

Analýza firemní inovační politiky ve firmě Lázeňské oplatky Pozlovice

Libuše Jankůvová

Bakalářská práce

2005

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Analýza firemní inovační politiky

Vedoucí práce: Ing. Hana Krchová

1. Zpracujte kritický rozbor literárních pramenů zaměřených na firemní inovační politiku.
2. Proved'te analýzu výrobního procesu firmy včetně inovační strategie a přístupů k řízení výroby s akcentem na její inovační politiku.
3. Proved'te analýzu inovačního potenciálu firmy a její současnou pozici na trhu pomocí modelu excelence EFQM.
4. Na základě analýz vypracujte doporučení pro firemní inovační politiku.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Obsahem této bakalářské práce je analýza firemní inovační politiky ve firmě Lázeňské oplatky Pozlovice s akcentem na její inovační potenciál a možnosti rozvoje dle modelu excellence EFQM.

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmu inovace, inovační politiky včetně programů na její podporu a nakonec je vysvětlena problematika inovačně orientované firmy. V analytické části je věnována pozornost výrobnímu procesu včetně inovační strategie a přístupů k řízení výroby s akcentem na její inovační politiku. Dále pomocí dotazníkového šetření na základě modelu excellence EFQM je zhodnocen inovační potenciál, na jehož základě je vypracováno doporučení pro firemní inovační politiku podniku Lázeňské oplatky Pozlovice.

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of this diploma project is Innovation policy analysis of the company Lázeňské oplatky Pozlovice with accent to its innovation potential and development plans to the EFQM excellence model.

The theoretical part is rated at the clarification term such as innovation, the innovation policy including the programs for its allowance and at last I try to explained an issue of innovation directed company. In the analytical part I appropriated an attention of the manufacturing process including an innovation strategy and an accesses to the control production with accent to its innovation policy. Through questionnaire on the basis of the EFQM excellence model is evaluated an innovation potential in virtue of the EFQM excellence model is elaborated the recommendation for innovation policy of the company Lázeňské oplatky Pozlovice.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Krchové za její odborné vedení, poskytnuté rady, informace a především trpělivost, kterou mi věnovala při vypracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji pracovníkům firmy Lázeňské oplatky Pozlovice, především Bohumilu Košarovi, majiteli firmy, a paní Libuši Jankůjové, vedoucí výroby, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi cenné rady, díky kterým jsem mohla zpracovat bakalářskou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 VÝZNAM INOVACÍ	8
1.1 POJETÍ INOVACE	8
1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY INOVACÍ.....	9
2 INOVAČNÍ POLITIKA	11
2.1 MAPA INOVAČNÍ POLITIKY	11
2.2 PROGRAMY NA PODPORU INOVACÍ	12
2.2.1 Národní program výzkumu	12
2.2.2 Operační program průmysl a podnikání (OPPP)	13
2.2.3 Programy na podporu malého a středního podnikání (MPS).....	14
2.2.4 Rámcové programy EU	14
2.2.5 Program EUREKA.....	15
2.2.6 Lisabonská strategie	15
2.3 INOVAČNÍ PROFIL V ČR.....	17
2.3.1 Kladné stránky	17
2.3.2 Hnací síly a zdroje pro inovace.....	17
2.3.3 Rezervy	18
2.3.4 Překážky inovací	18
2.3.5 Nejvýznamnější slabá místa ČR.....	18
3 INOVAČNĚ ORIENTOVANÁ SPOLEČNOST	20
3.1 ASOCIACE INOVAČNÍHO PODNIKÁNÍ	20
3.2 INOVAČNÍ SYSTÉM, INFRASTRUKTURA A SUBJEKTY.....	21
3.3 INOVAČNÍ FIRMA	21
3.3.1 Inovační politika jakou součást firemní strategie	22
3.3.2 Inovačně orientovaný systém řízení firmy	23
4 METODY ŘÍZENÍ.....	25
4.1 SIX SIGMA	25
4.2 BALANCED SCORECARD.....	25
4.3 MODEL EFQM EXCELLENCE	26
II. ANALYTICKÁ ČÁST	28
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY	29
6 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROCESU	31
6.1 POPIS VÝROBNÍHO PROCESU	31
6.2 ŘÍZENÍ VÝROBY A INOVAČNÍ STRATEGIE	32
7 ANALÝZA INOVAČNÍHO POTENCIÁLU FIRMY POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35

7.1	PROČ DOTAZNÍK EXCELENCE EFQM?	35
7.1.1	Cíle dotazníkového šetření	36
7.1.2	Použité metody a techniky	36
7.1.3	Sběr informací	37
7.1.4	Bodové hodnocení	37
8	DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ INOVAČNÍ POLITIKU FIRMY	
	LÁZEŇSKÉ OPLATKY POZLOVICE	51
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V dnešním globalizujícím světě dochází ke stále větším změnám. Neustálé měnící se požadavky na finální výrobky ze stany spotřebitelů vedou ke zkracování životního cyklu výrobku, vznikají velmi přísná pravidla na ochranu životního prostředí a také stále větší konkurence na všech trzích vede firmu k tomu, aby svoji činnost těmto požadavkům přizpůsobili, pokud chtějí v tomto světě obstát.

Firmy, aby byly konkurenceschopné a prosperující, musí provádět takové inovační aktivity, které uspokojí spotřebitele ve všech jeho potřebách prostřednictvím zavádění nových nebo inovovaných výrobků a služeb, dosahování vysoké výkonnosti, produkční schopnosti a efektivnosti podnikání.

Inovace jsou považovány za základní prvek nejen v oblasti ekonomické, ale také politické a sociální. Proto se klade velký důraz na prosazování inovační politiky ve všech státech, které usilují o dlouhodobý rozvoj národní ekonomiky.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma firemní inovační politika, i když doposud v České republice žádná inovační politika neexistuje, vznikají různé programy, které se snaží o její vznik. Proto inovace a jejich podpora se stávají prioritou pro vytváření nových zdrojů české ekonomiky.

V teoretické části je na základě dostupné literatury popsána problematika inovací, inovační politiky včetně programů podporující její vznik a inovačně orientované firmy.

V druhé části práce na základě informací získané ve firmě při konzultacích a dále z webových stránek, které podrobně popisují model excelence EFQM, je nejdříve analyzován výrobní proces firmy včetně její inovační strategie a postupů řízení výroby s akcentem na inovační politiku. Dále pomocí dotazníkového šetření pomocí modelu excelence EFQM je zjišťován inovační potenciál a závěrem je vypracováno doporučení pro možnosti rozvoje dle tohoto modelu pro firemní inovační politiku podniku Lázeňské oplatky Pozlovice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM INOVACÍ

Každý z nás se jistě již setkal se slogany, které tvrdí, že inovace je nutná pro přežití firmy, organizace, společnosti, že jen ti, kdo inovují, mají šanci obstát v zesilující konkurenci a globální ekonomice. [1]

Proto, než se začnu zabývat inovační politikou, bych chtěla vysvětlit, co slovo „inovace“ znamená.

1.1 Pojetí inovace

Pojem inovace vznikl z latinského slovesa „innovare“ – obnovovat. Z významu slova je zřejmé, že jde o novinku, novost či obnovu v lidské činnosti i myšlení, především pak ve výrobě.

J. A. Schumpeterem pod pojem inovace zahrnul:

- výrobu nového výrobku nebo výrobu existujícího výrobku v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby (přičemž se tento výrobní proces nemusí vždy opírat o nový objev),
- použití nového, dosud neznámého zdroje surovin nebo polotovarů,
- vytvoření nové organizace výroby,
- získání nového trhu (tj. trhu, kde dané průmyslové odvětví nebylo dosud reprezentováno).

Inovace tedy představují proces provádění neustálých změn (v technickém řešení výrobků, v technologiích jejich výroby, v použitých materiálech atd.), který přináší výrobcí určité konkurenční výhody a dovolí mu zlepšit svou konkurenční pozici na trhu. [2]

Jistý rozměr, jenž inovaci charakterizuje, nebo-li různé vzdálenosti, o které se nové výrobky nebo jiné faktory výroby či jiné činnosti vzdalují od jejich původního stavu před inovací, označíme jako řád inovace. Řád inovace je tedy kategorií rozměru či stupně vývojového procesu. [3]

Je důležité si uvědomit, že inovaci považujeme za úspěšnou až po zavedení nového produktu nebo procesu na trh. Jejím cílem je změna ekonomického a nebo společenského prostředí, změna chování lidí jako spotřebitelů nebo výrobců. Spíše než nové znalosti inovace vytváří nové hodnoty nebo nové možnosti.

Rostoucí význam inovací je dán tím, že v dnešním stále propojenějším a stále se zmenšujícím světem roste konkurence a zkracuje se životní cyklus produktů. Proto již v době, kdy je některý z našich výrobků úspěšný na trhu, musíme pracovat na inovaci, která ho nahradí. [1]

1.2 Základní principy inovací

Lze najít inovace, které jsou dílem "záblesku génia". Ty však jsou neopakovatelné, nelze jim učit ani se jim naučit. Na rozdíl od obecného mínění k nim dochází velice zřídka. To, čemu se lze naučit, je cílevědomá inovace založená na analýze, systému a tvrdé práci. Jaké jsou základní principy inovací? Řadu činností je nutné dělat, některým se naopak musíme vyhnout.

Co dělat:

- Cílevědomá inovace začíná analýzou a studiem možností.
- Je třeba jít mezi lidi, ptát se, naslouchat, zjistit, jakou potřebu může inovace splňovat.
- Efektivní inovace jsou překvapivě jednoduché, takové, že si každý řekne: "To je přece jasné. Jak to, že mě to nenapadlo?" I když inovace vytváří nová užití a nové trhy, musí se soustředit na specifické potřeby, které uspokojuje, a na specifické konečné produkty, které vytváří.
- Efektivní inovace začínají v malém měřítku. Pouze tehdy je dost času pro modifikace, které jsou prakticky vždy nutné, aby byla inovace úspěšná.
- Úspěšná inovace se vždy snaží o získání vedoucího postavení. To neznamená, že se z ní musí stát "velký business". Strategie mohou být různé, ale vždy je důležité snažit se získat v daném prostředí vedoucí roli. V opačném případě vytváříme příležitost pro konkurenci.

Čemu se vyhnout:

- Nesnažte se být příliš „chytří“. Vše, co je příliš vychytralé, se skoro jistě pokazí.
- Nepokoušejte se dělat mnoho věcí najednou. Soustřeďte se na jádro problému.
- Nedělejte inovace pro budoucnost, ale pro dnešek. Inovace může mít dlouhodobý dosah, ale musí pro ni existovat okamžitá potřeba.

Tři podmínky inovací:

1. Inovace znamená práci, tvrdou, soustředěnou, cílevědomou práci. Klade velké požadavky na pracovitost, vytrvalost a zodpovědnost. Pokud tyto vlastnosti chybí, nepomůže sebevětší talent, chytrost nebo znalosti.
2. Úspěšní inovátoři musí stavět na svých silných stránkách. Inovace musí být v souladu s povahou člověka, který ji zavádí. Nelze dobře podnikat v oboru, kterého si nevážíme. Inovace musí být pro inovátora důležitá, jinak nebude ochoten k obětem, které trpělivá, tvrdá a často frustrující práce spojená s inovacemi vyžaduje.
3. Inovace musí být soustředěna na trh, musí být řízena trhem. [4]

2 INOVAČNÍ POLITIKA

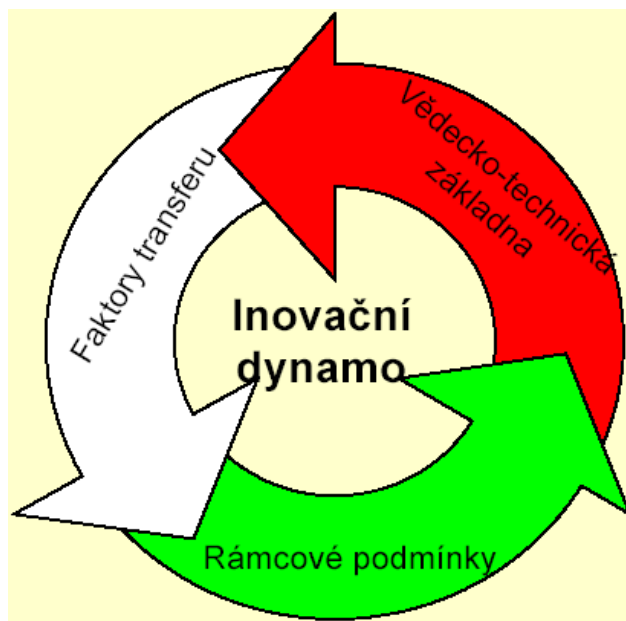
Inovační politika se primárně vyvinula z vědecko-technické politiky, převzala však též významné aspekty politiky průmyslové. Spolu s tím, jak se zdokonalovalo chápání inovací, nastávaly podstatné změny ve vývoji politických opatření souvisejících s inovacemi. Věda byla považována za hybný nástroj a vše, co vláda potřebovala, byla vědní politika. Nové chápání inovací ukázalo na význam systémového přístupu a vedlo k integrovanějšímu přístupu při zavádění politických opatření v oblasti inovací.

2.1 Mapa inovační politiky

Existují tři hlavní kategorie faktorů primárně se vztahujících k inovacím. Týkají se podniků ("firem"), vědeckých a technických institucí a problematiky přenosu a osvojování techniky, znalostí a dovedností. Kromě toho je širší rozsahu příležitostí pro inovace ovlivněna čtvrtým souborem faktorů - okolním institucionálním prostředím, právním systémem, makroekonomickým uspořádáním a jinými podmínkami, které existují bez ohledu na inovace.

