



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Hana Krchová

**Primární role inovací a změn v posilování
konkurenceschopnosti českých průmyslových
výrobců**

Primary role of innovations and changes in the strengthening
of competitiveness of Czech industrials producers

Disertační práce

Obor: 6208V Management a ekonomika

Školitel: prof. Ing. František Kovář, CSc.

Rok : 2005

Abstrakt

Disertační práce se prioritně zabývá problematikou inovační vybavenosti firem – fenoménu, který je faktickým východiskem aplikace inovačního managementu v praxi. Široká oblast zkoumané problematiky slouží k vytvoření jasně ohraničeného konceptu zahrnujícího hlavní aspekty vybavenosti inovačních firem. Nedílnou součástí disertační práce je ověření inovačního potenciálu českých výrobních firem, které se stalo východiskem pro možnou transformaci výrobní firmy na inovačně orientovanou společnost.

Právě vytvoření modelu inovačně orientované společnosti je hlavním cílem této práce. Inovačně orientovaná společnost je zde pojata jako koordinované propojení tří dílčích fragmentů. Prvním fragmentem je samostatný inovačně orientovaný systém řízení firmy, který se skládá z životaschopné firemní inovační politiky a strategie, proinovační firemní kultury a řízení lidských zdrojů, sběru a favorizaci inovačních námětů, tvorby inovačních projektů a komplexního akčního rádia inovací. Tento systém slouží jako výchozí podmínka pro budoucí utváření inovačně orientované společnosti. Druhým fragmentem je propojení inovačně orientovaného systému řízení firmy s podporou a spoluprací s univerzitami a to jak na poli výzkumu, tak i vzdělávání a též s koordinačními a regulačními institucemi. Díky tomuto cílenému propojení vznikne origo inovačně orientované společnosti, přičemž origo je v této práci pojímáno jako výchozí předpoklad pro vznik inovačně orientované společnosti. Poslední třetí fragment je utvářen v součinnosti s hybnými silami zabezpečujícími tržní rasanci a flexibilitu firmy, dále pak ekonomickou jistotu a procesní stabilitu a v neposlední řadě schopnost realizace firemních rozvojových změn.

Nedílnou součástí práce se též stalo praktické vytipování potenciálních klastrů splňujících předpoklady pro to, aby mohly vzniknout na území Zlínského kraje. Za základní předpoklady je možné pokládat správně nastavenou inovační politiku včetně podpory klastrů a klastrových iniciativ v rámci České republiky, připravené regionální zázemí pro vznik a rozvoj klastrů, proinovačně orientované průmyslové výrobce, efektivně fungující spolupráci vědeckovýzkumné sféry s firmami v regionu a důsledně propracovanou strategickou orientaci průmyslových klastrů v rámci kraje.

Klíčová slova: inovace, změny, inovačně orientovaná firmy, hybné síly, klaster

Abstract

The thesis deals with the priority with the problems of companies' innovation facilities – the phenomenon, which is the factual base of innovation management application in practise. Large area of search problems makes for creation of clear limited concept which includes the main aspects of facilities of innovation companies. The validation of Czech production companies' innovation potential is an integral part of my thesis and can become the basis for possible transformation of a production company to an innovation oriented society.

The creation of the model of innovation oriented society is the main object of this thesis. Innovation oriented society is conceived as a coordinated connection of three particular parts. The first part is independent, innovation-oriented system of the company's management which consists of vital company's innovation policy and strategy, company culture and human resources management, gathering and favouring of innovation topics, creation of innovation projects and complex action radius of innovation. This system has been created as a basic condition for future innovation oriented society formation. The second part is the connection of innovation-oriented system of company's management with support and cooperation with universities namely in the field of research, also education and co-ordinate and regulation institutions. It ordinales the origo of innovation oriented society on the basis of this specific connection, whereas the origo is embraced in this thesis as a basic presumption for creation of innovation oriented society. The last part is formed in co-operation with motive power ensuring market powder and flexibility of company, further the economic security and process stability and last but not least the ability to realize the company's development changes.

Integral part of my thesis has become also the practical tipping of potential clusters which fulfil the presumption for ordination in the territory of Zlín region. As basic presumptions it is possible to treat right set innovation policy including support of clusters and cluster initiatives within the scope of Czech Republic, prepared region rear area for creation and development of clusters, innovation oriented industry producers, effective working cooperation of research sphere with companies in region and consequentiality elaborated strategic orientation of industry clusters within the scope of region.

Key words: innovation, innovation oriented society, motive powers, cluster

Předkládaná disertační práce shrnuje výsledky vlastního výzkumu realizovaného v rámci studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v období 1999-2005 a výsledky výzkumného záměru CZE: J22/98:265300021 „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“ řešeného také na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde jsem v současné době zaměstnancem Ústavu podnikové ekonomiky na postu asistent.

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit své poděkování školiteli prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc. za cenné rady, podnětné připomínky a skvělé metodické vedení v průběhu celého mého doktorského studia. Další osobou, která si zaslouží mé velké poděkování je Ing. Miroslav Vráblík, kterému děkuji za jeho neutuchající tvůrčí podporu, díky které mě dokázal „nakazit“ svým tvůrčím umem a schopností pracovat s abstraktnem včetně jeho konkretizace a generalizace do reality funkčních ekonomických modelů. Děkuji též celé mé rodině a především mému manželovi za trpělivost a pochopení, které se mnou v průběhu zpracovávání disertační práce měl.

Hana Krchová

Obsah

Abstrakt	2
Abstract	3
Obsah	5
Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	8
ÚVOD	9
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	10
2.1 Hypotézy	35
2.2 Postup řešení disertační práce	36
3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	38
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY	39
4.1 Výsledky výzkumného šetření inovačního potenciálu průmyslových firem	39
4.1.1 Stanovení cíle výzkumu	39
4.1.2 Ověření metodiky	41
4.1.3 Vymezení zkoumaného souboru	43
4.1.4 Očekávané výsledky	44
4.1.5 Časový plán výzkumu	45
4.1.6 Popis vybraného souboru	45
4.1.7 Regionální rozmístění zkoumaného souboru	45
4.1.8 Oborová struktura	46
4.1.9 Struktura zkoumaného souboru	47
4.1.10 Celkové hodnocení firem	51
4.1.11 Hodnocení firem z pohledu velikosti	52
4.1.12 Hodnocení firem vzhledem ke třídění na inovační a neinovační firmy	53
4.1.13 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu firem	54
4.1.13.1 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu v celkovém souboru	54
4.1.13.2 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu dle velikosti firem	56
4.1.13.3 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační	58
4.1.14 Zhodnocení inovačního potenciálu firem	60
4.1.14.1 Ukázka praktická aplikace	64
4.1.15 Vyhodnocení hypotéz	66
4.1.15 Závěrečné hodnocení výzkumného šetření	71
4.2 Hybné síly firmy	73
4.2.1 Řízení hybných sil	80
4.2.1.1 Procesně orientovaný systém řízení firmy	82
4.2.1.2 Projektově orientovaný systém řízení firmy	83
4.2.1.3 Inovačně orientovaný systém řízení firmy	84
4.2.2 Projektově a inovačně orientovaná společnost	87
4.3 Inovačně orientovaná společnost	88
4.3.1 Fragment 1: Inovačně orientovaný systém řízení firmy	89
4.3.1.1 Životaschopná firemní inovační politika a strategie	90
4.3.1.2 Proinovační firemní kultura a řízení lidských zdrojů	96
4.3.1.3 Sběr a favorizace inovačních námětů	100
4.3.1.4 Tvorba inovačních projektů	103

4.3.1.5 Komplexní akční rádius inovací	106
4.3.2 Fragment 2: origo inovačně orientované společnosti	113
4.3.3 Fragment 3: hybné síly v inovačně orientované společnosti	116
4.4.1 Správně nastavená inovační politika včetně podpory klastrů a klastrových iniciativ v rámci České republiky	119
4.4.2 Připravené regionální zázemí pro vznik a rozvoj klastrů.....	121
4.4.3 Proinovačně orientovaní průmysloví výrobci	124
4.4.4 Efektivně fungující spolupráce vědeckovýzkumné sféry s firmami v regionu	126
4.4.5 Důsledně propracovaná strategická orientace průmyslových klastrů v rámci kraje.....	128
5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	139
5.1 Přínos práce pro teoretické poznání	139
5.2 Přínos práce pro praktické poznání	140
POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE	141
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY	147
Příloha A: Dotazník „Výzkum inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců“	153
Příloha B: Ověření dotazníku „Výzkum inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců“	164
Příloha C: Detailní hodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu dle velikosti firem	176
Příloha D: Detailní hodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační.....	189
Příloha E: Konstituování a průběh řešení vědecko-výzkumných úkolů	199

Seznam obrázků

Obr. 1: Výkonnost eurozóny a USA	11
Obr. 2: Grafické znázornění inovačního potenciálu USA, Finsko a ČR za rok 2004	14
Obr. 3: Hodnocení celkové konkurenceschopnosti dle Institute for Management Development	15
Obr. 4: Podíl inovujících subjektů podle velikosti.....	26
Obr. 5: Podíl inovujících subjektů dle jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu	27
Obr. 6: Kalifornský vinařský klastr.....	31
Obr. 7: Norský námořní klastr	32
Obr. 8: Regionální rozmístění zkoumaného souboru.....	46
Obr. 9: Rozčlenění podniků dle oborové struktury.....	47
Obr. 10: Základní strukturování zkoumaného souboru dle velikostí.....	48
Obr. 11: Základní strukturování zkoumaného souboru na inovační a neinovační.....	48
Obr. 12: Rozvrstvení zkoumaného souboru z pohledu klasifikace velikosti firem v rámci oblastí zpracovatelského průmyslu	50
Obr. 13: Rozvrstvení zkoumaného souboru z pohledu klasifikace firem na inovační a neinovační v rámci oblastí zpracovatelského průmyslu	51
Obr. 14: Celkové hodnocení firem.....	52
Obr. 15: Celkové hodnocení firem dle velikosti	52
Obr. 16: Celkové hodnocení firem dle třídění na inovační a neinovační	53
Obr. 17: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu v celkovém souboru	55
Obr. 18: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu dle velikosti firem	57

Obr. 19: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační	59
Obr. 20: Grafické znázornění hraničního inovačního potenciálu v kontextu neinovačního potenciálu a rozvinutého inovačního potenciálu	61
Obr. 21: Změna rozdělení firem na inovační a neinovační dle velikosti.....	62
Obr. 22: Změna rozdělení firem na inovační a neinovační v rámci jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu	63
Obr. 23: Znázornění výsledků firmy SAF Trade, s.r.o.	64
Obr. 24: Znázornění výsledků firmy Hamé, a.s.....	65
Obr. 25: Znázornění výsledků firmy Laksyma,a.s.	65
Obr. 26: Souhrnné hodnocení relevance hypotéz	67
Obr. 27: Hodnocení relevance hypotéz z pohledu inovačních a neinovačních firem dle inovačního potenciálu	68
Obr. 28: Hodnocení relevance hypotéz z pohledu velikosti firem	69
Obr. 29: Výsledná síla konkurence působící na firmu	75
Obr. 30: První firemní pilíř	76
Obr. 31: Druhý firemní pilíř	77
Obr. 32: Třetí firemní pilíř.....	77
Obr. 33: Model utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence	78
Obr. 34: Legenda a nástin rovnovážných podmínek	79
Obr. 35: Model hybných sil v „klasické“ výrobní firmě	81
Obr. 36: Procesně orientovaný systém řízení firmy	83
Obr. 37: Projektově orientovaný systém řízení firmy	84
Obr. 38: Inovačně orientovaný systém řízení firmy	85
Obr. 39: Projektově a inovačně orientovaná společnost.....	86
Obr. 40: Fragment 1: Inovačně orientovaný systém řízení firmy.....	90
Obr. 41: Vzájemné vazby utváření firemní inovační politiky s akceschopným firemním inovačním dynamem.....	91
Obr. 42: Model možných cest ovlivňujících ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost.....	93
Obr. 43: Matice tržně-konkurenční pozice firmy z pohledu inovačních cest.....	94
Obr. 44: Význam informačních zdrojů pro inovace	101
Obr. 45: Význam omezujících faktorů inovací.....	102
Obr. 46: Projektový cyklus	104
Obr. 47: Komplexní akční rádius inovací.....	108
Obr. 48: Propojení činností padajících pod SPEEDO	110
Obr. 49: Fragment 2:Origo inovačně orientované společnosti	113
Obr. 50: Pavučinovitý model origa inovačně orientované společnosti.....	115
Obr. 51: Symbióza firemních hybných sil v inovačně orientované společnosti.....	116
Obr. 52: Fragment 3:Inovačně orientovaná společnost	117
Obr. 53: Model origa vzniku plastikářského klastru ve Zlínském kraji	132
Obr. 54: Nanokompozitní subklastr.....	134

Seznam tabulek

Tab. 1: Hodnocení potenciálu růstu a inovačního potenciálu dle Světového ekonomického fóra	14
Tab. 2: Třídění podniků dle velikosti	28
Tab. 3: Regionální rozmístění zkoumaného souboru	46
Tab. 4: Rozložení souboru v rámci jednotlivých sledovaných oblastech zpracovatelského průmyslu	49
Tab. 5: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby v celkovém souboru	54
Tab. 6: Hodnoty průměru směrodatné odchyly a standardní chyby u malých firem	56
Tab. 7: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u středních firem	56
Tab. 8: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u velkých firem	56
Tab. 9: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u inovačních firem	58
Tab. 10: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u neinovačních firem	58
Tab. 11: Souhrnné statistické vyhodnocení hypotéz	66
Tab. 12: Statistické vyhodnocení hypotéz z pohledu inovačních a neinovačních firem dle inovačního potenciálu	68
Tab. 13: Statistické vyhodnocení hypotéz z pohledu velikosti firem	69
Tab. 14: Výskyt firem v jednotlivých odvětvích ve zpracovatelském průmyslu v ČR a ve Zlínském kraji s odchylkou větší než 30%	129
Tab. 15: Potenciální klastry Zlínského kraje	130
Tab. 16: Rámcová SWOT analýza potenciálních klastrů	137

ÚVOD

V dnešním podnikatelském světě, kde hrají nesporně velikou roli znalosti, jsou inovace přirozenou součástí podnikání. Teprve pomocí nich se totiž znalosti stávají praktickým podnikatelským nástrojem a ne jenom bohatstvím, uloženým v trezoru. Přesto nejsou radikální výrobní inovace ve firmě ničím, co by bylo v široké míře rozšířeno, co by bylo běžnou součástí organizace a chodu firmy. Již v počátku se na tomto stavu podílí skutečnost, že ne všichni podnikatelé a manažeři se zajímají o nové teorie, postupy a požadavky. Je mezi nimi mnoho těch, kteří jsou svými manažerskými kořeny vrostlí do někdejšího průmyslového období, a to bez ohledu na jejich věk. Podstatnou charakteristikou takových lidí je představa, že k podnikání člověk potřebuje jen hodně pracovat a dodávat poctivý výrobek. To už dávno není pravda.

Existuje samozřejmě i skupina managerů, kteří mají poznatky o moderních řídicích a marketingových metodách, ale přesto se jim je nedaří aplikovat v praxi, ve vlastním podniku. Veškerá snaha – a nelze popřít, že se novinky zavést snaží – vede obvykle do ztracena, organizační změny ztroskotají, lidé nejsou ochotni měnit myšlení. Výsledkem inovační kampaně pak je obvykle několik nepotřebných směrnic, zaprášená schránka na „zlepšovací návrhy“ a pocit zaměstnanců, že šéfům konečně došlo, jaké nesmysly si pořád vymýšlejí. Nicméně v téměř každém odvětví dnes platí, že tyto báječné časy už skončily nebo se rychle chýlí ke konci. Dnešní globální hyperkonkurence nenechává žádný prostor k odpočinku a opakované inovace se stávají konkurenční nezbytností. Jinými slovy k tomu, abychom dosáhli pokroku je třeba porušit konvence a konzervatismus odložit stranou. Nastal čas změn a jediný způsob, jak dosáhnout úspěchu je tyto změny respektovat, adaptovat se na ně a dále je modifikovat.

Snaho této disertační práce nesoucí název „Primární role inovací a změn v posilování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců“ je vyzdvihnoutí důležitosti inovací a změn pro firemní realitu každého české průmyslového výrobce.

Zaměření práce směřuje k zodpovězení otázky: Jak je možné pomoci českým výrobním firmám k tomu, aby nebyla jejich situace zhoršována, ale naopak, aby se pouze posilovala jejich konkurenceschopnost na základě realizovaných inovací a změn?

Již z této základní otázky je zřejmé, že toto téma je velmi komplexní, a že jej obsáhnout způsobem vyčerpávajícím, podrobným či úplným není vůbec jednoduché a v rámci rozsahu disertační práce možné. Cílem proto není snaha o „naprostou“ detailnost jednotlivostí, ale naopak snaha o komplexní pohled na tento problém jako na celek.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Inovace hrají zásadní roli v probíhající ekonomické, politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí, stejně jako států s rozvinutou infrastrukturou. Inovace se dnes stává základním prvkem světové ekonomiky. Vlády, v jejichž zájmu je dlouhodobý rozvoj národní ekonomické prosperity, věnují inovační politice trvalou a soustavnou pozornost. Podpora inovací je v centru ambicí EU „**stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, založenou na znalostní a inovační společnosti, schopnou udržitelného růstu s více a s lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností**“.¹

Je třeba zdůraznit, že inovace jsou v současné době ve všech členských státech Evropské unie považovány za politickou prioritu. V uplynulých letech byla v Evropské unii realizována četná opatření a podpůrné aktivity. Jejich rozmanitost odráží rozdílnost specifických podmínek, kulturních preferencí a politických priorit v členských státech. Tyto politiky se však ve svých nejdůležitějších principech shodují, a to je důkazem toho, že inovační politika je stále více realizována jako skutečně celoevropský úkol.

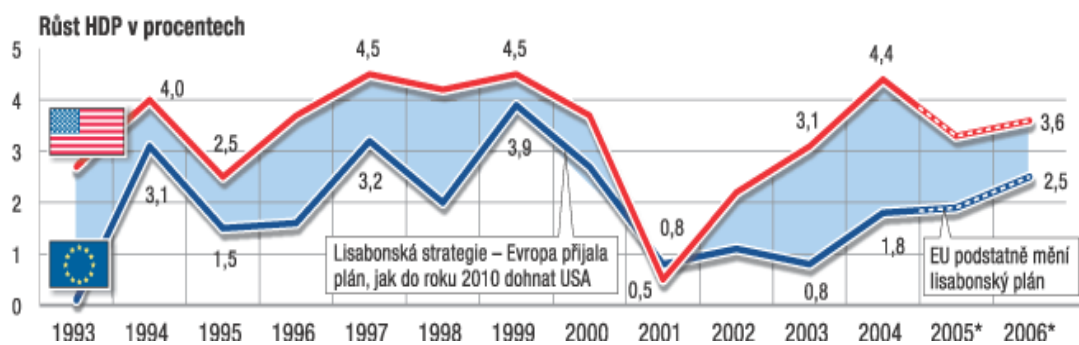
Bohužel je třeba konstatovat, tak jak to učinil José Barroso² 2.2.2005, že bude nutné nahradit proklamaci, že se ekonomika Evropské unie stane do roku 2010 nejvýkonnější na světě realističtějším programem. Navrhl tak v Lisabonské agendě změny: investice do sociální oblasti a ekologie počkají. Jak říká Katinka Baryschová z londýnského Centra pro evropskou reformu. „Lisabonská agenda vznikla v době, kdy jedenáct zemí unie mělo levicovou vládu. Důraz se kladl na rovnoprávnost a sociální ochranu. Ekonomice to nepomohlo a unie nemá peníze.“³ Pro ilustraci je možné uvést zobrazení výkonnosti eurozóny a USA od roku 1993 s předpokládaným vývoje do roku 2006.

¹ Národní inovační strategie ČR. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, mimořádné číslo, ISSN 1210-4612

² Šéf Evropské komise

³ M. Fridrich. EU prohrává, vsadí vše jen na růst. [online] [citace 2005-03-02]. Dostupné [www : <http://ihned.cz>](http://ihned.cz)

Obr. 1: Výkonnost eurozóny a USA



*Poznámka: Odhad OECD

[zdroj: Fridrich]³

Konkurenční schopnost se stala hlavním tématem pokročilých i rozvojových zemí ve stále více se otevírajícím integrovaném světovém hospodářství. Přes její uznaný význam, pojem konkurenční schopnosti je často nepochopený. Mnoho diskusí o konkurenční schopnosti a rozvoji ekonomiky se soustředilo na makroekonomické, politické, právní, a sociální okolnosti, které podírají úspěšnou ekonomiku. Dobré porozumění platných finančních politik a zákonných souvislostí, stabilní demokratické zřízení, a pokrok sociálních podmínek velmi přispívá ke zdravé ekonomice. Jakkoli, zlepšující se podmínky jsou nezbytné nejsou dostačující, poskytují příležitost tvořit bohatství, ale sami bohatství nevytvářejí.

Konkurenceschopnost lze charakterizovat jako schopnost firmy obstát v konkurenčním boji. Stát se konkurenceschopným v globálním měřítku znamená dokázat nejen pružně a adekvátně reagovat na změny v okolí a uvnitř firmy, ale dlouhodobě firmu připravit na možné změny. Problém spočívá v tom, že okolí firmy se velice rychle mění a mění se i zdroje a schopnosti firmy. Udržet konkurenceschopnost firmy, a tak dlouhodobě zajistit prosperitu a perspektivu dalšího rozvoje firmy, je stále náročnější.

Světové ekonomické fórum předložilo před lety definici konkurenční schopnosti jako „**schopnosti utkat se na kolbišti globálního trhu se silnými rivaly, obstát a zajistit si aspoň střednědobou prosperitu**“. Definice obsahuje tedy tyto skladebné prvky: jde o postavení na trhu; ale nikoli na nenáročném lokálním trhu, nýbrž na náročném trhu v globálním měřítku; jde o utkání se schopnými, silnými soupeři, kteří zaujímají na trhu přední místa, značný segment; a že to nemá být jen nahodilý výsledek, nýbrž tak přesvědčivý, aby firma mohla počítat s výhledem vlastní střednědobé prosperity.

Definice se dosud používá, ačkoli by bylo možné nemálo namítat. Na světovém trhu si konkurují bezprostředně firmy, nikoli země. Jednotlivé země jsou ovšem jako celek více či méně připraveny, více či méně otevřené nebo naopak protekcionistické. Více či méně se ke světové konkurenci mobilizují, tedy žebříček konkurenční schopnosti zemí⁴ je spíše žebříčkem podmínek, poměrů, které země pro konkurenci svých podniků vytvářejí. Jedná se vlastně o žebříček konkurenční schopnosti národních podnikatelských prostředí. Problém světa není jen v tom, že některé země mají průrazný potenciál „porážet“ na trhu jiné, ale že neustále pět šestin světa zůstává pozadu a asi třetina se soutěže reálně ani zúčastnit nemůže; soudobý světový ekonomický systém by stěží mohl dostat vysvědčení dobrého hospodáře.⁵

Mocný vliv konkurence a její historicky přetvářecí funkce přitáhly pozornost nejen mnoha odborníků a institucí, ale přivedly k potřebě celosvětového studia. Před 32 lety vznikl dobrovolný, ale vysoce autoritativní sbor zájemců o konkurenci a její ekonomické zdroje, účinky atd. Z podnětu několika vůdčích osobností se ustavilo Světové ekonomické fórum (**The World Economic Forum**, WEF) v Ženevě. Je to mezinárodní „klub“ politiků, státníků, národohospodářů velkých investorů, podnikatelů, manažerů, teoretiků a učitelů podnikání a managementu. Význam tohoto fóra i početnost a podnětnost jeho závěrů roste.

Světové ekonomické fórum se každoročně sejde v Davosu (s jedinou výjimkou v roce 2002, kdy se zasedání sešlo v New Yorku), aby rokovalo o tom, co je nového na scéně světové konkurence, jaké síly ji unášejí kupředu, jak se proměňuje její struktura, jak v ní obstát, jak využít jejích nových produktivních možností a ubránit se jejím destruktivním účinkům. Kromě publikovaných esejů celý svět netrpělivě očekává i světový žebříček, na němž se zařazují země podle své schopnosti konkurovat na mezinárodních trzích.⁶ WEF srovnává situaci ve 102 zemích včetně ČR. Používá dva sdružené ukazatele, které se vzájemně doplňují. První se nazývá **index růstového potenciálu** (Growth Competitiveness Index, GCI) a druhý **index obchodní konkurenceschopnosti** (Business Competitiveness Index, BCI). Oba ukazatele kombinují statistická data (čísla) a data z průzkumu názorů mezi vedoucími pracovníky firem, který každoročně WEF provádí.

Naproti tomu evropští odborníci, nejvíce se prosadil **International Institute for Management Development** (IMD), v Lausanne (Mezinárodní institut manažerské průpravy), spatřují v konkurenční schopnosti nejen výboje za hranice, ale neustálé vyvažování tržních sil, počítají s tvorbou rezerv, přípravou záložních řešení atd. Původně Fórum pracovalo s IMD jako svou teoretickou oporou, ale před skoro deseti lety se rozešli,

⁴ Světový žebříček konkurenční schopnosti Světového ekonomického fóra

⁵ Jirásek J.A. Co je a co znamená konkurenčnost? [online] [citace 2004-11-20]. Dostupné z [www : <http://ccsm.cz/konkurenčnost.doc>](http://ccsm.cz/konkurenčnost.doc)

⁶ Světové srovnávací zprávy o konkurenčnosti jsou poměrně novější, ale už se vydávají 22 let.

IMD připravuje své eseje a svůj žebříček konkurenční schopnosti (WCY – **World Competitiveness Yearbook**). Toto Hodnocení je ještě komplexnější než hodnocení WEF. V roce 2004 bylo hodnoceno 60 zemí včetně ČR. WCY vychází z hodnocení 4 nejdůležitějších faktorů, které konkurenceschopnost ovlivňují: ekonomické výkonnosti, efektivity vlády, efektivity firem a infrastruktury.

Existují tedy dvě každoroční zprávy, jejichž stavba je podobná, a které zprostředkovávají i podobné závěry o konkurenční schopnosti. Základní metodika záleží v tom, že se kombinují údaje „tvrdé“, z mezinárodních (a národních) statistik, s údaji „měkkými“, tj. sestrojenými z názorů (veřejného mínění) vedoucích lidí v ekonomice (několik desítek výjimečně stovek za každou zemí). Shromáždění subjektivních údajů pomáhá dotvořit obraz ekonomiky i z hlediska národního ekonomického étosu, optimismu či pesimismu.

Česká republika se účastní těchto mezinárodních srovnání od roku 1993 (ještě jako Československo za rok 1992). Postavení Česka bylo počátkem devadesátých let příznivější než dnes. Ztratili jsme dynamiku ekonomického růstu; opustili jsme mnoho bývalých trhů, některé byly dočasně nesolventní, ale byly snadné, a dnes jsou již obsazeny konkurenty; řada velkých podniků podávala značný výkon, ale mezitím zanikla; výzkum a vývoj se zmenšil na šestinu; vývozní aktivita bývala přínosnější; nebyla velká nezaměstnanost; obavy vzbuzují státní finance (jejichž deficit ještě nikdy nebyl naplno vyčíslen); ztrácí se dřívější inženýrská a dělnická kvalifikace; roste byrokratismus; hluboce do ekonomiky proniká nepoctivost a zločin. Jsme jediná „postkomunistická“ země, která zavedla restituce a dosud se s nimi potýká, máme největší podíl zahraničního kapitálu, který nemusí sledovat národní zájmy a strategie, jediná, která prošla několikaletým obdobím hospodářského poklesu. Obvykle zaujímá naše ekonomika ve světě tak třicáté páté až čtyřicáté páté místo.⁷

Postavení České republiky dle již zmiňovaných celosvětových ukazatelů je zřejmé z následující tabulky 1 a obrázků 2 a 3.

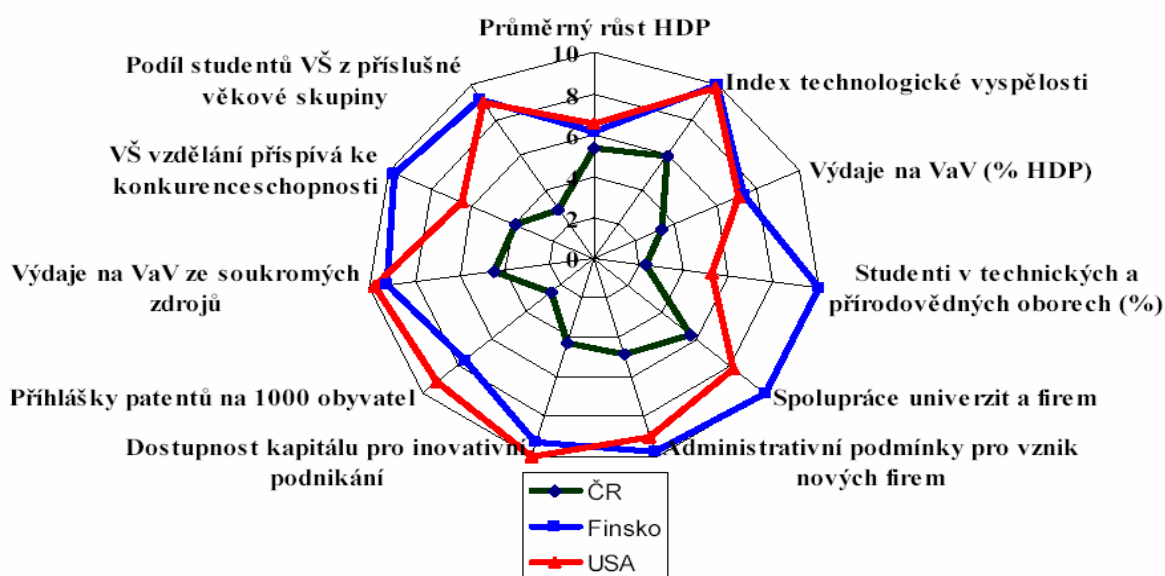
⁷ Rekonstruovat pořadí zpětně je ošemetné. Kdybychom se o to přece pokusili, pak se ze zahraničních a našich údajů nechá dovodit, že v období 1937-1985 se naše pořadí udržovalo kolem 18. místa. Vlastně se tak stále zlepšovalo, poněvadž přibývalo průmyslově pokročilých zemí.

Tab. 1: Hodnocení potenciálu růstu a inovačního potenciálu dle Světového ekonomického fóra

	Potenciál růstu				Inovační potenciál		
	2001	2002	2003	2004	2002	2003	2004
USA	2	1	2	2	1	1	1
Finsko	1	2	1	1	2	3	3
Estonsko	29	26	20	20	26	26	26
Slovinsko	31	28	29	33	28	23	23
Maďarsko	28	29	31	39	29	38	35
Litva	43	35	35	36	35	22	30
Česká republika	37	40	37	40	39	45	43
Lotyšsko	47	42	38	44	42	30	27
Polsko	41	49	43	60	49	29	31

[zdroj: Světové ekonomické fórum]⁸

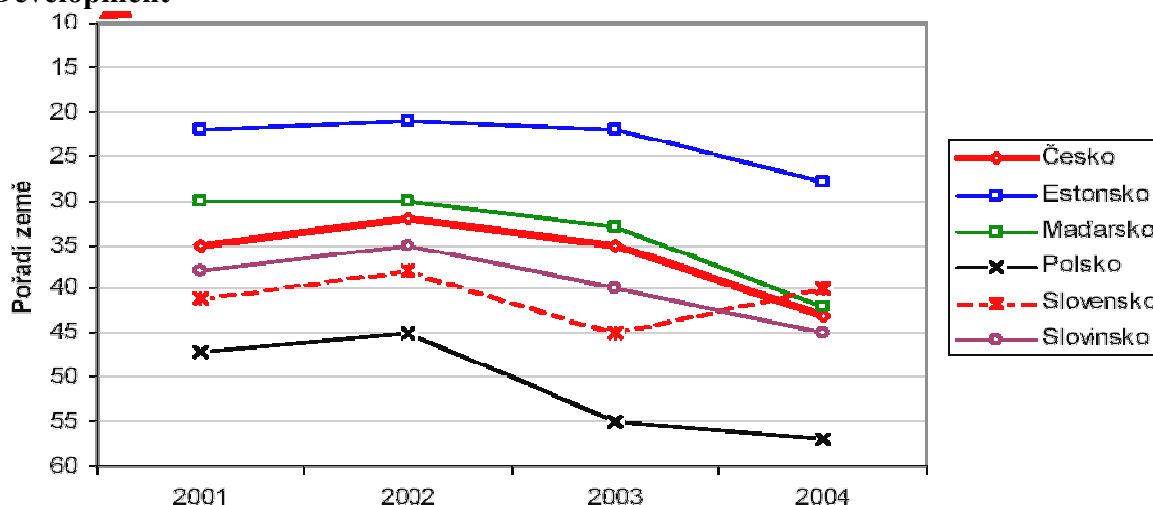
Obr. 2: Grafické znázornění inovačního potenciálu USA, Finsko a ČR za rok 2004



[zdroj: Světové ekonomické fórum]⁸

⁸ Světové ekonomické fórum [online] [citace 2005-01-28]. Dostupné z www: <http://www.weforum.org/pdf/Gcr/Growth_Competitiveness_Index>

Obr. 3: Hodnocení celkové konkurenceschopnosti dle Institute for Management Development



[zdroj: Institut for Management Development]⁹

Management v České republice dosud nese zbytky zátěže společenského a hospodářského vývoje v dobách socialismu. Podniky se budovaly a koncipovaly na principech předpověditelnosti a říditelnosti. Používalo se termínů jako: plánovat, realizovat, řídit, kontrolovat, měřit apod. Tyto pojmy se pochopitelně v manažerské praxi používají i nadále, jejich význam a smysl se ale posouvá s tím, jak se mění celkové podnikatelské klima.

Dnešní ekonomika je charakteristická stálými a rychlými změnami a volnými hranicemi podnikání. Úspěch mohou v jedenadvacátém století podle Charlese Handyho¹⁰ očekávat především firmy, které dokáží udržovat náskok před křivkou změn, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, hledat nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo. Podle Handyho to budou ti, kdo vynalézají svět, a nikoli ti, kdo na něj reagují. Je proto třeba hledat způsoby, jak s rozpory tohoto typu žít a pracovat, jak tyto protiklady sjednocovat, namísto toho, abychom se snažili mezi nimi volit.

Je třeba si uvědomit, že **podnikání je především způsob myšlení**. Zahrnuje motivaci a schopnost jednotlivce buď samotného nebo v rámci organizace rozpoznat příležitosti a sledovat je s cílem vytvořit něco nového nebo dosáhnout hospodářského úspěchu. Vyžaduje kreativitu, potažmo inovace, aby bylo možné vstoupit a konkurovat na stávajících trzích,

⁹ Institute for Management Development v Lausanne [online] [citace 2005-01-28]. Dostupné z [www: <http://www02.imd.ch/wcc/online/>](http://www02.imd.ch/wcc/online/)

¹⁰ Gibson, R: *Rethinking the Future: Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8

popřípadě tyto trhy změnit nebo dokonce nové trhy vytvořit. **K tomu, aby podnikatelská idea byla úspěšná, je nutné propojit kreativitu potažmo inovace se solidním managementem.** Rovněž musí existovat schopnost přizpůsobovat podnik k optimálnímu průběhu realizace inovačního záměru. To přesahuje běžný každodenní management: jde o hospodářské ambice a strategie.

Podnikání je o lidech, jejich výběru a jednání při zakládání, převzetí nebo provozu firmy nebo o jejich účasti na hledání strategických rozhodnutí ve firmě. **Podnikatelé tvoří heterogenní skupinu a pocházejí ze všech možných oblastí společnosti.** Existuje však několik společných charakteristik podnikatelského chování – k nim patří připravenost riskovat a sklon k nezávislosti a seberealizaci.¹¹

Podnikavost existuje ve všech sektorech ekonomiky a v každém druhu firmy, u samostatně činných a ve firmách všech velikostí, a to ve všech fázích životního cyklu firem – od přípravy, založení přes rozvoj, přemístění nebo uzavření až k opět novému zahájení činnosti.

Podnikavost je důležitá ve všech sektorech ekonomiky, ať se jedná o nové technologické sektory nebo o sektory tradiční. Je důležitá pro malé i velké firmy, pro nejruznější vlastnické struktury od rodinných firem, přes firmy kótované na burzách nebo nestátní neziskové organizace¹², které často mají významnou podnikatelskou činnost. Šetření Global Entrepreneurship Monitor potvrdilo, že 7 % úspěšných mladých podnikatelů¹³ vytvořilo zcela nové možnosti na trhu nebo nový sektor ekonomiky, zatímco 70 % nových firem nabízí výrobky nebo služby na stávajících trzích se silnou konkurencí, na kterých jsou příslušné technologie k dispozici déle než jeden rok.

Být inovativní se stává základní podmínkou existence firem na globálním trhu v podmínkách rostoucí konkurence v etapě přechodu k hospodářství, které se opírá o výsledky vědeckého zkoumání. V takové situaci vypracování jednoznačné pracovní definice inovace může přispět k jejímu snadnějšímu měření a racionálnějšímu zacházení s inovacemi ve firmách, provádějících danou inovační politiku.

¹¹Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K. Inovace v Evropské Unii – Podnikání v Evropě (Zelená kniha), vyd. Repronis Ostrava 2003 ISBN 80-7329-043-X

¹² K nestátním neziskovým organizacím patří občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, svépomocná zařízení, svazy s hospodářskou činností, nadace aj.

