

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování projektu strategického rozvoje firmy Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou prostřednictvím výrobní inovace Armatex G.

V teoretické části práce budou zhodnoceny literární prameny zaměřené na inovace, inovační organizaci, inovační proces, budou vysvětleny otázky řízení technických inovací a definován inovační projekt a jeho řízení.

V analytické části bude zhodnocen současný stav společnosti a její připravenost na realizaci inovačního projektu, finanční analýza a dalším krokem bude rovněž analýza podnikatelského prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza klíčových faktorů úspěchu organizace a následná SWOT analýza. V projektové části se zaměřím na zpracování inovačního projektu výrobní inovace Armatex G a na předložení dat potvrzujících předpoklady a dopady projektového řešení.

Abstract

The main target of this diploma work is to execute the project of strategic development in company Kordarna, a.s.. by means of product innovation of Armatex G.

In the theoretical part are evaluate the literary sources which are intent on the innovations, innovated organization, the process of innovation, the questions are explain and define the project of innovation and its proceeding.

In he analytic part is evaluate contemporary condition of the company and its readiness to realization of the innovation project, financial analysis and next part will be the analysis of entrepreneurial milieu, 5F analysis, Analysis Of Critical Success Factors.

The project part will be concentrated to execution of product innovation of Armatex G and on presentation the dates which confirmed the presumption of effects on the method of solution.

Úvodem práce bych chtěla vyjádřit své poděkování vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a hlavně čas, který mi věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení firmy Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou, zejména panu Jiřímu Kučerovi a panu ing. Robertovi Kadubcovi, za odbornou garanci a konzultace.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 VYMEZENÍ RÁMCE AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	9
1.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S. VELKÁ NAD VELIČKOU.....	9
1.2 VÝROBNÍ PROGRAM.....	10
1.3 VÝROBNÍ PROCES	11
1.3.1 Skaní.....	12
1.3.2 Tkaní.....	12
1.3.3 Dodatečná tepelná úprava (DTÚ).....	12
1.4 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI	12
2 IDEA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	15
3 HYPOTÉZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	16
4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	17
5 KONFRONTACE S LITERÁRNÍMI PRAMENY	18
5.1 INOVACE.....	18
5.1.1 Inovační organizace.....	19
5.1.2 Inovační bariéry	21
5.1.3 Příčiny vzniku inovačních změn – 7 zdrojů inovací	23
5.2 INOVAČNÍ POLITIKA FIRMY	29
5.3 ŘÍZENÍ TECHNICKÝCH INOVACÍ.....	29
5.4 INOVAČNÍ PROJEKT A JEHO ŘÍZENÍ	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S. VELKÁ NAD VELIČKOU.....	33
6.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	33
6.2 MAPA PŘIPRAVENOSTI FIRMY KORDÁRNA, A.S. K INOVACÍM	33
6.3 FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY KORDÁRNA, A.S.....	35
6.3.1 Analýza poměrových ukazatelů	40
6.4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	42
6.5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	43
6.6 ANALÝZA KLÍČOVÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU ORGANIZACE.....	45
6.6.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka	45
6.6.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu firmy Kordárna, a.s. a identifikace silných a slabých stránek	45
6.6.3 Kauzální analýza slabých a silných stránek	46
6.7 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ SWOT KORDÁRNA, A.S. VELKÁ NAD VELIČKOU	49

6.8	PROCES VÝVOJE NOVÉHO VÝROBKU VE FIRMĚ KORDÁRNA, A.S.....	50
7	SYNTÉZA IDEJE, DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A ANALÝZY FIRMY	54
8	DIAGNÓZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	55
9	PROJEKTOVÁ ČÁST	56
9.1	SOUČASNÝ STAV.....	56
9.2	ŽÁDOUCÍ STAV	57
9.2.1	Inovace Armatex G.....	57
9.2.2	Vyhodnocení plánované inovace.....	58
9.3	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU.....	60
9.4	ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ	61
9.4.1	Postoje nositelů oprávněných zájmů	62
9.4.2	Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů	63
9.5	SEZNAM ČINNOSTÍ PROJEKTU.....	65
9.6	STRUKTURNÍ PLÁN PROJEKTU	65
9.7	MATICE ZODPOVĚDNOSTI	66
9.8	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE PROJEKTU VÝROBKOVÉ INOVACE ARMATEX G	69
9.9	DEFINOVÁNÍ RIZIK PROJEKT.....	69
10	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	72
11	VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	73
11.1	HODNOCENÍ PROJEKTU Z POHLEDU ANALÝZY INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	73
11.2	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	75
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM GRAFŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

V současné době, kdy na trhu působí stále silnější konkurence, globalizuje se výroba i samotný trh a nastupují nové technologie, jsou úspěchy podniku stále více závislémi na efektivnosti a intenzitě inovačních aktivit. Inovačně orientovaná firma systematicky realizuje cílené výrobkové inovace vyvolané trhem. Tyto aktivity mají rozhodující význam pro rozvoj podniku, a proto se stávají klíčovým předpokladem pro tvorbu zisku.

Určitý výrobek vyhovuje potřebám trhu jen po jistou dobu. Proto v současné době charakterizované dynamickým tržním prostředím, kdy se mění požadavky zákazníků, převládá snaha získat zákazníky nové a sílí tlak konkurence, je základním předpokladem úspěšné existence firmy zdokonalování výrobků a provádění neustálých změn ve výrobním programu.

Vstup České republiky do Evropské unie je spojen s rostoucí dynamičností trhů (a z ní vyplývajících požadavků na flexibilitu, orientaci na zákazníka, stejně jako na komplexnost a internacionalizaci) a vyžaduje připravenost k inovačním procesům. Vysokým požadavkům otevřeného evropského trhu vyhoví pouze firma, která bude schopna čelit rizikům a současně bude schopna využít mnohých příležitostí k rozvoji svých činností. Jednou z oblastí, ve které naše podniky zaostávají za západními, je schopnost uskutečňovat s jistotou plánované cíle. Českým firmám nechybí velké a ambiciózní plány, ale chybí jim schopnost je uskutečnit v plánovaném termínu, s plánovanými náklady a efektivním využitím disponibilních zdrojů.

Závěrem je nutno říci, že chtějí-li firmy zvýšit svoji konkurenceschopnost, pak zvládnutí moderních metod projektového řízení v podobě vzniku inovačně a projektově orientovaného systému řízení firmy je nutným předpokladem a projekty se musí stát nedílnou součástí plánování a řízení ve všech oblastech firemní struktury.

Jsem velmi ráda, že mi bylo managementem umožněno zpracovat diplomovou práci ve firmě Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou a doufám, že bude přínosem nejen pro mě, ale i pro tuto společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ RÁMCE AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

1.1 Charakteristika společnosti Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou

Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou je dnes největším výrobcem kordových a séglových tkanin ve střední Evropě a jediný výrobcem v České republice. Systematicky rozšiřuje svůj výrobní program o nejnovější divizi výroby geotextilií a jiných technických tkanin. Svou kapacitou a kvalitou patří k nejvýznamnějším firmám v tomto oboru na světě. Charakterem výroby se firma řadí mezi podniky s textilní produkcí, avšak v konečném důsledku se nejedná o výrobky pro konečného spotřebitele, nýbrž o polotovary pro gumárenský, plastikářský a stavební průmysl.

Důraz je v této firmě kladen mimo cílené realizace inovací, především na zvyšování kvality a snižování nákladů na výrobu, což by mělo firmě zajistit dlouhodobě dostatečnou konkurenční výhodu na světových trzích.

Privatizace Kordárny v roce 1994 a vysoké investice vložené novými vlastníky do zásadní obnovy a modernizace zastaralého technologického zařízení vytvořily předpoklady úspěchu v otevřené konkurenci především mezi západoevropskými výrobci.

Dílním vyvrcholením snahy o zajištění maximální možné kvality výrobků byla v roce 1996 certifikace systému řízení jakosti. Kordárna, a.s. úspěšně absolvovala certifikační audit, který vykonala společnost Lloyd's Register Quality Assurance. Získání certifikace systému řízení jakosti dle ISO 9001 znamená pro podnik závazek k dosažení nejvyšší kvality potvrzené hodnocením u zákazníků. Prohlubování systému řízení kvality pokračuje budováním systému QS 9000 společně s environmentálním systémem.

Strategie firmy Kordárna, a.s. je otevřeným, aktivním systémem, který pružně reaguje na nové konkurenční možnosti, čímž vytváří příznivé podmínky pro využívání příležitostí, dosahování stability, trvalé efektivnosti a prosperity firmy.

V novém tisíciletí je tak Kordárna, a.s. moderní firmou s výborným technickým i lidským potenciálem, který je schopen pevného zapojení do globálního řetězce, spojujícího výrobce vláken a technických tkanin s předními gumárenskými podniky.

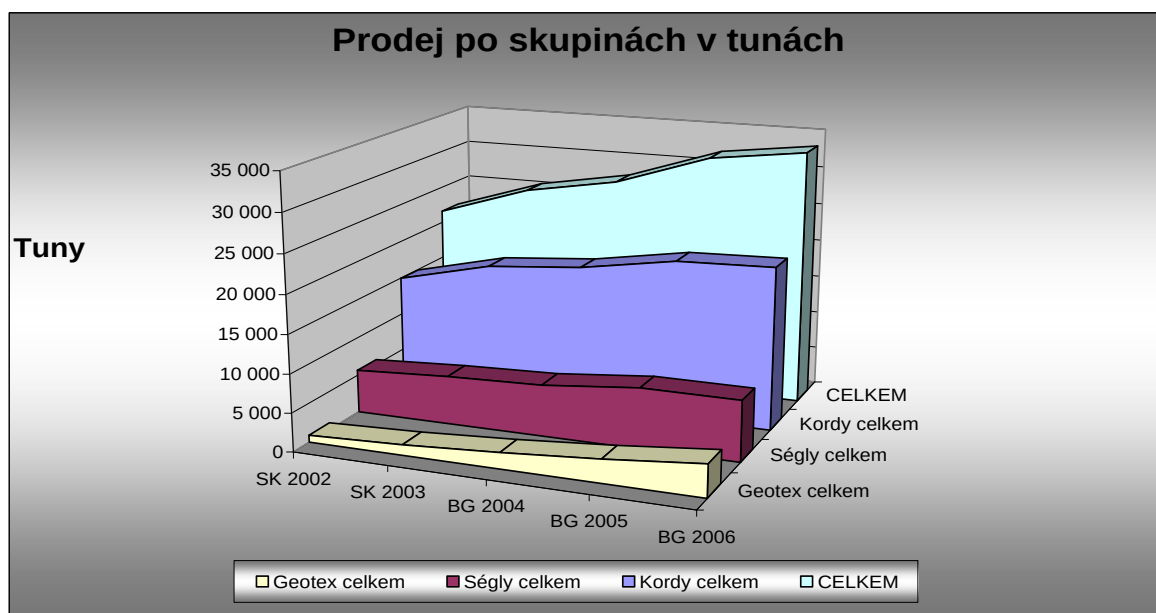
1.2 Výrobní program

Hlavním výrobním programem firmy Kordárna, a.s. je výroba výztužných textilních tkanin určených zejména pro výrobu pneumatik a dopravních pásů. Dalším významným výrobním programem, který v současné době prochází dynamickým inovačním vývojem je výroba geotextilií, určených pro vyztužování pozemních komunikací, železničních tratí a různé zpevňování půdy.

Firma v současné době soustřeďuje ve svém výrobním programu tuto výrobu:

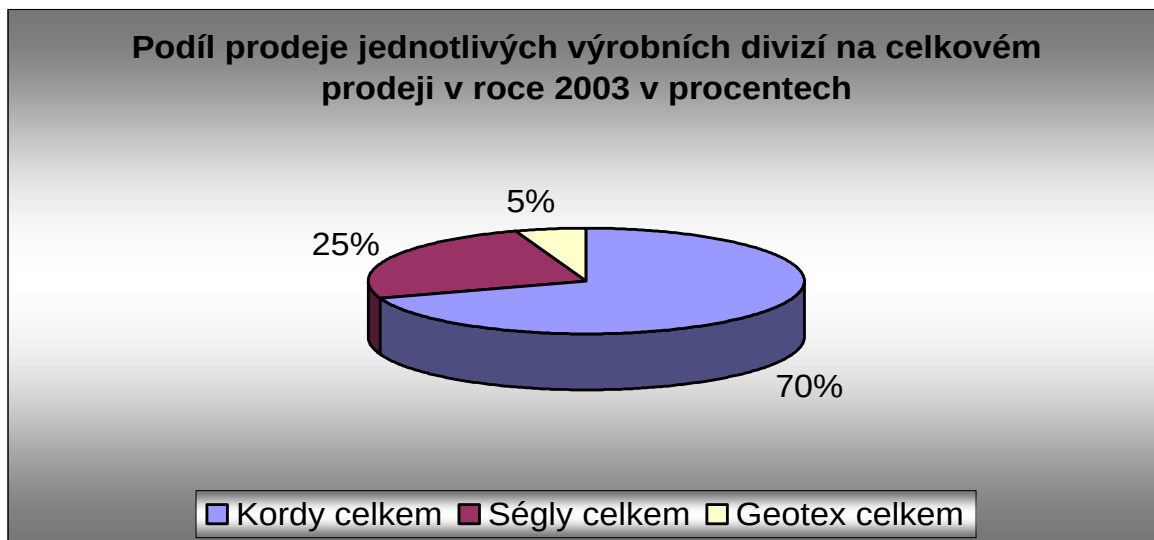
- kordových tkanin pro průmyslové podniky vyrábějící pneumatiky (divize Kord),
- séglových tkanin pro výrobu dopravních pásů (divize Ségl),
- geosyntetik pro stavební průmysl (divize Geo).

Pro přiblížení prodejnosti jednotlivých skupin výrobního programu firmy Kordárna, a.s. uvádím graf 1, který znázorňuje vývoj prodeje v tunách celkem za jednotlivé výrobní divize (Kord, Ségl, Geo) od roku 2002 do roku 2003 a následně též plán prodeje do roku 2006.



Graf 1. Vývoj prodeje výrobních divizí. [14]

Pro lepší znázornění podílů jednotlivých výrobních divizí na prodeji předkládám graf 2, který zobrazuje procentuální podíl divizí Kordy, Ségly a Geo v roce 2003.



Graf 2. Podíl prodeje výrobních divizí na celkovém prodeji v roce 2003.[14]

Graf 1 a 2 nám především říká, že nejdůležitější skupinou z pohledu prodeje je divize Kordů zaujímající v roce 2003 až 70% z celkového prodeje. Musíme však předeslat, že divize kordů je nosný výrobní směr firmy již od jejího vzniku. Druhou z hlediska prodejnosti velmi důležitou oblastí je divize Ségglů, která zaujímala v roce 2003 celých 25%. Mimo jiné je to způsobeno též tím, že divize Ségglů se začala ve firmě Kordárna rozvíjet zhruba o dvacet let později než divize kordů. Třetí a poslední výrobní divizí je divize Geo, která sice zaujímala v roce 2003 pouhých 5 % z celkového prodeje, ale musím na tomto místě konstatovat, že v roce 1999 zaujímala tato divize pouze 1%, v roce 2000 2%, v roce 2001 3%, v roce 2002 4% . Je tudíž neoddiskutovatelné, že rok od roku podíl této divize na celkovém prodeji firmy roste a roste velmi rapidně. Pro rok 2004 byl předpokládán podíl 7%, pro rok 2005 už 9% a pro rok 2006 dokonce 12%. Tento trend je způsoben především jednou velmi důležitou skutečností – firma v této oblasti neustále inovuje a vyvíjí nové a nové výrobky. Z tohoto důvodu se budu ve své práci zabývat právě touto výrobní divizí.

1.3 Výrobní proces

Hlavní výrobní proces ve firmě Kordárna a.s. je možné v současné době rozdělit do tří klíčových operací jdoucích ve výrobním procesu po sobě:

- skaní
- tkaní

- dodatečná tepelná úprava (DTÚ)

1.3.1 Skaní

Podstatou skaní je zakrucování jedné, dvou nebo více jednoduchých přízí v přízi jednu. Seskáním většího počtu nití se dosáhne vysokých pevností a lepšího vzhledu.

Seskaný materiál se dále zpracovává na tkalcovně, kde se z něj utká kordová nebo séglová tkanina. Část seskané příze se impregnuje pro výrobu provazců a některé seskané příze se přímo ze skárny prodávají na výztuž hadic, na izolační vložky do motorů.

1.3.2 Tkaní

Tkaní je proces, při kterém je tkanina tvořena provázováním dvou soustav nití pravoúhle se křižující. Osnovní nitě vcházejí do tkacího procesu podélně v plném počtu vedle sebe rovnoběžně položeny. Útkové nitě se vkládají postupně příčně do osnovy, vždy po jedné niti během jednoho pracovního cyklu stavu. Finálním výrobkem tkalcovských stavů je balík tkaniny.

Tkanina je plošná textilie tvořená dvěma kolmými soustavami nití spojených provázáním. Podélná soustava nití rovnoběžná s pevnými kraji tkaniny se nazývá osnova, příčná soustava se nazývá útek. Každé překřížení osnovní niti s nití útkovou je vazný bod. Rozlišujeme vazné body osnovní a útkové, podle toho, která z nití těchto dvou soustav je nahoře.

1.3.3 Dodatečná tepelná úprava (DTÚ)

Účelem tohoto třetího nosného výrobního procesu je dát kordovým a technickým tkaninám takové požadované fyzikálně-mechanické vlastnosti, které jsou nutné pro jejich různé druhy užití. Tímto procesem jsou ovlivňovány velmi důležité vlastnosti tkanin jako jsou např. pevnost, tažnost a smrštění.

1.4 Projektové příležitosti

Oblast marketingu - ve firmě převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v ostatních oblastech procesů nejsou považovány za podstatné. Dostatečný přístup k informacím však dává šanci překonat zmíněné nedostatky v marketingové činnosti firmy. Kordárna,a.s. dobře zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Situace je zde

natolik průhledná, že pro firmu není potřebné věnovat se systematicky vyhodnocování své tržní pozice. Ohrožením mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do oboru, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu. Hlavní důraz je kladen na uspokojování budoucích potřeb svých zákazníků, což znamená rozvinutou a koncepční inovační činnost ve firmě, kde podněty k inovacím přicházejí od zákazníků. Firma staví na know-how svých pracovníků. Problém zde nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde. Nepředávání informací vede k růstu hodnoty pracovníka a vytváření pseudoklíčových pozic ve firmě. Neplánování a nesledování nákladů na marketing může zkreslit ekonomický výsledek obchodního případu tím, že generovaná hrubá marže nebude dost vysoká k pokrytí všech nákladů, včetně marketingových. Tím by mohl být omezován její inovační potenciál.

Oblast technologického procesu - vyjadřuje provázanost procesu změn ve firemním prostředí. Zároveň je nastavena i funkční zpětná vazba, takže změnové procesy lze monitorovat a hodnotit. Změnový proces ve firmě má předpoklady být kontinuální a může tedy výrazně podporovat budoucí konkurenceschopnost Kordárny, a.s.. Ačkoliv se zde projevuje velká snaha o systematickosti práce s inovačními podněty, závislost jejich rozvíjení na lidském činiteli je ještě příliš velká. Prostředky finančního řízení jsou uplatňovány i na změnové procesy, což znamená, že na ně nazíráno se stejnou vahou jako na projekty v realizaci. Řízení takových projektů (procesů) umožňuje vytvářet kontinuální prostředí ve firmě a reagovat přitom včas na vznikající odchylky od predikovaných výsledků. Vývoj je ve firmě součástí rozpočtu firmy, která se nespolehá pouze na externí „výhodné“ účelové zdroje. Kordárna, a.s. má jasnou koncepci, stanovené priority svých vývojových aktivit a dokáže i vynakládané prostředky efektivně kontrolovat, má tak větší šanci získat i další výhodné zdroje, které budou urychlovat její výkonnostní růst.

Oblasti kvality a životního prostředí - firma respektuje význam standardů, nechápe je však komplexně a jejich působnost omezuje pouze na izolovaně řešené problémy. Taková řešení zohledňují především technický přístup. Firma je součástí průmyslového řetězce, ve kterém musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Toto zahrnuje i aktivní přístup k rozvíjení činností spojených s ochranou životního prostředí. Veškeré tyto aktivity vhodně mediálně prezentované zlepšují image firmy a nastolují důvěru ekologických organizací, což zabezpečuje pro firmu perspektivní budoucí rozvoj. Kordárna, a.s. sleduje rovněž mezinárodní trendy vývoje a může se inspirovat u předních zahraničních firem. Tím se uvědoměle staví do pozice imitátora, případně i vyzyvatele a proto musí přirozeně plánovat svoji budoucnost a tedy rozvíjet i inovační potenciál.

Oblast logistiky - firma má vytvořenu funkční databázi dodavatelů i distributorů a může vyhodnocovat jejich efektivnost. Přetrvávající liniová organizační struktura neumožňuje dostatečně delegovat pravomoc ke sledování efektivity zvolených řešení mimo řídicí úroveň ve firmě. Dochází k neformální komunikaci se svými partnery prostřednictvím pracovníků obchodu namísto pracovníků marketingu. Oni jsou zodpovědní za přenos informací do firmy a jejich nezkreslenost. Sází na iniciativu svých pracovníků, kteří ale nemají mandát pro systematickou činnost v této oblasti. Posouzení užitečnosti inovačních nápadů svých pracovníků je v rukou managementu firmy.

Oblast organizace a lidských zdrojů – firma má typicky liniovou strukturu, za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Pokud vzniknou problémy, jsou řešeny s prioritním cílem zabezpečit plynulost pracovního procesu. K řešení konfliktů na pracovišti je plně v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka. Podle jeho povahy pak záleží na tom, zda budou konflikty nekompromisně potlačovány, nebo analyzovány a řešeny. Je zde zaveden systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje jejich pracovní nasazení. Vzhledem k tomu, že parametry tohoto systému jsou reálné, je takovýto systém plně funkční. Soubor výkonných pravomocí je přesunut na střední článek řízení. Firma se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem a též budovat firemní kulturu jako součást svého plánu rozvoje. Přitom současně bere v potaz omezenost svých zdrojů, což znamená, že budování firemní kultury zde nepatří mezi prioritní strategické programy. Přesto však chápe firemní kulturu nejen jako prostředek propagace firmy, ale rovněž i jako nástroj zvyšování její výkonnosti. Přitom je akceptováno vědomí dlouhodobosti tohoto procesu.

2 IDEA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Implementace výrobní inovace Armatex G firmy Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou za podpory moderního přístupu k řízení inovačního projektu bude realizována v souladu se zájmy jednotlivých vlastníků, zaměstnanců a nositelů oprávněných zájmů, naplněním podmínek vstupu České republiky do Evropské unie, dle zásad standardu ČR dle IPMA (Czech Republic Body of Knowledge) a normy ISO 10 006 a současně bude přispívat k lepším hospodářským výsledkům a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

3 HYPOTÉZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou vykazuje inovační potenciál větší než 2,0 pro realizaci výrobních inovací, na druhou stranu však realizované inovační projekty bez podpory metod projektového řízení nesplňují požadavky ISO 10 006 a tudíž podmínky „trojimperativu“.