Náčrt mapy na Obr. 1 označuje čtyři obecné části sféry inovační politiky následovně:

- širší *rámcových podmínek* národních institucionálních a strukturálních faktorů (např. právních, ekonomických, finančních a vzdělanostních), které vymezují pravidla a rozsah inovačních příležitostí,
- *vědecká a technická základna* - akumulované znalosti a vědecké a technické instituce, které podporují podnikové inovace, např. prostřednictvím technických školení a vědeckých znalostí,
- *faktory související s transferem* jsou ty, které významně ovlivňují efektivnost vazeb, informačních a kvalifikačních toků a osvojování znalostí získaných učením, jež jsou nezbytné pro podnikové inovace - jsou to faktory, či lidsí aktéři, jejichž povaha je výrazně určována společenskými a kulturními charakteristikami obyvatelstva,
- *inovační dynamo* je oblast, která je centrální oblastí pro podnikové inovace - pokrývá dynamické faktory v rámci firmy nebo faktory, které jsou momentálně mimo firmu a přímo ovlivňují její schopnost inovovat. [5]



Obr. 1. Čtyři sféry inovační politiky, [6]

2.2 Programy na podporu inovací

Hlavním zdrojem inovací je výzkum a vývoj, a proto je důležité věnovat této oblasti patřičnou pozornost. Existuje několik programů, které se zabývají vědou, výzkumem a také inovacemi, protože, jak se ukázalo, tyto činnosti jsou vnitřně vzájemně závislé. [7]

Programy na podporu inovační politiky existují jak v České republice, tak také v Evropské unii.

2.2.1 Národní program výzkumu

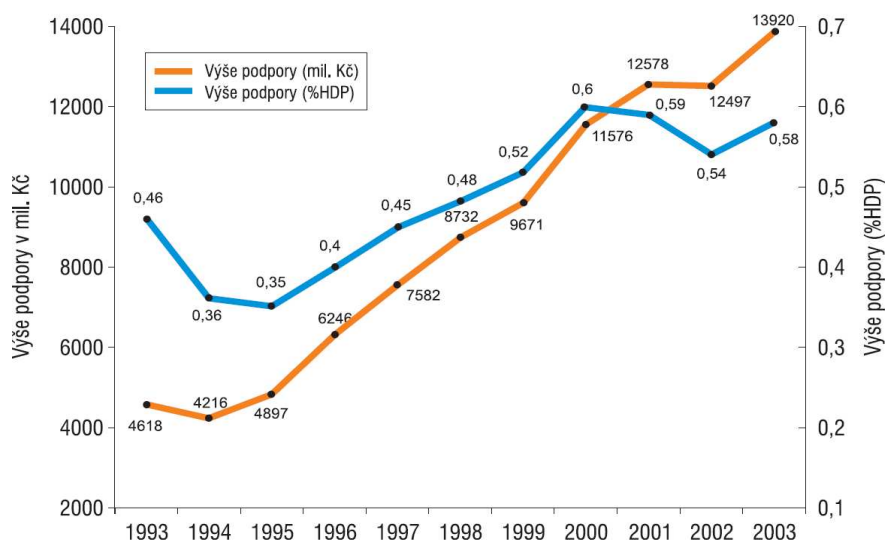
Cílem národního programu výzkumu (NPV) je:

- zvýšit výkonnost a efektivnost výzkumu České republiky, a tím zvýšit jejich přínos pro ekonomiku a společnost. Soustředit zdroje podpory a výzkumné kapacity na menší počet vybraných problémů, jejichž řešení považuje široká veřejnost za naléhavé a pro jejichž řešení jsou dostatečné podmínky a předpoklady pro využití dosažených výsledků výzkumu nebo pro jejich funkční posílení,
- zajistit dynamickou obnovu a rozvoj výzkumných kapacit v České republice s využitím všech možností mezinárodní spolupráce ve výzkumu,
- posilovat a rozvíjet vztahy veřejnosti k výzkumu a vývoji, zbavovat veřejnost případných obav z nežádoucích důsledků výzkumu a vývoje,

- zvýšit odbornou úroveň výzkumné práce a využitelnost výsledků výzkumu v praxi.

Schválením dokumentu „Národní politika výzkumu a vývoje ČR“ se vláda ČR přihlásila k provádění takové finanční politiky ve výzkumu a vývoji, která by měla přivést český výzkum a vývoj na evropskou úroveň.

Obr. 2 znázorňuje vývoj celkové podpory výzkumu a vývoje z veřejných prostředků v letech 1993-2003, a to jak výše podpory v Kč, tak jako podíl na HDP. [8]



Obr. 2. Vývoj celkové podpory výzkumu a vývoje, [8]

2.2.2 Operační program průmysl a podnikání (OPPP)

Operační program Průmysl a podnikání je tvořen třemi prioritami rozpracovanými do devíti opatření.

- Priorita 1: Rozvoj podnikatelského prostředí
 - Opatření 1.1: Infrastruktura pro průmyslový výzkum, vývoj a inovace
 - Opatření 1.2: Rozvoj podnikatelské infrastruktury
 - Opatření 1.3: Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v průmyslu a podnikání
 - Opatření 1.4: Rozvoj informačních a poradenských služeb
- Priorita 2: Rozvoj konkurenceschopnosti podniků
 - Opatření 2.1: Zakládání a rozvoj malých a středních podniků
 - Opatření 2.2: Podpora inovací výrobků, technologií a služeb

- Opatření 2.3: Snižování energetické náročnosti a vyšší využití obnovitelných zdrojů energie
- Priorita 3: Technická pomoc
 - Opatření 3.1: Technická pomoc při řízení a implementaci programu
 - Opatření 3.2: Ostatní technická pomoc [9]

2.2.3 Programy na podporu malého a středního podnikání (MPS)

Programy podpory MSP, sice nejsou zaměřeny přímo na podporu inovačního procesu, avšak umožňují inovace podporovat, např. formou půjček se sníženou úrokovou mírou na pořízení moderních technologií, dotací na zefektivnění marketingu či poskytováním cenově zvýhodněných poradenských služeb.

2.2.4 Rámcové programy EU

Důležité postavení v oblasti inovací má i Evropská unie, jejíž aktivity spojené s podporou vědy, výzkumu a inovací jsou v Unii od roku 1984 seskupeny do rámcových programů. Do dnešní doby byly programy na návrh Komise schvalovány Radou a Parlamentem na období čtyř let. Návrh, který předložila Komise v roce 2005 na začátku dubna, počítá s delším programovacím obdobím, které bude odpovídat nové finanční perspektivě Unie 2007 - 2013. V návrhu jsou do jisté míry zohledněny mnohé připomínky vůči předchozímu Šestému rámcovému programu (2002-2006) týkající se především přílišné byrokracie spojené s podáváním žádostí. Sedmý rámcový program má být jednodušší, a to především ve vztahu k malým a středním podnikům.

Komise navrhla rozčlenit Sedmý rámcový program do čtyř podprogramů:

- ✓ spolupráce,
- ✓ nové nápady,
- ✓ lidé,
- ✓ kapacita.

Přes 70% všech prostředků (67 miliard eur) půjde na první dva programy. Pod programem spolupráce budou financovány výzkumné záměry v rámci nadnárodní spolupráce mezi univerzitami, podniky, průmyslem a výzkumnými centry v celkem devíti tematických oblastech. [10]

Důležitý je také fakt, že programy Unie zaměřené na vědu a výzkum významně přispěly k rozvoji znalostí a zlepšily také evropský potenciál pro inovace. Proto také byl navrženo zdvojnásobení výdajů na vědu a výzkum v rámci nové finanční perspektivy na období 2007 – 2013. Po schválení by mělo na vědu a výzkum plynout z nynějších pěti až deset miliard eur. [11]

Výzkumné programy také přispívají k regionální dynamice výzkumu a inovací a ke zvýšení konkurenceschopnosti evropských malých a středních podniků. V souvislosti s nadcházejícím 7. Rámcovým programem chce Komise demonstrovat současné zapojení malých a středních podniků do evropských výzkumných programů. Přeshraniční výzkumné projekty představují výzkumné nástroje použitelné pro malé a střední podniky a zdůrazňují roli silné regionální dynamiky v evropském výzkumu.

Malé a střední podniky jsou často úspěšné v proměňování výzkumných programů EU v komerční úspěch a vynášející byznys. Projekty také ilustrují výhody partnerství ve výzkumných projektech (networking veřejných i soukromých partnerů) a vytváření specifických služeb pro MSP (vyhledávání partnerů, výměna dobrých zkušeností).

Malé a střední podniky představují 66% evropských společností a vytvářejí dvě třetiny evropského HDP. V probíhajícím 6. Rámcovém programu Komise na výzkumné programy vedené MSP uvolnila 2,3 miliardy eur. [12]

2.2.5 Program EUREKA

Důležité bylo úspěšné zapojení ČR do Programu evropské spolupráce v oblasti aplikovaného a průmyslového výzkumu a vývoje EUREKA. Ten je orientován na podporu a koordinaci nadnárodní spolupráce evropských průmyslových podniků, výzkumných ústavů a vysokých škol v branži vědecko-technických inovací. Zapojuje nekomerční vědecko-výzkumnou sféru do tržní ekonomiky, aktivně přispívá k růstu výkonnosti a konkurenceschopnosti evropského průmyslu i k rozvoji příslušné infrastruktury.

2.2.6 Lisabonská strategie

Předělem v historii Evropské unie pro zvýšení podpory inovačních aktivit se stal také mimořádný summit v Lisabonu na jaře 2000, který se zabýval změnou paradigmatu společnosti a stanovil cíl pro další směřování EU: „Státy Evropské unie se stanou do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, založenou na

znalostní a inovační společnosti, schopnou udržitelného růstu s více a s lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností“. V Lisabonu tak byl zahájen proces, který položil důraz mimo jiné na:

- konkurenceschopnost,
- informační společnost,
- sociální kohezi,
- vytváření evropského prostoru výzkumu a inovací,
- vytváření příznivého prostředí pro zakládání a rozvoj inovativních podniků, zejména malých a středních. [7]

Podle zprávy o výsledcích a stavu lisabonské strategie je patrné, že kroky na podporu inovačních aktivit jsou velmi pomalé. Dokumentuje to zejména na pomalých přírůstcích nových pracovních míst a vyvozuje, že vytyčený cíl pro rok 2010 (70 % míra zaměstnanosti) se ukazuje jako velmi obtížně dosažitelný.

Celkové vyústění zprávy lze shrnout takto: neúspěšný postup souvisí s tím, že lisabonská strategie se soustřeďuje na příliš velké množství úkolů, je špatně koordinována a priority jsou často ve vzájemném rozporu. Hlavní příčinou je však to, že chybí politická vůle na straně členských zemí prosazovat její priority. [13]

Pro oživení této strategie má výzkum zásadní význam, znalosti a inovace se mají stát „motorem udržitelného růstu“. Výzkum a vývoj mají mít pro nový start Lisabonského procesu přímo klíčové postavení.

Inovační politika členských států má být orientována na řešení domácích potřeb, avšak její orientace by měla respektovat některé společné zásady: podporu malých a středních podniků, podporu společného výzkumu, do něhož budou zapojeny podniky a univerzity, lepší přístup k rizikovému kapitálu, přeorientaci veřejných zakázek na inovované výrobky a služby, vytváření prostředí příznivého pro vznik inovací a zřizování inovačních center na regionální a místní úrovni. Nové finanční zdroje by měla poskytnout také Evropská investiční banka novými finančními nástroji, jež mají podporovat výzkumné projekty.

Důležité místo v oživení Lisabonského procesu mají nadále mít informační a komunikační technologie (ICT), k nimž přistupují ještě ekologické technologie, hlavně v energetice a dopravním sektoru. [14]

2.3 Inovační profil v ČR

V České republice neexistuje inovační politika jako taková, ale pouze soubor nástrojů spadajících pod jiné politiky (rozvoj malého a středního podnikání, přitažlivost pro přímé zahraniční investice, politika výzkumu a vývoje).

Proto bych chtěla uvést hlavní kladné stránky, hnací síly, zdroje i rezervy, překážky v oblasti inovací a nejvýznamnější slabá místa v ČR.

2.3.1 Kladné stránky

- výhodná legislativa a liberální prostředí pro vytváření nových společností,
- silný průmysl v odvětvích s vysoce intenzivním zapojením technologií,
- růst high-tech sektorů,
- prudké narůstání přímých zahraničních investic od poloviny devadesátých let,
- snížení daňového zatížení společností,
- orientace země na intenzivní export.

2.3.2 Hnací síly a zdroje pro inovace

- tradice spolupráce v průmyslové výrobě,
- přímé zahraniční investice hrají významnou roli v zvyšování znalostí pracujících,
- slušná nabídka školicích programů pro inovační management koordinovaných Asociací inovačního podnikání České republiky,
- existují a dále zesilují vztahy mezi vědou a průmyslem prostřednictvím účasti pracovníků z průmyslu na aktivitách vysokých škol a společných akademických a průmyslových výzkumných centrech,
- ústavy pro průmyslový výzkum financované z kontraktů,
- pozitivní nepřímá role nevládních organizací (veřejné rozpravy, zvyšování informovanosti),
- růst rizikového kapitálu.

2.3.3 Rezervy

- nárůst nezaměstnanosti,
- neúspěšná privatizace velkých podniků,
- chybí dynamicky se rozvíjející sektor malého a středního podnikání,
- zpoždění reformy kompetentních institucí,
- nediversifikovaný a proměnný rámec regulačních mechanismů k zajištění funkčnosti a expanze společností.