¹³ K mladým podnikatelům v tomto šetření patří zakladatelé podniků a osoby, kteří jsou méně než 3,5 roku majiteli nebo manažery aktivního podniku - Bygrave, Autio a Hay *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Summary Report”, [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z <http://www.gemconsortium.org/download/1114169700218/GEM_2004_Exec_Report.pdf>

Inovace patří ke skupině pojmů, jejichž výskyt v odborných pracích i politických projevech je přímo úměrný neurčitosti jejich vymezení. S pojmem inovace je nerozlučně spjat pojem novosti umožňující rozlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí. **Jednoznačná definice inovace neexistuje** a právě tato skutečnost vede často k interpretačním nejasnostem. Jedním z prvních ekonomů, který pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti, byl český rodák Josef Alois Schumpeter (1883-1950). Ve svých prvních pracích¹⁴ hovořil o tzv. kombinacích, později o inovacích, kdy inovace považuje za hlavní prostředek uvádějící do chodu „kapitalistický stroj“. Inovace jsou zdrojem získání nových spotřebních výrobků, výrobních a dopravních prostředků, nových forem a organizace průmyslu, jinými slovy charakterizoval inovaci jako aplikovanou invenci.¹⁵

Velmi rozšířen se stal na přelomu 70. let minulého století přístup F. Valenty¹⁶, který na rozdíl od jiných chápal inovace (změny) jako neoddělitelný řetěz spojující tvůrčí lidskou aktivitu (přes inovace) s vyvolanými změnami (inovacemi), vyúsťujícími do žádoucích pozitivních efektů ve výrobním organismu. Toto pojetí adresně rozvinul především R. Vlček¹⁷ v souvislosti s prosazováním přístupů a kroků marketingového managementu inovací.

Element novosti se objevuje v definici, navrhované P.R. Witfieldem z USA, podle kterého „inovace představuje řadu komplikovaných činností, vyskytujících se při řešení problémů. V konsekvenci vznikne určitá zpracovaná novost.“ Podobný názor má i Philip Kotler, který pojem inovace vztahuje na každou novinku, která přináší prospěch pro společnost. Podobně se vyjadřuje i polský specialista A. Pomykalski. Podle jeho názoru lze inovaci nazvat procesem, zahrnujícím všechny činnosti spojené s utvářením nápadu a vznikem vynálezu a jeho následnou realizací. Element novosti najdeme i v definici inovace, vyslovené v OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Podle této koncepce zahrnuje inovace přeměnu myšlenky (nápadu) ve výrobek nebo službu schopný k prodeji, nový nebo zdokonalený výrobní proces nebo novou metodu společenských služeb.

Inovace může vzniknout v kterémkoli sektoru ekonomiky včetně služeb veřejných jako jsou zdravotnictví nebo vzdělávání. Výsledky této práce se budou týkat inovací výhradně v podnikatelském sektoru, konkrétně ve zpracovatelském průmyslu. Prioritně zde budou

¹⁴ Schumpeter, J. A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, 1939, Schumpeter, J. A., *Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1961

¹⁵ Valenta, F. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.

¹⁶ Valenta, F. *Tvůrčí lidská aktivita – inovace – efekty*. Praha, SNTL 1969

¹⁷ Vlček, R., Obermannová, E. *Marketingový management inovací* Praha VŠE 1997. ISBN 80-7079-005-9.

řešeny inovace na úrovni firmy s akcentem na technické výrobní a procesní inovace, které následně poskytují prostor pro další formy inovací.

Pro potřeby této práce se jako nejvhodnější jeví definice uvedená v OSLO manuálu o inovacích¹⁸: „**Technická výrobní inovace znamená realizaci/komercializaci výrobku se zlepšenými charakteristikami výkonu, které objektivně znamenají poskytnutí nových či zdokonalených služeb zákazníkovi. Technická procesní inovace znamená realizaci/ přijetí nové či podstatně zdokonalené výroby nebo metod organizace odběru od dodavatele. Mohou zahrnovat změny v zařízení, lidských zdrojích, pracovních postupech nebo jejich kombinaci.**“

Technický pokrok je rozhodující, ale ne jediný. Podle závažnosti se inovace člení do druhů, stupňů či řádů od nejnižších po nejzávažnější¹⁹. Technickému rozvoji v jednotlivých zemích napomáhá svobodný (volný) mezinárodní pohyb zboží, kapitálu a lidí (transfer moderních technologií a vědeckých a technických poznatků).

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

Technický pokrok a nutnost udržení konkurenceschopnosti vyžadují strukturální změny v ekonomice a s tím spojenou zvýšenou adaptabilitu a pružnost všech výrobních faktorů, předvídání budoucího vývoje. Sázka na technický pokrok je zárukou přežití lidstva v dlouhodobé perspektivě a v podstatě jediná možnost, jak řešit problémy tohoto přežití při růstu populace, vyčerpávání stávajících zdrojů, znečišťování planety apod. Reprezentantem takového optimistického názoru je např. americký ekonom Julian Simon, který tvrdí, že dnešní svět je tím nejlepším pouze prozatím. Zítra bude ještě lepší, protože v něm bude více lidí s lepšími nápady. „Bohatství planety je ve skutečnosti nevyčerpatelné“, napsal v roce 1980.²⁰

Inovace mohou být úspěšné jen tehdy, jestliže využívají nové ideje a nové poznatky. To však vyžaduje silné a bohatě strukturované makroekonomické základy v podobě vědecké základny, které jsou podporovány moderní infrastrukturou výzkumu. Infrastruktura výzkumu bývá často odkázána na finanční podporu z veřejných prostředků. Současně

¹⁸ Oslo manual, „Oslo Manual /Innovation“, OECD, vyd 1.1. 1996 [online] [citace 2005-01-18]. Dostupné z <<http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>>

¹⁹ Inovační řády popsal ve svých pracích prof. Valenta, který pojímal řád inovace jako kategorii rozměru či stupně vývojového procesu. Jím popsané inovační řády jsou: degenerační změna, regenerační změna, změna kvantity, změna intenzity, reorganizace, kvalitativní adaptace, nová varianta, nová generace, nový druh, nový rod a nový kmen zdroj: Valenta, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001 ISBN 80-85860-11-2

²⁰ Vaculík, J. *Technický rozvoj v tržním hospodářství*. Brno: MU Brno, 1999. ISBN 80-210-2214-0

panuje široká shoda v tom, že model transferu inovací, který spojoval oddělené a relativně nezávislé producenty poznatků a technologií s oddělenými a relativně nezávislými uživateli, kteří poznatky převádějí do inovačních výrobků, technologií a služeb, není pro současné podmínky vhodný. Proces produkce, transferu a využití poznatků se změnil v procesu lineárního na proces uzavřený, kruhový. Jde o proces, v kterém jsou poznatky trvale přenášeny oběma směry. A právě v tomto ohledu je nezastupitelná připravenost mikroekonomického okolí k absorpci těchto poznatků. V tomto scénáři se soukromý sektor ujímá dvou rolí – je současně uživatelem technologií i předkladatelem požadavků trhu formou zadání pro výzkum. Soukromý sektor kromě toho v průběhu inovačního procesu odstraňuje překážky mezi veřejným a soukromým výzkumem.

Česká republika se stala plnoprávným členem Evropské unie v roce 2004. Slovo „plnoprávným“ je zavazujícím pro obě strany. Zatím co Evropská unie se silně orientuje na podporu technického pokroku, vědy, výzkumu a inovačních procesů a někteří její členové již předčí v několika parametrech hodnocení výzkumných a inovačních aktivit USA i Japonsko (Švédsko, Finsko), Česká republika teprve v posledních letech začala systematicky analyzovat svoji výzkumnou výkonnost^{21,22} a zformulovala Národní politiku výzkumu a vývoje²³, která se v současné době přepracovává. První Národní program výzkumu byl zahájen v letošním roce. Je skutečností, že finanční podpora výzkumu a vývoje z veřejných prostředků již tři roky v podstatě stagnuje na nízkých hodnotách a ze současné ekonomické situace nelze očekávat radikální změnu. Rozvoj inovačních aktivit spočívá především na zahraničních investorech, kteří do ČR přinášejí v mnoha případech high-tech zařízení. Podpora malých a středních podniků není příliš účinná. Silně se projevuje nedostatek rizikového kapitálu a nedůvěra bank poskytovat úvěry začínajícím firmám.²⁴

To potvrzuje i analýza inovačních politik, provedená EU v roce 2001 v šesti přidružených zemích, včetně České republiky. Z analýzy vyplývá, že konzistentní inovační politika doposud v ČR neexistuje²⁵. Vláda České republiky však svým usnesením č. 172 ze

²¹ Analýza dosavadního vývoje a stavu výzkumu a vývoje v České republice a jejich srovnání se zahraničím, vyd. MŠMT, Praha, 2003 [online] [citace 2004-09-12]. Dostupné z [www : <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=882#att>](http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=882#att)

²² Analýza dosavadního vývoje a stavu výzkumu a vývoje v České republice a jejich srovnání se zahraničím, vyd. MŠMT, Praha, květen 2004 [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z [www: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/A6A25622150F3B7412A2DA9DB3E631DD/Analiza1_80.pdf>](http://www.vyzkum.cz/storage/att/A6A25622150F3B7412A2DA9DB3E631DD/Analiza1_80.pdf)

²³ “Národní politika výzkumu a vývoje České republiky”, příloha č. 3 publikace “Průvodce systémem státní podpory výzkumu a vývoje ČR” autoři T. Prnka, K. Šperlink, P. Křenek vyd. Repronis Ostrava, 2000, str. 189, ISBN 80-86122-55-7

²⁴ Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K. Evropská Unie a inovace. Praha: Česká společnost pro nové materialy a technologie, 2003. ISBN 80-7329-042-1

²⁵ “The Innovation Policy Issues in Six Candidate Countries: the challenger”, koordinátor ADE S.A., Belgie, 1/2002, č. Studie EUR 17036, [online] [citace 2004-08-25]. Dostupné z http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/geo_study1.htm

17.2. 2002 uložila zpracovat do 12/2003 návrh „Národní inovační strategie“ a na jejím základě připravit zákon o inovacích. V současné době je již Národní inovační strategie schválena (24.3.2004) avšak zákon o inovacích bude mít s největší pravděpodobností velkou časovou prodlevu.

Je obecně známo, že současná evropská ekonomika je postižena strukturální recesí, vysokou nezaměstnaností (bez práce zůstává v posledním desetiletí v průměru mezi 8% až 10% obyvatel Evropské unie v aktivním věku), nepružným trhem práce, vysokou daňovou zátěží a celou řadou dalších problémů. Růstem konkurenceschopnosti Evropy je třeba rozumět rychlejší růst konkurenceschopnosti jednotlivých podniků. A zde hrají nezastupitelnou roli inovace a inovační politika, která se zaměřuje na firmy, jejich chování, schopnosti a na jejich okolí.

Od roku 1990 došlo v České republice k mnoha změnám právě především na úrovni vědy a výzkumu. Proces transformace znamenal pro tuto oblast značné ztráty. Dřívější rezortní výzkumné organizace byly ponechány bez podpory a neviditelná ruka trhu způsobila velké ztráty vědecko-výzkumných kapacit. Řada výzkumníků odešla pracovat mimo výzkum, špičky pak do zahraničí. Průmyslové výzkumné ústavy byly většinou zrušeny, protože podnik koupili zahraniční vlastníci, kteří preferovali zahraniční zdroje inovací a problematiku vědy a výzkumu realizovali ve své mateřské společnosti. Byla sice zachována silná pozice Akademie věd, která se prioritně orientuje na základní výzkum, avšak oslábly její vazby na průmysl a uživatelskou sféru. Určité náznaky zlepšení se projevují až v poslední době. Univerzity sice projevily snahu o reorientaci na výzkum, ale výuka je pochopitelně stále jejich hlavní činností. **Největším problémem však zůstávají slabé vazby výzkumu financovaného z veřejných prostředků na průmysl a spotřebitelskou sféru.**²⁶

V Evropské unii je tento problém chápán jako zásadní. Politici v členských státech stále více odmítají rozlišovat časově primární stimulaci vědy a výzkumu s navazující podporou absorpce. Tomu odpovídá i „systémový“ přístup inovační politiky k základnímu problému. Ten se popisuje jako bariéra mezi účastníky inovačního procesu. Na jedné straně jsou ti, kteří ve veřejném sektoru provádějí výzkum, na druhé straně jsou uživatelé výsledků výzkumu v soukromém sektoru. Posílené zdůrazňování dvojí úlohy soukromého sektoru, jako uživatele technologií a předkladatele požadavků trhu na řešení výzkumných problémů vedlo ke změnám v určování cílů politiky – „**zlepšování kontaktů vědy a průmyslu**“.

²⁶ Klusáček, K. Dobří budou ještě lepší a co průměrní? Moderní řízení 2003, č. 8 strana 9-11. ISSN 0026-8720

Překážky uplatňování inovací spočívají především v izolovanosti mladých vědců od mladých podnikatelů, kteří by mohli být schopni rozpoznat praktickou užitečnost nových vědeckých poznatků a přitáhnout pozornost fondů rizikového kapitálu k investicím do nových na vědě založených podniků. Jak upozorňoval prof. Valenta překonání bariéry mezi "mladou vědou" a "mladou podnikatelskou vrstvou" může více, než udělování grantů a státních podpor, napomoci rozvíjení neformálních vztahů mezi nimi. Obrazně řečeno, mladí podnikatelé by měli chodit na pivo do stejných hospod, jako mladí fyzici, chemici a biologové. Něco podobného se dělo v české společnosti před zhruba sto lety.²⁷

Vyšší úroveň nebo systémový pohled na inovace zdůrazňuje význam transferu a šíření myšlenek, dovedností, znalostí, informací a podnětů mnoha druhů. Informační kanály a sítě, kterými se informace šíří jsou součástí společenského, politického a kulturního zázemí a jsou silně ovlivňovány a omezovány institucionálním rámcem. Studie „The National System of Innovation“ (NSI) - studuje inovující firmy v kontextu externích institucí, politiky vlády, konkurence, dodavatelů, zákazníků, hodnotových systémů, a sociálních a kulturních praktik, které ovlivňují jejich provoz.

Systémové přístupy k inovacím posouvají pozornost politiky směrem k důrazu na vzájemné vztahy mezi institucemi, přičemž přihlížejí k interaktivním procesům ve vytváření, šíření a uplatňování znalostí. To vedlo k vyššímu ocenění významu podmínek, pravidel a politických opatření, v jejichž rámci funguje trh - a tedy k nezastupitelnosti úlohy vlády v monitorování a hledání způsobů, jak doladovat tento celkový rámec. Existuje například názor, že otázky související s problémem selhání systému by měly být posuzovány s ohledem na problém selhání trhu. Hlavní studie OECD v závěru konstatuje²⁸:

Kolik faktorů ovlivňuje chování individuální firmy, tolik existuje státních opatření, která každý z těchto faktorů ovlivňují. Vzhledem k politickým cílům je potřebný systémový přístup, protože:

- v ekonomice založené na znalostech neexistuje jednoduchá politická odpověď, která by řešila komplexní problémy jako ty, které vznikají na základě vztahů mezi technikou a zaměstnaností,
- účinná politická strategie musí kombinovat více makroekonomických a strukturálních politických postupů,
- ucelenost politického programu je podmínkou úspěchu, který závisí jak na validitě politického rámce, tak na kvalitě procesu vytváření tohoto programu.

²⁷ Valenta, F. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.

²⁸ OECD (1996), The OECD Jobs Strategy - Technology, Productivity and Job Creation [online] [citace 2005-01-20] Dostupné z <<http://www.oecd.org/dataoecd/39/28/2759012.pdf>>

Evropská komise od roku 2000 zpracovává každoročně **European Innovation Scoreboard** pro hodnocení a sledování v oblasti inovační činnosti. Česká republika (společně s ostatními novými členskými zeměmi Evropské unie) je v roce 2003 klasifikována jako zaostávající (až na některé výjimky) za průměrem prakticky ve všech ukazatelích inovačního potenciálu Evropské unie.²⁹

Podle Evropského inovačního zpravodaje – European Innovation Scoreboard³⁰ – patří k našim nejzávažnějším nedostatkům situace v oblasti inovačního podnikání následující jevy:

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

Příčiny tohoto neuspokojivého stavu jsou především:

- malý důraz na patenty, zejména realizované,
- nedostatečná péče výzkumných a podnikatelských kruhů o ochranu průmyslových práv,
- malá podpora aplikovaného výzkumu,
- neuspokojivá praxe v oblasti převodu výsledků výzkumu do praxe (která nevede ke vzniku spin-off firem),
- malý objem venture capital - rizikového kapitálu, příčinou je malý zájem státu (analogie s nepřímými nástroji podpory), ale rovněž nedostatečná nabídka zajímavých a perspektivních témat (přímá souvislost s absencí patentů).

V České republice byly první kroky k rozvoji inovačního podnikání vykonány z iniciativy Společnosti vědeckotechnických parků (reg. MV ČR 27.7.1990) v letech 1990 až 1993, kdy došlo k budování vědeckotechnických parků, technologických center a jiných forem inovačních pracovišť. Základním posláním těchto pracovišť je podílet se na strukturálních změnách, zabezpečovat transfer výsledků vědy a výzkumu do hospodářské

²⁹ Halada, S. Inovace, konkurenceschopnost a ekonomika znalostí. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, č. 3, s. 2-3. ISSN 1210-4612

³⁰ European Innovation Scoreboard [online] [citace 2004-11-22] Dostupné z <http://trendchart.cordis.lu/scoreboard2003/html/countries/czech_republic.html>

praxe a vytvářet prostor pro vznik a rozvoj malých a středních inovačních firem, pro výchovu k inovačnímu podnikání.

Dne 23.6.1993 byla, v souladu se zákonem č. 83/1993 Sb., registrována Ministerstvem vnitra ČR Asociace inovačního podnikání, jejímž hlavním cílem je vytvořit v rámci inovačního procesu inovační infrastrukturu a podmínky pro fungující inovační trh.

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

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

Inovační infrastrukturu ČR tvoří systém vztahů mezi jednotlivými výzkumnými, vývojovými, výrobními, obchodními a dalšími specializovanými subjekty, charakterizovaný jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu – od analýzy a legislativy, přes výzkum po technologický transfer, finální výrobu a marketing.

Firmy jsou nuceny inovovat, protože jsou především pod konkurenčními tlaky a přejí si vytvořit nový prostor na trhu. Pokud jde o reakci firem na tlaky trhu, potom zřejmě hraje konkurence v inovacích stejně důležitou roli jako konkurence cenová. V mnoha oborech zakládají firmy svoji budoucnost na náhodě, když si dovolí zanedbat vývoj nových nebo zlepšených produktů, služeb nebo výrobních postupů. V mnoha rychle se vyvíjejících oborech jsou to často právě mladé firmy s potenciálem růstu, které nutí firmy již etablované, aby se rovněž staly inovativnější. Podpora zakládání nových firem je v mnoha oborech účinným motorem inovací.

Výzkum je pro inovace sice velmi důležitý, bez podnikatelských aktivit však nedojde k žádnému zhodnocení. Tvorba hodnoty probíhá ve firmách. Zkrácením životního cyklu produktů jsou firmy nuceny ke kapitálově náročnějším investicím. Firmy musí větší důraz

klást na schopnost rychle reagovat. Pro firmy jsou inovace centrálním nástrojem, jestliže jde o dosažení konkurenční výhody nebo vyšší hodnoty pro zákazníka.

Produktivita a hospodářský růst rozhodujícím způsobem závisejí na tom, jak rychle a efektivně se v ekonomice rozšiřují inovace. Tento proces difuze inovací funguje do jisté míry podle principu nabalování sněhové koule. Na základě soutěže a napodobování je inovace dále rozvíjena a zlepšována, takže její celkový účinek na ekonomiku je nakonec podstatně větší než její první aplikace. Aby tento proces mohl probíhat, musí být trvale přeskupovány zdroje tak, že budou k dispozici pro aktivity s vyšší efektivností nebo větším ekonomickým přínosem. Tím se stává geografická a oborová mobilita pracovních sil důležitým faktorem pro inovace.

Vytvoření nových trhů a přijetí nových výrobků u spotřebitelů jsou inovacemi ústředního významu. Vliv trhu na inovace v budoucnu poroste a většina vedoucích podniků počítá s tím, že schopnost trhu přijímat nové výrobky se bude zvyšovat.

V rámci ekonomiky založené na znalostech je role, kterou inovace hraje, považována za hlavní; ještě do nedávné doby však nebyla inovace jako komplex procesů dostatečně pochopena. Lepší porozumění pak vyplynulo z mnoha studií během posledních let.³¹ Na makro-úrovni je prokazatelné, že inovace představují dominantní faktor ekonomického růstu země a rozvoje mezinárodního obchodu. Na mikro-úrovni, tj. na úrovni firmy, je věda a výzkum považován za faktor zvyšující kapacitu firmy při osvojování a využívání nových znalostí všech druhů, nejen znalostí technických.

V roce 2002 byl proveden průzkum poradenskou firmou Bain&Company, v němž bylo zapojeno více než 200 top manažerů z globálně orientovaných společností. Výsledky je možné považovat za překvapující, protože dokonce i v době globální recese, kdy manažeři myslí především na restrukturalizace a snižování nákladů, 80% respondentů zařadilo mezi tři nejvyšší priority **cíl: stát se inovační firmou**. Téměř dvě třetiny top manažerů odpověděly, že jejich firmy ani zdaleka nevyužívají možnosti získání nových myšlenek z alternativních zdrojů (na volném trhu). A 91 % dotázaných ze všech odvětví považuje zvýšení inovační kapacity firmy za kritický faktor pro vytvoření budoucí konkurenční výhody a pro růst zisku. Průzkum naznačil, že konvenční metody tvorby inovací už

³¹ Cenný přehled posledních zjištění o inovacích viz v P. Stoneman (1995), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change* a v práci Dodgson, Rothwell (1994), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Aldershot. Doplnující přehled o vedlejších ekonomických důsledcích technických změn viz v Freeman, C. (1994), "The Economics of Technical Change", *Cambridge Journal of Economics* 18 (5) str. 463-514

přestávají vyhovovat. Nejlepší inovační myšlenky nepocházejí vždy z vlastního vývoje a výzkumu firmy.³²

Problematika inovací a inovačních firem může začít u otázky: **Jak vypadá inovační firma?** Přestože se otázka zdá až triviální odpověď, není vůbec jednoduchá. Není možné se spokojit s odpověďmi typu: Inovační firma je firma, která často inovuje. Je to především z důvodu, že naprostá většina firem inovuje „z nutnosti“.³³

Inovace se nemají omezovat jen na příležitostnou prezentaci nových produktů. Hrstka kreativních nápadů ještě netvoří inovativní podnik, který by pak zůstal trvale závislý na dobré vůli a loajalitě několika zainteresovaných pracovníků. Podnik se podle odborníků stane inovativním, až když jej za „spolehlivě tvůrčí“ uznají jak zvenku – zákazníci, dodavatelé a konkurenti, tak zevnitř – jeho zaměstnanci, vedoucí pracovníci i vlastníci.

Faktorům, které ovlivňují schopnost firem se učit, se přisuzuje velký význam. Mezi důležité faktory patří: snadná komunikace, efektivní informační kanály, přenos odborných znalostí a akumulování znalostí v rámci organizací a mezi nimi. Klíčovými faktory jsou především management a adekvátní strategický výhled. Vymezují do značné míry rozsah externích vazeb a pozitivních postojů uvnitř firmy, které podporují ochotu k osvojování zdokonalených postupů a technologií. Podle posledního tzv. Zeleného dokumentu Evropské komise - European Commission Green Paper:

"Inovující firma má tedy charakteristické vlastnosti, které mohou být seskupeny do dvou hlavních kategorií odborných znalostí:³⁴

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

³² Rigby, D., Zook, C.H., Open-Market Innovatin. Harvard Business Review 10/2002 s. 80-89 [online] [citace 2004-05-30] Dostupné z <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml>

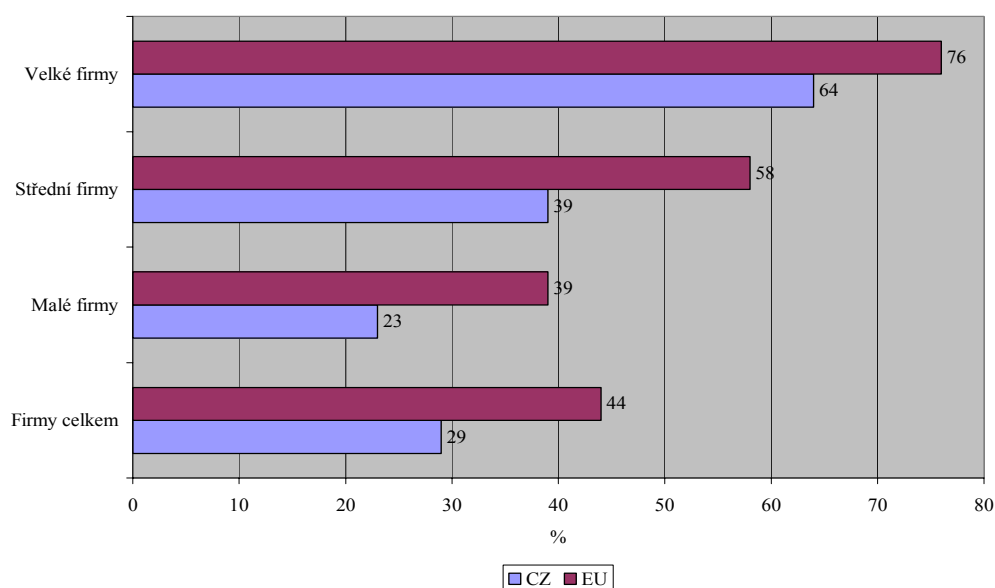
³³ Stahl, H, Eiche, S.F.: Vorsicht, "innovationsmanagement". New Management č. 5/2003 s. 14-22 89 uveřejněno v Moderním řízení 2004. Ročník XXXVIII. č. 9. s. 22-24. ISSN 0026-8720

³⁴ European Commission, Green paper of Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95, Luxemburg 89 [online] [citace 2003-04-110] Dostupné z <http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/indprop/patent/558.htm>

Asociace inovačního podnikání a též Národní inovační strategie³⁵ definuje inovační firmy jako: „zpravidla malé a střední firmy, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh.“³⁶ Asociace inovačního podnikání založila též klub inovačních firem (KIF), ve kterém je dnes soustředěno 1782 inovačních firem z celé České republiky. K tomuto seznamu je třeba dodat, že členy KIF se mohou stát organizace, které uspěly v rámci soutěže o cenu Inovace roku v ČR nebo ty, které získaly srovnatelné nebo vyšší zahraniční ocenění v obdobných soutěžích.

Zajímavé však je, že přestože se většinou uvádí, že inovační firmy jsou zpravidla malé a střední ze šetření Českého statistického úřadu vyplývá, že z hlediska velikostních tříd (podle počtu zaměstnanců) roste schopnost inovovat s velikostí subjektu – (64% u velkých ekonomických subjektů)³⁷.

Obr. 4: Podíl inovujících subjektů podle velikosti



[zdroj: ČSÚ – technické inovace v ČR 1999-2001³⁷, vlastní úpravy]

Z odvětvového hlediska je v České republice podíl inovujících podniků oproti EU nižší ve všech oborech ekonomické činnosti zpracovatelského průmyslu a služeb s výjimkou chemického a farmaceutického průmyslu. Nejmenší rozdíly v podílu inovujících podniků

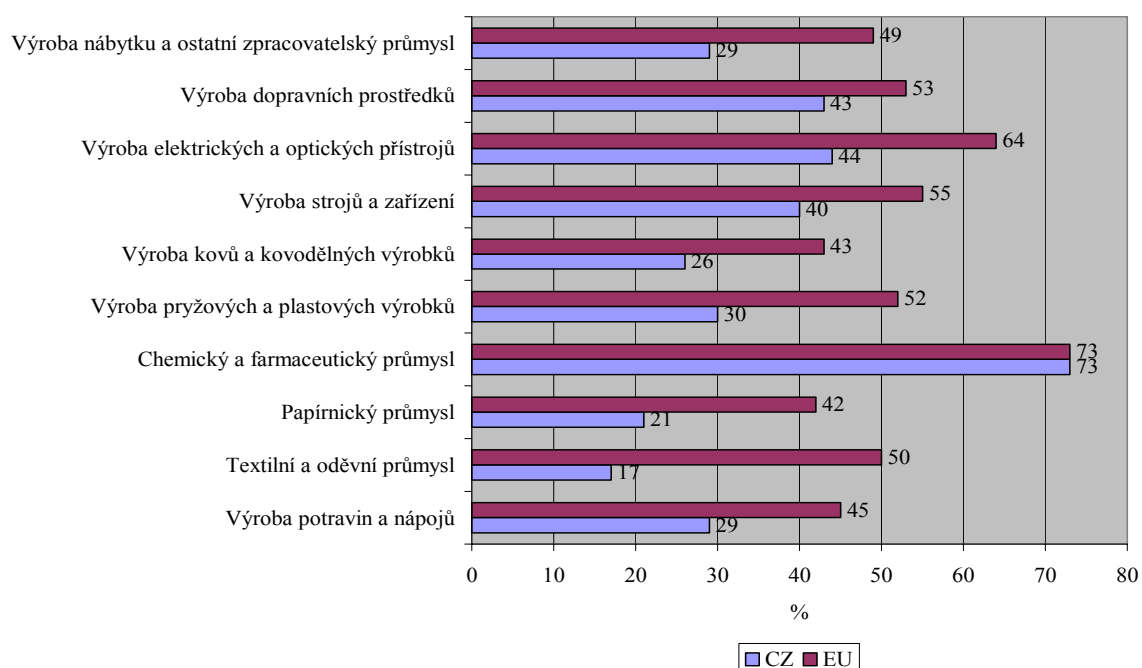
³⁵ Národní inovační strategie ČR. Inovační podnikání & transfer technologií, 2004, mimořádné číslo, ISSN 1210-4612

³⁶ Švejda, P. a kol. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2002. ISBN 80-903153-1-3

³⁷ V roce 2003 provedl Český statistický úřad šetření s názvem: Technické inovace ČR 1999 - 2001. [online] [citace 2004-04-11] Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/ediciplan.nsf/publ/9605-03-v_letech_1999_2001>

oproti EU jsou v ČR ve výrobě dopravních prostředků. Naopak největší rozdíly vykazuje textilní a oděvní průmysl. Zvláště nepříznivé je zaostávání České republiky v podílu inovujících podniků v odvětvích s vysokou technologickou náročností – výroby elektrických a optických přístrojů, který je oproti EU nižší o 20 p.b. Podíl inovujících podniků v odvětvové skupině vysokých technologií je tak v ČR na podobné úrovni jako u odvětví výroby dopravních prostředků řazeného k vyšším technologiím, zatímco v EU je podíl inovujících podniků v odvětvích vysokých technologií výrazně větší.³⁸

Obr. 5: Podíl inovujících subjektů dle jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu



[zdroj: ČSÚ – technické inovace v ČR 1999-2001³⁷, vlastní úpravy]

Definice inovační firmy potažmo inovačně orientované společnosti je v této práci pojímána takto: „**Inovačně orientovaná firma je firma, která systematicky realizuje cílené inovace vyvolané trhem. Tato společnost nejen že přijímá veškeré podněty k jejich vytváření, ale také je sama systematicky a iniciativně vyhledává. Inovačně orientovaná společnost proaktivně nasměrovává svůj inovační potenciál na jakékoliv příležitosti a je samozřejmostí, že vše podporuje její rozvinutá inovační kultura.**“

³⁸ Kadeřábková, A. Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání. Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2004. ISBN 80-86131-50-5

Celá světová ekonomika se nyní zabývá otázkou malých a středních podniků (dále MSP). Staly se významnou, ale i problémovou strukturou ekonomiky. Dospělo se na rozcestí: Budou MSP odkázány na státní pomoc, anebo se stanou rovnocenným účastníkem zápasů za výkonnost, rozšíření ekonomických, sociálních a kulturních horizontů společnosti, tvorbou moderní společnosti s podnětným životním standardem? Hnutí MSP dospívá k alarmujícímu závěru: bez inovací není pro malý a střední formát podniků budoucnost.³⁹ V České republice je v současnosti téměř 70% firem malých a středních.

Pro jednotný pohled na třídění malých a středních podniků uvádíme definici tak jak byla schválena Evropskou komisí. Ta slouží jako doporučení všem státům Evropské unie, dále pak Evropské investiční bance i Evropskému investičnímu fondu. Současně je doporučena jako rámec pro programy, politiku a předpisy platné EU v oblasti malých a středních podniků.

Dané opatření má formu doporučení a vzájemně propojuje následující kritéria:

- počet zaměstnanců,
- obrát,
- obchodní bilance,
- nezávislost.

Tab. 2: Třídění podniků dle velikosti

	Počet zaměstnanců	Obrát	Bilanční suma
Mikropodniky	méně než 10	do 2 mil. EURO	do 2 mil. EURO
Malé podniky	10 až 49	do 10 mil. EURO	do 10 mil. EURO
Střední podniky	50 až 250	do 50 mil. EURO	do 43 mil. EURO

[zdroj: MPO]⁴⁰

Z tabulky 2 je patrné, že kritériálním měřítkem pro odlišení malých a středních podniků od těch velkých je podle norem Evropské unie počet jejich zaměstnanců, kde je mezníkem hranice 250.

Kromě toho musí všechny tyto podniky splňovat kritérium nezávislosti, tzn., že podnik může být ve vlastnictví velkých firem max. do výše 25% podílu.

³⁹ Jirásek, J. A. Podnikat = inovovat! Platí pro malé a střední podniky. Inovační podnikání & transfer technologií, 2004, č. 3, s. 27-28. ISSN 1210-4612

⁴⁰ Definice malého a středního podniku. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] [citace 2005-04-25] Dostupné z www: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/14826/15073/Definice_MSP_1.4.05.pdf>

Politika EU je mimo jiné zaměřena na vytváření příznivého prostředí pro vývoj malých a středních podniků. Z tohoto důvodu byl v roce 2000 započat výzkum s názvem „Podpůrné a brzdicí faktory v procesu zakládání podniků ve východoevropských transformujících se zemích na příkladu České republiky“ realizovaný Hospodářskou univerzitou Vídeň za podpory rakouských ministerstev. Na výzkumu participovala Česká republika v zastoupení Agentury hospodářské soudržnosti a zaměstnanosti, která koordinovala veškeré aktivity v České republice. Do výzkumu se zapojilo deset fakult z celé republiky, kdy Fakulta managementu a ekonomiky byla jednou z nich – konkrétně garantem za region Zlín⁴¹. Celý výzkum trval od ledna 2000 do března 2003, kdy byla vydána konečná rakouská verze závěrečné studie. Výzkum byl založen na dotazníkovém šetření s použitím rakouského dotazníku upraveného na české podmínky. Do dotazování byly zahrnuty následující regiony: Cheb, Ústí nad Labem, Liberec, Plzeň, Jindřichův Hradec, Pardubice, Brno, Zlín, Karviná, Opava, Praha a Brno/Jižní Morava. Z výsledků vyplývá především, že respondenti vnímají **zakladatelské klima** jako negativní a mají dojem, že hospodářská politika má značný deficit ve snahách a opatřeních, která jsou schopná zakladatelský proces ulehčit.

V souhrnném posouzení výsledků lze konstatovat, že zakladatelé v České republice výrazně přispívají k dosažení národohospodářsky a společensky žádoucích cílů, které jsou ve spojitosti s malým a středním podnikáním. Vzhledem k podpůrným a brzdicím faktorům v zakladatelském procesu projevují se v transformujícím hospodářství České republiky v detailu sice jiné fenomény než v tradičním tržním hospodářství Rakouska, zásadní faktory se však projevují obdobně v obou národních hospodářstvích.⁴²

Podnikatelé mají být podporováni v tom, aby byli inovační a prosazovali se na mezinárodních trzích a tím využili předností vnitřního trhu a vyrovnali se s výzvami ostřejší konkurence. K tomuto účelu by podnikatelé měli mít dostatečný přístup k poznatkům, relevantním kontraktům, dalšímu vzdělávání a prvotřídním podpůrným službám pro podniky.⁴³

České firmy, tedy ty, co mají české majitele a management, stále nejsou schopny prosadit se na zahraničních trzích. Klíčovým slovem, nebo nedostatkem, tedy je jejich konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost podniku je definována jako schopnost fungovat a růst na otevřeném, neregulovaném trhu a porážet ostatní účastníky hospodářské

⁴¹ Kožišková, H. Oblastní garant za region Zlín v projektu Wirtschaftsuniversität Wien „Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozeß in osteuropäischen Transformationsländern am Beispiel der Tschechischen Republik“ Praha: HOSOF, 2001-2003.

⁴² Keßler A. Unernehmensgründungen in europäischen Transformationsländern Dargestellt am Beispiel der Tschechischen Republik. Vyd. Josef eul Verlag GmbH Köln 2003 ISBN 3-89936-080-X

⁴³ Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K. *Inovace v Evropské Unii – Podnikání v Evropě (Zelená kniha)*, vyd. Repronis Ostrava 2003 ISBN 80-7329-043-X

soutěže kvalitou služby nebo produktu. Nemá cenu se dívat do minulosti a analyzovat důvody, proč tomu tak je. Co stojí za zvážení, je ale definice nutných změn k tomu, aby v budoucnu ještě vůbec existovala česká ekonomika schopná samostatného života.

Jako jedním z možných řešení rozvoje malých a středních podniků jsou klastry. **Klastry (shluky, seskupení, anglicky „cluster“)** se staly posledních letech velmi populárním pojmem v teorii i praxi lokálního a regionálního rozvoje. Klastry jsou běžné ve Spojených státech a Kanadě, ale i na evropském kontinentě – zejména v Norsku, Velké Británii, Itálii, ale i v Německu, Dánsku, Finsku, Švédsku a dalších zemích Evropské unie a problematikou klastrů se zabývají i výzkumné týmy v rámci OECD.

Pojem klastru není nový. A. Marshall se již počátkem 20. století ve svých *Principles of Economics* (1990) zabýval problematikou seskupování firem určitých odvětví ve specifických geografických oblastech, které se vyznačovaly vysokou mírou propojení firem, ve své době a ještě dlouho poté motivované především potřebou být v blízkosti odbytiště.

M. E. Porter ⁴⁴v knize *Konkurenceschopnost národů*⁴⁵ vyslovuje hypotézu, že vzájemně provázaná odvětví soustředěná geograficky na vymezeném území jsou hnací silou národního, regionálního a místního rozvoje. Definuje přitom klaster jako **„geografické seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jakou jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují“**.

