

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy REMERX s.r.o.

Bc. Lumír Satin

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Úkolem mé práce s názvem – Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy REMERX s.r.o. – je najít řešení zvýšení konkurenceschopnosti zmiňované firmy, jenž se zabývá výrobou cyklistických ráfků.

Tato práce je rozdělena na dvě části.

První část – teoretická obsahuje teoretická doporučení při pohledu na definování konkurenční strategie podniku s důrazem na konkurenční výhody a jejich zdroje.

Druhá část – praktická je rozdělena na dvě další části – analytickou část, jenž převádí teoretické znalosti v praxi a popisuje strategickou pozici firmy, zahrnuje i konečnou syntézu, která je základem projektové části.

Tato část využívá poznatků z předchozí části a navrhuje řešení zvýšení konkurenceschopnosti pro danou firmu. Řešením je zavedení systému práce s inovačními podněty.

Abstrakt anglicky

The aim of my work with the topic – The project of the increasing of the competitiveness of the firm REMERX s.r.o. – is to find the solution of the increasing of the competitiveness of this company which produces rims for bicycles.

The whole work is divided into two parts.

The first - Theoretical part contains the theoretical introduction from the point of view of definition of the competitive strategy of the company with the emphasis on competitive advantages and their resources.

The second - Practical part is divided into two another parts – Analytical part, which converts theoretical knowledge into practice and describes the strategic position of the company including final synthesis, which is the basis of the Projected part.

This part deals with results of preceding part and suggests solution of the increasing of the competitiveness for the company. The solution is introduction of the systém of the work with innovations.

Srdečně děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Haně Krchové za odborné vedení práce, její kolegiální přístup a nespočet cenných rad a připomínek. Dále bych chtěl poděkovat odbornému konzultantovi Ing. Danieli Remeši ze společnosti REMERX s.r.o. za jeho drahocenný čas a řadu zajímavých a podnětných informací a námětů.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 HYPOTÉZY A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	8
2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A JEJÍ POSUZOVÁNÍ	9
3 KONKURENČNÍ VÝHODA A STRATEGIE	10
4 ZDROJE KONKURENČNÍ VÝHODY – HODNOTOVÝ SYSTÉM A ŘETĚZEC	13
5 STRATEGICKÁ SITUACE PODNIKU	14
5.1 MAKROOKOLÍ PODNIKU	14
5.2 MIKROOKOLÍ PODNIKU	16
5.3 VNITŘNÍ ZDROJE A SCHOPNOSTI PODNIKU	18
5.4 SYNTÉZA - VÝCHODISKO PRO FORMULACI STRATEGIE	19
II. PRAKTICKÁ ČÁST	21
6 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY	22
7 ANALÝZA STRATEGICKÉ POZICE FIRMY	24
7.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	24
7.1.1 Analýza PEST	24
7.1.2 Analýza – metoda „4C“	28
7.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	32
7.2.1 Analýza odvětví	32
7.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil	37
7.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ	39
8 SYNTÉZA – SWOT ANALÝZA	45
9 VYPRACOVÁNÍ PROJEKTU	47
9.1 DIAGNÓZA PROJEKTU	47
9.2 DEFINICE PROJEKTU	47
9.3 CÍLE PROJEKTU	49
9.4 REALIZAČNÍ ČINNOSTI PROJEKTU	49
9.5 ŘEŠENÍ PROJEKTU A JEHO ANALÝZA	53
9.5.1 Časová analýza projektu pomocí metody PERT	53
9.5.2 Zdrojová a nákladová analýza projektu	59
9.6 EFEKTIVNOST ŘEŠENÍ PROJEKTU A JEHO VERIFIKACE	67
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM TABULEK	76
SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Snad každý z nás zažil ten pocit, kdy se posadil na jízdní kolo, opřel se do jeho pedálů a uháněl co to dá.

Dá se říci, že v dnešní době je jízdní kolo již masově vyráběným běžným produktem, který se stal neodmyslitelnou součástí života mnoha lidí. Ne vždy však tomu tak bylo a již málokdo si uvědomuje jakým historickým vývojem tento dopravní prostředek, zdroj zábavy či určitý prvek životního stylu v jednom předmětu musel projít. Jeho historické kořeny totiž sahají až do doby 2500 před naším letopočtem, kdy Sumerové vynalezli kolo jako takové.

Ovšem o využití jízdního kola, jenž by se podobalo dnešní verzi, lze však hovořit až od roku 1899, kdy dochází k uplatnění řetězového převodu. S tímto je samozřejmě spojen rozvoj výroby a trhu s jízdními koly a jeho komponenty, který prošel dramatickým vývojem zejména v období posledních 15 let, kdy se ve značné míře prosazuje, tak jako v mnoha jiných výrobních odvětvích, globalizační trend.

Tento trend se projevuje především zvýšením konkurence jak na trhu producentů tak samotných prodejců. To mělo za následek ukončení mnoha výrobních, respektive krach mnoha tradičních výrobců jak přímo jízdních kol tak i výrobců jejich komponentů a to v celé Evropě, tuzemsko nevyjímaje. Důvodem je produkce asijských výrobců, kteří jsou schopni, díky levné pracovní síle, vyrábět s daleko nižšími náklady. Přesto v Evropě stále existují firmy, které dokázaly tomuto tlaku odolat.

Jednou z takových firem je i tuzemská společnost REMERX s.r.o., která se zabývá výrobou cyklistických ráfků. Její roční produkce těchto nezbytných komponentů na jízdní kola přesahuje hranici dvou milionů kusů a je ze dvou třetin vyvážena na evropský trh, kde si již několik let za sebou udržuje stabilní pozici. O tom jakým způsobem se tato firma dokázala vypořádat s nepříznivou situací na daném trhu, jaká opatření by měla ještě provést za účelem posílení své dosavadní pozice, pojednává tato diplomová práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HYPOTÉZY A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vedení podniku se zabývá jeho řízením nejen na několik týdnů dopředu, ale uvědomuje si, že je třeba pokoušet se co nejlépe odhadnout vývoj trhu a podmínek pro podnikání (zákony, vědeckotechnický vývoj, zahraničně-politická situace, nové technologie ...) na několik let a podle toho si stanovovat i dlouhodobější cíle a způsob, jak jich dosáhnout. Vzhledem k tomu pak posuzuje příležitosti pro inovace a přikládá jim různé priority.

Z toho vyplývá, že inovace jsou součástí dlouhodobých plánů, počítá se s nimi jako s nutnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti a dosahování dlouhodobých cílů.

Aby podnik mohl naplňovat s využitím inovací svou strategii, musí postupovat systematicky, nikoli nahodile. Při nahodilém postupu může dojít k opomenutí významné inovační příležitosti, odkládáním se může dobrá příležitost zmeškat apod. Aby však mohl podnik skutečně systematicky pracovat na inovaci, musí mít určité dovednosti, schopnosti praktiky a návyky (systematické shromažďování všech inovačních podnětů, kreativita pracovníků, schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu, motivace pracovníků apod.).

Cílem této diplomové práce je pak vypracovat projekt zvýšení konkurenceschopnosti podniku, respektive konkurenční strategie firmy REMERX s.r.o. v návaznosti na výše uvedené hypotézy. To znamená projekt, který bude reflektovat skutečnost, že základem konkurenční strategie je konkurenční výhoda a že základ konkurenční výhody je tvořen produktem inovační činnosti podniku.

2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A JEJÍ POSUZOVÁNÍ

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Vypovídá o tom jak výnosného a udržitelného postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví, podnik dosáhl.

Existuje mnoho definicí tohoto pojmu, jednou z nich je např.:

- **konkurenceschopnost podniku** – schopnost podniku prosadit se v silícím konkurenčním prostředí daného trhu, respektive prodávat produkt na daném trhu za cenu, která zajistí podniku rozvoj [1].

Měřítkem konkurenceschopnosti podniku by měl být růst jejího bohatství v nejširším slova smyslu, což znamená, že jediným měřítkem bohatství firmy nemusí být pouze peněžní jednotky, může to být kvalifikační nebo výzkumný potenciál, vize, podnikatelský záměr a podobně.

Co se týká hodnocení konkurenceschopnosti firmy platí zde zásada volného posuzování. V konkurenční soutěži se usiluje o dosažení co největšího podílu na trhu, o vysoké objemy prodeje (a o z nich plynoucí výši zisku), stručně řečeno: o co nejlepší hospodářské výsledky v daných podmínkách trhu, ale zároveň také o co nejlepší společenské postavení firmy vyplývající z jejího image a z jejích vztahů s okolím.

Při posuzování konkurenceschopnosti firmy, respektive jejího konkurenčního postavení v rámci daného trhu, je pak nutné se zabývat následujícími dvěmi ústředními otázkami, kterými jsou:

- Přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují.
- Rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.

Obě tyto otázky jsou dynamické. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení podniku odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty. Je zřejmé, že jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení, může podnik spoluvytvářet. Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, jenž podnik může jen málo ovlivňovat, oproti tomu má podnik značnou schopnost učinit dané odvětví více či méně přitažlivým [2].

3 KONKURENČNÍ VÝHODA A STRATEGIE

Relativní postavení podniku uvnitř odvětví rozhoduje o tom zda jeho výnosnost bude nad či pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto nízká. Základem nadprůměrného dlouhodobého výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky či služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Jinými slovy existují v podstatě dva základní typy konkurenční výhody, spočívající ve:

- 1) vůdčím postavení v oblasti nízkých nákladů na výrobu produktu
- 2) diferenciaci produktu od konkurenčních

Z širšího pohledu může konkurenční výhodu představovat cokoli. Může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Dále např. ekologická ohleduplnost výrobku a výroby, kvalitní logistika, řešení pohybu produktivního procesu, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.

Dosažení konkurenční výhody však vyžaduje, aby podnik provedl výběr typu konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce dosáhnout. Což představuje zabývat se otázkou, v jaké míře bude konkurenční výhoda podnik diferencovat od konkurence, nakolik bude atraktivní a přivolá zájem solventních zákazníků. Podnik se sice může vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem: působivé umístění v terénu, nápadná architektura, vynalézavé logo apod., ale pokud nejsou uplatněny v tržní rivalitě, leží mimo okruh konkurenčních výhod [3].

Zvolená konkurenční výhoda spolu s rozsahem činností podniku, pro něž se je podnik snaží získat vedou k jedné ze tří obecných generických strategií pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví, jimiž jsou:

- 1) strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech
- 2) strategie diferenciaci
- 3) strategie fokální (focus – ohnisko, střed zájmu, pozornosti apod.)

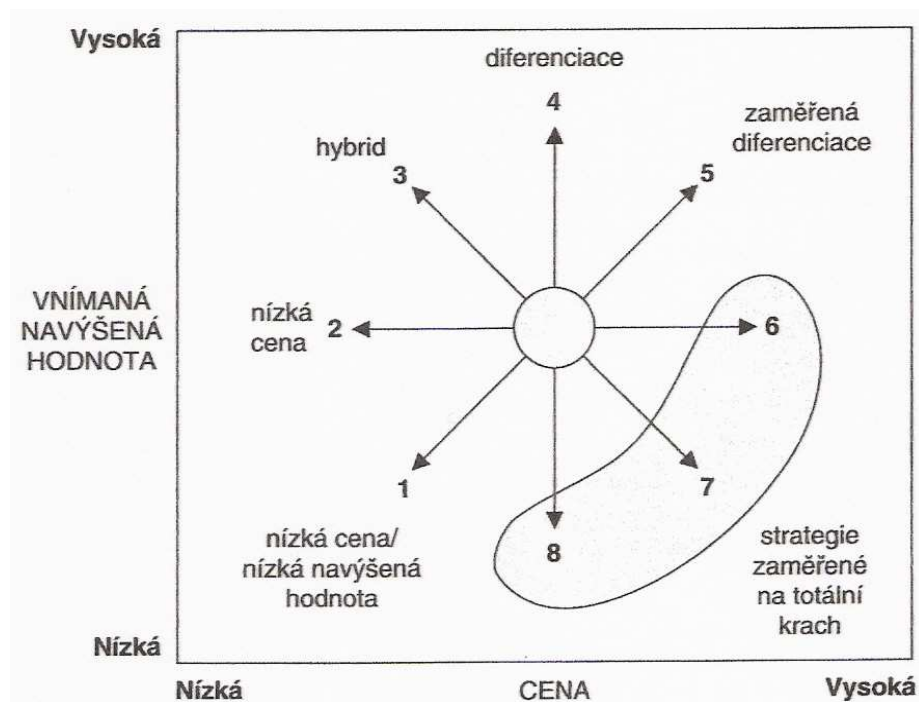
		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 1. Generické konkurenční strategie

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví, zatímco fokální strategie soustředí pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo na diferenciaci v některém úzkém segmentu. Výběr a realizace vhodné generické strategie představují logické cesty ke konkurenční výhodě, které musejí být v každém odvětví prozkoumány.

Základem pojetí generických strategií je tak myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie. Generická strategie, vyplývající ze zvolené konkurenční výhody, se stává prostředkem k jejímu dosažení [2].

Porterova výše uvedená specifikace konkurenčních strategií se stala předmětem dalšího zkoumání a rozvíjení. Jedním mnoha, kteří se touto problematikou následně zabývali je mimo jiné i Cliff Bowman. Obecnou generalizaci konkurenčních výhod transponuje do podoby obecné strategické volby pro dosažení konkurenčního postavení podniku o čemž pojednává následující obrázek [4].



Obr. 2. Strategické hodiny: Bowmanovy možnosti srovnávací strategie

Jednotlivé druhy strategií, jež Bowmanovy strategické hodiny zahrnují jsou pak specifikovány z hlediska potřeb a rizik v následující tabulce.

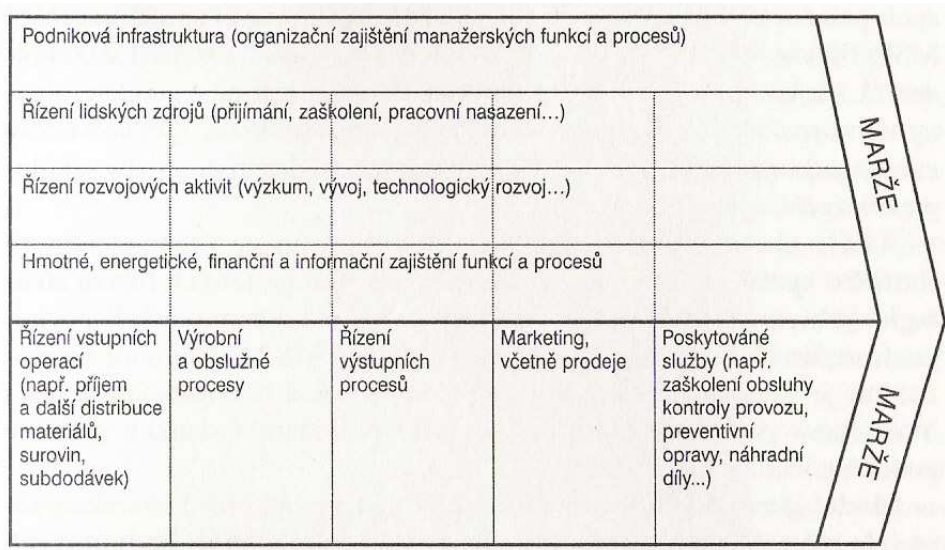
Tab. 1. Specifikace druhů strategií dle Bowmana

Strategie	Potřeby / rizika
1) nízká cena / nízká navýšená hodnota	budou asi specifické dle dané oblasti
2) nízká cena	riziko cenové války a nízkých marží / potřeba zaujmutí pozice cenového vůdce
3) hybrid	nízká nákladová základna a reinvestice při nízké ceně a diferenciaci
4) diferenciacie a) bez cenové exkluzivity b) s cenovou exkluzivitou	uživatelé vnímaná navýšená hodnota, získávání výnosů podílu trhu vnímaná hodnota dostatečně vysoká k ospravedlnění exkluzivní ceny
5) zaměřená diferenciacie	vnímaná navýšená hodnota v určitém segmentu
6) zvýšená cena / standardní hodnota	vyšší marže, pokud konkurence neprovede stejný tah / riziko ztráty podílu na trhu
7) zvýšená cena / snížená hodnota	přípustná pouze v monopolním postavení
8) standardní cena / nízká hodnota	ztráta podílu trhu

4 ZDROJE KONKURENČNÍ VÝHODY – HODNOTOVÝ SYSTÉM A ŘETĚZEC

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se na podnik díváme jako na celek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme podrobně zkoumat všechny činnosti, jež podnik provádí. A dále prověřit, jak na sebe tyto činnosti vzájemně působí.

Jednou z mnoha analýz, jež se zabývá touto problematikou je analýza hodnotového řetězce. Prvním důležitým pojmem je zde hodnotový systém. Ten představuje proud činností skládající se z jednotlivých hodnotových řetězců, jež jsou tvořeny jednotlivými zúčastněnými subjekty. Podle toho zde pak rozlišuje hodnotové řetězce dodavatelů, samotného podniku, distributorů a kupujících. Hodnotový řetězec podniku tak tvoří jeden z článků hodnotového systému. Každý hodnotový řetězec rozčleňuje daný subjekt, v našem případě podnik, do jeho strategicky významných činností, z nichž je možno porozumět chování nákladů a poznat existující a potencionální zdroje diference. [2,6].



Obr. 3. – Hodnotový řetězec podniku dle M. E. Portera

Hodnotový řetězec se zabývá analýzou devíti významných činností, respektive z pěti primárních, jako je obstarávání materiálů (dovnitř směřující logistika), jeho přeměna na finální produkty (operace), distribuci hotových produktů (ven směřující logistika), jejich marketing (marketing a prodej) a doprovodné služby (služby), a ze čtyř podpůrných činností, kterými jsou obstarávání, technologický rozvoj, management lidských zdrojů a firemní infrastruktura [2].

5 STRATEGICKÁ SITUACE PODNIKU

Abychom však mohli posoudit či formulovat konkurenční strategii podniku, jenž jak bylo uvedeno výše vychází z jeho konkurenční výhody, je třeba nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Což představuje složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku.

K nalezení základních východisek pro formulaci strategie lze pak využít strategickou analýzu, jenž zahrnuje různé analytické techniky využívané právě i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

Strategie pak představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. K tomu bychom mohli zvolit tu správnou konkurenční strategii je třeba se v rámci strategické analýzy zabývat vlivy vnějšího okolí (makrookolí, mikrookolí) podniku a vnitřními zdroji a schopnostmi podniku [5].

5.1 Makrookolí podniku

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Zahrnuje tak vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravovat se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje. Pro účely této diplomové práce zde byly v rámci analýzy vlivů makrookolí podniku využity metody: **PEST analýza** a **metoda „4C“**. Jejich stručný popis je uveden níže.

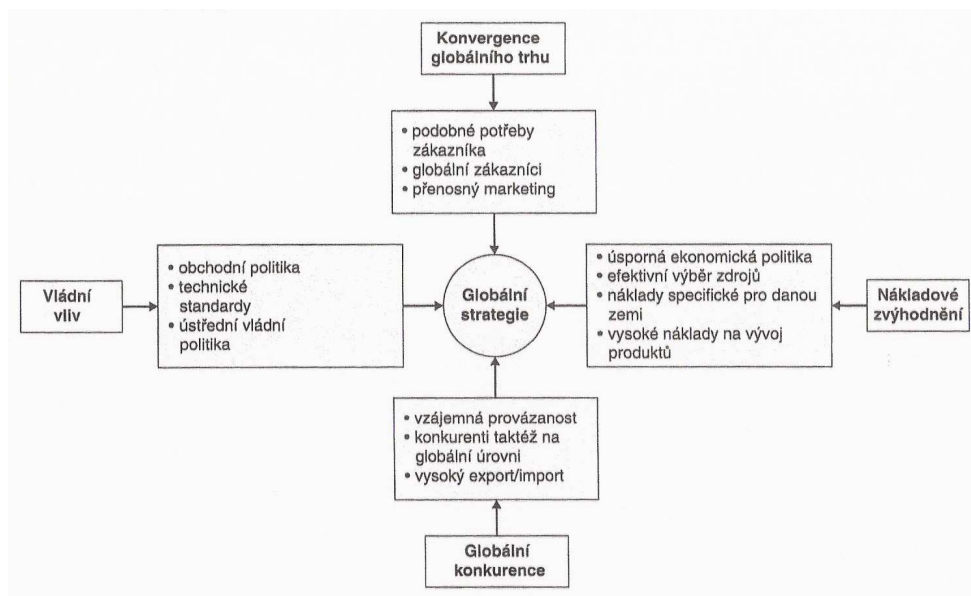
Analýza PEST – se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Někdy je tato analýza označována jako strategický audit vlivů makrookolí.

- Politické a legislativní faktory – stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v mezinárodních společenstvích, znamená pro podniky příležitosti, ale současně i ohrožení. Různá politická omezení v podobě např. daňových

zákonů, zákonů o podnikání, protimonopolních zákonů, regulace exportu či importu, cenové politiky, zákonů o ochraně životního prostředí a mnoho dalších zaměřených na ochranu lidí ať již v roli zaměstnanců, spotřebitelů atd. se rovněž dotýkají každého podniku.

- Ekonomické faktory – vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Tzn., že podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními makroekonomickými indikátory, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.
- Sociální a demografické faktory – odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel, což je dáno existujícími kulturními, ekonomickými, demografickými, náboženskými, vzdělávacími a etickými podmínkami.
- Technické a technologické faktory – aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku [5].

Metoda „4C“ – je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem těchto metod je podnítit manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavější k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku. Název této metody je odvozen od anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: **C**ustomers – zákazníci (někdy označováno jako konvergence globálního trhu), **C**ountry – národní specifika (někdy označováno jako vládní vliv), **C**osts – náklady, **C**ompetitors – konkurence. Tento popi doplňuje následující obrázek.



