodeje výrobků a služeb pomocí významné úpravy a změn v designu produktu nebo jeho balení, lepšího adresování potřeb zákazníka, vytvoření nových trhů nebo zavedení nových prodejních kanálů. Cílem výše uvedených inovací je snaha o zvýšení prodejů vlastních výrobků a služeb za pomoci využití marketingových nástrojů. Marketingové inovace se od ostatních změn firemního řízení a provozu prodeje liší svou novostí, což znamená stav, kdy v předchozím období nebyl používán tento marketingový nástroj, ať už je převzat od jiné firmy nebo vyvinut vlastními zdroji (Český statistický úřad, 2019).

Organizační inovace spočívá v zavedení nových metod organizace firemních procesů pomocí zavádění nových informačních systémů sjednocující a automatizující procesy v interní části podniku zaměřené především na propojení aktivit vědy a výzkumu, výroby a inovací. Kritériem pro odlišení od základních organizačních aktivit, je jejich novost, což znamená situaci, ve které nově využívaný softwarový nástroj a jeho výstupy nebyly v minulosti použity. Cílem je snaha o snížení administrativních a transakčních nákladů při řízení vnitropodnikových procesů prostřednictvím využití softwarových nástrojů (Český statistický úřad, 2019).

1.2 Fáze managementu inovací

Pro vznik inovací a jejich zakomponování do podniku je zapotřebí několika postupů. Jednotlivé postupy jsou rozděleny do čtyř fází: identifikační, invenční, inovační, komercializace. Následující obrázek 2 spolu s textem znázorňuje tuto tematiku (Veber, 2016).



Obrázek 2: Fáze managementu inovací

Zdroj: Veber (2016)

Identifikační fáze je počáteční fází podílející se na vývoji nové inovace. Logicky prvním procesem by měl být průzkum trhu. Účelem je, aby o finální podobu produktu měl zákazník zájem. S tímto poznatkem přichází marketingová koncepce produkce, která názorně vysvětluje důležitost smyslu výroby produktu, o který musí být existující zákazníci zájem (Tidd, 2007).

Nová podoba „ekonomické diplomacie“ převážně pro malé státy (Holandsko, Belgie), které jsou značně závislé na exportu, je založena na monitoringu potřeb zahraničních zemí. Zjištěné informace pohotově předávají podnikatelům v domácí sféře. Některé příslušné orgány, jako je například CzechTrade, pozorují a identifikují trendy budoucí spotřeby na daných trzích a veškeré výsledky předávají domácí podnikatelské sféře, které dále pomáhají i ve fázi komercializace. (Tidd, 2007).

Invenční fáze předchází jakýmkoli inovacím. Skládá se z aktivit v iniciování nápadu, ale musí být přetvořena do podoby nového vědeckého poznatku, výzkumné zprávy nebo objevu. Jedná se o zcela něco nového ještě v nepřípravené či vhodné formě, která by se mohla uplatnit v praxi. Ve většině případů vzniká ve výzkumných ústavech (vysoké školy, výzkumná centra). Řada zemí podporuje výzkum cestou finanční podpory těchto pracovišť s cílem podpořit z veřejných zdrojů generování nových znalostí. S tímto faktem přichází i rizikovitost úspěšnosti financovaných projektů. Většina komerčních ústavů je si toho vědoma, takže tyto instituce mohou stěží počítat s komerčními prostředky, které by financovaly jejich projekty. Pro financování projektů, musí existovat kritéria hodnocení jejich výsledků s ohledem na jejich

komercializaci. Jednoduše řečeno bez náporu na efektivnost vědy a výzkumu není důvod, proč vkládat finance do takové investice (Shankar Dubey, 2017).

Inovační fáze je složena z aktivit, ze kterých se nové znalosti a poznatky přeměňují do podoby nových výrobků, služeb anebo nových technologií. Ne vždy musí předcházet inovační fázi poznatek získaný z veřejné vědecko-výzkumné sféry. Firma může mít svůj vlastní výzkum, z kterého vychází a který přímo přemění do podoby inovací či podnikatelského záměru. Během celého procesu je důležité monitorovat a vyhodnocovat zejména kvalitu vstupních surovin a ostatních vstupů, reakci zákazníků, zabezpečení, dodržení daných vlastností výrobku a samozřejmě celkovou nákladovost a konečnou efektivitu. Přestože tato fáze je už po fázi invence, má stále rizikový charakter, ale už je lépe představitelnější svými výstupy a určením segmentu uživatelů (Havlíček, 2011).

Tyto projekty mohou být podpořeny z veřejných prostředků, zejména z různých rizikových fondů nebo může jít i o přímé dotace, které podporují nadějně projekty především v malých a středně velkých podnicích. Jednou z dalších možných cest, jak zajistit realizaci inovace, je pomocí odpočtů nákladů na úspěšný vývoj a inovace od základu daně z příjmů pro firmy, které inovují. Tento přístup se zdá výhodnějším než poskytnuté dotace inovací s rizikem neúspěchu. Tato podpora se týká úspěšných projektů. Některé komerční ústavy se opatrně pouštějí do financování inovační fáze formou rizikových fondů. Financování samozřejmě je možné kombinovat i s těmito komerčními úvěrovými produkty (Tidd, 2007).

Fáze komercializace vychází z pečlivé taktické přípravy a aktivit spojených se způsoby, jak uvést nový produkt na trh, aby generoval výnosy od samého začátku, jak rozšiřovat okruh prodeje a vstupy na jiné trhy, jak zabezpečit, aby nová technologie byla co nejefektivnější. Tato fáze nesmí být uspěchaná a firma si musí správně načasovat její uskutečnění (Havlíček, 2011).

Pokud se jedná o zcela nový produkt, je nutné pečlivě připravit komunikační plán, který vychází z komunikačního mixu a který podpoří prodej. Podpory z veřejných prostředků mohou být například: zvýhodněné podmínky pro podnikatele na veletrzích a výstavách, zařazení nových produktů do různých nabídkových katalogů nebo nabídky účasti podnikatelům prezentovat své nové produkty na zahraničních obchodních misích. V případě, kdy má

podnikatel zájem o export výrobků, podpory z veřejných prostředků mohou směřovat do programů zvýhodněného úvěrování vývozu či exportních garancí a pojištění (Havlíček, 2011).

Jedním z podporovatelů pro exportu je organizace *CzechTrade*, která byla založena Ministerstvem průmyslu a obchodu. Cílem této organizace je rozvíjet mezinárodní obchod a vzájemnou spolupráci mezi českými a zahraničními firmami. Tato organizace má rozsáhlou síť zahraničních kanceláří na pěti kontinentech. Nabízí služby, které podporují export produktů českých společností. Spolupráce s *CzechTrade* přináší podnikatelům důležité odborné znalosti a dlouhodobé zkušenosti, které spoří čas, náklady a minimalizují rizika spojená s mezinárodním obchodem (*CzechTrade*, 2016).

1.3 Měření inovací

Pokud chce podnik být dlouhodobě úspěšný na trhu a měl konkurenční výhodu, musí především inovovat. Z toho se pak odvíjí celková ekonomika státu. Mnoho úspěšných inovací selhalo i přes to, že byly důkladně promyšlené. Zároveň jenom samostatné inovace nepovedou k úspěchu. Žižlavský (2014) tvrdí, že je vidět silné pouto mezi inovacemi a jejich provedeními, úspěch záleží na mnoha dalších faktorech jako jsou: komunikace v podniku, finance podniku nebo technické způsobilosti společnosti. Pokud podniku schází i jediný faktor, může to mít fatální následky na vývoji a provedení nových inovací (Tidd, 2013).

Neexistuje stejný názor, jak hodnotit inovační výkon. Jsou měřítka, která měří výkon národní, nadnárodní, oborový i podnikový. Ale do měření je nutno vždy zahrnout **vstupy** a **výstupy**. Ty jsou součástí měření a hodnocení inovačního výkonu (Tidd, 2013).

Vstupy mají pro inovativní procesy velký význam, pokud nejsou použity peníze nebo čas nebo není investováno do kvalifikovaných zaměstnanců. Pro jejich další vývoj je jisté, že podnik nebude schopen generovat nové nápady a promítnout je do inovací, které by se přeměnily na kladné hodnoty. Za vstupy se považují: hmotné (kapitál, čas a infrastruktura) a nehmotné (talent, motivace a znalosti) zdroje, inovační struktura (zájmové skupiny), inovační strategie (inovační platformy) a inovační systém (systém náboru, školení a neustálé učení se). Za vstupní ukazatele mohou být považovány: procentní vyjádření obratu vynakládaných na školení a příjem kvalifikovaných zaměstnanců, na výzkum, vývoj a inovace nebo průzkum trhu (Tidd, 2013).

Výstupy neboli inovační výkony jsou výsledky inovačního úsilí. Výstupní ukazatele popisují přínos inovačního úsilí. Tyto ukazatele jsou označovány za zpožděné ukazatele, jelikož informují o stavu po vynaložení inovačního úsilí a o stavu, kdy byl projekt ukončen. Výstupní ukazatele popisují klíčové parametry, které doplní informace pro zvýšení efektivity výzkumu a vývoje získávání zákazníků. I u výstupů se používají různá měřítka a indikátory k posuzování. Mezi takové indikátory a měřítka patří: vedoucí postavení v technologii (počet patentů, technologických licencí), dokončení projektu (hodnoceno prostřednictvím výkonových ukazatelů), uvádění nových produktů (hodnoceno počtem úspěšných produktů, které byly přijaty na trhu, tržním podílem a tržbami) a zdokonalení obchodního procesu (hodnoceno zlepšením v procesních metrikách) (Tidd, 2013).

Měření inovační výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů

Každé hodnocení inovace se vždy musí opírat o skupinu logicky provázaných finančních ukazatelů. Inovační aktivity nemusí vždy být jen ve výrobě, ale mohou být i v nevýrobní sféře, jakou jsou řídicí a obslužné činnosti podniku. Inovace mohou být měřeny skupinami finančních ukazatelů (Žižlavský, 2011):

- První skupina ukazatelů slouží k hodnocení prospěšnosti inovací podporující konkurenceschopnost celého podniku. Mezi tyto ukazatele patří například produkční síla, rentabilita tržeb, likvidita a zadluženost. Těmito ukazateli je hodnocen nárůst produkční síly podniku, který je vyvolán vstupem inovace na trh a mírou zvýšení rentability tržeb. Dále se těmito ukazateli hodnotí vývoj finančního zdraví podniku.
- Druhá skupina ukazatelů hodnotí odraz inovačního záměru ve výsledcích hospodaření podniku. Do této skupiny spadají ukazatele rentability investic a kapitálu. Za pomoci těchto ukazatelů se hodnotí návratnost investice a její doba nebo prospěch zavedení investice na trh pro vylepšení výsledku hospodaření podniku jako celku.
- Třetí skupina ukazatelů slouží pro hodnocení finančních efektů inovačních aktivit. Pro vyhodnocení se používají ukazatele obratu provozního kapitálu, ziskovosti nebo celkové výnosnosti. Tato skupina cílí na úspěšnost ziskovosti inovací na trhu.

Měření inovační výkonnosti prostřednictvím nefinančních ukazatelů

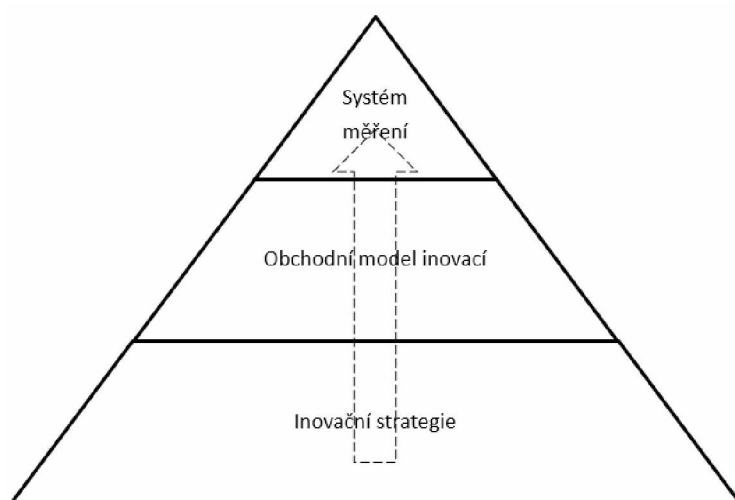
Podnik by měl realizovat pouze ty projekty, které vykazují nejvyšší prospěch podniku, proto se každý projekt podrobuje ekonomickému posouzení. Tato metoda nemusí být vždy správně použita, protože projekt se může zdát jako nevýhodný, ale jeho kvalitativní přínosy převyšují náklady spojené s realizací. Pro dosažení co nejefektivnějšího posouzení se kromě finančních ukazatelů používají, také nefinanční ukazatele. Ty jsou mnohem více specifitější ukazatele interních procesů. Za ty se považují: počet nových nápadů, míra neúspěchu (ve vývojovém procesu nebo na trhu), počet nebo procentní vyjádření překročení nákladových rozpočtů a dob vývoje, měřítka spokojenosti zákazníků (zda jsou jejich potřeby uspokojeny), průměrná doba zavádění procesní inovace, měřítka neustálého zlepšování (počet návrhů na zaměstnance nebo počet řešících problémy), doba uskutečnění vývoje nového produktu a míra neúspěšnosti na trhu či ve vývojovém procesu (Žižlavský, 2011).