Pro větší názornost je možné uvést následující příklady průmyslových klastrů ze světa.

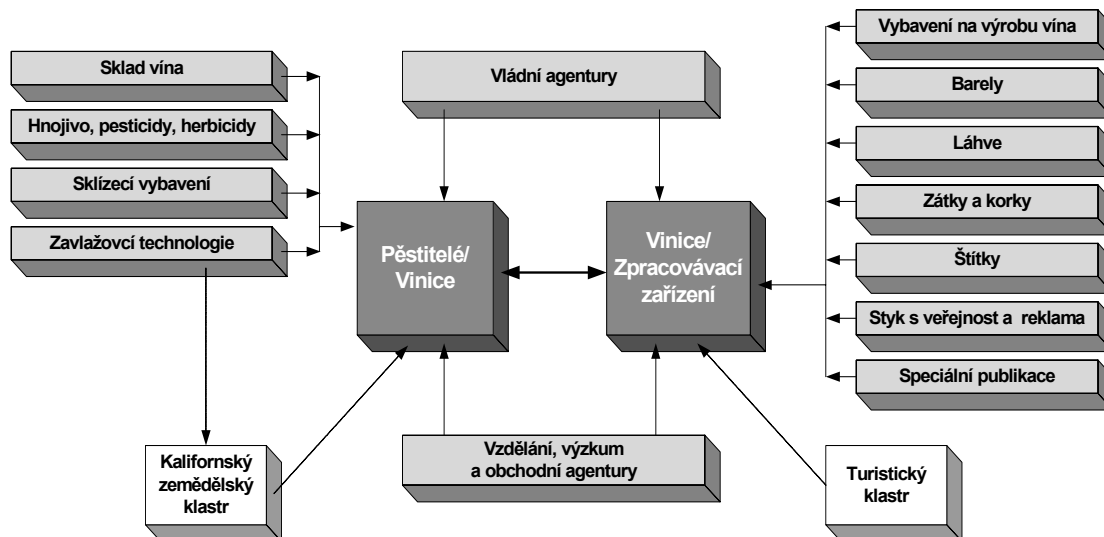
Prvním příkladem je kalifornské vinařství. To dlouho „neexistovalo vůbec“, dnes se dobývá do nejlepších vináren a hotelů. Kalifornie má 440 vinic a 3000 nezávislých pěstitelů, kteří dodávají vinné hrozny. Také má velký soubor institucí, které podporují pěstitele a vinice. Kalifornská univerzita je první na světě co do výzkumu a technologie výroby vína. Specializované obchodní asociace sbírají data o tomto průmyslu na světové bázi. Specializované obchodní žurnály, informační bulletiny a časopisy vydávané v kalifornii předkládají veřejnosti zprávy o tomto průmyslu a stavějí jeho pověst a image po celém světě. Specializované společnosti pro styk s veřejností v podstatě nedělají nic jiného než že podporují víno.

⁴⁴ Michael E. Porter je autorem 15 knih a mnoha článků o konkurenční strategii a mezinárodní konkurenceschopnosti. Je také předsedou rady poradců poradenské a konzultační společnosti Institutu pro konkurenceschopnost poskytující služby vládám, regionům, městům a mezinárodním společnostem.

⁴⁵ Porter M.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York. Free Press, 1990. 896s. ISBN 06-8484-147-9

Jak je vidět z obrázku 6 tento vinařský klastr se skládá z pěstitelů a vinohradů, ke kterým se druží mnoho činností souvisejících v tomto kraji s vínem.

Obr. 6: Kalifornský vinařský klastr

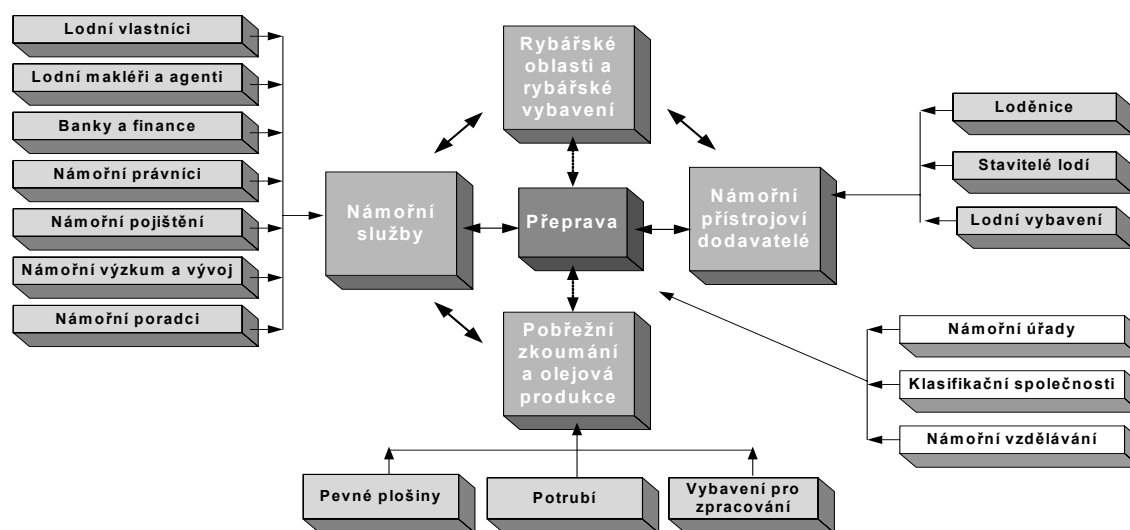


[zdroj: Porter]⁴⁶

Jako druhý příklad může posloužit Norský námořní klastr. Norsko je malá země, která má 0,1 % světové populace a představuje 1,0 % světové ekonomiky, přesto odpovídá za 10 % celosvětové námořní přepravy. Proč je Norsko schopné být tak produktivní a inovativní? Protože má víc než jen dobré přepravní společnosti. Široká paleta příbuzných průmyslů je cesta, jak se stát tou nejlepší specializovanou institucí. Jestliže si pojištíte loď jsou největší šance, že ji pojištíte nejlépe právě v Norsku. Norsko má dále takové přepravní právníky, kteří jsou vyhlášeni nejlepšími na světě a jsou též největší experti v uspořádání transakce. Norské bankovní a finanční instituce poskytují k námořní přepravě specializované financování. Norské univerzity mají velké námořní vědecko-výzkumné znalosti. V konečném součtu je klíčová schopnost tohoto shluku postavena na jedinečných znalostech a schopnostech o „námořním poli“, resp. o námořní přepravě a souvisejících činnostech. Složení Norského námořního klustru je patrné z obrázku 7.

⁴⁶ Porter, M. *Location, Competition, and Economic Development: Local Cluster in a Global Economy*, Sage Publications, Boston, 2000 [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z <<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>>

Obr. 7: Norský námořní klastř



[zdroj: Porter]⁴⁶

Na těchto příkladech je patrné, že každý z průmyslových klastřů je jinak organizovaný a jsou do něj zapojeny právě ty činnosti, které jsou pro dané zaměření klastřů nejdůležitější. Jak je vidět na příkladu Kalifornského vinařského klastřů je zde určitá propojenost i s jinými průmyslovými klastřů, které mohou napomáhat ještě lepším výsledkům daného průmyslového klastřů. Na tomto místě musíme ještě poznamenat, že rozměry každého klastřů jsou jiné. Ať už jde o vyspělost, geografické rozpětí klastřů či rozsah mezinárodního účastnictví. U každého klastřů, jde o určitou jedinečnost, na které je vybudován.

Základní argument, že úspěšné klastřů zvyšují výkonnost jednotlivých firem a pohánějí ekonomický rozvoj byl demonstrován na mnoha příkladech ve Spojených státech a v Evropě. Je proto možné konstatovat, že **klastřů vedou ke zvýšenému ekonomickému růstu zejména ze tří důvodů:**

1. **Zvyšují produktivitu** tím, že umožňují přístup ke specializovaným vstupům a zaměstnancům, zvyšují možnosti přístupu k informacím, k institucím a veřejným statkům.
2. **Zvyšují inovační kapacitu firem** zrychlováním difúze technologických znalostí a inovací. Navíc konkurenční tlaky uvnitř každého klastřů zvyšují samotné firemní pobídky k inovacím.
3. **Stimulují rychlejší tvorbu nových firem**, protože mnozí zaměstnanci se stávají podnikateli v tzv. spin-off firmách vzniklých odštěpením od původní firmy v důsledku nižších bariér vstupu⁴⁷.

⁴⁷ Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems. OECD Proceedings, 2001 [online] [citace 2004-02-04] Dostupné z <<http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=922001081p1>>

Z pohledu jednotlivé firmy její začlenění do silného klastru může:

- snížit náklady na podnikání,
- realizovat inovace snadněji, s menším rizikem a rychleji a zvýšit tak možnost být před konkurencí,
- zlepšit přístup (mimo jiné) ke speciální kvalifikaci, znalostem, technologii, zákazníkům, distribučním kanálům, dodavatelům a specializovaným službám.

Současně však je pravděpodobné, že se firmy ocitnou ve vysoce konkurenčním prostředí (což je poněkud nepohodlné) a následkem toho, aby přežily, musí inovovat. Vytváření klastrů je nejdůležitějším a nejúčinnějším nástrojem regionální politiky a patří k nejoblíbenějším mechanismům pro podporu „místní“ spolupráce mezi firmami, mezi podniky a akademickými zařízeními i mezi nositeli politické odpovědnosti v USA i v řadě zemí EU. A to zcela nezávisle na formě řízení a správy regionu.

Klastry se vyvíjejí po dlouhou dobu, která může dosahovat desítek let. Přitom platí, že přežijí jen ty, které dosáhly konkurenční výhody. Klastry jsou poháněny rozvojem daného odvětví. Shlukování do klastrů je dynamický proces a souvisí úzce s konkurencí, která závisí na inovacích a vyhledávání strategických rozdílů mezi firmami. Úzké vazby mezi odběrateli, dodavateli a ostatními institucemi jsou důležité nejen z důvodů efektivnosti samotné, ale i s ohledem na rychlost zavádění inovací.⁴⁶

Ekonomický růst, který je pro firmy v klastru typický, je zdůvodňován právě existencí potřebné míry zmiňovaných vlivů v daném geografickém prostoru. Přístup ke specializovaným vstupům a zaměstnancům, informacím a veřejným statkům umožňuje růst produktivity. Rychlejší rozšiřováním technologických poznatků, trendů a nových požadavků odběratelů dochází často k vyčleňování nových subjektů z původní firmy, roste počet vysoce specializovaných a flexibilních firem, které se stávají špičkovými ve svém oboru. Prostřednictvím celé řady externalit a nejrozumnějších formálních, zvláště však neformálních vazeb mezi firmami, „přeléváním“ postupů a nápadů z jednoho odvětví do druhého, koncentrací nepsaných poznatků a informací dochází k vytváření mimořádně příznivého prostředí pro generování všech typů inovací.

Poté, co publikoval Michael Porter svou práci o klastrech a konkurenceschopnosti v roce 1990, začaly hrát klastrové iniciativy hlavní roli v mikroekonomické politice na celém světě. Definice **klastrové iniciativy**, tj. „organizované úsilí zvyšovat růst a konkurenceschopnost klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády a nebo výzkumné

komunity“ se objevila v Zelené knize klastrových iniciativ⁴⁸. Kniha poskytuje bližší pohled na klastrové iniciativy založené na unikátním souboru údajů o více než 250 klastrových iniciativách světa jako výsledku globálního průzkumu klastrových iniciativ a řady případových studií.

Zelená kniha poprvé uvádí „výkonnostní model“ klastrových iniciativ jako rámec pro jejich popis a hodnocení. Ten zahrnuje podmínky z hlediska podnikatelského prostředí, uplatňování politik a vlastní síly klastru (historie, stupeň konkurenceschopnosti, úroveň technologií, význam pro region, stát). Klastrové iniciativy ve společenstvích, kde je úroveň důvěry mezi firmami navzájem nebo firmami a vládou vyšší, jsou úspěšnější, než tam, kde se dosud tuto důvěru nepodařilo vypěstovat. Také platí, že klastrové iniciativy jsou úspěšnější tam, kde se odehrává důležité rozhodování na místní/regionální úrovni a nikoliv pouze na národní úrovni.

Mezi cíle klastrových iniciativ patří nejčastěji výzkumné aktivity, vytváření sítí, obchodní spolupráce, vzdělávání, inovace a rozvoj technologií či přilákání zahraničních investic. Větší hodnotu mají cíle, které jsou společné, než cíle zcela jedinečné.

Model také sleduje procesy, kterými klastrové iniciativy procházejí – způsob zahájení a plánování, řízení a financování, podmínky a rozsah členství, organizační zázemí (minimálně kancelář, manažer a webová stránka), rámec a konsensus (využití stávajících modelů nebo zcela vlastní přístup, zpracování vize, zformulování měřitelných cílů, budování konsensu pro přijímání změn zvláště při přechodu do modelu založeného na dovednostech k modelu založenému na znalostech).

Měření vlastní výkonnosti klastrové iniciativy vychází ze zlepšování pozice v mezinárodní konkurenceschopnosti, vztahem mezi daným průmyslovým oborem a výzkumem, vyvinutím nových technologií. Měří se také růst klastru v parametrech, jako je vznik nových firem uvnitř klastru nebo přilákání nových firem z vnějšku. A samozřejmě se měří plnění cílů stanovených danou klastrovou iniciativou.

I v České republice se rokem 2003 započala historie klastrů na našem území. V současné době existuje první sdružení tohoto druhu s názvem „Moravskoslezský strojírenský klaster“ a byla též nastolena podpora na úrovni „Operačních programů průmysl a podnikání“ pro vyhledávání vhodných firem pro klastry a zakládání a rozvoj klastrů.

⁴⁸ Sölvell, O., Lindqvist, G., Ketels Ch. The Cluster Initiative Greenbook. 1.vyd., Stockholm: Bromma tryck AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8

2 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE

Primárním cílem práce je vytvoření modelu inovačně orientované společnosti.

Dílčí cíle jsou:

- Ověření inovačního potenciálu českých výrobních firem s upřesněním pojetí inovací jako rozhodujícího faktoru rozvoje znalostní firmy.
- Možností postupné transformace firem na inovačně orientované společnosti.
- Analýza předpokladů vzniku a existence průmyslových klastrů v rámci Zlínského kraje.

Důvodem pro zaměření se právě na téma inovací jako podmínek zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů je v současné době sice vyzdvižovaná, v praxi však minimálně aplikovaná, problematika systematických výrobních inovací, které v českých firmách probíhají z velké většiny způsobem nikoli systematickým a iniciativním k potřebám trhu, ale naopak způsobem nahodilým a trhem vynuceným.

K této problematice se váže celé spektrum otázek spojených s tím, jak by měla vypadat inovační firma a jak by měla být vybavena. Právě tuto problematiku se bude snažit řešit tato disertační práce, kde jedním z nosných závěrů je právě konstituování modelu inovačně orientované společnosti. Problematika rozvoje inovačního potenciálu, v podmínkách nejen malých a středních výrobních firem, bude řešena v návrhu možného vzniku a existence potenciálních průmyslových klastrů ve Zlínském kraji.

2.1 Hypotézy

V souvislosti s konstituováním inovačně orientované společnosti byly stanoveny následující hypotézy, jejichž zodpovězení poslouží k lepšímu pochopení současného stavu inovační podnikání v České republice. Jsou jimi:

- H1:** Proinovační kultura firmy je nezbytná pro účinné prosazování inovací.
- H2:** Systematicky zavádět inovace je možné pouze tehdy, pokud se náměty na inovace sbírají a vyhodnocují systematicky.

- H3:** Pro zamezení ztrát se vždy u každého inovačního projektu zpracovává studie proveditelnosti.
- H4:** Při řízení inovací ve firmě je využíváno multidisciplinárních týmů.
- H5:** Projektové řízení inovací není ve firmě využíváno v maximální možné míře.

2.2 Postup řešení disertační práce

Disertační práce se skládá z následujících částí:

- 1) Dotazníkové šetření inovačního potenciálu českých výrobních firem.
- 2) Vytvoření modelu inovačně orientované společnosti.
- 3) Analýza předpokladů vzniku a existence průmyslového klastru v rámci Zlínského kraje.

Ad 1) Dotazníkové šetření inovačního potenciálu českých firem

K vyhodnocení inovačního potenciálu českých firem byl využit dotazník a metodika, které byly zpracovány na Západočeské univerzitě v Plzni katedrou inovací a projektů v rámci projektu Leonardo da Vinci Design of a model for joint university-enterprise innovation U-SME Innovation, nazvaný jako „Mapa připravenosti malých a středních podniků k inovacím“.

Tato metodika zahrnuje vybrané problémové okruhy, které s inovačním potenciálem úzce souvisí. Jedná se o tyto problémové okruhy:

- Strategie a plánování
- Marketing
- Technologický proces
- Kvalita a životní prostředí
- Logistika
- Organizace a lidské zdroje

Získaná data byla též hodnocena z pohledu firem, které jsou v klubu inovačních firem (Asociace inovačního podnikání) a z pohledu firem, které v této asociaci nejsou.

Ad 2) Vytvoření modelu inovačně orientované společnosti

V této části je stěžejním úkolem obsáhnutí složitosti problematiky vybavenosti firmy k účinnému prosazování inovací s prioritním akcentem na dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Důležité proto je zajištění celého inovačního procesu v průmyslových firmách a všech jeho důležitých součástí tak, aby bylo možné vytvořit model, který umožní firmě být připravena na pružné zavádění inovací s minimalizací ztrát. Tvorba inovačně orientované společnosti, která bude presentována v disertační práci, se tak bude zaměřovat na zpracování modelového řešení umožňujícího porozumění komplexnosti problematiky inovačně orientované společnosti.

Ad 3) Analýza předpokladů vzniku a existence průmyslových klastrů v rámci Zlínského kraje.

Na základě dostupných informací byla zpracována analýza předpokladů pro vznik a existenci možných průmyslových klastrů ve zlínském regionu. Tato analýza tvoří společensko legislativní rámec pro existenci klastrů v České republice. Analýza je doplněna modelovým návrhem budoucího klustru ve Zlínském kraji, kde nedílnou součástí je vyzdvihnutí polí participace Univerzity Tomáše Bati a jejich jednotlivých pracovišť jako klíčového partnera v rámci utváření a rozvoje klastrů.

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

V disertační práci je prioritně využívána zásada systémového přístupu, kdy pro pochopení jednotlivých zkoumaných jevů z oblasti inovačního podnikání má velký význam metoda postupu od abstraktního ke konkrétnímu. Problematiku však není možné řešit též bez deduktivních postupů, které jsou pak organickou součástí zobecňování a dochází tak k indukci poznání. Oba tyto postupy se v disertační práci prolínají a jsou vzájemnou formou ověřování výsledků, ke kterým docházejí.

Využití induktivních postupů pro jednoznačné charakterizování dané problematiky je provedeno na základě stanovených hypotéz a analytických šetření, kdy je samozřejmé, že další analytické postupy se opírají o stanovené hypotézy a díky jejich verifikaci vedou ke splnění vytýčených cílů disertační práce.

Z metod vědeckého zkoumání se disertační práce opírá tedy především o logické metody (o analýzu, syntézu, indukci, dedukci, abstrakci a konkretizaci), a to v celém rozsahu disertační práce. Z dalších metod se práce opírá o pozorování, srovnání, analogii a zejména pak tvorbu abstraktních modelů jejich konkretizaci a především generalizaci s cílem jasného vymezení jednotlivých vztahů v rámci uvedených modelů.

Implicitní požadavek na objektivizaci poznatků je naplňován v práci především implementací Popperova⁴⁹ a Huntingtonova⁵⁰ konceptu a neusiluje proto o podrobení výstupů výzkumu vlastní objektivizující verifikaci (jejíž validita bývá ostatně zpochybňována) a předkládá závěry disertační práce jako „paradigmata“ resp. jako určitou „aproximaci pravdy“.

Předběžná a pracovní východiska stanovená na základě literárního průzkumu byla ověřována formou písemných dotazníků, v rámci analytických etap vedených bakalářských a diplomových prací absolventů UTB ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky ve Zlíně a v rámci seminárních prací studentů téže fakulty a vlastního výzkumu v českých průmyslových firmách. Existuje reálný předpoklad, že generalizace získaných informací je provedena v této disertační práci tak, aby získané poznatky tvořily teoreticko-empirický základ včetně metod pro jejich využití v rámci rozvoje řízení inovací v průmyslových firmách.

⁴⁹ Popper, KR. Věčné hledání 1. vyd. Praha: prostor 1995 231 s ISBN 80-85190-37-0

⁵⁰ Huntington, SP. Sřet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu 1. vyd. Praha: Rybka Publisher, 2001 447 s. ISBN 80-86182-49-5

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY

4.1 Výsledky výzkumného šetření inovačního potenciálu průmyslových firem

4.1.1 Stanovení cíle výzkumu

Základním cílem zpracovaného průzkumu je ověření inovačního potenciálu českých výrobních firem včetně soustředění informací o faktorech, které jej tvoří, respektive pozitivně nebo negativně ovlivňují jeho kvalitu. Znalost uvedených faktorů, jejich vyhodnocení a analýza jejich vzájemných vztahů umožní navrhnout intervenční strategie, které by aktivně a pozitivně působily na odstraňování zábran při inovačních aktivitách podniků.

Jako výchozí materiál pro tento průzkum sloužil, v roce 1999 ukončený výzkum realizovaný na Západočeské univerzitě v Plzni katedrou inovací a projektů v rámci projektu Leonardo da Vinci Design of a model for joint university-enterprise innovation U-SME Innovation, nazvaný jako „Mapa připravenosti malých a středních firem k inovacím“, který z hlediska metodiky byl využit jako vzor (viz příloha A).

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

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

Autory projektu vyvinutá a aplikovaná mapa předpokladů k zavádění inovací ve firmě staví na šesti ústředních komponentech, které s inovačním potenciálem úzce souvisí. Jedná se o následující:

- **Strategie a plánování** – V této oblasti jsou firmy hodnoceny z hlediska toho, do jaké míry v nich existuje vyspělé strategické řízení a to, zda firmy znají trendy vývoje zákaznických potřeb a aktivity svých konkurentů. Dále je zjišťováno jestli firmy mají již etablovanou firemní kulturu, kterou jsou schopny dále rozvíjet a samozřejmě zda-li je zavedeno projektové řízení, díky kterému pak mohou firmy dosahovat pro firmu optimálních efektů.
- **Marketing** – Zde je zjišťováno především to, jak je ve firmách marketing rozvíjen a zda firmy mají vyspělou marketingovou organizační strukturu. Dále pak do jaké míry stojí v jejich centru pozornosti zákazník a jestli od něj firmy odvíjejí své další aktivity. Důležitou součástí je též to, jak firmy berou v potaz postoje a chování svých konkurentů.
- **Technologický proces** – V oblasti technologie jsou analyzovány informace o sledování technologických změn a také to, jakou roli hraje ve firmách výzkum a vývoj. Další informace jsou zjišťovány o tom do jaké míry firmy posuzují investiční návratnost plánovaných změn a na kolik se firmy zaměřují na své interní a externí prostředí a perspektivní podněty, které pak dále rozpracovávají do studií proveditelnosti, z nichž jsou pak výběrovým řízením vyhodnocovány nejvýznamnější náměty k realizaci
- **Kvalita a životní prostředí** - V této oblasti je řešen problém do jaké míry firmy splňují podmínky pro certifikaci v systému ČSN EN ISO 14000 navíc jak a jestli vůbec vstřícně reagují na vnější podněty při posuzování inovačních podnětů a mají-li možnost sledovat srovnávat praxi jiných firem (včetně zahraničních) a zda-li jsou schopny využívat identifikované vývojové trendy a podněty. Z pohledu kvality je pak hodnoceno to jak jsou firmy otevřené pro audit ze strany svých zákazníků a zda-li důsledně provádí audit u svých dodavatelů.
- **Logistika** (nákup, distribuce, outsourcing) – Oblast logistiky je především zaměřena na zjišťování míry etablování strategie v logistických činnostech a zda flexibilita činností je dostatečně podložena mobilizovatelnými zdroji. Důležitou oblastí je zde i problematika řízení rizika a to konkrétně otázky skýtající odpověď do jaké míry může firma vycházet vstříc podnětům svých zákazníků. Zvláštní oblast je zde též věnována problematice outsourcingu a jeho využívání.
- **Organizace a lidské zdroje** – Z této velmi důležité oblasti jsou získávány informace o tom jestli a jak funguje ve firmách jejich firemní kultura, jakou mají firmy organizační strukturu a samozřejmě jestli je vypracováván pro všechny

zaměstnance systém kariérního růstu a na jeho základě je dopracováván motivační systém. Velmi podstatnou částí je zde též problematika řešení konfliktů na pracovišti.

Tento dotazník zahrnuje šest problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. Vyplněním dotazníku lze získat přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, jaké prostředí pro efektivní uplatnění inovací si firma vytvořila a jak je schopna inovace do svých činností implementovat. K jednotlivým dílčím problémovým okruhům jsou nabízeny vždy čtyři alternativy odpovědí. Po jejich posouzení se provede zaškrtnutím výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve firmě. Pro možnost uvedení doplňujících informací nad rámec předtištěných odpovědí jsou k dispozici za každým blokem volné řádky.

Jak uvádějí autoři metodiky 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. Pro potřeby zkoumání inovačního potenciálu bylo však třeba rozšířit dotazník především o identifikační údaje dotazovaných a o třídění firem z pohledu příslušnosti ke klubu inovačních firem zaregistrovaných v Asociaci inovačního podnikání České republiky.

4.1.2 Ověření metodiky

Původním motivem k ověřování metodiky byla skutečnost, že tento dotazník a metodika byly vytvořeny na jiném vysokoškolském pracovišti a bylo tudíž třeba její možné využití pro výzkumné, ale též výukové potřeby na Fakultě managementu a ekonomiky ve Zlíně ověřit (viz příloha B).

Z tohoto ověřování vyplynuly následující úskalí v této metodice:

- alternativy odpovědí nevystihují přesně situaci ve firmě,
- metodika nezohledňuje jiné než výrobní firmy přestože byla vytvořena k hodnocení konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu všech firem,
- metodika není vhodná pro mikropodniky.

Po důkladném zvážení a zpracovaných závěrů byla přijata opatření, které v dalším šetření zabrání možným nepřesnostem. Jedná se o následující opatření:

- V případě, že firmy mají problém s vybrání jediné nejlepší alternativy odpovědi na danou otázku, mohou si vybrat jejich kombinaci → tímto opatřením byl odstraněn problém nepřesnosti odpovědí.
- Vzhledem k prioritní orientaci průzkumu na průmyslové výrobce, byla zaměřena pozornost právě na tyto typy firem.
- Nevhodnost metodiky pro mikropodniky byla vyřešena eliminací výběrového souboru na firmy s více než 10 zaměstnanci.

Validita dotazníku byla též následně řádně ověřena v roce 2003 v doktorské disertační práci Ing. Emila Vacíka, Ph. D. *Měření výkonnosti firem a rozvojový potenciál*, Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni. Z provedené regresní a korelační analýzy vyplývá, že pro hodnocenou můžeme vyslovit závěry, které byly v rámci disertační práce E. Vacíka zpracovány pro hodnocení empirického vzorku 50-ti firem ze Zlínského kraje. Z provedených analýz je tedy možno vyvodit následující závěry:

- ze 6 –ti složkového modelu nelze žádnou složku vypustit,
- byla prokázána statisticky významná souvislost mezi proměnnými,
- v 6 –ti složkovém modelu je celkový rozvojový potenciál nejcitlivější na složku Marketing,
- v modelu neexistují korelační koeficienty s absolutní hodnotou 0,5 a větší,
- není prokázána vzájemná korelace složek,
- vysvětlovací hladina variability závisle proměnné je 99,5%,
- je možno použít zjednodušené modely,
- složka rozvojového potenciálu Strategie a plánování významně ovlivňuje rozdělení rozvojového potenciálu do skupin,
- u daného vzorku společností nebylo třeba přiřazovat složkám váhy,
- **dotazník má vysokou vypovídací schopnost.**

Průměrné hodnoty zjištěné pro jednotlivé složky se významně neliší. Významná odlišnost byla zjištěna pouze u složky Strategie a plánování, nejslaběji byla hodnocena složka Marketing. Byla provedena shluková analýza a vícerozměrná regresní analýza. Závisle proměnnou ve vícerozměrné regresní analýze byl inovační potenciál, nezávisle proměnné dílčí složky inovačního potenciálu. Ze základního modelu vyplývá regresní model vyjádřený vztahem:

Inovační potenciál = - 0,0037 + 0,1809 x Kvalita a životní prostředí + 0,1683 x Logistika + 0,1938 x Marketing + 0,1488 x Organizace a lidské zdroje + 0,1775 x Strategie a plánování + 0,1305 x Technologie

4.1.3 Vymezení zkoumaného souboru

Záměrem od počátku nebylo zpracovat výzkum obecně, ve všech organizacích působících na území ČR, ale pouze v konkretizované skupině s ohledem na předchozí ověřování vhodnosti metodiky. Vzhledem k těmto předpokladům byl zkoumaný soubor omezen. Základní charakteristikou byla především prioritní orientace pouze na průmyslové výrobce z oblasti zpracovatelského průmyslu. Dalšími charakteristikami byl požadavek na počet pracovníků větší než 10 a základní jmění společnosti větší než 100 000 Kč. Tímto opatřením byly vyloučeny z šetření mikropodniky, pro které, jak bylo zjištěno v ověřování metodiky, není tato metodika vhodná. Vzhledem ke stále ještě vysokému počtu těchto organizací a omezeným časovým a materiálním možnostem, musel být zkoumaný soubor omezen a to pouze na firmy působící ve Zlínském, Olomouckém, Moravskoslezském a Jihomoravském kraji. Byla využita část Databáze Firemní monitor firmy Albertina Icome Praha Registr organizací ke stanovení základního souboru oslovovaných firem.

Základní soubor musí splňovat následující podmínky:

- 1) Právnícké osoby.
- 2) Počet zaměstnanců: více než 10 zaměstnanců.
- 3) Základní kapitál společnosti: více než 100 000 Kč.
- 4) Zaměření předmětu činnosti sledovaných subjektů: zpracovatelský průmysl.
- 5) Oblast působení: Zlínský kraj, Olomoucký kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj.

Dle databáze Firemní monitor firmy Albertina Icome Praha Registr organizací podmínce vyhovuje 469 553 firem. Při přidání druhé podmínky vyhovuje 23 174 firem. Po eliminaci firem majících základní kapitál menší než 100 000 zůstává 12 842 firem. Předposlední podmínkou byla eliminace firem nepůsobících ve zpracovatelském průmyslu. Po této podmínce se zmenšil základní soubor na 4 681 firem. Poslední redukci byla působnost firem, kdy ve Zlínském kraji je vyhovujících 358 firem, v Olomouckém kraji 279 firem, v Moravskoslezském kraji 407 firem a Jihomoravském kraji 545 firem. Celkem se soubor zredukoval na 1589 firem. Velikost základního souboru je tedy $N = 1589$. Rozsah výběrového šetření (n) by měl být minimálně 10 % základního souboru tj. 159 firem. Je to

proto, aby bylo možné závěry získané z dotazování generalizovat z výběrového souboru na základní soubor.

4.1.4 Očekávané výsledky

Jak je zřejmé z vytýčených hypotéz disertační práce je možné spatřovat hlavní těžiště výsledků právě v expektaci těchto hypotéz, kterými jsou:

- H1:** Proinovační kultura firmy je nezbytná pro účinné prosazování inovací.
- H2:** Systematicky zavádět inovace je možné pouze tehdy, pokud se náměty na inovace sbírají a vyhodnocují systematicky.
- H3:** Pro zamezení ztrát se vždy u každého inovačního projektu zpracovává studie proveditelnosti.
- H4:** Při řízení inovací ve firmě je využíváno multidisciplinárních týmů.
- H5:** Projektové řízení inovací není ve firmě využíváno v maximální možné míře.

Neméně důležitými výsledky, které je možno očekávat, je ověření správnosti následujících tvrzení, které budou v dalším zpracování výzkumného šetření použity jako třídící hledisko. Těmito tvrzeními jsou:

- T2:** Za inovační firmu je dle definice Národní inovační strategie⁵¹ považována zpravidla firma malá a střední, je tudíž možné vyslovit předpoklad, že tyto typy firem budou mít rozvinutější inovační potenciál než firmy velké.⁵²
- T1:** Inovační firmy mají rozvinutější inovační potenciál než firmy neinovační a to ve všech sledovaných parametrech.

Mezi očekávané výsledky lze zařadit též vytýčení hranice, která by mohla být určující pro hodnocení objektivní vybavenosti firem z pohledu připravenosti firem pro účinné prosazování inovací.

⁵¹ Národní inovační strategie ČR. Inovační podnikání & transfer technologií, 2004, mimořádné číslo, ISSN 1210-4612

⁵² Samozřejmě je nutné respektovat fakt, který vyplývá z šetření Českého statistického úřadu (Technické inovace 1999-2001), že za inovační firmy je možné v České republice považovat za 64% velkých firem, 39% středních firem a 23% malých firem

4.1.5 Časový plán výzkumu

Průzkum probíhal kontinuálně od roku 2002 (kdy probíhalo ověřování metodiky) do roku 2004. Ověřování metodiky probíhalo dvěma způsoby. První probíhal na Fakultě managementu a ekonomiky ve Zlíně, kdy byl vyhodnocen soubor 8 firem a byly sledovány odchylky (viz příloha B). Od roku 2003 probíhalo kontinuálně šetření podniků, kde v rámci tohoto šetření byl vzorek 50-ti firem Zlínského kraje dán k dispozici k podrobnějšímu ověření partnerské katedře Inovací a projektů působící na Západočeské univerzitě, kde validitu dotazníku ověřoval Ing. Emil Vacík ve své disertační práci. Sběr dat pokračoval do měsíce listopadu roku 2004.

4.1.6 Popis vybraného souboru

Do průzkumu byly zahrnuty firmy splňující základní charakteristiky. Základními charakteristikami byla především prioritní orientace na průmyslové výrobce z oblasti zpracovatelského průmyslu. Dalšími charakteristikami byl požadavek na počet pracovníků větší než 10 a základní jmění společnosti větší než 100 000 Kč. Tímto opatřením byly vyloučeny z šetření mikropodniky, pro které jak bylo zjištěno v ověřování metodiky není tato metodika vhodná. Byla využita část Databáze Firemní monitor firmy Albertina Icome Praha Registr organizací ke stanovení základního souboru oslovaných firem.

Metodika byla aplikována na 230 průmyslových výrobců. Z těchto 230 firem bylo následně z důvodu neúplnosti sledovaných dat vyloučeno 40 dotazovaných. Konečný počet sledovaných firem byl 190 průmyslových výrobců. Pro ověřování relevance stanovených hypotéz bylo využito 128 respondentů, z důvodu zařazení zkoumání relevance hypotéz až v druhé části šetření.

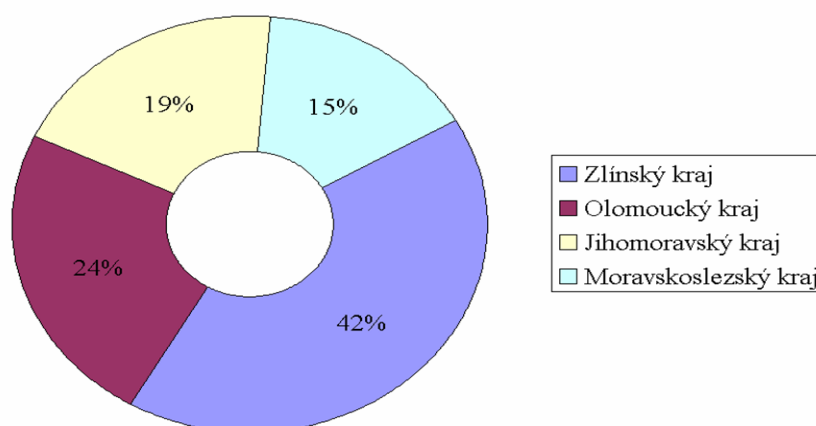
4.1.7 Regionální rozmístění zkoumaného souboru

Z důvodů uvedených ve vymezení zkoumaného souboru byl soubor omezen co se regionálního rozmístění týče na čtyři oblasti Zlínský kraj, Olomoucký kraj, Moravskoslezský kraj a Jihomoravský kraj. Z tabulky 3 a obrázku 8 je zřejmé rozložení dotazníků do těchto oblastí.

Tab. 3: Regionální rozmístění zkoumaného souboru

Oblast zkoumání	Počet jednotek v základním souboru	Počet dotazníků	Počet použitelných dotazníků	Rozsah výběrového šetření
Zlínský kraj	358	95	79	22,07 %
Olomoucký kraj	279	55	45	16,13 %
Jihomoravský kraj	545	45	37	6,79 %
Moravskoslezský kraj	407	35	29	7,13 %
Celkem oblasti	1589	230	190	11,96%

[zdroj: vlastní zpracování]

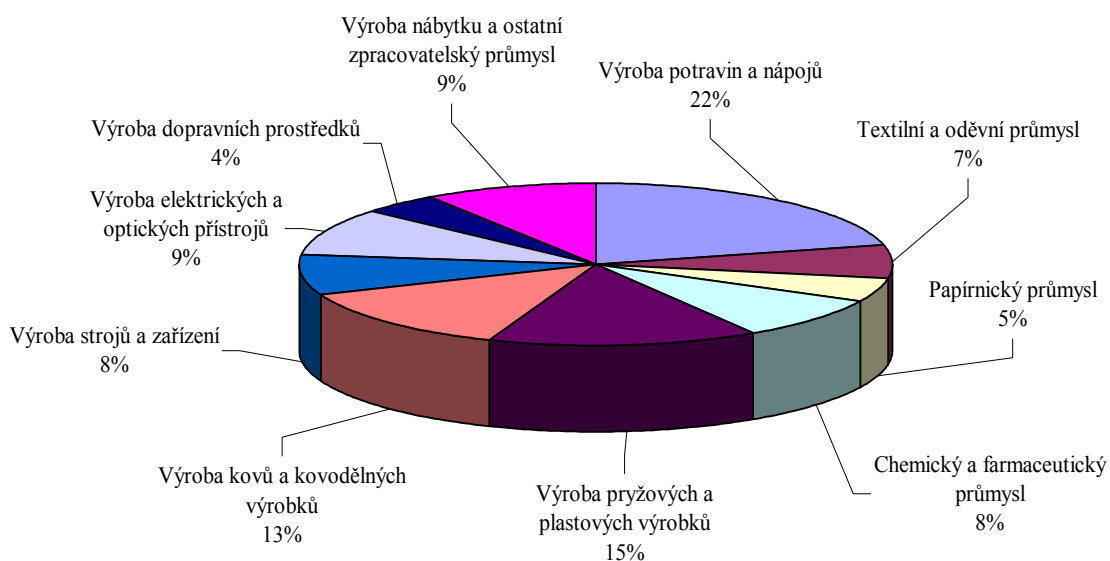
Obr. 8: Regionální rozmístění zkoumaného souboru

[zdroj: vlastní zpracování]

4.1.8 Oborová struktura

Firmy jsou členěny na základě odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Následující obrázek 9 prezentuje procentuelní rozdělení podniků podle jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu.