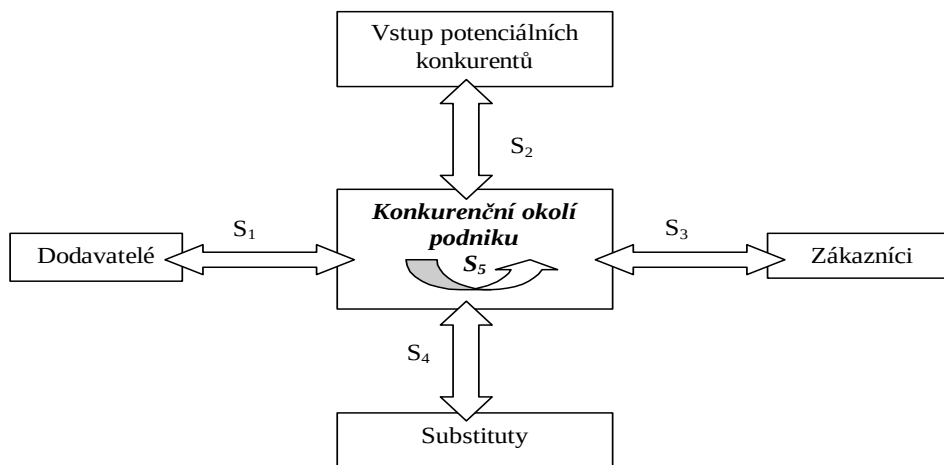
Obr. 4. – Globální strategie – model „4C“

Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat. Jejich výčet uvedený v předchozím obrázku však nemusí být vždy směrodatný [4].

5.2 Mikrookolí podniku

Prostředí mikrookolí podniku představovaného především odvětvím ve kterém, respektive ve kterých podnik operuje a dále bezprostředními konkurenčními silami, je pro formulaci strategie zcela zásadní. Analýza mikrookolí tak zahrnuje **analýzu odvětví** s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejimi stěžejními částmi je vymezení změnотvorných sil, které významně ovlivňují vývoj odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jenž ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která na analýzu odvětví navazuje.

Tradiční metodou, která je i spolu s předchozí použita v dané diplomové práci, je **Porterův model pěti sil**. Cílem tohoto modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v daném prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími podniku ovlivněny [5].



Popis jednotlivých sil:

S_1 – Dohadovací schopnost dodavatelů

S_2 – Hrozba vstupu nových konkurentů

S_3 – Dohadovací schopnost zákazníků

S_4 – Hrozba náhradních (nových) výrobků

S_5 – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obr. 5. - Porterův model pěti sil

Společné působení, z předchozího obrázku patrných, pěti dynamických konkurenčních sil určujících celkovou intenzitu konkurence v odvětví (S) rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví, nebo-li základních ekonomických a technických rysů daného odvětví.

V každém jednotlivém odvětví nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Neboť každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující, a aby rozpoznal ty strategické inovace, jenž by výnosnost odvětví - i jeho vlastní - nejvíce zvýšily [2]. Jednotlivé síly jsou tak dány a ovlivněny:

- Dohadovací schopnost dodavatelů - S_1 určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví. Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů jsou např. diferenciací vstupů, existence náhradních (nových) vstupů, koncentrace dodavatelů a hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.
- Vstup nových konkurentů - S_2 může vystupňovat konkurenční boj v němž podnik o tuto hodnotu přijde tím, že nové firmy ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Tato hrozba závisí na výši bariér vstupu

na trh. Překážky vstupu nových konkurentů jsou např. potřeba investic, přístup k distribučním cestám a náklady na přechod do odvětví.

- Dohadovací schopnost kupujících - S_3 do jaké míry si kupující udrží pro sebe z hodnoty pro ně vytvořené a jakou část ponechají firmám v daném odvětví. Rozhodující činitelé dohadovací síly kupujících se dají rozlišit na dvě skupiny. Za prvé jsou to páky dohadovací síly např. objem nákupů zákazníků, informovanost zákazníků, náhradní výrobky a koncentrace kupujících versus koncentrace firem. Za druhé je to citlivost na ceny např. cena/celkové nákupy, rozdíly ve výrobcích, zisky zákazníků a motivace těch, co rozhodují.
- Hrozba zavedení nových výrobků (substitučního charakteru) - S_4 určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. Rozhodující činitelé hrozby substituce jsou např. relativní výše cen docílených substitutů a ochota kupujících přejít na nový výrobek.
- Intenzita soupeření existujících konkurentů - S_5 určuje, do jaké míry, v daném odvětví už existující konkurenti, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro kupující, promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření. Rozhodující činitelé soupeření jsou např. růst odvětví, fixní náklady/přidaná hodnota, rozdíly mezi výrobky, informační složitost a kapitálová účast velkých firem.

Z rozboru jednotlivých sil je patrné, že uspokojování potřeb kupujících, jenž je základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm, samo o sobě nestačí. Kupující musí být ochotni za výrobek zaplatit cenu, jenž převyšuje výrobní náklady tak, že podnik dosahuje zisku zajišťujícího jeho životaschopnost a je schopen si ho udržet.

5.3 Vnitřní zdroje a schopnosti podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Mezi nejvýznamnější metody, jenž se danou oblastí zabývají patří bezesporu **analýza**

hodnotového řetězce [2,5]. Avšak pro účely této diplomové práce byla využita **metoda hodnocení firmy z hlediska její připravenosti k implementaci inovační strategie** vytvořená Západočeskou universitou v Plzni, jenž však z analýzy hodnototvorného řetězce vychází.

Metoda se soustřeďuje na mapování podnikatelského prostředí společnosti, jeho vyspělosti a schopnosti absorbovat nároky na úspěšnou implementaci inovačních strategií. Podnikatelské prostředí společnosti bylo sledováno ze šesti oblastí:

- 1) Oblast strategie a plánování
- 2) Oblast marketingu
- 3) Oblast výrobní, výrobková a organizační
- 4) Oblast kvality a životního prostředí
- 5) Oblast logistiky
- 6) Oblast organizace a lidských zdrojů ve společnosti

Výběr výše zmíněných oblastí nebyl náhodný. Vycházel jak z nejnovějších poznatků renomovaných poradenských firem (Ernst&Young, A.T. Kearney), tak i z definic a doporučení norem platných v zemích EU. Při hledání odpovědí na stav zmiňovaných oblastí podniku metoda využívá dotazníku, jehož vzor je uveden v příloze této diplomové práce [28,29].

5.4 Syntéza - východisko pro formulaci strategie

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro formulaci strategie. V praxi bývá často pro účely zmiňované syntézy používána **SWOT analýza**, ne jinak je tomu i v tomto případě. SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Využívá výsledků předchozích analýz tím, že ve strukturované formě identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie podniku [5,7].

Externí faktory Interní faktory	Silné stránky (S) - management - zdroje - aliance - další	Slabé stránky (W) - jakost výrobků a služeb - image - další
	Příležitosti (O) - tržní příležitosti - slabá konkurence - stabilita trhu - další	Přístup „SO“ - ofenzivní přístup - pozice síly - další proaktivní
	Hrozby (T) - nestabilní trh - silná konkurence - špatná legislativa - další	Přístup „ST“ - blokovat příležitosti - zastrašovat konkurenci - další silové
		Přístup „WO“ - opatrný přístup - sdílet příležitosti - další zdrženlivé
		Přístup „WT“ - ustoupit - hledat kompromisy - další opatrné

Obr. 6. – Základní charakteristika SWOT analýzy

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY

Obchodní společnost REMERX s.r.o. je především významným výrobcem ráfků na jízdní kola v České republice. Ačkoliv z evidence obchodního rejstříku vyplývá, že tato společnost byla založena až v roce 1997, lze říci, že její základy byly položeny již v roce 1990, kdy Antonín Remeš začal sám podnikat v oblasti výroby ráfků na jízdní kola a to pod značkou „Antonín Remeš – REMERX“. Postupem času se firma díky zejména nové originální patentově chráněné konstrukci ráfku dokázala prosadit nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Firma se stále rozvíjela a její výrobní kapacita musela být vzhledem ke stoupajícímu zájmu o její produkty několikrát navyšována. V návaznosti na tyto skutečnosti zde pak vyvstala otázka vhodné právní subjektivity firmy, proto mimo jiné i z důvodu lepší transparentnosti a důvěryhodnosti byla dne 3.11.1997 založena obchodní společnost REMERX s.r.o. [27].

Je možno konstatovat, že firma REMERX, s.r.o. je na Valašsku průkopnickou firmou v oblasti, jenž úzce souvisí s výrobou jízdních kol. Ovšem je nutno podotknout, že firma sídlí ve Slavičíně, konkrétně pak v areálu bývalých Vlárských strojíren, tedy v jednom z bývalých center strojírní výroby na Valašsku, jenž v době svého největšího rozvoje zaměstnávalo tisíce lidí z okolí. Dá se tak říci, že firma úspěšně navazuje na zdejší desítek let trvající tradici.

Obchodní název :	REMERX s. r.o.
Sídlo (provozovna):	Lipová č.e. 0248, Průmyslový areál, 763 21 Slavičín, okres Zlín
Právní forma :	společnost s ručením omezeným
IČO :	25506170
Základní jmění :	1 000 000 Kč
Datum vzniku :	3.11.1997
Hlavní předmět podnikání :	výroba ráfků pro jízdní kola
Počet zaměstnanců :	120

V současné době firma většinu svých produktů vyváží na evropský trh. V minulém roce se tento trh podílel na celkových tržbách firmy 73 procenty. Nejvíce se pak na tomto výsledku podílelo Polsko – 35 %, následovalo Maďarsko – 30 %, dále Slovensko – 17 %, Německo – 8 %, ostatní evropské země – 10 %. Ročně firma vyprodukuje zhruba 2,5 až 3 milióny ráfků, což představuje zhruba 6 – 7 % evropského trhu s cyklistickými ráfky. Část produkce dodává renovovaným světovým firmám, zbytek pak nabízí pod vlastní značkou [26].

Loňský rok byl pro firmu významný i z pohledu zprovoznění nové linky na povrchovou úpravu, což vytvořilo dvacet nových pracovních míst. Několik specializovaných pracovních míst vzniklo i ve vývojovém centru a zkušebních laboratořích firmy. S využitím nové technologie spojování ráfků se chce firma svými výrobky zařadit do nejvyšší světové třídy [25].

7 ANALÝZA STRATEGICKÉ POZICE FIRMY

7.1 Analýza makrookolí

7.1.1 Analýza PEST

Jak již bylo zmíněno v teoretické části lze za klíčové součásti makrookolí označit tyto faktory: **p**olitické a legislativní, **e**konomické, **s**ociální a kulturní, **t**echnické a technologické. Jenž pak dohromady tvoří **PEST** analýzu.

Politické a legislativní faktory – co se týká politické situace v České republice dá se říci, že ačkoliv je její stabilita bývá někdy narušována mocenskými souboji parlamentních stran, dá se přesto hodnotit spíše jako stabilní. Avšak určitá nedůvěra ze strany jak tuzemských podniků tak zahraničních investorů zde v souvislosti zejména se zmiňovanými mocenskými souboji v minulosti byla již zaznamenána. Posun k lepšímu by však měla jak z hlediska politického tak hlavně legislativního přinést skutečnost, že Česká republika je již od 1.5.2004 členem Evropské unie. Což má mimo jiné dopad i na dodržování obchodního práva ve vztahu k ostatním členským státům EU. Pokud pak budeme obecně hovořit o vymahatelnosti práva v České republice, jako hlavní nedostatek se zde jeví nedostatečně rychlá práce soudů [16].

V neposlední řadě je nutno se zmínit i o neutěšeném stavu v oblasti korupce, situaci v této oblasti se však stále nedaří řešit. Naproti tomu v oblastech jako je ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele či fungování antimonopolních zákonů lze vidět značný posun směrem k lepšímu. I když pro řadu firem zavedení přísnějších právních norem zejména v oblasti ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele představuje vynaložení značných nákladů, které mohou ohrozit jejich chod. Nicméně například situace v pracovním právu je zcela odlišná – chybí zde komplexní novela zákoníku práce, který je již desítky let prakticky beze změn.

Snad nejvíce diskutovanou oblastí je však oblast daňové politiky. Tato oblast zahrnuje nejpalčivější otázky jako je například otázka důchodové reformy či zdanění příjmů podnikatelů, které na své řešení stále čekají.

Důležitou oblastí je i ochrana životního prostředí, kde došlo k schválení řady zákonů. Z pohledu odvětví výroby jízdních kol je pak podstatná iniciativa státu v oblasti budování cyklostezek. V současné době je cyklistům a turistům k dispozici 17 500 km značených cyklistických stezek a tras [9].

Ekonomické faktory – ekonomická data o české ekonomice jsou vesměs příznivá. Vývoj ekonomiky v roce 2004 navazoval na pozitivní tendence z roku 2003, přičemž se podařilo dosáhnout většího vzájemného souladu mezi růstem hrubého domácího produktu, mírou vnější a vnitřní (ne) rovnováhy, změnami nezaměstnanosti a pohybem hladiny spotřebitelských cen, respektive inflací.

O příznivá čísla české ekonomiky se zapříčinily především export a investice. Meziročně se zvýšil export o 20,9 %, přičemž import stoupl o 18,5 procenta. Naše ekonomika se tak přehoupala z dovozní na vývozní. Hlavními položkami dovozu přitom byly strojírenské výrobky a zařízení, tedy investiční zboží. To úzce souvisí s přílivem zahraničních investic. Nyní se tyto nově vybudované provozy podílejí na exportní výkonnosti celé ekonomiky. Zmiňovaný rychlejší růst vývozu než dovozu, respektive tento přebytek zahraničního obchodu přispěl ve značném rozsahu k růstu hrubého domácího produktu, který činil 4,0 % a byl tak o 0,3 procentního bodu vyšší než před rokem a vedl k posílení mezinárodní ekonomické pozice ČR.

Vedle zvyšujícího se exportu zůstává na velmi solidní úrovni také tempo růstu investičních výdajů, zatímco růst spotřebních výdajů se v loňském druhém pololetí výrazně zpomalil. Struktura ekonomiky tak byla a je velice příznivá - a to nejen pro kurz koruny, ale také pro vývoj inflace ačkoliv její míra v roce 2004 vzrostla na 2,8 %. Náskok vyšší dynamiky vývozu a investičních výdajů nad domácí spotřebou znamená, že spolu s tempem HDP se zvyšuje i jeho potenciál pro další růst. Z těchto důvodů prostřednictvím vysokého ekonomického růstu nedochází ke kumulaci proinflačních rizik. Proti růstu inflace působí silná konkurence na nabídkové straně ekonomiky (včetně konkurence mezinárodního obchodu) a také výrazné posílení koruny, která posílila vůči euru i dolaru o dost výrazněji, než se čekalo. Kurz koruny vůči dolaru a euru se tak ke konci roku 2004 pohyboval okolo 23,-Kč, respektive 30,50 Kč.

S hospodářským růstem souvisí bezpochyby i nízká úroková míra. Základní úrokové sazby stanovené Českou národní bankou tak po lednovém snížení činí: třítydenní repo-sazba klesla o 25 bazických bodů na 2,25 %, diskontní sazba se snížila na 1,25 % a lombardní na 3,25 % [17].

Přes tyto pozitivní výsledky se však stále nedaří snížit nezaměstnanost, která ke konci roku 2004 dosáhla 9,5 %. Což je způsobené především demotivujícími faktory v oblasti daňové a sociální politiky, jako je výše hrubé minimální mzdy apod.

Oblast daní je málo průhledná a srozumitelná. Mimo to zde existuje relativně vysoké daňového zatížení pracovní síly, respektive podniků, i když daňové zatížení v ČR je se svým průměrem 36,2 % deváté nejvyšší v Evropě. Pozitivní změnu v této oblasti z hlediska podniků lze snad vidět pouze v zrychlení odpisů některého majetku firem, které vstoupilo v platnost počátkem roku 2005. Týká se to například počítačů a automobilů. Rovněž byla vládou schválena podpora výzkumu a vývoje. Náklady na tyto položky bude možné stoprocentně odečíst od základu daně. Tato opatření by firmám měla přinést rychlejší obměnu technologického vybavení, potažmo podporu inovačních procesů, což může výrazně přispět k zlepšení jejich konkurenceschopnosti.

Sociální a kulturní faktory – za posledních patnáct let se odehrála radikální proměna českých domácností. Je jich více a jsou menší, podíl dětí v nich klesá, zatímco podíl důchodců roste. Výsledky statistických šetření uvádějí, že mezi roky 1988 a 2002 se zmenšila průměrná velikost jedné domácnosti z 2,7 člena na 2,5 člena. Počet dětí se přitom snížil z 0,76 na 0,61, počet důchodců vzrostl z 0,47 na 0,56. Podíl nezaopatřených dětí tak činil 24 procent a podíl nepracujících důchodců 22 procent. Z hlediska podílu na populaci se zastoupení mládeže a stáří vyrovnává a dále pokračuje [17].

Jak je to s jejich příjmovou kapacitou? Nerovnost roste. Výdělkové difference jsou natolik rozevřené, že jeden aktivní člen domácnosti s velkým platem může přinést stejně jako dva s nízkým výdělkem. To se však zatím týká jen malé části populace - mzdu převyšující dvojnásobek průměru má v Česku asi jen pět procent zaměstnanců. Přičemž měsíční průměrná hrubá mzda loni činila 18 035 korun a byla tak o 6,6 % vyšší, než v roce 2003. Reálná mzda, tj. mzda očištěná o inflaci, tak stoupla jen o 3,7 %. Pro doplnění: minimální měsíční hrubá mzda stanovená k 1.1.2005 pak činí 7185,-Kč a životní minimum 4300,-Kč/měsíc. Průměrný roční peněžní příjem domácnosti na jednoho jejího člena se v roce 2003 vyšplhal na 114760,-Kč zatímco v roce 2002 činil pouze 109011,-Kč. K tomu je třeba uvést, že průměrné peněžní výdaje domácností na jednoho člena činily 108023, v roce předchozím 102732. Ze struktury výdajů domácností vyplývá: tradičně nejvyšší položku tvoří výdaje na potraviny a nealko nápoje – 21,2 % a na bydlení, vodu a energii – 19,7. Výdaje na rekreaci, kulturu a sport pak v roce 2003 činily 10,8 %, téměř shodně jako výdaje na dopravu. Dá se konstatovat, že struktura výdajů domácností se alespoň z pohledu zmiňovaných položek nějak zvlášť nemění. [17].

V České republice o rozloze 78 866 km² žilo v roce 2003 10 202 000 obyvatel, jehož struktura podle pohlaví je: ženy 5233000 %, muži 48,6 %. Věkový průměr populace pak

činí 38,8 let, zatímco v roce 1991 činil 36,3 let. Česká republika se tak přiřadila mezi evropské země s nejstarší populací. Tento stav je způsoben především klesající porodností, která je velmi dramatická. Podle čerstvých výsledků studie Rady Evropy zpracovaných na základě údajů za rok 2002 se ČR umístila na předposledním místě na světě v porodnosti. Statisticky na jednu Češku totiž připadá pouze 1,17 dítěte [16].

Změnu lze vidět i v trendu rozložení obyvatelstva. Po mnoha desetiletích růstu se v letech 1991-2001 podíl městského obyvatelstva poprvé snížil. Největší úbytky obyvatelstva zaznamenávají velká města nad 50 tisíc obyvatel. Podíl venkovského obyvatelstva naopak téměř ve všech krajích mírně vzrostl. Migračně nejatraktivnějšími se stávají menší a střední obce (s 500-5 000 obyvateli) a to především v zázemí velkých měst. U těchto kategorií obcí dochází nyní k růstu počtu obyvatel. Úbytky obyvatelstva v nejmenších obcích (do 500 obyvatel) však pokračují [16].

Technické a technologické faktory – technologie je fenoménem, který zahrnuje tři významy: samotnou zpracovatelskou technologii (konkrétní zařízení přidává hodnotu výrobku), technologický postup (posloupnost operací a jejich řízení, např. počítačově) a organizaci, respektive vlastní způsob provedení (jak, jakým konkrétním způsobem vyrábět). Jejich společným jmenovatelem by měla být inovace, přičemž důraz musí být kladen na inovační produkt. Následné nalezení vhodné technologie znamená získání prostředku k dosažení konkurenční výhody v podobě produktu přinášejícího novou přidanou hodnotu zákazníkovi.

Právě dosažení konkurenční výhody, respektive posílení konkurenceschopnosti je příčinou zvýšené pozornosti, která je věnována inovační činnosti podniků, jejich výzkumu a vývoji. To se v České republice projevuje například zvyšujícím se počtem akreditovaných vědeckotechnických parků, který v roce 2004 dosáhl čísla 24 oproti roku 2001, kdy těchto středisek existovalo o 6 méně. Jmenovitě se jedná například o: Podnikatelský inkubátor Brno, Business Centre Litvínov, Vědeckotechnologický park Ostrava či Třeboňské inovační centrum. Rozsáhlý projekt je pak plánován např. na území Jihomoravského kraje, který chce investovat až dvě stě miliónů korun do rozvoje deseti vědeckotechnických parků zaměřených na podporu inovačního podnikání. Tak rozsáhlý projekt inovačního podnikání dosud v zemi není [24].

Tyto projekty mají pomoci zmenšit zaostávání Česka v inovačním podnikání, tedy ve využití poznatků vývoje a výzkumu při výrobě a prodeji. Podle zprávy Evropské komise totiž nepružný vzdělávací systém, slabá účinnost vědy a výzkumu i špatné využívání

špičkových technologií vedou k tomu, že česká produktivita práce rostla v minulých letech nejpomaleji ze všech vstupujících zemí a dosahuje jen 55 procent průměru unie.

Tab. 2. – Pořadí vybraných zemí z hlediska potenciálu růstu a inovací

	Potenciál růstu			Inovační potenciál	
	2001	2002	2003	2002	2003
USA	2	1	2	1	1
Finsko	1	2	1	2	3
Estonsko	29	26	20	26	26
Slovinsko	31	28	29	28	23
Maďarsko	28	29	31	29	38
Litva	43	35	35	35	22
Česká rep.	37	40	37	39	45
Lotyšsko	47	42	38	42	30
Polsko	41	49	43	49	29

Z předchozí tabulky pak vyplývá pořadí České republiky v oblasti potencionálního a inovačního růstu, které je rovněž alarmující.