Inovační scorecard

Podnik, který usiluje o vybudování inovační schopnosti, která by zaručila posílení konkurenceschopnosti, využívá komplexní systém ukazatelů neboli „inovační scorecard“. Ten zajišťuje optimální výkon každé složky inovačního podnikání. Podniky, které již využívají metodologie, sjednotí inovační ukazatele s těmito metodologiemi. V případě, že nevyužívá žádnou metodologii, je na managementu podniku, ujistit se, zda jejich inovační scorecard podněcuje individuální jednání zaměstnanců, seskupuje je a přispívá k dosažení celopodnikových cílů (Bartoš a Žižlavský, 2013).

Proces zavádění je časově náročný, ale ne vždy úspěšný. Každý podnik si stanovuje své optimální ukazatele a hodnoty odlišně, jelikož neexistuje žádné univerzální řešení. Každé odvětví má jiné cíle inovací, avšak klíčové proměnné, které se měří, jsou podobné. Veškeré ukazatele se během získávání zkušeností pravidelně vyhodnocují a dochází k vyladování inovačního procesu (Bartoš a Žižlavský, 2013).

Vytvoření systému měření výkonnosti se opírá o jasný model řízení inovací, vzniku nových myšlenek, hodnocení a výběru a poté výsledné přetvoření v hodnotu. Model popisuje procesy, výsledky a výstupy od fáze vzniku nápadu až po vznik hodnoty. Model řízení inovací se také může převést na systém měření, jak zobrazuje obrázek 3 (Bartoš a Žižlavský, 2013).



Obrázek 3: Model podnikání a systém měření

Zdroj: Žižlavský (2011)

1.4 Strategické inovační záměry

Společnost musí konstantně měnit svou strategii, jinak si neudrží svou pozici na trhu. Inovační strategické aktivity jsou podstatnou částí strategie podniku, navazují na celkovou strategii a měly by zprostředkovat odpověď na dvě otázky. Jednou z nich jsou **strategické záměry**, které věnují pozornost tomu, jaké inovace (procesové, produktové) by měly být prováděny v daném strategickém horizontu. Druhou otázkou jsou **inovační strategie**, které se zabývají otázkou, jaké strategické přístupy budou zvoleny při dosahování strategických záměrů (Veber, 2016).

Strategické záměry věnují pozornost produktům a určují, jaké nové či inovované produkty budou za určitý časový úsek (rok, až tři roky) v nadcházejícím strategickém období realizovány. Zdrojem, který určí strategický záměr, jsou dva poznatky. Jeden z nich je **technického charakteru** (výzkumné, vývojové, projektové, konstrukční, technologické a další útvary). Vychází z externích, informačních zdrojů, ale i z vlastních výzkumných či vývojových prací. Druhý poznatek je **obchodního charakteru**. Ten věnuje pozornost analýze trhu, zákazníků, konkurence, ale i operativním poznatkům, které byly zjištěny během komunikace se zákazníky, z reklamací a stížností. K obdržení poznatků mohou být využity vlastní způsoby firmy nebo pomocí různých výzkumů od externích společností (Tidd, 2007).

Formování strategických záměrů týkající se inovací představují aktivitu, kterou vykonává vrcholové vedení a má řadu dimenzí. Jedná se o typy firem a jejich zkušenosti

s inovacemi. Na jedné straně jsou Etablované firmy, které mají zkušenosti s inovacemi a na druhé straně jsou malé a střední firmy, které postrádají zdroje k vývoji a dosažení inovací (Veber, 2016).

U Etablovaných firem

Etablované firmy mají zkušenosti s podnikáním, inovacemi, disponují i útvary, které se profesně zabývají vývojem novinek a jejich distribucí. Stanovují priority v inovačních aktivitách, jak z pohledu úrovně novosti, tak z pohledu rozsahu inovačního portfolia. Dále určují formy řešení inovací a vymezují finanční prostředky nutné pro realizaci inovačních záměrů (Veber, 2016).

U malých a středních firem

Tyto firmy nemají dostatečné množství zkušeností s inovacemi. Firma postrádá jakoukoli představu a iniciativu kreativního myšlení, které by vedlo k vytvoření inovací. Dále také postrádá finanční zdroje, které jsou pro vznik nových inovací velmi důležité (Veber, 2016).

V zárodečném stádiu

V tomto případě má potencionální podnikatel dobrý nápad, inovace, nebo dokonce vynález. Nemá však za sebou formální zázemí podnikatelského subjektu a rozhoduje se, zda svůj kreativní plod prodá jinému už etablovanému podnikateli nebo najde již zaběhlého podnikatele, který jej začlení do své společnosti (jako společníka či jinou formou) nebo zahájí svou vlastní podnikatelskou činnost (Veber, 2016).

V mnoha oblastech jako jsou nákup nebo personál, není složité určit správnou cestu k dosažení daných cílů, protože ty jsou jasně vytyčené. Naopak inovační strategické záměry jsou často nejasné a cesta k jejich dosažení je také značně nejasná. Během hledání správného řešení se firmy musí potýkat s limitujícími faktory (Veber, 2016).

Inovační způsobilost

Inovační způsobilost organizace je dána inovačními zkušenostmi, schopnostmi, kapacitou jak lidskou, tak i infrastrukturní. Pokud organizace uvažuje o inovačních aktivitách je třeba zapojení inovační kompetence. Ta není okamžitá, nicméně je zapotřebí nastartovat její žádoucí posun, pokud podnik uvažuje o inovačních aktivitách (Veber, 2016).

Specifikace inovace

Musí se určit četnost i hloubka novosti. Podnik uvažuje o zlepšení stávajících produktů či technologií a o cestách k jejich dosažení. V tomto případě bude složité stanovit specifickou cílovou podobu inovace a cestu k jejímu dosažení (Veber, 2016).

Řízení inovací

Na počátku se jasně určí definice inovace, co má splňovat a jaký problém má řešit. Víze produktu či technologie je východiskem pro následující aktivity, které vedou k úspěšné komercializaci inovace (Veber, 2016).

1.5 Inovační strategie

Běžná společnost produkuje širokou škálu výrobků a služeb. Často se stává, že pro každý produkt či segment produkce se uplatňuje odlišný strategický přístup. S příchodem globalizace světové ekonomiky, přibyli na trhu noví konkurenti pocházející z rychle rozvíjejících se ekonomik. Pokud podnik, chce udržet svou pozici na trhu, a proto musí vyvinout takovou strategii, která by pozici mezi dalšími udržela. Podnik, který chce vyvíjet jakoukoliv strategii musí mít: kreativní podnikovou kulturu, vynakládat přiměřené náklady na výzkum a vývoj, usilovat o rychlou komercializaci inovací a nezdržovat se jen u jedné inovace (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Cílem inovačního managementu je správná implementace inovační strategie. Kreativita není dostačující k uvedení nového nápadu na trh. Zásadní je správné celkové řízení inovací ve firmě. Celkový proces řízení inovací je náročný z hlediska výskytu neočekávaných událostí a náročnosti v průběhu implementace inovací. (Kotler, 2007).

Strategie průlomových inovací věnuje pozornost inovacím které, radikálně mění už dlouho používané standardní přístupy ve funkcích výrobku, v použití technologií, vstupních materiálů, ale i v obchodních modelech jako jsou například e-shopy. Tuto strategii, která má za cíl průlomové inovace v podniku, si může obvykle dovolit subjekt disponující patřičnými inovačními kapacitami a také hlavně dostatečným množstvím finančních prostředků. Přístupy se mohou lišit a mohou mít mnoho modifikací. Mohou se soustředit na hledání nových trhů neboli modrých oceánů, mohou také následovat vůdce inovací nebo využít externích zdrojů pro vytvoření nových inovací (Veber, 2016).

Strategie modrých oceánů má za cíl hledat modré oceány. Ty reprezentují všechny potenciaální trhy, které momentálně neexistují, a proto se nabízí možnost vytvořit je. V několika případech došlo k vytvoření celého nového průmyslového odvětví především pomocí internetu, ale ve většině případů jsou nové trhy objevovány pomocí zdolávání náročných zábran existujícího průmyslu a trhu. Opakem je strategie „rudých oceánů“, která je založena na tradici získávání místa na trhu pomocí konkurenčních střetů, jako jsou například cenové konkurence a reklamní kampaně (Kim a Mauborgne, 2018).

Strategie, která je založena na modrých oceánech vede k tomu, že se podnik snaží o vytvoření nového trhu, který by zabezpečil růst firmy. V tabulce 1 jsou znázorněny rozdíly mezi danými oceány. Modré oceány se zaměřují na přerozdělení stávajících trhů, v nich chtějí vytvářet nové poptávky, a tak se odpoutat od konkurence. Cílem není soupeřit s konkurencí mezi sebou o získání podílu stávajícího trhu, jak to bývá v rudých oceánech. Jde o vytvoření nového bezkonkurenčního a tržního prostoru sloužící jen pro firmu, která prostor vytvořila. Tato strategie pak nemá žádné hranice, které by bránily k vytváření nových trhů s novou poptávkou, která by zajistila růst podniku a jeho zisku. Čím více bude produkt originálnější a atraktivnější oproti stávajícím produktům, tím zajímavější bude pro zákazníky a producenta tento nově vytvořený prostor (Kim a Mauborgne, 2018).

Tabulka 1: Rozdíly mezi strategií rudého a modrého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
jasně vymezené hranice	žádné hranice
neustálý boj s konkurencí	vyřazení konkurence ze hry
snižující se posibilita růstu zisku	celkový růst zisku
stejně množství poptávky	nová poptávka

Zdroj: Kim a Mauborgne (2018)

Strategie rychlého druhého je moderní podobou strategie následnictví. Celá strategie funguje tak, že organizace se snaží rychle rozpoznat potenciálního průkopníka, který si na trhu úspěšně vybudoval pozici pomocí radikálních inovací. Produkt do jisté míry napodobí, ale zároveň ho i vylepší, aby zákazníci projevíli o něj zájem (Tidd, 2013).

Opakem této strategie je průkopnická strategie, kdy firmy mají za cíl riskovat a vytvořit nový trh z nuly. Stát se průkopníky, kteří by měli převyšující sílu na tomto trhu. Strategie rychlého druhého funguje na základě monitorování průkopníka na trhu a sledování vývoje jeho produktu. Ve správnou chvíli vstoupí na trh s nabídkou lepšího produktu za výhodnější cenu či nabídku, než nabízí průkopník. V tabulce 2 je znázorněno porovnání těchto dvou strategií a jejich již zmíněných rozdílů. (Tidd, 2013).

Tabulka 2: Rozdíly mezi strategií průkopníka a rychlého druhého

Průkopnická strategie	Strategie rychlého druhého
riziko neúspěchu	malé riziko
první na trhu	následuje průkopníka
konkurenční výhoda	snaha o to být lepší než průkopník (cena, množství, kvalita)
vysoké náklady na vývoj	nízké náklady, jelikož jen inovuje již zavedený produkt

Zdroj: Tidd (2013)

Strategie otevřených inovací pojednává o způsobu, jakým jsou inovace zprostředkovávány v podniku. Může se jednat o strategii uzavřených nebo otevřených inovací. Pokud se jedná o strategii uzavřených inovací, podnik vyvíjí nové inovace pod důslednou kontrolou, většinou se jedná o velmi utajovaný proces. Vše ale podnik není schopen zvládnout sám nejen po finanční, ale i po vědecké stránce. Proto dochází k outsourcingu, kdy si podnik vyčlení aktivity, které provádějí výhodněji externí subjekty. Dalším problémem je nedostatek rozsahu kreativních pracovníků (výzkumníci, vývojáři a projektanti) (Shankar Dubey, 2017).