Vyplývá tedy, že metod chyb, pokusů a omylů nelze v současné ekonomické situaci a velmi dynamické době aplikovat, neboť ostrý konkurenční boj nám neposkytne další možnost k opakovanému pokusu. Je tedy nutné využívat soudobých metod řízení inovačních projektů.

4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Cílem konfrontace ideje a hypotézy je nalezení řešení pro zpracování inovačního projektu.

5 KONFRONTACE S LITERÁRNÍMI PRAMENY

5.1 Inovace

Současné období je možné charakterizovat jako explozi inovací a jejich uplatňování v podnikatelské sféře. Firma, která se snaží udržet a upevnit své postavení na trhu, nevystačí s iniciativou v oblasti cenové politiky, reklamy a zdokonalování odbytových cest. Spolu s nástroji marketingového mixu hrají ve strategii velmi významnou úlohu inovace.

Jedním z prvních ekonomů, který pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti, byl český rodák Josef Alois Schumpeter (1883-1950). Ve svých prvních pracích hovořil o tzv. kombinacích, později o inovacích, kdy inovace považuje za hlavní prostředek uvádějící do chodu „kapitalistický stroj“. Inovace jsou zdrojem získání nových spotřebních výrobků, výrobních a dopravních prostředků, nových forem a organizace průmyslu. [1]

Technický pokrok je rozhodující, ale ne jediný. Podle závažnosti se inovace člení do druhů, stupňů či řádů od nejnižších po nejzávažnější. Technickému rozvoji v jednotlivých zemích napomáhá svobodný (volný) mezinárodní pohyb zboží, kapitálu a lidí (transfer moderních technologií a vědeckých a technických poznatků).

Vytváření, přejímání a aplikace nových technických poznatků je základním předpokladem konkurenceschopnosti firem i celých národních ekonomik.

Technický pokrok a nutnost udržení konkurenceschopnosti vyžadují strukturální změny v ekonomice a s tím spojenou zvýšenou adaptabilitu a pružnost všech výrobních faktorů, předvídání budoucího vývoje. Sázka na technický pokrok je zárukou přežití lidstva v dlouhodobé perspektivě a v podstatě jediná možnost, jak řešit problémy tohoto přežití při růstu populace, vyčerpávání stávajících zdrojů, znečišťování planety apod. Reprezentantem takového optimistického názoru je např. americký ekonom Julian Simon, který tvrdí, že dnešní svět je tím nejlepším pouze prozatím. Zítra bude ještě lepší, protože v něm bude více lidí s lepšími nápady. „Bohatství planety je ve skutečnosti nevyčerpatelné“, napsal v roce 1980.[2]

Nové (inovované) výrobky jsou mízou úspěchu podnikání. Vytváří zanícení a zainteresovanost a činí z firmy mnohem zajímavější místo pro práci. Posilují stávající vztahy se zákazníky a pomáhají budovat nové.

5.1.1 Inovační organizace

Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. [3]

Konkurenceschopné a inovační organizace se od jiných snadno poznají svým přístupem k vytvořeným příležitostem. Když se najde příležitost, provedou se opatření a vedení firmy zajistí, aby příležitost byla klientovi představena jako výhodná. Tento postup občas funguje a občas také ne. [3]

Inovační organizace musí být schopné reagovat na politické, ekonomické, sociální a technologické příležitosti a nasměrovat na ně inovační potenciál organizace.[3] V souvislosti s vymezením inovační firmy je zajímavá definice Organisation for Economics Co-operation and Development: „Inovační firma je organizace schopná získávat vědomosti, aby se zmocnila technologických a tržních příležitostí k rozšíření hranic výroby.“ [4] jednoznačně se přitom ukazují dva rozhodující aspekty:

- znalost, tedy získávání informací a schopnost tvůrčí realizace,
- schopnost organizovat a řídit inovační proces.

Inovace mohou být novou věcí pro organizaci, průmysl, národ či svět. Mnoho podniků si uvědomuje význam inovací, avšak ne všechny podle toho i jednají.

Organizace, které usilují o dosažení vlivu v rámci „svého“ druhu průmyslu, neustále hledají příležitosti ke změně způsobu své práce. Když příležitosti vzniknou, provedou nezbytná opatření a vedení organizace zajistí, aby byly klientovi představené jako výhodné. Občas uspějí, občas neuspějí. [3]

Inovace mohou být realizovány v mnoha oblastech:

- v organizaci jako celku
- ve výrobních procesech a v nových výrobcích
- balení
- službách
- distribuci
- komunikaci

Inovace výrobků je vyvinutí nového výrobku nebo služby, nebo takové zlepšení stávajících výrobků a služeb, aby se prodloužila jejich životnost nebo určitým způsobem zvýšila konkurenční výhoda.[3]Inovace procesů nastává se zavedením nových nebo zlepšených postupů, které zvýší účelnost a účinnost. [3]

Inovace marketingu představuje nový nebo zlepšený přístup k propagaci, ceně, distribuci a činnostem na cílovém trhu. Inovace managementu je zlepšená metoda.[3] Jak překonávat inovační překážky

Často je zdrojem problémů nikoli neschopnost inovovat, ale schopnost vydělat peníze na nových výrobcích a technologiích a z toho plynoucí neochota podniků podstoupit riziko. Organizace obecně trpí přítomností bariér, které brzdí vznik a uplatnění nových nápadů. Typickými překážkami jsou byrokracie, přebujelá administrativa, syndrom „nevymyšleno námi“, předchozí neúspěch, přehnané sebeuspokojení a firemní kultura s příliš rozvinutou kontrolou. Velmi dobrou pomůckou pro firmy je vytvořit si seznam překážek a poté použít techniky generování nápadů, nových myšlenek, které pomohou tyto překážky zdolat (viz.Obr.1.).



Obr.1. Seznam inovačních překážek. [vlastní zpracování]

5.1.2 Inovační bariéry

Navzdory všem potenciálním příležitostem mít prospěch ze změny způsobené inovací existuje mnoho skutečných a pocíťovaných bariér inovací. Mohou existovat organizační bariéry jako například:

- kultura, která je vůči změně rezistentní,
- byrokratické procesy, které omezují pružnost,
- nejasná vize směru odvětví nebo firmy.

Slabá interní komunikace může zmařit výměnu a kombinování informací, které by mohly vést k průlomovému objevu. Tvořivost vzniká často na hranicích mezi disciplinami. Použití teflonové technologie v oděvech, které vedlo ke vzniku kalhot odolných vůči skvrnám, vzniklo právě na takovéto hranici. Samolibost, netečnost, averze vůči riziku nebo strach z neúspěchu mohou jednotlivce brzdit. [5] Výzvou pro organizace je identifikovat a odstranit překážky, které brání rozvoji inovací. Počáteční nesnáze představuje i pouhé pochopení toho, jaké překážky inovačního procesu mohou existovat. Úkolem všech vedoucích pracovníků je jednat jako příklad, který je možno následovat, a facilitátor organizace. Aktivní příklad je mnohem lepší lekcí než příkazy, jak dobře ví každý rodič. Činy jsou napodobovány, zatímco slova mohou být ignorována. [5]

Úspěch nového výrobku začínající firmy závisí na tom, zda je zakladatel dobře informovaný a zkušený, na dostatku finančních prostředků, které by zajistily chod firmy na dobu nejméně jednoho roku, a dále na tom, zda má firma jasný obchodní plán vycházející z řádného průzkumu trhu. Nepřítomnost kteréhokoliv z těchto tří faktorů může vést k neúspěchu, ale mnohé firmy neuspějí, protože zanedbají všechny.

Mnoho malých a již zavedených podnikatelských firem neuspěje z toho důvodu, že na tyto podpůrné činnosti nechťejí vynaložit prostředky. Emoční zainteresovanost zakladatele společnosti ovšem nemusí být na škodu věci. Nadšení však musí být kompenzované ochotou naslouchat zpětné vazbě, omezením instinktivního jednání a potlačením autoritativnosti.

Větším firmám hrozí nebezpečí nadměrně dlouhé doby vývoje nového výrobku, které je způsobené byrokracií a postupy, které se vyhýbají jakémukoli riziku. Tyto firmy se musí také snažit o to, aby své týmy udržely „štíhlé“, a soustředit se na napůl zainteresované přihlížeče, kteří jsou pouze brzdou vývoje. Klíčové lidi je nutné udržet stálými smlouvami

a dobrou odměnou. Ve firmě musí být lidi, kteří „milují“ svou práci, nikoli však natolik, aby jim to bránilo věcně posoudit praktické stránky činností. Složité maticové struktury organizací mohou vést ke zmatku v odpovědnostech a komisí a různých týmů může být až přehnaně mnoho. Důležité je organizovat pravidelná setkání s rozbořením situace, kterých se účastní vrcholové vedení, a dále zajistit externí audit, provedený minimálně jednou za několikaleté období, který může posoudit procedurální tok a slabiny v hodnocení, jež postupně vznikaly. [6] V Japonsku a dnes i v mnoha jiných firmách jsou pracovníci podporováni v tom, aby se zapojili do přemýšlení o možných zlepšeních, a dokonce i od členů vrcholového vedení se očekává, že získají zkušenosti z mnohem „obyčejnějších“ oblastí činnosti, aby byli schopni porozumět kořenům podnikání. Japonské firmy mají také tendenci vidět možnosti investování do svých stávajících výrobků. Posuzují je z dlouhodobé perspektivy a nesnaží se z nich vyždímat co nejvíc v co nejkratší době. Často proto prodlužují období životnosti u výrobků, které jsou v pozdějším stadiu životního cyklu výrobku, dokonce i tzv. „mršinám“.

Protože firmy s vysokou úrovní technologie mají vzhledem k novým výrobkům speciální příležitosti, musí čelit mnoha hrozbám. Okna příležitostí zůstávají otevřená stále kratší dobu, náklady se rapidně snižují a zákazníci často čekají na snížení cen. Napodobování a reversní konstrukční řešení je v oblasti hi-tech snadné a neustále je k dispozici přebytek nových nápadů. [6]

Inovace je procesem, který zahrnuje tři hlavní funkční oblasti:

- výzkum a vývoj (VaV), který vytváří nápady: základní a aplikovaný výzkum a vývoj,
- produkce, která produkuje: transformace vstupů ve výstupy podle návodů vytvořených vývojem,
- marketing, který prodává: uvedení produktu na trh.

Podpůrnými, ale nepostradatelnými funkcemi procesu jsou lidské zdroje, finance, organizace, informační systémy, kontrola, údržba a servis a další.

Úspěšní podnikatelé, ať už je jejich motivace jakákoli - peníze, moc, zvědavost, touha po slávě a uznání - se snaží vytvořit hodnoty. Jejich cíle jsou vysoké. Často jim nestačí jen zlepšovat nebo modifikovat něco, co už existuje. Chtějí vytvářet nové hodnoty, nové potřeby, z existujících zdrojů vytvářet nové, efektivnější kombinace. A příležitost k

něčemu novému, jinému je vždy založena na změně. Systematická inovace je tedy založena na cílevědomém vyhledávání změn a na systematické analýze možností ekonomických nebo sociálních inovací založených na těchto změnách. Inovátoři považují změnu ne za hrozbu, ale příležitost.

Je třeba si uvědomit, že organizace a zvláště malé a střední podniky mohou vynakládat na inovace jen omezené zdroje, a je proto důležité, aby jich využily co nejefektivněji a nerozptylovaly je do mnoha různých aktivit. Vysoce úspěšné organizace se soustřeďují buď na provozní výkonnost, špičkové produkty nebo na důvěrnou znalost zákazníků. Výzkumy ukazují, že skutečně jen vynikající organizace se mohou současně koncentrovat na více než jednu z těchto hodnotových linií[7]:

- provozní výkonnost - zdůrazňuje cenovou výhodnost a uspokojení zákazníka, jichž dosahuje minimalizací režijních nákladů, eliminací nadbytečných činností, snížením transakčních nákladů a optimalizací podnikových procesů
- špičkové produkty - zdůrazňuje vytvoření řady špičkových produktů založených na kreativním přístupu, rychlé komercializaci nápadů a důsledným vyhledáváním nových řešení i za cenu vyřazení svých vlastních produktů
- důvěrná znalost zákazníků - zdůrazňuje přizpůsobení a personalizaci produktů tak, aby byly uspokojeny stále rostoucí specifické a individuální požadavky zákazníků.

Úspěšné inovace nejsou dílem náhody nebo ojedinělého nápadu. Jsou plánovaným, řízeným procesem. V průběhu celého procesu je třeba si uvědomit, že čím později objevíme chybu, které jsme se dopustili, tím dražší je její náprava. Proto se vyplatí soustředit se na počáteční fáze a pokusit se "vychytat" co nejvíce chyb co nejdříve. V prvních krocích procesu se rovněž nejvýrazněji uplatní schopnost kreativního myšlení.

5.1.3 Příčiny vzniku inovačních změn – 7 zdrojů inovací

Zdroje uvnitř podniku nebo daného průmyslového oboru či trhu (jsou to příznaky vnějších změn v ekonomice, ve společnosti a ve znalostech, které se však projevují vnitřně) [8]

1. nečekané události
2. rozpory
3. potřeby určitého procesu
4. změny struktury oboru nebo tržní struktury

Zdroje mimo podnik či daný průmyslový obor (jsou to změny sociálního, filozofického, politického a intelektuálního prostředí, které mají externí charakter)[8]:

5. demografické vlivy
6. změny v pohledu na svět, náladách a významech
7. nové znalosti

ad.1) Nečekané události[8]

Základem nečekaných událostí jsou změny probíhající v rámci určitého oboru, trhu či procesu. Tyto změny představují příležitosti, jež jsou zdrojem inovací. Nečekané události jsou příznakem nějaké změny, kterou je možno záměrně vyvolat.

- nečekaný úspěch – poskytuje největší a nejméně riskantní příležitosti k úspěšným inovacím. Řídící pracovníci podniku by měli na nečekaný úspěch pohlížet s následujícími otázkami: Co by pro nás znamenalo, kdybychom toho využili? Kam by nás to mohlo dovést ? Co bychom museli udělat, abychom to přeměnili v příležitost? Jakým způsobem bychom se do toho měli pustit? Proto by si také mělo vedení podniku vyčlenit určitý čas na prodiskutování nečekaného úspěchu a určit někoho, kdo provede analýzu tohoto nečekaného úspěchu a zamyslí se nad tím, jak by ho bylo možno využít.
- nečekaný neúspěch – pochází z velké části z omylů, je výsledkem nenasytnosti, napodobování módních tendencí, neschopnosti v oblasti plánování nebo realizace. Nečekaný neúspěch signalizuje zásadní změnu a spolu s ní i příležitost v ten moment, kdy něco selže a to i navzdory pečlivému plánování, projektování a realizaci.
- nečekaná vnější událost – představuje událost nezaznamenanou v informacích a číslech, podle nichž vedení řídí svůj podnik. Jednou z podmínek úspěchu při využívání nečekaných vnějších událostí je to, že tyto události musejí odpovídat

znalostem a odborným schopnostem příslušného podniku. Nečekaná vnější událost je oblastí inovace, která především velkým podnikům poskytuje největší příležitost a zároveň hrozí nejmenším rizikem. Je tedy oblastí, ve které nejvíce záleží na odborných znalostech a v níž rozhodující úlohu hraje schopnost rychle transformovat značné prostředky a je tudíž oblastí vhodnou pro inovaci zejména velkých a zavedených podniků.

ad.2) Rozpory [8]

Rozporem je nesoulad, nesrovnalost mezi tím, co existuje, a tím, co by mělo existovat. Nebo také mezi tím, co existuje, a tím, za co všichni existující jev považují. Rozpory se obvykle neprojevují v číslech či výkazech, které podnikoví pracovníci dostávají a ze kterých vycházejí. Mají spíše kvalitativní než kvantitativní charakter. Také základem rozporů jsou změny probíhající v rámci určitého oboru, trhu či procesu a jsou příznakem nějaké změny, kterou lze záměrně vyvolat.

- rozpory mezi ekonomickými realitami v určitém oboru – jsou makroekonomickým jevem, který postihuje celý průmyslový obor nebo celý sektor služeb. Největší příležitosti k inovacím se tedy nabízejí menším a vysoce specializovaným novým podnikům, novým procesům nebo novým službám. Pokud poptávka po výrobku či službě trvale vzrůstá, měly by se také trvale zlepšovat ekonomické výsledky, mělo by být snadné dosahovat zisků v oboru s trvale vzrůstající poptávkou. Známkou rozporu mezi ekonomickými realitami jsou špatné zisky a výsledky v takovém oboru. Proto rozpor mezi ekonomickými realitami znamená nutnost přijmout nějaká opatření. Inovace, která úspěšně využije tohoto rozporu, musí být spíše jednoduchá než složitá. Inovační řešení pak vyžaduje usilovnou vývojovou práci a musí být jasně definované a proveditelné s existující technologií a se snadno dostupnými zdroji.
- rozpory mezi reálnou a předpokládanou situací v určitém oboru – objevují se v případech, kdy dochází k nesprávnému pochopení reality v průmyslovém oboru nebo oblasti služeb a kdy v důsledku toho dochází k mylným představám o ní. Úsilí podniku tak bude zaměřeno nesprávným směrem a soustředěno na oblast, v níž neexistují výsledky. Tato rozpory o sobě často

dávají vědět samy a nabízejí tak příležitost k úspěšným inovacím těm podnikům, jenž si jich všimnou a využijí. Rozpory mezi předpokládanou a reálnou situací jsou obvykle charakteristické pro celý průmyslový obor nebo pro celou oblast služeb. Řešení by opět mělo být malé a jednoduché, koncentrované a vysoce specifické.

- rozpory mezi úsilím vynakládaným v určitém oboru a hodnotami a očekáváním jeho zákazníků – jelikož jsou očekávání a hodnoty zákazníků mnohdy odlišné, přicházejí výrobci se stížnostmi, že zákazníci si počínají iracionálně nebo že nejsou ochotni platit za jakost. Proto existuje důvod k předpokladu, že hodnoty a očekávání, které výrobce považuje za skutečné, jsou v rozporu s existujícími hodnotami a očekáváním zákazníků. A tato situace je proto důvodem k hledání příležitostí k velmi specifické inovaci, která má velkou naději na úspěch.
- rozpory v rytmu či logice nějakého procesu – jde o identifikaci úzkých míst v rámci nějakého procesu a tyto místa využít jako příležitost k inovacím. Nalezení těchto míst lze uskutečnit systematicky a organizovaně. Existuje však vážné omezení a tím je srozumitelnost těchto rozporů pouze pro subjekty z daného průmyslového oboru nebo mimo obor, čemu by porozuměl a čeho by tedy byl schopen využít ke svému prospěchu.

ad.3) Potřeby určitého procesu [8]

Potřeby představují zdroj inovací a jsou významnou inovační příležitostí. Potřeby procesu jsou velmi specifické a zcela konkrétní. Jejich nejobvyklejšími příčinami jsou rozpory a demografické faktory. Existují v rámci nějakého procesu v podniku, průmyslovém oboru nebo sektoru služeb. Na rozdíl od ostatních zdrojů inovací nezačínají žádnou událostí ve vnitřním ani vnějším prostředí, ale začínají od práce, kterou je třeba udělat. Jsou zaměřeny na konkrétní úkoly, zdokonalující určitý existující proces, nahrazující slabé články nebo přeprojektovávají existující starý proces ba základě nově dostupných znalostí.

Příležitosti k inovacím založeným na potřebách procesu lze systematicky vyhledávat a analyzovat. Inovace založené na potřebách procesu využívají rozporů a tomografických faktorů a vyžadují 5 základních kritérií:

- samostatný proces

- jeden slabý nebo chybějící článek
- jasnou definici cíle
- možnost jasně definovat specifika řešení,
- obecné uvědomění toho, proč by měl existovat nějaký lepší způsob.

ad.4) Změny struktury oboru nebo tržní struktury [8]

Tržní a oborové struktury jsou velmi křehké. Jestliže nastane i drobné zaváhání ze strany podniku, často se rychle a úplně rozpadnou. Pokud tato situace nastane, každý podnik v daném oboru musí začít jednat. Snaha o pokračování v činnosti dosavadním způsobem by pak vedla podnik ke ztrátě vedoucího postavení, popřípadě i zániku.

Změna oborové struktury je velkou příležitostí k inovacím, jenž jsou velmi dobře viditelné a předpověditelné z pohledu lidí mimo daný obor. Příznaky nastávající změny oborové struktury pak tvoří rychlý růst určitého oboru, konvergence technologií a rychle se měnící metody činnosti oboru.

Inovace, které využívají změn v oborové struktuře by měly být komplikované. Jsou efektivní tehdy, pokud jsou na jednoduché úrovni a celý obor a jeho trhy ovládá jeden nebo jen několik málo velkých výrobců či dodavatelů.

ad.5) Demografické vlivy[8]

Jsou nejsrozumitelnějšími externími změnami. Přestavují změny obyvatelstva, jeho počtu, věkové struktury, složení, zaměstnanosti, dosaženého vzdělání a výše příjmů. Jsou zcela jednoznačné, mají velmi předpověditelné důsledky a ví se o nich ve značném a téměř jistém předstihu. Mají značné důsledky pro to, co se bude kupovat, kdo to bude kupovat a v jakém množství.

Příležitost k inovacím poskytuje podniku především neochota a neschopnost jiných firem akceptovat reálné demografické vlivy, které neodpovídají tomu, co ony samy považují za samozřejmé. Z toho plyne, že pro podniky a jejich lidi, kteří budou ochotni vydat se do terénu, dívat se kolem sebe a naslouchat, budou měnící se demografické faktory velmi produktivní a zároveň spolehlivou inovační příležitostí.

ad.6) Změny v pohledu na svět, náladách a významech [8]

Představují změny, jenž jsou zcela konkrétní. Jelikož mohou být přesně definovány a testovány, vytvářejí pro podnik značné inovační příležitosti. Pokud přijde k nějaké změně v pohledu na svět, nezmění se fakta samotná, ale změní se jen jejich význam. Kriticky důležitým problémem inovací založených na pohledu na svět je správné načasování.

Významným faktorem při využívání změn pohledu na svět je také to, aby podnik nepostupoval příliš ukvapeně, jelikož se mnoho z toho, co vypadá jako změny v pohledu na svět, ukáže být pouze krátkodobými módními záležitostmi, které během krátké doby pominou. Také není vždy zcela zřejmé, co je přechodná módní vlna a co skutečná změna a jaké budou její skutečné důsledky. Proto inovace založené na změně pohledu na svět musí začínat v malém měřítku a být velmi specifické.

ad.7) Nové znalosti [8]

Inovace založené na nových znalostech jsou nevypočitatelné, temperamentní, těžce se řídí a od všech ostatních inovací se liší svými základními charakteristickými rysy: časovým rozmezím, množstvím neúspěšných pokusů, předpověditelností a nároky, které kladou na podnik. Mají nejdelší zaváděcí dobu potřebnou k tomu, aby se nové znalosti změnily v použité technologie a začaly být akceptovány na trhu. Tato doba je spojena s charakterem znalostí a začíná plynout teprve od okamžiku, kdy dojde ke konvergenci všech znalostí, činí přibližně pětadvacet až pětatřicet let. Na rozdíl od ostatních inovací, které změnu využívají, inovace založené na nových znalostech změnu vyvolávají a vytváří tak potřebu.