Obr. 9: Rozčlenění podniků dle oborové struktury



[zdroj: vlastní zpracování]

Jak je zřejmé z obrázku 12 nejsilněji jsou ve zkoumaném souboru zastoupeny oborové skupiny výroba potravin a nápojů, výroba pryžových a plastových výrobků a též výroba kovů a kovodělných výrobků. Naopak nejslaběji jsou zastoupeny oborové skupiny výroba dopravních prostředků a papírnický průmysl.

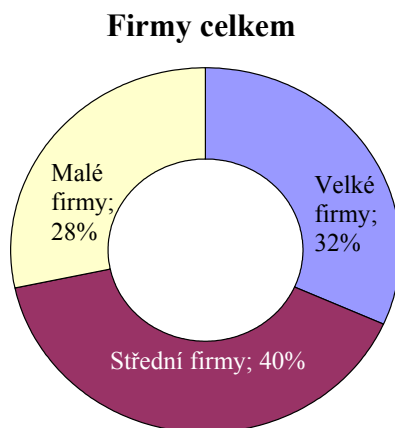
4.1.9 Struktura zkoumaného souboru

Strukturování zkoumaného souboru probíhalo dvěma způsoby v souladu se stanovenými tvrzeními:

1. Třídění dle počtu zaměstnanců: malé firmy do 50-ti zaměstnanců, střední firmy 50-250 zaměstnanců a velké firmy nad 250 zaměstnanců.
2. Třídění firem na inovační a neinovační firmy: Třídění probíhalo na základě příslušnosti firem ke klubu inovačních firem zaregistrovaných v Asociaci inovačního podnikání České republiky tzn. firmy, které jsou zaregistrovány v klubu inovačních firem jsou v tomto zkoumaném souboru považovány za inovační a firmy, které nemají registraci za neinovační.

Procentuelní množství firem ve zkoumaném souboru z pohledu jednotlivých typů firem dle velikosti je zřejmé z obrázku 10.

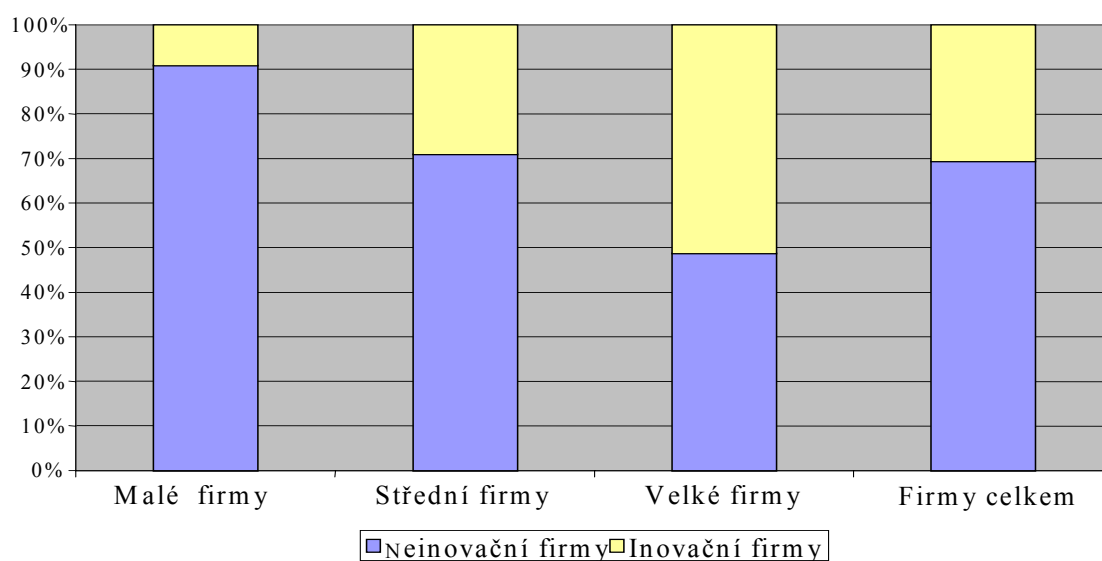
Obr. 10: Základní strukturování zkoumaného souboru dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

Z obrázku 11 je zřejmé, na základě rozdělení inovačních a neinovačních firem dle databáze Asociace inovačního podnikání České republiky, že 66,2% firem z celkového šetření je považováno za neinovační a 33,8% za inovační firmy. Nejméně inovačních firem u zkoumaného souboru bylo identifikováno u malých firem pouze 7,5% u středních 36,8% a nejvíce inovačních firem bylo zjištěno u firem velkých dokonce 57,1%.

Obr. 11: Základní strukturování zkoumaného souboru na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

Pro bližší orientaci v rozložení souboru v rámci jednotlivých oblastech zpracovatelského průmyslu je možné uvést následující tabulku 4 a obrázky 12 a 13.

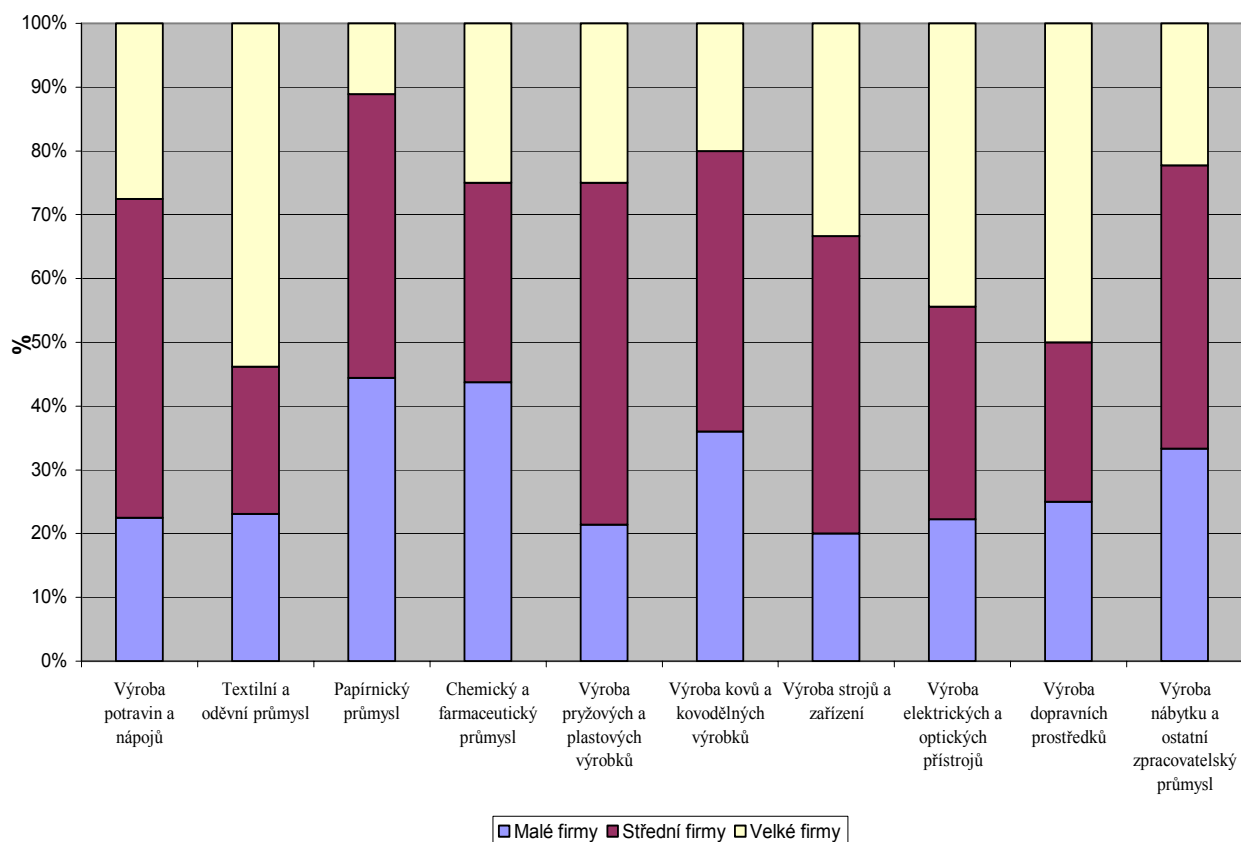
Tab. 4: Rozložení souboru v rámci jednotlivých sledovaných oblastech zpracovatelského průmyslu

Sledovaná skupina	Věcný obsah oborové skupiny	Počet použitelných dotazníků	Skupina v %
1	Výroba potravin a nápojů	40	21.05
2	Textilní a oděvní průmysl	13	6.84
3	Papírnický průmysl	9	4.74
4	Chemický a farmaceutický průmysl	16	8.42
5	Výroba pryžových a plastových výrobků	28	14.74
6	Výroba kovů a kovodělných výrobků	25	13.16
7	Výroba strojů a zařízení	15	7.89
8	Výroba elektrických a optických přístrojů	18	9.47
9	Výroba dopravních prostředků	8	4.21
10	Výroba nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl	18	9.47
	Oborové skupiny celkem	190	100.00

[zdroj: vlastní zpracování]

Obrázek 12 vypovídá o rozložení malých, středních a velkých firem v rámci zpracovatelského průmyslu. Jak je možné si povšimnout v rámci každé zkoumané oborové skupiny jsou zastoupeny jak firmy malé, střední tak též velké.

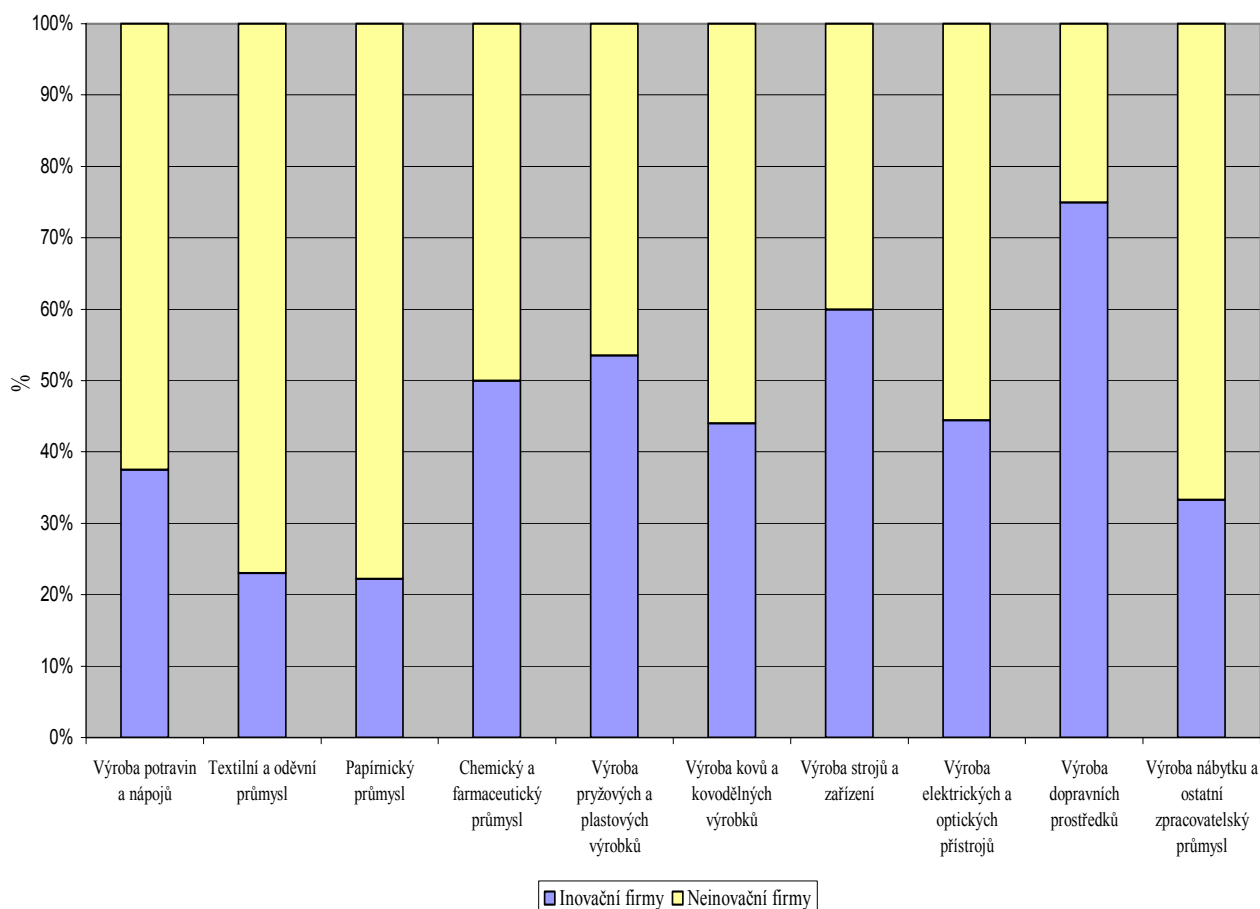
Obr. 12: Rozvrstvení zkoumaného souboru z pohledu klasifikace velikosti firem v rámci oblastí zpracovatelského průmyslu



[zdroj:vlastní zpracování]

Při zkoumání rozložení firem na inovační a neinovační, tak jak je zřejmé z obrázku 13, v rámci zpracovatelského průmyslu je situace následující. Inovačních firem je nejvíce u výroby dopravních prostředků 75 % výroby strojů a zařízení 60 % a též výroba pryžových a plastových výrobků s 53,6%. Naopak nejméně inovačních firem je zastoupeno v papírnickém průmyslu 22,2 % a v průmyslu textilním a oděvním 23,1 %.

Obr. 13: Rozvrstvení zkoumaného souboru z pohledu klasifikace firem na inovační a neinovační v rámci oblastí zpracovatelského průmyslu

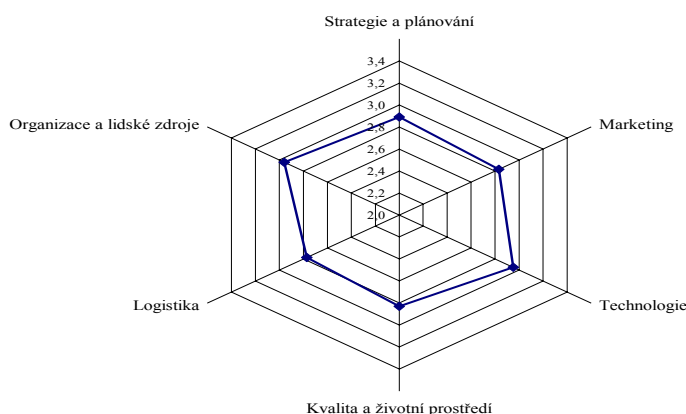


[zdroj: vlastní zpracování]

4.1.10 Celkové hodnocení firem

Při prvním pohledu na vyhodnocení výsledků odpovědí respondentů jako celku je zřejmá relativně velká vyváženost odpovědí. Jak je zřejmé na obrázku 14 jedinými vymykajícími se oblastmi, v pozitivním slova smyslu, jsou oblasti Organizace a lidské zdroje a Technologie. Na tomto místě je třeba předeslat, že rozdíly ve zkoumaném souboru odpovědí respondentů jako celku jsou velmi malé, a proto zajímavější než toto celkové rozložení odpovědí respondentů v souboru je zkoumání rozdílů tohoto rozložení při přidání rozlišovacích atributů. Z tohoto důvodu bude následně zobrazeno třídění dle velikosti firem a poté třídění firem na inovační a neinovační dle příslušnosti ke Klubu inovačních firem Asociace inovačního podnikání České republiky.

Obr. 14: Celkové hodnocení firem

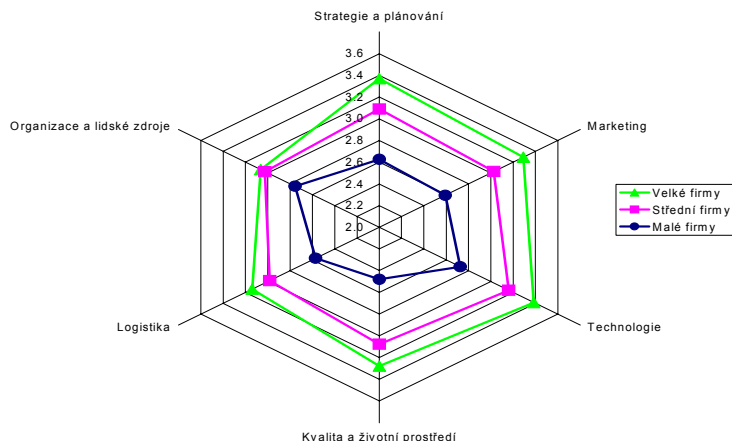


[zdroj: vlastní zpracování]

4.1.11 Hodnocení firem z pohledu velikosti

Jako první byla hodnocena celková pozice firem z pohledu jejich velikosti v třídění malé, střední a velké. Z tohoto zorného úhlu je patrné (obrázek 15), že nejhůře byly vyhodnoceny firmy malé. Malé firmy jsou též z 92,5% považovány z pohledu příslušnosti ke Klubu inovačních firem za neinovační, jak je zřejmé z obrázku 11. Zajímavé též jsou relativně malé odstupy středních firem od velkých, kde jak je zřejmé v případě hodnocení oblasti Organizace a lidské zdroje je hodnocení téměř shodné přičemž v původním rozdělení bylo pouze necelých 36,8% středních firem bylo považováno dle příslušnosti ke Klubu inovačních firem za inovační, kdežto u velkých firem bylo celých 57,5%. Detailní hodnocení jednotlivých oblastí dle velikosti firem je uvedeno v příloze C.

Obr. 15: Celkové hodnocení firem dle velikosti



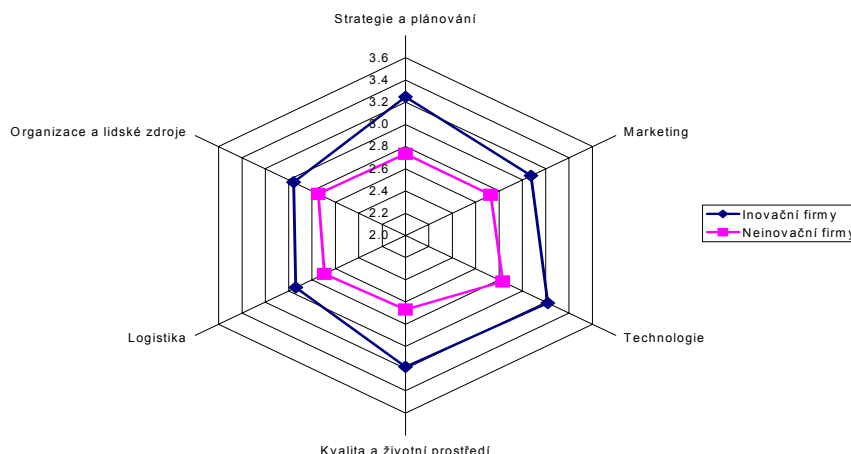
[zdroj: vlastní zpracování]

U většiny odpovědí respondentů bylo v detailním šetření dosaženo stejného rozložení jak je zřejmé z celkového hodnocení. Výjimky tvoří otázky týkající se problematiky projektového řízení, která je chápána obdobně všemi respondenty bez ohledu na jejich velikost. Další zajímavostí jsou výsledky u otázky sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmách, kdy z odpovědí respondentů středních firem je patrné, že dosáhly lepšího hodnocení než firmy velké. Nejpřekvapivější odpovědích však bylo dosaženo u otázky řešení konfliktů na pracovišti, kde nejvyššího hodnocení bylo dosaženo z odpovědí respondentů malých firem.

4.1.12 Hodnocení firem vzhledem ke třídění na inovační a neinovační firmy

Jako druhý pohled hodnocení bylo využito třídění firem na inovační a neinovační dle třídění Asociace inovačního podnikání České republiky resp. Klubu inovačních firem. Bylo vycházeno z předpokladu, že úroveň vybavenosti firem bude podstatně lepší u firem inovačních než u firem neinovačních, což jak ukazuje obrázek 16 se v celkovém hodnocení potvrdilo. Z důvodu podrobného šetření vybavenosti byly dále řešeny situace v jednotlivých oblastech, jak je zřejmé z přílohy D.

Obr. 16: Celkové hodnocení firem dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

U většiny odpovědí respondentů bylo v detailním šetření dosaženo podobného rozložení jak je zřejmé z celkového hodnocení. Výjimky tvoří otázky, kde hodnocení bylo shodné. Jsou to otázky týkající se seznamování s vizí zaměstnance, sledování aktuálních vývojových trendů, provádění změn v technologiích, přenos informací a komunikace

s partnery, flexibilita logistických procesů, způsoby motivace zaměstnanců ve firmách, a řízení a komunikace. Překvapivého výsledku bylo dosaženo u otázky řešení konfliktů na pracovišti, kde jak ukazuje vyhodnocení odpovědí respondentů firem neinovačních bylo dosaženo lepšího výsledku než dosáhly odpovědi respondentů firem inovačních.

4.1.13 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu firem

V dalším šetření byla zpracována statistická analýza jednotlivých složek inovačního potenciálu s využitím třídění jednak dle velikosti firem a též dle třídění na inovační a neinovační firmy. Pro statistické vyhodnocení souboru bylo využito průměrných hodnot odpovědí respondentů v náležitém třídění a též stanovení směrodatných odchylek těchto průměrů a neméně důležitých standardních chyb. Pro lepší interpretaci výsledků bylo též využito grafického znázornění.

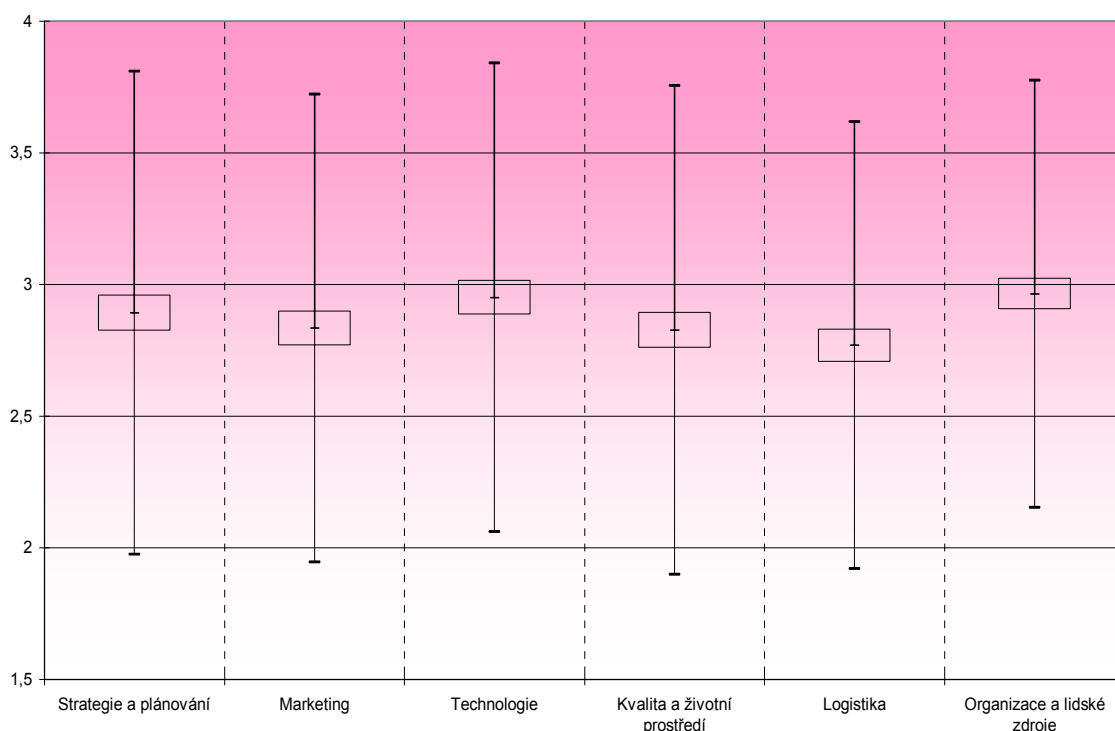
4.1.13.1 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu v celkovém souboru

Tab. 5: Hodnoty průměru, směrodatné odchylky a standardní chyby v celkovém souboru

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
Strategie a plánování	2,89	0,92	0,07
Marketing	2,83	0,89	0,06
Technologie	2,95	0,89	0,06
Kvalita a životní prostředí	2,83	0,93	0,07
Logistika	2,77	0,85	0,06
Organizace a lidské zdroje	2,96	0,81	0,06

[zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 17: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu v celkovém souboru



[zdroj: vlastní zpracování]

Na obrázku 17 je zobrazena statistická analýza zhodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu v celkovém souboru. Z hodnocení průměrů jednotlivých oblastí hodnocení inovačního potenciálu vyplývá, že nelepších výsledků bylo dosaženo v oblasti Organizace a lidské zdroje a oblasti Technologie. Nejhorších výsledků bylo zjištění z odpovědí respondentů u oblasti Logistika. Co se týče stanovení směrodatných odchylek je zde zřejmé, že nejmenší odchylky bylo dosaženo v odpovědích respondentů u oblasti Organizace a lidské zdroje a oblasti Logistika. Naopak největší odchylky byly zjištěny v oblasti Kvalita a životní prostředí a Strategie a plánování. Z výpočtu standardních chyb za jednotlivé oblasti je zřejmá velmi nízká hodnota u všech hodnocených oblastí.

4.1.13.2 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu dle velikosti firem

Tab. 6: Hodnoty průměru směrodatné odchyly a standardní chyby u malých firem

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylyka	Standardní chyba
Strategie a plánování	2.63	0.68	0.09
Marketing	2.59	0.50	0.07
Technologie	2.73	0.51	0.07
Kvalita a životní prostředí	2.48	0.65	0.09
Logistika	2.57	0.47	0.06
Organizace a lidské zdroje	2.75	0.42	0.06

[zdroj: vlastní zpracování]

Tab. 7: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u středních firem

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylyka	Standardní chyba
Strategie a plánování	3.09	0.73	0.08
Marketing	3.03	0.70	0.08
Technologie	3.16	0.71	0.08
Kvalita a životní prostředí	3.08	0.73	0.08
Logistika	2.98	0.68	0.08
Organizace a lidské zdroje	3.02	0.62	0.07

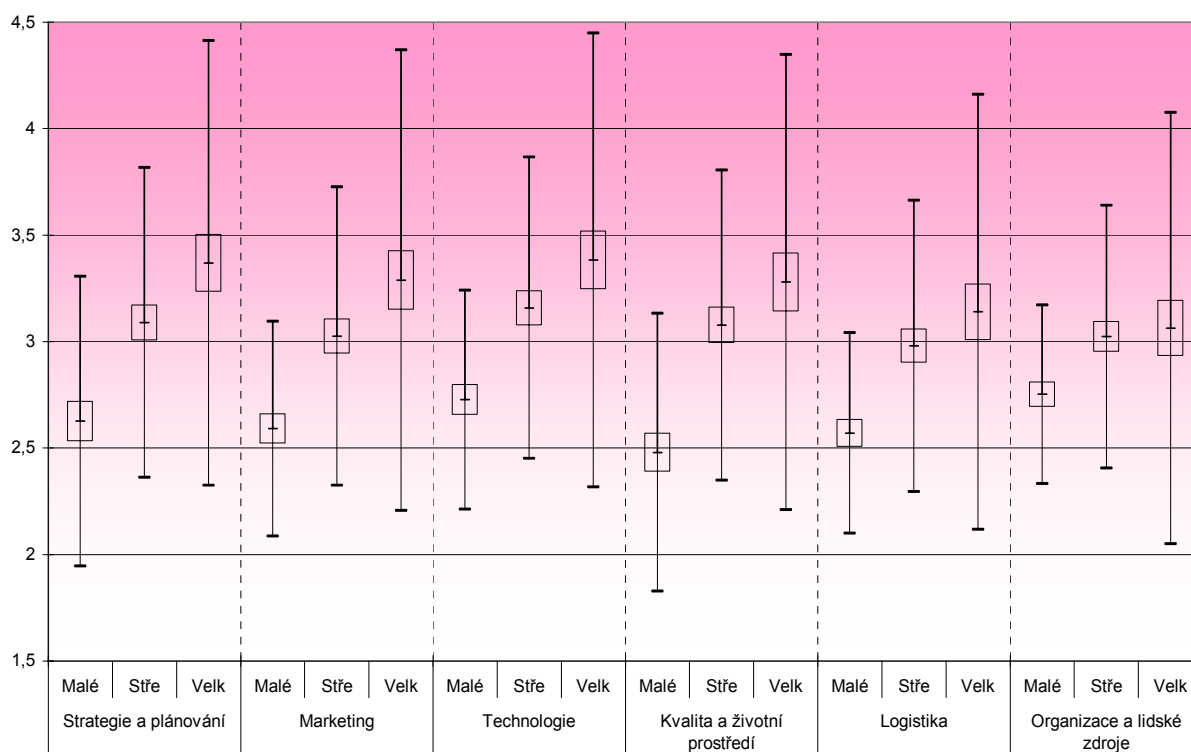
[zdroj: vlastní zpracování]

Tab. 8: Hodnoty průměru, směrodatné odchyly a standardní chyby u velkých firem

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylyka	Standardní chyba
Strategie a plánování	3.37	1.04	0.13
Marketing	3.29	1.08	0.13
Technologie	3.38	1.07	0.14
Kvalita a životní prostředí	3.28	1.07	0.14
Logistika	3.14	1.02	0.13
Organizace a lidské zdroje	3.06	1.01	0.13

[zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 18: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu dle velikosti firem



[zdroj: vlastní zpracování]

Z obrázku 18 je zřejmá statistická analýza jednotlivých složek inovačního potenciálu z pohledu třídění firem dle velikosti. Na první pohled je zřejmý odstup jednotlivých skupin firem, kdy co do průměrných hodnot jsou souhrnně nejlépe hodnoceny odpovědi respondentů firem velkých, následují odpovědi respondentů firem středních a nejnižších výsledků bylo dosaženo při hodnocení respondentů firem malých. Při hodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu je zřejmé, že nejmenší odstupy vykazuje oblast Organizace a lidské zdroje. Po vyhodnocení směrodatných odchylek je možné dojít k závěru, že nejmenších směrodatných odchylek bylo dosaženo v hodnocení respondentů malých firem a naopak největších odchylek u respondentů firem velkých. Tato skutečnost ukazuje na velkou rozdílnost při hodnocení inovačního potenciálu jednotlivých respondentů velkých firem. Z pohledu jednotlivých oblastí inovačního potenciálu nejnižších hodnot směrodatných odchylek bylo dosaženo u oblasti Organizace a lidské zdroje a Logistika v hodnocení respondentů firem malých a naopak nejvyšších v oblasti Marketing, Technologie a Kvalita a životní prostředí v hodnocení respondentů firem velkých.

4.1.13.3 Statistická analýza složek hodnocení inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační

Tab. 9: Hodnoty průměru, směrodatné odchylky a standardní chyby u inovačních firem

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
Strategie a plánování	3.25	0.67	0.08
Marketing	3.07	0.69	0.08
Technologie	3.21	0.66	0.08
Kvalita a životní prostředí	3.18	0.76	0.09
Logistika	2.94	0.66	0.08
Organizace a lidské zdroje	2.96	0.66	0.08

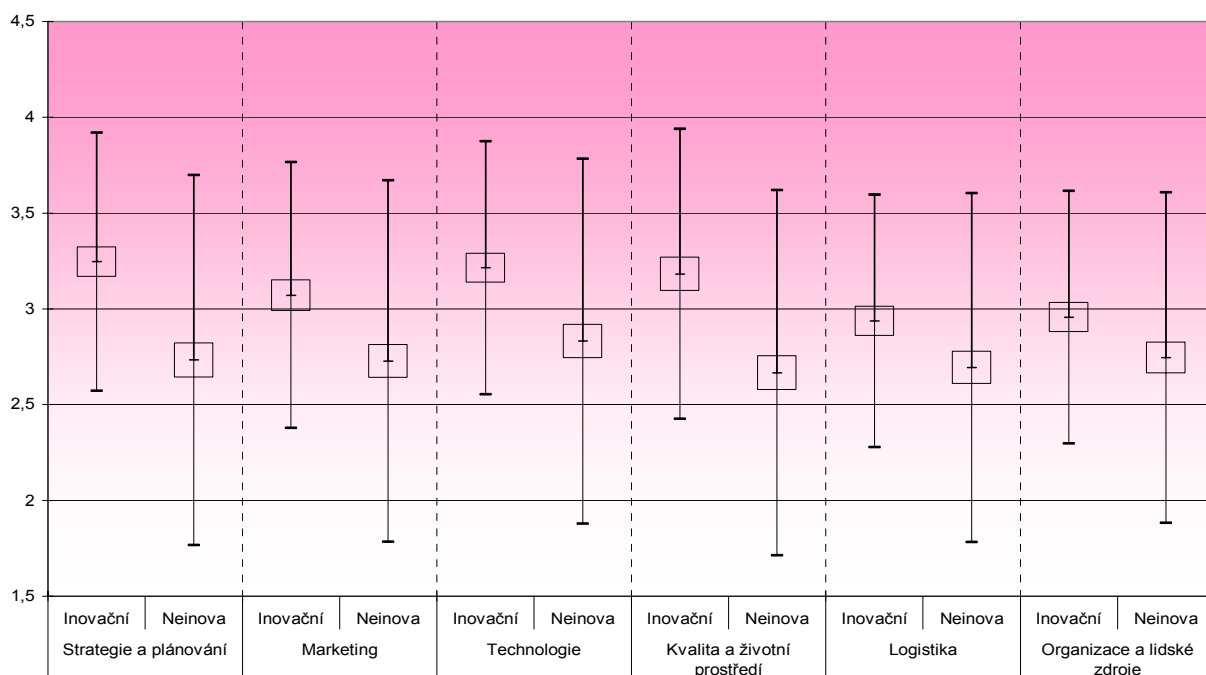
[zdroj: vlastní zpracování]

Tab. 10: Hodnoty průměru, směrodatné odchylky a standardní chyby u neinovačních firem

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
Strategie a plánování	2.73	0.97	0.09
Marketing	2.73	0.94	0.09
Technologie	2.83	0.95	0.09
Kvalita a životní prostředí	2.67	0.95	0.09
Logistika	2.69	0.91	0.08
Organizace a lidské zdroje	2.75	0.86	0.08

[zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 19: Statistické zhodnocení složek inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

Výsledky statistické analýzy na obrázku 19 ukazují na evidentní odstupy výsledků průměrných hodnot v šetření inovačních a neinovačních firem. Nejen že výsledky ukazují vyšší průměrné hodnoty u všech hodnocených oblastí inovačního potenciálu získaných z odpovědí respondentů inovačních firem, ale především je zde patrný rozdíl u směrodatných odchylek, kdy z odpovědí respondentů neinovačních firem byly vypočítány vyšší hodnoty směrodatných odchylek než u respondentů inovačních firem, což naznačuje větší rozkolísanost vybavenosti jednotlivých firem. Navíc, v odpovědích respondentů inovačních firem, je zajímavá shoda ve výši odchylek, kdy jedinou vymykající se oblastí je Kvalita a životní prostředí. Hodnoty standardních chyb jsou si podobné jak v případě inovačních tak i v případě neinovačních firem.

4.1.14 Zhodnocení inovačního potenciálu firem

Následující zhodnocení inovačního potenciálu firem vychází z regresního modelu stanoveného Ing. Emilem Vacíkem Ph.D., kdy na základě tohoto regresního modelu byly přepočítány všechny odpovědi respondentů v rámci celého zkoumaného souboru. Na základě těchto dat byla stanovena hodnota (hraniční inovační potenciál), kterou je možné považovat za „hranici“ od které se o firmách dá tvrdit, že jsou vybaveny (alespoň v minimální míře) k účinnému prosazování inovací.