2.3.4 Překážky inovací

- inovace je omezena pouze na technický rozvoj,
- expanze inovačních technologií zahraničních firem je omezená vzhledem ke křehkým vztahům s domácími firmami,
- nedostatečné spojení mezi průmyslem a akademickou obcí. [15]

2.3.5 Nejvýznamnější slabá místa ČR

Podle Evropského inovačního zpravodaje – *European Innovation Scoreboard* – patří k našim nejzávažnějším nedostatkům situace v oblasti inovačního podnikání následující jevy:

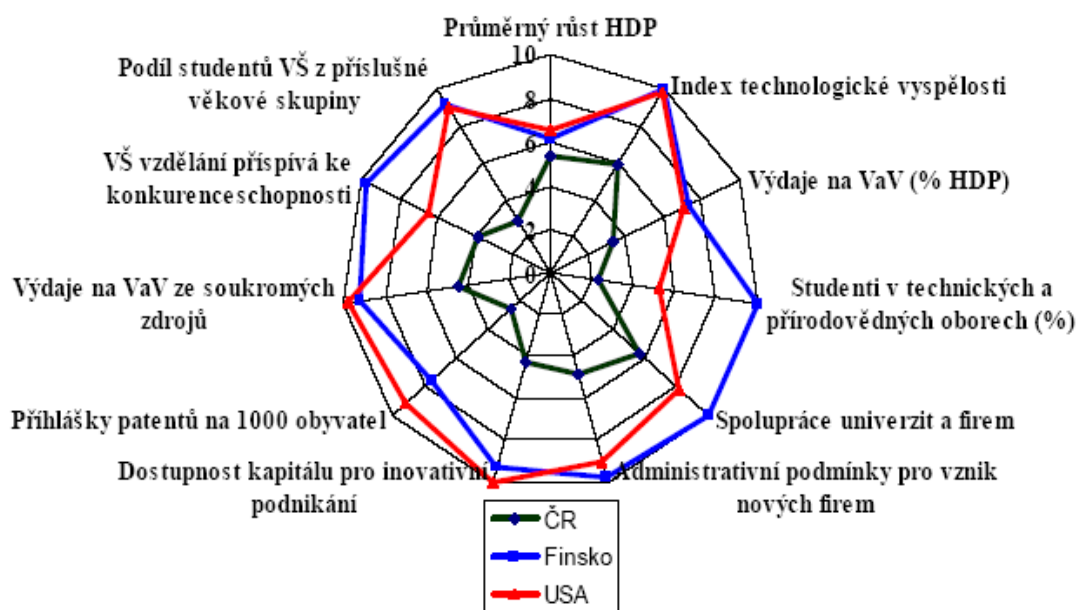
- varovně nízký počet patentových přihlášek *per capita* (1,6 x méně než v Maďarsku, 3,2 x méně než ve Slovinsku, 8,4 x méně než ve Finsku, 13,7 x méně než v USA)
- velmi nízký počet inovačních firem
- malý objem předstartovního, zárodečného financování (tzv. „seed capital”), tedy podpora první fáze vzniku spin-off firem.

Příčiny tohoto neuspokojivého stavu jsou především:

1. malý důraz na patenty, zejména realizované
2. nedostatečná péče výzkumných a podnikatelských kruhů o ochranu průmyslových práv
3. malá podpora aplikovaného výzkumu
4. neuspokojivá praxe v oblasti převodu výsledků výzkumu do praxe (která nevede ke vzniku spin-off firem)

5. malý objem venture capital - rizikového kapitálu, příčinou je malý zájem státu (analogie s nepřímými nástroji podpory), ale rovněž nedostatečná nabídka zajímavých a perspektivních témat (přímá souvislost s absencí patentů). [7]

Celkový profil České republiky v porovnání se zeměmi Finska a USA ukazuje Obr. 3. Data potvrzují, že konkurenceschopnost České republiky je vážné téma a že existují vážné důvody se jejím vývojem zabývat. [6]



Obr. 3. Celkový profil České republiky v porovnání se zeměmi Finska a USA, [16]

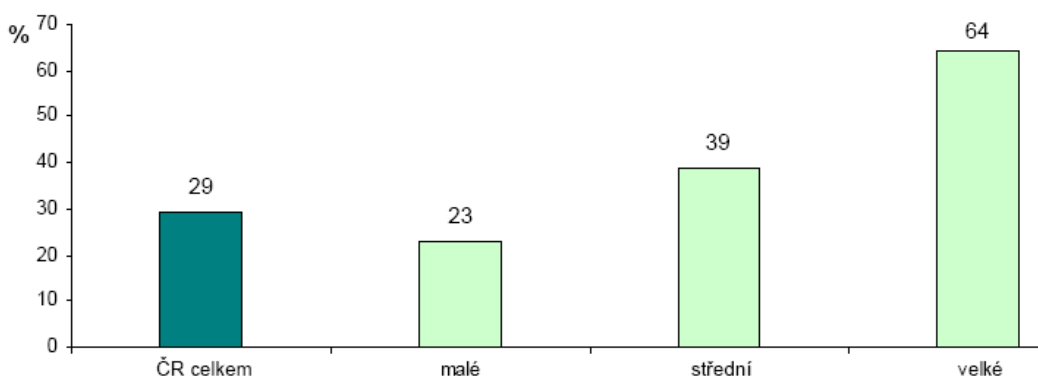
3 INOVAČNĚ ORIENTOVANÁ SPOLEČNOST

3.1 Asociace inovačního podnikání

Na podporu inovačních aktivit vznikla Asociace inovačního podnikání, která založila klub inovačních firem (KIF), ve kterých je dnes soustředěno 1782 inovačních firem z celé České republiky. Členy KIF se mohou stát organizace, které uspěly v rámci soutěže o cenu Inovace roku v ČR nebo ty, které získaly srovnatelné nebo vyšší zahraniční ocenění v obdobných soutěžích.

Cílem činnosti AIP ČR je vytvářet předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání, tj. výzkumu, vývoje a inovací, transferu technologií, nových materiálů a technologií, budování vědeckotechnických parků a činnosti inovačních firem. Hlavním cílem je vytvořit v rámci inovačního procesu inovační infrastrukturu a podmínky pro fungující inovační trh. [17]

Inovační aktivitu v podnikatelském sektoru ČR ukazuje Obr. 4, který uvádí četnost inovačních aktivit ve třech velikostních skupinách podniků. Kritériem pro toto členění je počet zaměstnanců, na jehož základě se podniky klasifikují na malé podniky s 10-49 zaměstnanci, střední podniky s 50-249 zaměstnanci a velké podniky s více než 250 zaměstnanci. Z grafu je patrné, že největší podíl inovujících podniků patří do skupiny velkých podniků (64 %). Podniky střední a malé dosáhly pouze 39 % resp. 23 %, což ve svém důsledku vyjadřuje náročnost inovačních procesů, a to nejen z finančního, ale i organizačního hlediska. [18]



Obr. 4. Podíl inovujících podniků na celkovém počtu podniků v %, [18]

3.2 Inovační systém, infrastruktura a subjekty

Základní funkcí systému inovačního podnikání v ČR je tvorba a realizace inovační strategie a realizační inovační politiky na vládní i nevládní úrovni. Ty spočívají zejména v analýze a vytváření a v dalším zkvalitňování podmínek pro rozvoj inovačního podnikání, včetně budování potřebného legislativního rámce. Důležité je plnění úkolů a výzev v oblasti koordinační a metodické.

Inovační systém tvoří **čtyři základní komponenty**: řídicí, vzdělávací, finanční a podnikatelský.

1. **Řídicí složky** – státní a veřejná správa, vláda, ministerstva, regionální a místní správa (legislativní, iniciační a regulační aktivity).
2. **Vzdělávací systém** – celoživotní učení, zahrnující počáteční a další vzdělávání.
3. **Finance** – rizikový kapitál (venture capital), rizikové financování (risk funding), předstartovní kapitál (seed capital).
4. **Inovační podnikání** – firmy a subjekty, které se zabývají inovačními aktivitami v širokém slova smyslu (včetně hraničních oblastí jako jsou výzkum a vývoj, nové technologie a materiály, rozvoj lidských zdrojů, průzkum a rozvoj trhu, inovační marketing). [7]

3.3 Inovační firma

= prosperující a konkurenceschopná firma

Inovační firmy jsou zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh. [2]

Inovační firmy systematicky realizují cílené výrobní inovace vytvářené trhem, nejenže přijímají veškeré podněty k jejich vytváření, ale také je sami systematicky a iniciativně vyhledávají, svůj inovační potenciál proaktivně nasměrovávají na jakékoliv příležitosti a samozřejmostí je, že vše podporuje jejich rozvinutá inovační kultura. [19]

Inovující firma má charakteristické vlastnosti, které mohou být seskupeny do dvou hlavních kategorií odborných znalostí:

- **strategické schopnosti:** dlouhodobý pohled; schopnost rozpoznat a dokonce předvídat tržní trendy; ochota a způsobilost shromažďování, zpracování a přijímání technických a ekonomických informací;
- **organizační schopnosti:** smysl pro risk a schopnost jeho zvládnutí; interní spolupráce mezi jednotlivými provozními odděleními a externí spolupráce s veřejným výzkumem, poradenstvím, zákazníky a dodavateli; zapojení firmy do procesu změny a investice do lidských zdrojů. [5]

3.3.1 Inovační politika jako součást firemní strategie

Podniky, které se prosazují na trzích (domácích i světových), důsledně uplatňují ve své firemní strategii inovační politiku. V této strategii je kladen důraz na tvorbu nových výrobků a technologií či na takové jejich zkvalitňování, které umožňuje předstihnout konkurenci nebo alespoň udržet s ní krok. Současně je třeba mít na zřeteli, že nové výrobky nebo technologie a jejich komponenty vyžadují umění vytvářet nový typ zákazníka. V návaznosti se pak rozvíjí činnost konstrukčních, projekčních, plánovacích, provozních a dalších oddělení tak, aby vznikl ucelený **proinovační systém, harmonicky a efektivně fungující**. Mimořádná pozornost se věnuje rozvoji, podpoře a efektivnímu využití tvůrčí činnosti. Intelektuální kapacita pracovníků (včetně výzkumu a vývoje) je to nejcennější, čím podnik disponuje. [2]

Management organizace si musí ujasnit na jaké trhy, s jakými produkty a s jakými technologiemi bude vstupovat. V dlouhodobé perspektivě se řešení těchto otázek řídí inovační strategií organizace. Cílem je dosáhnout trvalého úspěchu na trhu prostřednictvím permanentního vývoje nových výrobků. [20]

Existují tři chybné síly, které firmy využívají:

První hybná síla: Tržní rasance a flexibilita firmy

- mise a vize,
- cíle,
- strategie,
- distribuce,
- controlling.

Východiskem je hledání odpovědí na otázku „*Co a jak prodat*“.

Druhá hybná síla: Jistota a stabilita firmy:

- jsou to „procesy“ předmětu podnikání (výroby) včetně
- řízení,
- finance,
- znalosti,
- lidé,
- IS/IT,
- organizační struktura.

Hledají se odpovědi na otázku „*Co a jak vyrobit*“.

Třetí hybná síla: Schopnost realizace rozvojových změn firmy s akcentem na:

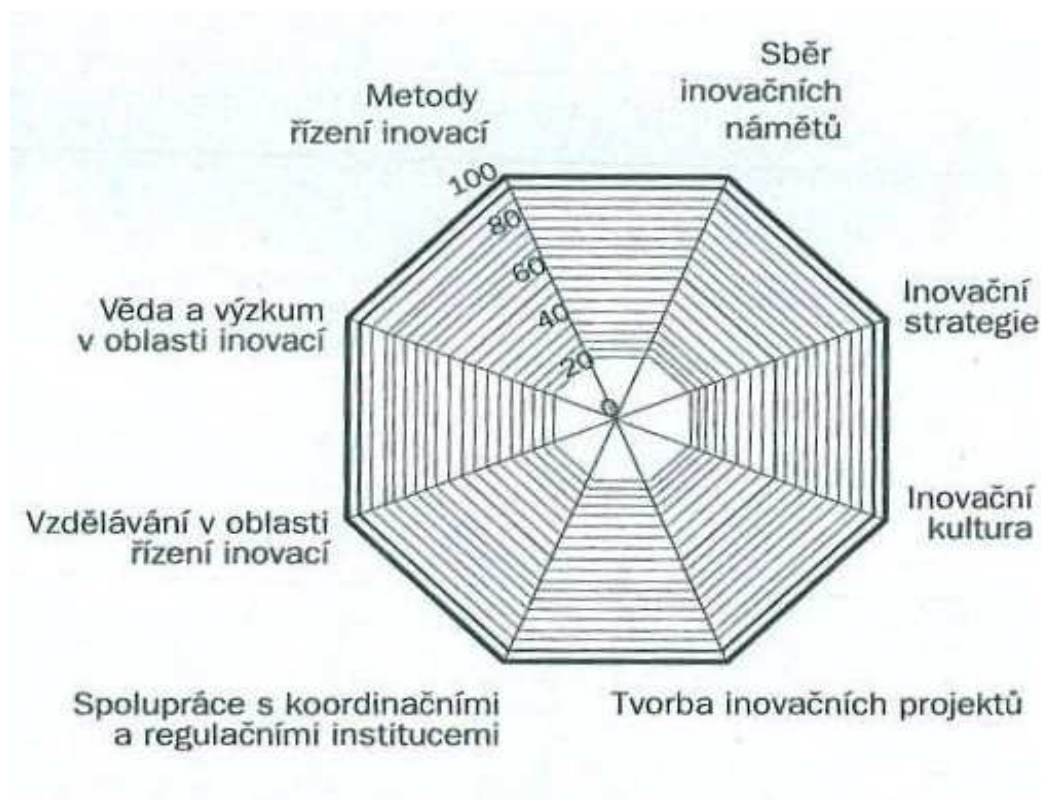
- zvyšování produktivity,
- realizace úspor,
- zlepšování kvality aj.