Tomuto stavu se však při pohledu na výdaje na vědu a výzkum za rok 2003 (v % z HDP) nelze divit: Japonsko 3,09, USA 2,8, Finsko 3,4, Dánsko 2,06, Rakousko 1,9, Slovinsko 1,63, Česko 0,7 (v roce 2004 předpoklad 1,3) [8].

7.1.2 Analýza – metoda „4C“

Poznatky ze zkoumání faktorů globalizace, kterými jsou: **Customers** – zákazníci (někdy označováno jako konvergence globálního trhu), **Country** – národní specifika (někdy označováno jako vládní vliv), **Costs** – náklady, **Competitors** – konkurence, se vztahují k evropského trhu s jízdními koly. Tyto poznatky jsou však směrodatné pro všechny podniky, jenž se na tomto trhu střetávají, tzn. nejenom pro výrobce jízdních kol, ale i pro výrobce veškerých cyklistických komponentů a výrobků souvisejících.

Zákazníci a národní specifika - dá se konstatovat, že v rámci evropského trhu existují u zákazníků značné rozdíly ve vnímání cyklistiky. Je to dáno zejména tím, že Evropa je rozdělena na slovanskou, anglosaskou, skandinávskou, latinskorománskou a další části, které mají více či méně odlišné názory na život, jiný vztah ke kultuře, k oblékání, k jídlu, ale především ke způsobu trávení volného času. To vede například k tomu, že jízdní kolo, které je úspěšné v Holandsku, se nedá prodat jinde ve světě ani za poloviční cenu, stejně tak kolo určené pro středomořské země neuspěje ve Skandinávii či u nás. Je třeba si také uvědomit, že cyklistická sezóna je v Evropě velmi rozdílná, ve Švédsku je to jen jeden a půl měsíce, zatímco v jižních státech je to půl roku. I to však

nemusí být pravda, neboť teploty kolem třiceti stupňů k vyjíždě na kole nelákají. Zbylá část Evropy je na poměrně malém území značně bohatá, zatímco východ se potýká se starostmi typu uspokojení základních životních potřeb.

Z výzkumu firmy Shimano (nezahrnoval ČR) zaměřeného na význam jízdního kola ve spotřebním koši rodiny, kdy nebylo hodnoceno pouze množství prodaných kol, ale i vztah k němu, počet ročně ujetých kilometrů, vládní podpora výstavby cyklostezek apod., pak vyplývají možná pro někoho i překvapivé výsledky. Například skutečnost, že Španělsko, jakožto země slavného cyklistického závodu Vuelta a rodiště cyklistických es je spolu s Itálií necyklistická země, kde sice existuje značné množství pasivních fanoušků, ale na kole pro zábavu či do zaměstnání jezdí minimum lidí. Titul necyklistická země si dále vysloužilo i Maďarsko. Všem evropským i světovým zvyklostem se však nejvíce vymyká Holandsko. Místní síť cyklostezek nemá obdoby nikde na světě, dokonce již při projektování rodinného domu se vždy počítá s úložným prostorem pro jízdní kola, kterých je vždycky 2-3x více, než obyvatel domu. Cyklisté zde mají přednost na křižovatkách, jezdí do práce, na nákupy, do úřadů i do školy. Co se dále týká počtu ujetých kilometrů tak průměrný Holanďan ujede ročně na kole 1050 km. Pro srovnání – Němec ujede 280 km, Francouz už pouhých 70 km a Španěl dokonce jen 30 km za rok. Jak již bylo naznačeno cyklistika je do značné míry otázkou mentality a kulturních a společenských zvyklostí. Zatímco Ital je zvyklý na společenský život ve formě návštěv kaváren apod. a své sociální zařazení dává okázale najevo prsteny atd., severan, například Nor svůj volný čas chce trávit aktivně a o koupi jízdního kola dlouho nerozmýšlí. Spolu s jižní Skandinávií leží na cyklistickém pólu i střední a severní Německo, samozřejmě země Benelux a některé části Švýcarska a Rakouska. Dále i Francii, Velká Británie a Dánsko [18].

Podíváme-li se na cyklistiku v evropských zemích více z pohledu vládního vlivu tak zde nacházíme značnou podporu zejména v oblasti budování cyklostezek. Faktorem, jenž tomu napomáhá je i hospodářský přínos. Např. v Holandsku bylo vypočítáno, že tamní síť dálkových cyklistických tras vytváří ročně příjmy ve výši nejméně 7 milionů eur. To, že rozšířením cyklistických tras lze dosáhnout zvýšení hospodářských přínosů z turistiky si uvědomili i ve Velké Británii a Švýcarsku, kde se rozhodli dále rozšířit a zkvalitnit síť svých cykloturistických tras. Ve velké Británii má „Národní cyklistická síť“ přesáhnout celkovou délku 10000 km a její výstavba má být dokončena v roce 2005. Souběžně s tímto si zde naplánovali zdvojnásobit používání jízdních kol oproti roku 1996. Ve Švýcarsku se buduje devět národních cyklistických tras. Země tím chce přispět k rozvoji tzv. „zelené

turistiky“, která znamená menší zátěž pro životní prostředí. Na zvlášť vyznačené trase v celkové délce 3300 km leží přibližně 650 hotelů, které ubytovávají cyklisty [9].



Obr. 7. - Síť cyklistických tras EuroVelo

Na celoevropské úrovni pak koná velmi záslužnou práci Evropská cyklistická federace (ECF), která za pomoci Evropské unie podporuje budování sítě dvanácti transevropských cyklistických tras pod názvem EuroVelo, jak je patrné z předchozího obrázku [9].

Náklady a konkurence - velkým problémem cyklobyznysu obecně je podkapitalizování [20]. Poslední vývoj v tomto odvětví ukazuje, že ekonomicky stabilnější jsou střední, dobře organizované společnosti, než kolosy, které se potácejí v dluzích. Zde hraje významnou roli i způsob financování. Zatímco např. ve Spojených státech se na financování tohoto odvětví ve většině případů podílejí soukromí investoři a taiwanští výrobci kol a dílů, kteří mají zájem na tom, aby byznys fungoval, tak v Evropě je toto

odvětví financováno prostřednictvím bank, což sebou přináší jasná a tvrdá pravidla a nikdy ne stoprocentní jistotu do budoucna [18].

Přejdeme-li však přímo do oblasti výroby jízdních kol zaregistrujeme i další možná ještě závažnější skutečnosti. Když se podíváme na pozice evropských výrobců dílů zjistíme, že zde neexistuje silná součástková základna k podpoře výrobců kol. I přes veškerá ochranná opatření Evropské unie se součástková základna na levné, kvalitní, ba i exkluzivní součástky přesunula do Asie, a to zejména do Číny. Až na výjimky tvořící italská sedla, evropské ráfky a osvětlení se prakticky téměř vše podstatné vyrábí a bohužel i vyvíjí v Asii. Důvodem je samozřejmě levná pracovní síla, celosezónnost výroby, či nižší nároky co se týká oblasti administrativních předpisů, ekologických, bezpečnostních, hygienických a zdravotních norem atd. I když nalezneme na evropském kontinentu několik málo malých, specializovaných a skvělých evropských výrobců, hlavní tok velosoučástek je bezpochyby z Asie [22].

Dá se konstatovat, že jízdní kola, kromě kol dražších, již v Evropě vyráběna prakticky nejsou, v tom lepším případě jsou pouze montována především z dovezených asijských součástek. V horším případě jsou již dodávána ve smontovaném stavu. Mimo to mnoho těchto firem, sami často bývalí výrobci dílů, jsou paradoxně naprosto neloajální k evropským výrobcům součástek.

Výroba levných kol se v Evropě nevyplácí ani se do budoucna vyplácet nebude. Ani pomocí antidumpingu se doposud nepodařilo dosáhnout rozmachu žádnému ze západoevropských výrobců kol. Jsou buď po krachu, anebo přežívají bez tvorby profitu, či hledají možnosti, jak vyrábět kola mimo oblast západní Evropy. V nově přistupujících zemích není jediný nově vzniklý výrobce levných kol, který by svůj podnikatelský záměr opřel o fakt, že výroba levných kol je sama o sobě efektivní. Jediným argumentem jejich vzniku bylo zmiňované obchodně-administrativní opatření Bruselu v podobě antidumpingu. To je však slabý argument, který navíc rozhodně nemůže z pohledu Evropy vést k dostižení USA v jejich technickém rozvoji a síle jejich ekonomiky. Domnívám se, že východiskem je pouze podpora vývoje a aplikace nových technologií.

7.2 Analýza mikrookolí

7.2.1 Analýza odvětví

Tato analýza klade důraz na konkurenční prostředí. Jejím cíle je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním.

Základní charakteristika odvětví - klíčovým aspektem podnikového okolí je odvětví v němž podnik soutěží. Výchozím bodem je pak jeho vymezení, jenž spočívá v identifikaci relevantního trhu. Z tohoto pohledu lze definovat odvětví v němž firma REMERX s.r.o. působí jako odvětví výroby cyklistických ráfků, které je vzhledem ke skutečnosti, že zmiňovaná firma většinu svých produktů vyváží na trh Evropské unie, vymezeno právě evropským trhem. Nepřímo pak charakteristika evropského trhu s cyklistickými ráfkami částečně již vyplývá z předchozí aplikace metody 4C pojednávající o globalizačních tendencích.

Evropský trh lze tak charakterizovat následovně:

- Trh, kde se ročně prodá 20 miliónů jízdních kol. Z pohledu jednotlivých zúčastněných zemí je pak největším trhem německý trh, kde se ročně prodá okolo 4,7 miliónů kol, zatímco v České republice je to jen cca 400000 jízdních kol [23]. Z toho vyplývá, že tuzemský trh, kde lze vlastně uplatnit 800000 cyklistických ráfků, je z hlediska výrobní kapacity pro firmu REMERX s.r.o. absolutně nedostačující. Z toho pak pramení nutnost své výrobky vyvážet, v daném případě na evropský trh, jehož celková kapacita činí 40 miliónů cyklistických ráfků ročně. K tomu je samozřejmě nutno přičíst prodej ráfků, jenž jsou určeny jako náhrada za poškozené či opotřebované, objem tohoto prodeje je však nesrovnatelně nižší [18].
- Na rozdíl např. od Spojených států je evropský trh v oblasti jízdních kol značně roztržštěný. Zatímco v USA žije 270 miliónů lidí, pro něž platí jednotné zákony, stejný jazyk atd., tak kromě rozdílných jazyků v Evropě, jenž čítá 420 miliónů obyvatel, dodnes fungují různé zákony, různá technická omezení i historicky daná technická specifika, např. u závitů. To vše spolu s rozdílným hospodářským a politickým vývojem jednotlivých zemí vedlo k tomu, že evropský trh se nevyvíjel jednotně a jeho regionální úrovně jsou velmi rozdílné, což dalo vzniknout mnoha místně silným značkám. V dnešní době tak na trhu s jízdními koly v USA, kterých se zde ročně prodá 17,4 miliónů, dominuje 20 až 30 značek jízdních kol, kdežto

v Evropě lze napočítat přes 200 značek kol, trh je značně roztržštěn a opravdu silné značky jsou zde výjimkou. Tzn. existuje zde velké množství potencionálních odběratelů jízdních ráfků [18].

- Dochází k přesunu výroby do asijských zemí, jenž je opět blíže popsáno v předchozí analýze provedenou metodou 4C. Mnoho z firem, jenž nebyly schopny na tuto skutečnost pružně zareagovat zkrachovaly. V tuzemsku na to doplatil např. Favorit Rokycany či Velamos Sobotín. Firmy, které si však toto nebezpečí včas uvědomily, si v rámci svého podnikání ponechaly činnosti jako je vývoj, marketing, distribuci apod., zatímco výrobu komponentů přesunuly do Asie, většinou do Číny nebo Taiwanu. Toto jejich jednání lze v konečném důsledku označit jako zajištění si konkurenceschopnosti formou vertikálního propojení v globálním pojetí. V oblasti výroby ráfků je situace jiná. Regionální rozmístění výroby ráfků zůstalo bez tak dramatických změn díky skutečnosti, že poměr nákladů na přepravu tohoto druhu komponentu vůči jeho hodnotě je vysoký, pokud ovšem firma (značka) neodebírá z Asie přímo kompletní jízdní kola, tzn. včetně ráfků. Tato situace již zdejší výrobce cyklistických ráfků samozřejmě ohrožuje. [22].
- Hlavními prodejci či výrobci kol v jednotlivých vybraných evropských zemích jsou:
 - Francie – excelentní postavení firmy Decathlon
 - Německo – nejúspěšnější značky: Kettler, Stevens, Bergamont, German Air, Bergwerk, Scott, Merida, Marinu, Trek, Specialized, Cannondale a další.
 - Itálie – Sintesi, Carraro
 - Španělsko – Monarch, BH
 - Polsko – opět velmi silné postavení francouzské firmy Decathlon
 - Velká Británie – Saracen, Orange
 - Holandsko – Gazelle
 - Česká republika – Author – cca 30 % českého trhu, Olpran, 4ever Bikes
- Kromě zmiňovaných firem situaci na daném trhu nejvýznamněji ovlivňuje trojice lobbistických skupin, kterými jsou: Derby Group (zastupující značky: Raleigh,

Focus, Diamondback, Univerga, Müssing, Manufaktur), dále je to Cycleurope (Peugeot, Gitane, Bianchi, Monarch, BH) a Accel (dříve Attack; Koga, Miyata, B1, Lapierre, Mercier, Hercules). Obecně lze říci, že v daném odvětví na trzích jednotlivých evropských států jsou silné vesměs domácí firmy. Pro doplnění: za skutečného světového dravce v tomto odvětví lze považovat asijskou firmu Giant produkující pod svou značkou téměř 3 milióny kol [18,19,21].

- Co se týká prodejnosti jednotlivých druhů jízdních kol je poptávka v jednotlivých evropských zemích velmi různorodá. Zatímco v Německu je největší poptávka po tzv. city-bikes, což jsou kola vybavená nosiči, blatníky a jsou určena především pro jízdu ve městech, a tvoří až 40 % tamního trhu, tak u nás jsou stále velmi populární tzv. horská kola, což jsou kola vhodná i na nebezpečné cesty, jejichž podíl na tuzemské trhu se pohybuje v rozmezí od 70 % do 80 %, hned na druhém místě popularity jsou kola trekingová, což jsou kola určená pro silnici, ale zvládnou i lehčí terén. Klasická silniční či městská kola jsou pak na okraji zájmu. V Holandsku je situace obdobná jako v Německu. Je zřejmé, že od struktury poptávky po jednotlivých druzích jízdních kol se pak odvíjí i poptávka po jednotlivých druzích cyklistických ráfků, jenž jsou pro každý druh jízdního kola jiné. Obecně se dá konstatovat, že skladba prodeje jednotlivých druhů kol souvisí především s množstvím a povrchem pozemních komunikací, jenž mají cyklisté v jednotlivých zemích evropského trhu k dispozici. Co se týká cenové hladiny, tak nejvíce se prodávají jízdní kola s cenou do 500 USD (15000,-Kč). Počet cyklistů a intenzita využití jízdního kola je pak dána zejména způsobem trávení volného času a dalšími faktory jmenovanými v analýze provedenou metodou 4C [18].
- Odvětví výroby cyklistických ráfků je závislé na prodeji jízdních kol. I když ráfek představuje nezbytný komponent jízdního kola, samostatně je tento produkt konečným uživatelům velmi málo prodejný. Z tohoto důvodu je vhodné spíše přímo specifikovat životní cyklus odvětví výroby jízdních kol. Životní cyklus odvětví výroby jízdních kol se nachází ve fázi zralosti, kdy poptávka roste jen zvolna a na intenzitě nabývá konkurence hlavně v oblasti cen a dále v oblasti výrobní diferenciace. Hledají se další cesty jak toto odvětví oživit ať už v podobě podpory budování cyklostezek či prezentováním různých odvětví cyklistiky, např. „freeride“ (volná jízda terénem na speciálním jízdním kole) jako součást životního stylu po vzoru jiného druhu sportu – snowboardingu [22].

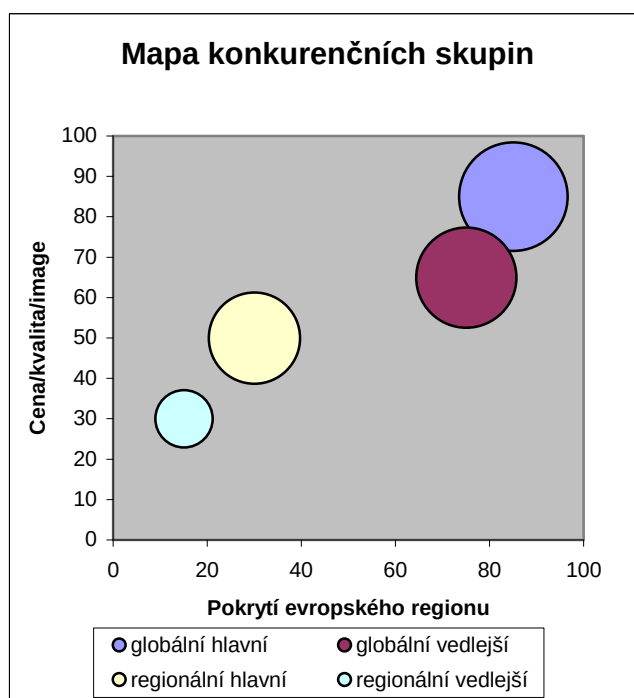
- Za posledních 25 let prošel cyklistický průmysl bouřlivým rozvojem. V této souvislosti je nutno se zmínit především o boomu horských kol, dále rozvoji řadících systémů či zavedení nášlapných pedálů. Mimo to se začínají objevovat integrované brzdové a řadící páky, ale také systémy odpružení a v neposlední řadě lehké, vysoké a aerodynamické ráfky [30]. Výsledkem tohoto vývoje bylo především radikální zvýšení jízdního komfortu a objevení nových možností jízdního kola. Na to navazuje požadavek zvýšené odolnosti, což sebou přináší, kromě různých technických řešení, především využití nových materiálů. V posledních letech se však vývoj začíná více zaměřovat na využití nových netradičních materiálů, jako je titan, kompozity atd. Tedy materiály, které mají zákazníkům přinést užitek v podobě nejen lepších jízdních vlastností, ale především zvýšené odolnosti a tedy možnosti extrémní zátěže, jenž je vyžadována především u třídy horských kol [18,30].

Mapa strategických konkurenčních skupin - zejména z důvodu přesunu výroby do asijských zemí dochází k tomu, že mnoho evropských výrobců či spíše firem zabývajících se kompletací kol, odebírají z tohoto regionu jízdní kola v nesmontovaném stavu včetně ráfků. Tato kola však po jejich složení prodávají již pod svoji značkou. Zjistit tak přímo výrobce ráfků je velmi obtížné. Proto za účelem vytvoření mapy konkurenčních skupin bylo využito údajů o charakteristikách jako je: cena produktu, jeho kvalita, image výrobce, pokrytí evropského trhu a v neposlední řadě podíl na trhu, vycházející především z podkladů a kvalifikovaného odhadu samotné firmy REMERX s.r.o., které berou ohled i na skutečnost, že mnoho výrobců ráfků se zabývá i jinou výrobou cyklistických komponentů apod. [26].

Tab. 3. – Údaje o strategických konkurenčních skupinách

	Pokrytí evropského regionu	Cena/ kvalita/ image	Podíl na evropském trhu
Globální hlavní	85	80	35
Globální vedlejší	70	65	30
Regionální hlavní	30	50	25
Regionální vedlejší	15	30	10

Veškeré použité údaje, uvedené v předchozí tabulce a v následujícím obrázku, jsou vyjádřeny procentuálně.



Obr. 8. - Síť cyklistických tras EuroVelo

Jako globální hlavní konkurenční skupina byla označena skupina firem včele s firmou Shimano, Campagnolo, Mavic a Rigida; jako globální vedlejší byly označeny především firmy: Alesa, Array, Alex Rims, Vuelta USA, Ritchey; dále jako regionální hlavní byly označeny především firmy: FIR, Ambrosio, MACH 1, Vuelta-Rodi, Shürman, REMERX. Mezi regionální vedlejší lze pak zařadit např. českou společnost Bayer.

K tomu je však třeba uvést, že v České republice neexistuje výrobce ráfků, jenž by se soustředil pouze na domácí trh, protože jeho kapacita nízká. Tuzemští výrobci se tak snaží uplatnit své produkty především na evropském trhu. To je důvod proč zde není uvedeno názvosloví „národní“, ale „regionální“, obdobně to platí i u „globálních“ výrobců [26].

Samotné konkurenční firmy zařazené do skupiny „regionální hlavní“ jsou pak blíže ohodnoceny v následné analýze.

7.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil je v následujících odstavcích uveden rozbor jeho jednotlivých faktorů mikrookolí podniku, jimiž jsou konkurenti, kupující, dodavatelé, ale také potencionální substituční výrobky či konkurenti, jenž toto prostředí ovlivňují, respektive mohou ovlivnit.

Hlavní konkurenti - můžeme je nazvat konkurenty bezprostředními či spíše přímými. Jejich složení vyplývá z předchozího grafu 1 – Mapa strategických konkurenčních skupin. Při pohledu na tento graf se dá konstatovat, že přímými (hlavními) konkurenty firmy REMERX s.r.o. jsou společnosti zařazené mezi regionální hlavní značky. Jmenovitě se pak jedná zejména o tyto firmy:

- FIR – italská společnost
- Ambrosio – rovněž italská společnost
- MACH 1 – francouzská společnost
- Vuelta – Rodi – portugalská společnost
- Schürman – německá společnost

Dle informací poskytnutých samotnou firmou REMERX s.r.o., jenž nebyly blíže specifikovány, je konkurenční síla zmiňovaných konkurentů omezená vzhledem k různé šířce jejich vlastní produkce (ne vždy se jedná pouze o výrobce cyklistických ráfků), což rovněž přispívá k roztržitosti evropského trhu. Dá se tak konstatovat, že hledat výrobce, jenž se zabývá pouze výrobou ráfků, s dominantním postavením na daném trhu lze jen obtížně. Proto je na místě při posuzování síly konkurenčních firem brát zřetel i na ostatní konkurenční skupiny, jenž tu však nejsou blíže rozebírány [26].