Inovace založené na nových znalostech téměř nikdy nebývají založeny na jediném faktoru, ale na několika různých druzích znalostí, přičemž všechny tyto znalosti nejsou vědeckého ani technického charakteru. Pokud nelze zabezpečit veškeré potřebné znalosti, jsou tyto inovace předčasné a končí neúspěchem. Znalosti se musí spojit dohromady, jinak inovaci nelze úspěšně uplatnit a zůstává nepoužitelná.

Inovace založené na nových znalostech vyžadují analýzu všech nezbytných faktorů (znalostí, faktory sociální, ekonomické, atd.). Tato analýza musí identifikovat faktory, které dosud nejsou k dispozici, aby se podnik mohl rozhodnout, zda tyto chybějící faktory dokáže vyprodukovat nebo zda by bylo danou inovaci lépe odložit jako zatím nerealizovatelnou. Dalším požadavkem je jasné zaměření na strategické postavení. Tyto inovace nelze zavádět jen experimentálně.

Existují tři hlavní oblasti zaměření inovací založených na nových znalostech:

- komplexní systém, který by dominoval celému oboru
- tržní zaměření – inovace mohou být orientovány na vytvoření trhu pro své produkty
- zaujetí strategického postavení, které se soustředí na nějakou klíčovou funkci

Rizika inovací založených na nových znalostech jsou velká a mnohem víc záleží na finanční a řídicí předvídavosti, na tržní orientaci a na využívání tržních impulsů. Proto je nezbytné a efektivní uplatňovat podnikatelské řízení.

5.2 Inovační politika firmy

Poznatky z praxe inovačního podnikání ukazují, že podniky, které se prosazují na trzích (domácích a zejména 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. Má-li být splněn tento náročný cíl, vyžaduje to vytvořit odpovídající systém činnosti celého podniku nebo zásadně změnit – inovovat systém starý. [6]

O tom, zda se podaří realizovat inovační politiku a strategii podniku a nakolik bude úspěšná, často rozhoduje zda má podnik k dispozici potřebné investice do celého inovačního cyklu – počínaje výzkumem a vývojem a obchodní politikou konče, či se je podaří včas získat. V některých případech podnik nemůže z různých důvodů rozvíjet celý inovační cyklus a potom zabezpečuje jeho některou složku, např. marketing, dodavatelsky nebo supluje výzkum a vývoj transferem technologií.

5.3 Řízení technických inovací

Řízení technických inovací je náročnou činností, neboť je třeba předem zvážit řadu faktorů. Předně, jakému druhu inovací dát přednost – radikálnímu (diskontinuální), tvorbě zcela nových výrobků nebo technologií, či vývojově přírůstkovému (inkrementální), jenž zlepšuje existující výrobky. Dále pro jakého zákazníka a trh mají být k dispozici, s jakými subdodavateli bude potřeba navázat spolupráci, apod. Nutno mít náležitě na zřeteli, že celý proces probíhá v prostředí nejistoty. [6]

Inkrementální inovace se obvykle orientují na snižování nákladů či zlepšování doplňkových funkcí výrobků a vyžadují zejména implementační dovednosti. U radikálních inovací, které směřují k tvorbě nových výrobků, postupů a ke vzniku nových trhů, nabývá na váze invence, intuice, stimulující tvořivost a průzkumné, explorativní dovednosti, opírající se o plány určení. Avšak praxe prokazuje, že mnohdy drobný inovační nápad může vyvolat řetězovou reakci a vést k radikálnímu inovačnímu procesu a naopak radikální inovace je často provázená celou sérií inkrementálních inovací. Záleží tedy na úrovni podnikového managementu, jak dokáže při radikální inovaci zvládnout vysokou míru nejistoty a rizika.

K závažným úkolům řízení technických inovací podniku patří práce s inovačními náměty. Její součástí jsou metody selekce, umožňující výběr a rozpracování nadějných námětů do konkrétních projektů. Náměty a zadání často vyplynou z marketingového průzkumu nebo z úzké spolupráce firmy se zákazníky. Vzdálenost mezi nápadem (podnětem) a podnikatelskou příležitostí je v případě inkrementální inovace mnohem menší než u radikální inovace.

5.4 Inovační projekt a jeho řízení

Podnikatelské prostředí se v dnešní době vyznačuje neustálými změnami. Jedná se o změny v technologiích, poptávce, spotřebitelských preferencích, ve výkonnosti, informovanosti, v politice, demografické situaci a v mnoha dalších oblastech, které mají klíčový dopad na prosperitu firmy.

Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samotných počátků podnikání schopnost získat a udržet si konkurenční výhodu. Jedním z nejvýznamnějších klíčových faktorů úspěchu a prosperity firmy v dnešním vysoce konkurenčním světě by se měla stát efektivnost realizace inovačních projektů. Inovační projekty se staly nedílnou součástí plánování a řízení nejen v oblasti průmyslu, ale i v sektoru neziskových organizací. Využívají se především v oblasti stavební výroby, energetiky, v chemickém průmyslu a v oblasti informačních technologií. Současné požadavky však mnohdy vyžadují aplikaci metod projektového řízení inovací ve zcela nových oblastech života společnosti než tomu bylo doposud. Jedná se o malé asociace, správy obcí, školy a dokonce i rodiny. [9] Projekt jako takový je něco, co se liší od běžné a pravidelné činnosti podniku. Projekty vznikají pro nové a jedinečné, často pouze jednou realizovatelné činnosti a posléze se mohou stát

součástí běžných pracovních procesů. [11] Existuje mnoho definic projektů a projektového řízení, proto bych si dovolila na tomto místě prezentovat několik definic, uvedených v odborných literárních pramenech:

Rosenau [10] definuje projekt jako dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejich splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů. Projekt je přitom charakterizován čtyřmi typickými rysy (trojrozměrným cílem, jedinečností, zapojením zdrojů a součinností s kmenovou organizací) a trojimperativem (specifické provedení, časovým plánem a finančním rozpočtem).

Němec [11] definuje projekt jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.

Pojem „projektové řízení“ vznikl z překladu anglického termínu „project management“, v češtině není tento pojem jednoznačně vymezen, ale s určitostí lze říci, že dominantním pojmem tohoto termínu je „projekt“, který označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. V širším slova smyslu je možné projektový management definovat jako optimální cestu od začátku projektu k jeho konci, tj. realizaci cíle projektu. [9] Řízení inovačních projektů se stává makroekonomickou strategií společnosti, a to z důvodu komplexnosti a dynamičnosti zajištění kvality projektových výsledků. V současnosti proto roste poptávka po know-how projektového řízení a po projektových manažerech. V praxi však dochází k nemalému střetu právě mezi využíváním a aplikací metod projektového řízení a poptávkou po know-how. [12] Na českém trhu nelze popřít existenci firem, které si uvědomují důležitost aplikace metod projektového řízení, i když jejich podíl je velmi malý. Avšak skutečná znalost jejich praktické aplikace naprosto neodpovídá standardům zavádění projektového řízení. Důvodem je používání neadekvátních metod v součinnosti s nekvalifikovanými osobami. Řada podniků se také nechce věnovat získávání, popřípadě výchově vlastních projektových manažerů. Nebo, což je více pravděpodobné, odmítají zaměstnávat externí projektové manažery a to z důvodu jejich poměrně vysokých mzdových požadavků, strachu z úniků informací, nebo i jazykové bariéry. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KORDÁRNA, A.S. VELKÁ NAD VELIČKOU

6.1 Metodika zpracování analytické části diplomové práce

Pro zajištění systémovosti při zpracování této části diplomové práce bude prvním krokem analýza připravenosti firmy Kordárny, a.s. k inovacím a to pomocí Mapy připravenosti firmy k inovacím. Dalším krokem se stane finanční analýza, zpracovaná na základě poměrových ukazatelů. Následně se zaměřím na analýzu makrookolí podniku a definuji možné hrozby a příležitosti. Takto definované hrozby a příležitosti analyzuji pomocí analýzy PEST a Porterovy analýzy. Dále bude následovat analýza silných a slabých stránek podniku. Určení silných a slabých stránek provedu metodou kritických faktorů úspěchu KFÚ. Výsledkem tohoto postupu bude analýza SWOT, která pomáhá podnikům vstoupit na pole strategického uvažování. V závěru analytické části provedu analýzu inovační činnosti firmy Kordárna, a.s.

6.2 Mapa připravenosti firmy Kordárna, a.s. k inovacím

K analýze bylo využito dotazníku „Mapa připravenosti firmy k inovacím“, jenž vznikl v rámci projektu Leonardo da Vinci, autorem je Katedra inovací a projektů, Západočeská univerzita v Plzni. Tento dotazník zahrnuje několik problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. Vyplněním dotazníku lze získat přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, jaké prostředí pro efektivní uplatnění inovací si firma vytvořila a jak je schopna inovace do svých činností implementovat. K jednotlivým dílčím problémovým okruhům jsou nabízeny vždy čtyři alternativy odpovědí. Po jejich posouzení se provede zaškrtnutím výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve firmě. Pro možnost uvedení doplňujících informací nad rámec předtištěných odpovědí jsou k dispozici za každým blokem volné řádky. Podnik je tak vyhodnocen dle jednotlivých oblastí, které použitý dotazník řeší. Jedná se o oblasti:

- strategie a plánování,
- marketingu,
- kvality,
- technologie,

- logistiky,
- lidí.

Celkové ohodnocení rozvojového potenciálu probíhá ve třech krocích. V prvním kroku se dospívá k ohodnocení každé složky rozvojového potenciálu, ve druhém kroku se stanoví celkové ohodnocení rozvojového potenciálu společnosti a ve třetím kroku je provedena klasifikace podle celkové dosažené hodnoty rozvojového potenciálu do jedné ze čtyř skupin (C,AB,B,A).

Rozvojový potenciál firmy je pojat jako soubor faktorů hmotné i nehmotné povahy, které ovlivňují současnou i budoucí úspěšnost firmy. Rozvojový potenciál je koncipován jako vektor o šesti složkách (strategie a plánování, technologie,kvalita a životní prostředí, logistika, organizace lidských zdrojů), které vymezují klíčové oblasti organizačních struktur společnosti, uvnitř každé složky je sledováno šest charakteristik, které rozvíjejí infrastrukturu složek s možností prostupu do jiných složek. Účelem takto formulovaného modelu je podchytit vymezení hlavních procesů v rámci složek.

Věcná náplň složek vychází z dosavadní praxe při provádění účelových benchmarkingů u významných českých podniků v rámci spolupráce s předními konzultačními společnostmi. Jejich struktura koresponduje i s empirickými poznatky publikovanými v zahraničních odborných monografiích.

Pro analýzu připravenosti firmy Kordárna, a.s. k inovacím bylo využito pouze jednoho dotazníku, který byl vyplněn vedením společnosti. Důvodem je skutečnost, že validita dotazníku byla řádně ověřena v doktorské disertační práci Ing. Emila Vacíka, Ph.D. Měření výkonnosti firem a rozvojový potenciál, Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni[16], který zjistil velmi vysokou vypovídací schopnost dotazníku.

Grafické zhodnocení dotazníku je součástí přílohy (viz. příloha P I) .

Z grafického vyjádření vyplývá, že oblastí nejlépe vyhodnocenou se stala kvalita. Je to způsobeno především tím, že firma Kordárna, a.s. vlastní certifikát systému řízení jakosti dle ISO 9001. Druhou v nejlepší oblastí se stala oblast technologického procesu. Na druhou stranu musím konstatovat, že méně příznivějších výsledků dosáhla firma Kordárna, a.s. v oblasti lidských zdrojů a oblasti marketingu. Jednotlivé oblasti jsou detailně analyzovány v rámci mé bakalářské práce.[14]

Po zhodnocení jednotlivých metodických částí určených pro zjištění inovačního potenciálu, musím konstatovat, že firma Kordárna, a.s. splňuje všechny předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. Znamená to tedy, že v souladu s výchozí normou EN ISO 9000:2000 je schopna využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity.

Ze základního modelu popsaného v [16], vyplývá regresní model vyjádřený vztahem: $RP = -0,0037 + 0,1809 \times \text{kvalita a ŽP} + 0,1683 \times \text{Logistika} + 0,1938 \times \text{Marketing} + 0,1488 \times \text{Řízení LZ} + 0,1775 \times \text{Strategie a plánování} + 0,1305 \times \text{Technologie}$.

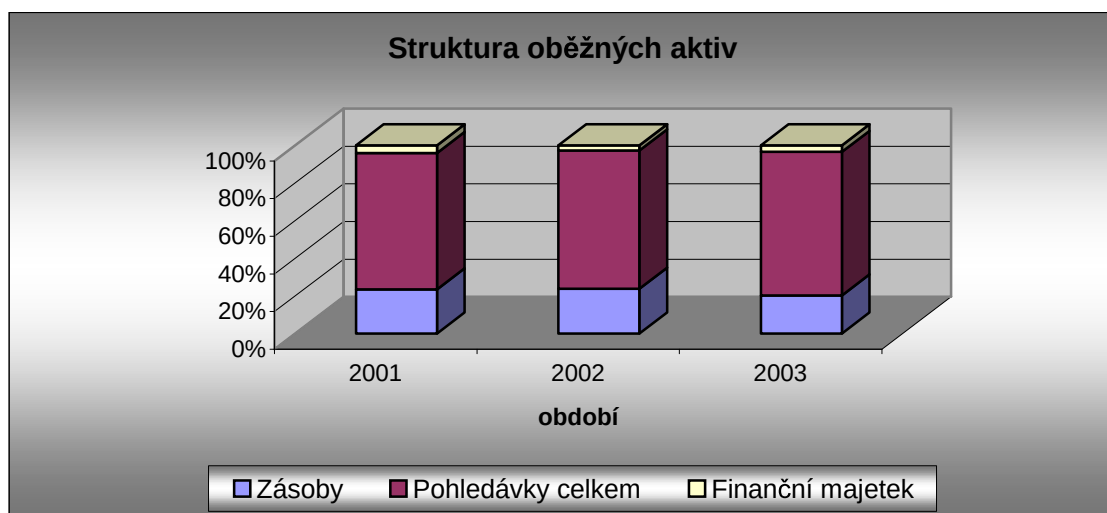
Po dosazení průměrných hodnot Kordárna, a.s. do rovnice vychází RP (rozvojový potenciál) = 2,345. Je nutno poznamenat, že firma vykazuje na základě výše zjištěných skutečností určitý potenciál připravenosti k zavádění inovací. Je však nutno tuto připravenost ještě dále rozpracovat a prohlubovat.

6.3 Finanční analýza firmy Kordárna, a.s.

Účelem finanční analýzy je vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku a odhalit slabé i silné místa ekonomiky podniku. Nejdříve provedu rozbor absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.). Následně pak posledním krokem bude rozbor poměrových ukazatelů.

tis. Kč	2001		2002		2003		02/01	03/02
AKTIVA CELKEM	2 450 945	100%	2 431 634	100%	2 376 116	100%	-1%	-2%
Stálá aktiva	1 308 743	53%	1 298 727	53%	1 269 115	53%	-1%	-2%
NIM	18 912	1%	20 514	1%	20 223	1%	8%	-1%
HIM	1 062 389	43%	1 031 689	42%	997 667	42%	-3%	-3%
FM	227 442	9%	246 524	10%	251 225	11%	8%	2%
Oběžná aktiva	1 064 852	43%	1 124 144	46%	1 094 012	46%	6%	-3%
Zásoby	250 054	10%	267 499	11%	221 643	9%	7%	-17%
Pohledávky celkem	771 133	31%	826 111	34%	834 271	35%	7%	1%
Dlohodobé pohl.	251 528	10%	277 189	11%	263 565	11%	10%	-5%
Krátkodobé pohl.	519 605	21%	548 922	23%	570 706	24%	6%	4%
Finanční majetek	43 665	2%	30 534	1%	38 098	2%	-30%	25%
Ostatní aktiva	77 350	3%	8 763	0%	12 989	1%	-89%	48%

Ve vývoji aktiv celkem došlo v roce 2002 k poklesu o 1% a v roce 2003 můžeme rovněž pozorovat pokles o 2%, což svědčí o jisté vnitřní restrukturalizaci podniku. Podíl stálých aktiv na celkové bilanční sumě se pohybuje stabilně okolo 53%, přičemž největší měrou se na této sumě podílí hmotný investiční majetek. U oběžných aktiv je patrné zjevné udržování na úrovni okolo 46% z celkové bilanční sumy. Výše oběžných aktiv je převážně ovlivňována rostoucí tendencí krátkodobých pohledávek, které se stabilně udržují nad 20% hranicí.

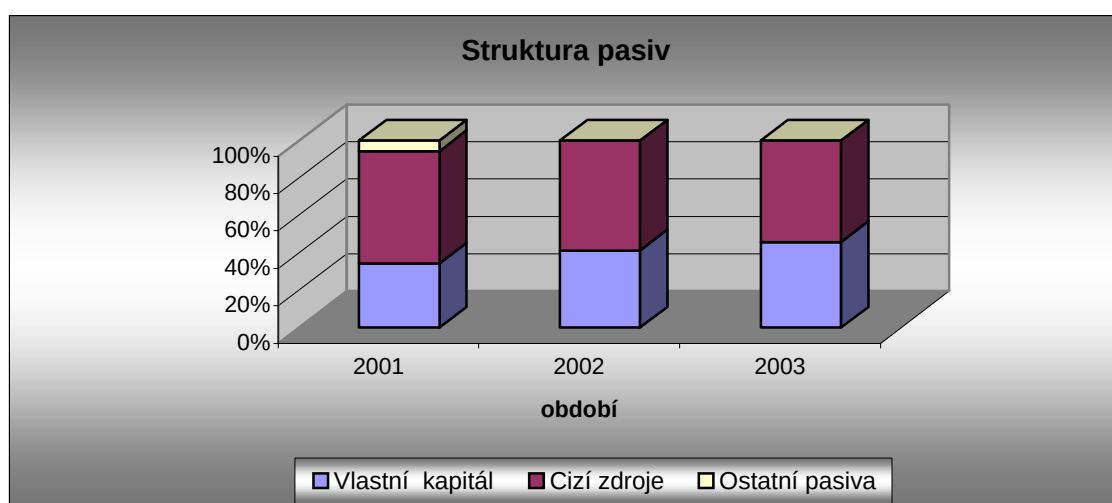


Graf 3. Struktura oběžných aktiv firmy Kordárna, a.s. [13]

Tab. 2. Vývoj pasiv firmy Kordárna, a.s.[13]

tis. Kč	2001		2002		2003		02/01	03/02
PASIVA CELKEM	2 450 945	100%	2 431 634	100%	2 376 116	100%	-1%	-2%
Vlastní kapitál	838 797	34%	1 003 452	41%	1 084 981	46%	20%	8%
Základní kapitál	562 197	23%	562 197	23%	562 197	24%	0%	0%
Kapitálové fondy	23 717	1%	3 633	0%	-7 424	0%	-85%	-304%
Fondy ze zisku	65 290	3%	70 279	3%	79 516	3%	8%	13%
HV minulých let	87 815	4%	182 605	8%	358 106	15%	108%	96%
HV běžného období	99 778	4%	184 738	8%	92 586	4%	85%	-50%
Cizí zdroje	1 475 186	60%	1 427 225	59%	1 290 492	54%	-3%	-10%
Dlohod.závazky + rezervy	41 652	2%	30 123	1%	41 853	2%	-28%	39%
Krátkodobé závazky	198 942	8%	233 039	10%	204 337	9%	17%	-12%
BÚ celkem	1 234 592	50%	1 164 063	48%	1 044 302	44%	-6%	-10%
Bankovní úvěry dl.	874 453	36%	725 813	30%	602 530	25%	-17%	-17%
Bankovní úvěry kr.	360 139	15%	438 250	18%	441 772	19%	22%	1%
Ostatní pasiva	136 962	6%	957	0%	643	0%	-99%	-33%

V pasivech jsou rovněž patrné stopy po určité vnitřní restrukturalizaci. Položka vlastního kapitálu absolutně roste, což při poměrně stále výši základního kapitálu znamená, že společnost je trvale zisková. U cizích zdrojů je patrná klesající tendence z 60% na 54% z celkové bilanční sumy. Toto bylo způsobeno především poklesem dlouhodobých bankovních úvěrů z 50% na 44% z podílu na sumě cizích zdrojů.

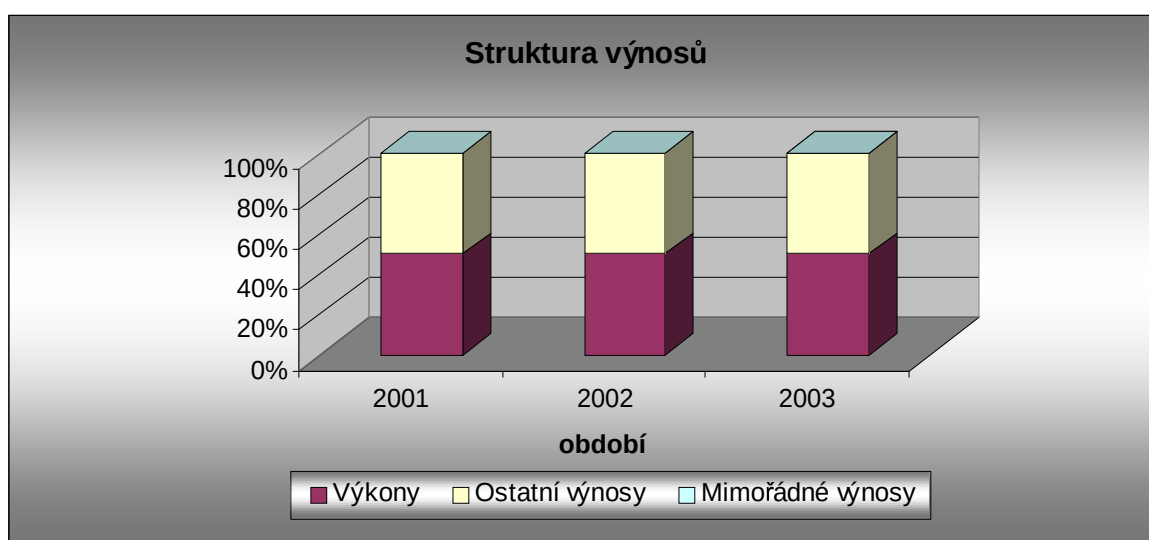


Graf 4. Struktura pasiv firmy Kordárna, a.s. [13]

Tab. 3. Vývoj výnosů firmy Kordárna, a.s. [13]

tis. Kč	2001		2002		2003		02/01	03/02
VÝNOSY CELKEM	4 797 876	100%	4 246 343	100%	4 102 671	100%	-11%	-3%
Výkony	3 237 750	67%	2 642 807	62%	2 931 830	71%	-18%	11%
Tžby za prodej v.a.s.	3 199 661	67%	2 665 885	63%	2 981 520	73%	-17%	12%
Změna stavu vn.zásob	34 498	1%	-24 639	-1%	-52 470	-1%	-171%	113%
Aktivace	3 591	0%	1 561	0%	2 780	0%	-57%	78%
Ostatní výnosy	1 557 558	32%	1 602 933	38%	1 170 841	29%	3%	-27%
Tržby z prodeje HIM	1 419 369	30%	1 270 111	30%	1 078 527	26%	-11%	-15%
ost.provoz.výnosy	16 175	0%	9 810	0%	2 020	0%	-39%	-79%
ost.finan.výnosy	122 014	3%	323 012	8%	90 294	2%	165%	-72%
Mimořádné výnosy	2 568	0%	603	0%	0	0%	-77%	-100%
Přidaná hodnota	530 714	11%	393 290	9%	549 523	13%	-26%	40%

Celkové výnosy se v roce 2002 snížily o 11%, což bylo způsobeno především nižšími tržbami za prodej výrobků a služeb, aktivací a stavu vnitropodnikových zásob. Negativně můžeme rovněž hodnotit pokles přidané hodnoty o 26% v roce 2002. V roce 2003 pokračoval podnik v trendu snižování výnosů, které se celkově snížily o 3% proti předchozímu roku. Největší podíl na tomto snížení měly ostatní výnosy, které se snížily o 27%. Naopak tržby za prodej výrobků, aktivace a změna vnitropodnikových zásob se zvýšily. Pozitivně lze naopak hodnotit 40% zvýšení přidané hodnoty v tomto roce.