Využitý regresní model je vyjádřen vztahem:

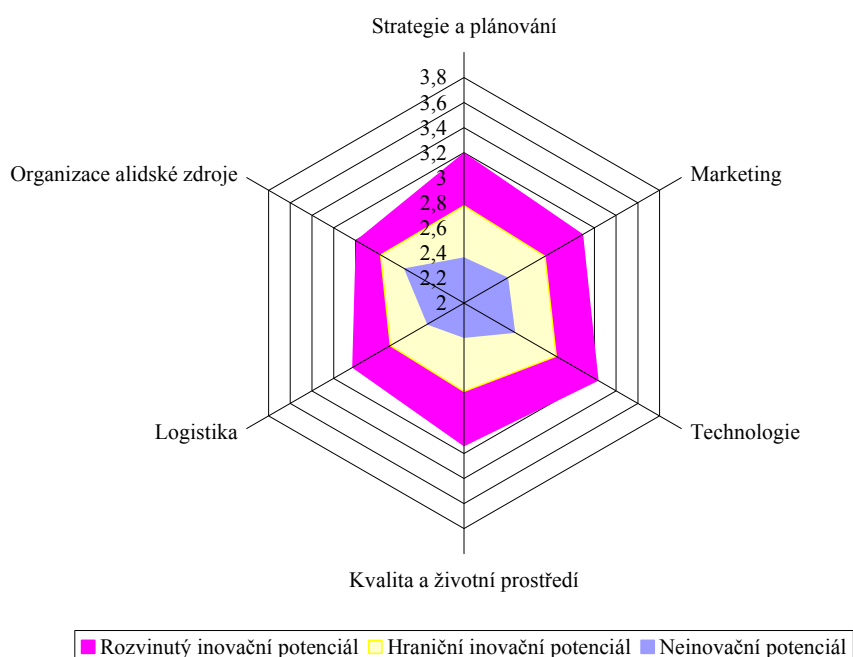
Inovační potenciál = - 0,0037 + 0,1809 x Kvalita a životní prostředí + 0,1683 x Logistika + 0,1938 x Marketing + 0,1488 x Organizace a lidské zdroje + 0,1775 x Strategie a plánování + 0,1305 x Technologie.

Hraniční inovační potenciál = 2,7944 ± 0,006528

Pro další znázornění výsledků budou firmy s vyšším potenciálem, než je hraniční inovační potenciál, považovány za inovační a firmy s nižším inovačním potenciálem za neinovační. Po tomto rozdělení se ukazuje, že ve sledovaném souboru se nachází **59 firem neinovačních a 131 firem inovačních**.

Kromě hraničního inovačního potenciálu byly stanoveny ještě dvě pomocné hodnoty. Firma, která dosáhne horšího výsledku než **IP = 2,3835 ± 0,011487** je považována za firmu **bez inovačního potenciálu** a nejen, že je považována za neinovační dle hraničního inovačního potenciálu, ale navíc její vybavenost je natolik špatná, že je třeba se vážně zamyslet nad její další existencí. V provedeném šetření se vyskytuje takovýchto firem 10 což činí přibližně 5 % zkoumaného souboru. Naopak hovořit o **rozvinutém inovačním potenciálu** je možné tehdy, pokud firmy dosáhnou minimálně výsledku **IP = 3,1051 ± 0,0102**. Firem s rozvinutým inovačním potenciálem se v provedeném šetření vyskytuje 63, což činí přibližně 33 % z celého souboru. Takovýto výsledek můžeme považovat za velmi pozitivní, protože se jedná o celých 48 % z počtu firem považovaných za inovační.

Obr. 20: Grafické znázornění hraničního inovačního potenciálu v kontextu neinovačního potenciálu a rozvinutého inovačního potenciálu

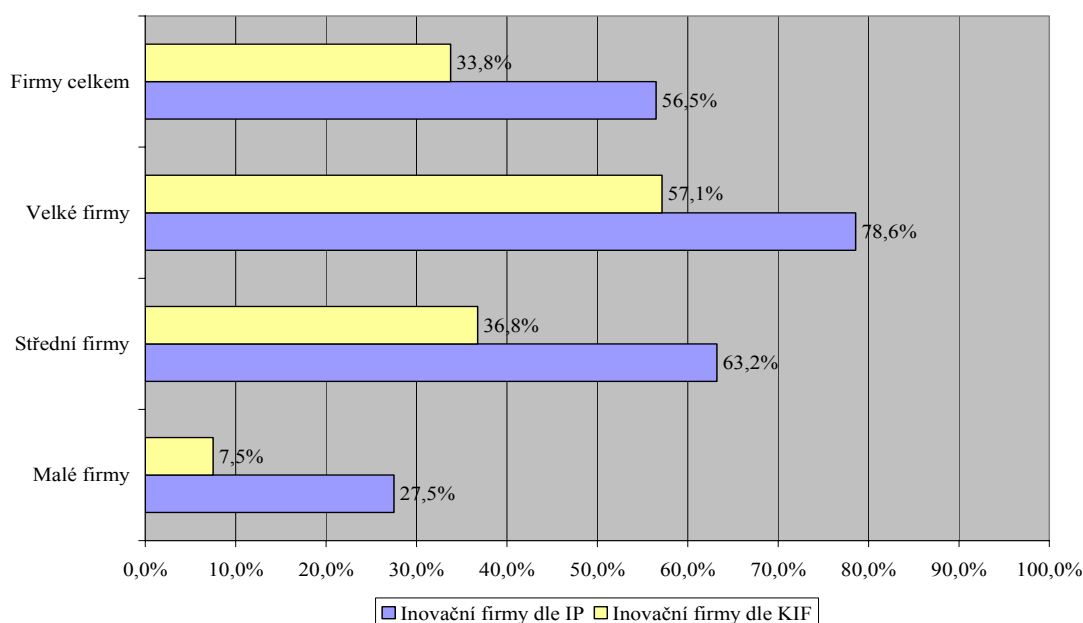


[zdroj: vlastní zpracování]

Grafické znázornění na obr. 20 je možné považovat jako podpůrnou metodu pro určení objektivní míry vybavenosti firmy, kdy na základě vyhodnocení dotazníku může firma mimo jiné získat výsledky v rámci stejného rozložení a doplňují informace k zhodnocenému inovačnímu potenciálu regresním modelem.

V následujících obrázcích bude porovnáno původní rozdělení na inovační a neinovační firmy z pohledu příslušnosti ke klubu inovačních firem (KIF) s rozdělením vyplývajícím ze stanovení hraničního inovačního potenciálu (IP).

Obr. 21: Změna rozdělení firem na inovační a neinovační dle velikosti

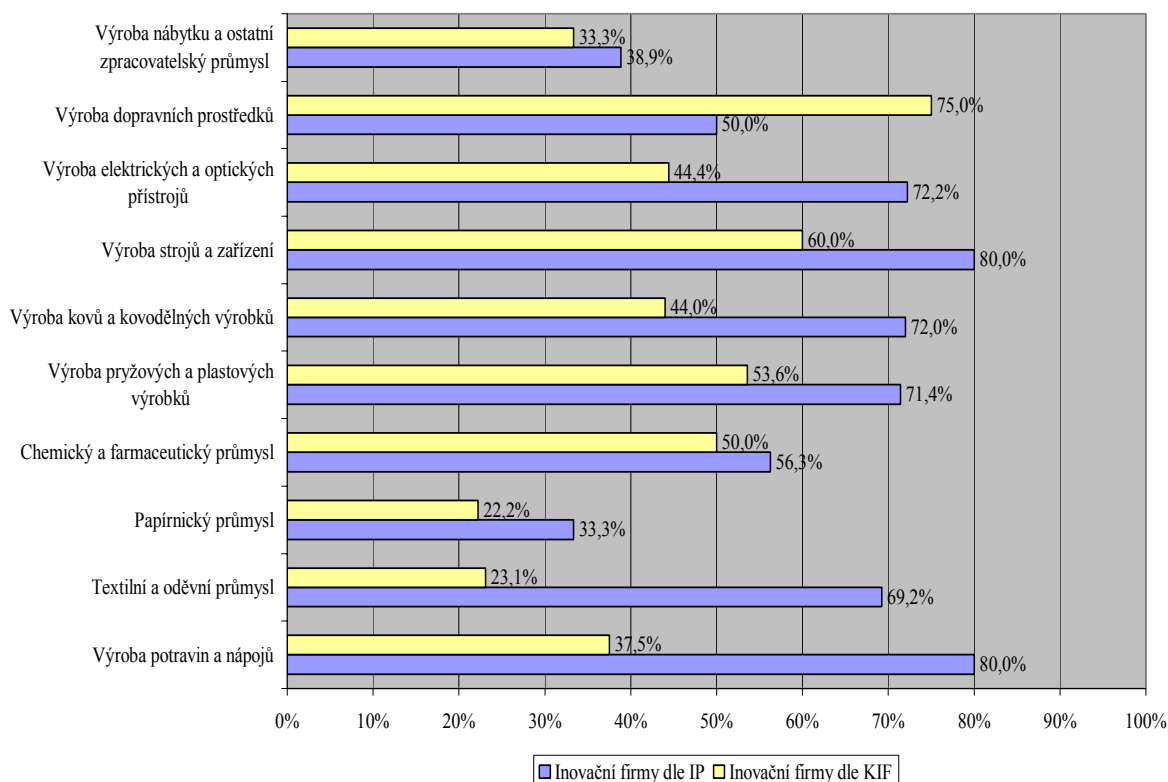


[zdroj: vlastní zpracování]

Na obrázku 21 je zřejmý rozdíl při rozdělování firem na inovační a neinovační dle příslušnosti firem ke klubu inovačních firem a při určení firem na inovační a neinovační na základě kvantifikace inovačního potenciálu. Zajímavé je, že při hodnocení inovačním potenciálem je považováno o 22,3 % více firem za inovační tzn. dle inovačního potenciálu je ve zkoumaném souboru celých 56,5 % firem inovačních. Velkých rozdílů bylo též dosaženo především u firem středních, kde se podíl inovačních firem zvýšil z 36,8 % na 63,2 %. Neméně zajímavý je též posun u firem malých o celých 20%.

Následující obrázek 22 ukazuje na změnu rozložení inovačních a neinovačních firem v rámci jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu z pohledu původního rozdělení dle klubu inovačních firem a následně změnu v rozdělení při hodnocení firem z pohledu výsledků kvantifikace inovačního potenciálu.

Obr. 22: Změna rozdělení firem na inovační a neinovační v rámci jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu



[zdroj: vlastní zpracování]

K nejzásadnějším změnám v rámci rozložení inovačních a neinovačních firem v rámci jednotlivých kategorií zpracovatelského průmyslu došlo u textilního průmyslu, kde se zvýšil počet inovačních firem po přepočtení dle inovačního potenciálu o 46,1 %. Druhou největší změnou v pozitivním slova smyslu byl posun u výroby potravin a nápojů kde změna dosáhla 42,5 % navýšení inovačních firem. Naopak největšímu poklesu množství inovačních firem oproti původnímu rozdělení dle klubu inovačních firem u výroby dopravních prostředků o 25 %. Nejmenšího rozdílu bylo dosaženo u chemického a farmaceutického průmyslu, kde rozdíl činil pouhých 6,3% ve prospěch inovačních firem.

Z celého zkoumaného souboru je tedy při konečném zhodnocení je možné považovat za inovační celých 80 % firem zabývajících se výrobou potravin a nápojů a výrobou strojů a zařízení. Za velmi pozitivní výsledek je možné považovat množství inovačních firem u výroby elektrických a optických přístrojů (72,2%), výrobu kovů a kovodělných výrobků (72%), výrobu pryžových a plastových výrobků (71,4) a textilní a oděvní průmysl (69,2%).

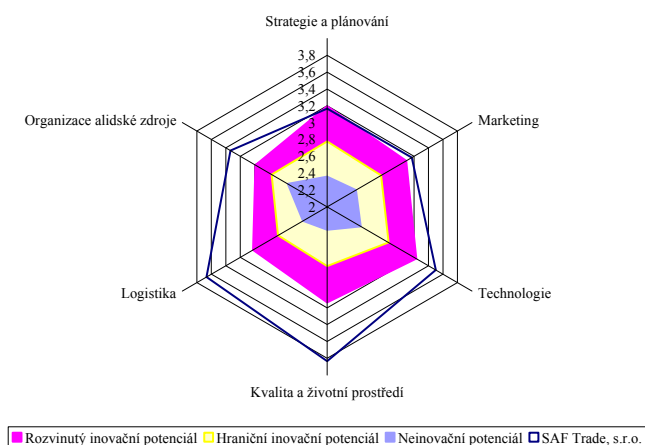
4.1.14.1 Ukázka praktická aplikace

Pro ukázkou praktické aplikace bylo využito dat z ověřování metodiky (viz příloha B). Pro názornost byly zvoleny tyto firmy: SAF Trade, s.r.o., Hamé, a.s., Laksyma, a.s. Nejprve byl vypočítán u každé z těchto tří zvolených firem inovační potenciál dle regresního modelu a následně pak výsledky zakresleny pomocí pavučinových grafů.

Výsledky přepočítaného inovačního potenciálu dle regresního modelu vypovídají o tom, že firmu **SAF Trade, s.r.o. s inovačním potenciálem** = $3,4354 \pm 0,009061$ je možné zařadit mezi firmy s rozvinutým inovačním potenciálem. Též firma **Hamé, a.s.** dosáhla (**inovační potenciál** = $3,1637 \pm 0,003017$) velmi dobrých výsledků, avšak je zřejmé, že přestože je možné firmu zařadit mezi firmy s rozvinutým inovačním potenciálem je jeho hodnota zřetelně nižší než u firmy SAF Trade, s.r.o. Třetí vyhodnocovanou firmou byla firma **Laksyma, a.s. s inovačním potenciálem** = $2,5882 \pm 0,022878$. Jak výsledek napovídá firma Laksyma, a.s. nedosáhla výše hraničního inovačního potenciálu a tak je možné o ní konstatovat, že její inovační potenciál je nedostatečně vybudován.

Následuje grafické znázornění výsledků jednotlivých firem zanesených do předpřipraveného pavučinového grafu se zobrazenými hodnotami tří inovačního potenciálů obrázcích 23, 24 a 25.

Obr. 23: Znázornění výsledků firmy SAF Trade, s.r.o.

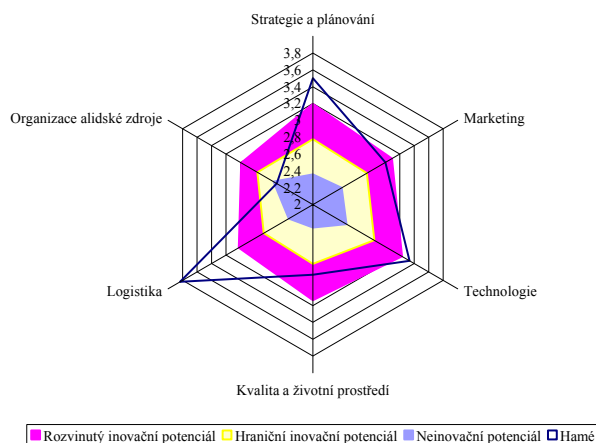


[zdroj: vlastní zpracování]

Jak již bylo uvedeno, inovační potenciál vypočítaný pomocí regresního modelu vyjadřuje skutečnost, že firma SAF Trade, s.r.o. má rozvinutý inovační potenciál. Při

znázornění výsledků firmy do obrázku 23 je zřejmé, že všechny hodnocené oblasti vykazují uspokojivé výsledky. Oblastí, která hraničí s hraničním potenciálem, je pouze oblast strategie a plánování.

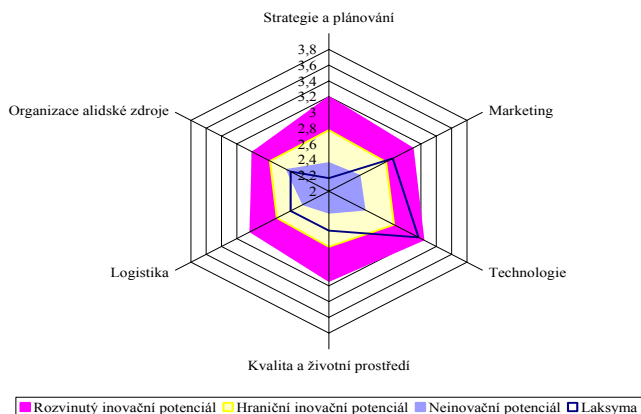
Obr. 24: Znázornění výsledků firmy Hamé, a.s.



[zdroj: vlastní zpracování]

Těž firma Hamé, a.s. dosáhla při hodnocení inovačního potenciálu regresním modelem výsledky nad hranicí rozvinutého potenciálu. Rozdíly ve výsledcích těchto firem však dokresluje právě obrázek 24, který vypovídá o tom, že ne všechny oblasti jsou vybaveny tak, jak by si zasloužily. Největší nedostatky u firmy Hamé, a.s. je možné pozorovat u oblasti organizace lidské zdroje, kde zjištěná hodnota atakuje hranici neinovačního potenciálu.

Obr. 25: Znázornění výsledků firmy Laksyma, a.s.



[zdroj: vlastní zpracování]

Třetí a poslední hodnocenou firmou v rámci ukázky praktické aplikace, jak již bylo uvedeno byla firma Laksyma, a.s. Zde hodnocený inovační potenciál dle regresního modelu vypovídá o nedostatečné inovační vybavenosti firmy. Při znázornění do obrázku 25 je naprosto zřejmé, že největší rezervy má firma Laksyma, a.s. v oblasti strategie a plánování a naopak nejmenší nedostatky vykazuje v oblasti technologie.

4.1.15 Vyhodnocení hypotéz

Pro vyhodnocení hypotéz bylo použito statistické analýzy. Prvním krokem při hodnocení bylo stanovení průměrů, směrodatných odchylek, standardních chyb, minimálních a maximálních hodnot a četností jak je zřejmé z tabulky 11.

Tab. 11: Souhrnné statistické vyhodnocení hypotéz

Hypotéza		1	2	3	4	5
Průměr		2,77	3,11	3,06	2,80	2,93
Směrodatná odchylka		0,89	0,60	0,78	0,84	0,80
Průměr - směrodatná odchylka		1,88	2,51	2,28	1,97	2,13
Průměr + směrodatná odchylka		3,65	3,71	3,84	3,64	3,73
Standardní chyba		0,08	0,05	0,07	0,07	0,07
Minimální hodnota		1	1	1	1	1
Maximální hodnota		4	4	4	4	4
Četnost	1 - nerelevantní	11	3	3	9	3
	2 - slabá relevance	36	8	26	33	37
	3 - průměrná relevance	53	89	59	60	54
	4 - relevantní	28	28	40	26	34
Počet odpovědí		128	128	128	128	128

[zdroj: vlastní zpracování]

Stanovené hypotézy jsou:

- H1:** Proinovační kultura firmy je nezbytná pro účinné prosazování inovací.
- H2:** Systematicky zavádět inovace je možné pouze tehdy, pokud se náměty na inovace sbírají a vyhodnocují systematicky.
- H3:** Pro zamezení ztrát se vždy u každého inovačního projektu zpracovává studie proveditelnosti.

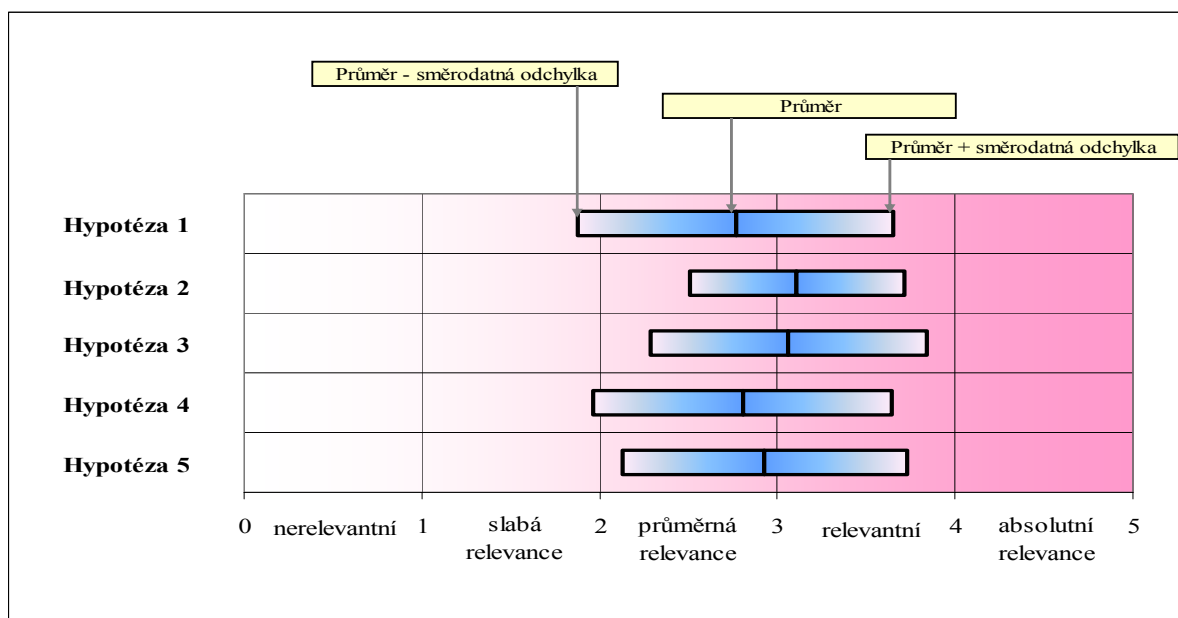
H4: Při řízení inovací ve firmě je využíváno multidisciplinárních týmů.

H5: Projektové řízení inovací není ve firmě využíváno v maximální možné míře.

Následující obrázek 26 znázorňuje souhrnné vyhodnocení relevance hypotéz, které vypovídá o následujících skutečnostech. Po provedení statistické analýzy je možné konstatovat, že hypotézy 1, 4 a 5 vykazují průměrnou úroveň relevance. Hypotézy 2 a 3 jsou souhrnně hodnoceny jako relevantní. Zároveň je možné konstatovat, že u druhé hypotézy byla vypočítána nejmenší hodnota směrodatné odchylky, která vyjadřuje skutečnost, že zjištěné hodnoty z odpovědí respondentů se nejméně odlišují od stanovené průměrné hodnoty. Naopak největší hodnota byla stanovena u páté hypotézy, i když je možné konstatovat, že tato hodnota má pouze minimální nárůst od hypotézy druhé potažmo první.

Žádná z hypotéz nebyla hodnocena jako slabě relevantní nebo nerelevantní. Znamená to tedy, že je možné považovat všechny hypotézy za určitou měrou relevantní pro české prostředí průmyslových výrobců a prohlásit, že ani u jedné nebyla relevance jednoznačně zavřena.

Obr. 26: Souhrnné hodnocení relevance hypotéz



[zdroj: vlastní zpracování]

Pro úplnost bylo využito statistické analýzy též pro zhodnocení hypotéz z pohledu třídění na inovační a neinovační firmy (tabulka 12, obrázek 27), kde bylo využito k třídění

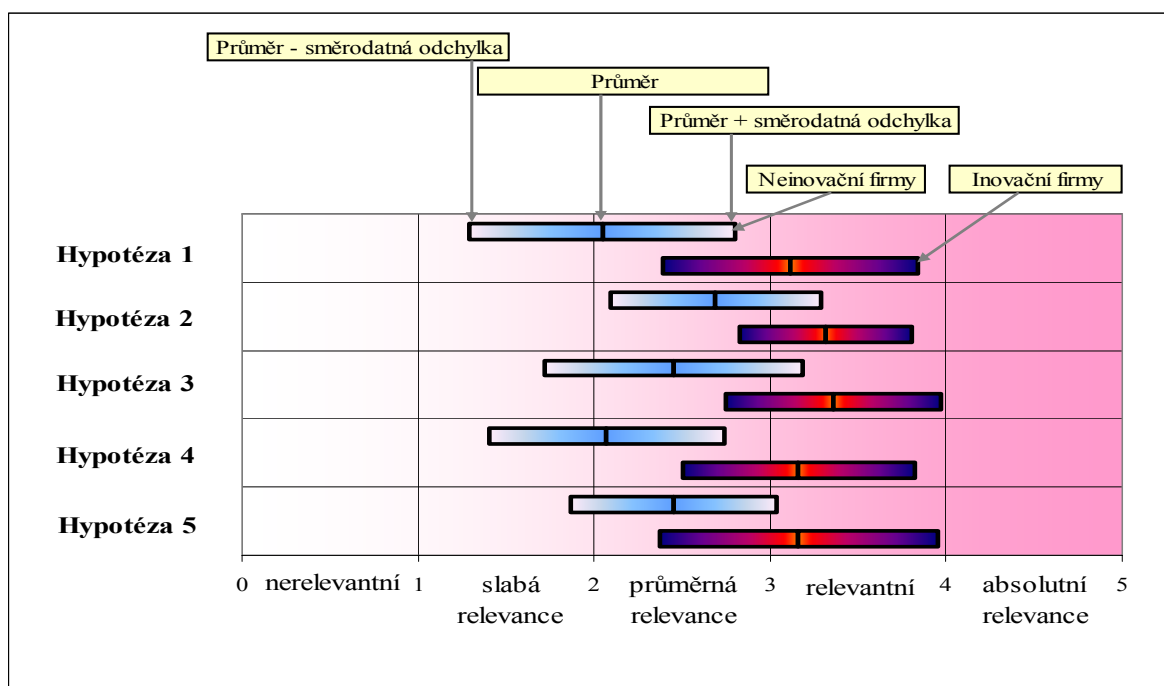
stanoveného hraničního inovačního potenciálu a dále pak třídění z pohledu velikosti firem (tabulka 13, obrázek 28).

Tab. 12: Statistické vyhodnocení hypotéz z pohledu inovačních a neinovačních firem dle inovačního potenciálu

Hypotéza	1		2		3		4		5	
	Inovační firmy	Neinovační firmy	Inovační firmy	Neinovační firmy	Inovační firmy	Neinovační firmy	Inovační firmy	Neinovační firmy	Inovační firmy	Neinovační firmy
Průměr	3,12	2,05	3,31	2,69	3,36	2,45	3,16	2,07	3,16	2,45
Směrodatná odchylka	0,72	0,75	0,49	0,60	0,61	0,73	0,66	0,67	0,79	0,59
Standardní chyba	0,06	0,07	0,04	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,07	0,05

[zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 27: Hodnocení relevance hypotéz z pohledu inovačních a neinovačních firem dle inovačního potenciálu



[zdroj: vlastní zpracování]

Z obrázku 27 vyplývá jednoznačný rozdíl mezi názory respondentů inovačních a neinovačních firem, kdy u neinovačních firem vykazují všechny hypotézy průměrnou relevanci a dokonce v případě hypotézy 1 a hypotézy 4 se zjištěné průměrné hodnoty blíží

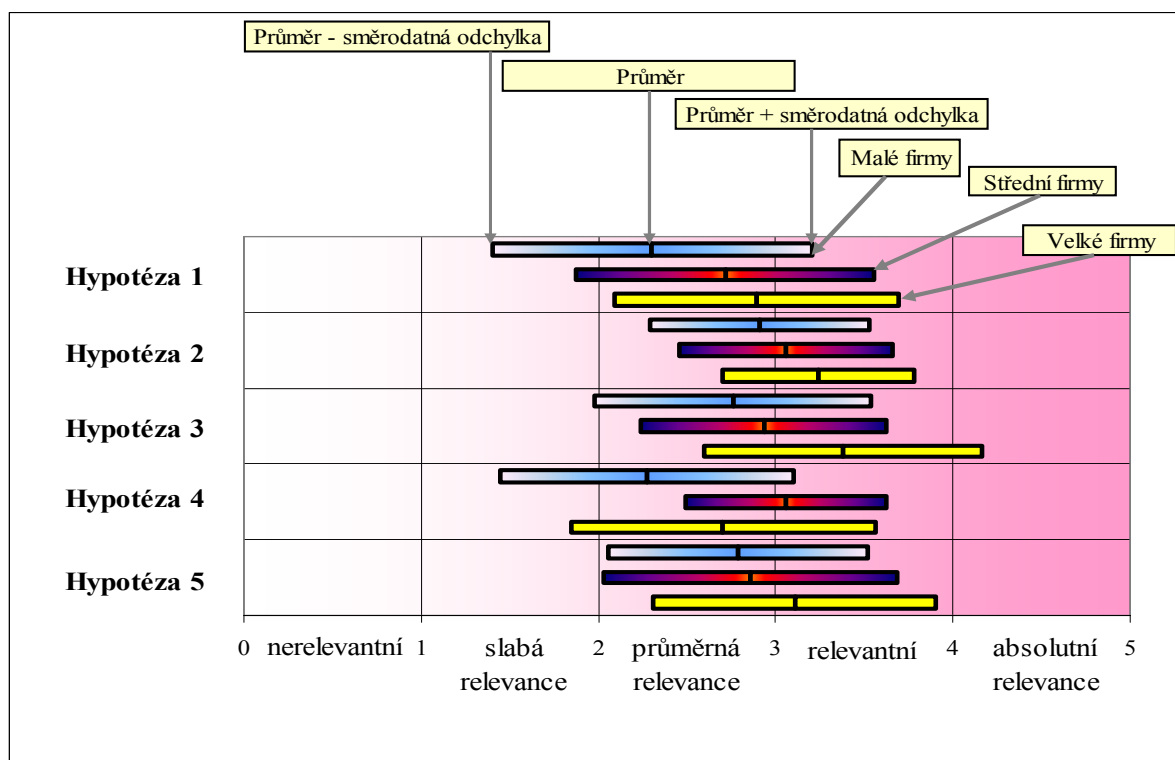
relevanci slabé. Naopak při hodnocení odpovědí respondentů inovačních firem je možné všechny hypotézy hodnotit jako relevantní. Při bližším rozboru výsledků je možné konstatovat, že nejmenší hodnota směrodatné odchylky byla vypočítána u druhé hypotézy, konkrétně v hodnocení inovačních firem. Relativně nízkých hodnot směrodatné odchylky bylo též dosaženo u čtvrté a třetí hypotézy v hodnocení inovačních firem a druhé hypotézy u neinovačních firem. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo u hypotézy první a čtvrté v případě neinovačních firem a dále pak u hypotézy páté v případě firem inovačních.

Tab. 13: Statistické vyhodnocení hypotéz z pohledu velikosti firem

Hypotéza	1			2			3			4			5		
	Vel. Firmy	Stř. firmy	Mal. firmy	Vel. firmy	Stř. firmy	Mal. firmy	Vel. firmy	Stř. firmy	Mal. firmy	Vel. firmy	Stř. firmy	Mal. firmy	Vel. firmy	Stř. firmy	Mal. firmy
Průměr	2,89	2,71	2,30	3,24	3,05	2,91	3,38	2,93	2,76	2,70	3,05	2,27	3,11	2,86	2,79
Směrodatná odchylka	0,80	0,84	0,90	0,54	0,60	0,62	0,78	0,69	0,78	0,86	0,57	0,83	0,80	0,82	0,73
Standardní chyba	0,07	0,07	0,08	0,05	0,05	0,05	0,07	0,06	0,07	0,08	0,05	0,07	0,07	0,07	0,06

[zdroj: vlastní zpracování]

Obr. 28: Hodnocení relevance hypotéz z pohledu velikosti firem



[zdroj: vlastní zpracování]

Při hodnocení relevance hypotéz dle velikost firem (obrázek 28) je možné pozorovat následující skutečnosti. U hypotézy 1 se respondenti všech typů firem shodují na průměrné relevanci. U hypotézy 2 se jedná o průměrnou relevanci pouze u odpovědí respondentů firem malých a u odpovědí respondentů firem středních a velkých byla problematika zhodnocena jako relevantní. Při hodnocení hypotézy 3 došlo ke shodě respondentů malých a středních firem v průměrnou relevanci, naopak respondenti firem velkých považují hypotézu za relevantní. Hypotéza 4 zde se respondenti malých firem shodují s respondenty z velkých firem v průměrné relevanci a respondenti firem středních pak ohodnotili problematiku jako relevantní. U poslední hodnocené hypotézy 5 pak došlo ke shodě názorů u respondentů malých a středních firem v průměrnou relevanci a respondenti velkých firem hodnotili problematiku jako relevantní.

Zároveň je možné konstatovat, že nejmenší hodnoty směrodatné odchylky byly vypočítány v případě druhé hypotézy u respondentů velkých firem a dále pak u čtvrté hypotézy v odpovědích respondentů firem středních. Naopak největší hodnoty byly stanoveny u první hypotézy v případě odpovědí respondentů malých firem a u čtvrté hypotézy v odpovědích respondentů firem velkých. Tato skutečnost u čtvrté hypotézy je zajímavá právě tím, že je zde velký rozkol mezi výsledky odpovědí respondentů malých, středních a velkých firem.

Tento rozkol spočívá nejen v tom, že u čtvrté hypotézy jako jediné bylo zjištěno, že dle odpovědí respondentů je zařazena podle malých a velkých firem mezi průměrně relevantní, kdežto u firem střední jako jednoznačně relevantní. Je to pozoruhodné především proto, že při výpočtech směrodatné odchylky je možné dojít k závěru, že dle odpovědí respondentů středních firem má tato odchylka nejnižší hodnotu, a tím se též nejvíce blíží stanovené střední hodnotě. Naopak výsledky stanovené z odpovědí respondentů firem malých a velkých atakují hodnoty nejvyšší a tím se své střední hodnotě nejvíce vzdalují. Tento nesoulad je možné připsat na vrub pochopení důležitosti problematiky multidisciplinárních týmů v rámci řízení inovací respondenty ze středních firem.

4.1.15 Závěrečné hodnocení výzkumného šetření

Prioritní orientací výzkumného šetření bylo ověření inovačního potenciálu českých firem s ohledem na stanovené hypotézy. Po provedení statistické analýzy je možné konstatovat, že hypotézy 1, 4 a 5 vykazují průměrnou úroveň relevance. Hypotézy 2 a 3 jsou souhrnně hodnoceny jako relevantní. Žádná z hypotéz nebyla hodnocena jako slabě relevantní nebo nerelevantní. Znamená to tedy, že je možné považovat všechny hypotézy za určitou měrou relevantní pro české prostředí průmyslových výrobců a prohlásit, že ani u jedné nebyla relevance jednoznačně zavržena.

Záměrem je tedy možné konstatovat, že následující hypotézy jsou pravdivé:

- H1:** Proinovační kultura firmy je nezbytná pro účinné prosazování inovací.
- H2:** Systematicky zavádět inovace je možné pouze tehdy, pokud se náměty na inovace sbírají a vyhodnocují systematicky.
- H3:** Pro zamezení ztrát se vždy u každého inovačního projektu zpracovává studie proveditelnosti.
- H4:** Při řízení inovací ve firmě je využíváno multidisciplinárních týmů.
- H5:** Projektové řízení inovací není ve firmě využíváno v maximální možné míře.

Relevance hypotéz byla též testována v závislosti na třídění dle dvou kritérií. Prvním kritériem bylo třídění z pohledu inovačních a neinovačních firem dle inovačního potenciálu. Z výsledků vyplývá jednoznačný rozdíl v pohledu na relevanci hypotéz mezi inovačními a neinovačními firmami. Respondenti inovačních firem považují všechny hypotézy za relevantní a naopak respondenti neinovačních firem za relevantní průměrně. K těmto výsledkům je třeba dodat, že největších směrodatných odchylek bylo zjištěno u první hypotézy a to jak u respondentů inovačních, tak neinovačních firem. Druhým kritériem bylo třídění dle velikosti firem. Z tohoto pohledu je možné konstatovat, že respondenti malých firem považují všechny hypotézy za průměrně relevantní. Respondenti středních firem považují za průměrně relevantní hypotézy 1, 3 a 5 a hypotézy 2 a 4 za relevantní. Respondenti velkých firem udávají za relevantní hypotézy 2,3 a 5 a hypotézy 2 a 4 za průměrně relevantní.

Při ověřování prvního podpůrného tvrzení, že za inovační firmu je obecně považována firma malá a střední, je možné konstatovat, že toto bylo vyvráceno zcela, a to z důvodu evidentně malé vybavenosti malých firem, kdy celých 72,5 % malých firem bylo vyhodnoceno z pohledu inovačního potenciálu pod hranicí hraničního inovačního

potenciálu a dokonce celých 33% bylo pod hranicí neinovačního potenciálu. U středních firem byla situace o poznání lepší, kdy pouze 36,8 % firem je možné svými výsledky inovačního potenciálu zařadit mezi neinovační, tedy firmy které skončily pod hranicí hraničního inovačního potenciálu. Středních firem, které dosáhly nižšího hodnocení než neinovační potenciál bylo však zjištěno pouhých 14,3 %. Jak vyplývá z hodnocení je možné považovat za nejvíce inovačně vybavené firmy velké, které pouze ve 21,4 % nedosáhly hranice hraničního inovačního potenciálu. Co je však překvapivé, ani jedna velká firma neskončila pod hranicí potenciálu neinovačního. Na základě statistické analýzy dále vyplývá, že v soubor respondentů malých firem je co do inovační vybavenosti nejvíce konsistentní a naopak soubor respondentů velkých firem vykazuje největší rozkolísanost výsledků, což naznačuje, že v daném souboru se nacházejí firmy jak s vysokou inovační vybaveností a zároveň připraveností účinně prosazovat inovace, tak firmy kde je skutečnost právě opačná.

Co se týče druhého tvrzení, že inovační firmy mají rozvinutější inovační potenciál než firmy neinovační a to ve všech sledovaných parametrech, je při prvním pohledu možné konstatovat, že toto bylo potvrzeno. Avšak při podrobném zkoumání dané problematiky je nutno dodat, že ne zcela. Je to z důvodu, že se vyskytly otázky, ve kterých bylo hodnocení shodné. Dokonce bylo u jedné otázky zjištěno, konkrétně otázky řešení konfliktů na pracovišti, že neinovační firmy předstihly firmy inovační. Je tedy možné vyslovit závěr, že ne všechny firmy zaregistrované v klubu inovačního podnikání je možné považovat z pohledu vybavenosti inovačním potenciálem za inovační. Při hodnocení inovačních firem bylo zjištěno, že celých 17% má inovační potenciál nižší než je hraniční inovační potenciál a dokonce 5% firem dosáhlo výsledků nižších než je neinovační potenciál. Na základě statistické analýzy bylo dále zjištěno, že výsledky odpovědí respondentů inovačních firem vykazují větší konsistenci než výsledky respondentů firem neinovačních.

4.2 Hybné síly firmy

Společnosti čelí v důsledku současného zpomalení ekonomiky zvýšenému tlaku na efektivní využívání času a zdrojů, a často tak není zřejmé, jak skloubit podporu inovací s nezbytnými úspornými opatřeními. Jenže právě organizace povzbuzující a podporující inovace ať už při vývoji nových produktů, nebo pro zefektivnění činnosti podniku - se dokáží lépe vyrovnat s ekonomickými tlaky i změnami.