Zákazníci - vzhledem k charakteru hlavní podnikatelské činnosti firmy REMERX s.r.o., kdy se její výsledné produkty dostávají v naprosté většině konečným zákazníkům (uživatelům) až jako zabudované v jízdním kolu, tak za její hlavní zákazníky lze považovat pouze firmy, jenž předmětné produkty odebírají za účelem kompletace jízdních kol. To znamená, že za hlavní zákazníky nelze považovat prodejce (dealery), jenž produkty firmy REMERX s.r.o. prodávají konečným zákazníkům většinou jako náhradu za poškozený či

opotřeбенý produkt (ráfek na jízdní kolo, či dokonce kompletní kolo). Největšími zákazníky, respektive odběrateli jízdních ráfků od firmy REMERX s.r.o. tedy jsou:

- IDEAL (Polsko) - 11 %
- BikeFun (Česká republika) – 8 %
- BPS Industrial (Maďarsko) – 7,5 %
- MAMA (Slovensko, Česká republika) – 7 %
- Czech Bike (Česká republika) – 7 %

Z tohoto seznamu vyplývá, že pouze jeden zákazník se na celkových tržbách společnosti REMERX s.r.o. podílí více jak 10 %. Struktura zákazníků by se tedy dala charakterizovat takto: velký počet zákazníků z nichž ani jeden nedosahuje dominantního postavení či naopak pro výrobce strategického významu. To však firmě REMERX s.r.o. přináší vyšší náklady zejména na dopravu, na manipulaci či na složitější administraci apod. Na druhou stranu riziko krachu firmy REMERX s.r.o. z důvodu ztráty zákazníka je zde více rozloženo. Což však neznamená, že by firma měla přistupovat k zákazníkům méně aktivně. Naopak, měla by se snažit jejich odběr motivovat. Ať cenovou či necenovou politikou by se měla snažit dokonale využít jejich nákupního potenciálu [26].

Vyjednávací síla zákazníků by neměla být pro firmu REMERX s.r.o. překážkou i když v návaznosti na údaje o roztržitosti evropského trhu má zákazník k dispozici široký výběr.

Dodavatelé - hlavním vstupním materiálem vstupujícím do výroby hliníkových ráfků je samozřejmě hliníkový profil, jenž je speciálně konstruován pro tento druh využití. Dalšími komponenty, jenž firma nakupuje jsou dále v případě výroby zaplétaných kol i středové náboje a dráty pro uchycení. Toto je však oblast nákupu spíše okrajová vzhledem ke struktuře výroby. Vzhledem ke skutečnosti, že výrobců daných komponentů je dostatek, jeví se jejich vyjednávací síly vůči firmě REMERX s.r.o. pouze o něco vyšší. Jiná situace je však v oblasti nákupu již zmiňovaného hlavního vstupního materiálu – hliníkového profilu.

Na celkovém ročním nákupu cca 1000 t hliníkových profilů se asi 65 % podílí česká firma ALCAN Děčín. Zbývajících 35 % dodávek tohoto materiálu zajišťuje polská firma HydroAluminium. K tomu je třeba dodat, že ačkoliv firma REMERX s.r.o. měla sama zájem odebírat tento materiál i od jiných dodavatelů, jejichž výběr je mimochodem značně

omezen. Vždy to však ztroskotalo na nízké či dokonce nevyhovující kvalitě materiálu. Vyjednávací síla dodavatelů je vůči firmě REMERX s.r.o. v oblasti hliníkových profilů, jakožto strategického vstupního materiálu, značná [26]

Hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů - v návaznosti na dosavadní vývoj situace v odvětví v němž firma REMERX s.r.o. působí se domnívám, že zde lze předpokládat vstup nových konkurentů, respektive jejich produkce a to především z asijských zemí, kde bariéry vstupu patří mezi nejnižší. Současně by mohlo dojít ke zvyšování tlaku na evropský trh za účelem jeho konsolidace. Roztříštěnost tohoto trhu, kdy je nabízeno relativně velké množství značek, totiž představuje značné ohrožení substituty [18].

Vzhledem však k vyspělosti oboru, kterým výroba jízdních kol bezesporu je, lze všeobecně jen těžko očekávat, že se na tomto trhu objeví v budoucnu výrobek, jenž bude získán inovací na úrovni nového druhu. Jako nejpravděpodobnější se jeví vstupy výrobků získaných inovací na úrovni nové varianty, popř. nové generace. Nové moderní technologie, jimiž firmy zdokonalují svou výrobu, a využívání nových materiálů umožňující různá nezvyklá konstrukční řešení, jsou toho předpokladem.

V návaznosti na tento trend je možno uvést například stále častější využívání kompozitů a to už i v oblasti výroby ráfků. Či v budoucnu možný hromadný přesun poptávky směrem od mechanicky spojovaných ráfků k ráfkům svařovaným.

V neposlední řadě je třeba se zmínit o možnosti využití substitučních výrobků z příbuzných odvětví. Tím se má na mysli záměna jízdního kola za jinou vhodnou volnočasovou aktivitu. Nedomnívám se však, že lze tuto velmi specifickou aktivitu alespoň srovnatelně nahradit [26].

7.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce byla pro její účely při provedení analýzy vnitřních zdrojů a schopností firmy REMERX s.r.o. využita metoda hodnocení připravenosti k implementaci inovační strategie vypracovaná Západočeskou universitou v Plzni, jenž vychází z analýzy hodnototvorného řetězce [28, 29]. Tato metoda se zaměřuje na šest oblastí podniku, které z hlediska inovační strategie podniku považuje za klíčové. Pro jejich ohodnocení byl použit dotazník, jehož vyplněná verze tvoří přílohu č.1 této diplomové práce. V příloze č. 2 této diplomové práce je pak uvedeno grafické

vyhodnocení zmiňovaného dotazníku. Mimo dotazníku však bylo provedeno i slovní ohodnocení zkoumaných oblastí podniku, které je uvedeno následně.

Oblast strategie a plánování - ve společnosti existuje spíše charismatické vedení. Cíle, které si společnost vytkla, nejsou příliš konkrétní a vůbec se dále nerozpracovávají. Bez písemného záznamu nemohou být nastoleny předpoklady pro jejich sdílení. Inovační aktivity nejsou chápány jako objektivní nutnost, ale vynucená nahodilost, na kterou se následně shánějí zdroje.

Vyústěním vize rozvoje firmy do jejího každodenního života je sdílení vize ze strany zaměstnanců. To je základní prvek budování firemní kultury. Existuje zde vůle informovat své zaměstnance o záměrech firmy. Tuto úlohu však management postupuje nižšímu článku vedení a nečeká žádnou odezvu ze strany zaměstnanců. Na iniciativu je reagováno, když se objeví. Prostor pro ni v podobě pobídek různého druhu společnost nevytváří.

Společnost z dlouhodobého hlediska o inovacích jako takových téměř neuvažuje. Jejich definice je obtížná a docenění jejich významu rovněž. Což nasvědčuje tomu, že úvahy o budoucnosti společnosti jsou odkládány za vyřešení problémů současnosti.

Charismatický model řízení společnosti odpovídá i absenci strategie ve firmě. Za hlavní přínos zaměstnanců je považován jejich pracovní výkon. Zodpovědnost je centralizovaná, rozhodování je rychlé, momentální přínos je nadřazen dlouhodobějším tendencím.

Uvědomělost postavení a vývoje společnosti tkví zejména ve znalosti její finanční síly, schopnosti odhadu rizik a vytváření prostředků k jejich minimalizaci.

Společnost si uvědomuje nutnou potřebu své výkonnosti z hlediska budoucí bezpečné existence. Přitom vychází z uplynulého vývoje, dané nákladovostí výroby a výše režijních nákladů. Rizika se snaží eliminovat především defenzivními strategiemi. Prostor pro inovace není uvědoměle budován.

Upřednostňuje se rigidita plánovacích procesů. Změny jsou chápány spíše jako rušivý element, se kterým se společnost musí vyrovnávat. Rizikovost inovačních podnětů je přeceňována a převládá opatrný přístup při vychýlení se ze směru daného tradicí a zkušenostmi. Nízká ochota riskovat může ovšem být na škodu. To jenom podtrhuje nepřipravenost společnosti ke zlepšování výkonnosti [26].

Oblast marketingu – i když společnost žije především přítomností správně tuší, že je nezbytné věnovat úsilí do rozvíjení marketingových aktivit. Externí získávání informací je drahé a společnost váhá vynakládat své zdroje tímto směrem. Bez marketingových informací však mohou být prostředky investované do inovací bez konečného efektu a konkurence v budoucnu stejně zaujme její tržní segment. Na druhou stranu je třeba uvést, že firma své produkty realizuje na průmyslovém trhu, kde je reklama daleko méně efektivní. Důraz je zde kladen především na budování vztahů a kontaktů s odběrateli, v tomto případě s výrobcí jízdních kol. Přesto doporučením pro tuto společnost uvažující o svém budoucím rozvoji je více a účelně se zabývat problematikou marketingu.

Společnost zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu a svou pozici i když ji systematicky nevyhodnocuje. Ohrožením pro takové firmy mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do oboru, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu.

Společnost spoléhá na úsudek a zkušenosti svých obchodníků, kteří odhadují budoucí myšlení a potřeby zákazníků. Vzhledem k tomu, že se jedná vesměs o odborníky, je jejich subjektivní pohled nebezpečný v tom smyslu, že podceňuje vkus a mínění zákazníka. Vnucování názorů ze strany odborníka může vyústit až v agresivní marketing, který spíše zákazníky odradí, než aby poskytoval prostor k vnímání jejich názorů a postojů.

Společnost se odezvou na své produkty ze strany zákazníků zabývá nesystematicky. Informace, které získá, jsou redukovány a mnohdy nepodchycují všechny důležité okolnosti rozhodovacích procesů zákazníků. Parametry odezvy musí být zvoleny tak, aby se daly dobře oddělit vlivy jednotlivých jevů.

Vzhledem k tomu, že firma staví na know-how svých pracovníků, může případným odchodem určitého pracovníka nastat problém. Nepředávání informací tak vede nejen k růstu hodnoty pracovníka, ale rovněž k vytváření pseudoklíčových pozic ve firmě.

Co se týká nepropojení marketingu a finančního plánování ve firmě, může tato situace vést až ke zkreslení ekonomického výsledku obchodního případu tím, že generovaná hrubá marže nebude dost vysoká k pokrytí všech nákladů, včetně marketingových. Tím je omezován inovační potenciál společnosti [26].

Oblast výrobní, výrobová a organizační - poznatky týkající se významu technologických inovací pro budoucí konkurenceschopnost společnosti jsou zde doceněny a z podnětu vedení společnosti jsou informace jako zdroj inovačních podnětů dále dostupné i ostatním pracovníkům ve společnosti.

Změny, které podle plánu firma zavádí, jsou v obecné rovině chápány za přínosné a užitečné; jejich konkrétní dopad a efekt pro společnost však detailně vyhodnocován není a tím není ani systematicky vytvářen prostor pro k vytváření změn nových, které by vyvěraly přímo z prostředí firmy.

Společnost se tak zabývá zpracováváním podnětů ke změnám nesystematicky. Tím mohou i hodnotné iniciativy ve společnosti být opomíjeny. Prosazení podnětu je často vázáno na charisma jeho nositele a interpersonální vztahy ve společnosti, což může obecně deformovat změnové procesy.

Způsob zpracovávání inovačního podnětu vystihuje podnikatelské uspořádání společnosti s výkonným pověřením zodpovědného pracovníka. Obvykle se přitom nesleduje kontinuita inovačních podnětů a podnikatelského prostředí společnosti. Vyspělost inovačních aktivit je tak limitována schopnostmi pracovníka.

Sledování výrobních nákladů svědčí o stupni zvládnutí technologických dovedností ve společnosti. Lépe uplatňovaná metodika při provádění kalkulace výrobních nákladů snižuje nepřesnost odhadu jejich skutečné velikosti, dokonce se při ideálním průběhu projektu mohou blížit i skutečným nákladům. Bez zpětné kontroly však hrozí nebezpečí zpochybnění správnosti prováděné kalkulace a vzniká tak tlak zdola na změkčení ukazatelů sloužících za podklad pro kalkulace. To nakonec může vést ke snižování tempa výkonnosti společnosti a její zaostávání ve srovnání s ukazateli konkurence. Společnost by měla aktivně řídit rentabilitu zaváděné změny.

Společnost správně chápe nezbytnost generovat zdroje na svůj vývoj. Ovšem ne vždy se jí to daří. Finanční zabezpečení inovačních procesů firmy není zatím chápáno jako pevná součást rozpočtu firmy. Vývoj se tak do určité míry spoléhá i na externí „výhodné“ účelové zdroje [26].

Oblast kvality a životního prostředí - společnosti obecně jsou nuceny se zamýšlet nad budoucím stavem svých procesů. Tím získávají podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci. Motorem těchto inovací a změn jsou nároky, kterým bude muset i společnost REMERX s.r.o. vyhovět, aby udržela svoji tržní pozici.

Určitě k tomu přispívá i skutečnost, že firma individuální přínos pracovníků k dodržování kvality ve firmě doceňuje i z hlediska dlouhodobých trendů, což se odráží i v budované kultuře společnosti.

Co se týká ochrany životního prostředí je cílem společnosti se vyhnout sankcím z nedodržení požadavků, které jsou stanoveny v předpisech a sledovány předmětnými orgány. Pokud na to musí společnost vynaložit náklady, jsou plánovány pouze v nezbytně nutné výši a zaměřeny na uspokojení momentálních potřeb ze strany legislativy státu.

Informace získané z monitoringu kvality se zde přenášejí pouze na úrovni produktu, kde mohou být též zdrojem inovačních podnětů. Další rovina, která může otevřít nové podněty v oblasti organizace a logistiky ve společnosti, tak nemůže být přímo těmito informacemi ovlivňována. Společnost sice sleduje vývoj legislativy a norem v oblasti kvality životního prostředí, jejich vlivu se však přizpůsobuje pasivně s cílem jim vyhovět a nikoli aktivně proměňovat jejich obsahový smysl v potenciální příležitost. Je to dáno zejména rozpočtem firmy a v neposlední řadě i pohledem na danou problematiku [26].

Oblast logistiky - společnost nemá systematicky vedenou databázi dodavatelů a používá zaběhlé distribuční kanály. Což znamená menší přehled o nákladech na logistiku. Závislost na dodavatelích a distributorech tak staví společnost do špatné vyjednávací pozice v jednáních o změně podmínek.

Koordinace v oblasti logistiky obnáší závěrečné posouzení informací ze strany managementu. Tento přístup je typický pro společnosti s přetrvávající liniíovou organizační strukturou a bez správně fungujícího informačního systému.

Kontakt s partnery je udržován prostřednictvím pracovníků marketingu. Ti jsou zodpovědní za přenos informací do společnosti a jejich nezkreslenost.

Existence zvýšené rizikovosti přijatých rozhodnutí co se týká flexibility logistických procesů je způsobena především nedostatkem času pro provedení fundovaných analýz.

Společnost se i k inovacím v oblasti logistiky staví nesystematicky. 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 společnosti; v případě, že se iniciativa pracovníků nesetká ve společnosti s odezvou, je zákonitě, že časem vyhasne.

Společnost má možnost v analytice finančního řízení sledovat přínos přijatých změn v logistice. To je ale možné až za určité uzavřené období, tedy bez možnosti aktivně ovlivňovat průběh zavádění inovace v dané oblasti [26].

Oblast organizace a lidských zdrojů - za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení společnosti relevantní. Pokud vzniknou problémy, jsou řešeny s prioritním cílem zabezpečit plynulost pracovního procesu.

Společnost má systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců. Po splnění základních ambicí zaměstnanců však již další možnosti nenabízí.

Výkonnými pravomocemi disponuje střední článek řízení. Přenos informací se tím zpomaluje a navíc do takto nastavených informačních kanálů může proniknout zkreslení původního obsahu informací, které vrcholový management využívá pro strategické řízení. Inovační podněty procházejí „filtrem“ skrze řadu subjektů, čímž vzniká riziko, že se minou cílem svého určení.

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. Vzhledem k hierarchii pracovních vztahů je nejčastější, že vrcholový management o vzniku konfliktu nebývá informován, čímž je omezen prostor využít příčiny konfliktu jako příležitosti ke změně ve společnosti.

Společnost má v omezené míře zavedený a využívaný informační systém. Typově se jedná o počítačovou síť pro přenos určitých informací na omezený počet terminálů. Rozhodovací procesy jsou navíc závislé na výsledcích porad uvnitř firmy, což snižuje efektivní pracovní čas managerů.

Vzhledem k omezenosti finančních zdrojů se firma snaží svoji image budovat alespoň na veřejnosti. Postoj společnosti je nesprávný v tom, že je oddělován růst managementu od růstu zaměstnanců společnosti. Tento rozdíl je pak citelně vnímán a snižuje stupeň identifikace pracovníků se společností [26].

8 SYNTÉZA – SWOT ANALÝZA

Údaje získané předchozí analýzou strategické pozice firmy REMERX s.r.o. je třeba ještě dále vyhodnotit, respektive je nutno charakterizovat klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Jedním z vhodných nástrojů umožňujících toto vyhodnocení je SWOT analýza, která má v procesu tvorby strategie významné postavení.

Jejím cílem je, na základě využití výsledků předchozích analýz, identifikovat hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnat je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive příležitostmi a ohroženími a směřovat tak k syntéze jako východisku pro formulaci strategie podniku.

Na základě předchozích závěrů analýz byla vypracována následující SWOT analýza.

Tab. 4. – SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
+ dlouholeté zkušenosti v oboru + schopnost vytvořit inovovaný produkt + moderní technologické vybavení + srovnatelné náklady na výrobu s konkurencí + dobrá pověst u odběratelů + dobré postavení na trhu, vzhledem k roztržitosti evropského trhu + příznivá užitná hodnota produktů	- nejasný strategický záměr - nesystematická práce s inovačními podněty - nedostatečná práce s lidskými zdroji - nízká pozornost věnovaná získávání informací o konkurenci - nižší marketingové znalosti - obtížné vyhodnocování a sledování logistických nákladů
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
+ získání nových zákazníků novými inovovanými produkty (diferenciace) + vznik nových cyklistických směrů (freerider...) + budování pozice důvěryhodného partnera, zejména u odběratelů + navázání partnerství s institucemi, jenž se zabývají výzkumem + zvyšující se podpora státu v oblasti inovačního podnikání + rychlejší růst trhu způsobený podporou budování cyklostezek ze strany států + úpravy daňových zákonů umožňující rychlejší odpis technologického vybavení + zvýšení vymahatelnosti obchodního práva na evropském trhu - vstupem do EU	- sílící konkurence z asijských zemí s nízkými náklady - rostoucí síla dodavatelů - nepříznivý vývoj směnného kurzu z hlediska exportu - sezónnost poptávky a tím i výroby - různorodost poptávky dle jednotlivých evropských zemí - životní cyklus odvětví ve fázi zralosti - nepružný vzdělávací systém v tuzemsku - množství jiných volnočasových aktivit

Z výše uvedené SWOT analýzy je patrné, že v oblasti vnitřního prostředí jsou slabé stránky firmy v relativní rovnováze se silnými stránkami firmy. Dosažení určitého cíle tak může být spojeno s vynaložením většího úsilí, které výsledný efekt může značně snížit. Firma by se proto neměla upínat pouze na vytýčený cíl, ale měla by se snažit zároveň o eliminaci zejména těch slabých stránek, které její rozvoj brzdí především. Domnívám se tak, že z oblasti slabých stránek by si největší pozornost měly zasloužit oblast strategie, práce s inovacemi a s lidskými zdroji. Naopak ze silných stránek bych vyzdvihl v první řadě schopnost vytvořit inovovaný produkt, který svými vlastnostmi vytváří příznivou užitnou hodnotu zákazníkovi. A to proto, neboť se domnívám, že to je to hlavní za co firma vděčí svému současnému příznivému strategickému postavení, které však nelze přeceňovat.

Co se týká vnějšího prostředí firmy, tak rovněž i tato oblast by se dala hodnotit jako vyrovnaná. Přesto se domnívám, že příležitosti jako je především podpora inovačního podnikání a dále i podpora budování cyklostezek alespoň mírně převažují nad hrozbami v podobě silné konkurence či značné síly dodavatelů, jelikož z konfrontace s těmito silami firma vyšla úspěšně již v minulosti, tzn. v době, kdy zmiňované příležitosti neexistovaly.

V návaznosti na předchozí poznatky lze v rámci jejich syntézy konstatovat, že firma dosáhla konkurenční výhody pramenící především z inovační činnosti firmy. Tato konkurenční výhoda se následně projevuje ve formě konkurenční strategie, která tak v sobě zahrnuje určité prvky diferenciacce. Toto je s ohledem zejména na stav okolí firmy velmi pozitivní zjištění. Jak vyplývá ze samotné oblasti teorie, jedná se bezesporu o úspěšnou cestu. Jsem proto přesvědčen, že firma by se měla touto cestou ubírat i v budoucnosti.

Tato forma konkurenční strategie však navenek působí velmi netransparentně. Je to dáno především tím, že zde chybí prvek, jenž by tuto strategii jasně zastřešoval a jednoznačně ji formuloval. Domnívám se, že řešením tohoto stavu, jenž by mohl firmě pomoci nejenom při prosazování svých cílů, ale i při odstraňování slabých míst, které zbytečně firmu oslabují, je vytvoření, respektive zavedení systému práce s inovacemi. To znamená systému, který má danou konkurenční strategii dále rozvíjet a to prostřednictvím nových inovací produktů, jenž vlastně vytváří základ konkurenční výhody, respektive strategii v podobě diferenciacce produktů.

Dále blíže o zavedení systému práce s inovacemi pojednává projektová část této diplomové práce.

9 VYPRACOVÁNÍ PROJEKTU

9.1 Diagnóza projektu

Následně definovaný projekt vychází z aktuálního stavu strategické pozice firmy REMERX s.r.o, jenž byla popsána v předchozí části této diplomové práce. Ze stavu strategické pozice firmy jsou pak patrné především potřeby řešit problematiku konkurenční strategie, jejíž formulace v dané firmě není příliš jasná.