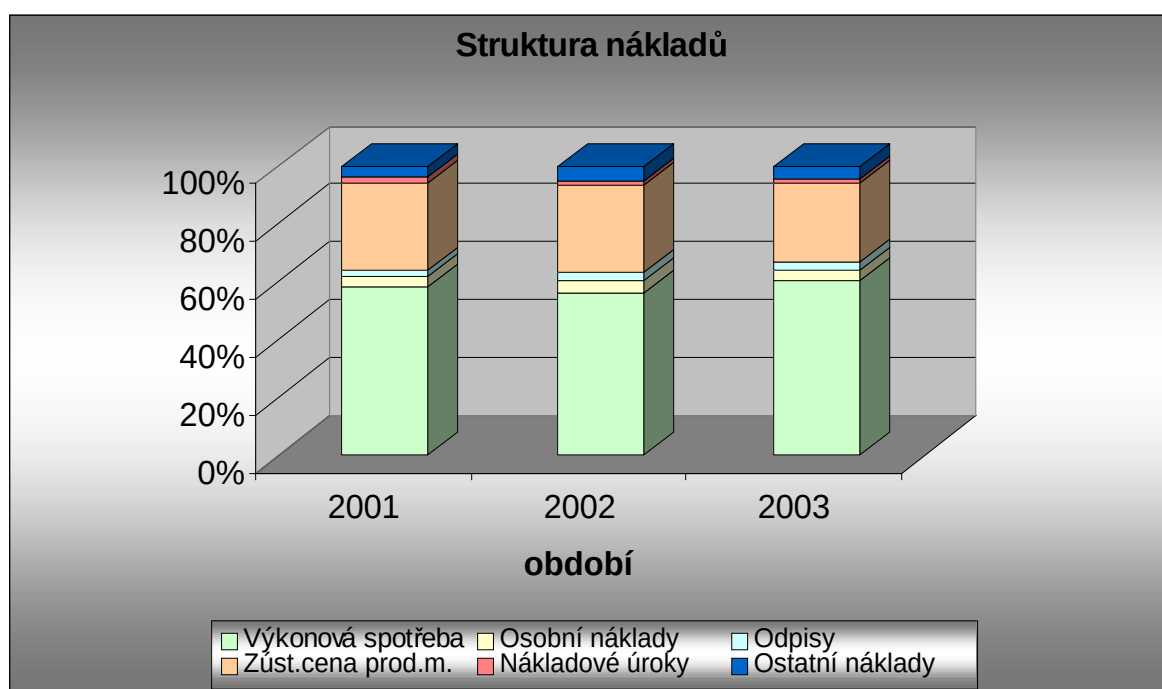


Graf 5. Struktura výnosů firmy Kordárna, a.s. [13]

Tab. 4. Vývoj nákladů firmy Kordárna, a.s.[13]

tis. Kč	2001		2002		2003		02/01	03/02
MÁKLADY CELKEM	4 664 661	100%	4 001 460	100%	3 958 725	100%	-14%	-1%
Výkonová spotřeba	2 707 036	58%	2 249 517	56%	2 382 307	60%	-17%	6%
Osobní náklady	180 859	4%	170 648	4%	163 476	4%	-6%	-4%
Odpisy	112 010	2%	110 568	3%	103 346	3%	-1%	-7%
Zúst.cena prod.m.	1 399 818	30%	1 199 101	30%	1 088 027	27%	-14%	-9%
Nákladové úroky	103 636	2%	72 748	2%	51 564	1%	-30%	-29%
Ostatní náklady	161 302	3%	198 878	5%	170 005	4%	23%	-15%
HV před zdaněním EBT	133 215	3%	244 883	6%	143 946	4%	84%	-41%
Daň z příjmu	33 437	1%	60 145	2%	51 360	1%	80%	-15%
Čistý zisk	99 778	2%	184 738	5%	92 586	2%	85%	-50%
HV př.zdan. a úroky EBIT	236 851	5%	317 631	8%	195 510	5%	34%	-38%

Náklady společnosti Kordárna, a.s. se snížily v roce 2002 ve větší míře než výnosy, což znamená, že firma dosáhla v tomto roce vyššího zisku. Nejvíce se na tomto snížení podílely nákladové úroky o 30% a výkonová spotřeba o 17%. V roce 2003 zůstaly náklady přibližně na stejné úrovni jako v předchozím roce, ale vlivem snížení výnosů dosáhla firma nižšího zisku oproti předchozímu roku.



Graf 6. Struktura pasiv firmy Kordárna, a.s. [13]

6.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele zadluženosti - ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Ukazatel věřitelského rizika (celkové zadluženosti) nám podává informaci o rozsahu, ve kterém je majetek podniku kryt cizími zdroji. V případě Kordárny byl poměr cizích zdrojů v roce 2001 necelých 66%, roce 2002 činil skoro 59% a v roce 2003 se snížil na 54%, což ukazuje na klesající tendenci zadluženosti. Tuto tendenci nám rovněž potvrzuje klesající ukazatel míry zadlužení, který v roce 2001 vykazoval hodnotu 1,76 a v následujících letech klesl až na hodnotu 1,19. Podstatným parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Situace u firmy je větší než 1, a proto můžeme konstatovat, že si akciová společnost udržuje dlouhodobou finanční rovnováhu. Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. V roce 2001 dosáhla Kordárna hodnoty 2,29, v následujícím roce 2002 se ještě zvýšila tato hodnota na 4,37 a opětovně mírně poklesla v roce 2003 na hodnotu 3,79. Tyto ukazatele prokazují, že ještě existuje určitá kapacita k přijmutí dalšího bankovního úvěru.

Ukazatele likvidity - u všech ukazatelů likvidity se projevuje klesající schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Pouze snad u běžné likvidity převyšují její hodnoty doporučenou hranici 1. Alarmující hodnoty vykazuje hotovostní likvidita, která by mohla způsobit neschopnost Kordárny, a.s. uspokojit své věřitele zaplacením jejich závazků pomocí hotovosti.

Ukazatele rentability - tyto ukazatele výnosnosti signalizují, že společnost je trvale zisková. Srovnání ukazatelů rentability nám dává obraz o postupném zlepšení mezi roky 2001 a 2002. V roce 2003 byl zaznamenán prudký pokles u všech zmíněných ukazatelů, což bylo způsobeno především snížením hospodářského výsledku firmy. Prudký pokles výnosnosti nákladů se projevuje rovněž v roce 2003, kdy za jednu Kč nákladů připadlo 2,34 zisku.

Ukazatelé aktivity - ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat své zdroje: měří rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktivit. Kurzívou jsou označeny v tabulce (viz. příloha P II) ukazatele počítány na bázi tržeb a obyčejným písmem na bázi výnosů. Vysoké rozdíly mezi jednotlivými bázemi svědčí o velké váze změn ve výnosech (např. změny stavu zásob NV a HV,

aktivace, fin.výnosů, atd.). Nejdůležitější ukazatel aktivity – doba obratovosti aktiv by měla být maximálně 360 dnů, což znamená, že požadujeme, aby se aktiva obrátila alespoň jednou do roka, tuto podmínku Korkárna, a.s. bezesporu splňuje. Ukazatel doby obratu zásob vysvětluje, za kolik dní se přemění zásoby v jiné formy majetku. Vždy by měl být kladen velký důraz na zkracování doby obratu, což obvykle vede ke zvyšování zisku. Kordárna si v tomto směru nestojí moc dobře, protože dochází k mírnému zvyšování tohoto ukazatele. Z tabulky je patrné, že firma má dosti značné problémy s přeměnou pohledávek v peněžní prostředky, a proto by bylo dobré, kdyby se jí tuto dobu podařilo zkrátit. Ukazatel doby obratu závazků je vhodné dávat do souvislosti s ukazatelem doby obratu pohledávek. Jakmile tyto ukazatele porovnáme, zjistím, že firma platí své závazky mnohem dříve než dostává zaplacený pohledávky. Tímto způsobem firma úvěruje své odběratele, a nedostatečně využívá levný obchodní úvěr.

Ostatní ukazatele - vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory – úroková redukce zisku a tzv. finanční páka. Společný vliv obou těchto faktorů lze vyjádřit jejich součinem, který se nazývá ziskový účinek finanční páky nebo-li multiplikátor jmění. Tento součin by měl být vyšší než 1, a tak zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře Kordárny by mělo pozitivní dopad na rentabilitu vlastního kapitálu akcionářů. Rozdílový ukazatel nazývaný jako čistý pracovní kapitál (ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky) dosahuje každoročně vysoké hodnoty, tím se potvrzuje, že firma má dobré finanční zázemí. V případě události, která by si vyžadovala neočekávaně vysoký výdej peněžních prostředků, má firma dostatečně velký „finanční polštář“, který by jí umožňoval pokračovat ve své činnosti.

Doporučení:

V průběhu tří sledovaných období je zcela zřejmé, že dochází ke snížení zadluženosti firmy. Akciová společnost si je schopna udržet dlouhodobou finanční rovnováhu, protože dlouhodobá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem. Rovněž ziskový účinek finanční páky nebo-li multiplikátor jmění akcionářů je příznivý, a proto zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře firmy by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu akcionářů.

Likvidita a aktivita firmy vykazuje klesající tendenci. Pokles likvidity je obvyklý jev, který doprovází zvyšování výroby a tím následně rovněž zvyšování pohledávek i zásob. Pro

firmu by tedy bylo přínosné snížení objemu oběžných aktiv, tzn. zkrátit dobu obratu splatnosti pohledávek a zrychlit obratovost zásob. Ukazatel doby obratu závazků je vhodné posuzovat současně s ukazatelem doby obratu pohledávek. Když tyto ukazatele vzájemně porovnáme, zjistíme, že firma platí své závazky dříve než sama obdrží zaplacené pohledávky, a tím tak nedostatečně využívá levný obchodní úvěr, čímž naopak úvěruje své odběratele.

6.4 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikání se odehrává v prostředí integrace podniku se svým okolím. Okolí podniku vytváří složitý systém událostí, situací a stavů.

Model, který používám k analýze vnějších faktorů, ovlivňujících budoucí hospodaření podniku se nazývá PEST analýza. Do tohoto modelu budou zařazeny ty externí faktory, které podnik mohou v budoucnu pozitivně nebo i negativně ovlivnit. Vytipované příležitosti a hrozby jsou členěny do čtyř klíčových skupin (politicko právní, ekonomické, sociálně kulturní a technické). Tyto skupiny jsou podrobně analyzovány pomocí přístupů ETOP a MAP a jsou součástí přílohy P III.

Politicko-právní faktory - podnikání se neodehrává ve vakuu. Probíhá ve skutečném reálném světě, charakterizovaném složitými a dynamickými změnami. Celé podnikatelské prostředí ČR bylo významně ovlivněno integrací naší země do Evropské unie. V oblasti podnikatelského prostředí bude nutno realizovat veškeré změny související se změnami v oblasti vývozu a dovozu zboží, celních předpisů a mezinárodní dopravy. V nemalé míře se projeví legislativní změny, nutné pro harmonizaci zákonů členských zemí a to především v oblasti ochrany životního prostředí (např. zákon o odpadech, zákon o obalech), v oblasti bezpečnosti práce a pracovního prostředí, a rovněž také v oblasti daňové (zvyšování DPH, snižování daně z příjmu právnických osob). Důležitou roli rovněž sehrává problém globalizace, který se projevuje v úbytku větších zákazníků a v nárůstu menších zákazníků.

Ekonomické faktory - ekonomické faktory, které působí na podnikatelské prostředí, rovněž úzce souvisí se vstupem ČR do Evropské unie. Současná probíhající recese v EU bude mít vliv na průměrný hospodářský růst, na reformu veřejných financí a na redukci vládních výdajů. Nejistotou bude charakterizován i vývoj kurzů EUR a USD vůči rostoucí CZK, který značně ovlivňuje konkurenceschopnost našich výrobků na zahraničních trzích. Rovněž stále rostoucí tendence nezaměstnanosti a naopak nízká inflace se může stát

hrozbou pro podnikatelskou sféru. V nemalé míře se projevuje dočasná ochota bank v poskytování úvěrů a krytí rizik v podnikání. Úroková míra se začíná projevovat mírnou rostoucí tendencí a do budoucna lze počítat s jejím pozvolným růstem. Tento růst bude charakteristický zdražováním peněz a s tím souvisejícím komplikovanějším získáváním úvěrů.

Sociálně – kulturní faktory - oblast sociálně-kulturní bude ovlivňována několika klíčovými faktory, a to především možností získání nových zákazníků v zemích EU, ale i naopak také hrozbou vstupu nových konkurentů. Důležitou roli bude hrát péče o zákazníky, zabezpečování poprodejního servisu a doprovodných služeb. Firma musí klást důraz na budování jejího dobrého jména, protože se u současných náročných zákazníků projevuje únava z laciných hodnot a tendence silícího důrazu na tradici a značku. Rovněž stále rostoucí tendence změny životního stylu se projevuje ve zvyšující se poptávce po automobilech, což se následně promítá v stoupající poptávce po pneumatikách, a tím následně i po výrobcích naší firmy. Na trhu pracovních sil budou patrné pokračující problémy s nezaměstnaností, které budou na druhou stranu kompenzovány růstem kvalifikované pracovní síly.

Technologické faktory - v rámci této kategorie lze očekávat neustálý technologický rozvoj provázený novými objevy v oblasti materiálové a surovinové. Dominantním trendem bude charakterizován tlak na automatizaci, informatizaci procesů a především na důslednou realizaci systému kvality ve všech oblastech výroby. V době neustále silícího konkurenčního boje bude klíčovou roli sehrávat míra zastarávání a s ní úzce související tlak na rychlý vývoj nových výrobků a inovací. Vlastnictví licencí a získávání norem ISO představuje řadu uznávaných výhod, souvisejících s prosperitou a obchodní strategií firmy, přičemž současně představuje nejúčinnější prostředek využívání provozní efektivity ke snížení nákladovosti.

6.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro komplexnější zpracování vnější analýzy tržního prostředí firmy použijí Porterovu analýzu, která v podrobné zpracování je součástí přílohy P IV. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti zásadních konkurenčních silách – současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky. Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví. Cílem této analýzy je najít v odvětví takové postavení,

v němž se firma může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch.

Z provedené analýzy konkurenční rivality v odvětví je patrné, že se pohybuje v úrovni vysokých hodnot, konkrétně pro rok 2004 v hodnotě 6,7 a pro rok 2006 v hodnotě 7,1. Tato skutečnost vypovídá o poměrně vysoké rivalitě konkurence v odvětví, která je silně ovlivňována především konkurenčním charakterem a výší nákladů odchodu z odvětví.

V horizontu roku 2006 se dá očekávat stále sílící tlak konkurence, a proto by mělo být prvořadou snahou, upevnění firemní konkurenční pozice na trhu a udržení, popřípadě zvýšení počtu potencionálních zákazníků.

Analýza hrozby vstupu do odvětví ukázala, že v současné době tato hrozba dosahuje středních hodnot a do budoucna bude mírně vzrůstat. Tyto hodnoty se budou pohybovat v rozmezí 4,1 až 4,6. Budou především ovlivňovány vysokou schopností konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů své náklady a zlepšovat poskytované služby. Dále nemalý vliv bude mít snadný přístup k surovinám, energiím a pracovní síle.

Vyjednávací síla zákazníků se pohybuje v mírně podprůměrné úrovni a bude v budoucnu vykazovat vyšší hodnoty, v rozmezí 3,8 až 4,8. Tento stav je ovlivněn velice nízkou pravděpodobností hrozby zpětné integrace, což znamená, že zákazník nemůže tak snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a stát se samozásobitelem. Taktéž celkem nevýznamný se jeví podíl obrátu firmy spojený s malým počtem významných zákazníků. Společnost by proto měla dbát o získání většího množství klíčových zákazníků, a pokud to bude možné, uzavírat s nimi dlouhodobé rámcové a licenční smlouvy.

Další působící silou je **vyjednávací síla dodavatelů**, která se jeví jako mírně podprůměrná a do budoucna by se neměla nějak podstatněji měnit. Její hodnoty se pohybují okolo hodnoty 4,5. Tento jev je upevňován poměrně nízkým významem odběratelů pro dodavatele a dostatečným počtem těchto dodavatelů. Firma má tendenci spolupracovat s více dodavateli a uzavírat s nimi smlouvy, které jí budou zajišťovat minimální výkyvy dodavatelských podmínek, a tak bude garantovat jistou úroveň jakosti vyráběného zboží.

Poslední silou ovlivňující rozbor konkurenčního okolí je hodnocení **hrozby možných substitutů**. Tato hrozba dosahuje rovněž průměrných hodnot, pohybujících se okolo 5. Nejvyšší riziko je patrné v možnosti existence mnoha substitutů na trhu. Jestliže se bude i nadále zvyšovat hrozba substitutů, bude i pravděpodobnost snižující se ziskovosti vyšší.

Toto bude dáno tím, že ohrožení substitučními výrobky bude nutit firmu snižovat své ceny. Z tohoto důvodu bude pro firmu nezbytné zvyšovat úsilí v oblasti modifikace a inovace svých výrobků.

6.6 Analýza klíčových faktorů úspěchu organizace

Kritické faktory úspěchu jsou interní faktory zkoumané organizace. Tyto faktory jsou vnímány jako jedinečné, užitečné, pozitivně ovlivňující ekonomiku podniku. Slouží k určení silných a slabých stránek podniku, a proto mají velký vliv na výběr konkurenční strategie firmy.

6.6.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka

Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Obvykle se nejedná pouze o jeden faktor, ale o kombinaci několika faktorů. Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

1. Kvalita výrobku – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.
2. Služby – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.
3. Náklady – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
4. Jistota – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání.

Definovaný zákazník: náklady = cena

6.6.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu firmy Kordárna, a.s. a identifikace silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky

A: Zavádění norem ISO

B: Systém kontroly kvality

C: Flexibilní ceny

D: Pozitivní pověst firmy

E: Dobré technické parametry výrobků (pružnost a tažnost)

F: Úroveň balení PP tkanin

G: Úroveň výrobního zařízení

H: Finanční stabilita firmy

Aby bylo možné učit, který z uvedených faktorů je silnou a který naopak slabou stránkou podniku, je třeba provést hodnotovou analýzu pomocí metody párového porovnání faktorů. Jednotlivé faktory je třeba zhodnotit mezi sebou navzájem. Hodnota preference jednotlivého faktoru určí, jedná-li se o silnou nebo slabou stránku podniku a přiřadí kritickým faktorům úspěchu váhu, která je znázorněna v tabulce v příloze P V.

Po výpočtu vah jsou faktorům přiřazeny body, a to podle toho, jak podnik hodnotíme ve srovnání s konkurencí . V tomto bodovém hodnocení je 3 průměr odvětví, 1 je slabý výkon a 5 je vynikající výkon. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení (viz. příloha P V).

Faktory s hodnotou nižší než 3,20 jsou klasifikovány jako slabé stránky a faktory s hodnotou vyšší než 3,20 jsou hodnoceny jako silné stránky.

Silné stránky

Zavádění norem ISO

Flexibilní ceny

Pozitivní pověst firmy

Dobré technické parametry

Finanční stabilita firmy

Slabé stránky

Systém kontroly kvality

Úroveň balení PP tkanin

Úroveň výrobního zařízení PP tkanin

6.6.3 Kauzální analýza slabých a silných stránek

V této konfrontační analýze se budu hlouběji zamýšlet nad silnými a slabými stránkami firmy. Pozornost bude třeba věnovat především slabým stránkám, které mohou být potenciálním zdrojem příčin jiných závažnějších nedostatků

Tab. 5. Kauzální analýza slabých stránek. [vlastní zpracování]

Systém kontroly	Systém evidence na skladě hotových výrobků
	Nutnost modernizace laboratoře – testování PP tkanin
Úroveň balení PP tkanin	Nedostatečný způsob valení (papírové dutinky)
	Vyšší náklady na balení (dutinky, PE folie)
Úroveň výrobního zařízení PP tkanin	Zastaralost extruzivních linek
	Zastaralost impregnačních linek

Tab. 6. Kauzální analýza silných stránek [vlastní zpracování]

Zavádění ISO norem	Velký důraz na certifikaci ISO
	Certifikace CE-Factory Production Control
Flexibilní ceny	Systém kalkulace cen
	Volba cen dle jednotlivých zakázek
Pozitivní pověst firmy	Kvalitní služby a vztahy se zákazníky
	Největší firma tohoto typu v ČR
Dobré technické parametry	Pevnostní parametry
	Dostatečná šíře tkanin
Finanční stabilita firmy	Valutová rizika jsou pokryta diverzifikací měn
	Banky jsou ochotny poskytovat záruky a úvěry

Na základě kauzální analýzy slabých a silných stránek byly kvalifikovány následující poznatky:

Slabé stránky:

- *Systém kontroly* – slabinou tohoto systému se především jeví nedůsledná evidence výrobků na skladě a nutnost převozu geotextilních tkanin z polypropilenu na testování do laboratoře v jiném závodě. Tímto postupem

jsou výrobní náklady negativně zatěžovány přepravními náklady. Klíčovým cílem firmy se proto v roce 2005 stane vybudování moderní laboratoře ve výrobním závodě, což pozitivně ovlivní flexibilitu a sníží náklady firmy. Dalším krokem k cílenému zlepšení systému kvality se stane implementace nového informačního systému Logis, zajišťujícího efektivní plánování a řízení výroby.