Za neschopností českých firem stojí často neschopnost managementu. Kolik tuzemských manažerů dokázalo vybudovat společnosti, které se prosazují v zahraničí v otevřené konkurenci? Málo. Současná přetechnizovaná doba s sebou totiž přináší záplavu informací, teoretických poznatků i různých metod, často vydávaných za zázračné, které mají přispět k celkovému úspěchu firmy. Úkolem managementu je umět se v těchto informacích orientovat a vybrat z nich ty, které mohou nejúčinněji přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Při této snaze je třeba hledat optimální vztah mezi konkrétními žádoucími činnostmi, množstvím vynakládaných zdrojů a uplatněním správných principů řízení firmy. Jestliže jsou vykonávány žádoucí činnosti, umožňuje to vyvolat žádoucí chování nejen v řídicí činnosti, ale i v ostatních činnostech firmy, a to s vynaložením optimálního množství zdrojů. Žádoucí činnosti jsou výsledkem uplatnění správných principů řízení.

Jsou-li uplatňovány v řízení špatné principy, nelze to kompenzovat ani vynakládáním dalších zdrojů ani sebevětším úsilím.

Abraham Zaleznik trefně vystihl chorobu manažerského tápání. Mnoha vedoucím se řízení jeví (nejspíš pod vlivem literatury, manažerských škol a kurzů) jako sbírka řídicích metod. Když před mnoha lety pořizovali na stavební fakultě Českého vysokého učení technického v Praze seznam manažerských metod, měl na 300 položek. Dnes jich musí být nepoměrně víc. Z toho vyvěrá přesvědčení, že řízení není nic jiného než správně namíchaný koktejl metod. Neboť „dobré metody“ by měly vést k „dobrým výsledkům“.⁵³

Všeobecná dynamika ekonomického prostředí projevující se neustálých změnách způsobuje, že nelze dosáhnout konkurenční výhody jednou provždy. Proto

⁵³ Jirásek, J.A. Nesnesitelná lehkost řízení. Moderní řízení 2004. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 7. s. 11-13. ISSN 0026-8720

konkurenceschopnost dosažená v určitém okamžiku není tak důležitá jako míra jejího zlepšení dosažená ve srovnání s pokrokem konkurence za stejné období.

Pokud je cílem snažení získání konkurenční výhody firmy je třeba se nepochybně zaměřit i na okolí ve kterém daná firma „žije“. M. E. Porter ve svých publikacích⁵⁴ identifikoval pět sil (faktorů), které mají zásadní vliv na dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu, neboť jej ovlivňují především ceny, náklady a investice.

Na tomto místě si je možné předeslat, že se následující postup ztotožňuje s pojetím, že v kterémkoliv odvětví, ať domácím či mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních sil (tak jak je popsal prof. Porter): vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohazovací schopnost kupujících, dohazovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje celkovou intenzitu konkurence v odvětví. Současně odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví.

Je důležité dodat, že každé odvětví je významově jedinečné a má svou vlastní specifickou strukturu. Systémový rámec zmíněných pěti faktorů umožňuje firmě, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující.

Pro účely dalšího rozpracování jsou jednotlivé dílčí síly označeny S_1, S_2, S_3, S_4, S_5 ⁵⁵ a souhrnné působení těchto sil určující celkovou intenzitu konkurence v odvětví pak S . Toto pojetí současně odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví. Dodavatelé kapitálu, technologie, surovin, zákazníci, substituty, potenciální konkurenti, ti všichni jsou nebo mohou být z hlediska vývoje odvětví významní. Síla působení každého z pěti dynamických konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Struktura odvětví, přestože je relativně stabilní, se může v průběhu času měnit v závislosti na vývoji konkrétního odvětví.

Pro další postup je využit logický předpoklad, že žádoucím cílovým stavem je adekvátní obrana firmy proti možným hrozbám konkurence. Zároveň firma musí mít schopnost

⁵⁴ Porter, M.E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994 ISBN 80-85605-11-2.

Porter, M.E. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

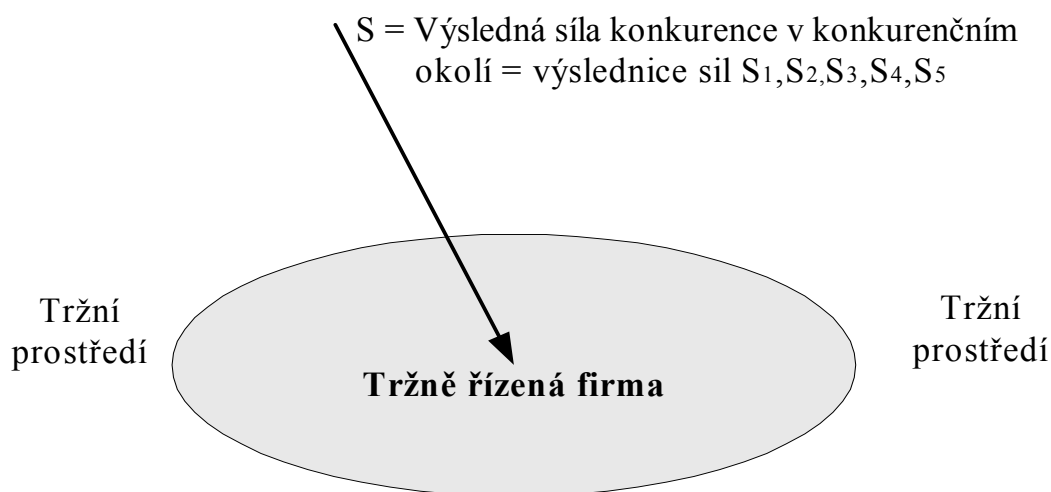
⁵⁵ S_1 - dohazovací schopnost dodavatelů, S_2 – hrozba vstupu nových konkurentů, S_3 – dohazovací schopnost zákazníků, S_4 – hrozba nových výrobků, S_5 – soupeření mezi stávajícími podniky

pružně využít možnost expanze při konkurenci slabé. Aby byla firma schopna takto reagovat, musí na to být odpovídajícím způsobem vybavena.

Zvolené přístupy a následující postup je založen na jisté analogii přejaté z technické oblasti funkce a chování nevolných těles⁵⁶. Objektem takto pojatého tělesa se pro tento případ stala tržně řízená firma, postavená na třech nosných firemních pilířích.

Sílu konkurence působící na tržně řízenou firmu je možno demonstrovat na obrázku 29 tak, že tato síla je reprezentována jako výslednice dílčích, vnějších konkurenčních sil.

Obr. 29: Výsledná síla konkurence působící na firmu



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Krchová]

První firemní pilíř nazvaný „Tržní rasance a flexibilita firmy“ tvoří svým složením základní předpoklad pro možný úspěch každé firmy. Je možné ho též označit za tzv. „regulační blok“ z důvodu, že slučuje takové firemní nástroje, které by měly sloužit jako odpověď na otázku quo vadis (kam kráčíš). Současně též odpovídá na otázku, která je pro každý podnik životně důležitá, tj. „co a jak prodat“. Obsahová náplň tohoto pilíře je popsána dále, včetně zobrazení tohoto firemního pilíře, jak je patrné z obrázku 30.

Pilíř P₁ pojatý jako síla - P₁ - Tržní rasance a flexibilita firmy

- mise a vize,
- cíle,
- strategie,

⁵⁶ Ječmínek, J. Technická mechanika – statika tuhých těles STNL Praha 1957

- distribuce,
- controlling.

Obr. 30: První firemní pilíř



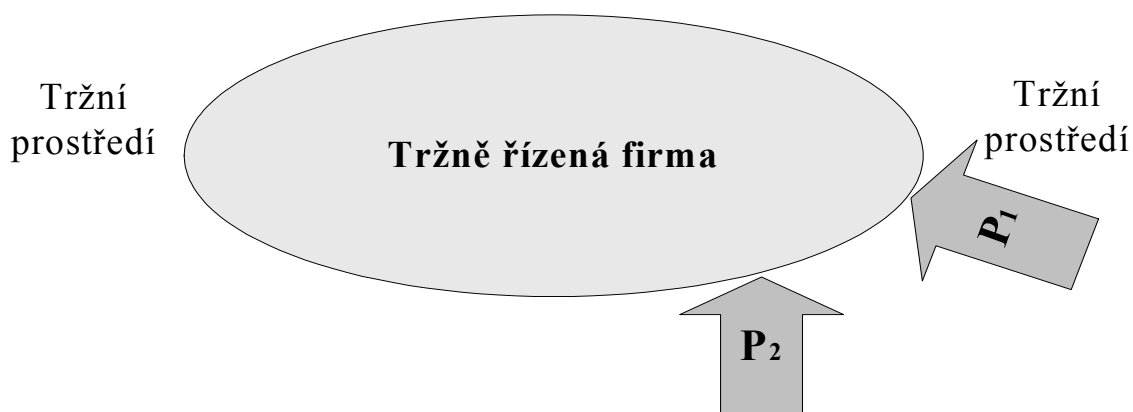
[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Krchová]

V tomto pojetí druhý firemní pilíř nazvaný jako „Ekonomické jistoty a procesní stabilita firmy“ v sobě zahrnuje všechny důležité procesy, které se vztahují k předmětu podnikání a samozřejmě též k dalším činnostem, které jsou s předmětem podnikání nutně vzájemně propojené. Všechny tyto činnosti jsou pro firmu životně důležité a žádná z nich nesmí být opomenuta, či být jí přikládán menší význam než ostatním. Pokud budou všechny tyto procesy správně zabezpečeny, může firma stavět na tom, že má zajištěnu svou stabilitu a jistotu. Pokud by byly některé činnosti opomenuty, docházelo by ke ztrátě stability celé firmy a tím i nemožnosti dalšího rozvoje. Tento pilíř je možné jinými slovy též nazvat jako pilíř, který říká „co a jak vyrobit“. Podrobný rozklad tohoto pilíře, včetně zobrazení, lze vyčíst z obrázku 31.

Pilíř P_2 pojatý jako síla - P_2 - Ekonomické jistoty a procesní stabilita firmy

- „Procesy“ předmětu podnikání (výroba) vč. souvisejících
 - ⇒ řízení,
 - ⇒ finance,
 - ⇒ znalosti,
 - ⇒ lidé,
 - ⇒ IS/IT
 - ⇒ organizační struktura.

Obr. 31: Druhý firemní pilíř



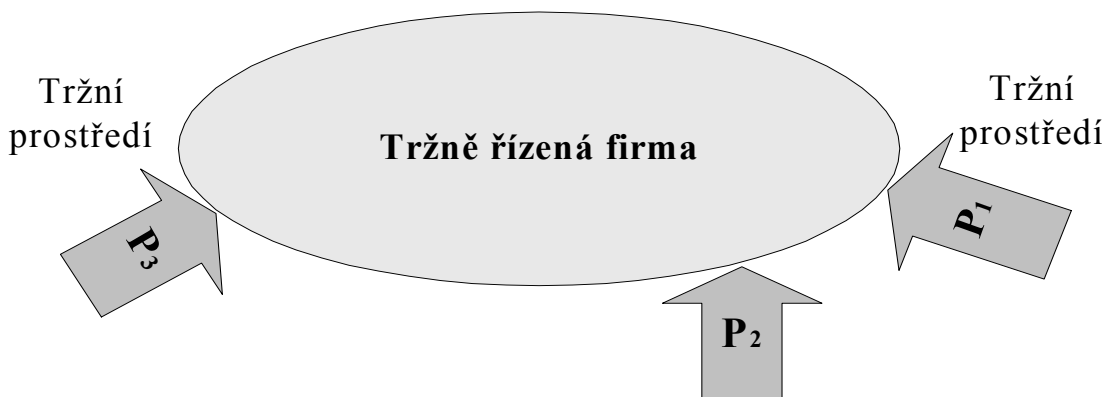
[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Krchová]

Vzhledem k existenci turbulentního prostředí na trhu a nutnosti systematických reakcí na jeho výkyvy, je nutné klást největší důraz na poslední pilíř, který nese název „Schopnost realizace rozvojových změn firmy“. Tento pilíř v sobě nese všechny změny, které firma provádí, a kterými se stále snaží udržovat si svou konkurenční výhodu. Jinými slovy je možné tento pilíř popsat též jako odpověď na otázku „co a jak změnit“. Popis tohoto pilíře následuje včetně zobrazení na obrázku 32.

Pilíř P_3 pojatý jako síla - P_3 - Schopnost realizace rozvojových změn firmy s akcentem na:

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

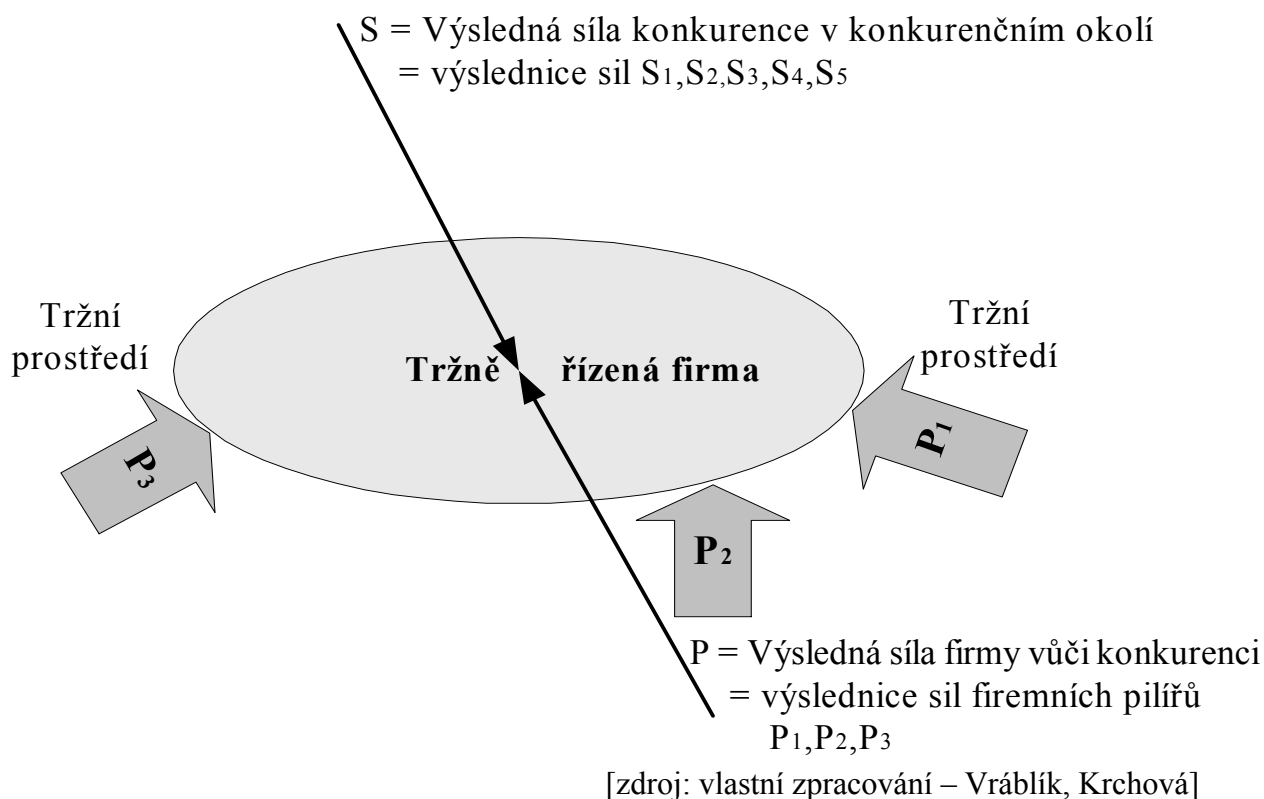
Obr. 32: Třetí firemní pilíř



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Krchová]

Minimálně rovnovážný stav garantovaný určitostí tří firemních pilířů výsledných sil S a P je pak s ohledem na předcházející postup opravňující k formování a vytvoření modelu odrážející Porterův systém sil tak, jak je patrný z obrázku 33.

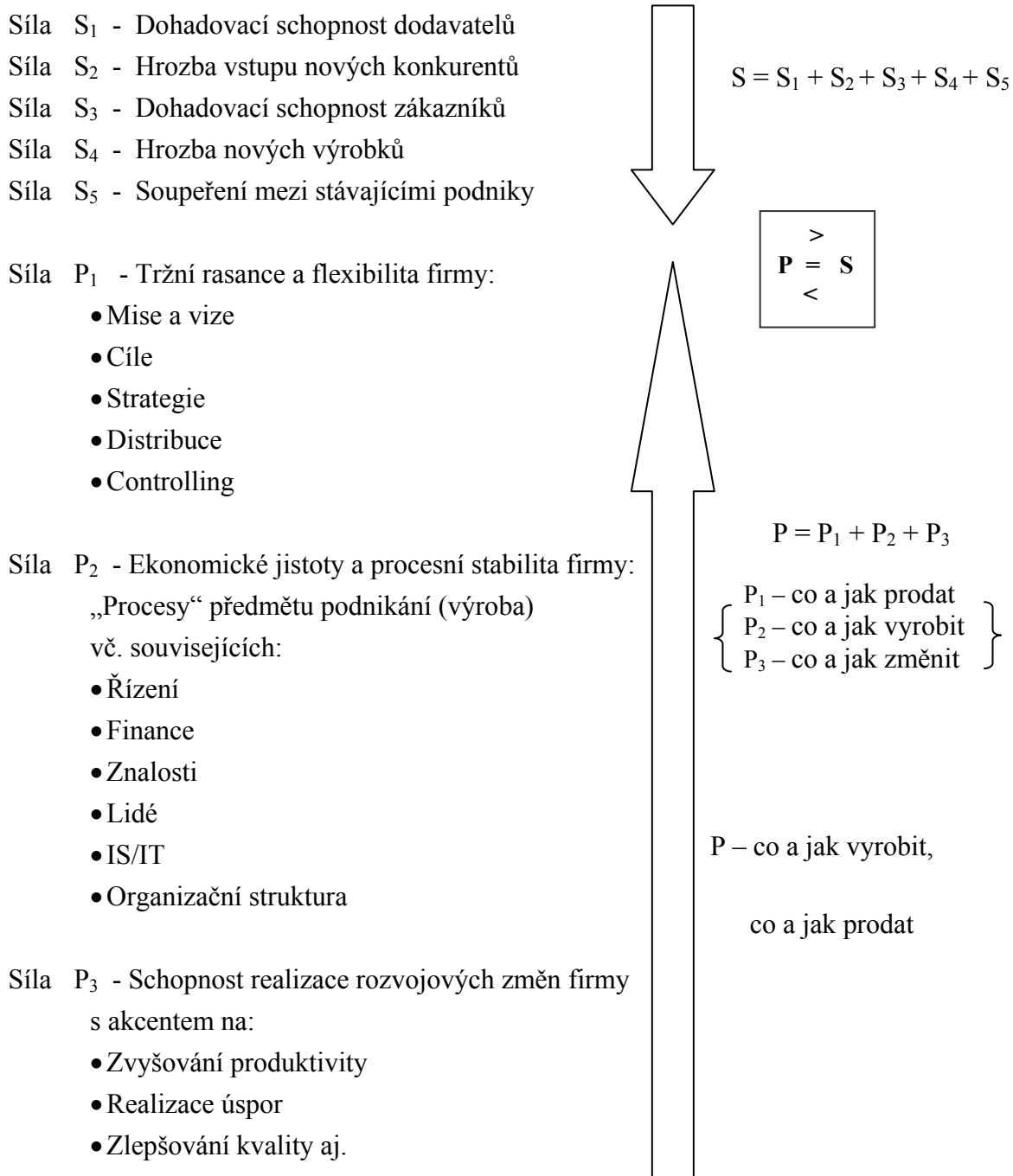
Obr. 33: Model utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence



Model prezentovaný na obrázku 33 je rozpracován do nástinu rovnovážných podmínek, který pojímá všechny dříve zmíněné části firemních pilířů (lépe řečeno firemních sil) včetně jednotlivých Porterových sil působících jako protipól.

Legenda a nástin rovnovážných podmínek v kontextu s pojetím přejatého z modelu utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence jsou pak následující:

Obr. 34: Legenda a nástin rovnovážných podmínek



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Krchová]

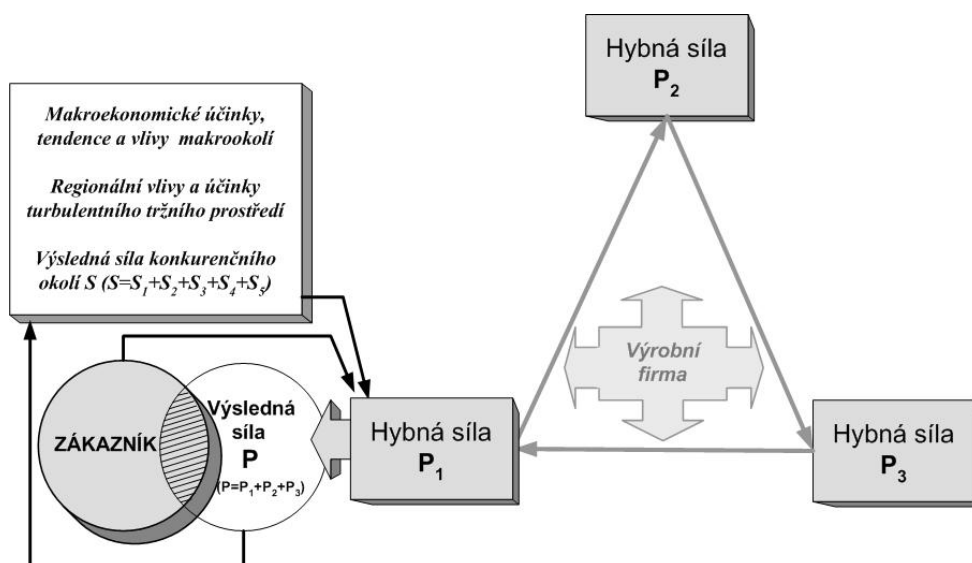
4.2.1 Řízení hybných sil

Dosahování konkurenční schopnosti je dynamickým procesem a proto musejí být dynamické i všechny oblasti činnosti podniku. Jakmile se stanou statickými, sníží se jejich schopnost reakce na změny v konkurenčním prostředí. Systémy řízení i ostatní systémy v podniku musejí být budovány tak, aby v sobě obsahovaly možnosti zlepšování a pružnosti.

Jak již bylo uvedeno u legendy a nástinu rovnovážných podmínek, výstižnější označení než firemní pilíře je označení firemní síly – v tomto pojetí označené jako hybné síly obsahově korespondující s pojetím jednotlivých pilířů. Terminologický posun byl zvolen proto, že u firemních pilířů, tak jak byly popsány, byla možnost adaptace na okolní změny limitována silou konkurenčního okolí. V praktických podmínkách jsou firmy v přímém kontaktu nejen s konkurenčním okolím, ale ve velké míře jsou ovlivňovány jak makroekonomickými účinky, tendencemi a vlivy makrookolí, tak i regionálními vlivy a účinky turbulentního tržního prostředí. Další velmi významnou změnou mezi pojetím firemních pilířů a firemních hybných sil je postavení zákazníka (popřípadě skupin zákazníků). V pojetí firemních pilířů byla síla zákazníků včleněna jako jedna síla v Porterově modelu pěti sil. V inovovaném pojetí hybných sil je pojmán zákazník nejen jako jedna ze součástí konkurenčního okolí, ale je cyklicky začleněný, přitom však samostatně existující svébytný subjekt. Zákazníková přání a požadavky se transformují do firemní reality a zároveň zákazník tvoří zpětnou vazbu účinnosti a účelnosti přijatých opatření, což koresponduje se současnými přístupy uspokojování potřeb zákazníka (CRM). Svěbytnost subjektu (zákazníka) je navíc vyjádřena skutečností, že pro zvýšení hodnoty podniku je nutné zvýšení skutečné ekonomické ziskovosti zákazníků. Do tohoto pojetí je začleněn přístup, kdy si firma plně uvědomuje, že její hodnota je agregovanou hodnotou zákazníka. Tento přístup je patrný z obrázku 35.

Je možné konstatovat, že každá dnešní výrobní firma je vybavena základními hybnými silami. Tyto hybné síly však mají ve velké většině firem až nepřírozeně statický vzhled. V praxi to znamená, že firmy jsou sice vybaveny třemi základními hybnými silami (na kterých je postavena jejich konkurenceschopnost), avšak je nevyužívají v maximální míře spíš naopak. K tomu, aby se tato situace změnila a firmy začaly svůj potenciál plně využívat, slouží následující přístup řízení hybných sil.

Obr. 35: Model hybných sil v „klasické“ výrobní firmě



[zdroj: vlastní zpracování – Krchová, Vráblík]

Jak bylo uvedeno, okolní prostředí je reprezentováno nejen konkurenčním okolím, ale samozřejmě i makrookolím a okolím regionálním. Toto okolní prostředí se svými příležitostmi i hrozbami vstupuje do první hybné síly. Stejně tak do této síly vstupují impulsy od zákazníků. První hybná síla, svou výbavou tzv. „regulačním blokem“, transformuje dané okolní příležitosti, hrozby, ale především zákaznické impulsy na reálné podněty. Cesta těchto podnětů pak pokračuje do druhé hybné síly, představující veškeré procesy a celý vnitřní systém firmy. V této síle se realizují podněty, které nevyžadují systémové úpravy. Uzavírající třetí síla s náplní veškerých změn uvnitř firmy je poslední, ve které se realizují podněty vyžadující změny. Celý koloběh se uzavírá opět první hybnou silou. Tyto tři síly nám pak dají dohromady jednu výslednou sílu, která se „utká“ s očekáváním zákazníků a s okolním prostředím.

Do modelu hybných sil v „klasické“ výrobní firmě (obrázek 35) vstupuje celou svou vahou okolní prostředí i zákazník. „Klasická“ výrobní firma sice tyto vlivy prostředí filtruje, avšak vzhledem k omezené schopnosti své hybné síly „rozhýbat“, je schopna pouze zpracované podněty přijmout, ale v naprosté většině je jen zčásti schopna využít ve svůj prospěch. Reakce firmy na vývoj v jejím okolním prostředí a na něm vznikajících podnikatelských příležitostech či hrozbách pro její podnikání, je do značné míry předurčena vlastnostmi i uspořádáním jejích vnitřních zdrojů a také způsoby interakce s okolím. Má-li být reakce firmy na změny ve vnějším prostředí dostatečně pružná a také pokud možno nejlépe odpovídat tomu, co předpokládají zákazníci očekávají od nabídky zboží a služeb, musí být vnitřní prostředí firmy uspořádáno tak, aby cesta ke stanoveným cílům jejích

aktivit byla účelná a efektivní při často radikálním vývoji v postojích nejen zákazníků, ale i celého okolí.

Tyto síly je nutno pojímat ve vzájemné symbióze jako systém, který je projektově, ale především efektivně řízen. Firmy jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím mnohostranném prostředí, které organizace často ke své škodě ignorují. Z tohoto důvodu je třeba do modelu řízení hybných sil zahrnout kromě konkurenčních sil (v podobě Porterova modelu pěti sil), stále více významné regionální vlivy a účinky turbulentního tržního prostředí a v neposlední řadě makroekonomické účinky, tendence a vlivy makrookolí.

Reakce firmy na vývoj v jejím okolním prostředí a na něm vznikajících podnikatelských příležitostí či hrozeb pro její podnikání, je do značné míry předurčeno vlastnostmi i uspořádáním jejích vnitřních zdrojů a také způsoby interakce s okolím. Má-li být reakce firmy na změny ve vnějším prostředí dostatečně pružná a také pokud možno nejlépe odpovídat tomu, co předpokládají zákazníci očekávají od nabídky zboží a služeb, musí být vnitřní prostředí firmy uspořádáno tak, aby cesta ke stanoveným cílům jejich aktivit byla účelná a efektivní při často radikálním vývoji v postojích nejen zákazníků, ale i celého okolí.

Z těchto důvodů je třeba „klasickou“ výrobní firmu do určité míry obsahově rozšířit, přičemž původní model zůstane výchozím fundamentem. Rozšíření znamená zavedení tří zásadních systémů do podnikové reality, těmito jsou:

- **Procesně orientovaný systém řízení firmy.**
- **Projektově orientovaný systém řízení firmy.**
- **Inovačně orientovaný systém řízení firmy.**

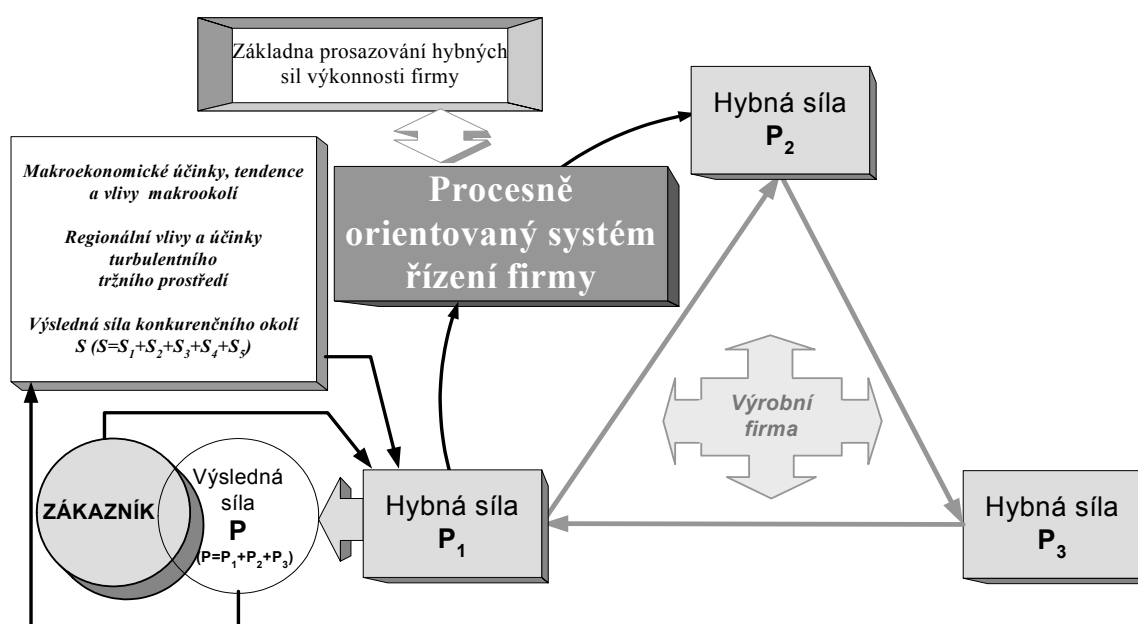
4.2.1.1 Procesně orientovaný systém řízení firmy

Jako první byl do původního modelu začleněn procesně orientovaný systém jako nutná podmínka pro účinné prosazování hybných sil výkonnosti firmy. Původní model obsahující firemní procesy zůstává v novém pojetí zachován a je o tento systém pouze doplněn. Důvodem je orientace na hodnotu pro zákazníka a jeho potřeby. Takovéto pojetí sloužící jako základna prosazování hybných sil výkonnosti firmy je zastřešeno především cíleným

zajišťováním vysoké produktivity, jakosti, nízkých nákladů ve všech svých procesech a vysokou pružností procesů reagujících na potřeby zákazníka.

V tomto přístupu dochází k zásadním změnám v práci hybných sil. Je to především proto, že poté co do modelu vstupuje celou svou vahou okolní prostředí a firma je „přefiltruje“ tak se v první hybné síle změny z příležitostí a hrozeb na reálné podněty. Tyto podněty však nevstupují okamžitě do „statických“ firemní procesů, nýbrž do procesně orientovaného systému řízení firmy, který je náležitě usměrní a který z tohoto úhlu pohledu považujeme za základnu prosazování hybných sil výkonnosti firmy.

Obr. 36: Procesně orientovaný systém řízení firmy



[zdroj: vlastní zpracování – Krchová, Vráblík]

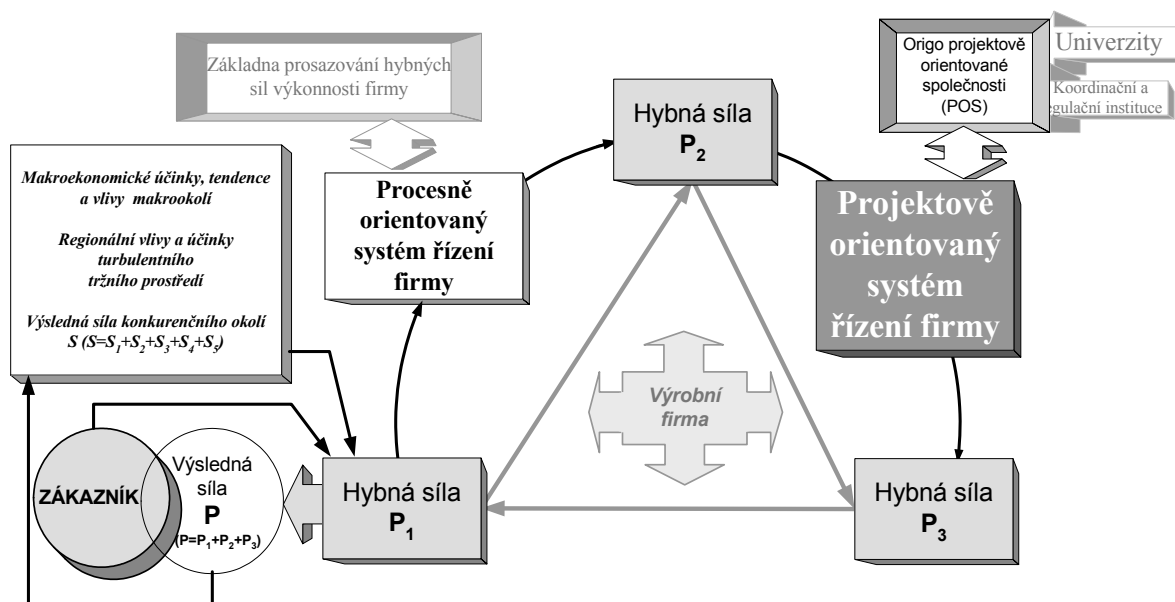
4.2.1.2 Projektově orientovaný systém řízení firmy

Druhým systémem včleněným do původního modelu je projektově orientovaný systém řízení firmy. Důvodem této změny je, že v případě nemožnosti realizace podnětů na úrovni procesů a procesního řízení je nutné tyto podněty realizovat vzhledem ke své důležitosti jako jednotlivé projekty a ty pak efektivně projektově řídit.

Pro lepší funkčnost tohoto systému je možné doporučit, aby se v rámci firmy začalo postupně utvářet origo projektově orientované společnosti, kdy cílem je stát se projektově

orientovanou společností. K tomuto účelu též dopomáhají externě vstupující univerzity jako základna nových poznatků a též koordinační a regulační instituce usnadňující budoucí realizaci projektově orientované společnosti.

Obr. 37: Projektově orientovaný systém řízení firmy



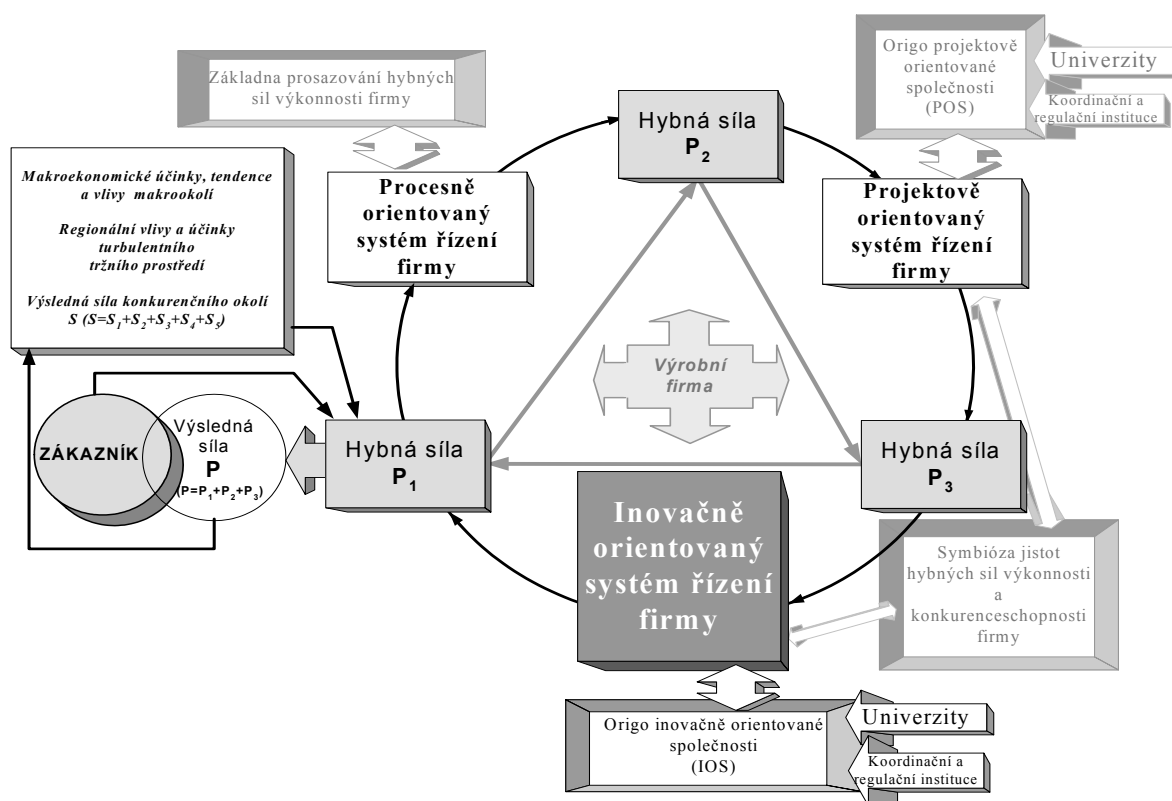
[zdroj: vlastní zpracování – Krchová, Vráblík]

4.2.1.3 Inovačně orientovaný systém řízení firmy

Třetím a posledním zavedeným systémem je inovačně orientovaný systém řízení firmy. Zde celou svou vahou vstupuje problematika schopnosti rychlé reakce na okolní změny a to především z pohledu inovací produktů, jelikož se jedná o hlavní nástroj k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody či vyšší hodnoty pro zákazníka. Z praktického pohledu tento systém v sobě nese především schopnost řešení extrémně náročných projektů z oblasti výzkumu, vývoje, ale i implementace inovačních projektů do firemní reality.