S tím souvisí vyhledání odpovědí na otázku „*Co a jak inovovaného vyrábět*“. [6]

3.3.2 Inovačně orientovaný systém řízení firmy

Pro posouzení inovačně orientované firmy nám pomůže model zvaný Model origo.

Tento model je znázorněn na Obr. 5 za pomoci pavučinové (spider) analýzy, kdy osm os pavouka představuje jednotlivé komponenty Modelu origa IOS.



Obr. 5. Model ORIGO IOS, [19]

Metody řízení inovací usměrňují procesy od první až do poslední fáze inovace.

Sběr inovačních námětů interních i externích a jejich systematické vyhledávání včetně účasti na volném trhu inovací.

Inovační strategie se musí stát nedílnou součástí firemní strategie a usměrňuje firemní inovační snažení.

Inovační kultura zahrnuje tvůrčí klima, tvořivé vedení a osobní příklad, odstraňování překážek, tvorbu nápadů, odměňování nápadů a inovací, postupy vyhodnocování nápadů.

Tvorba inovačních projektů spočívá v pojímání inovačních námětů jako jednotlivých projektů, které budou řešeny pomocí metod projektového řízení. [19]

Pro firmu je také důležitá nejen spolupráce se vzdělávacími institucemi a univerzitami, ale také spolupráce s vědeckými, výzkumnými institucemi a s regulačními a koordinačními institucemi. [6]

4 METODY ŘÍZENÍ

Vstup ČR do EU znamenal nelehký úkol pro naše podniky – posílit konkurenční schopnosti. Vysokým požadavkům otevřeného evropského trhu vyhoví a na něm jen obstojí pouze firma, která bude schopna čelit rizikům a současně bude schopna využít mnohých příležitostí k rozvoji svých činností. Jedna z oblastí, kde naše firmy mají rezervy v porovnání se západním světem, je schopnost uskutečňovat plánované cíle. Českým firmám nechybí nápady, plány, ani ambice, ale spíše schopnost je efektivně provést – v termínu, s plánovanými náklady a zdroji. A právě zde se otvírá volné pole působnosti pro využívání metod projektového řízení a řízení inovací. [19]

Existuje mnoho metod, které lze využít. Vybrala jsem jen ty nejdůležitější, které se zabývají inovačními aktivitami.

4.1 Six Sigma

Six Sigma je metodika pro neustálé zlepšování procesů. Shrnuje některé známé postupy a nástroje jakosti, které jsou známy již z dřívějšíka (TQM), ale přináší samozřejmě i nové postupy a přístupy. Metodika 6 Sigma je přizpůsobena potřebám reálné podnikové praxe, nejde jako v některých případech o postupy, které jsou vhodné spíše pro teoretické úvahy. Dosažení úrovně 6 Sigma znamená, že se podnik dostává na špičkovou úroveň v oblasti kvality a výkonnosti. Kromě spokojených zákazníků to v důsledku znamená i dramatické snižování nákladů, zvýšení prodeje a zisku. 6 Sigma však má pozitivní vliv i v nehmotné oblasti (lepší komunikace, zainteresovanost vzhledem ke kvalitě, aj.)

4.2 Balanced Scorecard

Převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. Balanced Scorecard však není jen operačním systémem měřítek; inovační podniky ho používají jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci těchto kritických manažerských procesů:

- Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů.
- Komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek.
- Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ.

- Zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se. [21]

4.3 Model EFQM Excellence

Měření efektivity pomocí modelu EFQM Excellence je často využíváno jako praktický nástroj pro sebehodnocení organizace. Management podniku tak dostává praktickou možnost zjistit, zda se organizace vyvíjí správným směrem, kde je největší prostor pro další zlepšení a podněcuje hledání vhodných řešení. Mnoho organizací používá výstupy ze sebehodnocení pomocí modelu EFQM Excellence jako jeden z podkladů pro strategické plánování a model jako nástroj provozního a projektového řízení.

Model EFQM je založen na tom, že hodnocené organizace nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování. Jde spíše o možnost posouzení, zda organizace dosahuje stálého zlepšování v následujících oblastech:

- Orientace na dosahování výsledků
- Orientace na zákazníka
- Jasná strategie a vedení
- Procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti
- Rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců
- Zavádění inovací a zlepšování
- Rozvoj vztahů s partnery
- Odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, partnerům i širší společnosti. [22]

Pro svoji práci jsem si zvolila model excelence EFQM, protože se mi jeví jako nejlepší metoda, na základě ní můžu provést analýzu inovačního potenciálu ve firmě. Mojí snahou bude analyzovat firemní inovační politiku pomocí dotazníků, které mi pomohou nalézt silné stránky a oblasti pro zlepšení v návaznosti na oblast kvality. Cílem je zavést systém, který umožní efektivní práci na inovacích. Nepředpokládá se, že by podnikatelé vůbec nevěděli, jak s inovacemi pracovat. Vycházíme však ze zkušenosti, že management je zaneprázdněn řadou náležitých operativních úkolů a inovační aktivity často odkládá nebo

se jimi zabývá nahodile, nesystematicky. To však ohrožuje udržení jejich konkurenceschopnosti z dlouhodobějšího hlediska. [21]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

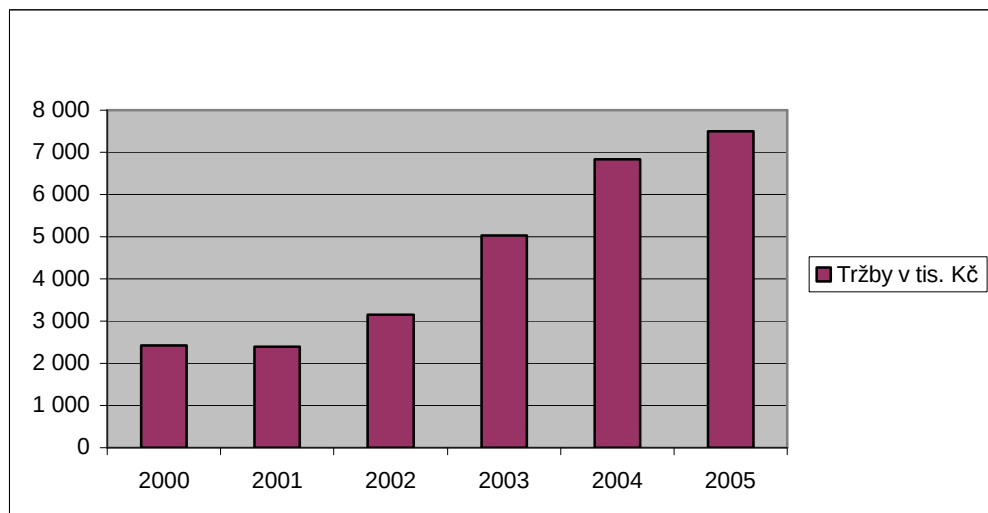
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Fa Košar Bohumil – výroba lázeňských oplatků a trojhránek, Pozlovice 250, Luhačovice 763 26 byla založena 1.6. 1995 pod názvem TRIO, po roce a půl se firma přejmenovala na KARE a v roce 2003 na Lázeňské oplatky Pozlovice. Z důvodu nevyužitých prostor provozovny byla v roce 2003 otevřena cukrárna, kde se prodávají zejména výrobky firmy, ale v nabídce je i jiný sortiment jako jsou různé druhy pohárů, kávy, zákusků a samozřejmě alko i nealko nápoje.

Začaly se zde vyrábět lázeňské trojhránky (čokoládové, kakaové, vanilkové). Postupem času přišlo rozšiřování sortimentu (vaječný likér, nugát apod.) podle poptávky na trhu. V roce 2000 se začaly také vyrábět lázeňské oplatky. Nejprve se vyráběly oplatky mazanou technologií, postupem se výroba rozrostla o oplatky spékané. Toto rozšíření výroby přineslo zvýšení výroby. Bylo nutné nakoupit nové strojní zařízení (spékačský stroj, pečicí stroj), obnovit vozový park (nákup nového vozidla na rozvoz výrobků). Toto rozšíření znamenalo také pracovní příležitosti pro nové zaměstnance, v létě pak pro studenty (brigádníky).

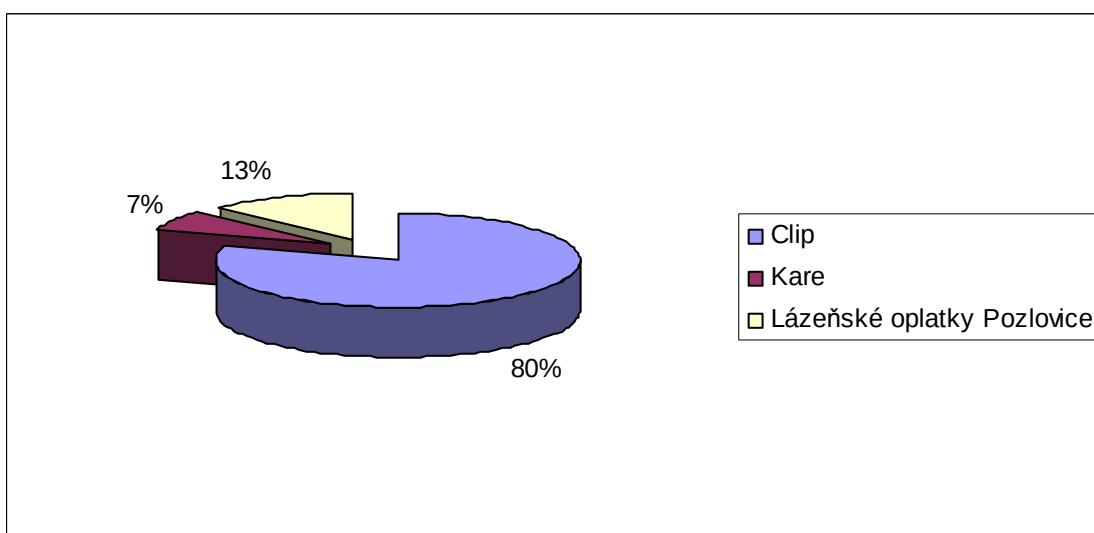
V dnešní době vyrábí firma 15 druhů lázeňských trojhránek a 17 druhů oplatků. Tento sortiment se snaží rozšiřovat o další druhy dle přání zákazníka. Prodejní síť je na celém území Moravy a také zčásti na území Čech. V poslední době se zaměřili na otevření firemních prodejen, a to nejen v Luhačovicích a Pozlovicích, ale také např. v Teplicích nad Bečvou.

V současné době je firma prosperující, což ukazuje následující obárzek, který znázorňuje vývoj tržeb za období 2000 až 2005. Data ukazují, že tržby do roku 2002 byly téměř stejné a v roce 2003 se výrazně zvýšily asi o 60 %. Hlavním faktorem, který způsobil tuto změnu, je to, že od 30.6. 2002 došlo k odtržení jednoho ze společníků, což vedlo k rozšíření výroby. K dalším faktorům, které mají vliv na neustálé zvyšování tržeb, patří neustálé zkvalitňování výroby, snaha o snižování materiálových nákladů hledáním vhodných dodavatelů a lepší organizace práce. Rok 2005 je odhad tržeb majitele firmy, které v tomto roce předpokládá.



Obr. 6. Vývoj tržeb firmy Lázeňské oplatky Pozlovice, [Vlastní zpracování]

Ve městě Luhačovice jsou tři výrobci lázeňských oplatků a trojhránek. Jednou je firma Clip, která je první firmou působící v Luhačovicích a která zaujímá největší podíl na trhu, který představuje asi 80% podíl. Tato firma má největší výrobní kapacity, což jí umožňuje vyvážet i do zahraničí. Výrobce Kare, který se zaměřuje pouze na výrobu lázeňských oplatků, zaujímá asi 7% podíl. Firma Lázeňské oplatky Pozlovice zaujímá 13 %.



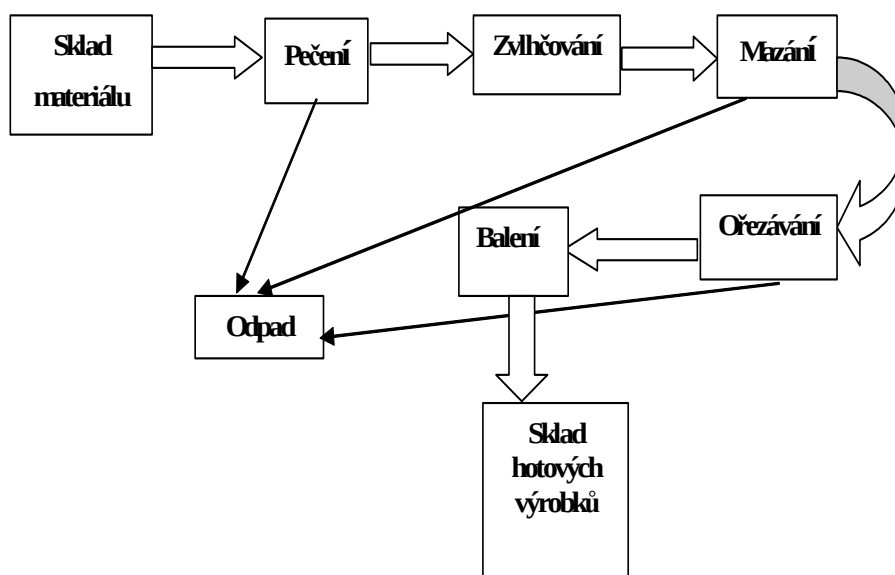
Obr. 7. Tržní podíl firem na regionálním trhu města Luhačovic, [Vlastní zpracování]

6 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROCESU

6.1 Popis výrobního procesu

Základní suroviny k výrobě:

- oplatků - škrob, sušené mléko, sušené žloutky, sůl, (kakao), voda, olej, mouka,
- krému - mletý cukr, sušené mléko, suchý zlom, 100% tuk, podle druhu náplně kakao, vanilka, oříšek, vaječný likér, sušený kokos, nugátová náplň,..... aroma



Obr. 8. Postup výrobního procesu, [Vlastní zpracování]

Výroba začíná:

- ✓ přípravou těsta, krémů a oplatků,
- ✓ obsazením strojů pracovníky dle příkazu k výrobě.