- *Úroveň balení PP tkanin* – nedostatečný způsob balení a vyšší náklady na balení v podobě používaných papírových dutinek a PE folií se stalo hlavním impulzem ke změně této technologie balení. Již v druhé polovině roku 2004 dojde k nahrazení papírových dutinek plastovými. Tato pozitivní změna v nemalé míře projeví ve zvýšení odolnosti balení proti povětrnostním vlivům, a tak přispěje ke snížení ceny výrobků.
- *Úroveň výrobního zařízení PP tkanin* – omezené využití výrobních kapacit v podobě zastaralých extruzivních a impregnačních linek způsobuje nemalé problémy v oblasti výroby geotextilií. Kordárna, a.s. si je velmi dobře vědoma těchto nedostatků, a proto rovněž v druhé polovině roku 2004 započne proces modernizace výrobních kapacit. Výsledkem těchto aktivit se stane efektivní snížení spotřeby základního materiálu při zachování požadované kvality finálních výrobků.

Silné stránky:

- *Zavádění ISO norem* – velký důraz je především kladen na plnění podmínek certifikace v systému ISO a certifikace CE – Factory Production Control.
- *Flexibilní ceny* – tvorba cen je vázaná na systémem kalkulací až na jednotlivé zakázky.
- *Pozitivní pověst firmy* – Kordárna, a.s. je největším výrobcem kordových, séglových a geotextilních tkanin v ČR. Svým objemem výroby, kvalitou výrobků, úrovní poskytovaných služeb a dobrými vztahy se zákazníky patří mezi nejvýznamnější firmy v odvětví. O kvalitní práci naší firmy rovněž hovoří Sdružení CZECH TOP 100, které každoročně zveřejňuje 100 nejvýznamnějších firem ČR. Firma Kordárna, a.s. se umístila na prvním

místě v oboru textilním, oděvním a kožedělném průmyslu v hodnocení hospodaření za rok 2003.

- *Dobré technické parametry* – v oblasti geotextilií byla vedle řady výrobků Kortex GT vyvzorována řada typu Armatex v různých provedeních pevností, velikosti ok a požadované šíře tkanin, čímž bylo dosaženo lepších uživatelských vlastností. Ve firmě převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a schopnost plánování a provádění těchto inovací.
- *Finanční stabilita firmy* – vedení firmy si je vědomo zásad moderního řízení a strategického plánování. Dbá o pevné finanční zdraví, důsledně kryje všechna valutová rizika, a proto jsou banky ochotny poskytovat úvěry a záruky na firemní investiční aktivity.

6.7 Závěrečné hodnocení SWOT Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou

Tab. 7. Analýza SWOT. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Zavádění ISO norem Flexibilní ceny	Systém kontroly Úroveň balení PP tkanin

Pozitivní pověst firmy Finanční stabilita	Úroveň výrobního zařízení PP tkanin
Hrozby Vládní politika Změna životního stylu Globalizace Rychlý technologický rozvoj Nové objevy a materiály	Příležitosti Vstup ČR do EU Růst nezaměstnanosti v regionu Daňová politika Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk Péče o zákazníky Kvalifikovaní lidé Značka a zaváděné jakostních norem

6.8 Proces vývoje nového výrobku ve firmě Kordárna, a.s.

Proces vývoje výrobku je ve firmě Kordárna, a.s. definován „Procesní normou“, která musí být dodržována od doby podání návrhu na nový výrobek až do doby ukončení vývojových prací a následného předání výrobku do sériové výroby.

Inovace a vývoj výrobku vychází především z požadavků zákazníka, průzkum trhu, analýz konkurence, benchmarkingu a ze zákonných požadavků. Při rozhodování o zařazení úkolu se zvažuje hranice mezi běžnou technickou přípravou a novým vývojovým řešením. Před zahájením úkolu se vždy provede analýza účelnosti a schopnosti vývojového týmu dosáhnout při stanovených podmínkách a navržených nákladech konečného cíle. Současně se k těmto úvahám přičleňují požadavky na to, aby nový výrobek nepoškozoval životní prostředí, a aby tak byla řešena budoucí ekologická likvidace výrobku. Rovněž jsou prováděny odhady o množství budoucích výrobků, o nových zákaznících a trzích. Při posuzování příčin a následků potenciálního selhání výrobků se provádí posouzení rizik, podle nástrojů posuzování rizik

(FMEA – analýza možných vad a jejich důsledků, apod.).

Návrh vývojových úkolů na nový výrobek je předkládán na formuláři „Požadavkový list“. Návrh je oprávněn podat kterýkoliv zaměstnanec Kordárny, a.s., Kordtrade, s.r.o. nebo je zaslán zákazníkem.

Návrh na nový výrobek musí minimálně obsahovat:

- název výrobku
- použití výrobku
- materiálové složení
- parametry výrobku (je nutno dokladovat výpočtem)
- způsob a druh úpravy
- technologii výroby
- základní užité vlastnosti
- předpokládaný objem a vývoj spotřeby
- vymezení trhu a jeho oblastí
- předpokládaný partner pro kooperaci, ověření výrobku, atest, certifikát, atd.,
- předpokládané náklady na investice,
- předběžná kalkulace, popř. dostupné konkurenční ceny.

Po schválení návrhu se vypracuje „Zadávací list vývojového úkolu“, který předchází zpracování projektového úkolu. Zahrnuje podrobné údaje, které se týkají zadání vývojového úkolu, plánovaných kapacit, vedoucího vývojového úkolu a jmen dalších řešitelů, dílčích plánovaných nákladů, nákladových limitů a termínů jednotlivých etap řešení.

Projektový úkol předkládá technický ředitel ke schválení vedení společnosti. Dokladem o schválení je podpis generálního ředitele firmy.

Vývoj výrobku je proces, který je zahájen po schválení projektového úkolu a je ukončen předáním nového výrobku do sériové výroby. Vlastní vývoj je řízen v souladu s nejnovějšími poznatky vědy a techniky s ohledem na ekonomické přínosy a ekologické dopady. Jsou využívány specifické metody, požadované normami ISO 9000, QS 9000, VDA 6 :

QFD – Definování požadavků zákazníka

PPAP – Proces schvalování dílů k výrobě

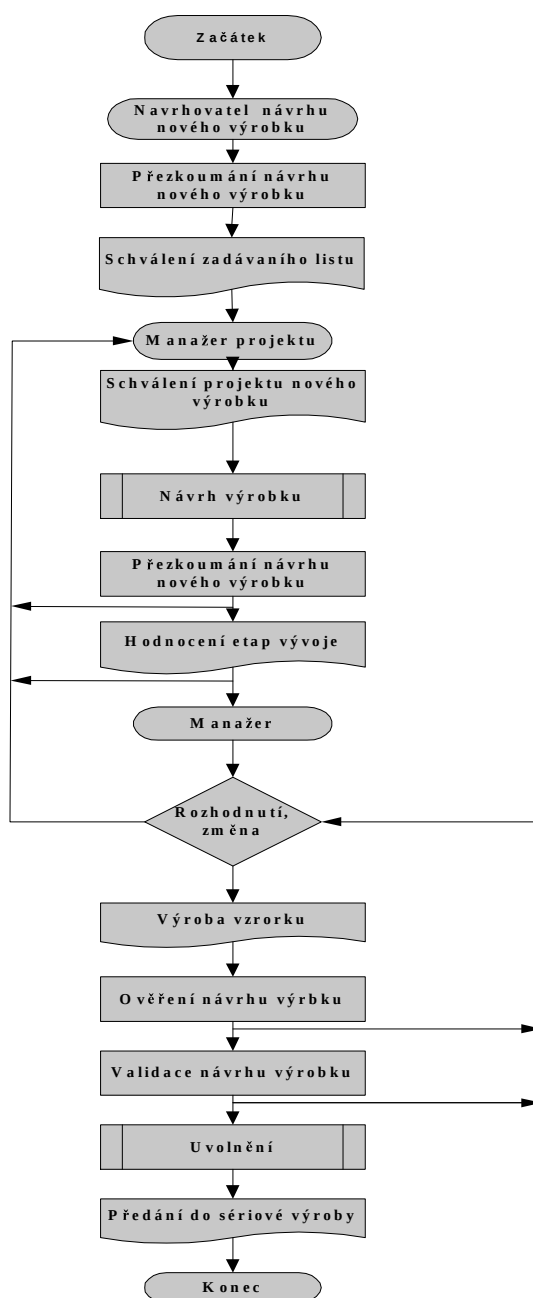
APQP – Moderní plánování jakosti výrobku a plán regulace

FMEA – Analýza možných vad a jejich důsledků

Přezkoumání je posouzení, zda v průběhu procesu vývoje nebo při ukončení vývoje dosahuje předmět vývoje stanovených parametrů zadání. Hodnotí se zejména plnění požadavků zákazníka, možnosti poruchových stavů při použití výrobku v jeho životním cyklu a působení na životní prostředí. Ověřování je potvrzení a poskytnutí objektivního důkazu (provedeno na výrobku), že požadavky byly splněny. Za ověření se požaduje alternativní výpočet, provedení zkoušek (protokol), porovnání nového návrhu a podobným osvědčeným návrhem.

Dalším krokem se stává validace. Jedná se o potvrzení o poskytnutí objektivního důkazu, že požadavky byly splněny a bylo dosaženo odpovídajícího stavu. Objektivním důkazem jsou naměřené hodnoty, výsledky zkoušek, souhlas a schválení zákazníka.

Po ukončení ověřování a validace jsou vypracovávány podklady pro cenovou kalkulaci na nový výrobek a předání do sériové výroby. Výše popisované procesní schéma je znázorněno na obr.2.



Obr. 2. Procesní schéma nového výrobku. [13]

7 SYNTÉZA IDEJE, DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A ANALÝZY FIRMY

Syntéza poznatků pro projektové řešení výrobkové inovace Armatex G firmy Kordárna, a.s. se opírá o poznatky a konfrontaci problému v předcházejících kapitolách. Z uvedených poznatků vyplývá, že inovační aktivity firem jsou v dnešní dynamické době, kdy se mění požadavky zákazníků a sílí tlaky konkurentů, základním předpokladem jejich úspěšné existence na trhu.

Tohoto faktu si je dobře vědoma i firma Kordárna a.s., a proto také inovační politika tvoří klíčovou součást jejího strategického zaměření. Také na základě provedené analýzy připravenosti firmy k inovacím, lze firmu Kordárna, a.s. ohodnotit jako schopnou využívat změn a inovaci pro zajištění své budoucí prosperity a konkurenceschopnosti. Z následných analýz vnějšího a vnitřního prostředí pak pro firmu Kordárna, a.s. vyplývá nutnost konsolidovat svou současnou pozici na trhu a následně se i na základě vstupu ČR do EU pokusit o růst svého tržního podílu. Jako vhodný nástroj k dosažení těchto nelehkých cílů lze pak využít právě inovace.

8 DIAGNÓZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Jak vyplývá z předcházejících kapitol, hlavním nositelem inovací je nový projekt, který tvoří základ metody využívané při inovacích – projektového řízení. Projektové řízení je tedy jednou z klíčových praktik, používaných pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu. Ve firmě Kordárna, a.s. se sice projekty řídí, ale jen ve velmi malém rozsahu a nevhodným způsobem. Při tomto způsobu řízení projektů se tak ve firmě často nedodržují termíny, překračují náklady a také se obtížně daří dosáhnout požadovaných parametrů provedení.

Proto tedy chce-li firma Kordárna, a.s. úspěšně dosáhnout svých cílů, musí v rámci své inovační politiky využívat projektového řízení. Na základě těchto skutečností a následných požadavků firmy Kordárna, a.s. jsem tedy tematiku inovací a projektového řízení zpracovala v této diplomové práci. Jako stěžejní případ pro uplatnění projektového řízení jsem se zvolila plánovaný projekt inovace jednoho z výrobků firmy Armatexu G.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

9.1 Současný stav

Výrobková skupina Geo je nejmladší a v současnosti nejrychleji se rozvíjející inovační oblastí. Jejich vývoj je datován od poloviny devadesátých let. Tyto materiály jsou určeny na rozdíl od kordových a séglových tkanin pro negumárenský průmysl, především pro stavebnictví.

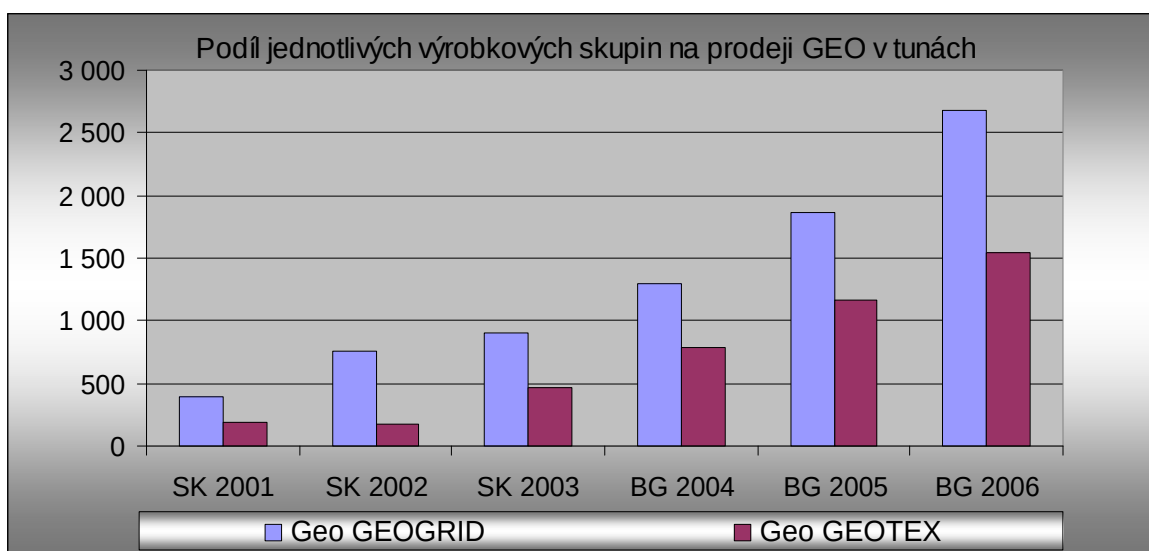
Tkaniny ve skupině Geo jsou rozlišovány dle použitých materiálů na dvě samostatné podskupiny, kterými jsou:

Geogrid – do této podskupiny jsou zahrnovány výrobky Armatex, Armatex RS a plánovaný Armatex G.

Geotex – tato podskupina je zastoupena především výrobky Kortex GT, Kortex GT PP.

Tyto dvě skupiny se od sebe liší především tím, že u skupiny geogrid jde o řídkou mřížovitou tkaninu a u skupiny geotex naopak o tkaninu s hustou strukturou ok. Tyto dva výrobky jsou speciálně vyvinuty pro výztuhy asfaltových vozovek, kdy plánované výrobky Armatex G a stávající Kortex GT a Kortex GT PP jsou zaměřeny obecně řečeno na výztuhu zemin a nestabilního podloží.

Jak jsem již předaslala v úvodním představení výrobního programu firmy Kordárna a.s. nejrychleji rozvíjející se výrobní divizí je divize Geo, která vykazuje jednoznačně největší nárůsty v prodeji od roku 2001 do roku 2004 a následně je předpokládán trend ještě rychlejšího nárůstu. Pokud se zaměřím na jednotlivé skupiny geogrid a geotex a jejich vývoj (viz.graf 7.) musím nutně konstatovat, že skupina geogrid má v divizi geo větší zastoupení než skupina geotex. Rapidní vzestup skupiny geogrid byl a je způsobený především systematickými výrobními inovacemi, které firma rasantně prosazuje. U skupiny geotex byl plánovaný rapidnější nárůst od roku 2003 což je též způsobeno již dokončujícím inovačním vývojem v této oblasti.



Graf 7. Podíl jednotlivých výrobních skupin na prodeji Geo. [14]

9.2 Žádoucí stav

Hlavním impulsem pro uskutečnění této inovace bylo zjištění, že srovnatelné výrobky konkurence vykazují podstatně nižší hmotnost na m^2 , lepší technické parametry, a tím i vyšší krycí příspěvek obchodu, než výrobky Kordárny, a.s. Touto skutečností docházelo k tomu, že naše firma ztrácela svou potencionální konkurenční výhodu, spočívající ve stále ještě podstatně nižší úrovni zpracovacích nákladů. Toto zjištění vedlo pracovníky firmy ke konstatování, že výrobky konkurence musí být vyráběny ze surovin, které mají jiné vlastnosti, než které se používají k výrobě ve firmě Kordárna, a.s.. Sílící konkurenční tlaky a následné požadavky zákazníků přiměly naši firmu k pružnému přehodnocení optimálnosti technologického procesu výroby a k naplánování projektu inovace pomocí nejmodernější metody projektového řízení.

9.2.1 Inovace Armatex G

Pro přiblížení plánovaného projektového řízení jsem si vybrala výrobní inovaci z divize Geo, konkrétně inovaci geotextilie Armatex G. Je nutné poznamenat, že se nebude jednat o celkovou výrobní inovaci, ale pouze o výraznou změnu původního již nevyhovujícího výrobku. Poté, co bude zaveden nový výrobek, starý zanikne. Inovované výrobky Armatex G budou určeny k vyztužení zemin a málo únosných podloží při stavbách silnic, dálnic, železnic a jiných přepravních ploch. Budou především využívány k vyztužení strmých násypových svahů a opěrných konstrukcí. Výztužná funkce bude dána vysokou pevností polyesterových vláken a vzájemným zaklíněním hrubých zrn zeminy a

geomříže. Bude se jednat o výstužné geomříže vyrobené z polyesterových vláken povrstvených pastou z polyvinylchloridu (PVC). Vyráběné v pevnostní řadě od 20 do 110 kN.m⁻¹ s velikostí oka od 20 do 35 mm. Charakterem a vlastnostmi použité suroviny bude výrobek odolný proti běžným chemikáliím a mikroorganismům vyskytujícím se v přírodních zeminách, a tak bude dostatečně odolný proti stárnutí.

Počátek této inovace bude datován návrhem ředitele divize Geo ing. Kadubcem. Tento návrh na zařazení vývojové úkolu bude podán dne 21.12. 2004. Tento návrh vývojového úkolu bude schválen dne 21.12.2004 technickým ředitelem firmy ing. Finferou. Dalším krokem bude předání úkolu vývojovému pracovníkovi panu Kučerovi dne 21.12.2004, který bude odpovídat za vyřešení předloženého zadání. Tento vývojový pracovník bude zpracovávat úplné zadání, které dne 30.12.2004 schválí generální ředitel firmy Kordárna a.s. ing. Trn. Následně bude vyroben vzorek, který bude průběžně testován od 6.6. 2005 a následně schválen dne 11.7.2005. Po té budou vzorky předány do Textilního zkušebního ústavu v České republice (testování důležité pro prodej na východní trhy) a do TBÚ Institut für textile Bau- und Umwelttechnik GmbH v Německu (testy požadované pro prodej na západní trhy). Z Textilního zkušebního ústavu bude obdržén certifikát dne 25.5.2006 a zkušebnou v Německu bude schválen již 14.7.2006. Od začátku srpna 2006 se plánuje inovovaný výrobek Armatex G sériově vyrábět.

Jak je patrné z plánovaného procesu vývoje výrobku bude tento proces velmi krátký, od zadání v prosinci 2004 se výrobek dostane do sériové výroby již počátkem srpna 2006, z čehož plyne, že celý proces bude trvat cca 20 měsíců.

9.2.2 Vyhodnocení plánované inovace

Z pohledu teorie inovací se bude jednat o pátý řád inovací: novou variantu, kdy firma Kordárna a.s. přejde k výrobě takového inovovaného výrobku, který se bude odlišovat změnou funkčních vlastností, výhodnějších pro uživatele. Bude se jednat o větší odolnost proti opotřebení, stárnutí a možnosti většího namáhání jak jednosměrnému tak i obousměrnému, které bude způsobeno především zlepšenými vlastnostmi v pevnosti a tažnosti daného výrobku. Změnou výchozího materiálu dojde k tomu, že díky charakteru a vlastností vstupní suroviny bude konečný výrobek velmi odolný proti běžným chemikáliím a mikroorganismům vyskytujícím se v přírodních zeminách.

Na základě zpracování předpokládané cenové kalkulace výrobku můžeme zhodnotit efektivnost plánované inovace z hlediska úspor materiálu, hmotnosti a přínosu na krycí příspěvek obchodu (KPO) viz tab. 8.

Jak je patrné z následující tabulky, celková úspora základního materiálu u všech šesti druhů Armatexu G by měla činit celkem 15,83% a za jednotlivé druhy je uvedena v tabulce. Největší úspory by mělo být dosaženo u typu ARM 4, kde bude úspora základního materiálu celých 31%. Krycí příspěvek obchodu (cena – přímý materiál) vzroste u inovovaných typů nejvíce u ARM 6 o 74% a dále pak u ARM 2 a ARM 4 o 73%. Jako další největší plánované zvýšení bude očekáváno u typu ARM 3 o 69% a ARM 1 o 65 %. Nejmenší nárůst KPO by měl pravděpodobně vykazovat inovovaný typ ARM 5 zvýšením o „pouhých“ 53%.

Tab. 8. Zhodnocení plánovaných úspor nového výrobku.[vlastní zpracování]

Plánov.ARMATEX G		CVYR	Hmotnost g.m ⁻²	ÚSPORA MATERIÁLU	CENA Kč/m ² v	KPO
ARM 1	původní	7601130	304	24%	30.00	9.36
	Nový	7601194	234		30.00	14.5
ARM 2	původní	7601158	377	15%	36.30	10.59
	Nový	7601459	322		36.30	14.45
ARM 3	původní	7601103	413	8%	39.30	9.56
	Nový	7601228	382		39.30	13.92
ARM 4	původní	7600997	517	31%	46.80	16.19
	Nový	7601316	363		46.80	22.3
ARM 5	původní	7600960	801	21%	70.20	14.7
	Nový	7601176	631		70.20	27.64
ARM 6	původní	7601112	628	16%	60.30	16.7
	Nový	7601219	530		60.30	22.71

V rámci této inovace bude nutno koupit dvě nové výrobní linky a též budou nutné další náklady na stavební úpravy haly, kde tyto stroje budou fungovat.

Výrobní linka I. – v hodnotě 17 468 000,- Kč

Výrobní linka II. – v hodnotě 20 102 000,- Kč

Stavební úpravy – v hodnotě 700 000,- Kč

Celkem budou plánované náklady činit 38 633 389,60,- Kč .

Nyní se podívám na to, jak by se měly změnit popřípadě nezměnit jednotlivé elementární prvky a vztahy vlivem inovace Armatexu G.

Elementární prvky faktorů výroby:

Kvalifikace pracovní síly – zůstane nezměněna

Pracovní prostředky – nákup nových výrobních linek

Suroviny – nový vstupní materiál

Elementární vztahy:

Technologie - zůstane nezměněna

Energie - zůstala nezměněna

Výrobek – inovovaný výrobek Armatex G

Organizace - zůstane nezměněna

Je zřejmé, že pravděpodobně dojde ke změně elementárních prvků pracovní prostředky a suroviny a následně výrobku. Své tvrzení o budoucím úspěchu realizace výrobní inovace mohu podpořit tím, že dojde ke zřetězení jednotlivých prvků a vztahů, jak nám říká teorie inovací.