Otevřené inovace je jiný přístup k tvorbě inovací. V tomto případě se nejedná o inovace důsledkem vlastní vnitřní činnosti od nápadu, vývoje, výroby až po distribuci. K tvorbě inovací dochází díky zapojení různých externích zdrojů, kterými mohou být zákazníci, konkurence, ale i akademická sféra. Nevýhodou otevřených inovací během spolupráce s externími zdroji se pak stávají tajné informace, které vyplynou na povrch nebo riziko ztráty konkurenční výhody. V tabulce 3 jsou shrnuty výhody a nevýhody této strategie, které byly zmíněny výše (Shankar Dubey, 2017).

Tabulka 3: Výhody a nevýhody otevřených inovací

Výhody otevřených inovací	Nevýhody otevřených inovací
nízké náklady na nové výrobky	odhalení tajných informací
začlenění zákazníků do vývoje	riziko ztráty konkurenční výhody
zrychlení výroba nových výrobků	rozšíření komunikačních kanálů
rozšíření nápadů	

Zdroj: Shankar Dubey (2017)

Strategie rezervních inovací je zaměřená na globalizaci. Výroby jsou produkovány ve velkém a jsou nabízeny po celém světě. U jednoduchých výrobků není složité realizovat tuto strategii, ale u komplikovanějších může být cena ochromujícím faktorem produkce. Rezervní inovace jsou vytvořeny a zaměřeny na málo vyspělý trh. Pokud dojde k úspěchu na tomto trhu, jsou upraveny a šířeny na další trhy. Rozdíl mezi trhy rozvojovými a trhy vyspělými je v příjmech obyvatel, což má vliv na kupní sílu. Většinou se na inovaci podílí místní vývojáři nebo inovátoři, kteří disponují s potřebnými znalostmi a na jejichž základě uspokojují místní potřeby. Pokud je novinka úspěšná na místním trhu, může být zdokonalena a umístěna na další možné trhy, včetně i vyspělých (Veber, 2016).

1.6 Fáze životního cyklu produktu

Každá firma, která se zabývá prodejem výrobků a chce, aby se její výrobky prodávaly co nejdéle, musí provádět analýzy životního cyklu produktů. K provedení analýzy je za potřebí průzkum trhu, který by udal zájem zákazníků o daný výrobek. Takovéto průzkumy jsou v mnoha případech velmi nákladné, ale i přes tyto vysoké finanční náklady firmy investují do průzkumu. Je to dáno tím, že firmy očekávají vysokou a rychlou návratnost vynaložených prostředků a co nejdelší ziskovost (Urbánek, 2010).

Během tvorby a uplatňování marketingových opatření s využitím koncepce životního cyklu produktu se vychází z těchto předpokladů (Hadraba, 2004):

- Jakýkoliv produkt má svou individuální tržní životnost. Délka je dána dobou prodeje produktu, jinak řečeno tato doba začíná v okamžiku, kdy je produkt zaveden na trh a končí jeho stažením z trhu. Pokud je produkt poskytován na rozvinutých trzích, bývá životní cyklus produktu výrazně kratší než na rozvojových. Pro delší udržení

vysloužilého produktu na trhu se může cyklus prodloužit s naprosto minimálními inovacemi na úrovni změny marketingu.

- Během průběhu tržní životnosti produktu dochází pod vlivem vnějších a vnitřních faktorů k variaci výše tržeb, zisku a cash flow plynoucí z daného produktu. Je to dáno zájmy a potřebami zákazníků, působením konkurence, ale i zdokonalováním kvality prodáváného produktu. V tom případě se dá říct, že produkt prochází určitým vývojem, který lze rozčlenit do fází.
- Pro co nejdelší průběh životního cyklu produktu je důležité cílevědomě ho ovlivňovat marketingovým mixem. Podle toho, v jaké fázi životního cyklu se produkt nachází, se pak sestavuje účelově z hlediska zájmu podniku.

Životní cyklus produktu se rozčleňuje na pět odlišných fází. Každá fáze má svou podobu vývoje produktu na trhu a finanční situaci podniku. Na obrázku 4 je znázorněna křivka celého životního cyklu výrobku s rozdělením na jednotlivé fáze (Machková, 2015).

Vývojová fáze

Jedná se o úvodní fázi celého procesu. Tato fáze je zásadní pro konkurenceschopnost firmy. Pro dosažení požadované konkurenceschopnosti musí firmy neustále přicházet na trh s inovacemi a obměňovat sortiment. Vývoj nových výrobků je finančně velmi nákladný a může trvat několik let (Machková, 2015).

Zaváděcí fáze

Fáze začíná vstupem produktu na trh. Růst tržeb je pomalý a zisk záporný. Důvodem jsou vysoké náklady spojené se zaváděním produktu na trh a dočasná neznámost produktu. Výroba není prozatím v ekonomicky vhodném množství a cena je velmi vysoká. Značná většina tržeb je pak využita na marketing (propagaci, reklamu a podporu reklamy). Na trhu je nízká míra konkurence a mnoho potencionálních konkurentů spíše čeká a pozoruje, jak se situace bude vyvíjet (Karlíček, 2018).

Růstová fáze

V této fázi dochází k výrazně rychlému růstu objemu prodeje. Výrobek si buduje známost na trhu a je více kupován zákazníky. Náklady na výrobu klesají. Cena produktů se ale

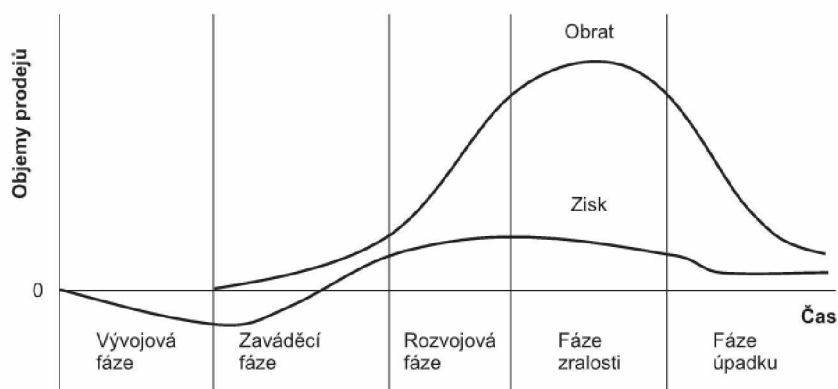
nesnižuje, jelikož je o daný produkt vysoká poptávka. Podnik posiluje prodejní cesty a plánuje způsob získání zákazníků, kteří jsou citliví na vyšší ceny. I přes to, že prodej roste, firma musí nadále investovat do marketingové komunikace, tak aby informovali co největší množství potenciálních zákazníků o stále relativně novém produktu a vybudovali si značku firmy. Míra konkurence postupně roste, kdy konkurenti vstupují na trh se stejným, zdokonaleným nebo dokonce i inovovaným produktem (Karlíček, 2018).

Fáze zralosti

Jedná se o typicky nejdelší fázi celého životního cyklu. Trh je nasycen, což vede k postupnému snížení prodeje. Nyní si produkt kupují i zákazníci, kteří reagují na snížení ceny. Na trhu je intenzivní konkurence, a to vede k dalším modifikacím a inovacím produktů. Dále snižují ceny, aby nalákali co největší množství zákazníků. Snižováním cen se konkurence zbavuje slabších konkurentů a zabírá jejich části trhu. Celkově trh ještě roste, takže je stále možnost dosáhnout vysokého zisku. Dříve či později se na trhu objeví nový produkt, který bude substitutem stávajícího produktu a ten proto přechází do fáze úpadku (Karlíček, 2018).

Fáze Úpadku

Během této fáze dochází k značnému trvalému poklesu tržeb. Produkt přestává být ziskový. Vzhledem k snížení objemu prodeje produktu je výroba více nákladná. Stále více zákazníků si kupuje substitut, a to vede k odchodu firem z trhu, jinak řečeno stahují svůj produkt ze své nabídky (Karlíček, 2018).



Obrázek 4: Cyklus životnosti výrobku

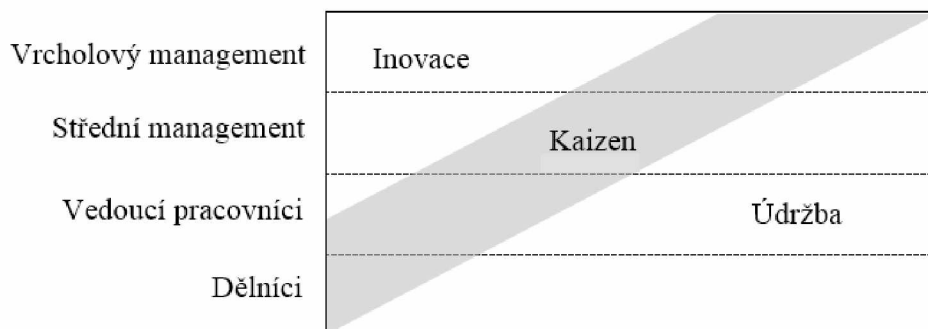
Zdroj: Machková (2015)

1.7 Filozofie kaizen

Kaizen je japonská filozofie inovací v podniku. Slovo Kaizen znamená v překladu „změna k lepšímu“ a patří mezi jedno z nejfrekventovanějších slov v japonském jazyce. Není to žádné zlepšovateľské hnutí, které nutí, aby každý pracovník podal do roka určitý počet zlepšovacích návrhů. Je to způsob myšlení, filozofie života, která tvrdí „*zítra musí být lepší než dnes*“ (Košturiak, Boledovič, Krišťak a Marek, 2010, str. 3). Člověk (zaměstnanec) je středem teorie kaizen. Ta uvádí, že člověk musí sebe zdokonalovat, následně může zlepšovat vztahy a spolupráci s kolegy, a nakonec zlepšovat věci a procesy kolem. Jde o neustálý proces zdokonalování (Miller, Wroblewsky a Vilaufraute, 2017).

Důležité je slovo „*neustálé*“, jelikož procesy změn nikdy nekončí. Je to neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich kooperace v podniku. Základem celého systému je konstantně zlepšovat, nebýt spokojen se současným stavem a neustále hledat a odstraňovat plýtvání (času, materiálu a zásob) (Stevenson, 2018). Jedná se o pohled na problémy jako na příležitosti. Na obrázku 5 je znázorněn proces kaizen, který je založen na tom, že všichni nejen dělníci, ale i vrcholový management se podílí na vývoji a zlepšování podniku. Každý zaměstnanec musí používat rozum stejně dobře jako své svaly a ruce. Pokud někdo chce pochopit tento systém musí pochopit jeho principy (Košturiak, Boledovič, Krišťak a Marek, 2010):

- Zaměření na zlepšení, která vychází ze znalostí a zkušeností lidí, z daných lokálních míst, ve výrobě, která jsou obvykle managementu firmy vzdálená.
- Zapojování zaměstnanců do zlepšování procesů jim přináší uspokojení z práce a seberealizaci, a to přispívá k rozvoji jejich schopností a zlepšování podnikové kultury.
- Je zapotřebí respektovat lidský potenciál. Zaměstnanci by neměli být placeni jen za plnění výkonů, dodržování norem a předpisů. Je zapotřebí od nich požadovat, aby se kolem sebe rozhlédly a odhalily všechny formy nedostatků a hledaly možnosti jejich řešení.
- Kaizen není o tom, že každý sbírá „čárky“ za každé zlepšení. Je to filozofie vnitřní nespokojenosti se stávajícím stavem. Je to ale řízený proces, protože zlepšení z pohledu jednoho oddělení nemusí vždy být zlepšením pro celý podnik.