Výrobní proces se provádí dle směrných technologických postupů a plánů. Zajišťují to pracovníci výroby, k tomu určení. Rozsah jejich povinností a odpovědností je určen popisem jejich funkce. Stroje a strojní zařízení je popsáno v seznamu strojních zařízení a identifikováno výrobními štítky. Záznamy a množství jednotlivých druhů zapisuje mistrová do provozního deníku v průběhu dne. Tím jsou oplatky předány do skladu expedice a pozdější úpravy množství výrobků nejsou možné.

Postup výroby:

1. pečení

Těsto se vlije do kádě a pomocí dávkovače těsto vtéká na vyhřátou plotýnku, jejíž vrchní část se uzavře. Dochází k pečení a tvarování oplatek. Pečení trvá asi 1 minutu. Oplatky se odebírají do přepravek.

2. zvlhčování

Probíhá v temné místnosti po dobu 5-ti dnů, závisí to na vnějších klimatických podmínkách.

3. mazání nebo spékání

Trojhránky se slepují po 5-ti kusech a oplatky po dvou. Poté tuhnou v ledniče 1–2 hodiny.

4. ořezávání

5. balení

Oplatky se balí po 6-ti kusech do alobalu a do krabiček, trojhránky se nejdříve ukládají do umělých misek, balí se do fólie a nakonec do krabiček. Každý druh má svoji barvu.

Odpad, který vzniká při:

- ořezávání namazaných oplatek,
- nedopečené, polámané oplatky při pečení,
- odpad u mazání nebo spékání (zbytky krému, polámané namazané oplatky) je zpracován do krému nebo do posýpky.

6.2 Řízení výroby a inovační strategie

Snahou řízení výroby ve firmě je zaměřeno na dosažení optimálního fungování všech dostupných výrobních činitelů jako jsou provozní prostory, nezbytná technická zařízení, suroviny, energie, informace, pracovníky podílející se na výrobě, rozpracované a hotové výrobky a odpady s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Dalším cílem ve výrobě je rychle a pozitivně reagovat na požadavky zákazníků týkající se zejména kvality, ceny, množství, požadovaných termínů jejich zhotovení, úpravy krabiček, vysoká produktivita, plynulost a rychlost materiálových toků. Všechny tyto cíle potom vedou k tomu, že firma dokáže vyrábět kvalitní výrobky v souladu s požadavky zákazníků, zvyšuje se odbyt a tržby a dochází k získávání nových zákazníků.

Z řízení výroby vyplývá, že firma dokáže vyrobit kvalitní výrobky, ale v oblasti inovačních aktivit má velké rezervy. Firma doposud nemá stanovenou žádnou inovační strategii, která by zajistila zvýšení konkurenceschopnosti v rychle se měnících podmínkách okolí, směřující k získání určitých, konkurenty nenapodobitelných výhod jakou jsou například nové výrobky, novější technologie, nové metody prodeje, lepší výrobní postup.

Také nepatří mezi organizace, které ve své strategii uplatňují inovační politiku a které by měli zájem podpořit rozvoj inovační politiky ve státě, nevyvíjí k tomu žádné aktivity jako je např. spolupráce s vysokými školami, s vědeckými a výzkumnými instituty. I když je v současnosti prosperující, do budoucna se to může změnit, což může vést ke ztrátě nebo až k zániku.

V analýze jednotlivých inovací, které se týkají výrobků, technologií a materiálu, je na tom firma následovně:

Výrobovými inovacemi se firma nezabývá, protože výroba oplatků a trojhránek je postavena na tradiční receptuře, kterou firma nemá potřebu měnit.

Velkou pozornost věnuje materiálovým inovacím, především zlepšování kvality výrobku. Kvalita závisí kromě materiálu především na tom, jak pracovníci dodržují výrobní postupy, každý musí dělat přesně to, co má a co s největší pečlivostí a důsledností. Kvalitní výrobek musí být křupavý, nerozlepený, nepolámaný, neumazaný od krému a musí mít tu správnou chuť.

Na druhé straně se někdy vyskytnou nepříznivé faktory, které mohou způsobit nekvalitní výrobek.

Příčiny nekvalitních výrobků:

- **Nekvalifikovanost lidí** – při odchylkách od normálu může nekvalifikovaný pracovník ve výrobě způsobit velké škody (může dojít až ke znehodnocení výroby).
- **Nedodržování technologických postupů** – je důležité, aby se dodržovaly pracovní postupy. V lepším případě nemá výrobek požadované parametry, v horším může opět dojít ke znehodnocení celé výroby.
- **Špatné čištění strojů** – při špatném čištění dochází ke znečišťování výrobků a k množení různých bakterií.

- **Kvalita surovin** – je důležité, aby se vykupovaly kvalitní suroviny, které nejsou zkažené nebo znehodnocené, důsledně se také sleduje záruční doba a nepoškozený obal.

Velkou slabinou ve firmě jsou inovace technologické, jimiž firma nevěnuje patřičnou pozornost. Jedním z naléhavých problémů je zastaralý postup výroby a zastaralá technologie, které je nutné inovovat, jinak může dojít k tomu, že ohrozí svoji konkurenční pozici na trhu výrobou nekvalitních výrobků. Stroje a zařízení (pečicí stroj a mazací stroj) mají za následek nízkou hospodárnost provozu např. vysoká energetická spotřeba, vyšší výrobní náklady zapříčiněné neustálými opravami a větší náročností na údržbu. Neefektivní postup výroby zapříčiňuje vyšší náklady a je časově náročný.

7 ANALÝZA INOVAČNÍHO POTENCIÁLU FIRMY POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

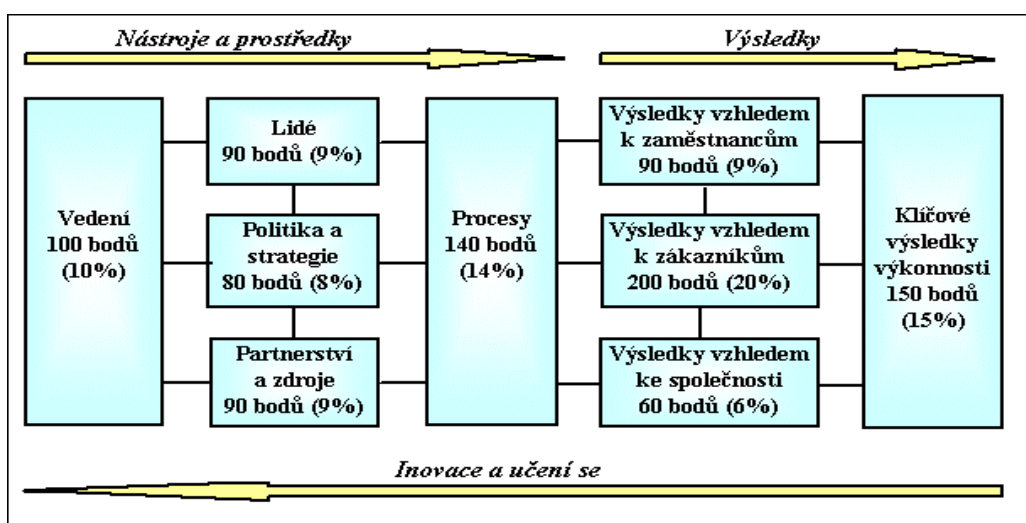
V této kapitole se budu snažit analyzovat inovační potenciál firmy Lázeňské oplatky Pozlovice pomocí modelu excelence EFQM. Důležitým prvkem přístupu EFQM je snaha povzbuzovat organizace, aby mohli hodnotit samy sebe. Použití tohoto procesu může organizace poskytnout jednoznačný názor na její silné stránky a na oblasti pro zlepšování.

7.1 Proč dotazník excelence EFQM?

Dotazník pojímá excelenci v širokém smyslu a neomezuje se pouze na zvažování aspektů systémů managementu kvality. Rovněž zasahuje do oblastí, jakými jsou např. efektivnost postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejích cílů a dosahování excelentních výsledků.

Dotazník se skládá z 50 rovnocenných a vyvážených otázek. Klíčovou a charakteristickou zvláštností tohoto dotazníku je, že každá z 50 otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Použití 50 rovnocenných otázek tak pomůže manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad. Je to z toho důvodu, že každý okruh otázek, který je vybrán pro opatření ke zlepšování, bude mít stejný vliv na celkové zlepšování a dosažené bodové hodnocení.

Následuje devět aspektů excelence, které jsou brány v úvahu:



Obr. 9. Kritéria Modelu excelence EFQM, [23]

Těchto devět aspektů tvoří kritéria Modelu excelence EFQM. Pět z nich jsou „Předpoklady“ a čtyři jsou „Výsledky“. Kritéria „Předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria „Výsledky“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“.

Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství, zdrojů a také procesů.

Šipky na obrázku znamenají dynamický charakter Modelu. Znázorňují inovace a vzdělávání, které napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům.

7.1.1 Cíle dotazníkového šetření

Tento dotazník je navržen proto, aby pomohl firmě zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence, její silné stránky a oblasti pro zlepšování.

Vyplnění dotazníku poskytne výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority firemní inovační politiky,
- umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací, které se zabývají výrobou oplatek, jako jsou již uvedené firmy v Luhačovicích Clip a Kare,
- povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku,
- posoudí, zda všichni mají stejný názor na úspěchy organizace i na její slabé stránky,
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování,
- zajistí, aby organizace nebyla přetěžována příliš mnoha opatřeními ke zlepšování.

7.1.2 Použité metody a techniky

Při dotazníkovém šetření byla použita metoda osobního dotazování na základě předem připravených otázek v dotazníku (viz. příloha 1). Odpovědi z jednotlivých částí budou zpracovány pomocí bodového hodnocení, doplněné slovním komentářem a pomocí grafického znázornění bude zobrazen celkový profil firmy.

7.1.3 Sběr informací

Sběr informací probíhal v Pozlovicích přímo ve firmě. Mojí snahou bylo vybrat co nejreprezentativní vzorek ze souboru, což je 1 muž z celkového počtu 2, 3 ženy z celkového počtu 8 a jedna externí osoba z důvodu nevyplnění dotazníku majitelem, která v minulosti v této firmě pracovala a má určitou představu o podniku. Dotazník je vyplněn na základě informací a svých vlastních představ zaměstnanců o firmě.

7.1.4 Bodové hodnocení

Jak již bylo uvedeno, je klíčovou a charakteristickou zvláštností tohoto dotazníku to, že každá z otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na konečné bodové hodnocení organizace. Tudíž rozdělení sloupců, označených zaškrtnutím, umožňuje získat rychlý přehled současných „silných stránek“ a „oblastí pro zlepšování“ organizace. Poněvadž každá otázka má stejnou důležitost, jsou otázky a příslušné části s nejnižším bodovým hodnocením potenciálními „uchazeči“ o opatření pro zlepšování. Nicméně závěrečná rozhodnutí o opatřeních pro zlepšování by měla záviset na mnoha faktorech, z nichž nejdůležitější jsou podnikatelské a kulturní priority organizace. Záměrem dotazníku je zjistit spíše představu o současném postavení organizace než „recept“ na opatření ke zlepšování.

U každé otázky jsou pouze čtyři možné odpovědi:

Bodové hodnocení

D – dosud nezahájeno

C – určitý pokrok

B – podstatný pokrok

Dosažený úspěch

Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání.

Určitý důkaz o tom, že něco užitečného se skutečně děje.

Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení.

Jednoznačný důkaz, že je tato záležitost dobře řešena.

Pravidelná a rutinní přezkoumání a zdokonalování.

Určité znepokojení nad tím, že tato záležitost není řešena v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech.

A – zcela dosaženo

Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech.

Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat podstatné zlepšení.

Bodové hodnocení se pro každou část nebo pro celý dotazník provádí tak, že se sečtou „zaškrtnutá“ procenta a podělí se počtem zodpovězených otázek, tím se získá „průměrný“ výsledek nebo bodové hodnocení. Zaškrtnutí ve sloupci D činí 0 %, ve sloupci C 33 %, ve sloupci B 67 % a ve sloupci A 100 %.

Bodové hodnocení v části „Předpoklady

7.1.4.1.1 Vedení

Tab. 1. Hodnocení oblasti „Vedení“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	3	18	4	0	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	594	268	0	862
Celkem (25)	862/25 = 34,48 %				

Prozkoumávaly se činnosti a chování majitele při vytváření jasného záměru, hodnot kvality a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy než pouze jen jeho písemná nebo ústní prohlášení. Rovněž se prozkoumávalo, jak majitel sděluje a podporuje záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se majitel aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

Tato oblast je celkově pracovníky hodnocena na 34,48 % úspěchu. Znamená to, že majitel firmy zcela nevhodným způsobem rozvíjí a podporuje naplňování cílů a hodnot, které jsou nutné pro dlouhodobou úspěšnost. Také není plně schopen měnit nasměrování organizace a tak inspirovat ostatní, aby ho následovali. Systém managementu není plně zaveden a rozvíjen.