Ačkoliv firma věnuje svoji pozornost oblasti inovací, prostřednictvím níž chce dosáhnout naplnění určité konkurenční strategie, není tato pozornost dostatečná. Firma nemá jasně stanovená pravidla práce s inovacemi, respektive vybudovaný systém práce s inovačními podněty tak jak by bylo pro účely naplnění konkurenční strategie formou diferenciací produktů, které se firma snaží dosáhnout, potřebné. Je zde sice zřejmá inovační snaha firmy, avšak ta stále neodpovídá strategické důležitosti této oblasti.

Za účelem maximalizace efektů pramenících z inovací je třeba mít dokonalý přehled o veškerém podstatném dění, které výsledek inovace může zásadně změnit. Proto na základě těchto faktů byl vypracován následující projekt, který by měl zmiňované nedostatky odstranit, popř. značně eliminovat a umožnit tak firmě skutečně se ubírat cestou konkurenční strategie zaměřené na diferenciaci produktů.

9.2 Definice projektu

Název: „**Projekt zavedení systému práce s inovacemi ve firmě REMERX s.r.o.**“. Z hlediska charakteru projektu se jedná o projekt organizačního rázu, jehož jedinečnost spočívá v zavedení systematičnosti do oblasti práce s inovačními podněty za účelem maximalizace efektů pramenících z této oblasti.

Projekt je třeba definovat z hlediska tří dimenzí: čas, náklady, zdroje [10, 11].

Časové hledisko

Časová hranice přijatelnosti projektu byla samotnou firmou REMERX s.r.o. stanovena na 80 pracovních dní. Konkrétní počátek a konec doby realizace projektu zatím nebyl stanoven. Firma se teprve bude rozhodovat zda projekt na základě jeho vypracování zrealizuje a v jakém termínu.

Nákladové hledisko

Hranice přijatelnosti projektu z hlediska nákladů byla na základě expertního odhadu provedeného samotnou firmou REMERX s.r.o. stanovena následovně:

variabilní náklady:

- na vlastní realizační pracovníky, včetně manažera inovací by tyto náklady neměly přesáhnout částku 100000,-Kč, včetně částky 15000,-Kč určené na odměny pěti pracovníků (po bezprostřední realizaci projektu), kteří v době realizace projektu částečně zastávaly původní činnosti realizačních pracovníků projektu, .
- na činnosti pracovníků externích firem:
 - u personální firmy můžou tyto náklady činit maximálně 40000,-Kč,
 - u počítačové firmy můžou tyto náklady činit maximálně 160000,-Kč,
- dále byly stanoveny režijní náklady (spotřeba kancelářského papíru, náklady na telefonické hovory, výdaje na cestování apod.) v maximální výši 20000,-Kč

fixní náklady:

zde byla z hlediska přijatelnosti projektu stanovena hranice 150000,-Kč. Tato částka je však určena pouze na případný nákup nových počítačových komponentů, popř. software, za účelem optimalizace informačního systému podniku.

Celkové náklady na projekt by neměly překročit hranici 470000,-Kč, z toho variabilní náklady by měly činit maximálně 320000,-Kč a fixní náklady nejvýše 150000,-Kč.

Zdrojové hledisko

Za účelem realizace daného projektu byly z hlediska zdrojů stanoveny následující kritéria jeho přijatelnosti:

- realizační tým by mělo tvořit maximálně pět pracovníků, včetně manažera inovací,
- realizační tým by měl být složen ze současných klíčových (vedoucích) zaměstnanců firmy, přičemž funkce manažera inovací musí být i po ukončení projektu, tzn. zavedení systému práce s inovacemi do praxe, zůstat zachována,
- co se týká realizačních firem, zde existuje předpoklad, že činnosti zajišťované personální firmou bude vykonávat jeden pracovník této firmy, činnosti

zajišťované počítačovou firmou by pak měly zajišťovat dva pracovníci této firmy [26].

9.3 Cíle projektu

Jak sám název projektu napovídá je jeho prvořadým cílem či smyslem: **zavedení systému do práce s inovačními podněty**, tak aby byla skutečně naplněna podstata konkurenční strategie založená na diferenciaci výrobků, což by mělo následně vést k dosažení těchto cílů:

získání dokonalého přehledu o všech podstatných faktorech, jenž odvětví v němž firma působí ovlivňují

- pružnější reakce firmy na inovační podněty
- zkrácení doby inovačního procesu
- umožnění výroby nových inovovaných produktů
- zlepšení konkurenceschopnosti výrobků
- zdokonalování kvality produktů
- zvýšení užité hodnoty pro zákazníka
- zvýšení spokojenosti zákazníků, včetně koncových uživatelů
- zvýšení přidané hodnoty v produktu
- dosažení vyšší ziskovosti u inovovaných produktů
- zvýšení efektivnosti a prosperity firmy
- dosažení vyššího podílu na trhu

Dá se konstatovat, že tento výčet cílů zde nemusí být úplný, domnívám se však, že podstatné cíle jsou v něm zachyceny.

9.4 Realizační činnosti projektu

Realizační činnosti projektu byly uspořádány do několika skupin činností, které jsou dále blíže popsány.

Ustavení funkce manažera inovací a realizačních pracovníků - první dílčí skupina činností směřuje k funkci manažera inovací. Dosavadní úkoly zvoleného člověka by měly

být z části převedeny na jiné, předpokládá se současné, pracovníky, aby mohl část svého času a úsilí věnovat své nové funkci. Současně s tím je třeba co nejpresněji definovat odpovědnost a pravomoc pracovníka, která je s funkcí spojena.

Prvním jeho úkolem je realizace projektu, jak se o něm bude dále hovořit, včetně jeho koordinace.

Současně je zde třeba jmenovat realizační pracovníky, předpokládá se, že obdobně jako u manažera inovací, kteří se na realizaci projektu budou rovněž podílet.

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena bíle.

Hledání a evidence inovačních podnětů – tato skupina činností souvisí se zavedením systému hledání a evidence inovačních podnětů. Nejprve je třeba stanovit a uvědomit si, odkud mohou inovační podněty přicházet. Nejčastěji to jsou všechna interní pracoviště a externí pracoviště, se kterými podnik spolupracuje. Všechny osoby, kterých se to týká (tedy prakticky všichni zaměstnanci a externí spolupracovníci), je třeba informovat o cíli a formě zaváděného systému. (Toto úzce souvisí s motivačním programem podniku, který řeší stimulaci pracovníků k systematickému vyhledávání inovačních podnětů.) Před tím je třeba navrhnout způsob evidence, což může být např. v podobě praktického využití formuláře textového editoru MS Word s využitím hypertextových odkazů. Manažer inovací by měl připravit názorné příklady možných inovačních podnětů, které se od pracovníků očekávají, protože pouhé obecné zadání by mohlo být špatně srozumitelné nebo by mohlo být špatně pochopeno. Rovněž je vhodné vybrat kontaktní (zodpovědné) osoby pro jednotlivé oblasti (prodej, výroba, servis...). Výsledkem této skupiny činností je stav, kdy pracovníci chápou systém evidence podnětů a jeho význam a jsou motivováni se na něm podílet.

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena žlutě.

Rozvíjení kreativity - další skupina činností se týká rozvíjení kreativity pracovníků podniku. Nejprve by měl manažer inovací zajistit ohodnocení stávajícího stavu kreativity pracovníků (za tímto účelem nechat vypracovat test kreativity) a vytipovat bariéry kreativity v podniku. Na základě zjištěných výsledků by měl navrhnout způsob odstranění identifikovaných bariér a následně postup a techniky (metody) pro rozvíjení kreativity zaměstnanců. Výsledkem je stav, kdy byly bariéry odstraněny (nebo je rozhodnuto o

postupu, jak postupně odstraňovány budou) a jsou navrženy a schváleny konkrétní způsoby rozvíjení kreativity (semináře, školení, speciální cvičení ..).

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena zeleně.

Motivační program - další skupina činností se váže k motivačnímu programu. Je zde třeba provést analýzu motivačního profilu jednotlivých skupin pracovníků a nalézt demotivační faktory, které na ně působí. Až po odstranění těchto brzdících faktorů má smysl vybrat a začít používat stimuly pro podporu především inovační aktivity pracovníků. Tyto stimuly se odvíjejí od přesně definovaného cíle motivačního programu a měly by být zaznamenány v písemném dokumentu. Tato skupina činností vrcholí zveřejněním dokumentu, které je současně startovní fází pro uvedení motivačního programu do běžné praxe (cílový stav).

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena modře.

Navázání spolupráce s akademickými institucemi - navázání spolupráce při vyhledávání inovačních příležitostí s akademickými institucemi, popřípadě s jinými odbornými pracovišti, je cílem další skupiny činností, které by měl manažer inovací zajistit. Výchozím bodem je sestavení seznamu pracovišť, se kterými je případná spolupráce smysluplná. Nemusí se jednat jen o specialisty přímo v hlavním oboru podnikání firmy, ale i v jiných oborech, které s hlavním oborem souvisí nebo dokonce zdánlivě nesouvisí. Zde je vhodné pro vytipování spolupracovníků použít některou z kreativních technik, při které může vzniknout nová myšlenka propojení s novými obory a tedy i zajímavá příležitost. V dalším kroku by měl manažer inovací nebo jím vybraní pracovníci připravit způsob oslovení potenciálních externích spolupracovníků: před schůzkou připravit písemné podklady o podniku a očekávaném způsobu spolupráce, které usnadní jednání, ať už budou zaslány předem nebo ponechány spolupracovníkům až po úvodní schůzce. Je vhodné připravit písemně i znění rámcové dohody o spolupráci.

Další partnerství s výzkumnými a vývojovými pracovišti budou samozřejmě navazována i po zavedení systému, jako odpověď na aktuální požadavky a potřeby podniku (s využitím stejného postupu).

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena šedě.

Zavedení systému vzdělávání pracovníků - cílem této skupiny činností je vytvoření takového stavu, kdy vzdělávací aktivity nejsou jen okrajovou záležitostí, ale jsou chápány jako nutná podmínka udržení konkurenceschopnosti firmy a je jim věnována odpovídající pozornost. Prvním úkolem manažera inovací je zde nalezení vzdělávacích priorit pro jednotlivé skupiny pracovníků. Dalším úkolem je zajistit vyčlenění odpovídajících finančních prostředků na vzdělávací akce z rozpočtu firmy. Na základě splnění těchto úkolů pak manažer inovací nebo jiná vybraná osoba průběžně sleduje nabídku vzdělávacích akcí a předkládá návrhy jejich využití pro jednotlivé pracovníky, po poradě s nimi a vedením se uskuteční konečný výběr.

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena oranžově.

Sledování inovační výkonnosti - v neposlední řadě je třeba zajistit sledování inovační výkonnosti podniku. Z tohoto důvodu bude zřejmě na místě analýza současného stavu podnikového informačního systému. Aby totiž manažeři na všech úrovních řízení podniku mohli správně rozhodovat, musí mít za účelem hodnocení inovační výkonnosti podniku přístup k správným datům a vhodné nástroje k jejich analýze.

I když předmětem této diplomové práce sice není vypracovat projekt modernizace podnikového informačního systému, domnívám se, že alespoň posouzení jeho současného stavu a optimalizace jeho nastavení za účelem získání dat nutných k posouzení inovační výkonnosti je nezbytný. Mimo to se analýza podnikového informačního systému může skutečně stát podkladem pro jeho případnou modernizaci v budoucnu.

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena fialově.

Zavedení porad a jejich obsah - manažer inovací navrhne vedení podniku harmonogram pravidelných porad věnovaných inovacím a jejich obsah, společně se pak dohodne definitivní forma.

Skupina těchto činností je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena růžově.

Ukončení projektu, zavedení systému - celý projekt zavedení systému by měl končit zahajovací poradou, na které bude konstatováno a znovu podrobně popsáno zavedení systému. Od této chvíle je systém zaveden a začíná plně fungovat.

Tato činnost je v tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, označena tmavě zeleně.

Výše popsané realizační činnosti projektu byly dále ve zmiňované tabulce vstupních údajů, jenž tvoří přílohu č.3 této diplomové práce, blíže specifikovány zejména z hlediska doby jejich realizace, jejich návaznosti, počtu osob, jenž se na nich podílejí. Také jsou zde uvedeny osoby, jenž za jejich splnění zodpovídají.

9.5 Řešení projektu a jeho analýza

9.5.1 Časová analýza projektu pomocí metody PERT

Problém v podobě časového sladění činností, jenž daný projekt mimo jiné obnáší, lze řešit velmi efektivním způsobem využitím speciálního počítačového programu WinQSB, respektive využitím jednoho z jeho nástrojů – PERT/CPM, který je určen, jak název napovídá, pro rozbor struktury složitých projektů, zejména pro znázornění časových posloupností a technologických závislostí jednotlivých činností projektu, dle určitosti jevů (dále je činností) aplikací jedné z daných metod síťové analýzy [12]. Vzhledem ke skutečnosti, že u daného problému nejsou činnosti přesně definované číslem, tzn. jedná se o stochastický model, byla zde aplikována metoda kritické cesty PERT (**P**rogram **E**valuation and **R**eview **T**echnique). Zmiňovaná metoda jakožto jedna z metod síťové analýzy používá pro znázornění průběhu projektu hranově definovaný síťový graf, jenž právě znázorňuje logické vazby jednotlivých činností, především vztahy jejich následnosti, přitom nesmí mít charakter multigrafu či cyklického grafu [12, 13].

Každé dílčí činnosti projektu byly na základě expertního odhadu samotné firmy REMERX s.r.o. přiřazeny tři doby trvání:

a_{ij} - optimistický odhad (= nejkratší předpokládaná doba trvání činnosti)

m_{ij} - modální odhad (= nejpravděpodobnější doba realizace činnosti)

b_{ij} - pesimistický odhad (= nejdelší předpokládaná doba trvání činnosti)

Modální, nebo-li nejpravděpodobnější odhad doby trvání činnosti vychází z normálních podmínek při její realizaci. Optimistický odhad odpovídá nejkratšímu předpokládanému trvání činnosti za extrémně příznivých podmínek, naproti tomu pesimistický odhad představuje nejdelší předpokládané trvání činnosti, který přihlíží k možnému výskytu nepříznivých podmínek [13].

Vlastní výpočet kritické cesty pomocí metody PERT se v ničem neliší od výpočtu metodou CPM (Critical Path Method), která vychází z deterministicky stanovených údajů. Místo pevně daných časových hodnot trvání činnosti se zde pracuje se středními hodnotami trvání činnosti.

Za předpokladu beta rozdělení – nejvhodnější aproximace dob trvání jednotlivých činností v případě stochastických veličin, jenž se vyznačuje vlastnostmi jako je unimodálnost apod. umožňující dostatečně pružně modelovat rozdělení hustoty pravděpodobností trvání jednotlivých činností, lze ze zmiňovaných tří odhadů pro každou činnost stanovit základní charakteristiky rozdělení, tj. střední hodnotu, směrodatnou odchylku a rozptyl [13].

Střední hodnotu trvání činnosti vyjadřuje vztah

$$\mu_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

Vztahy definující směrodatnou odchylku, respektive rozptyl

$$\sigma_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6}$$

$$\sigma_{ij}^2 = \left(\frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \right)^2$$

Pro všechny činnosti projektu se tedy nejprve stanoví odhady středních hodnot dob jejich trvání a ty se použijí k ohodnocení hran v síťovém grafu. Potom lze přistoupit k výpočtu kritické cesty a časových rezerv činností stejným způsobem jako u metody CPM.

Po zadání vstupních údajů do aplikace PERT/CPM programu WinQSB bylo obdrženo řešení uvedené v následující tabulce.

Tab. 5. – Výsledek dle aplikace PERT/CPM v programu WinQSB

Activity Name	On Critical Path	Activity Mean Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	Activity Time Distribution	Standard Deviation
A	Yes	4,1667	0	4,1667	0	4,1667	0	3-Time estimate	0,5
B	Yes	3	4,1667	7,1667	4,1667	7,1667	0	3-Time estimate	0,3333
C	Yes	3	4,1667	7,1667	4,1667	7,1667	0	3-Time estimate	0,3333
D	no	3	7,1667	10,1667	13,8333	16,8333	6,6667	3-Time estimate	0,3333
E	no	5,1667	10,1667	15,3333	16,8333	22	6,6667	3-Time estimate	0,8333
F	no	8,1667	15,3333	23,5	22	30,1667	6,6667	3-Time estimate	0,8333
G	no	3	23,5	26,5	30,1667	33,1667	6,6667	3-Time estimate	0,3333
H	no	3,1667	7,1667	10,3333	20,5	23,6667	13,3333	3-Time estimate	0,5
I	no	3,1667	10,3333	13,5	23,6667	26,8333	13,3333	3-Time estimate	0,5
J	no	3,1667	13,5	16,6667	26,8333	30	13,3333	3-Time estimate	0,5
K	no	4	16,6667	20,6667	30	34	13,3333	3-Time estimate	0,3333
L	no	4	16,6667	20,6667	30	34	13,3333	3-Time estimate	0,3333
M	no	3,1667	20,6667	23,8333	34	37,1667	13,3333	3-Time estimate	0,5
N	no	3,1667	20,6667	23,8333	34	37,1667	13,3333	3-Time estimate	0,5
O	no	6	23,8333	29,8333	37,1667	43,1667	13,3333	3-Time estimate	0,6667
P	no	3,1667	29,8333	33	48	51,1667	18,1667	3-Time estimate	0,5
Q	no	3,1667	29,8333	33	48	51,1667	18,1667	3-Time estimate	0,5
R	no	8	29,8333	37,8333	43,1667	51,1667	13,3333	3-Time estimate	0,6667
S	no	10	26,5	36,5	33,1667	43,1667	6,6667	3-Time estimate	0,6667
T	no	12	36,5	48,5	43,1667	55,1667	6,6667	3-Time estimate	0,6667
U	no	1,1667	48,5	49,6667	55,1667	56,3333	6,6667	3-Time estimate	0,1667
V	no	2	49,6667	51,6667	56,3333	58,3333	6,6667	3-Time estimate	0,3333
W	no	4	37,8333	41,8333	51,1667	55,1667	13,3333	3-Time estimate	0,3333
X	no	3	41,8333	44,8333	55,3333	58,3333	13,5	3-Time estimate	0,3333
Y	no	3,1667	41,8333	45	55,1667	58,3333	13,3333	3-Time estimate	0,5
Z	Yes	4	7,1667	11,1667	7,1667	11,1667	0	3-Time estimate	0,3333
Activity27	Yes	8,1667	11,1667	19,3333	11,1667	19,3333	0	3-Time estimate	1,1667
Activity28	Yes	45	19,3333	64,3333	19,3333	64,3333	0	3-Time estimate	5
Activity29	no	3	51,6667	54,6667	58,3333	61,3333	6,6667	3-Time estimate	0,3333
Activity30	no	3	54,6667	57,6667	61,3333	64,3333	6,6667	3-Time estimate	0,3333
Activity31	Yes	1,1667	64,3333	65,5	64,3333	65,5	0	3-Time estimate	0,1667
Project	Completion	Time	=	65,50	days				
Number of	Critical	Path(s)	=	2					

Jak vyplývá z předchozí a zejména následující tabulky kritická cesta, která je u metody PERT charakterizována střední hodnotou doby trvání projektu - T' v daném případě činí 65,50 dní, přičemž jejich směrodatná odchylka - σ činí 5,18 dní. Kritická cesta pak zahrnuje 6 činností a celkem 2 verze, které jsou uvedeny jednak v následující tabulce a dále i pro lepší přehled v síťovém grafu, jenž tvoří přílohu č. 4 této diplomové práce.

Tab. 6. – Kritická cesta

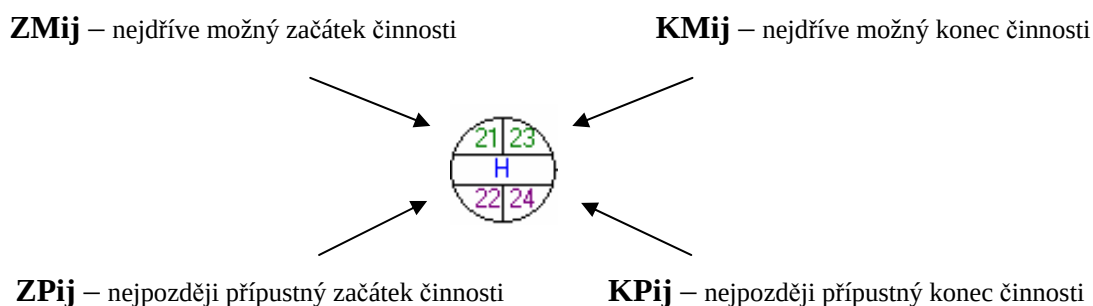
1	A	A
2	B	C
3	Z	Z
4	Activity27	Activity27
5	Activity28	Activity28
6	Activity31	Activity31
Completion Time	65,50	65,50
Std. Dev.	5,18	5,18

Uvedená kritická cesta, respektive její kombinace, vyznačuje nejdelší ze všech možných cest v níže uvedeném síťovém grafu od počátečního do koncového uzlu. Činnosti, které probíhají na kritické cestě zároveň jsou vyznačeny kurzívou. Realizace činností ležících na kritické cestě limituje dokončení projektu v žádaném termínu.

Jakékoliv prodloužení, nebo posunutí průběhu kritických činností oproti plánu má za následek prodloužení celkové doby trvání projektu a tím nedodržení plánovaného termínu realizace projektu. Proto je nutno věnovat značnou pozornost analýze kritické cesty, posoudit průběh kritických činností a pokusit se o jejich tzv. odkritičnění, jenž spočívá ve:

- vyloučení činností, které nejsou nezbytně nutné
- naplánovat činnosti jdoucí za sebou vedle sebe
- tam, kde je to možné z technologického hlediska, převést na kritické činnosti zdroje z nekritických činností (čerpání časových rezerv)
- v krajním případě žádat o dodatečné zdroje pro zkrácení kritických činností

Platí, že na kritické cestě nevznikají časové rezervy, proto činnosti tvořící kritickou cestu je nutno realizovat v přesně stanovených termínech. Avšak u činností, jenž kritickou cestu netvoří časové rezervy existují. Pro jejich výpočet je zde uveden obrázek činnosti popisující potřebné údaje, jenž jsou dále uvedené v následujícím síťovém grafu [13].