9.3 Odůvodnění projektu

K odůvodnění projektu jsem využila přístupu SPIN, jenž je jednoduchou a účinnou technikou strukturování obhajoby.

SPIN znamená:

S - situace. Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do tohoto postavení dostali?

P - problém. Jaký problém tato situace představuje?

I - implikace (dopady, důsledky). Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému? Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?

N - nutnost. Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?

Situace – firma Kordárna, a.s. si je vědoma současné potřeby výrobní inovace geotextilií

Armatexu G.

Problém – nutnost této inovace je vyvolána stále sílícími tlaky konkurence a požadavky zákazníků k přehodnocení technických parametrů stávajících výrobků a optimalizace technologického procesu výroby, tak aby nedošlo ke ztrátě současné konkurenční výhody firmy.

Implikace – pokud nebude firma tento problém řešit, brzy tak ztratí současný předstih před konkurencí, a tak by mohlo dojít k odlivu stávajících zákazníků ke konkurenčním firmám, což by vyvolalo následný pokles tržeb z prodeje výrobků.

Nutnost – pomocí projektového řízení urychleně zavést inovovaný výrobek do výroby, a tak předejít výše zmíněným důsledkům.

9.4 Analýza nositelů oprávněných zájmů

Prvním krokem při plánování projektu výrobové inovace firmy Kordárna bude určení nositelů oprávněného zájmu, jenž jsou všichni ti, kteří jsou ovlivněni snahou plánovaný projekt realizovat. Konkrétně se jedná o následující subjekty:

Zákazníci: v rámci tohoto projektu se jedná o zákazníky firmy, kteří budou odebírat veškerou produkci plánovaného výrobku Armatex G (např. fa. ELIKOPOL Polsko, TERRATEST Španělsko, SWIFTEC Anglie, GENZIANA Itálie)

Dodavatelé: konkrétně se jedná o dodavatelské firmy, jejichž výrobky bude firma Kordárna, a.s. odebírat, jako potřebné komponenty pro výrobu svých výrobků (např. SLOVENSKÝ HODVÁB Slovensko, BRENNTAG ČR).

Vedení firmy: majitelé firmy podporují projektové řízení inovace, plně se podílejí na jednáních a odsouhlasili rozšíření výrobního programu firmy o tento výrobek.

Vedoucí projektu: je zodpovědný za výběr jednotlivých členů projektového týmu, řídí a koordinuje jejich činnost, vede jednání s vedením firmy a poskytuje informace o průběhu projektu. Pro tento projekt byl jako vedoucí stanoven pan Jiří Kučera.

Projektový tým: jeho členové se aktivně podílejí na jednotlivých činnostech projektu, řídí a koordinují činnost pracovníků v rámci projektu. Pro tento projekt byl ustanoven tým v následujícím složení: Kučera J., Ing. Šťastný I., Kazík J., Ing. Machálek F., Ing. Hudeček

.Ekonomický útvar: provádí ekonomické, finanční plánování a vyhodnocování.

Vývojový tým: podílí se na samotné inovaci výrobku, jeho úkolem je navrhnout a vyvinout takový výrobek, který bude splňovat požadavky zákazníků.

Výrobní úsek: podílí se na přípravě technické dokumentace, na výrobě vzorků a testování výrobku a především zodpovídá za kvalitu inovovaného výrobku.

Konkurence: výzva konkurenci, která má zájem o dodržování pravidel volné soutěže (např. HUESKER SNR, SYNTEEN SNR, NICOLON Holandsko, TELETETILES Norsko, POLYFELT Rakousko)

9.4.1 Postoje nositelů oprávněných zájmů

Zákazníci: postoj zákazníků k projektu je kladný, jelikož mají zájem o takové výrobky, které splní nejen jejich požadavky, ale především budou následně schopny uspokojit i konečné uživatele, což jim skýtá příležitost k rozšíření stávajícího trhu.

Dodavatelé: jejich postoj k projektu je rovněž velmi vstřícný, protože jim zajistí stabilní odběr jejich materiálu ze strany Kordárny, a.s..

Vedení firmy: vzhledem k tomu, že majitelé firmy odsouhlasili a také se podílejí na inovačním procesu, je jejich postoj velmi kladný.

Vedoucí projektu: jelikož je zodpovědný za bezproblémový chod a koordinaci celého projektu, lze jeho postoj označit za velmi vstřícný.

Projektový tým: jeho postoj je velmi kladný, neboť se z velké části přímo podílí na jednotlivých dílčích činnostech.

Ekonomický útvar: postoj tohoto útvaru není až tak vstřícný, jelikož přiřazení zdrojů, stanovení kalkulací a celkové řízení projektu je náročnější a bude vyžadovat zvýšené úsilí celého útvaru.

Vývojový tým: jeho postoj k projektu je celkem kladný, podílí se na inovaci přímo a je na provedení projektu velmi silně zainteresován.

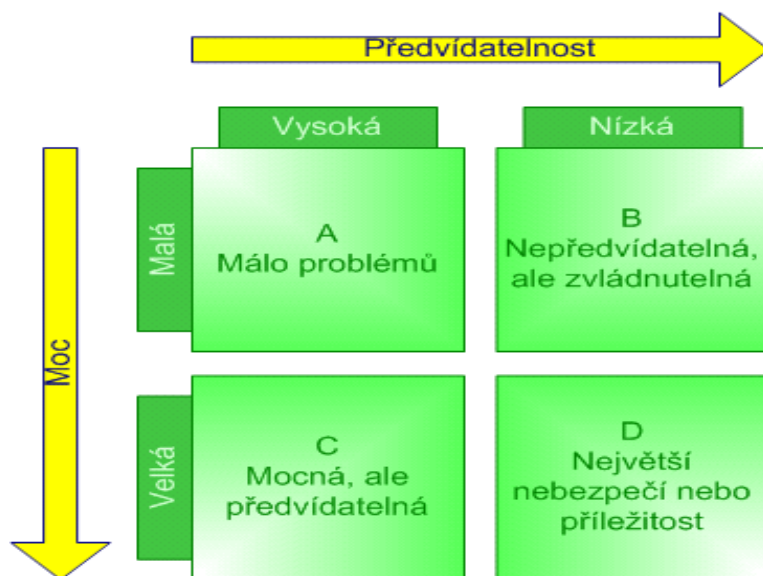
Výrobní úsek: postoj výrobního úseku můžeme označit za poměrně kladný, protože provedení požadované inovace nezpůsobí příliš velké komplikace v oblasti výroby.

Konkurence: postoj konkurence k projektu inovace je negativní, protože ohrozí a následně sníží její vliv na trhu, a tak může následně způsobit odliv současných zákazníků.

9.4.2 Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů

K vyhodnocení možného vlivu nositelů oprávněného zájmu použijí následující analýzu:

Matice moci / dynamismu – bere v úvahu sílu skupin nositelů oprávněného zájmu a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům.



Obr. 3. Matice moci / dynamismu nositelů oprávněných příjmů. [vlastní zpracování]

Pole D – největší nebezpečí nebo příležitost: mezi nositele oprávněného zájmu, kteří mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu patří zákazníci, a to tím že ztratí zájem o inovované výrobky.

Rovněž je u těchto nositelů obtížné předvídat a následně vyhodnotit jejich postoj k možným problémům.

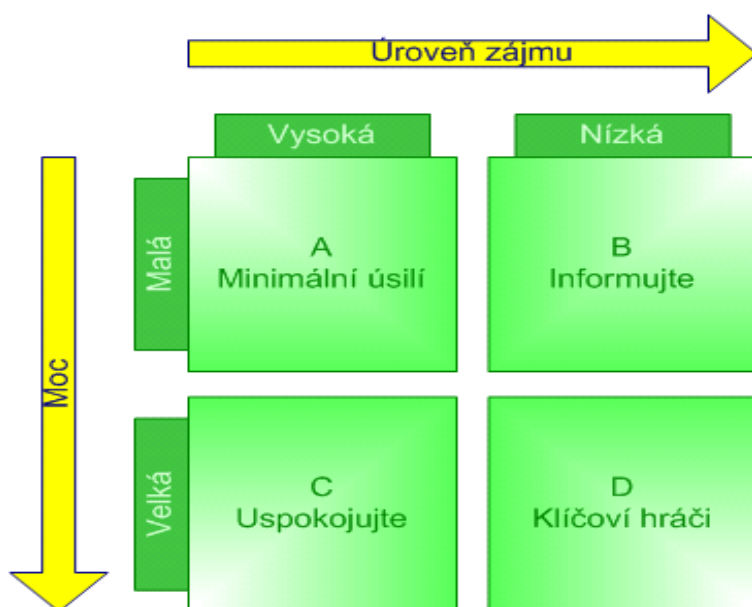
Pole C – mocná, ale předvídatelná: u těchto nositelů je relativně snadné zjistit jejich postoj k projektu, konkrétně se jedná o vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým, vývojový úsek, výrobní úsek a ekonomický úsek.

Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná: přesto, že je postoj dodavatelů k možným problémům obtížné předvídatelný, konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře.

Pole A – málo problémů: u nositelů oprávněných zájmů v tomto poli je možno relativně snadno zjistit jejich postoj k projektu, ale konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře.

Proto bych do této skupina zařadila konkurenci.

Matice moci / zájmu – zkoumá moc skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnání se zájmem, který pravděpodobně projeví během projektu.



Obr. 4. Matice moci / zájmu nositelů oprávněných příjmů. [vlastní zpracování]

Pole D – klíčoví hráči: do této skupiny bych zařadila zákazníky, vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým, vývojový tým a výrobní úsek, jejichž zájem o projekt je poměrně vysoký a současně mohou velmi silně ovlivnit výsledek celého projektového řízení. Jsou klíčovými subjekty firmy Kordárna, a.s..

Pole C – uspokojovat: v tomto poli hraje klíčovou roli ekonomický úsek, protože tento nositel oprávněného zájmu je relativně pasivní ve vztahu k projektu, ale jeho rozhodnutí může mít poměrně velký vliv na projekt (např. rozhodnutí o přidělení zdrojů). Proto je důležitá jejich informovanost o probíhajícím projektovém řízení a možnost respektování jejich názorů a postojů.

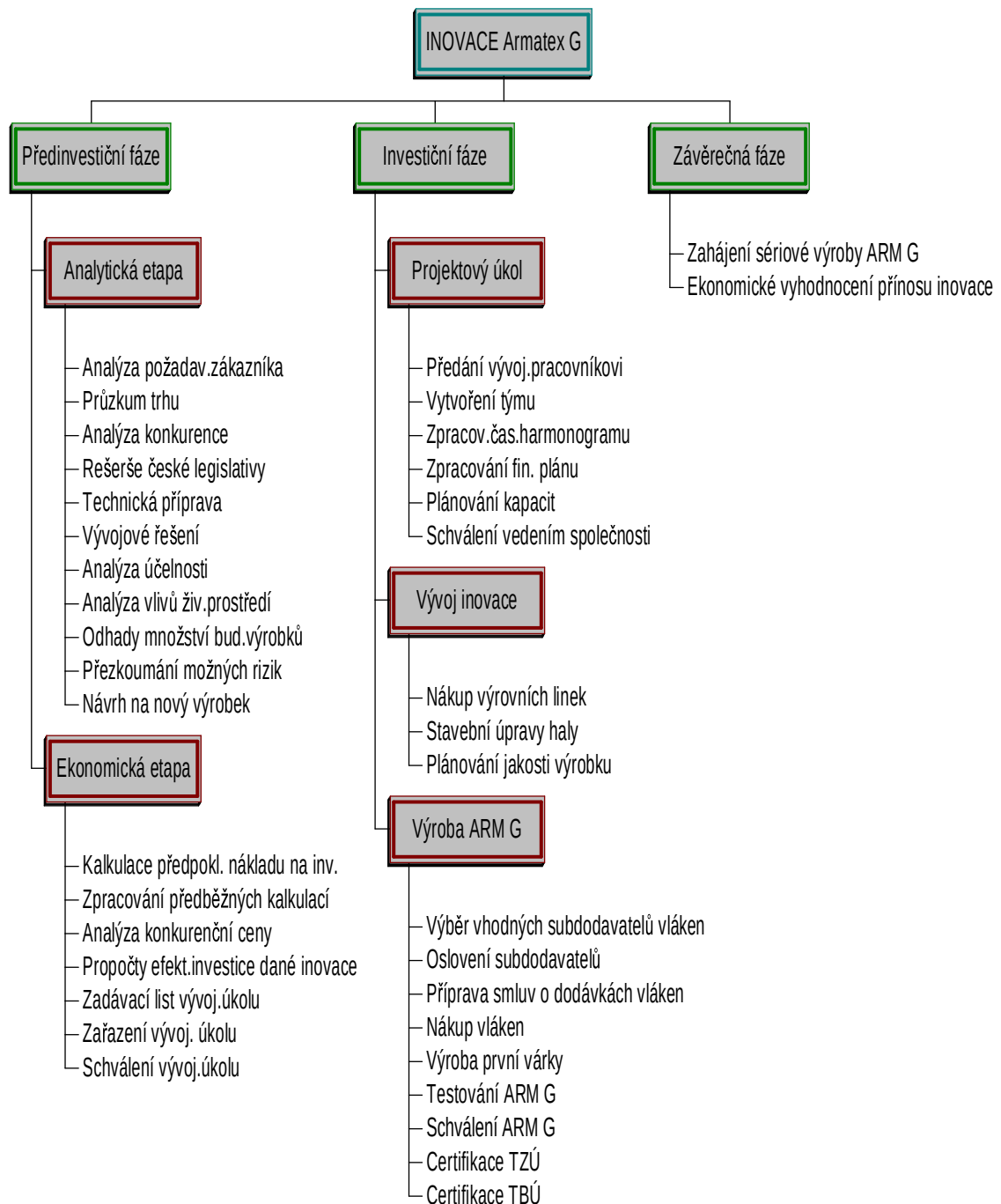
Pole B – informovat: do tohoto pole bych zařadila dodavatele, ale i konkurenci. Tito nositelé oprávněného zájmu mají sice poměrně velký zájem o projekt, ale jejich moc ovlivnit výsledek projektu není velká.

Pole A – minimální úsilí: v rámci projektu firmy Kordárna, a.s., nelze do tohoto pole zařadit žádného z nositelů oprávněného zájmu, neboť ani jeden z nich se nevyznačuje nízkou úrovní zájmu o projekt a zároveň malou mocí ovlivnit výsledek tohoto projektu.

9.5 Seznam činností projektu

V rámci odůvodnění projektu byl sestaven také seznam činností projektu, který je v kompletní šíři uveden v příloze P VI.

9.6 Strukturní plán projektu



Obr. 5. Strukturní plán projektu. [vlastní zpracování]

9.7 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti popisuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi řešenými v rámci projektu a nositeli oprávněných zájmů.

Podoba těchto vztahů je následující:

Primární – primární vztah k dané činnosti může mít pouze jeden nositel oprávněného zájmu.

Schvalovací pravomoc – nejvyšší forma pravomoci. Pouze určitý subjekt je oprávněn schválit část nebo celý projekt. Bez souhlasu příslušného subjektu nesmí být daná součást projektu realizována.

Řídící zodpovědnost – příslušný subjekt na dané úrovni projektu má výhradní řídicí zodpovědnost za realizaci projektových činností v rámci delegovaných pravomocí.

Věcná přímá zodpovědnost – příslušný subjekt má věcnou přímou zodpovědnost za vykonání a splnění věcného obsahu dané činnosti v požadované kvalitě, čase a nákladech.

Sekundární – sekundární vztah může mít k dané činnosti více oprávněných zájmů.

Věcná nepřímá zodpovědnost – zodpovědnost za realizaci podpůrných činností nezbytných pro realizaci projektu.

Komunikační – pomocí komunikačních vztahů se vytváří širší povědomí o realizovaném projektu.

Konzultační vztah – nositel primární zodpovědnosti musí konzultovat postup prací se subjektem, který má konzultační zodpovědnost, jeho názor však může být ignorován.

Tab. 9. Matice zodpovědností projektu.[vlastní zpracování]

MATICE ZODPOVĚDNOSTI												
Projekt : Inovace Armatex G												
Zodpovědnost						Nositelé oprávněných zájmů						
S - schvalovací Ř - řídící VP - věcná přímá VN - věcná nepřímá K - konzultační						Zákazníci	Dodavatelé	Vedení firmy	Vedoucí projektu	Projektový tým	Ekonomický útvar	Vývojový tým
												Výrobní úsek
												Konkurence
Kód	Popis činnosti					Zodpovědnost						
1	Analýza požadavků zákazníka					K		S		Ř		VP
2	Průzkum trhu								K	Ř		VP
3	Analýza konkurence							S	Ř	VP		K
4	Rešerše české legislativy-patenty							S	Ř	VP		K
5	Technická příprava							S	Ř	K		VN
6	Vývojové řešení							S		Ř		VP
7	Analýza účelnosti							S	Ř	VP		K
8	Analýza vlivů na životní prostředí									Ř		K
9	Odhady množství bud.výrobků,zákazníků a trhu							S	Ř	K	VP	
10	Přezkoumání možných rizik a následků							S		Ř	K	VP
11	Návrh na nový výrobek (milník)							S		Ř		VP
12	Kalkulace předpokládaných nákladů na investice							S	Ř		VP	VN
13	Zpracování předběžných kalkulací							S	Ř		VP	K
14	Analýza konkurenční ceny							S	VP	K	Ř	K
15	Propočty efektivnosti investice dané inovace									Ř	VP	VN
16	Zadávací list vývojového úkolu (milník)							S		Ř		VP
17	Zařazení vývojového úkolu (21.12.2004)							S	Ř	K		VP
18	Schválení vývojového úkolu (21.12.2004)							S	Ř			VP
19	Předání vývojovému pracovníkovi (21.12.2004)								S	K		VP
20	Vytvoření týmu							S	Ř	VP	K	K
21	Zpracování časového harmonogramu							S	Ř	VP		K
22	Zpracování finančního plánu							S	Ř		VP	K
23	Plánování kapacit							S		Ř		K
24	Schválení vedením společnosti (30.12.2004-milník)							S	K	K		
25	Nákup výrobní linky I. a II.					K	K	S		Ř		VN
26	Stavební úpravy stávající haly							S		Ř		VN
27	Plánování jakosti výrobku					K	K	S		Ř		VP
28	Výběr vhodných subdodavatelů vláken						K	S		Ř		K
29	Oslovení subdodavatelů						K	S	K	K		VP
30	Příprava smluv o dodávkách vláken						K	S		Ř		
31	Nákup vláken					K	K	S		Ř		
32	Výroba první várky							S		Ř		VN
33	Testování ARMATEXU G (6.6.2005)									Ř		VN
34	Schválení ARMATEXU G (11.7.2005)							S		Ř		VN
35	Certifikace TBÚ Německo (28.5.2006)								Ř	K		VP
36	Certifikace TBÚ Německo (14.7.2006)								Ř	K		VP
37	Zahájení sériové vyr. ARMATEXU G (srpen2006)									Ř		VN
38	Ekonomické vyhodnocení přínosu inovace							S	Ř	K	VP	VN

9.8 Časový plán realizace projektu výrobné inovace Armatex G

Pro sestavení tohoto projektu bylo využito prostředí programu MS Projekt, ve kterém je zpracován jak harmonogram projektu pomocí Ganttova řádkového diagramu – metodou kritické cesty, tak i rozpočet nákladů celého projektu. Tento výstup je součástí Přílohy VII.

9.9 Definování rizik projekt

Pojem riziko lze v podnikání obecně vymezit jako definovanou, obvykle finančně vyjádřenou nejistotu. Riziko je tudíž přirozenou součástí každého projektu. Proto i z tohoto důvodu je nutné, aby byla tato možná rizika analyzována a řízena. Každé takové riziko můžeme pak kromě samotného popisu nadefinovat pomocí jeho dopadu na projekt a pravděpodobnosti, s jakou můžeme očekávat, že dané riziko nastane. V našem konkrétním případě můžeme tedy hovořit o těchto rizicích.

Tab. 10. Přehled rizik projektu. [vlastní zpracování]

Číslo	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1	Nedostatek finančních prostředků	9	45%
2	Fluktuace měny	8	40%
3	Absence klíčových pracovníků	7	5%
4	Zhoršení pozice firmy na trhu	4	35%
5	Nepříznivé podnikatelské klima na trhu	5	15%
6	Změna strategických plánů firmy	8	20%
7	Hospodářská recese v české ekonomice	2	25%
8	Zásadní politické změny ve společnosti	3	5%

Z přehledu jednoznačně vyplývá, že největší dopad na projekt by mohla mít následující rizika:

- Nedostatek finančních prostředků
- Fluktuace měny

- Změna strategických plánů firmy

Pravděpodobnost jejich výskytu je však poměrně malá, neboť firma Kordárna, a.s. má pro projekt vyhrazeny dostatečné finanční zdroje.

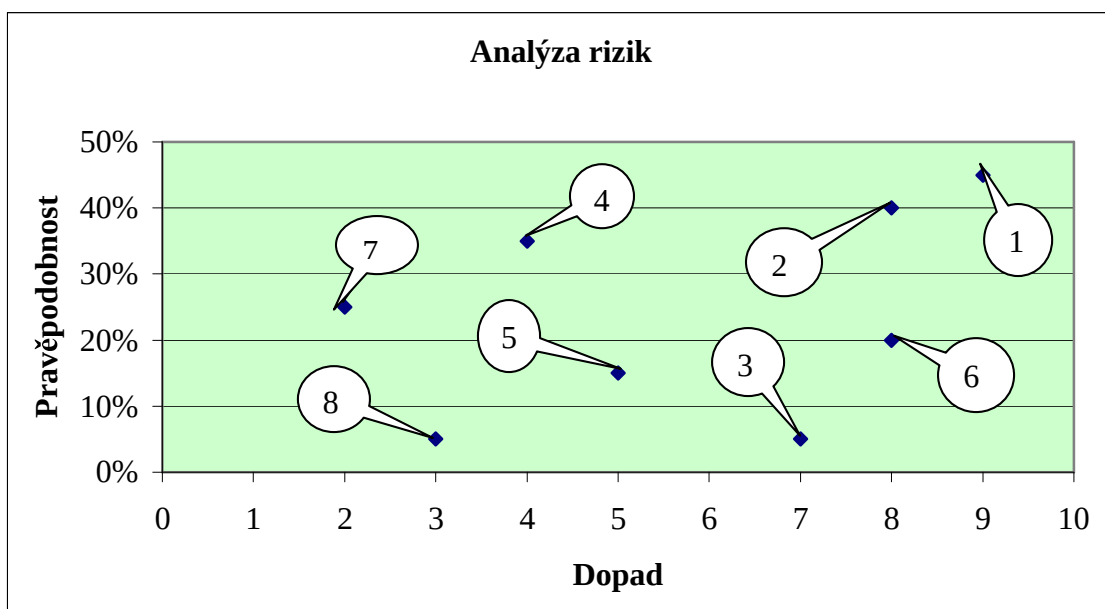
Středně velký dopad i pravděpodobnost výskytu by pak mohla mít tato rizika:

- Absence klíčových pracovníků
- Nepříznivé podnikatelské klima na trhu
- Zhoršení pozice firmy na trhu

Poměrně malý dopad i pravděpodobnost výskytu vykazují následující rizika:

- Hospodářská recese v české ekonomice
- Zásadní politické změny ve společnosti

Definovaná rizika projektu výrobní inovace můžeme také graficky znázornit pomocí níže uvedeného grafu.