7.1.4.1.2 Politika a strategie

Tab. 2. Hodnocení oblasti „Politika a strategie“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	5	8	6	1	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	264	402	100	766
Celkem (20)	766/20 = 38,3 %				

V této části se zjišťovalo, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností.

Hodnotilo se, zda je plánování a strategie založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech a zda je plán na nejvyšší úrovni přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking (činnost porovnávání konkrétního procesu nebo výsledků v jedné organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci s cílem zlepšování) výkonnosti při stanovování vlastních cílů. Hodnotilo se také zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit cíle a strategie.

Celková úspěšnost firmy v této oblasti je vyhodnocena na 38,3 %. Vyplývá z toho, že jsou zde také rezervy a firma přesně neví, jak správně uplatnit své poslání a vizi vypracováním své strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterých působí. Také není zcela vypracována a vhodným způsobem aplikována politika, plány, cíle a procesy k naplnění jejich strategie.

7.1.4.1.3 Pracovníci

Tab. 3. . Hodnocení oblasti „Pracovníci“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
Počet zaškrtnutí (a)	7	17	1	0	~
Faktor (b)	0	33	67	100	~
Hodnota (a*b)	0	561	67	0	628
Celkem (25)	628/25 = 25,12 %				

V následující tabulce je prozkoumáváno, jak organizace rozvíjí a zapojuje celou svoji pracovní sílu při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace. Jedná se o nábor správných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace a zda procesy týkající se pracovníků, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi zaměstnanci. Zjišťovalo se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace.

Firma se v této oblasti hodnotí na pouhých 25,12 %. Znamená to, že majitel přesně neví, jak správně řídit, rozvíjet a využívat potenciál svých lidí na úrovni jednotlivce, týmu a také organizace. Mezi organizací a zaměstnanci nevzniká žádná rovnost, četnost a nedochází k zapojování a zmocňování svých lidí. O zaměstnance není správným způsobem pečováno, komunikace s vedením je na nízké úrovni, odměňování a oceňování není zcela motivující a jejich znalosti a dovednosti nejsou plně využity ve prospěch organizace.

7.1.4.1.4 Partnerství a zdroje

Tab. 4. Hodnocení oblasti „Partnerství a zdroje“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
Počet zaškrtnutí (a)	5	20	0	0	~

Faktor (b)	0	33	67	100	~
Hodnota (a*b)	0	660	0	0	660
Celkem (25)	660/25 = 26,4 %				

Další prozkoumávaná oblast se zaměřuje na to, jak organizace řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, informace (včetně informačních technologií), hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, dodávky a zásoby), nové technologie a znalosti. Hodnotí se, zda jsou tyto klíčové zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace, zda jsou konzistentní s jejími hodnotami, zda jsou řízeny efektivně a zda jsou neustále zlepšovány.

Celková úspěšnost v této oblasti vyšla pouze na 26,4 %. I zde je patrné, že firma má v této oblasti velké rezervy a že organizace pro podporu své politiky, strategie a efektivní fungování procesů nevhodně plánuje a řídí externí partnerství, dodavatele a také interní zdroje. Jejich slabou stránkou je také to, že během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení správným způsobem nevyvažují své současné a budoucí potřeby, požadavky společnosti a životního prostředí.

7.1.4.1.5 Procesy

Tab. 5. Hodnocení oblasti „Procesy“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
Počet zaškrtnutí (a)	15	18	2	0	~
Faktor (b)	0	33	67	100	~
Hodnota (a*b)	0	594	134	0	728
Celkem (35)	728/35 = 20,8 %				

V této oblasti se zjišťovalo, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby na hodnotné produkty a služby.

Analyzují se také požadavky na řízení procesu organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových produktů nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a podnikatelské a podpůrné funkce (např. účetnictví, pracovníky, fakturování). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných opatření k nápravě nebo zlepšování.

Následující oblast má velké rezervy. Celková úspěšnost dosáhla pouze 20,8 %, což nutí se zamyslet nad tím, které faktory jsou nutné pro zlepšování. Vyplývá z toho, že organizace neumí v plném rozsahu vyhovět zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a také vytvářet pro ně rostoucí hodnotu, protože nedokáží správnou cestou navrhovat, řídit a zlepšovat procesy.

Bodové hodnocení v části „Výsledky“

7.1.4.1.6 Zákazníci - výsledky

Tab. 6. Hodnocení oblasti „Zákazníci – výsledky“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	9	26	10	0	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	858	670	0	1528
Celkem (45)	1528/45 = 33,96 %				

Oblast „Zákazníci-výsledky“ zkoumá způsob, který organizaci identifikuje, třídí do skupin a porovnává své různé externí skupiny zákazníků. Hodnotily se měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se, jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím externích průzkumů apod., tak také na měřítka

a výsledky, které budou mít tendenci predikovat trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka. Prozkoumávalo se také, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní úrovně a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných organizací. Jestliže jsou požadovány trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně tří let, přednostně však pěti let.

Z tabulky je zřejmé, že úspěšnost je podle zaměstnanců hodnocena na 33,96 %. Znamená to, že organizace nedokáže zcela efektivně a souhrnně měřit a dosahovat vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

7.1.4.1.7 Pracovníci – výsledky

Tab. 7. Hodnocení oblasti „Pracovníci – výsledky“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	4	20	1	0	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	660	67	0	727
Celkem (25)	727/25 = 29,08 %				

Dále se prozkoumávaly trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se, jak na vnímání pracovníků, tak na interní měřítko a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Ověřuje se, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných organizací. Organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce motivovanou a zainteresovanou pracovní sílu. Požadují-li se trendy a úrovně, měly by se vztahovat alespoň ke tříletému období a přednostně k období pětiletému.

Celkové hodnocení vyšlo na 29,08%. I zde jsou patrné rezervy, které by mohla organizace využít. Toto nízké hodnocení svědčí o tom, že firma správným způsobem neměří a nedosahuje vynikajících výsledků s ohledem na své lidi.

7.1.4.1.8 Společnost – výsledky

Tab. 8. Hodnocení oblasti „Společnost – výsledky“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	3	12	0	0	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	396	0	0	396
Celkem (15)	396/15 = 26,4 %				

V této části se sledují činnosti organizace, které mají vliv na společenství a společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce přírodních zdrojů a organizace, která redukuje znečišťování. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost, prostřednictvím trendů a úrovní dobročinných darů a akcí, vzdělávacích činností prosazováním místních zájmů a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou výborů, akčních skupin a profesních/obchodních svazů. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena.

Firma se v této oblasti hodnotí na 26,4 % úspěchu. Znamená to, že i v této oblasti má rezervy při měření a dosahování vynikajících výsledků s ohledem na společnost.

7.1.4.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti

Tab. 9. Hodnocení oblasti „Klíčové výsledky výkonnosti“, [Vlastní zpracování]

	D	C	B	A	Σ
<i>Počet zaškrtnutí (a)</i>	6	23	6	0	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a*b)</i>	0	759	402	0	1161

Celkem (35)	1161/35 = 33,17 %
--------------------	--------------------------

Oblast „Klíčové výsledky výkonnosti“ se zaměřuje na celkové provozní výsledky organizace. Nejprve se hodnotí klíčové agregované výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních činností, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, kvalita dodavatele, atd.

V závěru se zkoumá výkonnost podpůrných a podnikatelských procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance atd. Přezkoumávalo se také, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími ekvivalenty nebo s benchmarky. Výsledky a trendy by se měly vztahovat alespoň ke tříletému období a přednostně k období pětiletému.

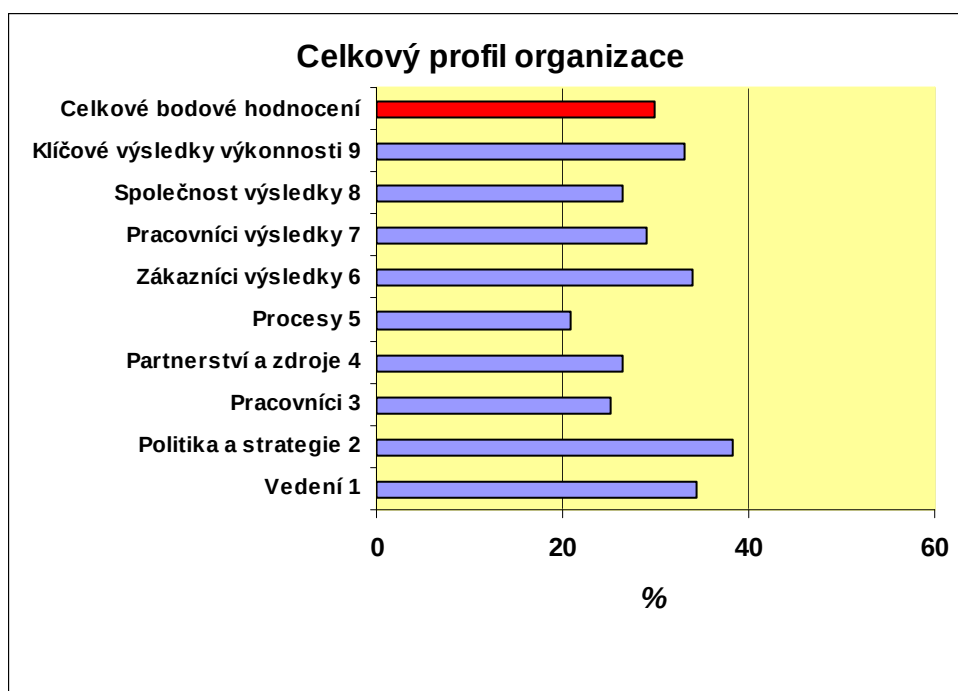
Úspěšnost je v této oblasti dosažena celkem na 33,17 %. Organizace nedokáže správným způsobem souhrnně měřit a efektivně využívat výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

7.1.4.1.10 Celkový profil organizace

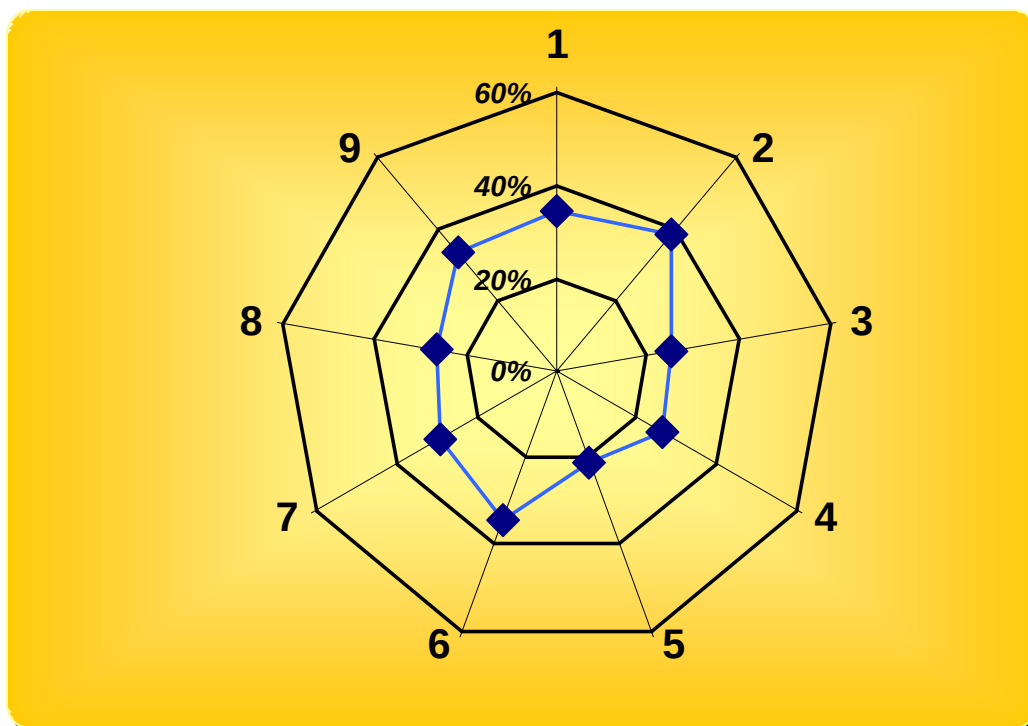
Tab. 10. Celkový profil organizace, [Vlastní zpracování]

Počet zaškrtnutí	D	C	B	A	%
<i>Vedení</i>	3	18	4	0	34,48
<i>Politika a strategie</i>	5	8	6	1	38,3
<i>Pracovníci</i>	7	17	1	0	25,12
<i>Partnerství a zdroje</i>	5	20	0	0	26,4
<i>Procesy</i>	15	18	2	0	20,8
<i>Zákazníci výsledky</i>	9	26	10	0	33,96
<i>Pracovníci výsledky</i>	4	20	1	0	29,08
<i>Společnost výsledky</i>	3	12	0	0	26,4

<i>Klíčové výsledky výkonnosti</i>	6	23	6	0	33,17
<i>Celkový počet zaškrtnutí (a)</i>	57	162	30	1	~
<i>Faktor (b)</i>	0	33	67	100	~
<i>Hodnota (a * b)</i>	0	5346	2010	100	~
<i>Celkem (250)</i>	29,824 % úspěchu organizace				



Obr. 10. Celkový profil organizace, [Vlastní zpracování]



Obr. 11. Celkový profil firmy Lázeňské oplatky Pozlovice, [Vlastní zpracování]

Celkové hodnocení firmy pomocí Modelu excelence EFQM ukázalo pozici na stupnici podnikatelské excelence, oblasti, ve kterých dosahuje největšího úspěchu a naopak která jsou nutná pro zlepšování.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že firma je celkově hodnocena pouze na 29,824 % úspěchu. Znamená to, že má velké rezervy téměř ve všech oblastech hodnocení a také nemůžeme hovořit o žádné inovační politice, která by ve firmě existovala. Proto je nutné zamyslet se nad tím, které faktory v jednotlivých oblastech nejvíce pomůžou ke zvýšení hodnocení, větší úspěšnost firmy při dosahování efektivních výsledků a také k zavedení inovační politiky v organizaci.