Obr. 9. – Popis údajů uvedených u činností v síťovém grafu

Vztahy pro výpočty časových rezerv:

Základním předpokladem existence časových rezerv je, že disponibilní doba pro provedení činnosti (rozdíl nejpozději přípustného konce činnosti a nejdříve možného začátku činnosti) je větší než doba jejího trvání: $TP_j - TM_i > t_{ij}$.

Časové rezervy jsou významným nástrojem analýzy kritické cesty, jejich využití se pak odvíjí podle toho o jaký typ časové rezervy se jedná. Rozeznáváme časovou rezervu celkovou - RC_{ij} , volnou - RV_{ij} a nezávislou - RN .

Pro celkovou časovou rezervu zavádíme vztah

$$RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij}$$

Činnosti na kritické cestě mají celkovou časovou rezervu nulovou. Činnosti, které mají „malé“ celkové časové rezervy označujeme jako subkritické a mohou vytvářet tzv. subkritické cesty. Celková časová rezervy vyjadřuje dobu o kterou lze posunout začátek činnosti, nebo prodloužit dobu trvání činnosti nebo kombinace obou, aniž by se změnilo trvání celého projektu.

Volnou časovou rezervu činnosti lze vyjádřit vztahem

$$RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$$

Volná časová rezerva vyjadřuje dobu o kterou lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž by se tím zabránilo následujícím činnostem v jejich realizaci v nejdříve možném termínu.

Nezávislou časovou rezervu činnosti vyjadřuje vztah

$$RN = \max. \{0; TM_j - TP_i - t_{ij}\}$$

Nezávislá časová rezerva představuje dobu o kterou lze zpozdit ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu [13].

Výpočty časových rezerv činností daného projektu jsou pak uvedeny v následující tabulce Tab. 7. Z pohledu na zde vypočtené časové rezervy je zřejmé, že projekt má dostatečné časové rezervy. Tzn., že jeho realizace v termínu, respektive ve vypočtené střední hodnotě doby trvání projektu - T' , která činí 65,50 dní, je velmi reálná. K tomu je však třeba dodat, že tyto časové rezervy lze z pohledu samotné realizace projektu využít pouze u činností, kde jako hlavní garant vystupuje pracovník firmy REMERX s.r.o., což je u činností, na které se hlavní měrou podílí její zaměstnanci (manažer inovací a realizační tým). S realizací projektu souvisí samozřejmě i podoba samotné kritické cesty, která zahrnuje 6 činností, jenž z celkového počtu 31 činností činí pouze necelých 20 %. Z činností, jenž leží na kritické cestě je pak nutno věnovat zvláštní pozornost především činnostem Z, Activity27 a Activity28, které se týkají optimalizace podnikového informačního systému, za který zodpovídá externí firma, tzn. nelze na ni využít čerpání časových rezerv.

Tab. 7. – Výpočet časových rezerv projektových činností

Označení činnosti		Doba trvání	Počáteční uzel		Koncový uzel		Celková časová rezerva	Volná časová rezerva	Nezávislá časová rezerva
symbol	i, j		TM _i	TP _i	TM _j	TP _j			
A	1, 2	4,1667	0	4,1667	0	4,1667	0	0	0
B	2, 3	3	4,1667	7,1667	4,1667	7,1667	0	0	0
C	2, 4	3	4,1667	7,1667	4,1667	7,1667	0	0	0
D	4, 8	3	7,1667	10,1667	13,8333	16,8333	6,6667	3,6666	0,6666
E	8, 9	5,1667	10,1667	15,3333	16,8333	22	6,6667	1,4999	0
F	9, 10	8,1667	15,3333	23,5	22	30,1667	6,6667	0	0
G	10, 11	3	23,5	26,5	30,1667	33,1667	6,6667	3,6667	0,6667
H	4, 16	3,1667	7,1667	10,3333	20,5	23,6667	13,3333	10,1666	7
I	16, 17	3,1667	10,3333	13,5	23,6667	26,8333	13,3333	10,1667	7
J	17, 18	3,1667	13,5	16,6667	26,8333	30	13,3333	10,1667	6,9999
K	18, 19	4	16,6667	20,6667	30	34	13,3333	9,3333	5,3333
L	18, 20	4	16,6667	20,8333	30	34	13,3333	9,3333	5,1667
M	19, 21	3,1667	20,6667	23,8333	34	37,1667	13,3333	10,1667	7
N	20, 22	3,1667	20,6667	23,8333	34	37,1667	13,3333	10,1667	7
O	22, 23	6	23,8333	29,8333	37,1667	43,1667	13,3333	7,3334	1,3334
P	23, 24	3,1667	29,8333	33	48	51,1667	18,1667	15	11,8333
Q	23, 25	3,1667	29,8333	33	48	51,1667	18,1667	15	11,8333
R	23, 25	8	29,8333	37,8333	43,1667	51,1667	13,3333	5,3334	0
S	11, 12	10	26,5	36,5	33,1667	43,1667	6,6667	0	0
T	12, 13	12	36,5	48,5	43,1667	55,1667	6,6667	0	0
U	13, 14	1,1667	48,5	49,6667	55,1667	56,3333	6,6667	5,5	4,3333
V	14, 15	2	49,6667	51,6667	56,3333	58,3333	6,6667	4,6666	2,6666
W	26, 27	4	37,8333	41,8333	51,1667	55,1667	13,3333	9,3334	5,3334
X	27, 28	3	41,8333	44,8333	55,3333	58,3333	13,5	10,5	7,5
Y	27, 29	3,1667	41,8333	45	55,1667	58,3333	13,3333	10,1667	7
Z	4, 5	4	7,1667	11,1667	7,1667	11,1667	0	0	0
Act.27	5, 6	8,1667	11,1667	19,3333	11,1667	19,3333	0	0	0
Act.28	6, 7	45	19,3333	64,3333	19,3333	64,3333	0	0	0
Act.29	29, 30	3	51,6667	54,6667	58,3333	61,3333	6,6667	3,6666	0,6666
Act.30	30, 31	3	54,6667	57,6667	61,3333	64,3333	6,6667	3,6666	0,6666
Act.31	31, 32	1,1667	64,3333	65,5	64,3333	65,5	0	0	0

Z pohledu na vypočtené časové rezervy je zřejmé, že projekt má dostatečné časové rezervy. Tzn., že jeho realizace v termínu, respektive ve vypočtené střední hodnotě doby trvání projektu - T' , která činí 65,50 dní, je velmi reálná. K tomu je však třeba dodat, že tyto časové rezervy lze z pohledu samotné realizace projektu využít pouze u činností, kde jako hlavní garant vystupuje pracovník firmy REMERX s.r.o., což je u činností, na které se hlavní měrou podílí její zaměstnanci (manažer inovací a realizační tým).

S realizací projektu souvisí samozřejmě i podoba samotné kritické cesty, která zahrnuje 6 činností, jenž z celkového počtu 31 činností činí pouze necelých 20 %. Z činností, jenž leží na kritické cestě je pak nutno věnovat zvláštní pozornost především činnostem Z, Activity27 a Activity28, které se týkají optimalizace podnikového informačního systému, za který zodpovídá externí firma, tzn. nelze na ni využít čerpání časových rezerv.

Pravděpodobnost realizace projektu z časového hlediska

V návaznosti na předchozí je vhodné se zabývat realizací daného projektu blíže a to z hlediska pravděpodobnosti. Pro účely tohoto projektu, respektive jeho vyhodnocení z časového hlediska je rozdělení doby trvání projektu posuzováno jako přibližně odpovídající normálnímu rozdělení, jenž je charakterizováno známou Gaussovou křivkou.

Na základě využití tabulky distribuční funkce normovaného normálního rozdělení pak bylo v souvislosti s údaji o střední době trvání projektu ($T' = 65,50$ dní) a směrodatné odchylce ($\sigma = 5,18$ dní) byly stanoveny následující pravděpodobnosti:

- pro dobu realizace projektu, jenž je rovna $T' \pm \sigma$, tzn. pro interval od 60,32 do 70,68 dní je pravděpodobnost rovna **0,6827**,
- pro dobu realizace projektu, jenž je rovna $T' \pm 2\sigma$, tzn. pro interval od 55,14 do 75,86 dní je pravděpodobnost rovna **0,9545**,
- pro dobu realizace projektu, jenž je rovna $T' \pm 3\sigma$, tzn. pro interval od 49,96 do 81,04 dní je pravděpodobnost rovna **0,9973**.

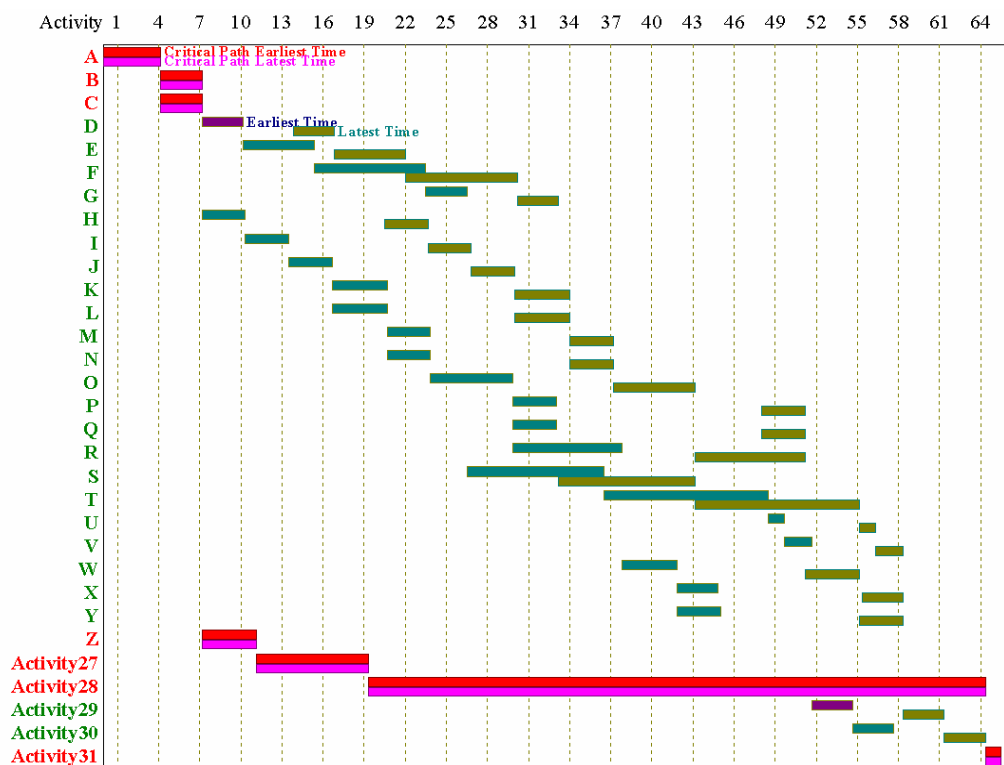
Na základě těchto údajů lze konstatovat, že pravděpodobnost, že projekt bude dokončen v termínu 80 dní, který si firma sama určila za směrodatný jako jednu z klíčových podmínek projektu, je vysoká [14].

9.5.2 Zdrojová a nákladová analýza projektu

Předchozí časová analýza ovšem nebere ohled na zdroje, které jsou k dispozici. Proto je třeba plán realizace projektu upravit z hlediska potřebných zdrojů, jak by měly být pro plnění jednotlivých úkolů v plánovaném čase k dispozici.

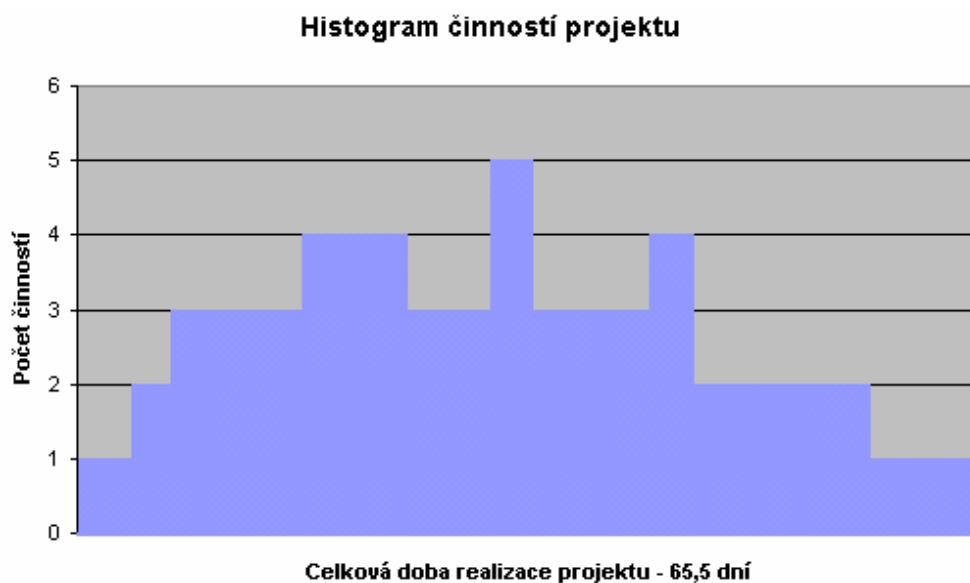
K plánování zdrojů i nákladů je vhodný Ganttův diagram doplněný o histogram zdrojů, který v každém časovém okamžiku udává kolik je potřeba zdrojů. Po jeho vyhotovení je nutno provést zarovnání, respektive optimalizovat rozdělení zdrojů. Za tímto účelem je nutno zkoumat možnosti posunutí nekritických činností v rámci jejich časových rezerv. Výsledkem by mělo být se co nejvíce se přiblížit ideálnímu tvaru histogramu, tzn. obdélníku. Vzhledem k různým omezením např. z odborných či technologických důvodů ne vždy je to možné [11]. Dále je třeba brát zvažít riziko přesunu činnosti, který však následně může vyvolat vznik subkritické cesty, tzn. cesty chovající se obdobně jako cesta kritická.

Pro účely této analýzy byl rovněž využit speciální počítačový program WinQSB, respektive jeden z jeho nástrojů – PERT/CPM [12]. S jeho pomocí byl vygenerován následující Ganttův diagram.



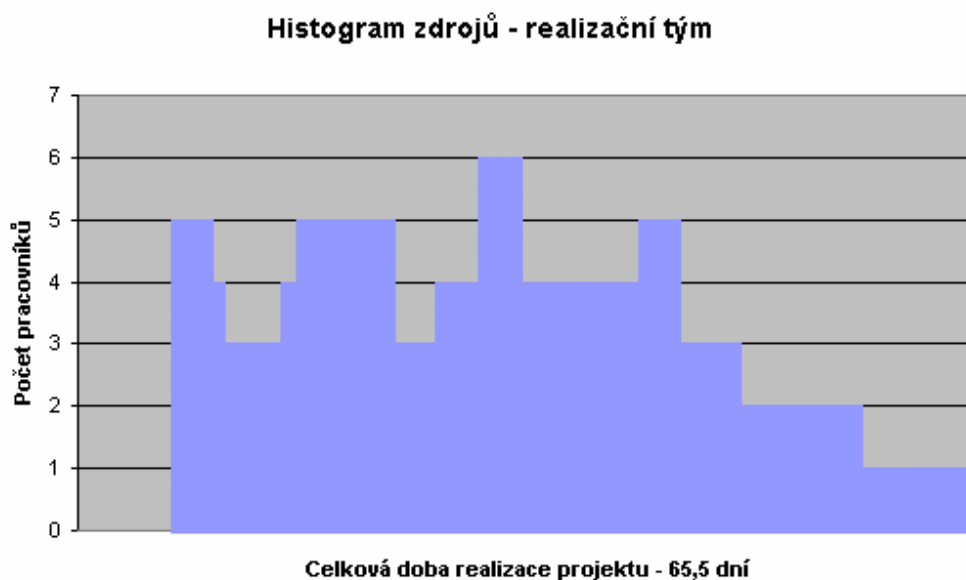
Obr. 10. – Ganttův diagram

Na základě tohoto diagramu byl nejdříve vypracován histogram činností projektu, uvedený níže, z něhož je zřejmý počet vykonávaných činností v průběhu celé realizace projektu.



Obr. 11. – Histogram činností projektu

Pro posouzení zda jsou disponibilní zdroje, tím se mají na mysli dle zadání projektu pracovníci realizační týmu, protože u ostatních zdrojů v případě jejich nedostatku se předpokládá jejich doplnění, dostačující, byl tento histogram dále převeden do podoby histogramu přímo zaměřeného na využití zmiňovaných pracovníků.



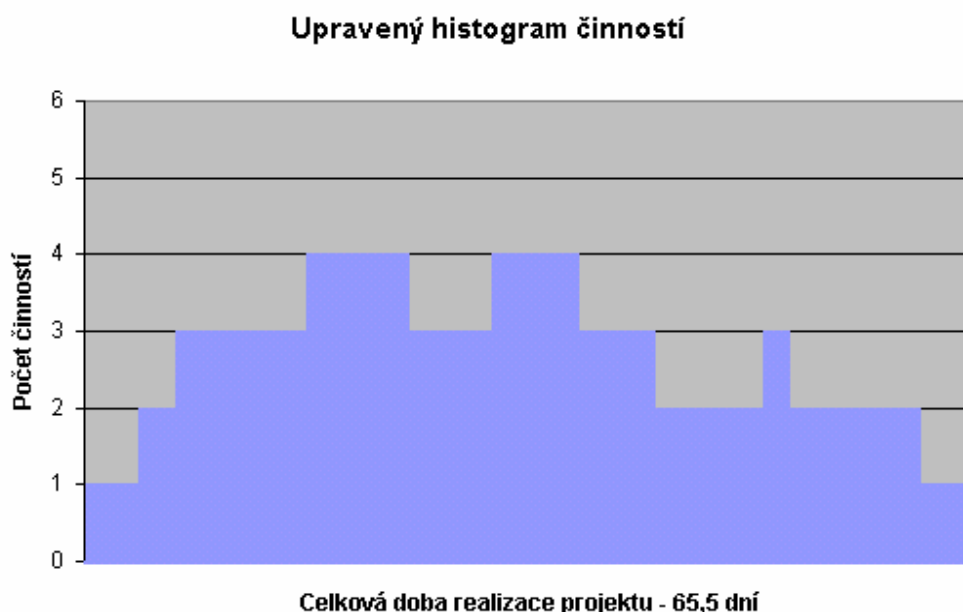
Obr. 12. – Histogram zdrojů – realizační tým

Z tohoto histogramu je pak zřejmé, že počet zdrojů – realizační pracovníci, je v jednom časovém úseku nedostačující. Jedná se o úsek, kdy jsou souběžně prováděny činnosti P, Q, R, S a Activity28. Tento nežádoucí stav je nutno řešit. První možností, jak bylo naznačeno výše, je pokusit se posunout nekritické činnosti v rámci jejich časových rezerv.

Jednou z variant je posunout činnost Q tak, aby neprobíhala paralelně spolu s činností P, ale aby na činnost P navazovala. S tím, že podmínka ukončení činností P, Q, R před zahájením činnosti W bude zachována.

Dále z histogramu zdrojů – realizační tým vyplývají existence časových období, kdy je nutno mít k dispozici 5 pracovníků realizačního týmu. Zatímco u činností, kterých se to týká a jsou uvedeny v první polovině histogramu, tzn. u činností probíhajících zároveň s činnostmi H či s činnostmi L a M je zejména z důvodu návaznosti dalších činností velmi obtížné tento stav odstranit, tak u činností, jenž probíhají zároveň s činností X se určité řešení tohoto stavu nabízí.

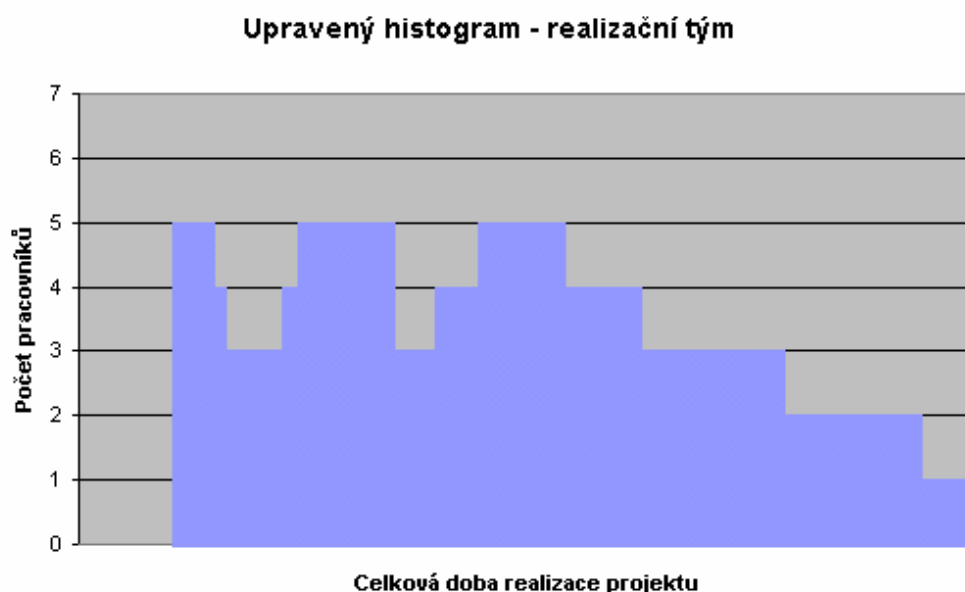
Spolu činností X mimo jiné probíhá paralelně i činnost Y. Tyto činnosti probíhají zároveň v rámci vytváření systému vzdělávání pracovníků. Nic však zde nebrání tomu, aby činnost Y nemohla být vykonána až po ukončení činnosti X. Přičemž i návaznost na následující činnost Activity29 bude zachována.