Obrázek 5: Japonské vnímání pracovních pozic

Zdroj: Imai (2007)

Kaizen v českých firmách

Způsobem života organizace by mělo být zlepšování, které musí být vykonáváno nepřetržitě. Vlastník nebo vrcholový český manažer se rozhodne nebo je spíše donucen zákazníky zavést kaizen a lean (Bauer, 2015). V českých firmách se zlepšovací procesy pak často redukuje jen na výrobní procesy. Mnohem významnější potenciál se jeví v administrativě, logistice, ve vývoji výrobků anebo v technické přípravě výroby. Ze zkušeností však vychází, že některé principy systému kaizen, které představují samozřejmost pro japonské pracovníky, narážejí v České republice na nepochopení a posměch (Košturiak a Frolík, 2006).

Miroslav Bauer poskytl rozhovor Hospodářským novinám na téma kaizen. V rozhovoru vysvětlil, kde je všude možné využít filozofii kaizen. V České republice kaizen převážně používají zahraniční společnosti jako jsou Toyota nebo Siemens. Najdeme ale i české firmy, které se snaží následovat tuto filozofii. Každá firma chápe filozofii trochu jinak, a proto se za vzor dávají jen nadnárodní firmy. Filozofie kaizen může být uplatněna nejen ve výrobních firmách, ale i u policie, Českých drah anebo u České pošty (Kejhalová, 2007).

V mnoha firmách manažeři uvádí, že mají dobrý systém zlepšování, ale zaměstnanci nic nezlepšují. Celý zlepšovací systém funguje, že se zavede schránka na zlepšovací návrhy, ale nikdo do ní nic nevhazuje. Příčinou je, že mistři a ostatní manažeři musí být „chodící schránky“ a ti musí přinášet náměty, povzbuzovat zaměstnance a pomáhat jim ve zlepšování (Košturiak, Boledovič, Krišťák a Marek, 2010). Dále v mnoha případech firmy vyberou kteréhokoliv zaměstnance. Pošlou ho na kurz kaizenu s představou, že po zaučení bude okamžitě schopen řešit veškeré problémy. V realitě to spíše nedopadne dobře. Na zaměstnance se hromadí

problémů, on je pak nestíhá řešit a zároveň nemá čas vykonávat svou práci. Po shrnutí vychází, že příčinou jsou buď líní manažeři nebo nedostatek znalostí managementu (Bauer, 2015).

Podle Bauera (2015) dělníci se podílejí s návrhy na zlepšení 80 % z celé firmy, ale pouze 10 % z nich ovlivní celkové inovace v oblasti kaizen a jejich výsledky nejsou pro firmu nějak zásadní. Tím pádem se dělníci soustředí na malá zlepšení v oblasti bezpečnosti práce, plynulosti výroby a v činnostech spojených s jejich každodenním vykonáváním práce.

V českých firmách se vedení potýká s různorodými překážkami či problémy, které brání správnému chodu zlepšování, což vede k potlačování kaizen. U zaměstnanců je potlačována kreativita a jsou frustrováni. Mezi takové problémy či překážky pak patří (Bauer, 2015):

- Zaměstnanci jsou pod tlakem, jelikož vedení vypisuje kvantifikované cíle v podobě počtů zlepšovacích návrhů, které musí každý pracovník podat za určité období.
- Veškeré procesy spojené se schvalováním zlepšovacích návrhů jsou byrokratické a tedy zdlouhavé. V případě neschválení návrhu není navrhovateli dostatečně vysvětlen důvod, což ho demotivuje. Zároveň manažeři jsou ubíjeni byrokracií a chybí jim kreativita.
- Chybí systematický výběr témat zlepšování. Zásadní chybou je ignorace všímání a upozorňování na problémy, jejich evidence, vizualizace a řešení. Neřešené problémy se pak stávají velkými a ty se pak řeší pod časovým tlakem, což má negativní následky na zaměstnance.

2 Charakteristika vybraného podniku

Účelem této kapitoly je informovat čtenáře o zvolené společnosti a její činnosti. Tato bakalářská práce je zaměřená na podnik, kterým je PZP KOMPLET, a.s. Společnost PZP KOMPLET, a.s. je ryze českou výrobní firmou. Na domácím trhu a v zahraničí již působí od roku 1992, kdy podnik působil pod jménem PZP Kvasiny, s.r.o. Stěžejním bodem firmy se stal rok 1994. Díky rostoucí poptávce bylo zapotřebí vybudovat oddělení specializovaných výrob. To vedlo ke vzniku sesterských společností PZP Komplet, s.r.o. a PZP Elektronika, s.r.o. (PZP KOMPLET 2019a).

V průběhu několika let si společnost stanovila svou inovační strategii a začala vyvíjet novou produktovou inovaci v podobě tepelného čerpadla, které slouží pro úsporné vytápění. V roce 1995 vstupuje s touto inovací na zcela nový trh neboli „modrý oceán“. V tomto roce jako první úspěšně realizovala historicky první instalace tepelných čerpadel v České republice. Podpoře prodeje napomohla takzvaná kotlíková dotace, která přispívala spotřebitelům na výměnu starých, neekologických kotlů za nové ekologické tepelné čerpadlo (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Po tomto úspěchu bylo společnosti nabídnuto několik významných zakázek, mezi něž se řadí například klimatizační zařízení Betlémské kaple hradu Karlštejn (PZP KOMPLET, 2019a).

Za účelem dlouhodobého uspokojení pohledávek po výrobcích PZP se v roce 1999 sesterské společnosti sjednotily do jedné společnosti PZP KOMPLET, a.s. Tato nová společnost začala působit ve zcela novém oboru vakuová technika. Transformace do jedné akciové společnosti a rostoucí poptávka vedla k investici do nového výrobního závodu v Dobřem, kde bylo provedeno několik procesních inovací v podobě zprovoznění logistického centra a vystavění nové výrobní haly. Podnik také investoval do vybudování nových výrobních kapacit v Dobrušce. Nyní společnost zaměřuje firemní strategii na elektro výrobu, vakuovou techniku a zakázkovou výrobu strojů a zařízení (PZP KOMPLET, 2019a).

Základem výroby je moderní strojní, měřicí a zkušební vybavení. Veškerou konstrukci a technickou přípravu výroby zajišťuje vlastní technické oddělení, které je vybavené programy pro 3D modelování, tvorbu výkresové dokumentace, testování výrobků a dalšími funkcemi, které zajišťují kvalitu produktů. Společnost má stanovené vybavení a prostory výrobních

provozů, dobrou organizaci výroby a dlouhodobou ekonomickou stabilitu, která umožňuje realizaci zakázek ve velkém rozsahu (PZP KOMPLET a.s., 2019a).

2.1 Produkty společnosti

Společnost nabízí čtyři různé škály produktů: elektro výroba, vakuová technika, stroje a zařízení a elektrokotle. Dále nabízí služby: opravy, instalace a služby spojené se svými výrobky. Mimo své standardní výrobky nabízí i možnost výroby na základě zákaznickovy představy.

Elektro výroba

Za účelem modernizace dochází u těchto výrobků k nejčastějším inovacím. Jedná se o bezpečné zapojování elektrických zařízení, automatizované řízení technologických procesů a výrobních linek nebo kabelové propojení zařízení. Jedním z produktů této nabídky je *elektro rozvaděč*, který má napětí do 1000 V. Produkt je nabízen ve třech konstrukčních provedeních, a to skříňovém, nástěnném nebo podle požadavků zákazníka. Druhým produktem jsou *ovládací panely*, které slouží pro obsluhu a řízení strojů, přístrojů a výrobních technologií (PZP KOMPLET, 2019b).

Vakuová technika

V roce 2000 společnost vstoupila s řadou produktových inovací (kapilární pájení nebo dekorativní napařování) v tomto oboru na nový trh. Tato technika je stále častěji využívána v elektrotechnickém a chemickém průmyslu a také v optice, ve které je zapotřebí nanášet tenké vrstvy, dále v jaderné energetice a strojírenství, kde se materiály zušlechťují pájením a žiháním. Díky své pozici na trhu, kde je předním výrobcem v oboru vakuové techniky, nabízí mnoho různých a velmi kvalitních produktů. *Vakuové pece* jsou jedny z produktů nabízené společností. Jsou určeny pro odplyňování, pájení a žihání ve vakuu nebo atmosféře inertních plynů. Pece se vyznačují vynikající mechanickou konstrukcí a řízením průmyslovými počítači, kde se nabízí archivace údajů procesů (PZP KOMPLET, 2019b).

Elektrokotle

Výroba elektrokotlů má ve společnosti dlouholetou tradici již od jejího založení (1992). Elektro kotle se staly první produktovou inovací společnosti. Tyto kotle jsou levnými, spolehlivými a bezpečnými zdroji tepla s jednoduchou montáží. Kotle jsou plně automatická a

bezobslužná zařízení, která nejsou prostorově náročná. Využívají maximum elektrické energie a minimum škodlivých emisí. Jejich účelem je vytápění soukromých (byty a rodinné domy) i průmyslových prostorů (provozovny a výrobní haly). Společnost nabízí dva výrobky: *PZP mini* (v rozsahu 3 až 12 kW) a *PZP standard* (v rozsahu 4 až 30 kW) (PZP KOMPLET, 2019b).

Stroje a zařízení

Společnost nabízí výrobu specializovaných technologických zařízení dle individuálních a specifických požadavků zákazníka. Díky dlouholetým zkušenostem s výrobními technologiemi a výrobními postupy, které jsou ve strojírenství a průmyslu uplatňovány, zákazníkovi společnost navrhne technologii výroby, která splňuje požadující parametry výrobku nebo výrobního procesu (PZP KOMPLET, 2019b).

2.2 Mise a vize do budoucna

Mise, jinak řečeno poslání podniku, je samotná příčina existence firmy a její existenční záměr. Ve většině misí podniku to bývá dosažení maximálního zisku, ale ve většině případů je hlavní záměr doplněn takzvanými „měkkými cíli“, kterými může být spokojenost zákazníka, známost značky a firmy nebo vytvoření přívětivého vztahu k životnímu prostředí. Vize pak představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu firmy. Bez vize chybí jasně daný směr, kterým se organizace chce vydat (Tomek a Vávrová, 2012).

Mise

Z rozhovoru, který poskytl ředitel společnosti, a z jejich internetových stránek, vyplynulo, že stejně jako každá jiná firma i PZP Komplet, a.s. má hlavní misi dosažení maximálního zisku. Dále považuje za velmi důležité uspokojení svých zákazníků. Toho dosahuje za pomoci rozvíjení partnerských vztahů se zákazníky, systematickými analýzami spokojenosti zákazníků a jejich potřeb. Také cílí na spokojenost svých zaměstnanců. To zajišťuje vzděláváním a výcvikem pro zkvalitnění jejich práce, důslednou motivací a také možnostmi seberealizace. V neposlední řadě si podnik vytyčuje za misi ochranu životního prostředí (PZP KOMPLET, 2019c).

Vize

Jednou z vizí podniku je jeho expanze. Z výročních zpráv za posledních deset let je viditelné, že podnik vzrostl o několik výrobních hal (Dobruška, Dobré), které postupně i

zmodernizoval. Podnik se také chce více osamostatnit od dodavatelů, aby nemusel být neustále na nich závislý a také urychlil a zlevnil vlastní výrobu. Proto provedl několik procesních inovací jako pořízení vlastní technologie na zpracování plechu a výstavbu lakovny. Ty umožnily jednodušší odpoutání se od dodavatelů (PZP KOMPLET, 2019c). V neposlední řadě podnik chce v budoucnu stále vyvíjet nové technologie a vyhledávat nové trhy neboli „modré oceány“, kde by si upevnil svou nyní už stabilní pozici na trhu. V průběhu let sám nebo se spoluprací s ostatními organizacemi vyvíjí stále nové a moderní technologie.