Graf 8. Analýza rizik. [vlastní zpracování]

Aby byla analýza rizik kompletní, je zapotřebí také navrhnout varianty alternativních řešení, která by byly k dispozici v případě, že by některá z rizikových situací nastala:

Nedostatek finančních prostředků – toto riziko může mít na projekt firmy podstatný vliv, neboť pokud dojde k omezení možnosti čerpat pro projekt plánované finanční zdroje nemůže realizace projektu proběhnout v celém svém rozsahu. Řešením se jeví externí financování nebo rozvolnění termínu realizace projektu.

Fluktuace měny – riziko fluktuace měny (především její zpevnování vůči EURO a USD) může mít negativní dopad hlavně na konečné příjmy z realizace tohoto projektu.. Hlavním důvodem je skutečnost, že většina produkce tohoto projektu bude směřovat do zemí EU. Toto riziko nemůže firma nijak ovlivnit, ale pouze zmírnit použitím různých zabezpečovacích metod (hedging).

Absence klíčových pracovníků – absence těchto pracovníků by rovněž negativně ohrozila realizaci tohoto projektu. Okamžitým řešením by bylo vyhledání a rychlé proškolení nových pracovníků, což by pravděpodobně znamenalo nemožnost dodržení termínu zdárného ukončení projektu.

Zhoršení pozice firmy na trhu – řešením by bylo buď rozvolnění termínu realizace projektu nebo „ outsourcing“ celého projektu, včetně jeho financování nebo opět rozvolnění realizace projektu .

Nepříznivé podnikatelské klima na trhu – tato hrozba se může projevit především v souvislosti s rivalitou konkurenčního prostředí, která by mohla v případě „oslabení“ firmy negativně ovlivnit průběh projektu. Opětovným řešením se jeví rozvolnění projektu, odložení projektu nebo případná eliminace této hrozby.

Změna strategických plánů firmy – tato hrozba úzce souvisí s předchozí hrozbou, a proto navrhovaná řešení jsou identická.

Hospodářská recese v české ekonomice – řešením je dopředná alokace potřebných finančních zdrojů a využívání globálního prostředí pro realizaci podnikatelských aktivit firmy.

Zásadní politické změny ve společnosti – toto riziko se nedá předem eliminovat, pouze můžeme předem monitorovat vývoj celé situace.

10 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

V rámci projektového řešení diplomové práce byl zpracován kompletní plán projektu strategického rozvoje firmy Kordárna, a.s. prostřednictvím výrobní inovace Armatexu G, přičemž jednotlivé součásti projektového plánu byly sestaveny dle zásad Společnosti pro projektové řízení.

Při řešení projektu výrobní inovace Armatexu G metodou kritické cesty, která je obecně známá a běžně používaná, činí plánovaná délka trvání projektu cca 20 měsíců. Přičemž plánované náklady na projekt budou činit 38 633 tis.Kč a podle plánovaného harmonogramu by započala v srpnu 2006 sériová výroba inovovaného výrobku.

Při zpracování projektového řízení jsem nabyla dojmu, že dokončení projektu proběhne bez vážnějších problémů, protože všichni zainteresovaní zaměstnanci firmy Kordárna, a.s. podporují tento projekt a podílejí se na detailním a zdárném zpracování tohoto projektu.

11 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

11.1 Hodnocení projektu z pohledu analýzy investičního rozhodování

Jelikož ukončení projektu proběhne až po napsání a obhájení této diplomové práce, je možné se na hodnocení jeho přínosů podívat pouze z pohledu analýzy investic, tedy z pohledu investičního rozhodování. Podstatou hodnocení investic je proto porovnávání vynaloženého kapitálu(výdajů na investici) s výnosy (příjmy), které tato investice přinese, tj. hodnocení výnosnosti (rentability) investice. Výnosem z investice je přírůstek zisku po zdanění a přírůstek odpisů, které se vrací firmě v ceně prodaných výrobků. Souhrnně tyto dvě položky tvoří cash flow. Je zřejmé, že přijatelný je takový investiční projekt, jehož budoucí výnosy převýší náklady na něj vynaložené.

K tomuto účelu použiji metodu výpočtu čisté současné hodnoty, která představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (cash flow) a náklady na investici.[18] Nutno ještě dodat, že financování celého projektu výrobní inovace bude probíhat pouze s využitím vlastních zdrojů. Management firmy stanovil podnikovou diskontní míru pro zhodnocení návratnosti projektu ve výši 6 %. Předpokládaná životnost inovovaného výrobku je 10 let. Pro výpočet čisté současné hodnoty použiji vztah:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN \quad (18)$$

kde ČSH čistá současná hodnota investic

CF očekávaná hodnota cash flow v období t

IN náklady na investici

t počet let realizace projektu

i kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)

n doba životnosti investice

Tab. 11. Diskontované cash flow z realizace projektu.[vlastní zpracování]

	0.	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
ARMATEX G	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INVESTICE												
výrobní linka I. a II.		37 570										
stavební úpravy stávající haly		700										
INVESTIČNÍ NÁKLADY v tis. Kč	0	38 270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
náklady projektu inovace ARMATEX G	111	75	178	0	0	0	0	0	0	0	0	0
odpisy (viz. investice)	0	2 515	3 773	3 773	3 773	3 773	3 773	3 773	3 773	3 773	3 773	1 268
náklady související s výrobou ARMATEX G			17 113	51 340	51 340	51 340	51 340	51 340	51 340	51 340	51 340	51 340
NÁKLADY CELKEM v tis.Kč	111	2 590	21 064	55 113	55 113	55 113	55 113	55 113	55 113	55 113	55 113	52 608
VÝNOSY												
Tržby z prodeje vlastních výrobků	0	0	29 665	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197
VÝNOSY CELKEM v tis.Kč	0	0	29 665	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197	71 197
ZISK (tržby - náklady)	-111	-2 590	8 602	16 084	16 084	16 084	16 084	16 084	16 084	16 084	16 084	18 589
ZDANĚNÍ ZISKU 26%	0	0	2 236	4 182	4 182	4 182	4 182	4 182	4 182	4 182	4 182	4 833
ZISK PO ZDANĚNÍ	-111	-2 590	6 365	11 902	11 902	11 902	11 902	11 902	11 902	11 902	11 902	13 756
V tis. Kč	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CF - za období (zisk po zdanění + odpisy)	-111	-75	10 138	15 675	15 675	15 675	15 675	15 675	15 675	15 675	15 675	15 023
Diskontované CF (podnik. diskontní sazba) 6%	-111	-75	9 564	13 950	13 161	12 416	11 713	11 050	10 425	9 834	9 278	8 389
Diskontované CF - kumulativně	-111	-186	9 378	23 329	36 489	48 905	60 618	71 668	82 093	91 927	101 205	109 594

Z výše uvedené tabulky jednoznačně vyplývá, že realizace projektu výrobní inovace Armatexu G je pro firmu výhodná. Čistá současná hodnota totiž vykazuje nezanedbatelnou kladnou hodnotu ve výši 71 324 tis. Kč, čímž zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku. Rovněž i doba návratnosti dané investice vzhledem k její životnosti je velice příznivá, protože se zaplatí po třech letech a dvou měsících.

11.2 Závěrečná doporučení

Z provedené analýzy jednoznačně vyplývá, že pro firmu Kordárna, a.s. je výhodné aplikovat zásady systematického prosazování účinné inovační politiky, prostřednictvím metod efektivního projektového řízení.

Firmě se proto doporučuje, aby na základě této diplomové práce a především zde zpracovaného projektu aplikovala tyto postupy při plánování a realizaci konkrétní výrobní inovace Armatexu G, což přinese na jedné straně úspory nákladů, na straně druhé růst tržeb a obecnou expanzi firmy, která bude posilovat její konkurenceschopnost.

ZÁVĚR

V dnešní době se ve většině větších i malých firem realizuje řada projektů, jejichž řízení má svá specifika. Nerespektování těchto specifik pak může vést k nesplnění projektových cílů a vzniku nemalých ekonomických ztrát. Přitom efektivnost realizace řady projektů bývá hlavním faktorem ovlivňujícím prosperitu firmy. To je také důvod, proč jsou otázky efektivního projektového řízení v popředí zájmu všech firem, jemuž chtějí obstát v ostrém konkurenčním boji a získat výrazné konkurenční výhody.

Hlavním cíle a účelem této diplomové práce bylo vypracování projektového řešení výrokové inovace ve firmě Kordárna, a.s. Velká nad Veličkou a následné porovnání jeho časového plánu, jenž byl zpracován metodou projektového řízení – Metoda kritické cesty.

V teoretické části byla definována idea a hypotéza projektového řešení. Následně byly zhodnoceny dostupné literární prameny s důrazem na oblast inovací a projektového řízení. Pro podporu projektového řešení zvoleného projektu výrokové inovace byla poté v rámci analytické části zpracována analýza připravenosti firmy k inovacím, finanční analýza a analýza současné situace vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Uvedené analýzy pak umožnily formulovat diagnózu pro zpracování projektové části.

V závěru mé diplomové práce pak byla prokázána správnost, úplnost a efektivnost projektového řešení prostřednictvím ověření splnění vytýčeného cíle a byla formulována závěrečná doporučení.

Na základě výsledků této práce jsem dospěla k přesvědčení, že firma Kordárna, a.s. prosazuje účinnou inovační politiku se současným efektivním projektovým řízením, čímž stabilně upevňuje dobrou tržní pozici v globálním řetězci nejen evropského, ale i světového konkurenčního prostředí. Tento potenciál zajistí firmě do budoucna výrazné zvýšení nejen objemu výroby a prodeje, ale i zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VALENTA, F. *Svět podle Schumpetera*. Časopis Ekonom, 1999, č. 49, s. 64-65, ISBN 210-0714.Text.
- [2] VACULÍK, J. *Technický rozvoj v tržním hospodářství*. Brno: MU Brno, 1999. ISBN 80-210-2214-0.
- [3] PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7162-461-4.
- [4] VLČEK, R., OBERMANOVÁ, E. *Marketingový management inovací*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-005-9.
- [5] KIERNAN, M. *Inovuj, nebo nepřežiješ!* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-56-5.
- [6] ŠVEJDA, P. A KOL. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.
- [7] MLČOCH, J. *Inovace a výnosnost podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2002. 188 s. ISBN 80-7201-302-5.
- [8] DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1993. 267 s. Přel. z: Innovation and Entrepreneurship. ISBN 80-85603-29-2.VALENTA
- [9] VRÁBLÍK, M A KOL. *Konkurenceschopnost malých a středních firem - dílčí výzkum – na správu*. CEZ: J22/98:26300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2004.
- [10] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- [11] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002.ISBN 80-247-0392-0.
- [12] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektově orientovaná společnost*. Moderní řízení 2004. Ročník XXXVIII. č.1. s. 22 – 24. ISSN 0026-8720.
- [13] Interní materiály firmy Kordárna, a. s. Velká nad Veličkou.

- [14] KADLČKOVÁ, B. *Analýza prosazování výrobních inovací jako východisko k posilování konkurenceschopnosti firmy Kordárna, a.s.*. Bakalářská práce. Zlín: UTB, 2003.
- [15] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K., *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. Zlín: UTB, 2004. ISBN 80-7318-189-4.
- [16] *Mapa připravenosti firmy k inovacím*. [online] [citace 2004-02-20]. Dostupné z < [http:// www.kip.zcu.cz/USME/dot_MSP.doc](http://www.kip.zcu.cz/USME/dot_MSP.doc) >
- [17] VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem a rozvojový potenciál*. Doktorská disertační práce, Praha: VŠE PRAHA, 2002.
- [18] SYNEK, M A KOL. *Manažerská ekonomika* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj prodeje výrobních divizí. [14]	10
Graf 2. Podíl prodeje výrobních divizí na celkovém prodeji v roce 2003.[14]	11
Graf 3. Struktura oběžných aktiv firmy Kordárna, a.s. [13]	36
Graf 4. Struktura pasiv firmy Kordárna, a.s. [13]	37
Graf 5. Struktura výnosů firmy Kordárna, a.s. [13]	38
Graf 6. Struktura pasiv firmy Kordárna, a.s. [13]	39
Graf 7. Podíl jednotlivých výrobních skupin na prodeji Geo. [14].....	57
Graf 8. Analýza rizik. [vlastní zpracování]	70
Graf 9. Hodnocení připravenosti firmy k inovacím.[16]	83
Graf 10. Vývoj rentability firmy Kordárna, a.s. [vlastní zpracování].....	85
Graf 11. Vývoj likvidity firmy Kordárna, a.s.. [vlastní zpracování].....	85

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj aktiv firmy Kordárna, a.s.[13].....	35
Tab. 2. Vývoj pasiv firmy Kordárna, a.s.[13]	36
Tab. 3. Vývoj výnosů firmy Kordárna, a.s. [13].....	38
Tab. 4. Vývoj nákladů firmy Kordárna, a.s.[13].....	39
Tab. 5. Kauzální analýza slabých stránek. [vlastní zpracování]	47
Tab. 6. Kauzální analýza silných stránek [vlastní zpracování].....	47
Tab. 7. Analýza SWOT. [vlastní zpracování]	49
Tab. 8. Zhodnocení plánovaných úspor nového výrobku.[vlastní zpracování]	59
Tab. 9. Matice zodpovědností projektu.[vlastní zpracování].....	67
Tab. 10. Přehled rizik projektu. [vlastní zpracování].....	69
Tab. 11. Diskontované cash flow z realizace projektu.[vlastní zpracování].....	74
Tab. 12. Vývoj poměrových ukazatelů firmy. [vlastní zpracování]	84
Tab. 13. Faktory vnějšího okolí podniku. [vlastní zpracování]	86
Tab. 14. Analýza prostředí PEST – metoda ETOP. [vlastní zpracování]	87
Tab.15. Analýza prostředí PEST – metoda MAP. [vlastní zpracování]	88
Tab. 16. Kvalifikace příležitostí a hrozeb. [vlastní zpracování]	88
Tab. 17. Přiřazení váhy faktorům. [vlastní zpracování].....	89
Tab. 18. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví. [vlastní zpracování]	91
Tab. 19. Hodnocení hrozby vstupu do odvětví. [vlastní zpracování]	91
Tab. 20. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.[vlastní zpracování].....	91
Tab. 21. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů. .[vlastní zpracování]	92
Tab. 22. Hodnocení vyjednávací hrozby substitutů. [vlastní zpracování]	92
Tab. 23. Přiřazení váha KFÚ. [vlastní zpracování].....	93
Tab. 24. Hodnocení KFÚ. [vlastní zpracování]	94
Tab. 25. Seznam činností projektu. [vlastní zpracování].....	95

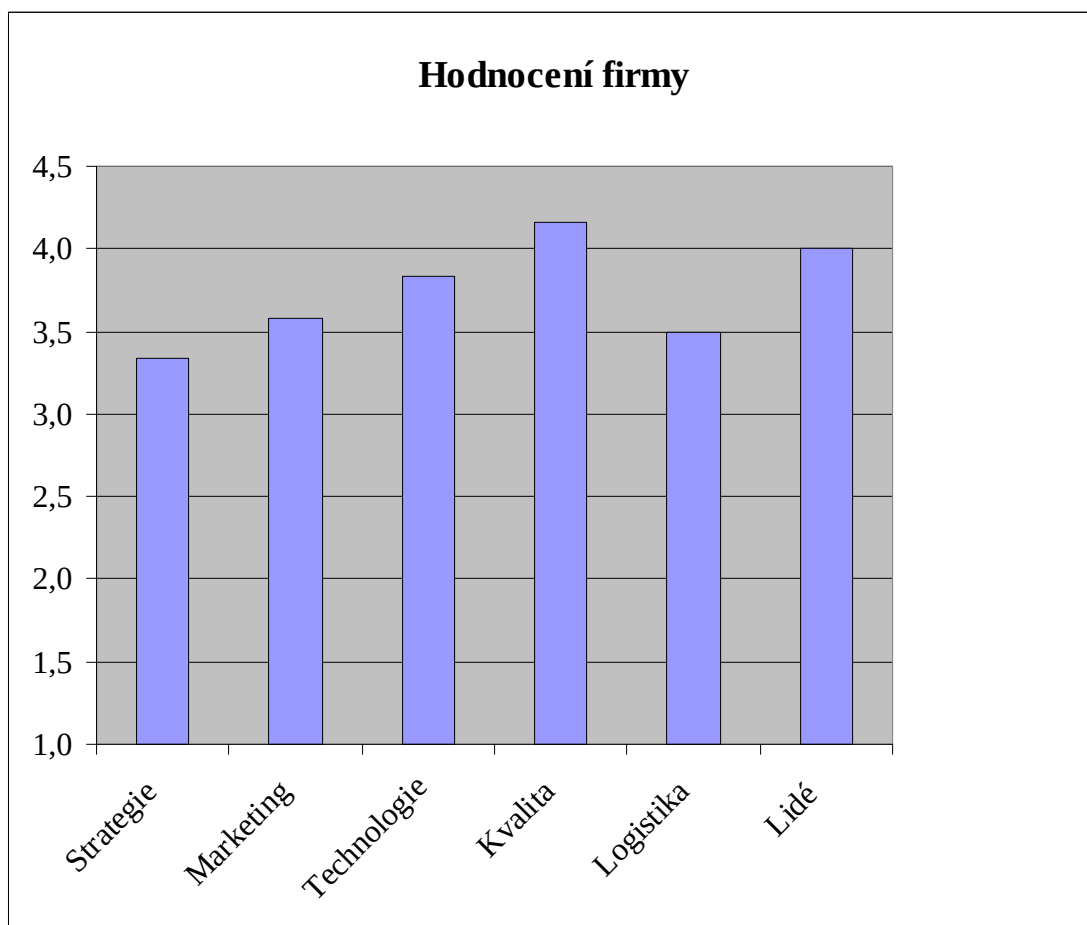
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Seznam inovačních překážek. [vlastní zpracování]	20
Obr. 2. Procesní schéma nového výrobku. [13]	53
Obr. 3. Matice moci / dynamismu nositelů oprávněných příjmů. [vlastní zpracování]	63
Obr. 4. Matice moci / zájmu nositelů oprávněných příjmů. [vlastní zpracování]	64
Obr. 5. Strukturní plán projektu. [vlastní zpracování]	66
Ob. 6. Harmonogram projektu – Ganttův diagram. [vlastní zpracování]	Chyba! Zázložka není definována
Obr. 7. Certifikát kvality.[13]	100

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Grafické zhodnocení připravenosti firmy k inovacím
- P II Vývoj poměrových ukazatelů firmy
- P III Analýza PEST
- P IV Porterova analýza
- P V Analýza klíčových úspěchů firmy - identifikace silných a slabých stránek
- P VI Seznam činností projektu inovace Armatex G
- P VII Harmonogram projektu – Ganttův diagram
- P VIII Certifikát kvality

**PŘÍLOHA P I : GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI
FIRMY K INOVACÍM.**

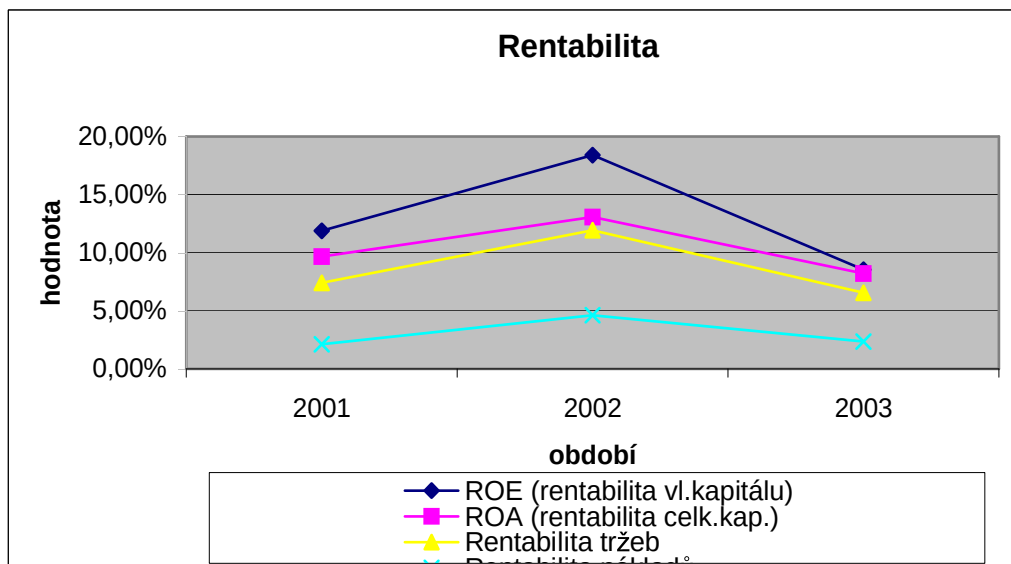


Graf 9. Hodnocení připravenosti firmy k inovacím.[16]

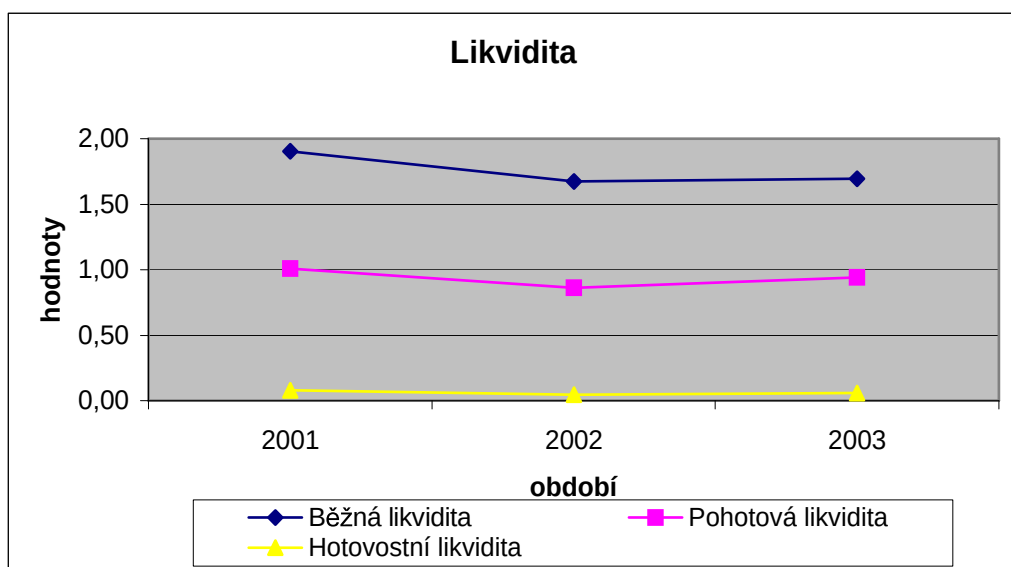
PŘÍLOHA P II: VÝVOJ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.