Obr. 13. – Upravený histogram činností

Při pohledu na výše upravený histogram činností je zřejmý pouze přínos odstranění časového období, kdy probíhalo zároveň 5 činností. Proto byl opět pro lepší demonstraci přínosu výše zmiňovaných opatření zkonstruován upravený histogram zaměřený přímo na využití zdrojů – realizačních pracovníků.

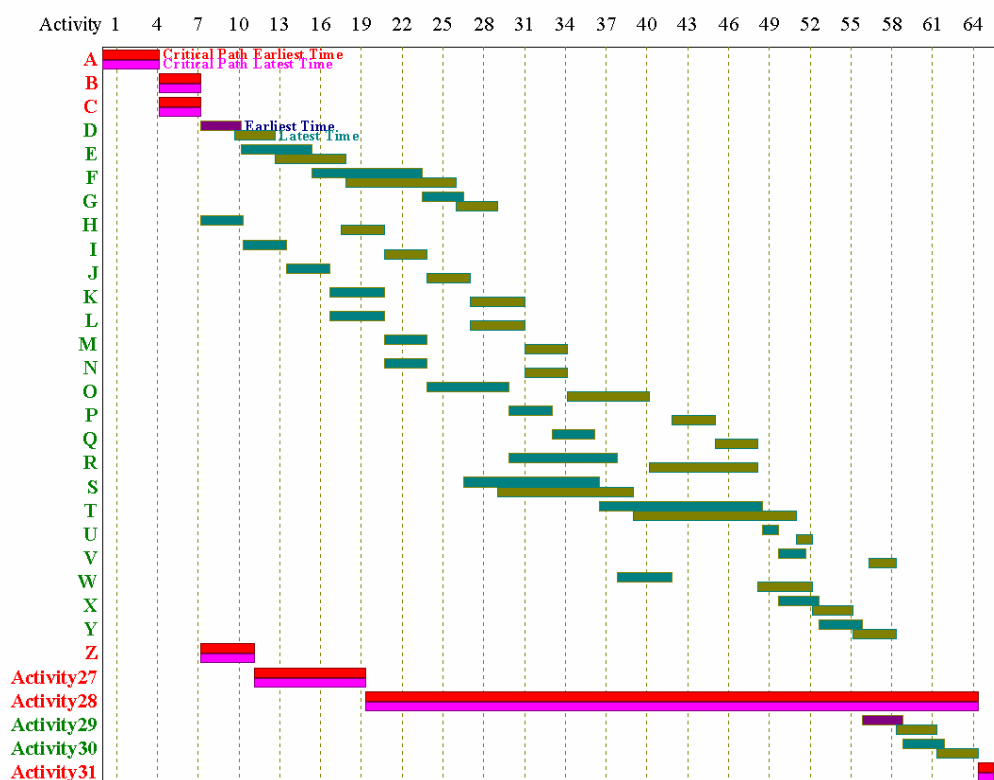
Z upraveného histogramu zdrojů – realizačních pracovníků, uvedeného níže, je přínos obou opatření daleko zřetelnější. Je zde vidět jednak odstranění nepřípustné varianty 6 realizačních pracovníků, tzn. kdy v určitém časovém úseku probíhalo zároveň 5 činností a dále přínos druhého opatření, které přineslo plynulé snížení potřeby zdrojů - realizačních pracovníků v závěru projektu, zatímco první polovina doby realizace projektu je z hlediska využití realizačních pracovníků náročnější z důvodu především úspěšného projektu. K tomu je třeba doplnit, že časové rezervy upravovaných činností jsou i po jejich snížení dostatečné.



Obr. 14. – Upravený histogram – realizační tým

Jako jedno z možných kritérií provedených opatření je pak možno považovat např. dobu, kdy bude třeba k dispozici při realizaci projektu všech 5 realizačních pracovníků. Tato doba, která se týká tří časových úseků, činí celkem 16,6668, tzn. 28,6 % z celkové doby 58,3333, což je doba od jejich jmenování do plánovaného ukončení projektu. Z hlediska pravděpodobnosti realizace projektu v daném termínu, kdy je nutno počítat např. i s možným onemocněním realizačních pracovníků, se jedná o pozitivní výsledek. Dá se tak konstatovat, že zmiňovaná opatření bezesporu přispějí k zdárné realizaci projektu v termínu.

Pro dokreslení změn, které navrhovaná opatření přinesou, je následně uveden jednak upravený Ganttův diagram a dále v příloze č. 5 a č. 6 této diplomové práce upravená tabulka vstupních údajů, respektive síťový graf projektu po jeho předmětné úpravě.



Obr. 15. – Ganttův diagram - po úpravě projektu

Aby analýza projektu byla úplná a bylo možno provést hodnocení projektu z hlediska jeho realizace, je třeba v neposlední řadě provést i analýzu nákladů, jenž projekt v sobě zahrnuje.

Je totiž třeba jednak vědět kolik bude projekt celkem stát, ale rovněž je nutno vědět kolik bude v určitém časovém okamžiku projektu potřeba finančních prostředků na krytí realizačních činností.

Vhodným podkladem pro vypracování této analýzy je především předchozí histogram zdrojů a Ganttův diagram. Samozřejmostí je pak dodržení podmínek zadání projektu týkajících se především zdrojů.

Ještě před samotným výpočtem je třeba stanovit jednotkové náklady pracovníků, respektive firem, jenž se realizace projektu účastní.

Tab. 8. – Jednotkové náklady dle pracovníků (firem)

	Kč/hod.	Smlouva o dílo
Ředitel	260	-
Manager inovací	210	-

Realizační pracovník	190	-
Vedoucí pracovník	170	-
Řadový pracovník	120	-
Personální firma	-	Max. 40000
Počítačová firma	-	Max. 160000

Vzhledem ke skutečnosti že firma prosazuje na obsazení pozice manažera inovací jednoho ze svých současných vedoucích zaměstnanců, aby se tak vyhnula především nutnému zdlouhavému zaškolování apod., stoupnou náklady na tohoto pracovníka pouze o 40,- Kč/hod. Obdobná situace je i u zbývajících členů realizačního týmu, jenž budou vybráni z dalších klíčových zaměstnanců firmy. U nich stoupnou náklady dokonce pouze o 20,- Kč/hod. Tyto zvýšené mzdové náklady jsou realizačním pracovníkům, včetně manažera inovací, vypláceny od doby jejich jmenování do doby ukončení projektu. Denní zvýšené náklady na tyto pracovníky činí 960,-Kč, z toho na manažera inovací 320,-Kč a na zbývajících realizačních pracovníků dohromady 640,-Kč, tzn. 160,-Kč.

Co se týká řadových zaměstnanců, vedoucích pracovníků a ředitele společnosti, zde nedojde ke změně variabilních nákladů, neboť nutná školení, obsazení pracovních pozic či podpisy smluv lze provést v rámci pravidelných školení, porad, respektive v rámci běžné činnosti jmenovaných pracovníků.

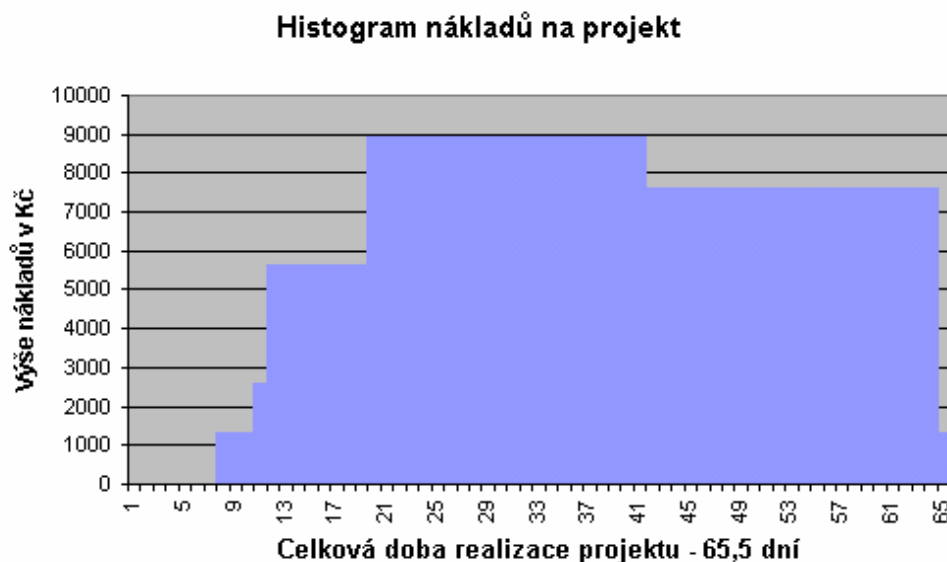
Jiná situace je však při realizaci činností I až R, které z hlavní části provádí externí personální firma. Za účelem provedení těchto činností externí firmou vyhradila na ně společnost REMERX s.r.o. 40000,-Kč, což je částka, která by mohla být dodržena, ovšem za předpokladu, že jednotková denní sazba nepřekročí částku 1304,-Kč.

U činností Activity27 a Activity28, jenž provádí rovněž externí firma, v tomto případě počítačová, pak nesmí být vzhledem předpokládanému využití dvou pracovníků této externí firmy, překročena hranice denní sazby ve výši 3008,-Kč, tzn. 1504,-Kč na jednoho pracovníka, aby bylo možno dodržet předpokládaný rozpočtový limit ve výši 160000,-Kč. K tomuto je třeba dodat, že firma REMERX s.r.o. mimo této částky ještě vyhradila 150000,-Kč na případné nákupy nových počítačových komponentů, včetně software, jenž je možno čerpat v průběhu činnosti Activity28.

K výše uvedeným nákladům je nutno připočíst i režijní náklady vyvolané spotřebou kancelářského papíru, tonerů, dále zde jsou zahrnuty náklady na telefon, cestovní náklady apod., jenž byly odhadnuty celkovou částkou 20000,-Kč a jsou čerpány od započetí práce

realizačního týmu až do doby ukončení projektu. Denní sazba režijních nákladů pak činí 342,80 Kč.

Na základě předchozích údajů už lze sestavit histogram nákladů na projekt, který je uveden níže.



Obr. 16. – Histogram nákladů na projekt

Z histogramu nákladů na daný projekt lze pak vyčíst výši nákladů na projekt v kterémkoliv okamžiku.

Náklady na samotný projekt však vznikají až k termínu 7,17 dní, kdy začíná realizační tým projektu zahajovat svoji činnost s čímž je spojen i vznik režijních nákladů. Od tohoto okamžiku až do termínu 10,33 dní činí náklady na projekt 4117,-Kč (denní sazba celková činí 1302,86 Kč). Od termínu 10,33 dní vznikají i náklady vyvolané činností personální firmy, náklady na projekt do bodu 11,17 dní tak činí 2190,-Kč (denní sazba celková činí 2606,86 Kč). Od termínu 11,17 dní však vznikají i náklady vyvolané činností počítačové firmy. Od tohoto okamžiku až do ukončení činnosti Aktivita27 tak vznikají náklady ve výši 193638,- Kč (denní sazba celková činí 5614,86 Kč). Zahájením následné činnosti Aktivita28 lze předpokládat i vznik fixních nákladů spojených s nákupem počítačových komponentů, včetně software. Od tohoto okamžiku až do ukončení působení personální firmy vznikají náklady ve výši 178182,-Kč (denní sazba celková činí 8940,16 Kč). Po ukončení veškerých činností na nichž se podílí personální firma dochází k poklesu nákladů. Od tohoto okamžiku až do termínu 64,33 dní tak činí náklady na projekt 178182,-

Kč (denní sazba celková činí 7636,16 Kč). Ve zbývajícím období pak vznikají náklady na projekt ve výši 1524,-Kč (denní sazba celková činí 1302,86 Kč).

K tomu je ještě třeba přičíst částku 15000,-Kč, jenž bude po bezprostředním ukončení projektu rozdělena na odměny pěti pracovníků, kteří v době realizace projektu částečně zastávaly původní činnosti realizačních pracovníků projektu.

Celkové náklady na projekt tak činí 440506,-Kč, respektive by neměly překročit tuto částku, z toho variabilní náklady činí 290506,-Kč a fixní náklady činí 150000,-Kč.

Variabilní náklady se pak skládají především ze mzdových nákladů na realizační pracovníky projektu, včetně manažera inovací, jenž činí celkem 56000,-Kč, dále jsou zde zahrnuty i náklady vynaložené na činnosti prováděné pracovníky externích firem, které činí u personální firmy 39989,-Kč a u počítačové firmy 159517,-Kč. Kromě těchto nákladů zde byly zahrnuty i režijní náklady, jenž byly odhadnuty ve výši 20000,-Kč.

Fixní náklady jsou pak tvořeny náklady na případné pořízení počítačových komponentů, popř. software, které činí 150000,-Kč.

9.6 Efektivnost řešení projektu a jeho verifikace

Vypočtené údaje popsané v předchozí části této diplomové práce souhlasí s podmínkami firmy REMERX s.r.o. týkajícími se jak doby trvání projektu, tak zdrojů a finančních prostředků, jenž je třeba na realizaci daného projektu vynaložit. Z řešení projektu je rovněž zřejmé, že se zde spíše jedná o variantu mezní v tom smyslu, že náklady ve skutečnosti vynaložené na daný projekt mohou být daleko nižší. Směrodatné v tomto ohledu bude především zjištění vyplývající z analýzy informačního systému firmy, které

může vyznít pozitivněji než je zde předpokládáno. Z toho by pak vyplývalo nejen snížení objemu finančních prostředků vynaložených na realizaci daného projektu, ale i snížení časové náročnosti projektu.

Pro konečné posouzení projektu je však nutno specifikovat i jeho přínosy. Vzhledem k charakteru projektu, kdy se jedná spíše o projekt organizačního rázu, který má změnit přístup firmy v oblasti práce s inovačními podněty, jakožto možnými základy konkurenční výhody podniku a následně konkurenční strategie podniku, je jeho úplné a přesné vyhodnocení v této fázi velmi obtížné. Dokonce ani po určité době po jeho realizaci nemusí být jeho přínos zřejmý.

Přesto po konzultaci se samotnou firmou REMERX s.r.o. a uvědoměním si stavu v oblasti systematické práce s inovačními podněty, respektive uvědoměním si rezerv v této oblasti, se dá od daného projektu z hlediska číselně vyjádřených přínosů očekávat roční zvýšení zisku o 5 až 10 % (po dobu tří let), a to pramenícího především z vyšší marže nových výrobků na kvalitativně vyšší úrovni než nabízí konkurence. Přičemž minimální hranice zvýšení zisku, jenž by měla sloužit jako hranice přijatelnosti projektu, byla odhadnuta na 3 % ročně (po dobu tří let), což může být bráno i jako jakýsi pesimistický odhad přínosu projektu.

Při ročním zisku zhruba 5 000 000,- Kč, jehož firma v roce 2004 dosáhla by to, při zachování dosavadní výše nákladů, z hlediska posouzení přínosů projektu znamenalo dosažení:

- u hranice přijatelnosti projektu, tzn. 3 % by to znamenalo navýšení zisku po prvním roce zavedení o 150000,-Kč
- u navýšení zisku o 5 až 10 % by to znamenalo navýšení zisku po prvním roce zavedení o 250000,-Kč až 500000,-Kč

Pro posouzení přínosu projektu pak byla dále využita metoda čisté současné hodnoty, jejíž vztah zní [15]:

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

kde je:

CF_t – peněžní příjmy z investice v roce t (cash-flow)

t – příslušný rok

i – diskontní sazba (v současné době 1,25 %)

K – kapitálový výdaj

Po dosazení údajů týkajících se navýšení zisku o 3 % ročně a vypočtených celkových nákladů na daný projekt, které byly doplněny o částku 235995,-Kč, což jsou zvýšené diskontované mzdové náklady na manažera inovací v průběhu tří let, do předchozího vztahu, bylo vypočteno, že diskontované peněžní příjmy plynoucí z dané investice (projektu) za období tří let, což je doba k níž se vztahuje zmiňovaný odhad navýšení zisku, činí 891850,-Kč. Rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy plynoucí z dané investice a kapitálovým výdajem ve výši 676501,-Kč činí **209424,-Kč**, což znamená, že projekt by měl být přijatelný i z hlediska přínosu. Je třeba ovšem dodat, že tento přínos byl vypočten na základě dá se říci pesimistického odhadu, ve skutečnosti by se mělo jednat zřejmě o přínos vyšší. Jak však bylo naznačeno již výše, vyčíslit přínos projektu, jenž má spíše organizační charakter, je velmi obtížné.

Nicméně i přes obtížnost jednoznačně vyčíslit přínos daného projektu se domnívám, že správnost volby zaměření se firmy REMERX s.r.o. na systematické vyhledávání nových inovačních podnětů, jakožto na základ konkurenční výhody podniku, potažmo konkurenční strategie podniku, lze potvrdit i na základě těchto odhadů.

Základem však pro výběr tohoto směru, jímž by se měla firma ubírat, byla především kritická literární rešerše zaměřená na možnosti volby konkurenční strategie podniku spočívající v podstatě ve volbě jedné ze tří obecných generických konkurenčních strategií tak jak je prvně specifikoval M. E. Porter.

V neposlední řadě správnost volby konkurenční strategie rovněž potvrzuje část věnovaná rozboru strategické pozice společnosti REMERX s.r.o.

Jsem tak přesvědčen na základě předchozích údajů, že projektové řešení dostatečně potvrzuje správnost hypotéz uvedených v této diplomové práci.

ZÁVĚR

Z rozboru strategické pozice společnosti REMERX s.r.o. vyplývá, že firma patří v oboru – výroba cyklistických ráfků, jenž bezprostředně souvisí s oborem – výroba jízdnicích kol, z pohledu velikosti objemu produkce mezi přední podniky a to i z pohledu evropského trhu. Je velmi pozitivní, vzhledem k dramatické globalizaci tohoto oboru, že firma si své významné postavení na daném trhu nejenom stabilně udržuje po dobu několika let, ale i dále posiluje.

Dá se tedy konstatovat, že z pohledu vnějšího prostředí, charakterizovaného evropským trhem, kde směřuje většina produkce firmy, firma vykazuje značnou míru konkurenceschopnosti. Přispívá k tomu určitě i skutečnost, že firma se snaží o budování své pozice prostřednictvím konkurenční výhody především v podobě neustálého zdokonalování svých produktů.

Avšak nesystematický přístup v této oblasti jí nedovoluje čerpat tyto konkurenční výhody v takovém rozsahu, jenž se nabízí. Jsou zde vidět značné rezervy. V návaznosti na situaci panující v okolí podniku by se sice dala strategická pozice firmy charakterizovat jako stabilní, ne však jako neotřesitelná. Toto si firma musí dostatečně uvědomit. Neboť v globalizovaném světě neexistují bariéry pro inovační podněty, a to co dneska dokáže vyrobit pouze několik producentů, může být za určitý čas vyráběno zcela běžně.

Z činnosti firmy a prosazování svých zájmů se dá usoudit jakým směrem chce firma vést svůj další vývoj, respektive určitá forma konkurenční strategie je zde patrná, ale firma sama ji nedokáže přesně formulovat, natož pak dodržet.

A právě ne-li východiskem, tak alespoň velmi nápomocným řešením této situace se jeví zavedení systému práce s inovačními podněty, jenž je předmětem projektové části této diplomové práce. Tento systém by měl firmě umožnit především dokonale se orientovat ve všech souvisejících klíčových oblastech jako je např. oblast technologie výroby, oblast materiálového inženýrství, ale měl by také umět nabídnout přehledný seznam potencionálních partnerů a to i ze zdánlivě nesouvisejících oborů. Této oblasti je nutno totiž zvlášť věnovat pozornost, neboť budování partnerských vztahů na průmyslovém trhu je jednou z nejdůležitějších záležitostí průmyslového marketingu.

Domnívám se, že firma REMERX s.r.o. by měla projevit větší a hlavně systematický zájem o mapování inovačních podnětů, tzn. podnětů, které se mohou stát základem její konkurenční výhody, potažmo konkurenční strategie vedoucí k dokonalejšímu

uspokojování potřeb svých zákazníků. Odměnou by pak mělo být dosažení cíle v podobě posílení konkurenčního postavení se vším co k tomu náleží.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Encyklopedie DIDEROT [CD-ROM], verze 2001, Diderot, spol. s r.o., 2000, sériové číslo 5GUK-OX89.
- [2] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-85605-12-0.
- [3] KOTLER, P. Marketing Management (10. rozšířené vydání), Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., I. vydání, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. : Cesty k úspěšnému podniku. Nakladatelství Computer Press, I. vydání, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [6] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
- [7] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [8] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. 158 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [9] Ministerstvo životního prostředí. Cyklistika pro města. Praha: ARSCI, 2002. 79 s. ISBN 80-7212-197-9.
- [10] ROSENAU, M. D. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [11] NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [12] HYNDRÁK, K. Vytváříme projekty v programu Microsoft Project 2000. Praha: Computer Press, 2000, 283 s. ISBN 80-7226-234-6.
- [13] KOLČAVOVÁ, A. Kvantitativní metody v rozhodování. Zlín: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 87 s. ISBN 80-7318-145-2.
- [14] PAVELKA, F.; RYTÍŘ, V. Metody statistické analýzy. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, 1999. 118 s. ISBN 80-214-1503-7.