2.3 Pozice na trhu

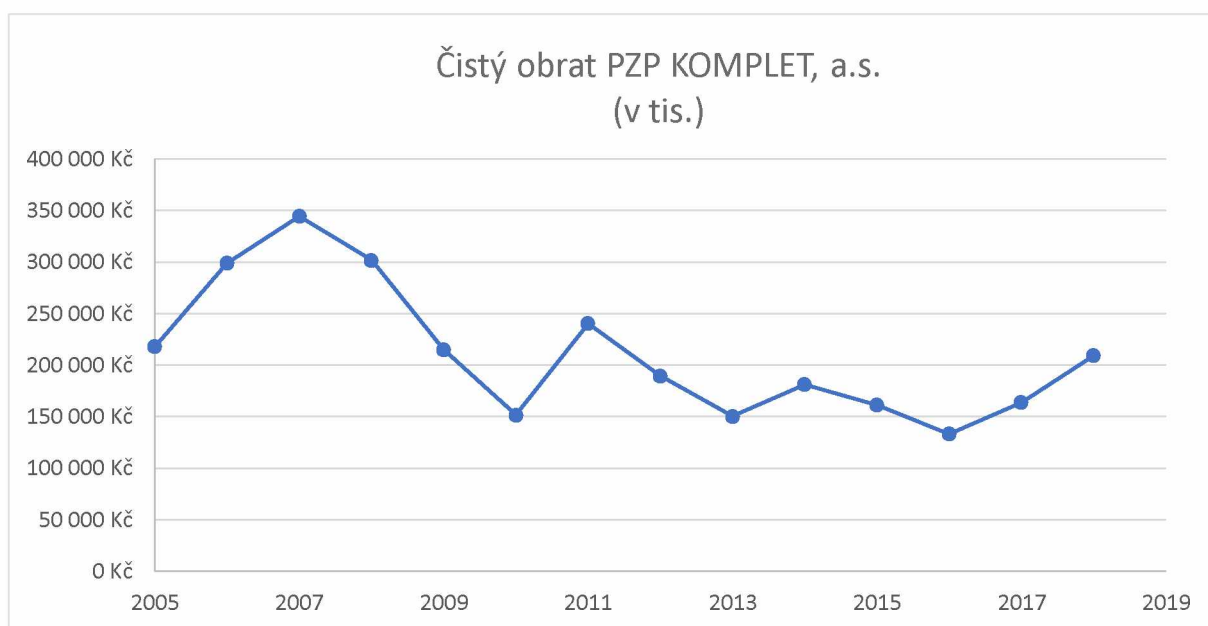
PZP KOMPLET, a.s. působí na českém i na světovém trhu již 27 let. Za tu dobu si vytvořil velmi stabilní pozici výrobce, dodavatele a vývojáře nových technologií. V rámci obchodní strategie se společnost zaměřuje na budování prodejní, montážní a servisní sítě v rámci celé České republiky, ale také i v zahraničí. Důsledkem toho by se trvale zvyšoval podíl výrobků společnosti na trhu (PZP KOMPLET, 2019c). Společnost také spolupracuje s výzkumnými organizacemi (střední a vysoké školy a Akademie věd České republiky) a s jinými firmami (KBA-Grafitec, s.r.o. nebo Škoda Auto, a.s.) na vývoji nových technologií.

Firma má hustou síť odběratelů, která se nachází především v Královéhradeckém kraji, přesněji řečeno na Rychnovsku. Podnik má nejen stálé odběratele, kterým dodává své produkty celoročně, ale také v průběhu uplynulých let úspěšně uspokojil několik mimořádných zakázek. Patří mezi ně velké společnosti jako: ČEZ, ATAS, PLATIT anebo Bohemia Trafo. Svým zákazníkům také nabízí možnost zakázkové výroby, kdy z obdržených specifikací (plánů) objednávky a vlastních znalostí „know how“, zhotovuje výrobky na základě přání zákazníka. Takto například zkonstruoval a vyrobil napařovací aparatury pro oddělení optické diagnostiky Ústavu Fyziky Plazmatu (PZP KOMPLET, 2019c).

Z rozhovoru s ředitelem společnosti vyplývá, že společnost si je vědoma konkurence na trhu. Uvědomuje si, jakou hrozbu pro ni představuje. Jedná se převážně o lokální konkurenci, kterou představuje především společnost GAF, s.r.o. Tato společnost sídlí v Žamberku a podniká v podobném průmyslovém odvětví jako PZP KOMPLET, a.s. V současné době nedochází k žádné rivalitě mezi společnostmi.

V současné době společnost má stabilní pozici na trhu. Pro jednodušší vizualizaci poslouží obrázek 6, na kterém je graf vývoje čistého obratu, který je tvořen z větší části prodejem výrobků. Společnost jej používá jako ukazatel výkonnosti a pozice na trhu. Zdrojem informací pro vytvoření a popsání grafu byly účetní výkazy a výroční zprávy. Nejdříve je nutné podotknout, že do roku 2007 se společnosti velmi dařilo, získala velké množství zakázek, což umožnilo společnosti se rozrůstat a investovat do vývoje nových technologií. V roce 2008 proběhla celosvětová krize, která se promítla na celkovém prodeji a ekonomice společnosti. To dále ovlivnilo jejich vývoz do zahraničí. Celkový prodej v tomto období klesl o 13 %. Tento pokles dále pokračoval i v roce 2009.

Management v roce 2010 dospěl k názoru, že k zabránění dalšímu poklesu výroby by bylo vhodné rozdělit společnost na dvě samostatně fungující organizace PZP KOMPLET, a. s. a PZP HEATING, a.s. Tento strategický akt měl oddělit vývoj a prodej tepelných čerpadel, kterým by se zabývala firma PZP HEATING, a.s., od ostatních výrobků a dalších činností podniku. Tím by se snížily náklady na vývoj tepelných čerpadel. PZP KOMPLET, a.s. by tak mělo větší prostor pro vývoj nových technologií. Od chvíle, kdy došlo k rozdělení společnosti, příjmy kolísaly, ale v roce 2018 čistý obrat dosáhl 38 % nárůstu proti obratu za poslední rok před rozdělením. Ředitel společnosti také dodal, že společnost disponuje dostatečným množstvím prostředků a rozšiřuje svou působnost na trhu, kde vyhledává nové zákazníky.



Obrázek 6: Čistý obrat PZP KOMPLET, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování, Justice.cz (2019)

3 Analýza vývoje řízení inovační činnosti vybraného podniku

Informace vztahující se k inovacím a jejich procesech v podniku byly získány za pomoci předvýzkumu – polostrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti v podobě strukturovaného dotazníku. Předvýzkum proběhl 20. 02. 2020 v Semečnicích.

Společnost PZP KOMPLET, a.s. se podle inovačního záměru chová jako malý a středně velký podnik. Prioritní činností se stala výroba a prodej. Inovace představují až druhou činnost. Společnost především spoléhá na technickou preciznost a funkci svých produktů, které uspokojí požadavky odběratelů, kterými mohou být kvalita nebo životnost. Společnost se ale do jisté míry také chová jako Etablovaná organizace, jelikož investuje finanční prostředky na provoz inovací vně firmy a zároveň se dále podílí na vývoji inovací v okolních organizacích, se kterými spolupracuje, jako je například společnost Koenig & Bauer Grafitek, s.r.o., sídlící v Dobrušce.

PZP KOMPLET, a.s. v předešlých letech a v současnosti inovuje především v podobě procesních inovací, které zefektivňují výrobu. Účelem těchto inovací je oprostění a zvýšení nezávislosti na dodavatelích. Tím se daří snížit rizika, zároveň zjednodušit a urychlit produkci. Těmito inovacemi se rozumí pořízení lakovny, projekt na nový laserový stroj, který zpřesní řez plechu, pořízení plecháreny a budoucí koupě dalšího lisu, který zdvojnásobí produkci.

Procesní inovace nejsou jediné, ke kterým dochází. Podnik dále provádí organizační inovace. Jejich účelem je snížit náročnost a nákladovost administrativy při řízení vnitropodnikových procesů, také zlepšení pracovního prostředí. Jednou z takových inovací přestavuje vzdělávací program zaměstnanců, ve kterém mají zaměstnanci možnost prohlubovat své znalosti. Společnost také pořídila nový softwarový program QI, který sjednotil veškerá oddělení a usnadnil sdílení informací a komunikaci mezi úseky.

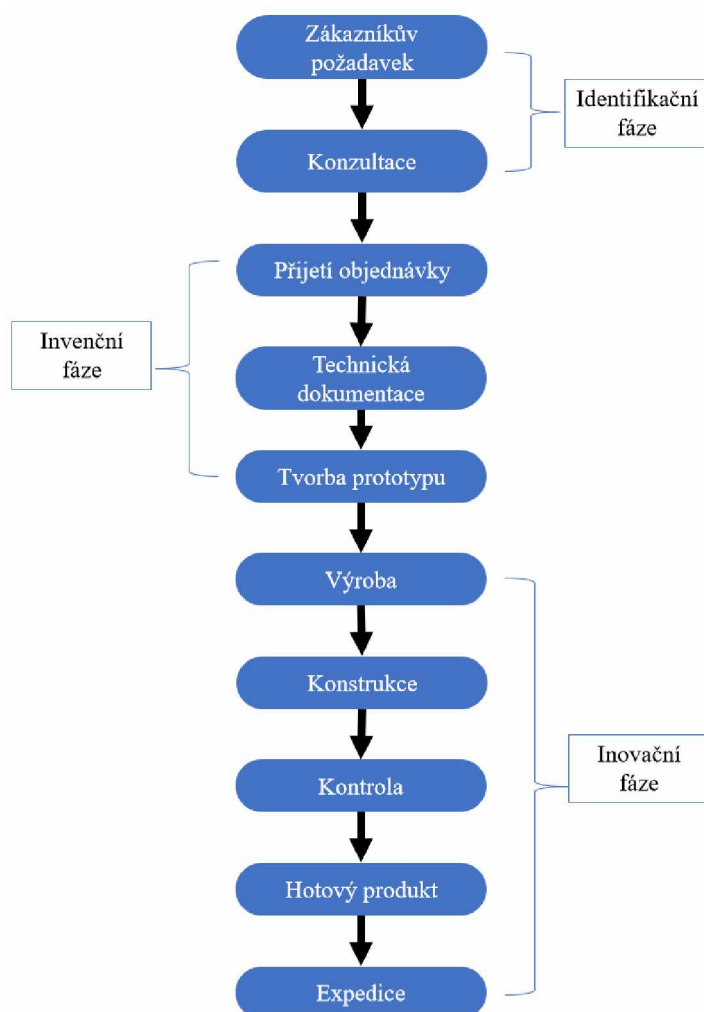
K produktovým inovacím nedochází tak často, ale i ty se ve firmě občas provádí. Firma se zabývá vědou a výzkumem, který vykonávají konstruktéři. Ti se zabývají produktovými inovacemi. Zároveň to není existující, oficiální oddělení, ale jen skupina pracovníků. Cílem produktových inovací je prodloužení životního cyklu výrobků, které jsou v konečném stádiu zralosti nebo v úpadku. Za nejvýznamnější produktovou inovací společnosti se dá považovat elektrokotel, se kterým společnost v minulosti poprvé vstoupila na trh. Nabídla nový způsob

ekologičtějšího a levnějšího vytápění. Nyní firma provádí produktové inovace převážně na požádání odběratele.

Marketingové inovace ve společnosti nejsou uskutečňovány. Příčinou je absence marketingového oddělení. Cílem těchto inovací je účelné zvýšení prodeje vlastních výrobků a služeb, s čímž souvisí využití celé řady marketingových nástrojů.

3.1 Inovační proces firmy

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, která pojednává o produktech společnosti, firma vyrábí výrobky na základě požadavků zákazníků. Celý proces se skládá z několika částí, což je znázorněno na obrázku 7. Tento inovační proces se pro každý produkt trochu odlišuje. Tyto produkty jsou zdokonalené nebo zcela nové, jinými slovy se jedná o produktové inovace, které jsou svým způsobem unikátní.



Obrázek 7: Inovační proces firmy PZP KOMPLET, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Celý proces začíná identifikační fází, kdy zákazník předkládá vlastní požadavek specifického výrobku. Ve většině případů se stává, že zákazník má pouze hrubou představu výrobku, někdy dodá i nákres. Následně konzultuje s odborníky firmy proces výroby. V případě přijetí objednávky, začíná invenční fáze, kdy konstruktéři vypracují jeden nebo více návrhů, finančně je ocení a představí zákazníkovi, který si vybere jednu z variant. Poté konstruktéři začnou vyvíjet inovaci. V některých případech je i nutné vytvořit prototyp, na kterém se provádí testy za účelem zdokonalení a odstranění chyb. Poté dochází k inovační fázi. V této fázi se vyrobí veškeré části výrobku a zkonstruuje se do finální podoby. Než se inovace vyexpeduje, je zapotřebí zkontrolovat, zda vše odpovídá plánům. V případě, že vše je v pořádku, hotová inovace se zabalí a vyexpeduje k odběrateli. Tím, že zákazníci oslovili firmu s požadavkem na nový či modifikovaný výrobek a někdy poskytli i nákresy, vlastní částečně práva na daný výrobek. Proto v tomto inovačním procesu není fáze komercializace, jelikož vyráběné produkty jsou určeny pro individuální zákazníky a vlastníky jejich práv. To brání firmě, aby komercializovala tyto výrobky.