Tak jako u projektově orientovaného systému řízení firmy je možné doporučit, aby se v rámci firmy začalo postupně utvářet origo inovačně orientované společnosti, kdy cílem je stát se inovačně orientovanou společností. K tomuto účelu též dopomáhají externě vstupující univerzity, jako základna nových poznatků a koordinační a regulační instituce usnadňující budoucí realizaci inovačně orientované společnosti.

Obr. 38: Inovačně orientovaný systém řízení firmy



[zdroj: vlastní zpracování – Krchová, Vráblík]

Spojením projektově a inovačně orientovaného systému řízení firmy je zajištěna symbióza jistot všech tří hybných sil s dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopností firmy. Právě díky spojení těchto dvou systémů totiž vzniká možnost podstatného zvýšení úspěšnosti realizovaných inovací a mimo to dochází k hmatatelným úsporám v čase, nákladech, ale i ostatních zdrojích.

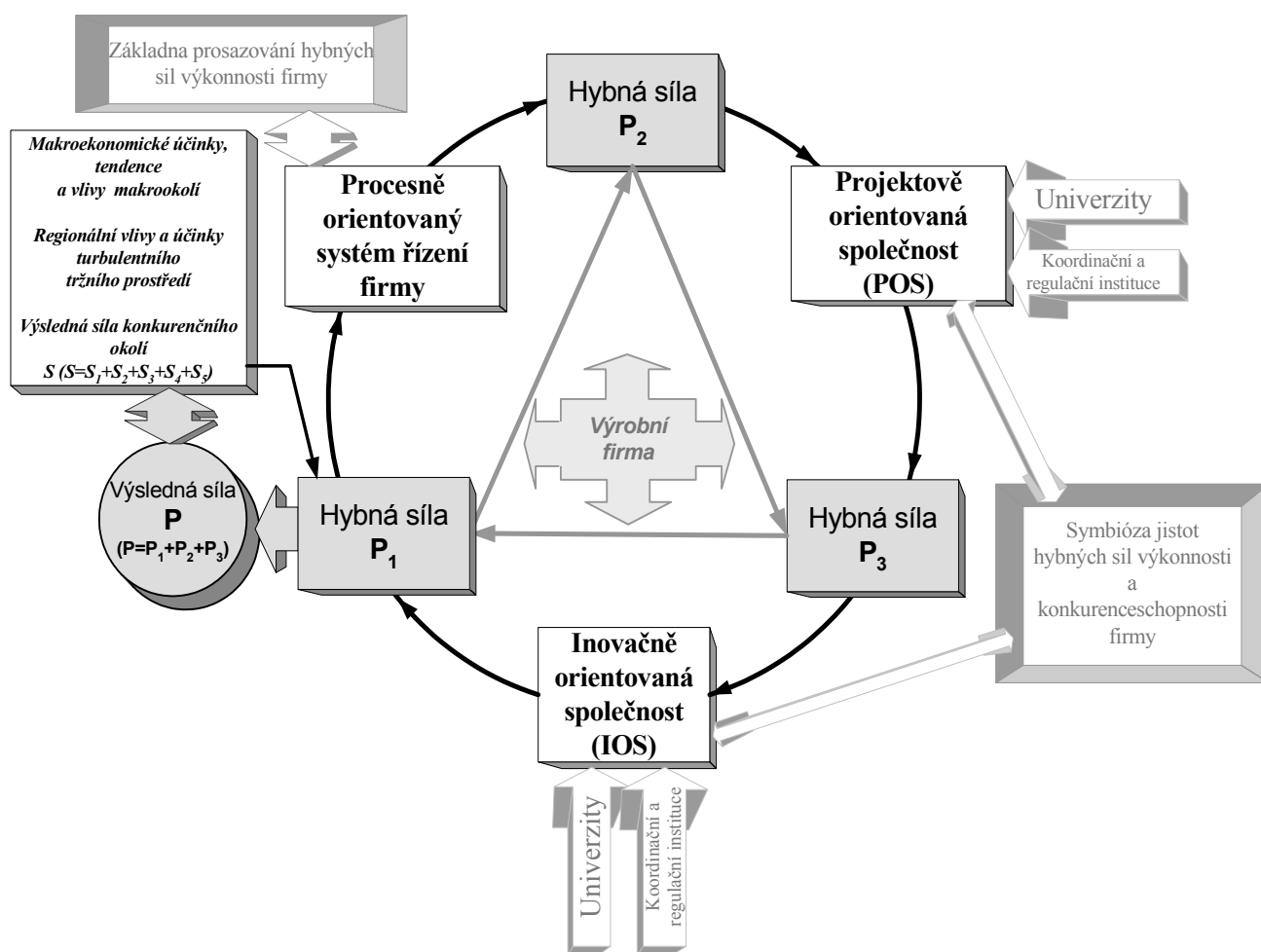
Včleněním posledního systému řízení firmy se celý koloběh uvnitř firmy uzavírá, když se podněty ve formě inovačně zrealizovaného projektu vrací zpět do první hybné síly a potažmo do výsledné síly celého podniku, která se v konečném důsledku vítězně utká v boji s okolním turbulentním prostředím, neúspěšnou konkurencí a nesmlouvavými zákazníky.

K tomuto modelu je třeba dodat, že aby byl úspěch firemních hybných sil zaručen, je nutno zavést do firemní reality všechny tři systémy, tj. procesní, projektový i inovační, což je odloženo výsledky analýz českého podnikatelského prostředí zastoupených vzájemným propojením Porterova modelu pěti sil společně s analýzami makroekonomického (PEST analýza), regionálního (multikriteriální analýza) a bezesporu i firemního prostředí stran spokojenosti zákazníka (KFÚ). Takováto výbava umožňuje firmě proniknout do složité a

zatím ne zcela konkrétně popsané problematiky konkurenceschopnosti, přičemž takto koncipovaná firma je připravena splňovat i požadavky norem ISO.

V konečném důsledku by se postupnou transformací měly systémy řízení změnit kromě procesně orientovaného systému řízení firmy na projektově a inovačně orientovanou společnost (PIOS), jak je zřejmé z obrázku 39.

Obr. 39: Projektově a inovačně orientovaná společnost



[zdroj: vlastní zpracování – Krchová, Vráblík]

4.2.2 Projektově a inovačně orientovaná společnost

Zaměření se na téma projektově a inovačně orientované společnosti je v současné době sice vyzdvihovaná, v praxi však minimálně aplikovaná problematika systematických výrobních inovací, které v českých firmách probíhají z velké většiny způsobem nikoli systematickým a iniciativním k potřebám trhu, ale naopak způsobem nahodilým a trhem vynuceným.

Neustálé zlepšování vyžaduje neustálý růst poznatkové základny, jak teoretické, tak praktické povahy. Systém, který přestane vyhovovat je třeba okamžitě měnit. Ba co víc, mnohé problémy může kvalitní management předvídat, připravit se na ně, popřípadě zmírnit jejich důsledky. Proces učení, který je předpokladem procesu zlepšování nikdy nekončí. A nejnebezpečnější pro existenci a úspěch podniku je usínat na vavřínech nebo lpět na překonaných představách.

K této problematice se váže právě **oblast projektového řízení** umožňující prosazování žádoucích změn. Tento systém řízení je u nás v současnosti málo známý a bohužel omezeně používaný.

Spojením systematických inovací a projektového řízení, jakožto řízení prosazujícího změny, by bylo možné minimalizovat neúspěch zavádění inovací, který je v současné době alarmující - 35%.

PIOS, v níž se snoubí zásady projektově orientované a inovačně orientované společnosti, musí vykazovat všechny schopnosti a dovednosti obou typů. Je samozřejmé, že takováto společnost musí mít tendence a především ochotu své schopnosti neustále rozvíjet. Nejedná se pouze o rozvoj aplikace metod projektového řízení a řízení inovací jako takových, jde též o systematický rozvoj v oblasti procesního řízení a všech jeho částí.

Je možné zastávat názor, že jediné inovační firma, tak jak bylo předestřeno, může být prosperující a konkurenceschopná. Těžiště účinného systému řízení takovéto firmy je možné spatřovat především v tom, že v plném rozsahu pojme a využije především moderních nástrojů plánovacích, ovlivňovacích, regulačních a kontrolních, v protipólu s důslednou koordinací a organizováním cest k dosahování dílčích a souhrnných firemních cílů s důslednou a favorizovanou cestou k adresným zákazníkům.

4.3 Inovačně orientovaná společnost

V současném globalizujícím se prostředí se prakticky žádná z národních ekonomik nemůže vyhnout obecným rysům světového ekonomického vývoje. Ten se projevuje v celé řadě momentů – v rostoucích požadavcích zákazníků, v globalizující se konkurenci, ve zkracujících se životních cyklech výrobků, v inovačních tlacích, v expanzi informací atd. Všechny tyto skutečnosti jsou vnímány jako změny, se kterými se každá firma musí vyrovnat.

Je možné se ztotožnit s tvrzením J. Vebera, že „je na každé firmě, aby v těchto změnách nespátkovala pouze deprimující moment, na který je nutno reagovat, ale aby ve změnách hledala příležitosti, byla na ně připravena, některé sama iniciovala nebo na ně alespoň pružně reagovala“⁵⁷.

Inovačně orientovaná společnost (dále IOS) je pojata jako koordinované propojení **tří dílčích fragmentů**. Prvním fragmentem je samostatný inovačně orientovaný systém řízení firmy pojmáný jako výchozí podmínka pro budoucí utváření IOS. Druhým fragmentem je propojení inovačně orientovaného systému řízení firmy s podporou a spoluprací s univerzitami a to jak na poli výzkumu, tak i vzdělávání⁵⁸ a též s koordinačními a regulačními institucemi⁵⁹. Díky tomuto cílenému propojení vznikne origo⁶⁰ inovačně orientované společnosti, přičemž origo je zde pojmáno jako výchozí předpoklad pro vznik inovačně orientované společnosti. Poslední třetí fragment je utvářen v součinnosti s hybnými silami zabezpečujícími tržní rasanci a flexibilitu firmy, dále pak ekonomickou jistotu a procesní stabilitu a v neposlední řadě schopnost realizace firemních rozvojových změn.

⁵⁷ Veber, J., *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha, 2000. ISBN 80-7261-029-5

⁵⁸ Nemusí se jednat pouze o university. Do tohoto systému mohou být zapojeny i školy střední a ostatní vzdělávací a školicí střediska.

⁵⁹ Jedná se především o orgány státní a veřejné správy, podpůrné instituce typu regionálních rozvojových agentur, hospodářských komor, či různých asociací (např. Asociace inovačního podnikání, Asociace výzkumných organizací ČR). Dalšími velmi důležitými institucemi mohou být obchodní asociace, agentury pro výzkum trhu, agentury PR a reklamy či certifikační instituce.

⁶⁰ = počátek, odvozeno z deskriptivní geometrie, znamená počáteční propojení rovin

4.3.1 Fragment 1: Inovačně orientovaný systém řízení firmy

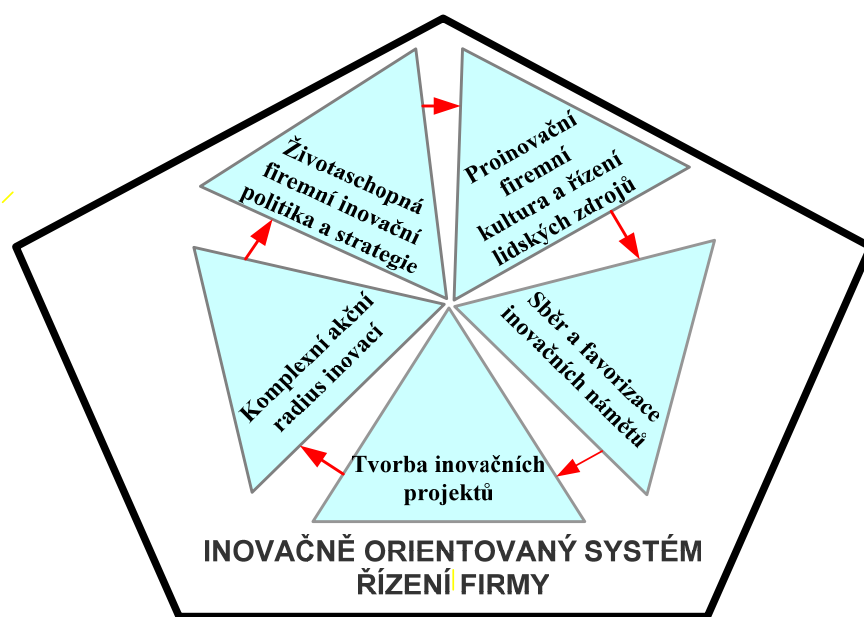
Inovace, potažmo nové produkty, jsou kritickým faktorem úspěchu nebo též neúspěchu každé firmy v konkurenční soutěži. Bohužel je nutné konstatovat, že v současné době z pohledu úspěchu realizace inovací se jedná v naprosté většině o úspěch nahodilý a nekoncepční. Jedním z důvodů neúspěchu je nesystémový přístup k problematice řízení inovací. Jako fundament pro budoucí úspěch je možné pokládat zavedení jednotlivých částí inovačně orientovaného systému řízení do firemní reality.

Inovační aktivity vždy sloužily k vytváření specifických postupů, které zřetelně rozlišovaly způsob, jakým jednotlivé firmy angažovaly znalosti a vědomosti při vytváření inovací. To předznačuje závislost na evoluční cestě determinované akumulovanými vědomostmi a zkušenostmi uvnitř dané firemní kultury, stylu managementu a nastavení prováděcích postupů. Z tohoto pohledu je „závislost na cestě“ vytvářena jako vnitřní cyklus etablojící jisté subjekty jako nositele znalostí, kteří jsou zavazováni ke sdílení pochopení pro firmu a poskytují přístupy tyto znalosti rozvíjející.

Tyto tradice jsou vzájemně kompatibilní v mnohých aspektech. Samozřejmě se ostře liší ve stupni s jakým je firma na své cestě slibující nové dimenze rozvoje limitována závislostí na obsahu a zaměření své znalostní základny. Zavedením a zdokonalováním přístupů znalostního managementu může společnost realisticky modifikovat a rozvíjet své hranice inovování, čímž si otvírá další dimenze podnikatelských příležitostí. Toho je dosaženo zvyšováním schopností firmy vytvářet varianty za použití současných praktik a schopností jako platformy výzkumu nových příležitostí.

Inovačně orientovaný systém řízení firmy musí, tak jak bylo výše uvedeno, vykazovat praktické dovednosti a schopnosti v oblasti řízení inovací. Tyto kompetence musí být vzájemně propojeny, nemohou být pojímány izolovaně a jsou včleněny do pěti oblastí, jak je zřejmé z obrázku 40. Tyto oblasti je možné souhrnně označovat jako praktické kompetence inovačně orientované společnosti.

Obrázek 40: Fragment 1: Inovačně orientovaný systém řízení firmy



[zdroj: vlastní zpracování]

4.3.1.1 Životaschopná firemní inovační politika a strategie

Firma snažící se udržet a upravit si svoje postavení na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by jí umožnila dosáhnout konkurenční výhody v porovnání s ostatními firmami na trhu. Toto tvrzení potvrzuje praxe inovačních firem, kde je zřejmé, že právě ty firmy, které se úspěšně prosazují na svých trzích, mají ve své firemní strategii důsledně začleněnou inovační politiku. Inovace ve firmě je třeba jednoznačně chápat jako firemní rozvojovou příležitost. Z tohoto pohledu je pro firemní strategii prioritou identifikovat ty změny, které jsou zapříčiněny realizací inovací ve vztahu k požadavkům na různé zdroje (kapitálové, znalostní, dovednostní, technologické apod.) a stejně tak k výši rizika ve spojení s mírou potenciální návratnosti investic do inovací. Nicméně, je enormně důležité respektování potřeb zákazníků vyplívající z umísťování nového produktu na trh. Nové produkty jsou kritickým činitelem úspěchu každé firmy v konkurenční soutěži. Skutečností však zůstává, že mnoho nových produktů není na trhu úspěšných. Důvodem je obvykle nevhodná volba inovační strategie anebo chyby při její realizaci.

Šíři všech aspektů firemní inovační politiky a její rozvoj je možné demonstrovat pomocí obrázku 41 nazvaného vzájemné vazby utváření firemní inovační politiky s akceschopným firemním inovačním dynamem. Základ inovační politiky je konstituován především v souladu s inovační teorií, kdy tvůrčí lidská aktivita „A“ vyvolává pozitivní inovační

Úlohou inovační strategie je určit prostřednictvím cílů a inovačních postupů budoucí obraz firmy. Mnoho firem nemá v současnosti zpracovanou inovační strategii. Ve většině firem reagují až když změny nastanou, resp. až jsou evidentní signály upozorňující na potřebu inovací. Příklady takovýchto signálů mohou být např. vznikající problémy s odbytem, neúměrně rostoucí náklad na vývojové práce a marketing a často vznikající problémy jako jsou reklamace, odchody pracovníků či spory mezi odděleními.

Základní požadavky na inovační strategii je možné definovat jako:

- **Variantnost** (změny v podnikatelském prostředí vyžadují zpracování strategie ve variantách. Ty mají za úkol právě zohledňovat minulý, současný a předpokládaný vývoj).
- **Dlouhodobý časový horizont** (navzdory variantnosti strategie se nemůže měnit den, co den).
- **Systémovost** (Strategie zohledňuje všechny důležité faktory působící na podnikání).
- **Faktor času** (Strategie významně zohledňuje časové relace jak jsou termíny důležitých opatření, návazností, časových rezerv...).
- **Koncentrace zdrojů a aktivit** (Pro realizaci přijaté strategie je třeba koncentrovat všechny dostupné zdroje)⁶².

K pochopení problematiky správné orientace firemní inovační strategie a firemní inovační politiky je možné nabídnout modelové pojetí tří možných cest vedoucích k ekonomické prosperitě a konkurenceschopnosti firmy, respektive k ekonomické neprosperitě a z toho plynoucí ztráty konkurenční schopnosti, jak je patrné na obrázku 42.

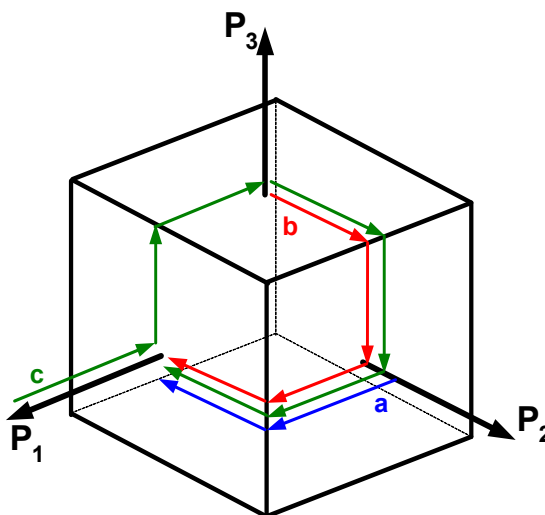
Pokud je znázorněna stabilita, ale především možná dynamika vyváženého stavu dříve prezentovaných tří firemních hybných sil P_1 (tržení rasance a flexibilita firmy), P_2 (ekonomická jistota a procesní stabilita), P_3 (schopnost realizace firemních rozvojových změn) na modelovém vyjádření pomocí demonstrace krychlí, pak je možné vyjádřit předpoklad tří možných cest:

- *První cesta „a“* vyjadřuje sevřené propojení stávající výroby s prodejem. Tato cesta se vyznačuje inovační výrobkovou absencí, následnou výrobní setrvačností a z toho plynoucí prohlubující se ekonomickou neprosperitou, postupnou ztrátou konkurenční pozice, konkurenční výhody a tím z dlouhodobého pohledu i celkovou ztrátou konkurenceschopnosti. Tento stav je možné též vyjádřit z hlediska rovnováhy vztahem, kdy okolní síly převyšují síly firmy ($P < S$).

⁶² Kováč, M. Inovavácie a technická tvorivosť. Skriptum. Košice : TU Košice 2002 120s. [online] [citace 2005-01-22] Dostupné z <<http://www.tuke.sk/sjf-kiar/>>

- *Druhá cesta „b“* vyjadřuje možný vstup tzv. podnětných inovací do podmínek stávající výroby s tím, že výroba nemusí tuto inovaci absorbovat.
Může nastat i extrém, že inovace jako výsledek firemního výzkumu a vývoje nebyla předem ověřena trhem a tudíž trh ji plně nepodpoří. Tato cesta nemá trvalý charakter, nerespektuje tržní impulsy a firma může postupně ztrácet svou dosavadní ekonomickou prosperitu a tím i konkurenceschopnost, analogicky jako v případě cesty „a“. Pokud jde o požadovaný rovnovážný stav, může v krátkodobém horizontu dojít k rovnováze okolních sil se silami firmy ($P = S$), avšak z dlouhodobého hlediska bude stav totožný jako při cestě „a“, tudíž okolní síly převyšují síly firmy ($P < S$).
- *Třetí cesta „c“* je pokládána z pohledu firemního strategického řízení zaměřeného na inovace za jedinou a možnou, z důvodu, že firma bude prosazovat a zavádět do výroby pouze takové inovace, které odrážejí potřeby trhu (zákazníků).
Firma získává jistoty v utváření hodnototvorného řetězce, posílí svou konkurenční pozici i konkurenční výhodu tak, že se stane z dlouhodobého hlediska konkurenceschopnou a současně ekonomicky prosperující. Dle tohoto přístupu jsou jediné vyvolané inovace základem toho, aby firma dosáhla stavu, kdy její strategie bude skutečně strategií inovační a tím i docílí své převahy ve vztahu k okolí ($P > S$).

Obr. 42: Model možných cest ovlivňujících ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost

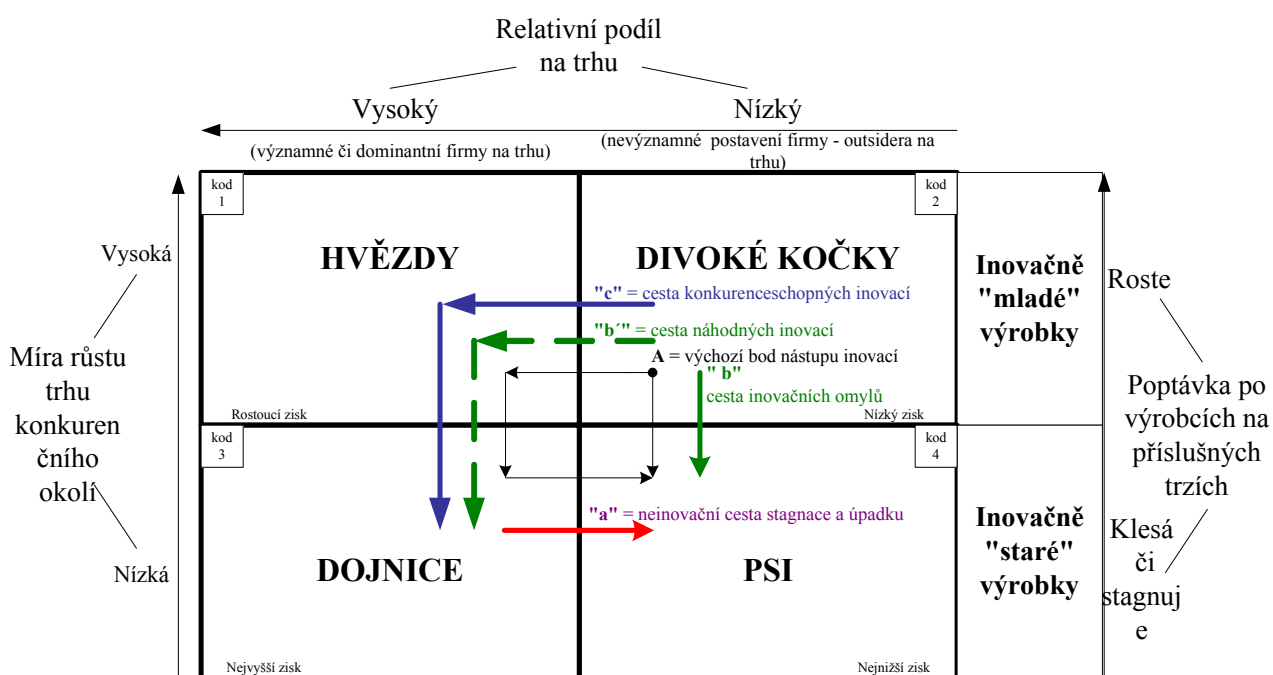


[zdroj: vlastní zpracování - Krchová, Vráblík]

Oprávněnost, význam, pozici jakož i komplexní funkci všech tří cest je dále zakotven pro účel teoretického i praktického pochopení do klasické matice Bostonské konzultační skupiny, kterou tvůrčím způsobem z pohledu řízení inovací a inovačních procesů upravil F.

Valenta o inovačně „mladé“ a inovačně „staré“ výrobky⁶³. V naznačených intencích je snahou presentovat model matice tržně konkurenční pozice firmy z pohledu možných inovačních cest. Pokud jsou názvy kvadrantů přejaty od autorů původní matice (BCG), pak čísla kódů slouží k rozlišení pozice různých výrobků na trzích. Pojetí matice 2x2 umožňuje m.j. naznačit směry úvah o změnách odbytových cest a přesunů výrobků (marketing), včetně úvah o změnách výrobního zaměření firmy (strategie).

Obr. 43: Matice tržně-konkurenční pozice firmy z pohledu inovačních cest



[zdroj: vlastní zpracování - Krchová, Vráblík]

Do kvadrantu označeného kódem 1 (hvězdy) patří produkty dodávané na trhy, kde má firma významné postavení. Poptávka po těchto produktech roste a v jejich tržních cenách mohl být na počátku dodávek obsažen primární inovační zisk. Obecně platí, že jsou-li produkty úspěšné, pak se stávají hvězdami. Hvězdy mají vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězdy produkují kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat relativně vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů.

V kvadrantu 2 (divoké kočky) jsou obsaženy produkty s rostoucí poptávkou na příslušných trzích. Firma na nich však nemá významné postavení a v jejich tržní ceně

⁶³ Valenta, F. *Inovace*. Interní rukopis autora před vydáním knihy *Inovace v manažerské praxi* 2001. Benešov u Boskovic 2000

zpravidla vlivem konkurence dominantních dodavatelů inovační zisk nerealizuje, má-li se na těchto trzích uplatnit. Jsou to takové podnikatelské aktivity firmy, které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována právě jako divoké kočky z důvodu, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle již na něm operuje vedoucí firma. Divoké kočky vyžadují velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu.

V kvadrantu 3 (dojnice) jsou produkty dodávané na ustálené trhy nebo trhy s klesající poptávkou a firma na nich má významné postavení. Tržní cena těchto produktů postupně klesá a co je důležité neobsahuje inovační zisk. Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 %, stává se z hvězd za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu dojnicí. Můžeme konstatovat, že dojnice produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost (přestože neobsahuje inovační zisk). Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, teší se mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá dojnic k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, divoké kočky a psy.

Do posledního kvadrantu (psi) jsou zařazeny výrobky s upadající poptávkou a firma na nich nemá významnější pozici. Tržní cena trvale klesá a přechází do ztrátovosti. V obecné rovině platí, že psi představují takové produkty, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkují nízké zisky, nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost. Psi obchody však spotřebovávají více času na řízení, než odpovídá jejich hodnotě, a proto by měly být omezovány či postupně zastaveny.⁶⁴

Jak již bylo dříve zmíněno, snahou bylo do původní matice růst-podíl upravené prof. Valentou⁶⁴ zakomponovat přístup tří možných inovačních cest, jak je znázorněno na obrázku 43. Znázorněné cesty jsou vydefinovány následovně:

- Cesta „a“ je pojímána a zvýrazněna jako neinovační cesta stagnace a úpadku.
- Cesta „b“ se jeví buď jako cesta nastartovaných inovačních omylů, odvozená cesta „b“ postihuje vlivy a tendence náhodných inovací.
- Cesta „c“ odráží progresivní směry konkurenceschopných inovací a jeví se podnikatelského pohledu jako jediná-životaschopná přinášející požadovaný zisk.

⁶⁴ Valenta, F. *Inovace*. Interní rukopis autora před vydáním knihy *Inovace v manažerské praxi* 2001. Benešov u Boskovic 2000

Společným pro všechny cesty se stává bod A, definovaný jako výchozí bod nástupu inovací a současně zajišťující průnik a plasticitu každé z cest ve čtyřech základních kvadrantech s postihnutím polí nízkého, rostoucího, nejvyššího firemního zisku.

4.3.1.2 Proinovační firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Má-li být inovačně orientovaná společnost úspěšná a dlouhodobě si udržovat svou konkurenční pozici, pak nestačí, aby byla adekvátně promítnuta inovační politika do firemní strategie, ale je nezbytné, aby byla v odpovídající míře uplatněna ve všech složkách podnikového systému, a především pak ve firemní kultuře a i v samotném řízení lidských zdrojů. Proinovační firemní kultura je způsob interakce a komunikace lidí podporující neustále změny, projevující se zvýšeným pracovním nasazením, samostatností, kreativitou a především opravdovostí pocitu sounáležitosti s firmou. Nastolení proinovační kultury ve firmě je podmíněno vytvořením takového prostředí, které podporuje systematické zavádění inovací. Nejdůležitějším aspektem je zde práce s lidmi a to jak s jednotlivci, tak i při sestavování a vedení týmů. Dosáhnutí tohoto stavu není nijak lehkým úkolem, který je spojen s neutuchajícím úsilím, se systematickým vzděláváním a výchovou pracovníků. Je třeba vycházet ze skutečnosti, že inovace znamenají tvrdou, soustředěnou, ale především velmi kreativní práci a právě pracovníky schopné takto pracovat je třeba ve firmě najít nebo přijmout nové.

Pro inovačně orientovaný systém řízení firmy je nezbytné, aby management vytvořil takovou strukturu a takové pracovní klima, které podporují plynulou a volnou výměnu zkušeností, znalostí, názorů, námětů mezi jedinci v rámci útvaru, mezi útvary, v rámci celé firmy a též s externími spolupracovníky firmy.

Firmy, které se chtějí považovat za inovační, by měly zajistit, aby inovační přístup byl samozřejmostí, jak pro jejich způsob fungování, tak pro zaměstnance. Inovace jsou ve své podstatě založeny na lidech a na vytváření prostředí, které umožní rozvíjet a využívat nápady. Pokud zaměstnanci nejsou přesvědčeni, že jejich myšlenkám je přikládána důležitost a věnována podpora, nemůže inovační kultura v organizaci vzkvétat. Je také nutné neustále připomínat, že zajištění realizace dobrých myšlenek je stejně důležité jako vymýšlení nápadů. Opravdovou inovační kulturu lze efektivně vytvořit jen tehdy, jsou-li inovace jednoznačně podporovány nejvyšším vedením. Podněcovat inovace je marné a bezúčelné, jestliže nápady nejsou řízeny a uskutečňovány praxí.

Je důležité si uvědomit, že firemní proinovační kultura vyžaduje především, aby:

- zaměstnanci znali firemní cíle, měli možnost aktivně a tvořivě se podílet na jejich dosahování,
- zaměstnanci měli možnost podávat inovační náměty, vstupovat do inovačních aktivit firmy, znali svůj podíl na dosažených efektech, které jsou pro ně atraktivní nejen finančně, ale též sociálně a otevírají jim širší perspektivy,
- se při hodnocení pracovních výsledků kladl důraz na intenzitu inovačních aktivit včetně intenzity zapojení zaměstnanců se do inovačních sítí v rámci firmy a v rámci kooperací firmy s externími subjekty.

Důležitou úlohu zde hraje role manažera inovací. Tuto roli je možné zajistit například tak, že některému dosavadnímu či nově přijatému zástupci managementu je tato funkce přidělena. Jsou zde důležité především vynikající organizační vlastnosti daného pracovníka, jeho schopnost ctít dohodnutý systém práce, přirozená autorita vůči svěřenému kolektivu a na výsost je zde důležitá jeho identifikace s inovační strategií firmy. Je proto třeba zdůraznit, že v naprosté většině firem je manažer inovací zaměňován za výzkumného pracovníka, který přestože má vysokou odbornost nemá v převážné většině silnou pozici v managementu firmy a tím se eliminuje “prorůstání” inovačního ducha do celé organizace. Manažer inovací se posléze stává tím, kdo dohlíží na dodržování dohodnutého systému pro práci na inovacích. V praxi inovačně orientované společnosti je možné delegovat kompetence manažera inovací a projektového manažera na jednu osobu.

Kvalifikační a osobnostní předpoklady manažerů jsou jednou z hlavních podmínek dalšího rozvoje firmy. Je zřejmé, že strategie úspěšné inovačně orientované firmy je postavena na tzv. evolučním managementu, na manažerech, kteří jsou orientováni na řešení situací a mají schopnost tvořit a rozvíjet vize s patřičným časovým horizontem. Vlastnosti ideálního manažera inovací jsou velmi obecným pojmem, poněvadž každá firma má jiné požadavky na svého leadera. Většina firem doposud neví, které z mnoha vlastností jsou právě ty nejpodstatnější, a které mají upřednostňovat u svých managerů s tím, že jedním z největších omylů je názor, že manažer inovací je „výzkumník“. S tímto omylem se potýká většina firem a způsobují si tím sami problémy malého nadhledu daného manažera na řešenou problematiku.

Jak již bylo konstatováno je možné a většinou žádoucí sloučit kompetence manažera inovací s kompetencemi projektového manažera. Z tohoto úhlu pohledu je možné se odvolat na výsledky průzkumu⁶⁵ ve firmách, který ukázal, že momentálně nejvíce potřebná vlastnost je samostatnost, těsně za touto vlastností se umístila schopnost pracovat v týmu, z čehož vyplývá, že manažeři jsou jak samostatné jednotky, tak i při kolektivních pracích

⁶⁵ Zpracovaném v rámci disertační práce Ing. Kateřiny Hrazdilové Bočkové, Ph.D. Management projektů spojených s výstavbou metodou kritického řetězce. Disertační práce. Brno :FAST VUT Brno 2003

dokážou podávat dobré výkony, dále se umístila vlastnost komunikace s lidmi. Ekonomické znalosti kupodivu manažeři nepocítují jako aktuální. Ostatní vlastnosti se umístily ve středu hodnotícího pole v pořadí: časová nezávislost, technické znalosti, řídicí schopnosti, pohotovost a nakonec flexibilita. Mezi ostatní nezbytné základní charakteristiky manažera samozřejmě patří kreativní myšlení, kritické myšlení, inovativnost, proaktivnost směrem k rozpoznání příležitostí a odbourání nejistot, koncepční dovednosti, strategičnost a integrovanost, reakčnost a schopnost optimalizace a variantnosti řešení technických, organizačních sociálních okolností a záležitostí.

Souhrnně řečeno, členství v inovačním týmu je atraktivní, protože inovační projekty dovolují pracovat na nových úkolech vyžadujících kreativitu, podněcujících týmovou práci, individuální učení a zpětnou vazbu. Různost ve složení týmu, soudržnost a autonomie týmu se zpravidla považují za rozhodující faktory inovativnosti a kreativity týmu.

Studie provedená v roce 2002⁶⁶ zahrnující 141 projektových týmů zabývajících se inovacemi na téma „Co podmiňuje inovační úspěch meziútvárových týmů“ naznačuje možné odpovědi. Výsledky studie zpochybňují některé ustálené představy o tom, na čem závisí úspěch kreativní týmové práce.

Mnozí manažeři například soudí, že multifunkční různost ve složení týmu dodává pohled z různých perspektiv a produkuje kreativní myšlenky. Studie však zjistila, že vysoký počet zástupců různých útvarů v týmu nezlepšuje jeho inovativnost. S růstem různorodosti ve složení týmu se může získat více myšlenek, ale vlastní řešení problému se stává obtížnější. Přemíra různorodých informací může blokovat kreativní proces. Dalším nepříznivým faktorem je, že příslušníci jednotlivých útvarů v sobě často mají hluboce zakořeněnou loajalitu ke svému útvaru, jejich schopnost identifikovat se s týmem se tím podlamuje. Naopak tomu kladně působí vědomí příslušnosti k týmu jako k nadřazené jednotce a osobní zainteresovanost na úspěchu týmu. Takové vědomí povzbuzuje členy, aby hledali nová spojení mezi různými perspektivami, které v týmu zastupují. Právě v tom je šance a základ týmového úspěchu. Síla vzájemných pout mezi členy v týmu také ovlivňuje inovativnost týmu, ne tak způsobem, jak si manažeři zpravidla představují. Upřímná, otevřená debata je kritickým faktorem inovačního procesu. Bohužel, vysoká sociální soudržnost mezi členy týmu může ve skutečnosti potlačit přímou a otevřenou výměnu názorů. Vysoce soudržné skupiny se soustřeďují na udržení vztahů a dosažení shody všech, právě tím se však inovativnost zmenšuje. V rámci studie se také zjistila, že důležitou roli v podpoře inovativnosti týmu hraje management. Týmy povzbuzované managementem k riskování

⁶⁶ Sethi, R., Smith, D.C., Park, W. How to Kill a Team's Creativity. Harvard Business Review 8/2002 s. 16-17 uveřejněno v Moderním řízení 2003. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 2. s. 22-23. ISSN 0026-8720

přicházejí s nejinovativnějšími návrhy nových produktů. Těmto týmům management otevírá cestu od rutinního řešení problémů k nevyzkoušeným myšlenkám: něco takového kontrastuje s očekáváním, aby tým pouze zdokonalil stávající produkt. V rámci studie také padla rozšířená představa o tom, že management má ponechat tým bez manažerského dohledu, který údajně může zabrzdit kreativitu. Ukázalo se, že opak je pravdou. Sledování práce týmu top managementem signalizuje členům týmu a celému zbytku podniku, že projekt, kterým se zabývá je důležitý. V tom je silná motivace podporující týmovou kreativitu. Navíc má manažerský dohled nad týmem výhodu v tom, že činí dostupnými zdroje organizace pro práci týmu. Zbytek podniku si v takovém případě nemůže dovolit nespolupracovat s týmem, který je viditelně na radaru top managementu.