- [15] PAVELKOVÁ, D. Řízení podnikových financí. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, 2000. 230 s. ISBN 80-241-1659-9.
- [16] Ročenka Hospodářských novin 2003. Praha: Economia a.s., 2003, 272 s. ISBN 80-85378-52-3.
- [17] Ročenka Hospodářských novin 2004. Praha: Economia a.s., 2004, 275 s. ISBN 80-85378-64-5.
- [18] RAUFER, M. Rozbitý kontinent – cyklistické a necyklistické země Evropy. *Velo*, 2002, č. 2, s. 60-62.
- [19] RAUFER, M. Mnoho povyků pro nic moc. *Velo*, 2002, č. 1, s. 36-37.
- [20] RAUFER, M. Budou kola po vstupu do EU levnější? *Velo*, 2002, č. 1, s. 38-39.
- [21] SÝKOROVÁ, J. V Evropě se kšeft udělat nedá. *Lidové noviny*, 2001-05-07, s. 14.
- [22] HAVLENA, J. Antidumping na čínská jízdní kola. *Euro*, 2004-07-07, s. 39.
- [23] (čtk). Trh s jízdními koly. *Hospodářské noviny*, 2005-03-24, s. 16.
- [24] FRÁNEK, T. Kraj postaví deset vědeckotechnických parků, *Hospodářské noviny*, 2004-07-07, s. 19.
- [25] (čtk). Firma Remerx přijme nové. *Mladá fronta DNES*, 2004-05-04, s. 4.
- [26] Informace poskytnuté firmou REMERX s.r.o., Slavičín, [cit. 2005-02-25].
- [27] Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit.2005-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>.
- [28] Mapa připravenosti MSP k inovacím [online]. Západočeská universita v Plzni [cit. 2005-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.kip.zcu.cz/USME/index.html>
- [29] Počítačová podpora hodnocení dotazníku [online]. Západočeská universita v Plzni [cit. 2005-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaz.xls>
- [30] Historie jízdního kola [online]. [cit. 2005-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.bikeclubkh.cz/zurnal/chronos.asp>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Generické konkurenční strategie	11
Obr. 2. Strategické hodiny: Bowmanovy možnosti srovnávací strategie.....	12
Obr. 3. Hodnotový řetězec podniku dle M.E. Portera.....	13
Obr. 4. Globální strategie – model „4C“.....	16
Obr. 5. Porterův model pěti sil	17
Obr. 6. Základní charakteristika SWOT analýzy.....	20
Obr. 7. Síť cyklistických tras EuroVelo.....	30
Obr. 8. Mapa strategických konkurenčních skupin.....	36
Obr. 9. Popis údajů uvedených u činností v síťovém grafu.....	56
Obr. 10. Ganttův diagram.....	60
Obr. 11. Histogram činností projektu	61
Obr. 12. Histogram zdrojů – realizační tým.....	61
Obr. 13. Upravený histogram činností.....	62
Obr. 14. Upravený histogram – realizační tým.....	63
Obr. 15. Ganttův diagram – po úpravě projektu	64
Obr. 16. Histogram nákladů na projekt.....	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Specifikace druhů strategií dle Bowmana.....	12
Tab. 2. Pořadí vybraných zemí z hlediska potenciálu růstu a inovací.....	28
Tab. 3. Údaje o strategických konkurenčních skupinách.....	36
Tab. 4. SWOT analýza.....	45
Tab. 5. Výsledek dle aplikace PERT/CPM v programu WinQSB.....	55
Tab. 6. Kritická cesta.....	55
Tab. 7. Výpočet časových rezerv projektových činností	58
Tab. 8. Jednotkové náklady dle pracovníků (firem).....	65

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Mapa připravenosti k implementaci inovační strategie – vyplněný dotazník
- P II Mapa připravenosti k implementaci inovační strategie – hodnotící grafy
- P III Vstupní údaje – projektové činnosti
- P IV Síťový graf
- P V Vstupní údaje – projektové činnosti po úpravě
- P VI Síťový graf po úpravě

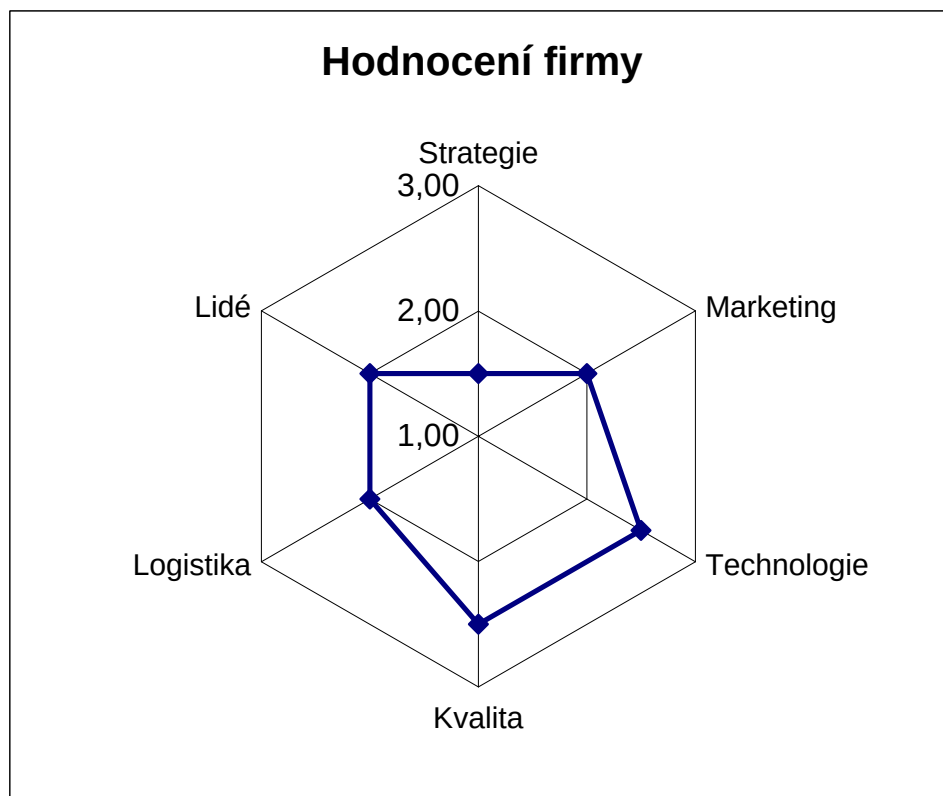
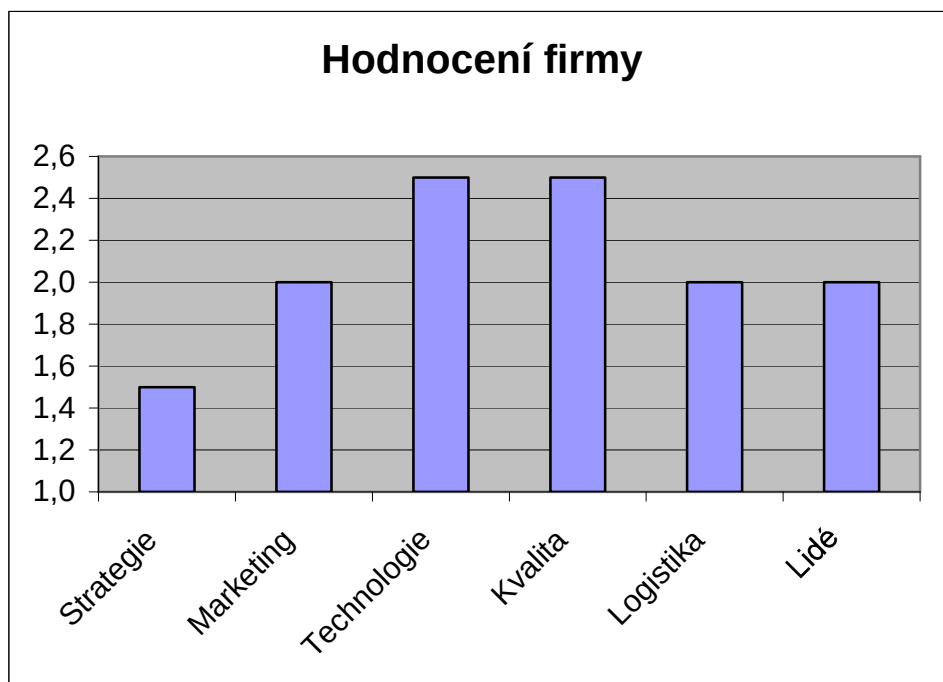
PŘÍLOHA P I : MAPA PŘIPRAVENOSTI K IMPLEMENTACI INOVAČNÍ STRATEGIE - VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK

1. Strategie a plánování	
1. představa o budoucnosti společnosti	
b)	ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
2. vize a zaměstnanci	
b)	zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
3. inovační programy společnosti	
a)	zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
4. změny plánu	
a)	vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
5. finanční ukazatele plánu	
b)	firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
6. plánování ve společnosti	
a)	ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
2. Marketing	
1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu	
b)	pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
2. hodnocení tržní konkurenční pozice	
c)	existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
3. orientace společnosti na zákazníka	
b)	marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
4. sledování postojů zákazníků k produktu společnosti	
b)	společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
5. způsob přenášení tržních informací ve společnosti	
b)	informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
6. marketing a finanční řízení	
a)	marketing není propojen s finančním plánováním
3. Výroba, výrobky, organizace	
1. budoucí konkurenceschopnost společnosti v oboru	
d)	je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky společnosti
2. produktové inovace	

c)	produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů	
b)	podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
4. organizování inovačních činností ve společnosti	
a)	zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti
5. kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti	
b)	existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísľuje pouze v hrubých odhadech
6. tvorba zdrojů určených na vývoj	
c)	společnost se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
4. Kvalita a životní prostředí	
1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti	
c)	nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve společnosti	
c)	ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
3. externí audit kvality ve společnosti	
c)	externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
4. dopad činnosti společnosti na životní prostředí	
b)	společnost zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
5. dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti	
b)	kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí	
b)	zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
5. Logistika	
1. zajišťování nákupů a distribuce	
a)	Společnost má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
2. optimalizace logistiky ve společnosti	

b)	jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
3. přenos informací a komunikace s partnery společnosti	
c)	kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
4. flexibilita logistických procesů	
c)	společnost je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
5. zavádění inovací v logistice	
b)	společnost nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
6. řízení logistiky a finance	
b)	změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření společnosti
6. Organizace a lidské zdroje	
1. spokojenost zaměstnanců	
b)	management společnosti se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
2. motivace zaměstnanců ve společnosti	
b)	zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
3. řízení a komunikace	
b)	ve společnosti je pouze formální komunikace mezi pracovníky
4. řešení konfliktů na pracovišti	
b)	řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
5. informační systém	
b)	informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu společnosti
6. firemní kultura	
b)	na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu

PŘÍLOHA P II : MAPA PŘIPRAVENOSTI K IMPLEMENTACI INOVAČNÍ STRATEGIE – HODNOTÍCÍ GRAFY

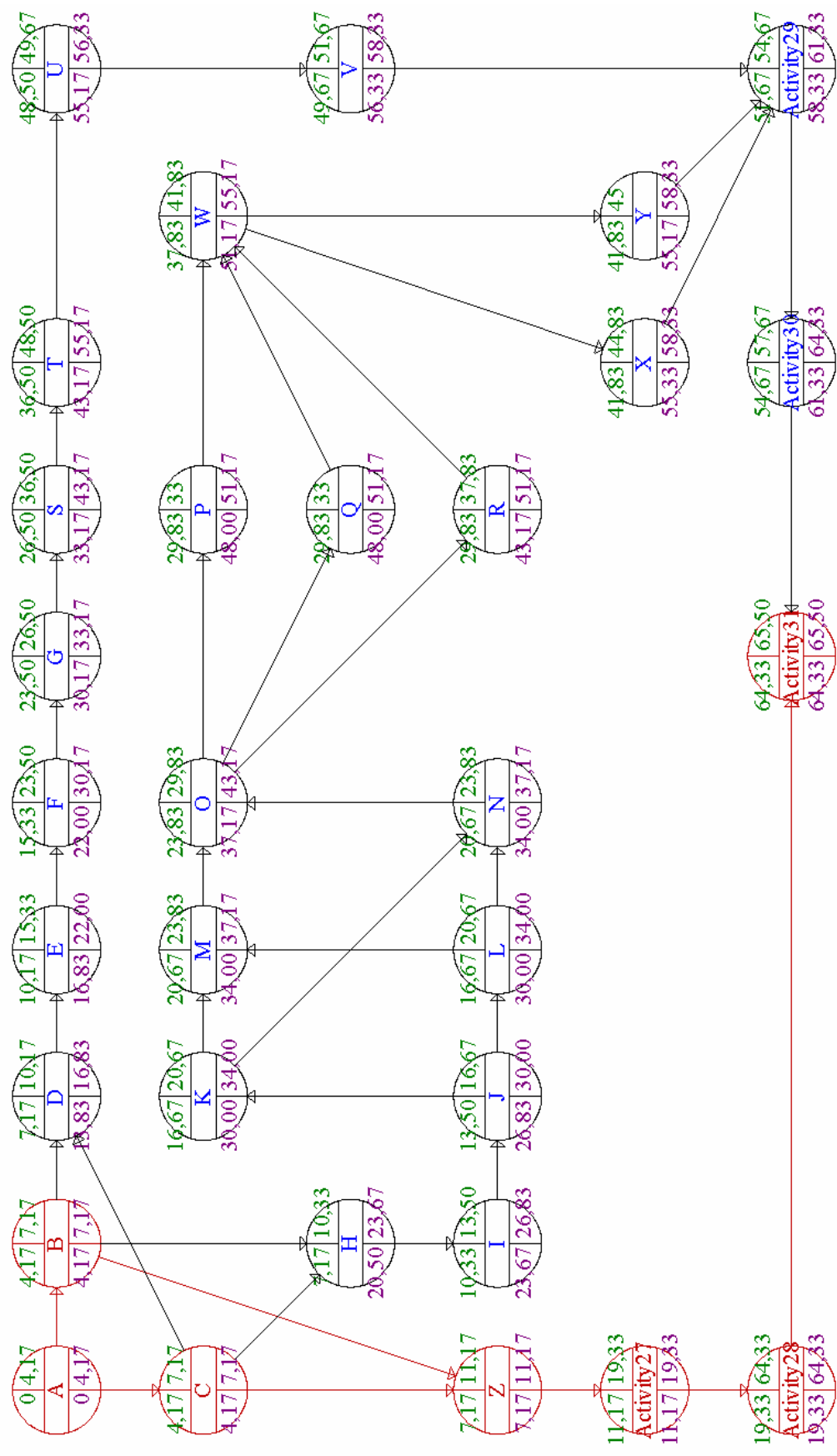


PŘÍLOHA P III : VSTUPNÍ ÚDAJE – PROJEKTOVÉ ČINNOSTI

načení nnosti	Popis činnosti	Předchá- zející činnosti	Odhad doby trvání činnosti (počet dní)			Počty osob podílejících se na realizaci projektu			Zodpovědný pracovník
			Opt.	Mod.	Pes.	Realizační pracovník	Vedoucí / řadový pracovník	Externí konzultant -	
A	Obsazení pozice manažera inovací a realizačního týmu	-	3	4	6	-	1/0	-	Ředitel
B	Uvolnění části kapacit jmenovaných pracovníků na manažerské a projektové činnosti	A	2	3	4	-	1/0	-	Ředitel
C	Stanovení odpovědnosti a pravomoci manažera inovací	A	2	3	4	-	1/0	-	Ředitel
D	Výběr všech míst a zodpovědných osob pro sběr inovačních podnětů	B,C	2	3	4	1	-	-	Manager inov
E	Výběr vhodného způsobu evidence inovačních podnětů	D	3	5	8	1	-	-	Manager inov
F	Uvedení systému evidence do praxe	E	6	8	11	2	10	-	Manager inov
G	Seznámení pracovníků a zvláště zodpovědných osob se způsobem evidence a s jejím smyslem	F	2	3	4	1	20	-	Manager inov
H	Výběr personální konzultační firmy	B,C	2	3	5	2	-	-	Manager inov
I	Provedení ohodnocení kreativity klíčových pracovníků	H	2	3	5	1	20	1	Manager inov
J	Identifikace bariér kreativity v podniku	I	2	3	5	1	-	1	Manager inov
K	Návrh opatření pro odstranění bariér kreativity	J	3	4	5	1	-	1	Manager inov
L	Návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků	J	3	4	5	1	-	1	Manager inov
M	Analýza motivační struktury zaměstnanců podniku	K,L	2	3	5	1	-	1	Manager inov
N	Nalezení demotivačních (brzdících) faktorů	K,L	2	3	5	1	-	1	Manager inov
O	Odstranění demotivačních (brzdících) faktorů	M,N	4	6	8	1	-	1	Manager inov
P	Stanovení cílů motivačního programu s ohledem na vyhledávání příležitostí pro inovace	O	2	3	5	1	-	1	Manager inov
Q	Vymezení vhodných stimulů	O	2	3	5	1	-	1	Manager inov
R	Sestavení motivačního programu jako dokumentu a jeho zveřejnění v rámci podniku	O	6	8	10	1	-	1	Ředitel
S	Vytipování vhodných výzkumných a vývojových pracovišť	G	8	10	12	2	-	-	Manager inov
T	Příprava písemného návrhu obsahu spolupráce	S	10	12	14	2	-	-	Manager inov
U	Úvodní setkání s potencionálním partnerem	T	1	1	2	2	-	-	Manager inov
V	Podpisy smluv nebo uzavření ústních dohod	U	1	2	3	1	1/0	-	Ředitel
W	Stanovení cílů a zásad pro výběr vhodných vzdělávacích aktivit	P,Q,R	3	4	5	1	-	-	Manager inov
X	Vyčlenění finančních prostředků na vzdělávací aktivity	W	2	3	4	1	1/1	-	Ředitel

Y	Jmenování zodpovědné osoby pro průběžný výběr vzdělávacích aktivit	W	2	3	5	1	-	-	Ředitel
Z	Výběr počítačové konzultační firmy	B,C	3	4	5	2	-	-	Manager inov
Activity27	Analýza současného stavu podnikového informačního systému za účelem sledování inovační výkonnosti	Z	5	8	12	1	-	2	Externí firm
Activity28	Optimalizace nastavení podnikového informačního systému, včetně případného nákupu PC komponent	Act.27	30	45	60	1	-	2	Externí firm
Activity29	Stanovení harmonogramu porad	U,X,Y	2	3	4	1	-	-	Manager inov
Activity30	Stanovení obsahu porad	Act.29	2	3	4	1	-	-	Manager inov
Activity31	Zahajovací porada - spuštění systému	Act.28, Act.30	1	1	2	1	10/0	-	Ředitel

PŘÍLOHA P IV : SÍŤOVÝ GRAF



PŘÍLOHA P V : VSTUPNÍ ÚDAJE – POJEKTOVÉ ČINNOSTI PO ÚPRAVĚ

načení nnosti	Popis činnosti	Předchá -zející činnosti	Odhad doby trvání činnosti (počet dní)			Počty osob podílejících se na variabilních nákladech projektu			Zodpovědný pracovník
			Opt.	Mod.	Pes.	Realizační pracovník	Vedoucí / řadový pracovník	Externí konzultant - -	
A	Obsazení pozice manažera inovací a realizačního týmu	-	3	4	6	-	1/0	-	Ředitel
B	Uvolnění části kapacit jmenovaných pracovníků na manažerské a projektové činnosti	A	2	3	4	-	1/0	-	Ředitel
C	Stanovení odpovědnosti a pravomoci manažera inovací	A	2	3	4	-	1/0	-	Ředitel
D	Výběr všech míst a zodpovědných osob pro sběr inovačních podnětů	B,C	2	3	4	1	-	-	Manager inov
E	Výběr vhodného způsobu evidence inovačních podnětů	D	3	5	8	1	-	-	Manager inov
F	Uvedení systému evidence do praxe	E	6	8	11	2	10	-	Manager inov
G	Seznámení pracovníků a zvláště zodpovědných osob se způsobem evidence a s jejím smyslem	F	2	3	4	1	20	-	Manager inov
H	Výběr personální konzultační firmy	B,C	2	3	5	2	-	-	Manager inov
I	Provedení ohodnocení kreativity klíčových pracovníků	H	2	3	5	1	20	1	Manager inov
J	Identifikace bariér kreativity v podniku	I	2	3	5	1	-	1	Manager inov
K	Návrh opatření pro odstranění bariér kreativity	J	3	4	5	1	-	1	Manager inov
L	Návrh postupu rozvíjení kreativity pracovníků	J	3	4	5	1	-	1	Manager inov
M	Analýza motivační struktury zaměstnanců podniku	K,L	2	3	5	1	-	1	Manager inov
N	Nalezení demotivačních (brzdících) faktorů	K,L	2	3	5	1	-	1	Manager inov
O	Odstranění demotivačních (brzdících) faktorů	M,N	4	6	8	1	-	1	Manager inov
P	Stanovení cílů motivačního programu s ohledem na vyhledávání příležitostí pro inovace	O	2	3	5	1	-	1	Manager inov
Q	Vymezení vhodných stimulů	P	2	3	5	1	-	1	Manager inov
R	Sestavení motivačního programu jako dokumentu a jeho zveřejnění v rámci podniku	O	6	8	10	1	-	1	Ředitel
S	Vytipování vhodných výzkumných a vývojových pracovišť	G	8	10	12	2	-	-	Manager inov
T	Příprava písemného návrhu obsahu spolupráce	S	10	12	14	2	-	-	Manager inov
U	Úvodní setkání s potencionálním partnerem	T	1	1	2	2	-	-	Manager inov
V	Podpisy smluv nebo uzavření ústních dohod	U	1	2	3	1	1/0	-	Ředitel
W	Stanovení cílů a zásad pro výběr vhodných vzdělávacích aktivit	P,Q,R	3	4	5	1	-	-	Manager inov
X	Vyčlenění finančních prostředků na vzdělávací aktivity	U,W	2	3	4	1	1/1	-	Ředitel

Y	Jmenování zodpovědné osoby pro průběžný výběr vzdělávacích aktivit	X	2	3	5	1	-	-	Ředitel
Z	Výběr počítačové konzultační firmy	B,C	3	4	5	2	-	-	Manager inov
ivity27	Analýza současného stavu podnikového informačního systému za účelem sledování inovační výkonnosti	Z	5	8	12	1	-	2	Externí firm
ivity28	Optimalizace nastavení podnikového informačního systému, včetně případného nákupu PC komponent	Act.27	30	45	60	1	-	2	Externí firm
ivity29	Stanovení harmonogramu porad	U,Y	2	3	4	1	-	-	Manager inov
ivity30	Stanovení obsahu porad	Act.29	2	3	4	1	-	-	Manager inov
ivity31	Zahajovací porada - spuštění systému	Act.28, Act.30	1	1	2	1	10/0	-	Ředitel

PŘÍLOHA P VI : SÍŤOVÝ GRAF PO ÚPRAVĚ