3.2 Měření inovací

Společnost provádí měření inovací za účelem analyzování rizika a užitečnosti procesu plánovaných inovací. Měření se provádí s finančními i s nefinančními ukazateli. Některá měření si firma provádí sama. Pokud se jedná o velký projekt, který vyžaduje důkladné šetření, společnost si najímá externí organizaci. Ta vykonává statistické činnosti, které slouží k vyhodnocení daného projektu.

Nefinanční ukazatele

Firma si klade velký důraz na spokojenost zákazníků. Kdykoli, kdy dochází k plánování inovací, které by závažně ovlivnily chování zákazníků, věnuje velkou část pozornosti nefinančnímu ukazateli spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků měří pomocí dotazníků nebo přímou interakcí s odběratelem. Zákazník je dotazován, zda je spokojen s funkčností výrobku, jeho poruchovostí, dobou doručení nebo se informují na dodatečné služby. Dále firma používá ukazatele neúspěšnosti. Ty slouží v případě procesních inovací, které by se vztahovaly například k nákupu nového stroje. Měří se v jednotkách času. Měří se také, jak by se promítla porucha nebo chyba stroje na celkový proces výroby. Čas je pro některé části procesu výroby velmi důležitý a porucha by měla zásadní vliv na produkci, která by v tomto případě stagnovala dny až týdny.

Finanční ukazatele

Firma také provádí měření pomocí finančních ukazatelů. Nejčastěji však používá ukazatele z první a třetí skupiny ukazatelů (viz. Kapitola 1.5). V současné době plánuje zvýšit produkci výrobků a rozhoduje se, zda bude implementovat druhou směnu ve výrobě. Pro správné rozhodnutí provádí měření pomocí nákladových a výnosových ukazatelů, které se skládají hlavně z provozních nákladů a výnosů. Provozními náklady jsou především mzdy, energie nebo údržba. Provozními výnosy jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků. Na základě těchto ukazatelů se firma bude moct snadněji rozhodnout. Mezi další ukazatele, které používá, patří již dříve zmíněný ukazatel čistého obrátu společnosti, který znázorňuje příjmy společnosti za daný rok, dále ukazatel normované výkonosti zařízení. Pokud se jedná o více sofistikovanější měření pomocí finančních ukazatelů, které spadají do druhé skupiny ukazatelů (viz. Kapitola 1.5) a mají vyhodnotit odraz inovačního záměru ve výsledcích hospodaření firmy, ty provádí pro firmu externí organizace. Jedná se o komplexní analýzy pomocí ukazatelů rentability investovaného kapitálu, ziskovost nebo rentabilita inovace/investice.

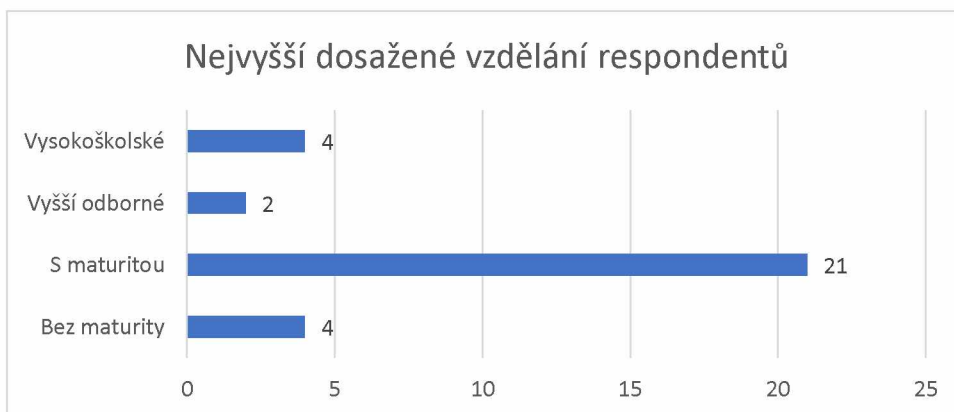
3.3 Charakteristika provedení šetření

Pro získání více informací o inovacích a s nimi spojených aktivit byl proveden průzkum ve firmě. Průzkum byl proveden za pomoci kvantitativního strukturovaného dotazníku, který byl v papírové formě předán zaměstnancům společnosti. Ti ho dobrovolně vyplnili. Podkladem pro tvorbu dotazníku posloužil mimo literární rešerši polostrukturovaný rozhovor s ředitelem firmy a manažerem HR. Dotazování proběhlo anonymně, z důvodu zajištění reálných odpovědí respondentů. Během tvorby otázek se vycházelo z cíle bakalářské práce. Dotazník se skládal ze třech identifikačních otázek o respondentovi, jedenácti uzavřených a jedné otevřené otázky. Průzkum proběhl od 24. 2. až do 4.3. 2020.

První tři otázky dotazníku se zaměřují na identifikaci respondenta. Další otázky 4 až 8 věnují pozornost systému motivace kreativity a inovace zaměstnanců. Otázky 9 až 14 se vztahují k podnikové kultuře a komunikaci mezi zaměstnanci. Poslední otázka je otevřená a dává prostor respondentovi vyjádřit svůj názor, jak by se mohly zefektivnit jakékoli procesy firmy.

Charakteristika vzorku respondentů

Celkový počet respondentů, kteří se dobrovolně zapojili do šetření, byl 31 zaměstnanců společnosti PZP KOMPLET, a.s. Z 31 respondentů bylo 19 mužů a 12 žen. Největší skupina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci bez maturity a zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Dva odpověděli, že mají vyšší odborné vzdělání.



Obrázek 8: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma má 115 zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 36 respondentů, z nich se dotazníkového šetření zúčastnilo 31, což činí 86 % míry návratnosti. Respondenti, kteří vyplnili dotazník, jsou z větší části technicko-hospodářští pracovníci. Ti tvoří nadpoloviční většinu, což je 65 % z celkového počtu respondentů. Dalšími jsou manažeři (vedoucí) a posledními jsou dělníci. Přestože se dělníci přímo nepodílí na managementu inovací, byli zapojeni do průzkumu vzhledem ke zkušenosti s provozem výroby a jiné perspektivy na inovace ve výrobním prostředí.



Obrázek 9: Graf pozic respondentů ve firmě

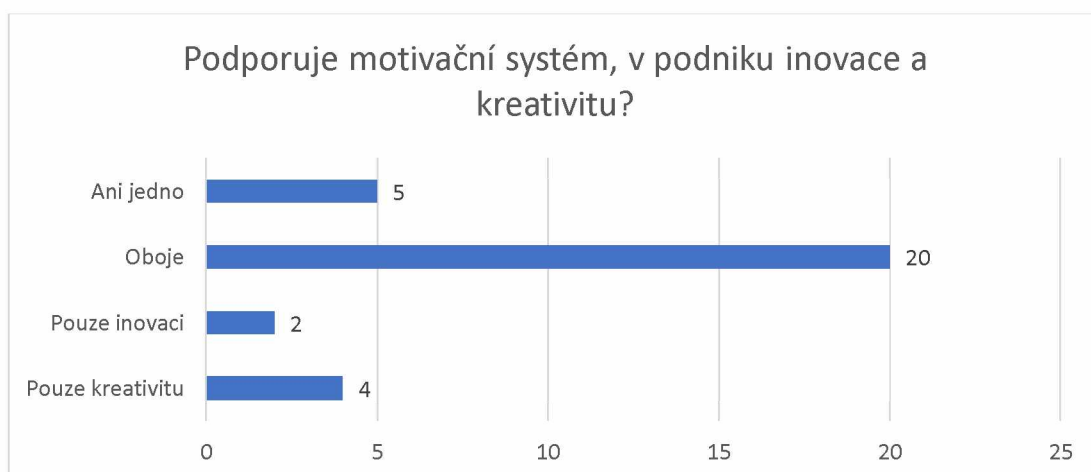
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Analýza výsledného dotazníkového šetření

První skupina otázek se zaměřovala na motivaci kreativity a inovací v podniku. Druhá skupina otázek se věnovala podnikové kultuře a vlivu na zaměstnance. Získané výsledky byly zpracovány do přehledných grafů zobrazených níže.

Kreativita a inovace v podniku

Tato část zkoumala kreativitu a inovace ve firmě. První z otázek byla zaměřena na to, zda motivační systém v podniku podporuje inovace a kreativitu zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku byly smíšené, ale 65 % respondentů odpovědělo, že ve firmě je motivační systém kreativní, ale zároveň i inovativní. Velmi důležitou součástí v inovacích je dle Frankové (2011) kreativní myšlení. Kreativita je velkým zdrojem nespočetně nových nápadů, myšlenek, návrhů a změn, které jsou následně realizovány v podobě nových inovací.



Obrázek 10: Podporuje motivační systém, v podniku inovace a kreativitu?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazovala další, která se zabývá kreativitou a její podporou v podniku. Na tuto otázku mohl respondent odpovědět vícekrát. Z výsledku výzkumu vychází to, že zaměstnanec je schopen pohotově reagovat na problémy a rychle najít vhodné řešení. Také je schopen pohotově vytvořit několik důvtipných a neobvyklých řešení problémů, ty pak opakovaně aplikovat ve stejné situaci.

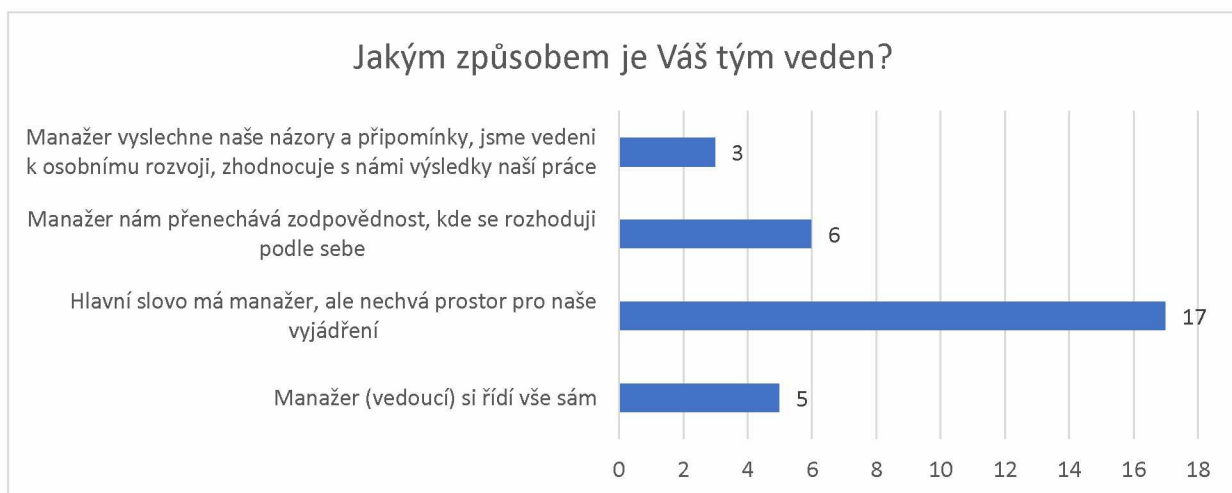


Obrázek 11: Jaký druh kreativity je ve Vás podporován?

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tři otázky souvisely s tím, zda nadřízení pracovníci a zaměstnavatel poskytují prostor pro zaměstnance, aby mohli vyjádřit své názory a nápady. První otázkou bylo, zda vedoucí daného týmu poskytuje prostor svým podřízeným. Ukázalo se, že ve většině případů manažer má hlavní slovo, ale nechává prostor pro vyjádření podřízených. Dá se tedy říct, že styl řízení vedoucího je v tomto případě liberálně autoritativní. To znamená, že se manažer snaží o vytvoření partnerství a spolupráce se svými podřízenými, kdy vyslechne názor ostatních, ale závěrečné slovo pak patří manažerovi, který se rozhoduje (Váchal a Vochozka, 2013).