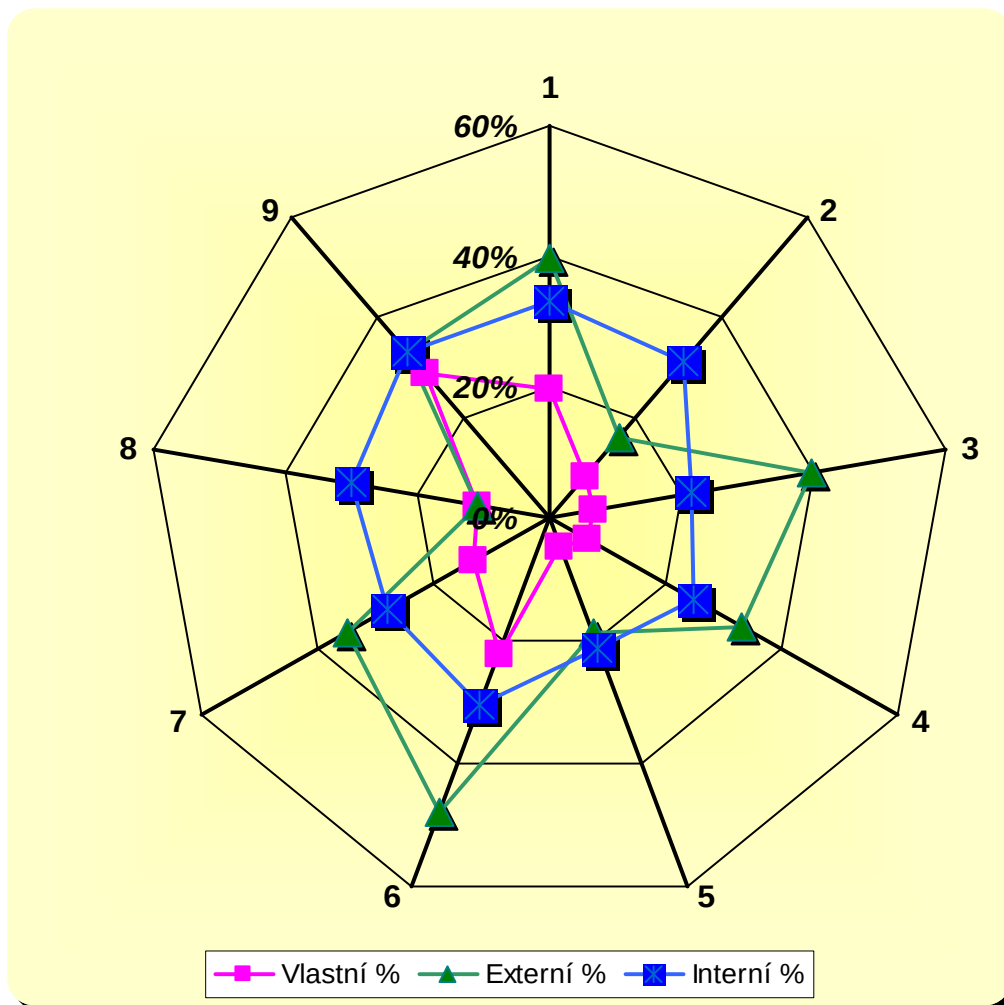
Z Obr. 11 je patrné, že úspěšnost v jednotlivých oblastech se pohybuje od 20 % do zhruba 40 %. Většina odpovědí byla bodově ohodnocena D nebo C, vyplývá z toho, že se ve firmě na základě položených otázek z dotazníku nic neděje nebo je tu určitý pokrok nebo úsilí pro efektivní zvládnání těchto činností. Oblasti, ve kterých dosahuje největšího úspěchu v průměru asi 35,58 % jsou „Vedení“, „Politika a strategie“ a „Zákazníci“. Nejslabší oblasti jsou „Procesy“ a „Pracovníci“, a tedy nejvíce nutné pro zlepšování.

Pro srovnání, jak rozdílně hodnotili dotazník zaměstnanci organizace a externí osoba, jsem provedla zvláštní vyhodnocení celkového profilu firmy podle těchto dotazníků. Dále na

základě vlastních informací jsem si dovolila dotazník také vyhodnotit z pozice externího pozorovatele, abych si udělala vlastní celkovou představu o tom, jaké je mé vlastní hodnocení organizace.

Tab. 11. Celkový profil organizace na základě vlastního hodnocení, externích a interních vztahů, [Vlastní zpracování]

Hodnocení	Vlastní	Externí	Interní
<i>Oblast</i>	%	%	%
1	19,80%	39,80%	33,15%
2	8,25%	16,00%	31,13%
3	6,60%	39,80%	21,45%
4	6,60%	33,00%	24,75%
5	4,71%	18,86%	21,29%
6	22,11%	48,11%	30,42%
7	13,20%	35,00%	28,10%
8	11%	11%	30,25%
9	28,57%	33,00%	33,21%



Obr. 12. Grafické znázornění celkového profilu organizace na základě vlastního hodnocení, externích a interních vztahů, [Vlastní zpracování]

Z Obr. 12 je patrné, že většina oblastí je hodnocena rozdílně. Vlastní zaměstnanci organizace hodnotí každou oblast téměř na stejné úrovni, která se pohybuje v rozmezí od 20 % do 34 % úspěchu. Externí osoba hodnotila firmu nejlépe, může to být dané tím, že má historické údaje o firmě, a tak přesně neví, jak v současnosti organizace funguje. Největšího úspěchu dosáhlo hodnocení v oblasti 6 „Zákazníci – výsledky“, což představuje téměř 50 %. V oblasti 8, což je „Společnost-výsledky“ je hodnocení stejné jako vlastní a představuje 11 % úspěchu. Zaměstnanci se v této oblasti hodnotí lépe a úspěšnost vyšla na 30,25 %. Dále se externí osoba téměř shodla se zaměstnanci v oblasti 5, „Procesy“ a hodnota dosáhla v průměru 20 % úspěchu. V oblasti 9, „Klíčové výsledky výkonnosti“ se shodujeme všichni tři, a firmu hodnotíme na zhruba 30 % úspěchu. Celkové mé vlastní hodnocení vyšlo nejméně. Pohybuje se v rozmezí od 4 % do zhruba 30 %. Tedy celkově

hodnotím organizace ze velmi neefektivní. Nejhuře jsou hodnocené oblasti 2, 3, 4 a 5, hodnota se pohybuje zhruba od 4 % do 9 % úspěchu.

Z celkového pohledu je nutné zefektivnit každou hodnocenou oblast, protože ani v jedné nedosahuje polovičního úspěchu, což je 50 %. Je nutné hledat faktory z každé oblasti pro zlepšování, protože velké nedostatky jsou všude, jak ve způsobu vedení, v plánování, organizaci, tak také v personální činnosti, kontrole, využívání informací pro srovnávání dosahovaných výsledků.

Pro firmu by mělo být důležitým předpokladem porozumět zákazníkům a jejich neustálým uspokojováním, všechny přístupy a metody při výrobě oplatků neustále podrobovat pravidelnému přezkoumávání a zlepšování, majitel firmy by měl vést formou příkladů a způsobem, která neustále podporuje snahy o docílení lepších výsledků, důležitá je také dobrá komunikace v rámci organizace, všechna úsilí o zlepšování by mělo být uznáváno a také zapojit do tohoto procesu změny všechny účastníci se pracovníky.

8 DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ INOVAČNÍ POLITIKU FIRMY LÁZEŇSKÉ OPLATKY POZLOVICE

Firma Lázeňské oplatky Pozlovice má vypracovaný svůj výrobní postup výroby oplatků včetně jeho řízení. V analytické části jsem tento výrobní postup podrobně popsala, dále jsem zjistila, že firma ve své podnikatelské strategii nemá stanovenou žádnou inovační strategii a tedy neexistuje žádná inovační politika.

Protože se jedná o malou firmu, která má omezené finanční zdroje, může investovat jen do některých činností z celého inovačního cyklu.

Kvalita výroby je v současnosti na dostatečné úrovni, což dokazuje vývoj tržeb za poslední 2 roky. Materiálovým inovacím týkající se zejména kvality věnuje velkou pozornost, díky ní je firma prosperující a dokáže se na trhu udržet a tedy není potřeba provádět velké změny.

Pro firmu je tedy v první řadě nutné zavést inovační strategii, která by dokázala zvýšit její konkurenční pozici ve městě Luhačovic, která se v současnosti pohybuje přibližně na 13 %. Inovační strategie by se měla zaměřit především na technologické inovace, kdy stroje a zařízení a také technologický postup jsou velmi zastaralé a v budoucnu mohou způsobovat velké problémy.

Pro větší uplatňování inovační politiky je také vhodná spolupráce s vědeckými institucemi a univerzitami, což by mohlo usnadnit práci právě s požadovanými technologickými inovacemi. Z dalších inovačních aktivit je důležité věnovat mimořádnou pozornost rozvoji, podpoře a efektivnímu využívání pracovníků a zavést aktivity týkající se personálního managementu a vytváření proinovační kultury. Důležité jsou také marketingové činnosti pro získávání informací o konkurenci, o potřebách a zájmech všech zákazníků. Důležitým předpokladem jsou také práce s informacemi, které se opírají o moderní informační technologie jako je zejména využívání počítače, internetu, které ve firmě chybí. To vše také vyplývá z výsledků dotazníkového šetření podle modelu excelence EFQM.

Z analýzy inovačního potenciálu pomocí dotazníkového šetření dle modelu excelence EFQM je patrné, že firma má velké rezervy ve všech oblastech hodnocení a inovační potenciál není zcela dobře využíván. Celkový profil organizace dosáhl pouze 29,824 % úspěchu, což nepředstavuje ani polovinu hodnocení, tedy 50 % úspěchu.

Jádro problému bude oblast „Vedení“, kteří řídí celý podnik, a tedy má na starost oblasti „Předpoklady“, které zahrnují „Politiku a strategii“ firmy, která je naplňována pomocí „Lidi“, „Partnerství“, „Zdrojů“ a také „Procesů“. Proto, aby firma mohla dosahovat v kritériích „Výsledky“, tedy to, čeho organizace dosahuje, excelentních hodnot s ohledem na oblast „Výkonnost“, „Společnost“, „Zákazníky“ a „Lidi“ doporučuji nejdříve zefektivnit oblasti v „Předpokladech“, tedy to, co organizace dělá.

Nejslabší hodnocené oblasti v „Předpokladech“ byly „Procesy“ a „Pracovníci“, asi 20,8 % a 25,12 %, je třeba se nejdříve zaměřit na ně. Pro oblast „Pracovníci“ je doporučováno to, aby lidské zdroje byly neustále plánovány, řízeny a rozvíjeny. Znalosti a kompetence pracovníků vždy identifikovat, udržovat a rozvíjet. Je nutná také komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci a výkony jednotlivých pracovníků patřičně odměnit.

Pro oblast „Procesy“ je nutné zavést systém, aby procesy mohly být navrhovány a řízeny systematicky, docházelo k neustálému zdokonalování a inovování podle potřeb uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky, současně i výroba oplatek by měla být navrhována v souladu s potřebami zákazníků a také si s nimi udržovat a zdokonalovat dobré vztahy.

Protože o tom všem bude rozhodovat vedení, tedy majitel firmy, je zapotřebí v oblasti „Vedení“ to, aby neustále rozvíjel vizi a hodnoty, byl současně vůdčí osobností, měl snahu na neustálém zlepšování a rozvíjení managementu, angažoval se ve vztazích se zákazníky, měl by neustále motivovat, podporovat a oceňovat zaměstnance jeho firmy.

V oblasti „Politika a strategie“ je nutné vycházet ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran. Měla by být založena na informacích vycházejících z výkonnosti, průzkumu, učení se a také dalších tvořivých činnostech. Politika a strategie se musí neustále rozvíjet, přezkoumávat a inovovat.

Poslední oblastí v „Předpokladech“ je „Partnerství a zdroje“. Tady navrhováno efektivněji řídit externí partnerské vztahy, finanční zdroje organizace, věnovat také pozornost budově, zařízením a materiálům a v neposlední řadě řídit informace a znalosti.

V oblastech „Výsledky“ doporučuji provádět tyto aktivity. Pro část „Zákazníci – výsledky“ je nutné to, aby celkový image organizace, výrobků, ale také prodej a servis byl zákazníky měřen pozitivně, všechny ukazatele výkonnosti využívat k monitoringu,

pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost, reklamace, životní cyklus, počet pochval a pod.).

V další oblasti „Pracovníci – výsledky“ se doporučuje neustále motivovat, vytvářet podmínky pro spokojenost všech lidí v organizace a na základě výkonnosti jednotlivých pracovníků předvídat kompetence.