Tab. 12. Vývoj poměrových ukazatelů firmy. [vlastní zpracování]

Ukazatel		2001	2002	2003
Zadluženost	Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluž.)	65,78%	58,73%	54,34%
	Krytí dlouh.aktiv dl.zdroji	1,34	1,51	1,36
	Úrokové krytí	2,29	4,37	3,79
	Míra zadlužení	1,76	1,42	1,19
Likvidita	Běžná likvidita	1,90	1,67	1,69
	Pohotová likvidita	1,01	0,86	0,94
	Hotovostní(okamžitá) likvidita	0,08	0,05	0,06
Rentabilita	ROE (rentabilita vl.kapitálu)	11,90%	18,41%	8,53%
	ROA (rentabilita celk.kap.)	9,66%	13,06%	8,23%
	Rentabilita tržeb	7,40%	11,91%	6,56%
	Rentabilita nákladů	2,14%	4,62%	2,34%
Aktivita	Doba obratu celkových.aktiv	183,90	206,15	208,50
	<i>Doba obratu celkových.aktiv</i>	<i>275,76</i>	<i>328,37</i>	<i>286,90</i>
	Doba obratu zásob	18,76	22,68	19,45
	<i>Doba obratu zásob</i>	<i>28,13</i>	<i>36,12</i>	<i>26,76</i>
	Doba obratu pohledávek	57,86	70,04	73,21
	<i>Doba obratu pohledávek</i>	<i>86,76</i>	<i>111,56</i>	<i>100,73</i>
	Doba obratu závazků kr.	14,93	19,76	17,93
	<i>Doba obratu závazků kr.</i>	<i>22,38</i>	<i>31,47</i>	<i>24,67</i>
Ostatní	Finanční páka (A / VK)	2,92	2,42	2,19
	Úroková redukce zisku	0,56	0,77	0,74
	Multiplikátor jmění	1,64	1,87	1,61
	Čistý pracovní kapitál	865 910	891 105	889 675
	ČPK / OA	81,32%	79,27%	81,32%



Graf 10. Vývoj rentability firmy Kordárna, a.s. [vlastní zpracování]



Graf 11. Vývoj likvidity firmy Kordárna, a.s.. [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA PEST.

Tab. 13. Faktory vnějšího okolí podniku. [vlastní zpracování]

Politicko-právní faktory • Vstup ČR do EU • Globalizace • Celní předpisy • Vládní politika ČR • Daňová politika ČR	Ekonomické faktory • Růst nezaměstnanosti v regionu • Valutová rizika • Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk • Inflace, úroková míra, vývoj měn. kurzu
Sociálně/kulturní faktory • Péče o zákazníky • Kvalifikovaní lidé • Značka • Změna životního stylu	Technologické faktory • Informatizace procesů • Míra zastarávání • Nové objevy - materiály • Rychlý technologický rozvoj

Tab. 14. Analýza prostředí PEST – metoda ETOP. [vlastní zpracování]

Sektor okolí		Vliv	0 neutrální vliv + příležitost - hrozba
Politicko-právní faktor	0	Vstup ČR do EU	
	-	Globalizace	
	0	Celní předpisy	
	+	Vládní politika	
	-	Daňová politika	
Ekonomický faktor	+	Růst nezaměstnanosti v regionu	
	-	Valutová rizika	
	+	Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	
	-	Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu	
Sociálně/kulturní faktor	-	Péče o zákazníky	
	+	Kvalifikovaní lidé	
	+	Značka	
	0	Změna životního stylu	
Technologický faktor	0	Informatizace procesů	
	-	Míra zastarávání	
	+	Nové objevy - materiály	
	+	Rychlý technologický rozvoj	
	0	Zavádění jakostních norem	

Tab.15. Analýza prostředí PEST – metoda MAP. [vlastní zpracování]

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Urgentnost 1 – nejnižší 5 - nejvyšší
Vstup ČR do EU	Harmonizace předpisů a „zbourání“ hranic v Evropě (mezi členskými zeměmi EU)	Zjednodušení intrakomunitárního obchodu	4
Globalizace	Více menších zákazníků přibývá, ubývá počet větších zákazníků	Méně větších zákazníků	2
Celní předpisy	Odstranění celních bairér v rámci obchodu mezi členskými zeměmi EU	Mezi členskými zeměmi EU odpadne celní řízení	3
Vládní politika	Vláda má směr pravicový, ale přeje proexportní politice	Neurčitý dopad z důvodu sestavování nové vlády	1
Daňová politika	Probíhá daňová reforma	Možnost růstu nákladů v souvislosti s růstem DPH, nižší zdanění PO	4
Růst nezaměstnanosti v regionu	Neustálý růst nezaměstnanosti ve Zlínském kraji	Možnost získání levné pracovní síly	4
Valutová rizika	Snaha o diverzifikaci měn (především rozdělení na EURO a DOLAR)	Možné výkyvy kurzu CZK vůči EUR a USD	3
Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	Banky jsou ochotny poskytovat úvěry a krýt rizika	Poměrně snadný přístup k potenciálního kapitálu podporujícího investiční aktivity	4
Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu	Úroková míra začíná mít mírnou rostoucí tendenci, do budoucna lze počítat s jejím růstem	Úvery se začnou mírně zdražovat	3
Péče o zákazníky	Nutnost péče o zákazníky a zabezpečování poprodejněho servisu a doprovodných služeb	Potřeba zdokonalování přístupů a stanovení závazných postupů	4
Kvalifikovaní lidé	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich zaměření v oblasti marketingu a obchodu	Zdokonalování, vzdělávání a školení zaměstnanců	4
Značka	Únava lacinými hodnotami, důraz na tradici a značku	Budování prestige firmy a značky	5
Změna životního stylu	Rostoucí poptávka po automobilech	Rostoucí poptávka po pneumatikách a tím i po kordech	2
Informatizace procesů	Vývoj IT/ IS pro řízení podnikových procesů	Zkvalitnění využívání implementovaného IS	3
Míra zastarávání	Rostoucí tendence	Rychlý vývoj nových výrobků a inovací	3
Nové objevy- materiály	Neustálý vývoj	Inovace v materiálech	2
Rychlý technologický rozvoj	Vývoj nových technologií	Zavádění nových technologií, strojů	2
Zavádění jakostních norem	Nutnost ISO norem pro prodej do zemí EU	Nutnost získávání norem ISO a udržování standardů kvality	4

Tab. 16. Kvalifikace příležitostí a hrozeb. [vlastní zpracování]

	Faktor	Váha	Body	Skóre
1	Vstup ČR do EU	0,0946	4	0,3784
2	Globalizace	0,0811	2	0,1622
3	Celní předpisy	0,0135	3	0,0405
4	Vládní politika	0,0946	1	0,0946
5	Daňová politika	0,0541	4	0,2162
6	Růst nezaměstnanosti v regionu	0,0541	4	0,2162
7	Valutová rizika	0,0135	3	0,0405
8	Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	0,0135	4	0,0541
9	Inflace,úroková míra, vývoj měnového kurzu	0,0946	3	0,2838
10	Péče o zákazníky	0,0270	4	0,1081
11	Kvalifikovaní lidé	0,0676	4	0,2703
12	Značka	0,0541	5	0,2703
13	Změna životního stylu	0,0405	2	0,0811
14	Informatizace procesů	0,0676	3	0,2027
15	Míra zastarávání	0,0405	3	0,1216
16	Nové objevy – materiály	0,0541	2	0,1081
17	Rychlý technologický rozvoj	0,0811	2	0,1622
18	Zavádění jakostních norem	0,0541	4	0,2162
	Celkem	1		3,0270

Tab. 17. Přiřazení váhy faktorům. [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Preference	Váhy
1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0,0946
2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	6	0,0811
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0135
4	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	0,0946
5	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0,0541
6	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	0,0541
7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0135
8	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0135
9	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	0,0946
10	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0,0270
11	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	5	0,0676
12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	4	0,0541
13	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,0405
14	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	5	0,0676
15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0,0405
16	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	4	0,0541
17	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6	0,0811
18	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4	0,0541
																			74	1

PŘÍLOHA P IV: PORTEROVA ANALÝZA

Tab. 18. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví. [vlastní zpracování]

Konkurenční rivalita v odvětví	2004	2006
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	7	8
Růst odvětví	3	2
Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady	7	8
Diferenciace výrobků/služeb	4	6
Diferenciace konkurentů	7	5
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	5	8
Intenzita strategického úsilí	8	9
Náklady odchodu z odvětví	9	9
Charakter konkurence, postoj k business etice	9	9
Šíře konkurence	8	7
Celkem (z max. 90 bodů)	67	71
Průměrné skóre (celkem/10)	6,7	7,1

Tab. 19. Hodnocení hrozby vstupu do odvětví. [vlastní zpracování]

Hrozba vstupu do odvětví	2004	2006
Úspory z rozsahu	4	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3	4
Přístup k distribučním kanálům	2	4
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	2	4
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	6	7
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	7	4
Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	4	6
Vládní politika	5	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví	4	5
Celkem (z max. 90 bodů)	37	42
Průměrné skóre (celkem/9)	4,1	4,7

Tab. 20. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků. [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla zákazníků	2004	2006
Počet významných zákazníků	5	7
Význam výrobku/služby pro zákazníka	6	5
Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci	4	6
Hrozba zpětné integrace	1	1
Ziskovost zákazníka	3	5
Celkem (z max. 90 bodů)	19	24
Průměrné skóre (celkem/5)	3,8	4,8

Tab. 21. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů. .[vlastní zpracování]

Vyjednávací síla dodavatelů	2004	2006
Počet a význam dodavatelů	4	5
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů	4	5
Význam odběratelů pro dodavatele	7	6
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	4	5
Organizovanost pracovní síly v odvětví	2	2
Celkem (z max. 90 bodů)	21	23
Průměrné skóre (celkem/5)	4,2	4,6

Tab. 22. Hodnocení vyjednávací hrozby substitutů. [vlastní zpracování]

Hrozba substitutů	2004	2006
Existence mnoha substitutů na trhu	8	8
Konkurence v odvětví substitutů	5	6
Hrozba substitutů v budoucnu?	2	2
Vývoj cen substitutů	3	4
Užité vlastnosti substitutů?	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)	23	25
Průměrné skóre (celkem/5)	4,6	5,0

PŘÍLOHA P V: ANALÝZA KLÍČOVÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.

Tab. 23. Přiřazení váha KFÚ. [vlastní zpracování]

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preference	Váha
A	0	1	0	1	1	0	0	0	3	0,16
B	1	0	0	1	1	0	0	0	3	0,16
C	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0,11
D	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05
E	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0,16
F	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,05
G	0	1	0	1	1	0	0	1	4	0,21
H	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0,11
Celke m									19	1,00

Tab. 24. Hodnocení KFÚ. [vlastní zpracování]

Kriterium	Váha	Body	Skóre
A	0,16	3,5	0,55
B	0,16	2,5	0,39
C	0,11	3,2	0,34
D	0,05	4	0,21
E	0,16	4	0,63
F	0,05	3	0,16
G	0,21	2	0,42
H	0,11	5	0,53
Celkem			3,20

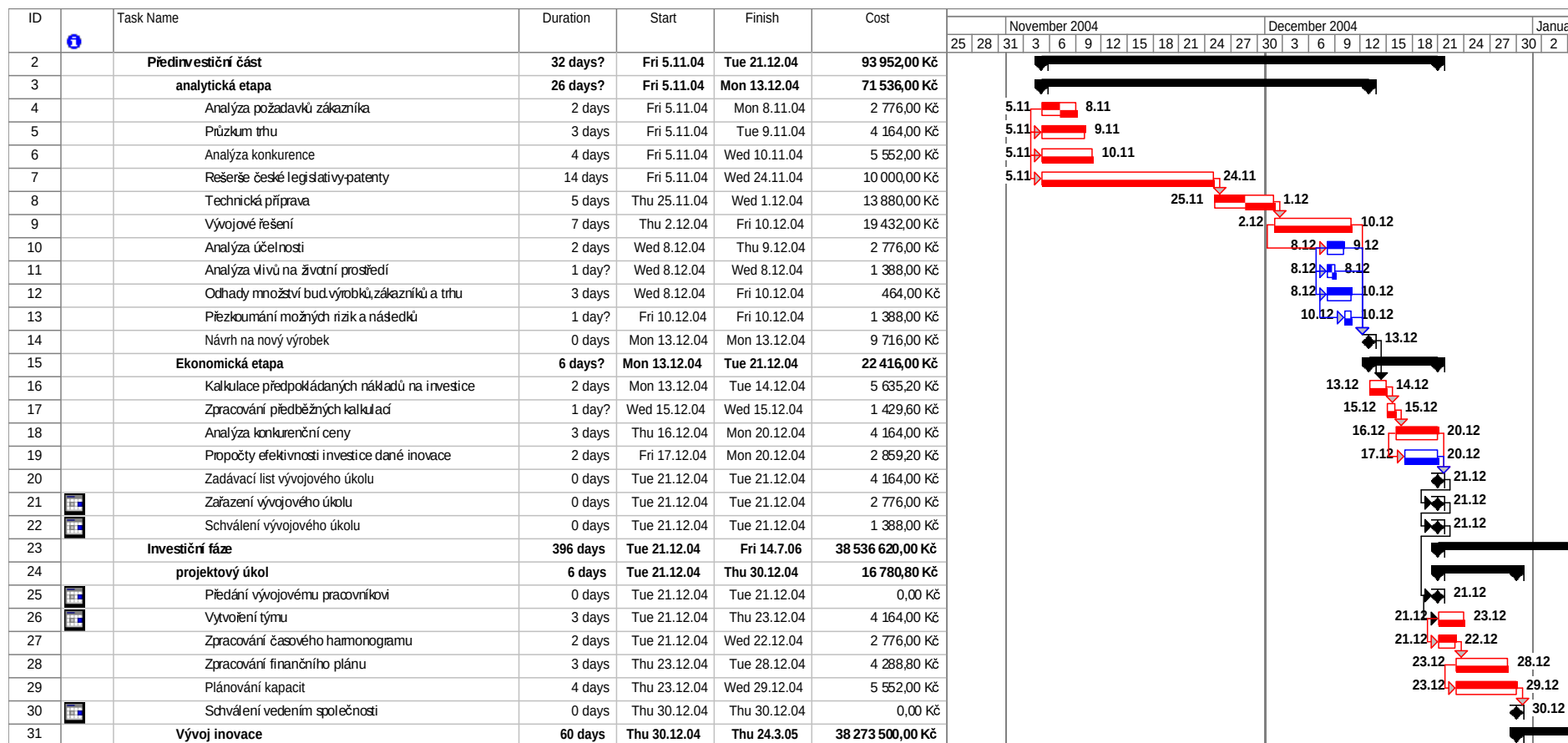
PŘÍLOHA P VI: SEZNAM ČINNOSTÍ PROJEKTU INOVACE.

Tab. 25. Seznam činností projektu. [vlastní zpracování]

Činnosti projektu inovace		Doba trvání ve dnech	
PŘEDINVESTIČNÍ ČÁST	ANALYTICKÁ ETAPA		
	1	Analýza požadavků zákazníka	2
	2	Průzkum trhu	3
	3	Analýza konkurence	4
	4	Rešerše české legislativy-patenty	14
	5	Technická příprava	5
	6	Vývojové řešení	7
	7	Analýza účelnosti	2
	8	Analýza vlivů na životní prostředí	1
	9	Odhady množství bud.výrobků,zákazníků a trhu	3
	10	Přezkoumání možných rizik a následků	1
	11	Návrh na nový výrobek (milník)	0
	EKONOMICKÁ ETAPA		
	12	Kalkulace předpokládaných nákladů na investice	2
	13	Zpracování předběžných kalkulací	1
	14	Analýza konkurenční ceny	3
	15	Propočty efektivnosti investice dané inovace	2
	16	Zadávací list vývojového úkolu (milník)	0
17	Zařazení vývojového úkolu (21.12.2004)	0	
18	Schválení vývojového úkolu (21.12.2004)	0	

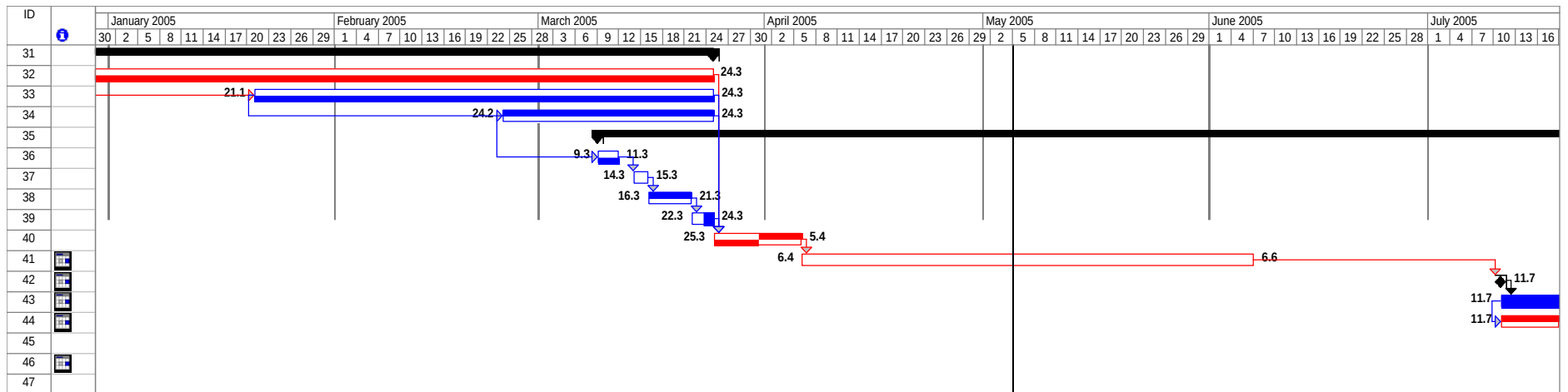
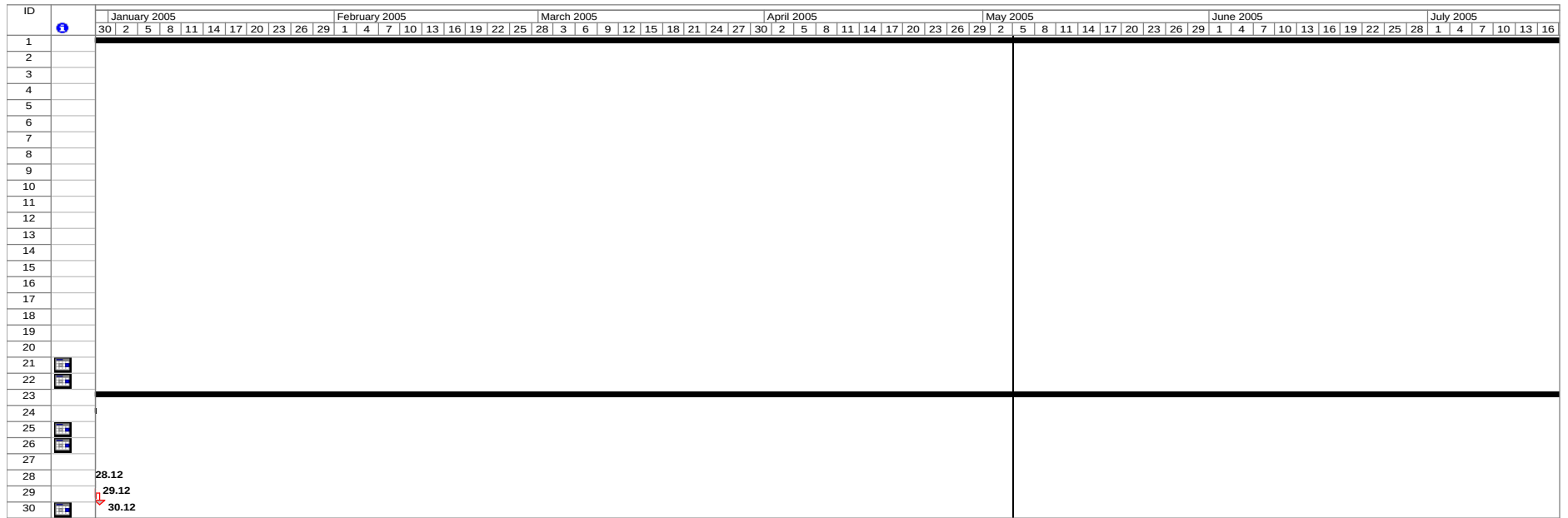
INVESTIČNÍ FÁZE	PROJEKTOVÝ ÚKOL		
	19	Předání vývojovému pracovníkovi (21.12.2004)	0
	20	Vytvoření týmu	3
	21	Zpracování časového harmonogramu	2
	22	Zpracování finančního plánu	3
	23	Plánování kapacit	4
	24	Schválení vedením společnosti (30.12.2004)	0
	VÝVOJ INOVACE		
	25	Nákup výrobní linky I. a II.	60
	26	Stavební úpravy stávající haly	45
	27	Plánování jakosti výrobku	21
	VÝROBA ARMATEXU G		
	28	Výběr vhodných subdodavatelů vláken	3
	29	Oslovení subdodavatelů	2
	30	Příprava smluv o dodávkách vláken	4
	31	Nákup vláken	3
	32	Výroba první várky- vzorování	7
	33	Testování ARMATEXU G (6.6.2005)	44
	34	Schválení ARMATEXU G (11.7.2005)	0
	35	Certifikace TZÚ ČR (25.5.2006)	223
	36	Certifikace TBÚ Německo (14.7.2006)	257
FÁZE	37	Zahájení sériové vyr. ARMATEXU G	0
	38	Ekonomické vyhodnocení přínosu inovace	2

PŘÍLOHA P VII: HARMONOGRAM PROJEKTU – GANTTŮV DIAGRAM



Ob. 6. Harmonogram projektu – Ganttův diagram. [vlastní zpracování]

[illegible]



®

CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of:

**Kordárna a. s.
Velká nad Veličkou
Czech Republic**

*has been approved by Lloyd's Register Quality Assurance
to the following Quality Management System Standards:*

**ISO 9001:2000 EN ISO 9001:2000
BS EN ISO 9001:2000 DIN EN ISO 9001:2000
NEN-EN-ISO 9001:2000 NF EN ISO 9001:2000
ANSI/ISO/ASQ/Q9001-2000 AS/NZS ISO 9001:2000**

The Quality Management System is applicable to:

**Design, development and manufacture of cord fabrics
for tyres, hoses and other rubber goods, conveyor-belt fabrics,
industrial textiles, geotextiles and twisted yarns
for different use.**

<i>Approval</i> Certificate No: PRA 200996	<i>Original Approval:</i> 23 January 1996 <i>Current Certificate:</i> 1 March 2005 <i>Certificate Expiry:</i> 28 February 2008
---	---

*Issued by: Lloyd's Register EMEA on behalf
of Lloyd's Register Quality Assurance Limited*

001

This document is subject to the provision on the reverse
(This approval is conditional on accordance with the LRS/91 commitment and certification provisions and awarded by LRS/91)
The use of the UKAS accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the accreditation Certificate Number 001
Božkova 2927, 149 00 Prague 4, Czech Republic
K204776724
Issue Number 02

Obr. 7. Certifikát kvality.[13]

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.