Další otázka se týkala podobné situaci, zda zaměstnavatel poskytuje prostor pro vyjádření nových nápadů a inovací. V tomto případě 90 % respondentů odpovědělo pozitivně. A poslední otázka se vztahovala k odměňování zaměstnanců za nové nápady, které vedou k inovacím. Zde všichni respondenti odpověděli negativně.



Obrázek 12: Jakým způsobem je Váš tým veden?

Zdroj: Vlastní zpracování

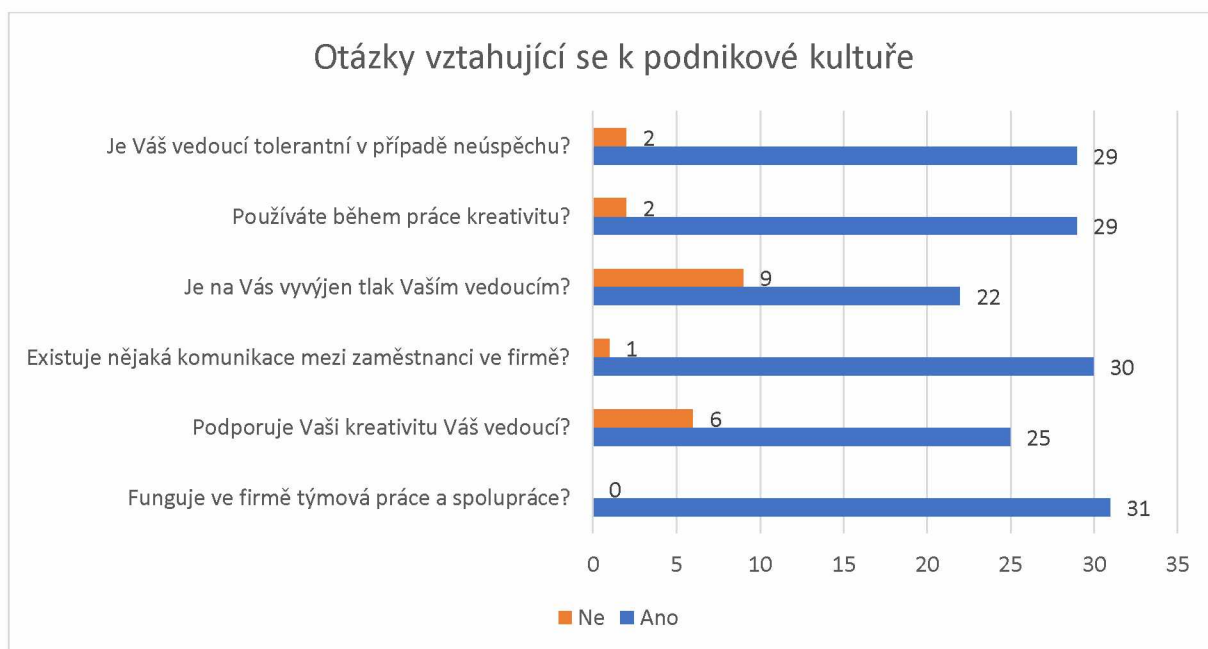
Podniková kultura a její vliv na zaměstnance

Další část otázek byla zaměřena na podnikovou kulturu. Cílem v této části bylo zjištění, jestli zaměstnanci pracují v týmu, komunikují mezi sebou a předávají si informace. Také se zaměřovala na podporu kreativity vedoucími, je-li na zaměstnance veden tlak a jsou-li vedoucí tolerantní v případě neúspěchu.

Prostřednictvím jednoduchých otázek bylo zjištěno, že v podniku se dbá na otevřenou konstruktivní komunikaci. Někteří respondenti poznamenali, že se nejčastěji jedná o ústní a telefonickou komunikaci. Pro společnosti je zásadní komunikace a spolupráce mezi odděleními při řešení problémů či za účelem udržení dobré atmosféry mezi kolegy.

Také z výzkumu vychází, že ve firmě je podporována týmová práce. V případě, kdy se zapojí větší množství pracovníků, týmy budou schopny řešit složitější problémy a budou vznikat kvalitnější výsledky, které jsou lépe akceptovány (Košturiak, Boledovič, Krišťak a Marek, 2010).

V neposlední řadě vychází z odpovědí respondentů, že vedoucí vyvíjí na své podřízené tlak za účelem získání lepších a rychlejších výkonů při práci, ale zároveň tolerují jejich neúspěch. Při takovém nátlaku na rychlost je pochopitelné, že zaměstnanci mohou chybovat častěji. Zároveň si uvědomují, že to jsou jen lidé, nikoliv stroje, takže je tu prostor pro porozumění.



Obrázek 13: Otázky vztahující se k podnikové kultuře

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy inovací respondentů, které by zefektivnily procesy ve firmě

V poslední otázce mohli respondenti projevit vlastní názor nebo nápad na možné zlepšení procesů. Z celkového počtu respondentů pouhých pět projevilo návrh na zlepšení a z toho jen dva udali přesné znění návrhu. Jeden respondent uvedl skutečnost, že je zapotřebí pořízení nových technologií pro výrobu a druhý respondent poukázal na nevhodné zacházení managementu logistiky s nepotřebným materiálem, který se skladuje a zaplňuje volný prostor. Tento prostor by se mohl využít pro nové zásoby materiálu.

4 Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení

Z analýzy vychází, že je firma v současnosti dobře vedena. Co se týče inovací je firma aktivní. Z analýzy plyne, že naprostou většinu rozhodování o inovacích provádí top management. Firma využívá moderní technologie, aktivně spolupracuje na vývoji nových technologií a inovací s ostatními organizacemi v okolí i po celém státním území.

Zaměstnanci mají prostor pro vyjádření a rozvíjení kreativity, která je z pohledu inovací podle Frankové (2011) podstatná. Kreativita je podle autorky velmi důležitou položkou v inovacích. Kreativita je velkým zdrojem nápadů, myšlenek, návrhů a změn, které jsou poté uskutečňovány prostřednictvím inovací. Zaměstnanci by se do budoucna měli nadále kreativně vzdělávat, pokud kreativita není často používána, má tendenci se vytrácet.

Silnou stránkou firmy je podle analýzy dlouholetá zkušenost s inovacemi a kooperace s dalšími organizacemi. Důležité je poznamenat, že je zapotřebí zavést opatření proti hrozbám v podobě bariér, které by mohly zásadně ovlivnit management inovací podniku. Podle Hodinkové a Sviráka (2013) bariérami inovací jsou finanční bariéry, kdy inovace jsou finančně náročné a znemožňují efektivní vývoj společnosti a jejich technologií. Ekonomická bariéra se odvíjí od ekonomické situace a představuje ji především inflace. Další bariéru představuje nedostatek pracovní síly. V současné době se míra nezaměstnanosti v České republice pohybuje o kolo 2 %. Podle Českého statistického úřadu byla zaznamenána míra nezaměstnanosti za leden 2020 2,1 %. Z tohoto důvodu je důležité, aby firma přijala řadu opatření a stala se tak více flexibilní vůči těmto hrozbám, které by bránily ve vývoji firmy a jejich technologií. Jedním z opatření je prohlubování vzdělání svých zaměstnanců, které by zajistilo jejich loajalitu firmě. Také by firma měla vyhledávat nové zdroje financování v podobě státních dotací, spolufinancování s jinou organizací nebo zavést vlastní finanční rezervy. Dále by měla více prohlubovat vztahy s výzkumnými středisky, která by firmě poskytovala nové technologické informace.

4.1 Zhodnocení inovací, návrhy a doporučení

Firma se převážně zaměřuje na technické inovace především procesní inovace. Společnost nepřetržitě zlepšuje techniku, nakupuje nové prostory a stroje. Díky zavádění procesních inovací se minimalizuje zmetkovost a snižují se náklady. Jak uvádějí Břečková a Havlíček (2016) procesní inovace mohou vést ke zlepšení pracovních podmínek, životního

prostředí a také snížení nákladovosti a zmetkovosti. Za pomoci těchto inovací se společnost osamostatňuje od dodavatelů, snižuje rizika a výrobní náklady, což poté vede ke snížení cen a následně zvýšení podílu na trhu.

Produktové inovace jsou z větší části založené na požadavcích zákazníka. To znamená, že pokud chce společnost dosáhnout co největší spokojenosti zákazníka, musí s ním nepřetržitě komunikovat, aby dokázala všechny jeho potřeby uspokojit. Pro udržení zákazníka by měla firma mít dopředu naplánované procesy a měl být navržen proces, který by byl co nejefektivnější a současně splňoval požadavky zákazníka.

V případě netechnických inovací firma provádí organizační inovace. Zásadní přínosem organizační inovace bylo zavedení nového softwaru QI, který propojil všechna oddělení, a tak umožnil sdílení veškerých informací v celém podniku. Firma také zavedla pro své zaměstnance vzdělávací program, v němž mají šanci si prohlubovat vlastní znalosti. Firma by měla nadále zvyšovat znalosti zaměstnanců, které by zajistily jejich udržení ve společnosti. Z rozhovoru s ředitelem společnosti vyplynulo, že často spolupracují s jinými organizacemi. Tato spolupráce by se měla i nadále prohlubovat a měly by být navrhovány její nové metody (alianční dohody, propojení informačních systémů či databází).

4.2 Příležitost aplikace filozofie kaizen

Z výzkumu vychází, že společnost nabízí prostor svým zaměstnancům vyjádřit jejich názory a nápady. Také se ukázalo, že zaměstnanci jsou schopni najít a vyřešit problémy sami. Potíž představuje nátlak vedoucích na zaměstnance, který potlačuje jejich kreativitu a zkrsluje jejich výkony. Zároveň omezuje pracovníky při rozhodování, kdy mohou přispět svými nápady a návrhy, ale hlavní slovo zaujímá management. Japonská filozofie kaizen představuje neustálé zlepšování a zapojuje do svého procesu veškeré zaměstnance firmy, nabízí možný růstový potenciál managementu inovací a zároveň rozvíjí kreativitu pracovníků. Kaizen, podle Imaie (2007) snižuje nákladovost, urychluje a zjednodušuje výrobu, snižuje spotřebu energie, zlepšuje kvalitu výrobků a také zlepšuje pracovní prostředí.

Je důležité poznamenat, že nejdříve bude nutné pozvat odborníky, kteří by zaškolili management a pracovníky, aby pochopili tuto filozofii a její fungování. Je nutné naučit zaměstnance, aby si všimli nedostatků nebo plýtvání. Dát jim možnost, aby sami přišli

s nápady na řešení. Z výzkumu vychází, že zaměstnanci jsou schopni kreativně přemýšlet, a proto tato část nepředstavuje velkou překážku.

Management bude plnit roli tazatele a pozorovatele, z tohoto důvodu je důležité, aby na pracovišti fungovala dobře komunikace. Management musí podporovat kreativitu pracovníků, což se v současné době v této firmě již uskutečňuje. To nabízí možnost manažerům pomáhat svým zaměstnancům řešit jejich problémy. Zlepšovací návrhy jsou proto velmi důležitou příležitostí pro obousměrnou komunikaci na pracovišti, stejně jako pro sebezdokonalování zaměstnanců (Imai, 2007). Pracovníci by se měli snažit o zlepšování vlastní práce individuálně nebo za pomoci brainstormingu. Skupinové práce pomocí brainstormingu by umožnily skupině zaměstnanců zabývat se problematikou a najít návrhy na zlepšení. Někteří zaměstnanci si již v současnosti všímají nedostatků a plýtvání. Jeden z respondentů v dotazníku upozornil na nevhodné zacházení s nepotřebným materiálem.

Pro vznik nápadů musí být aktivní management a musí existovat motivační systém. Motivaci představuje odměňovací systém, který odmění ty zaměstnance, kteří představí nejvíce prospěšných nápadů. Nejčastěji se jedná o hmotnou motivaci v podobě peněz nebo poukazů. Další možností je nehmotná motivace. Tou je pocit dobře odvedené práce.