Pro úspěšnější hodnocení oblasti „Společnost – výsledky“ je zapotřebí patřičné chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání) a také redukce nepříznivých dopadů produkce na prostředí. Dále jsou důležité změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu a také rozsahu získaných ocenění.

Pro oblast „Klíčové výsledky výkonnosti“ je doporučováno zvýšit podíl na trhu, také zaměřit se na výkonnost procesů, výkonnost dodavatelů, efektivnější využívání materiálu, technologií, informací a poznatků.

ZÁVĚR

Dnes je známo, že firmy, pokud chtějí přežít, musí inovovat a všechen podnikový inovační potenciál efektivně a maximálně využívat. To vše je způsobeno stále větší konkurencí, globalizací všech ekonomik, které jsou označovány jako znalostní, informační a inovativní, novější technologií a také růstem užitných hodnot všech výrobků a služeb bez negativních vlivů na životní prostředí. Proto je nutné neustále zlepšovat stávající výrobky, technologické postupy a firmy musí nabídnout svým zákazníkům to, co neumí nabídnout nikdo jiný.

Také ze strany Evropské komise se projevují snahy na podporu inovací, rozvoji inovační politiky a hlavně podporu malých a středních podniků, protože jenom ty jsou považovány za nositele inovací.

Důležitou součástí každé podnikatelské strategie je strategie inovační pro dosažení trvalého úspěchu na trhu. Ta se zaměřuje zejména na vytváření a rozvíjení podmínek pro inovační proces, soustřeďuje svou pozornost na systémové řešení inovačního prostředí i na rozvíjení inovační infrastruktury.

Vzdělání, výzkum a vývoj, znalosti a zkušenosti, tvůrčí činnost a kvalifikace jsou důležité pro rozvoj inovační politiky, proto je nutné všechny tyto faktory maximálně využívat ve prospěch každé ekonomiky.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat firemní inovační politiku podniku Lázeňské oplatky Pozlovice s akcentem na její inovační potenciál a možnosti rozvoje dle modelu excelence EFQM, na jehož základě bylo vypracováno doporučení pro firemní inovační politiku.

V teoretické části je na základě dostupné literatury popsána problematika inovací, inovační politiky včetně programů podporující její vznik a inovačně orientované firmy.

V analytické části je provedena analýza výrobního procesu firmy včetně její inovační strategie a postupů řízení výroby s akcentem na inovační politiku. Dále pomocí dotazníkového šetření pomocí modelu excelence EFQM je zjišťován inovační potenciál a závěrem je vypracováno doporučení pro možnosti rozvoje dle tohoto modelu pro firemní inovační politiku podniku Lázeňské oplatky Pozlovice. Na základě analýzy výrobního procesu bylo zjištěno, že firma vyrábí kvalitní výrobky, které dokáží uspokojit požadavky a přání zákazníka, ale má velké rezervy v oblasti inovačních aktivit. Firma nemá

stanovenou žádnou inovační strategií a tedy neexistuje žádná rozvinutá inovační politika. Proto bylo firmě doporučeno se v této strategii zaměřit především na technologické inovace a zvýšit si konkurenční pozici ve městě Luhačovic, která se v současnosti pohybuje přibližně na 13 %. Dále byly doporučeny větší aktivity pro posílení inovační politiky jako je např. spolupráce s univerzitami a vědeckými institucemi, efektivní využívání pracovníků, marketingové činnosti pro získávání informací o konkurenci a také pro efektivní využívání informací, které se opírají o moderní technologii, využívat počítače, internet.

Z výsledků dotazníkového šetření dle modelu excelence EFQM bylo zjištěno, že firma má velké rezervy ve všech oblastech hodnocení a inovační potenciál není zcela dobře využíván. Celkový profil organizace dosáhl pouze 29,824 % úspěchu, což nepředstavuje ani polovinu hodnocení, tedy 50 % úspěchu. Protože jádrem problému je oblast „Vedení“, která má na starosti oblasti „Předpoklady“ bylo doporučeno nejdříve zefektivnit všechny tyto oblasti, aby firma mohla dosahovat v kritériích „Výsledky“ excelentních hodnot a tak efektivněji využívat svůj inovační potenciál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi* [online]. [cit. 2005-0402]. Dostupný z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.doc>>.
- [2] ŠVEJDA, Pavel a kol. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153—1-3.
- [3] VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- [4] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [5] *Oslo manuál: navrhované směrnice pro sběr a interpretaci údajů technických inovací OECD/Eurostat 1997* [online]. [cit. 2005-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/ediciplan.nsf/t/940057A08A/\\$File/kap2.doc](http://www.czso.cz/csu/ediciplan.nsf/t/940057A08A/$File/kap2.doc)>.
- [6] VRABLÍK, M., BOČKOVÁ K., KRCHOVÁ, H. *Firemní inovační politika*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, ISBN 80-7318-250-5.
- [7] *Národní inovační strategie ČR* [online]. [cit. 2005-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.techprofil.cz/pdf/NIS.doc>>.
- [8] *Průvodce systémem veřejné podpory výzkumu a vývoje v ČR 2003* [online]. [cit. 2005-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.techprofil.cz/pdf/pdf2003/pruvodce.pdf>>.
- [9] *Operační program průmysl a podnikání* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-t.cz/eu_prdok06.html>.
- [10] *Podpora vědy bude jednodušší a více zaměřená na podniky* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/index?a=show&cid=1331&sid=23&pid=23>>.
- [11] *Více peněz pro evropskou vědu a výzkum* [online]. [cit.2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/index?a=show&cid=1114&pid=2&sid=2>>.
- [12] *Regionální dynamika je pro malé a střední podniky klíčová* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/index?a=show&cid=1263&sid=23&pid=23>>

- [13] *Zpráva skupiny expertů o stavu Lisabonské strategie* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.evropska-unie.cz/cz/article.asp?id=3124>>.
- [14] *Evropský výzkum a Lisabonská strategie: shoda názorů* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/index?a=show&cid=1291&pid=24&sid=24>>.
- [15] *Hodnocení VaV v ČR v zahraničních dokumentech* [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www2.vyzkum.cz/legisl/anal/anal02Jv4.doc>>.
- [16] *Proč tak těžko...?* [online]. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.isea-cz.org/attachments/doc313/Lipa_2004.pdf>.
- [17] *Prohlášení AIP ČR*. [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.techprofil.cz/pdf/cz/prohlaseni.pdf>>.
- [18] *Inovační podnikání v České republice*. [online]. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/62005033C4/96100414.pdf>>.
- [19] KOŽÍŠKOVÁ, Hana. *Inovačně orientovaná společnost*. Moderní řízení. 2004, roč. 39, č. 1. s. 25 – 26. ISSN – 0026-8720.
- [20] PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
- [21] *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi* [online]. [cit. 2005-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.doc>>.
- [22] *Model EFQM Excellence* [online]. [cit. 2005-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.logica.cz/articles/mereni-vykonnosti>>.
- [23] *Inovovaný model EFQM – orientace na výjimečnost* [online]. [cit. 2005-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/mj02-cz.htm>>.
- [24] KIERNAN, M. J. *Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. ISBN 80-85943-56-5.
- [25] VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit výrobní proces*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-234-4.
- [26] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.

- [27] Interní informace z firmy Lázeňské oplatky Pozlovice.
- [28] NÁRODNÍ PARTNERSKÁ ORGANIZACE EFQM. *Model excellence EFQM – verze pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01588-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Čtyři sféry inovační politiky, [6]	12
Obr. 2. Vývoj celkové podpory výzkumu a vývoje, [8]	13
Obr. 3. Celkový profil České republiky v porovnání se zeměmi Finska a USA, [16]	19
Obr. 4. Podíl inovujících podniků na celkovém počtu podniků v %, [18]	20
Obr. 5. Model ORIGO IOS, [19]	24
Obr. 6. Vývoj tržeb firmy Lázeňské oplatky Pozlovice, [Vlastní zpracování].....	30
Obr. 7. Tržní podíl firem na regionálním trhu města Luhačovic, [Vlastní zpracování]	30
Obr. 8. Postup výrobního procesu, [Vlastní zpracování].....	31
Obr. 9. Kritéria Modelu excelence EFQM, [23].....	35
Obr. 10. Celkový profil organizace, [Vlastní zpracování].....	46
Obr. 11. Celkový profil firmy Lázeňské oplatky Pozlovice, [Vlastní zpracování]	47
Obr. 12. Grafické znázornění celkového profilu organizace na základě vlastního hodnocení, externích a interních vztahů, [Vlastní zpracování].....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnocení oblasti „Vedení“, [Vlastní zpracování]	38
Tab. 2. Hodnocení oblasti „Politika a strategie“, [Vlastní zpracování]	39
Tab. 3. Hodnocení oblasti „Pracovníci“, [Vlastní zpracování]	40
Tab. 4. Hodnocení oblasti „Partnerství a zdroje“, [Vlastní zpracování]	40
Tab. 5. Hodnocení oblasti „Procesy“, [Vlastní zpracování]	41
Tab. 6. Hodnocení oblasti „Zákazníci – výsledky“, [Vlastní zpracování]	42
Tab. 7. Hodnocení oblasti „Pracovníci – výsledky“, [Vlastní zpracování]	43
Tab. 8. Hodnocení oblasti „Společnost – výsledky“, [Vlastní zpracování]	44
Tab. 9. Hodnocení oblasti „Klíčové výsledky výkonnosti“, [Vlastní zpracování]	44
Tab. 10. Celkový profil organizace, [Vlastní zpracování]	45
Tab. 11. Celkový profil organizace na základě vlastního hodnocení, externích a interních vztahů, [Vlastní zpracování]	48

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník dle modelu excelence EFQM.

PŘÍLOHA P I:

	D	C	B	A
(1) Jsou všichni řidiči pracovníci osobně a zjevně zapojeni do vytváření a sdělování strategického prohlášení o záměru, nasměrování a kultuře organizace (včetně jejich hodnot a priorit v oblasti kvality)?				
(2) Jak řidiči pracovníci zajistili uplatňování organizační struktury a systému managementu procesů, který je respektován a je efektivní, při dosahování konzistentních a zlepšujících se výsledků?				
(3) Dokazují řidiči pracovníci formou příkladů a činů svoji podporu a důraz na hodnoty jejich organizace a jsou tyto hodnoty přijímány a praktikovány v celé organizaci?				
(4) Jsou všichni řidiči pracovníci přístupní pro zaměstnance a zapojují se při pozitivním a včasném uznávání úsilí jednotlivců a týmů, které přispívají ke zlepšování?				
(5) Přijímají všichni řidiči pracovníci opatření, aby se setkali se zákazníky, dodavateli a jinými partnery mimo organizaci, a zapojují se aktivně při propagování partnerství a zlepšování vlastní iniciativy vůči nim?				
	dosud nezahájeno	určitý pokrok	podstatný pokrok	zcela dosaženo



	D	C	B	A
(1) Jsou plány pracovníků (např. nábor, výcvik, rozvoj) přímo odvozovány od potřeb strategických plánů a cílů a je zajištěno, že plány a cíle budou dosaženy?	☐	☒	☐	☐
(2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a cíli její hodnoty, a že existuje proces hodnocení (který je pracovníky respektován), který se týká sladování individuálních cílů a výcviku jednotlivce s potřebami organizace?	☒	☒	☐	☐
(3) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny zaměstnance do zajišťování zlepšování; jsou zaměstnanci organizace ve větší míře zmocňováni a jsou kompetentní k přijímání rozhodnutí a změn, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	☐	☒	☒	☐
(4) Byla dosažena efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a souhlasili by zaměstnanci s tím, že jsou dobře informováni a že jejich názory jsou ceněny?	☒	☒	☐	☐
(5) Je úsilí pracovníků při zajišťování zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno, ceněno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)?	☐	☐	☒	☐
dosud nezačínáno				
určitý pokrok				
podstatný pokrok				
zcela dosaženo				

18
19

		D	C	B	A
(1)	Hodnotí vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek, která predikují trendy nebo vliv spokojenosti zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, reklamace, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční nároky, stížnosti a pochvaly atd., a která efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníka?				
(2)	Vykazují měřítka uvedená v odstavci (1) (interní měřítka organizace týkající se spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				
(3)	Můžete prokázat, že výsledky těchto interních měřítek organizace, týkajících se spokojenosti a loajality zákazníka, jsou srovnatelné s příjmy konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?				
(4)	Dělá vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanovenou významnost parametrů, které měří, a jejich pokrytí, aby stanovila spokojenost zákazníka a jeho loajalitu?				
(5)	Jsou výsledky týkající se zákazníků tříděny do skupin, aby se zobrazila vnímání různých skupin a typů zákazníků (včetně ztracených nebo potenciálních zákazníků)?				
(6)	Vykazují výsledky týkající se zákazníků zlepšující se trendy nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				
(7)	Máte k dispozici data, která vykazují, že výsledky týkající se zákazníků jsou srovnatelné s vašimi příjmy konkurenty nebo s ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?				
(8)	Má vaše organizace metodu pro rutinní stanovování cílů/úkolů pro zlepšování výsledků svých interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků?				
(9)	Umí vaše organizace vyjádřit, že výsledky průzkumů jsou vždy efektivně využívány, aby se zlepšily výrobky nebo služby, které poskytuje?				
		dosud nezahájeno	určitý pokrok	podstatný pokrok	zcela dosaženo



	D	C	B	A
(1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend?				
(2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?				
(3) Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?				
(4) Je výkonnost všech činností (procesů), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známa?				
(5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend?				
(6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?				
(7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?				
	dosud nezahájeno	určitý pokrok	podstatný pokrok	zcela dosaženo

30
31