4.3 Konkrétní doporučení

Firma, jak bylo zmíněno v analýze, provádí pouze dílčí měření inovací. V zájmu firmy usilující o vybudování inovační schopnosti za účelem posílení své konkurenceschopnosti musí, podle Žižlavského (2011), používat více komplexní systém ukazatelů neboli „Inovační scorecard“. Ten by sjednotil jednotlivé cíle společnosti. Tento systém se bohužel i v podniku nepoužívá. Pokud by firma začala používat inovační scorecard, měla by jistotu, že každá složka inovačního podnikání má optimální výkon. Propojilo by to jak pohled z finančního rozpočtu, který by usnadnil rozhodování, tak i usnadnil managementu kontrolu nad dodržování inovačních cílů. Sjednotil by veškerá oddělení a jejich cíle, také je unifikoval do celopodnikových cílů. Tento systém by se opíral o jasný model řízení inovací, vzniku nových myšlenek a jejich hodnocením vybral a přetvořil v hodnotu.

Zásadním nedostatkem ve firmě je absence marketingových inovací, které by zvýšily konkurenceschopnost společnosti. Příčinou je chybějící marketingové oddělení, které by tyto

inovace zprostředkovávalo. Marketingové inovace, podle Tomka a Vávrové (2009), představují nové formy realizace marketingových strategií, které by podporovaly nebo doplňovaly inovační strategii firmy. Tím by podpořili fázi komercializace produktů. Za marketingové strategie se považují změny designu či obalu produktu, otevření nových odbytových cest, nové formy komunikace nebo využití nových nástrojů v distribuci.

Marketingové oddělení poskytne důležité informace o zákaznících, konkurenci a situaci na trhu. Toho dosáhne pomocí analýz konkurence, tržního prostředí, zákazníka nebo životního cyklu výrobků. Společnost si je vědoma jisté konkurence v okolí (GAF, s.r.o.). Marketingové oddělení by získalo specifitější informace o lokální konkurenci a poskytlo by možné řešení, jak se s ní vypořádat nebo jí lépe konkurovat. Marketingové aktivity, jak uvádějí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019), musí nutně procházet všemi fázemi inovačního procesu. Vnášejí informace potřebné nejen pro přípravu výroby a technický vývoj, ale také pro aplikovaný výzkum, aby nedocházelo k zavržení výrobku na trhu. Pro větší efektivitu je zapotřebí zřídit marketingové oddělení, které poskytne důležité informace získané z analýz a zavede marketingové inovace, kterými dosáhne svých marketingových cílů, jakými jsou například vyhledávání a získávání nových zákazníků.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vývoje inovačního managementu konkrétní firmy. K dosažení cíle bylo potřeba získat nutné teoretické znalosti a informace vztahující se managementu inovací ve vybrané firmě. Na základě získaných poznatků mělo být navrženo doporučení, které by zlepšilo současnou situaci.

Inovace se v současné době považují za jeden z důležitých článků konkurenceschopnosti firem. Firmy si jsou vědomy vážnosti inovací, které zajistí silnější pozici na trhu i podstatný růst společnosti. Firmy, které dosahují velkých úspěchů prostřednictvím inovací, mají velmi dobrou podnikovou kulturu. Ta podporuje kreativitu zaměstnanců, kteří se aktivně angažují ve výzkumných aktivitách vlastních i cizích.

Teoretická část se nejdříve věnuje vymezení základních pojmů a souvisejících teorií z odborné literatury různých autorů. To je nutné pro pochopení dané problematiky. K těmto pojmům patří především inovace, invence a druhy inovací. Na tento koncept navazuje další teorie, která pojednává o inovačním managementu, jeho fázích, inovačních strategiích a o měření inovací. Kapitola je uzavřena japonskou filozofií kaizen.

V aplikační části je nejprve charakterizována vybraná firma PZP KOMPLET, a.s., její historie, produkty, mise a vize a současná pozice na trhu. Následně jsou za pomoci polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti, konzultace s manažerem HR a strukturovaného kvantitativního dotazníku analyzovány inovace společnosti, inovační proces, měření inovací a podniková kultura.

Na základě popisovaných inovačních aktivit je zjevné, že si firma PZP KOMPLET, a.s. velmi zakládá na vysoké kvalitě svých produktů a spokojenosti zákazníků. Z analýzy bylo také zjištěno, že kreativita a inovativní myšlení zaměstnanců je podporováno. Firma je otevřená k názorům a nápadům zaměstnanců, které vedou k prospěchu společnosti. Také bylo zjištěno, že firma se aktivně zabývá inovacemi a aktivitami s nimi spojenými.

Společnost PZP KOMPLET, a.s. je aktivní společností s inovačně orientovanou podnikovou kulturou, která v zaměstnancích podporuje pozitivní přístup ke změnám. Vedení společnosti se řídí především svou intuicí, snaží se rozvíjet a pečovat o své zaměstnance. Zásadní nedostatek, který vyplynul z analýzy, je absence marketingového oddělení. To by zásadně napomohlo firmě získat nové zákazníky, zároveň by pozitivně doplnilo svými inovačními aktivitami inovační strategii firmy. Díky současné podnikové kultuře se naskytuje velký potenciál v japonské filozofii kaizen, která by podpořila již velmi stabilní podnikovou kulturu, motivovala by zaměstnance a snížila nákladovost inovací.

S ohledem na výsledek analýzy inovačních aktivit podniku PZP KOMPLET, a.s. a následné porovnání s teoretickou částí práce, byla společnosti navržena inovační strategie, která by iniciovala proaktivní firemní kulturu otevřenou inovacím. Tato firemní kultura, jež je řízená především intuicí, zkušenostmi a otevřenou myslí vrcholového managementu, představuje velice solidní základnu pro dlouhodobou inovační strategii. Také je zapotřebí radikální změny v podobě zavedení marketingového oddělení, které by zajistilo růst poptávky a vývoj nových produktů. Vedení společnosti by mělo nadále zůstat stejně energické a razit si stále výjimečnou cestu napříč českým a světovým trhem, který podpoří doporučené návrhy zmíněné v této práci.

Použitá literatura

1. BARTOŠ, Vojtěch a Ondřej ŽIŽLAVSKÝ. Inovační scorecard jako prostředek měření inovační výkonnosti u MSP. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. 2013, 4(7), 90-104 [cit. 2019-12-14]. ISSN 2336-6508. Dostupné z: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/139/125>
2. BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
3. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
4. BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. 1. vydání. Praha.: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016. ISBN 978-80-7408-137-8.
5. Český statistický úřad. *Statistické šetření o inovacích* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci
6. Český statistický úřad. *Míry nezaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2020* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020>
7. CzechTrade. *Představení CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade, 2016 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni>
8. DRUCKER, Peter Ferdinand, Joseph A. MACIARIELLO a Irena GRUSOVÁ. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
9. DUBEY, SHANKAR, Sanjiva. *Technology and Innovation Management*. Indie: PHI Learning, 2017. ISBN 978-81-203-5312-1

10. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
11. HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
12. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
13. HEŘMAN, Jan, Olga HOROVÁ a Martina JAKLOVÁ. *Průmyslové inovace*. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1445-1.
14. HODINKOVÁ, Monika a Pavel SVIRÁK. Bariéry rozvoje malých a středních podniku/Barriers to Development of SMEs. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. Brno: Brno University of Technology, 2013, 7(17), 61-67 [cit. 2020-04-09]. ISSN 18028527. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1511020659?accountid=17239>
15. IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Business books. ISBN 978-80-251-1621-0.
16. JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
17. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
18. KEJHALOVÁ, Hana, Miroslav Bauer: Kaizen, to jsou změny po malých krocích. *Hospodářské noviny* [online]. 21.5. 2007 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-21188890-kaizen-to-jsou-zmeny-po-malych-krocich>
19. KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-547-6.

20. KOŠTURIAK, Ján, BOLEDOVIČ, L. KRIŠŤAK, J., MAREK, M. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
21. KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
22. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2.
23. KOUDELKOVÁ, Petra a Andrea SVOBODOVÁ. Přístupy k řízení inovací ve středních a velkých podnicích. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. Brno: Vysoké učení technické, 2013, 5(9), 84-89 [cit. 2020-03-05]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/109/95>
24. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
25. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.
26. MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhnete průlomových výsledků*. Přeložil Jana KOČIČKOVÁ. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.
27. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/2019/4/Programovy-dokument-OP-PIK---listopad-2018_3.pdf

28. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Tepelná čerpadla v letech 1981–2018* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/statistika/obnovitelne-zdroje-energie/2019/5/Tepelna-cerpadla-1981-2018-final-verze.pdf>
29. NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
30. PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
31. PZP KOMPLET, *Firemní strategie* [online]. Semechnice: PZP KOMPLET, a.s. 2019c [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.pzp.cz/cs/m-11-firemni-strategie>
32. PZP KOMPLET, *Produkty* [online]. Semechnice: PZP KOMPLET, a.s. 2019b [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.pzp.cz/cs/m-2-produkty>
33. PZP KOMPLET, *Historie* [online]. Semechnice: PZP KOMPLET, a.s. 2019a [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.pzp.cz/cs/m-14-historie>
34. STEVENSON, William J. *Operations management*. Thirteenth edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1-259-66747-3.
35. TIDD, Joseph a J. R. BESSANT. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 5. vydání. Chichester: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-36063-7.
36. TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
37. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

38. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.
39. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
40. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
41. VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
42. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=110083>
43. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-760-4.
44. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Trendy v podnikání: Faktor úspěchu inovací* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 4(1), 24-31. [cit. 2020-04-07]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16302/1/Zizlavsky.pdf>

Přílohy

Příloha A - Dotazníkové šetření ve společnosti PZP KOMPLET, a.s.	57
---	----

Příloha A - Dotazníkové šetření ve společnosti PZP KOMPLET, a.s.

Dotazníkové šetření ve firmě PZP KOMPLET, a.s.	
Dobrý den, jmenuji se David Pulford a píšu bakalářskou práci na téma inovací v podniku. Inovace představuje pozitivní změnu (vylepšení) procesů fyzických, ekologických, výrobních a společenských.	
1.	Pohlaví dotazovaného?
	a) muž
	b) žena
2.	Nejvyšší dosažené vzdělání?
	a) bez maturity
	b) s maturitou
	c) vyšší odborné
	d) vysokoškolské
3.	Pracovní pozice ve firmě
	a) dělník
	b) manažer (vedoucí)
	c) technicko-hospodářský pracovník
4.	Podporuje motivační systém v podniku inovaci a kreativitu?
	a) pouze kreativitu
	b) pouze inovaci
	c) oboje
	d) ani jedno
5.	Jaký druh kreativity je ve Vás podporován?
	a) schopnost pohotově vytvářet několik řešení problémů a opakovaně je uplatňovat i ve stejné situaci
	b) schopnost pohotově a lehce vytvářet velké množství produktů určitého druhu
	c) kreativně vytvářet řešení, která jsou chytrá a důvtipná nebo neobvyklá
	d) vypracování detailů řešení a jejich kompletizaci nebo používat elegantní formulace
	e) schopnost detekovat a formulovat praktické problémy
	f) pohotově reagovat na problémy a rychle najít vhodné řešení
6.	Jakým způsobem si myslíte, že je Váš tým veden
	a) manažer si řídí vše sám
	b) hlavní slovo má manažer, ale nechává prostor pro naše vyjádření
	c) přenechává nám zodpovědnost, kdy se rozhodují podle sebe
	d) manažer vyslechne naše názory a připomínky, jsme vedeni k osobnímu rozvoji, zhodnocuje s námi výsledky naší práce

7.	Poskytuje zaměstnavatel prostor pro vyjádření nových nápadů pro inovace?
	a) ano
	b) ne
8.	Existuje systém odměňování za nové nápady?
	a) ano
	b) ne
9.	Funguje ve firmě týmová práce a spolupráce?
	a) ano
	b) ne
10.	Podporuje Vaši kreativitu Váš vedoucí?
	a) ano
	b) ne
11.	Existuje nějaká komunikace mezi zaměstnanci ve firmě a pokud ano, jaká?
	a) ano
	b) ne
12.	Je na Vás vyvíjen tlak Vaším vedoucím?
	a) ano
	b) ne
13.	Používáte během práce kreativitu?
	a) ano
	b) ne
14.	Je Váš vedoucí tolerantní v případě neúspěchu?
	a) ano
	b) ne
15.	Máte nějaké návrhy inovací, které by zefektivnily procesy ve firmě?