Na závěr je možné konstatovat, že v úspěšném týmu by měla platit zásada „všeho přiměřeně“, tj. ani příliš málo, ani příliš moc. Příliš málo soudržnosti může být stejně negativní jako příliš mnoho soudržnosti. I manažerský dohled nad týmem musí být přiměřený a vyvážený.

Poradenská společnost PricewaterhouseCoopers vydala publikaci v roce 2002 „Jak dosáhnout úspěchu“⁶⁷. Píše se v něm, že manažeři, kteří nedbají na povzbuzování a odměňování inovací, riskují ztrátu konkurenční výhody. Publikace také vymezuje deset základních předpokladů inovačního přístupu k podnikání.

Deset základních kroků pro podporu inovací v organizaci⁶⁷:

1. Postarejte se, aby se inovační přístup stal součástí vaší podnikové kultury.
2. Získejte lidi pro inovace co nejdříve - zdůrazňujte jim jejich význam už při nástupu.
3. Získejte někoho z vedení společnosti, aby se inovací ujal a podporoval je.
4. Buďte otevření - uče se od co největšího počtu lidí.
5. Vytvořte vhodné pracovní prostředí.
6. Buďte připraveni investovat do inovací
7. Udělejte si čas na realizaci dobrých myšlenek.
8. Netrestejte nezdar.
9. Vždy odměňujte dobré nápady.
10. Měřte úspěšnost vaší společnosti při inovování.

⁶⁷ PricewaterhouseCoopers *Kdo neinovuje nemá šanci* 2002 [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z <<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE>>

4.3.1.3 Sběr a favorizace inovačních námětů

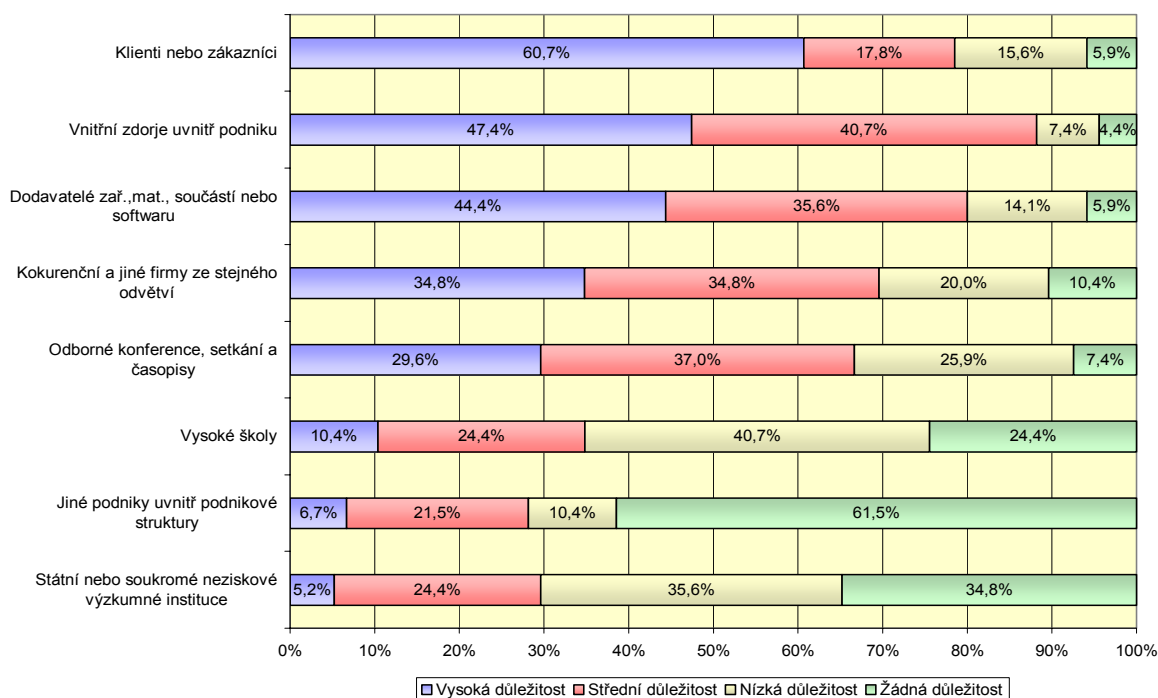
Inovační náměty pro realizaci budoucích inovací ve firmě jsou obecně považovány za prioritní. Bez námětu (nápadu) více či méně geniálního se žádná inovace nemůže uskutečnit. Jedná se o informace, které by ve svém důsledku měly vždy odrážet potřeby zákazníků. Často se bohužel stává, že po vzniku tvůrčího nápadu se v organizaci nenajde nikdo, kdo by tento nápad uvedl do života. Proto je nutné vytvořit systém práce s tvůrčími myšlenkami. Zdroje inovačních námětů je možné hledat jednak uvnitř organizace, ale hlavně v jejím okolí. Přitom je nutno upozornit na skutečnost, že většina námětů na inovaci produktů vychází v převážné většině odvětví přímo od zákazníků. Při hledání námětů na inovace se zde objevuje zásadní otázka většiny firem: Kde, jak a co máme hledat? Odpověď není nijak jednoduchá: hledejte všude – i sebe triviálnější nápad může ve svém důsledku znamenat geniální námět pro inovaci. V praxi je třeba si nejprve uvědomit a stanovit, odkud mohou inovační podněty přicházet. Nejčastěji to jsou všechna interní pracoviště a externí pracoviště, se kterými podnik spolupracuje.

Jádrem problematiky je otázka, ke jsou hlavní inovační zdroje. P.F. Drucker ve své klíčové práci *Innovation and entrepreneurship* vymezuje sedm zdrojů inovačních námětů. Uvnitř firmy či odvětví jsou to: neočekávané události nebo jednání, nesrovnalosti v existujícím systému, potřeby různých procesů a systémů a průmyslové a tržní změny. Tři další zdroje existují v sociálním a intelektuálním prostředí firmy: demografické změny, změny v myšlení lidí a nové znalosti.⁶⁸ Uvedené zdroje se navzájem překrývají a potenciál pro inovace může být zároveň ve více zdrojích. Početné analýzy úspěšných inovací ukazují, že vymezené zdroje mají všeobecnou platnost.

Praxe ukazuje, že cca 80% úspěšných inovací nemělo původ ve vlastních laboratořích, ale byli iniciované z externích informačních zdrojů. Systematická práce s informačními zdroji, je proto důležitá pro každou inovačně orientovanou firmu. Na tomto místě je možné uvést přehled nejdůležitějších informačních zdrojů, tak jak je uvedeno na obrázku 44.

⁶⁸ Drucker P.F.: *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row, New York 1985, ISBN 80-87306-18-7, další rozpracování problematiky je možné pozorovat v jeho dalších pracech Drucker P.F.: *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Management Press, Praha 1993, 136 s. ISBN 80-85603-28-4 a Drucker P.F.: *Inovace a podnikavost*. Management Press, Praha 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2

Obr. 44: Význam informačních zdrojů pro inovace



[zdroj: Kadeřábková⁶⁹, vlastní úpravy]

Nejvýznamnějšími zdroji informací pro inovace jsou klienti a zákazníci, dále pak vnitřní zdroje uvnitř firmy a dodavatelé strojů a zařízení. Naopak velmi nízký je význam vysokých škol, jiných firem uvnitř podnikové skupiny a neziskových výzkumných institucí.

Při sběru a favorizaci inovačních námětů je třeba si též uvědomit důležitost omezujících faktorů. Faktory, které jsou v současnosti považovány za nejdůležitější z pohledu firem je možné vyčíst z následujícího obrázku 45.

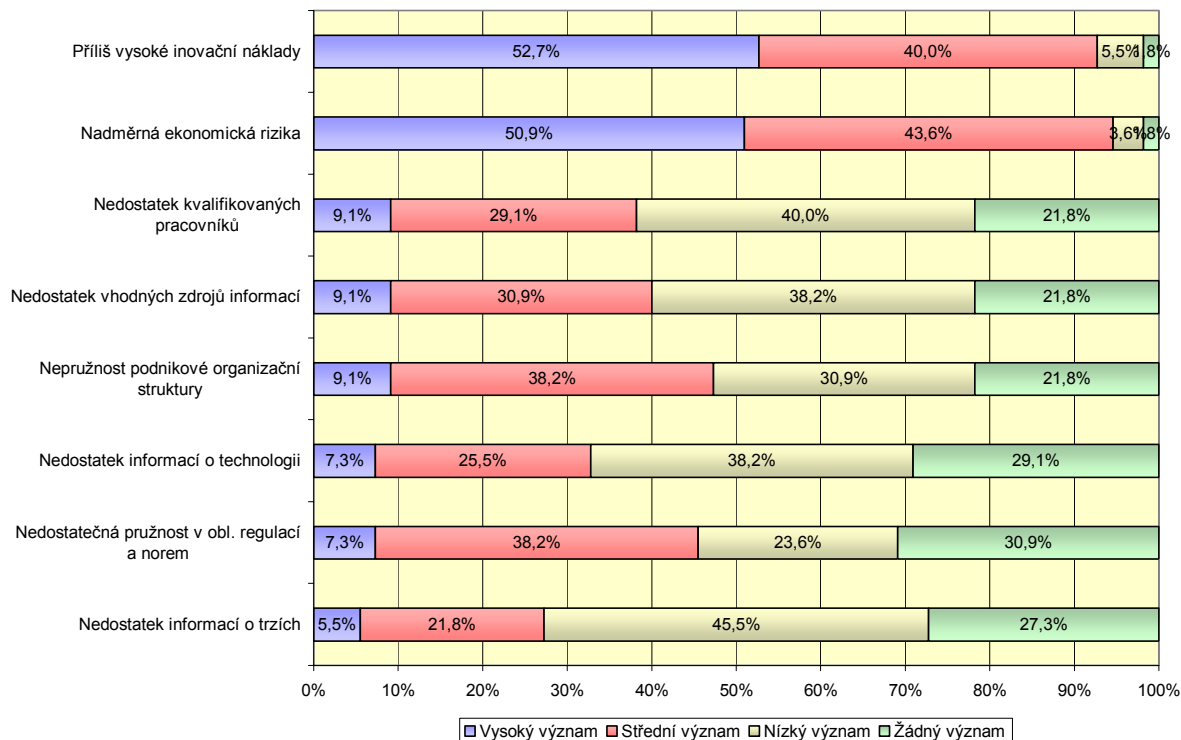
Jak vyplývá z šetření A. Kadeřábkové téměř 60% firem neuvedlo žádný omezující faktor svých inovačních aktivit v posledních 3 letech. Zbývající firmy si nejčastěji stěžovaly na vážné problémy ve vývoji inovací (32 %). Pouze 16 % firem byly inovace výrazně zpožděny a 11% firem nemohlo inovační aktivity ani zahájit. Podíl firem uvádějících problémy při realizaci inovačních aktivit je tedy poměrně vysoký.

Z hlediska významu omezujících faktorů inovačních aktivit uváděly firmy nejčastěji příliš vysoké inovační náklady a nadměrná ekonomická rizika. Za nejvýznamnější problém tedy firmy považují ekonomické faktory, které jsou obvykle vnímány ve vzájemné

⁶⁹ Kadeřábková, A. Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání. Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice. Praha:Linde nakladatelství s.r.o. 2004. ISBN 80-86131-50-5

provázanosti (inovační náklady jsou hodnoceny jako příliš vysoké v relaci k ekonomickým rizikům a nejistotě výnosů vynakládaných zdrojů).

Obr. 45: Význam omezujících faktorů inovací



[zdroj: Kadeřábková⁶⁹, vlastní úpravy]

Celý systém sběru a favorizace inovačních námětů je možné ve firmě postavit na stejných základech například tak, jak jej zavedl Tomáš Baťa ve svých závodech po svém návratu z Ameriky v roce 1905. Celý systém byl založen na tom, že požadoval od zaměstnanců, aby každý přemýšlel o své práci a zkoumal ji tak, aby bylo možno nalézt v jeho oboru zlepšení či zjednodušení práce buď úpravou stroje nebo lepší organizací pracovních postupů ve výrobě tak, že každý zaměstnanec mohl podávat „zlepšovací návrhy“ mimo jiné s tím, co by se s každým návrhem ušetřilo. Pokud došlo k realizaci jeho návrhu, pak každý pracovník věděl kdy a v jaké výši bude odměněn.

4.3.1.4 Tvorba inovačních projektů

Je neoddiskutovatelné, že v dnešní době nových manažerských přístupů k řízení, není možné inovační akce řídit nijak jinak než pomocí projektů, potažmo projektového řízení. Na základě výsledků analýz českého podnikatelského prostředí lze konstatovat, že jedním z nejvýznamnějších klíčových faktorů úspěchu plánovaných změn a inovací je právě efektivnost realizace inovačních projektů. Na druhou stranu je nutno poznamenat, že řízení projektů je u nás zatím zřídka používáno. Rutinní součástí firemního chodu je většinou jen u zahraničních poboček firem nebo u firem, které vedou západní manažeři. Problematika projektů v případě zcela nových výrobových inovací je především v tom, že je třeba se smířit s tím, že ne každý projekt je úspěšný a že v případě inovačních projektů je pravděpodobnost neúspěchu vyšší než úspěchu. Jsou zdokumentovány příběhy inovačních projektů, které skončily extrémně velkými ztrátami. Z tohoto úhlu pohledu je projektové řízení nezastupitelné především v možnosti včasného odhalení budoucího neúspěchu a zastavení takového inovačního projektu.

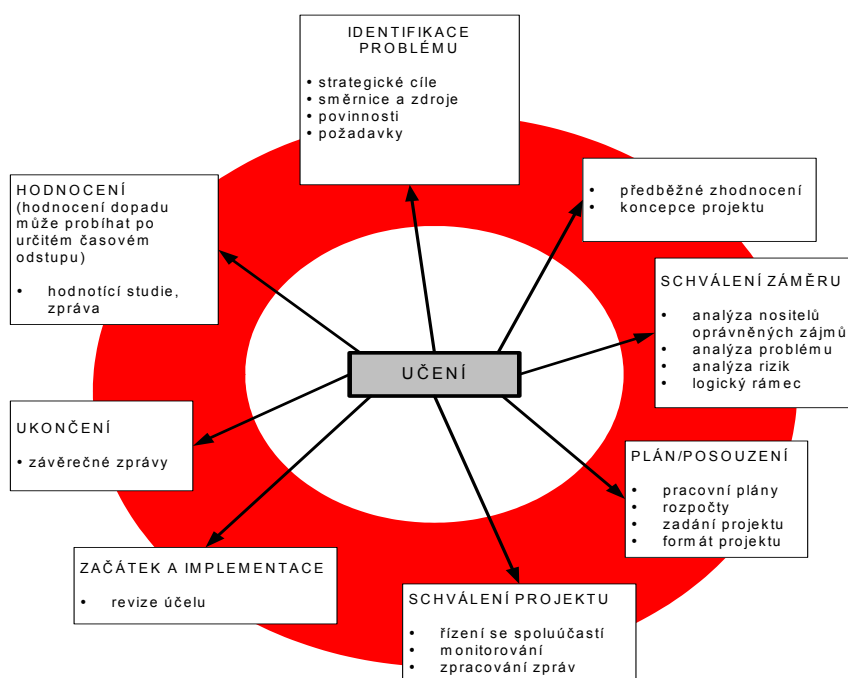
V současných českých ekonomických podmínkách je kladen důraz na procesní řízení projektu. Nelze dost dobře pominout definici projektu podle normy ISO 10 0006, která definuje projekt podle ISO 8402 takto: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s dobou zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady, zdroji.“

Projekty se tedy skládají z procesů, což je posloupnost činností přinášejících konkrétní výsledek. Procesy tvořící projekt (projektové procesy) jsou vykonávány lidmi a dělí se na dvě základní skupiny:

- procesy řízení projektů, které popisují, organizují a vykonávají práci na projektu,
- produktově orientované procesy, které specifikují a vytvářejí produkt projektu.

Po ukončení projektu se často stává, že se objeví další související problémy, které jsou velmi podobné a blízké tomu předchozímu, a proto dochází k návrhu projektu na řešení i těchto problémů. Vzniká tak uzavřená smyčka (cyklus), kdy se řešení vrací opět na začátek celého procesu řízení projektů. Je možné mluvit o tzv. projektovém cyklu jak je zřejmé na obrázku 46. Není možné zapomenout, že proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování, jde o důslednou práci s primárními zainteresovanými skupinami, a především o proces „učení se“ všech zúčastněných v průběhu realizace projektu.

Obr. 46: Projektový cyklus



[zdroj: Kaźmierski⁷⁰]

Jakmile se ve firmě rozběhne určitý projekt výrokové inovace, je krajně obtížné ho zastavit, přestože všechny aktuální informace naznačují téměř jistý debakl. Proč firmy nedokážou zrušit projekt, který se blíží k jasnému neúspěchu? Je příčina v chabém managementu nebo v byrokratické lhostejnosti? Na základě výzkumu provedeným I. Royerem⁷¹ z Harvardu byl odhalen obraz příčin neúspěchů projektů. Hlavní příčina vězí poněkud ironicky v hluboké a mezi manažery rozšířené vízi v nevyhnutelnost konečného úspěchu projektu. Tato silná emoce většinou pochází od manažera projektu a postupně se šíří po celé organizaci až po nejvyšší příčky hierarchie. S tím, jak se šíří výš a výš, se tato víra zesiluje. Výsledkem je kolektivní víra, která může přimět jinak racionální organizaci k velmi iracionálnímu chování.

Silná víra v úspěch projektu a schopnost nenechat se odradit dílčími neúspěchy je samozřejmě podmínkou, aby se projekt dotáhl do konce. Má to však také svoji temnou stránku: s tím, jak projekt jde dopředu, víra v úspěch projektu může dát projektovému týmu a dalším zainteresovaným pracovníků „klapky“ na oči, takže nebudou s to přijímat a správně vyhodnocovat znepokojující informace přicházející od výzkumníků, prodejců, partnerů a zákazníků.

⁷⁰ Kaźmierski T., Pelc P. Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace. 1. vydání. Praha. REC, 2003

⁷¹ Royer, I. Why Bad Projects Are So Hard to Kill. Harvard Business Review 2/2003 s. 49-56 [online] [citace 2005-04-25] Dostupné z <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item-detail.html>>

Jak vzniká víra v úspěch? V pozadí je přirozená lidská potřeba v něco věřit. Individuální víra jednoho nebo několika nadšenců je silně nakažlivá, zejména když dokáže zesílit individuální vnímání a potřeby dalších lidí. Jak rychle se víra šíří závisí na řadě faktorů. Hodně například záleží na osobní důvěryhodnosti a charismatu prvního nadšence a na velikosti jeho sociální sítě v organizaci. Postupně se přenesou i na lidi, kteří neznají manažera projektu a o samotném projektu toho vědí velice málo. Myšlenka na úspěch projektu může uspokojovat řadu různých individuálních potřeb, například potřebu zajistit práci pro lidi, eliminovat konkurenci, posílit firemní kulturu či zlepšit pověst firmy.

Jakmile se rozšíří kolektivní víra v úspěch, má tendenci se sama pohánět. Individuální nesouhlas s projektem se pak buď ignoruje nebo se vysvětluje nedostatkem zkušeností a informací. Vzniká iluze skupinové jednomyslnosti a nezranitelnosti. V takové atmosféře si pak každý jednotlivec s pochybnostmi o úspěchu rozmyslí, zda bude vznášet kritiku projektu nebo zda na ni zapomenou. Kupodivu dílčí neúspěchy, místo aby podkopaly nekritickou kolektivní víru v úspěch, často popohánějí lidi k ještě většímu úsilí v realizaci projektu.

Ačkoli neúspěchy inovačních projektů nemusí vždy dosáhnout závratných rozměrů, pravda je taková, že příběhy neúspěšných inovačních projektů jsou v podnikání běžné. Je tomu tak proto, že víra je mimořádně silná emoce a kolektivní víra je ještě mocnější.

Je jasné, že každý projekt musí začínat s vírou už proto, že na začátku není mnoho objektivní evidence o tom, aby se dal projekt řádně zdůvodnit. Ale s tím, jak se projekt rozbíhá a investice do projektu narůstají, musí být víra postupně stále testována konkrétními informacemi. Pro manažery platí požadavek umět rozlišit mezi vírou jako hlavní hnací silou úspěchu a vírou, která lidem bere soudnost, znemožňuje uvidět a uvědomit si slabiny a úskalí projektu.

Je třeba, aby se zastavení projektu nepovažovalo apriori za neúspěch, protože včasné zastavení projektu může ušetřit firmě nemalé prostředky. Bohužel tomu tak není a zastavený projekt je v současnosti považován za neúspěšný což také nahrává nesoudné víře v úspěch projektu.

Na českém trhu nelze popřít existenci firem, které si uvědomují důležitost aplikace metod projektového řízení, i když jejich podíl je velmi malý (jak dokazuje dotazníkový průzkum⁷² ve 100 malých a středních firmách Zlínského regionu s prioritou Uherské Hradiště, prováděný na jaře 2003, který řešil míru znalosti, resp. neznalosti problematiky

⁷² Zpracovaný v rámci disertační práce Ing. K. Hrazdilové Bočkové - Hrazdilová Bočková, K. Management projektů spojených s výstavbou metodou kritického řetězce. Disertační práce. Brno: FAST VUT Brno, 2003

projektového řízení a míru zájmu, resp. nezájmu o zavedení postupů a metod této disciplíny). 95% malých a středních firem žije v přesvědčení, že v rámci podniku uplatňují dokonalou formu projektového řízení, nicméně tyto projekty nejsou řízeny dle standardů Mezinárodní asociace pro projektové řízení v České republice, české firmy nevyužívají techniky a metodiky definování projektu, částečně využívají zdrojového, časového a finančního plánování, podle zásad projektového řízení.

Obzvláště u malých firem dochází k častému zaměňování skutečného projektového řízení za většinou nesystémový způsob řízení nebo zastaralou formu liniově-funkčního managementu založeného na uspokojování potřeb zákazníků formou realizace individuálních zakázek. To dává představitelům těchto firem pocit, že aplikují alespoň hlavní zásady projektového řízení, aniž by měli o této problematice alespoň základní teoretický přehled a dokázali tak skutečně efektivně řídit inovační projekty a vytvořili tak platformu pro přeměnu firmy.

4.3.1.5 Komplexní akční rádius inovací

Analýza vztahů a vazeb mezi inovovanými prvky firmy potvrzuje jejich určitou vnitřní orientovanost, která je „objektivní“ povahy. Konkrétním projevem těchto orientovaných vnitřních vazeb je prosazující se posloupnost prvků firmy při jejich komplexní inovaci. Jde o jev, dávající odpověď na velmi praktickou a současně základní metodickou a manažerskou otázku: „Kde vůbec s inovacemi v podniku začít a jak dál postupovat, aby bylo dosaženo maximálních efektů v požadovaném čase?“ Komplexní akční rádius inovací je zde pojímán jako **ucelený rozsah působení inovací v konkrétní firmě**.

Inovace je velice rozmanitá, komplexní činnost. Je úzce provázána s dalšími činnostmi firmy a s jejími kooperačními partnery. Nelze rigidně rozčlenit inovační proces na fáze tvorby, implementace a zavedení inovovaného produktu na trh, ani striktně oddělit tyto činnosti od ostatních činností firmy.

Platí pravidlo, že čím ranější fáze výzkumu a vývoje, tím vyšší riziko. To se postupně snižuje s tím, jak se ověří myšlenka, zhotoví prototyp, ověří zájem trhu a zahájí výroba. Probíhá-li výzkum v silné firmě, nemělo by být financování výzkumu problémem. Leccos se dá zvládnout v rámci prací na projektu, při nichž vznikne myšlenka. Dle okřídleného rčení do raných fází investují tzv. 3F: family, friends and fools – rodina, přátelé a blázni. U nás je tento postup neúčinný: minulý režim nikomu nedovolil vydělat dost peněz na to, aby si mohl dovolit nezávislou existenci např. na rok a věnovat se předmětu svého zájmu. A od

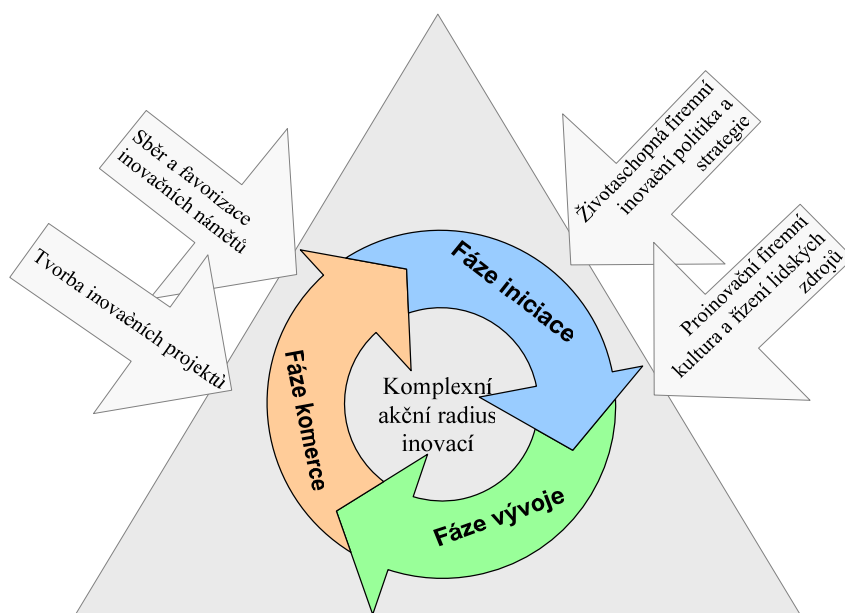
revoluce nebyl žádný z výzkumníků placen tak, aby si mohl vytvořit podobné rezervy. Nejsou téměř k dispozici tzv. Business Angels, kteří podnikáním v daném oboru zbohatli a jsou ochotni část svého majetku a své zkušenosti a kontakty vložit do nového nápadu.

Jak již bylo uvedeno komplexní akční rádius inovací je zde chápán jako ucelený rozsah působení inovací v konkrétní výrobní firmě. Tento rozsah je zřejmý z modelového schématu příloha E, na kterém jsou jednoznačně patrné nutné vnitřní vazby mezi jednotlivými fázemi inovačního cyklu tj. mezi výzkumem, vývojem, výrobou daného inovovaného produktu a trhem potažmo zákazníkem souhrnně pojímaném jako konstituování a průběh řešení vědeckovýzkumných úkolů.

Průběh řešení vědeckovýzkumného úkolu ve firmě je možné zjednodušeně popsat jako průběh, kde je nejprve koncipována firemní prognóza, dále pak koncepce rozvoje firmy a za velice důležité je pokládáno účinné prosazení inovačních směrů v podobě perspektivního programu firmy. Favorizované inovační náměty vstupují právě do těchto tří systémů, kde správné nasměrování budoucího vývoje je právě tím určujícím, zda bude ten či onen inovační námět akceptován a „posunut“ dál do výzkumného programu firmy. Zde se z inovačního námětu stane souhrnný výzkumný úkol (popřípadě několik souhrnných úkolů). Velmi důležitou součástí je především věcná a časová formulace souhrnného úkolu, včetně rozhodnutí o jeho závazném členění na dílčí úkoly s přiřazením zodpovědných řešitelů a realizátorů. Následuje řešení dílčích úkolů dle přijatých etap řešení. Výsledky z řešení souboru etap jednotlivých dílčích úkolů jsou předávány do realizační sféry ve formě realizačních etap. V této fázi se utvářejí realizační podmínky pro zavedení hmotných a nehmotných výstupů, které se následně uplatňují ve výrobním procesu a dále již prosazují do tržní sféry ve formě realizačních výstupů. K celému modelu je třeba dodat, že mimo žádané výstupy vznikají i vedlejší produkty řešení nazvané akumulace a celý model je samozřejmě protkán neopomenutelnými zpětnými vazbami. Pro lepší orientaci v rozsáhlém schématu je v příloze nejprve uvedena legenda, která vysvětluje jak jednotlivé činnosti, tak především vzájemné dopředné i zpětné vazby.

Z ekonomického úhlu pohledu komplexní akční rádius inovací poskytuje základnu pro identifikaci a rozvoj znalostí v procesu vývoje výrobku. Zahrnuje celkem tři základní fáze: fázi iniciace, fázi vývoje a fázi komerce (viz obrázek 47).

Obr. 47: Komplexní akční radius inovací



[zdroj: vlastní zpracování]

První fází je problematika iniciace námětu pro nový výrobek. Pokrývá celý postup hledání a rozpoznávání příležitostí, který vyžaduje především identifikaci zákaznických potřeb a problémů. Tato fáze končí vydáním specifikačního dokumentu nového výrobku. Cílem této fáze je tedy zachycení myšlenek a příležitostí a jejich zhodnocení v souvislosti se stanovenou inovační strategií. Pro řízení iniciačních aktivit je možné operovat na ad hoc bázi či následovat nejlepší praktiky. Tyto iniciační vstupy zahrnují, ale nelimitují potřeby zákazníka a trhu, strategie a cíle společnosti, požadovaný portfoliový mix či technologické trendy. Výběr konečného námětu nového výrobku je nejvhodnější řídit portfoliovým managementem. Efektivní provedení však vyžaduje integraci mezi strategickým plánováním, marketingem, portfoliovým managementem, rozpočtnictvím, lidskými zdroji apod. Účelem je rozpoznat příležitosti pro zlepšení klíčových organizačních procesů a provedení a poskytují mechanismus pro systematické zlepšení. Klíčovou aktivitou je zde analýza dopadu projektu na další firemní projekty ve výrobním portfoliu firmy. Definované požadavky musí rozřešit skutečné problémy pro klíčové zákazníky a uživatele. Nejběžnější metodou měření spojenou s fází iniciace je ohodnocení námětů stupněm strategické významnosti s celkovou obchodní strategií a ohodnocení trhu a finančního potenciálu dané výrobní inovace.

Druhá fáze nazvaná vývoj je v první řadě o uskutečnění daného námětu. Vyžaduje přesnou specifikaci, detailní řízení zdrojů a tvořivý přístup k řešení časové otázky. Tato fáze skončí až produkty dosáhnou své první komerční použitelnosti. Velmi důležité je zde

zvládnutí infrastruktury vývoje nových výrobků, kdy za určující je možné považovat plánování a koordinaci zdrojů firmy založených na jejích schopnostech. Tato fáze pokrývá znalosti, nástroje a techniky nezbytných k přechodu od požadavků k specifikaci do konkrétního provedení připraveného na komerční start výrobku. Metody měření použitelné v této fázi jsou spojené s výkonem projektu a je např. celkový čas, celkové náklady, riziko či různá hodnotová měření (rozdíly mezi plánem a skutečností, nákladová odchylka, procento rozdílnosti, index nákladů výkonu, index plánovaného výkonu, rozpočet v dokončení). Dalšími metodami měření spojenými s procesem nového vývoje výrobku jsou např. rentabilita, ekonomická přidaná hodnota, náklady na vývoj, podíl na trhu, objemy v čase, zisky v čase, uspokojení zákazníka, procento opakovaných zákazníků, délka životního cyklu apod.

Třetí fází v komplexním akčním radiu inovací je komerce, která je v první řadě o dokončení cesty nového výrobku k zákazníkovi. To pokrývá celý postup uvedení nového produktu, který skončí pokud produkty dospěly ke konci svého životního cyklu a jsou považovány na kandidáty na stažení, obnovu či zlepšení. Nástrojem k řízení této fáze může být aplikace matice BCG (Bostonské konzultační skupiny). Tato fáze zahrnuje identifikaci a měření času produktu změny a jejího zlepšení. Během této fáze je kritickou metodou měření zaměřením se na sledování na výkon firmy vůči cílům svým a cílům konkurentů. Relevantní metody měření zde mohou být procenta z prodeje nových výrobků se zaměřením se předchozí časový vývoj, vývoj konkrétních segmentů či zeměpisných oblastí atd. Tato data pak mohou ukazovat šířku nebo hloubku matice BCG a zároveň umožní firmě kontrolovat a přizpůsobovat plány k reakcím trhu. Tato fáze zahrnuje znalost o aktivitách souvisejících s vývojem výrobku během čtyř stupňů životního cyklu produktu: uvedení, růst, zralost a pokles. Důraz je kladen na procesy, nástroje a metody měření užívané v jednotlivých úrovních pro všechny funkce, zahrnujících marketing, projektování, výrobu, podporu zákazníka či finance. Za vhodné metody měření lze pokládat růst prodeje, krytí režie, růst marketingových nákladů, úroveň uspokojení zákazníka apod.

Na počátku každé změny je aktivita, která může mít charakter samovolného, neřízeného (obvykle degradačního) procesu nebo vědomé činnosti, která může být programového charakteru (iniciovaná zpravidla top managementem) nebo může mít charakter spontánní aktivity, která není systematicky usměrňována, ale pouze je navozena situace podporující pozitivní aktivitu.

Všechny tyto aktivity vedou ke změnám. Obvyklým impulsem k vědomým aktivitám je uvědomění si existence problému. Pouze realizace změn řešících problém typu příležitost vede ke změnám charakteru dosažení parity s konkurencí či dokonce zlomové změny.

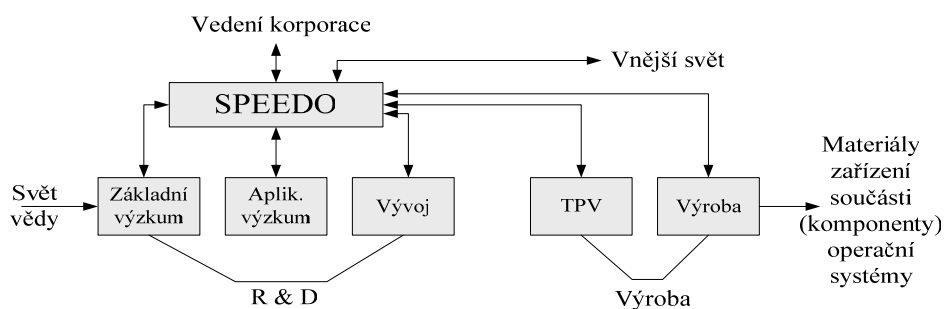
Důsledkem změn jsou určité efekty (ty mohou být v závislosti na druhu aktivity pozitivní či negativní), které mohou mít charakter ekonomický (ovlivní náklady výrobku či hospodárnost jeho výroby) či mohou mít vliv na zákazníka (např. povedou k rozšíření trhů, posílení konkurenčního postavení na trhu). Změny mohou mít i neekonomický dopad.

Inovační proces je lidským dílem. Lidé mají různé schopnosti, vybavení motivace atd., které je činí schopnými vykonávat tu či jinou činnost v inovačním procesu. Jinak řečeno, být účastnými na výkonu různých specializovaných produkčních funkcí. Inovační proces se skládá z velkého množství různých specializovaných produkčních funkcí., lišících se mezi sebou. Které specializované funkce je možné v inovačním procesu rozlišit? Mohou to být následující:

1. Usuzování, návrhy, odhady, vymezování, určování, výběr, tj. SPEEDO, QUO VADIS.
2. Základní výzkum.
3. Aplikovaný výzkum.
4. Vývoj a tvarování, návrhářství.
5. Technická příprava výroby.
6. Výroba.
7. Odhadování trhu.
8. Ověřování trhu.
9. Distribuce.
10. Zařizování, instalace.
11. Operování, provoz, např. s výrobky u spotřebitelů.
12. Marketing.

Propojení činností pod body 1 až 6 vzájemnými vazbami je možné pozorovat z obrázku 48. Další činnosti nejsou podrobněji rozebírány a jsou považovány za součást okolí inovačního procesu.

Obr. 48: Propojení činností padajících pod SPEEDO



[zdroj: Valenta]⁷³

SPEEDO je obousměrně propojeno s vedením korporace a s vnějším světem (trhem) a to buď přímo nebo prostřednictvím marketingu. Na druhé straně má SPEEDO obousměrné propojení se všemi pěti činnostmi, které na sebe navazují. Tyto činnosti jsou rovněž vzájemně propojeny obousměrnými vazbami.

SPEEDO získává informace ze dvou směrů:

- od vedení korporace, od společností provozujících komunikační systémy, z vnějšího světa buď přímo nebo prostřednictvím marketingu, a to o potřebách, omezeních, příležitostech a zdrojích;
- od výzkumu a vývoje o nových vědeckých a technických možnostech.

Od nikoho toto uskupení nedostává informace o tom, jaké inovace se mají uskutečňovat. To je výsledkem činnosti právě skupiny SPEEDO. Tato informace vychází ze SPEEDO k vedení korporace a rovněž do oblasti výzkumu a vývoje i do oblasti výroby. Je to informace o cílech systému, o zaměření výzkumu, vývoje, přípravy výroby určitým směrem, o požadavcích na různá praktická opatření. Ve vztahu k vedení korporace připravuje SPEEDO úplné, komplexní studie a doporučení vrcholnému vedení. Ve vztahu k výzkumu a vývoji a výrobě je zdrojem vysoce instruktivních, tvořivých a organizačních informací, které koordinují realizaci inovačních projektů ve všech fázích.⁷³

Realizace řady změn není možná, aniž by byly vyčleněny určité zdroje (finanční, personální, kvalifikační, materiální). Má-li se změna fakticky implementovat, je třeba vytvořit vhodné podmínky pro její realizaci. Obecné postupové kroky postulují například J.P. Kotter⁷⁴:

- vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu;
- sestavit koalice prosazující změny;
- vytvořit vizi a strategie;
- sdělit (komunikovat) vizi a strategie;
- posilovat pravomoci zaměstnanců;
- vytvářet krátkodobá vítězství;
- využít výsledky a podporovat další změny;
- zakotvit nové přístupy do podnikové kultury.

⁷³ Valenta, F. Inovace. Interní rukopis autora před vydáním knihy Inovace v manažerské praxi 2001. Benešov u Boskovic 2000

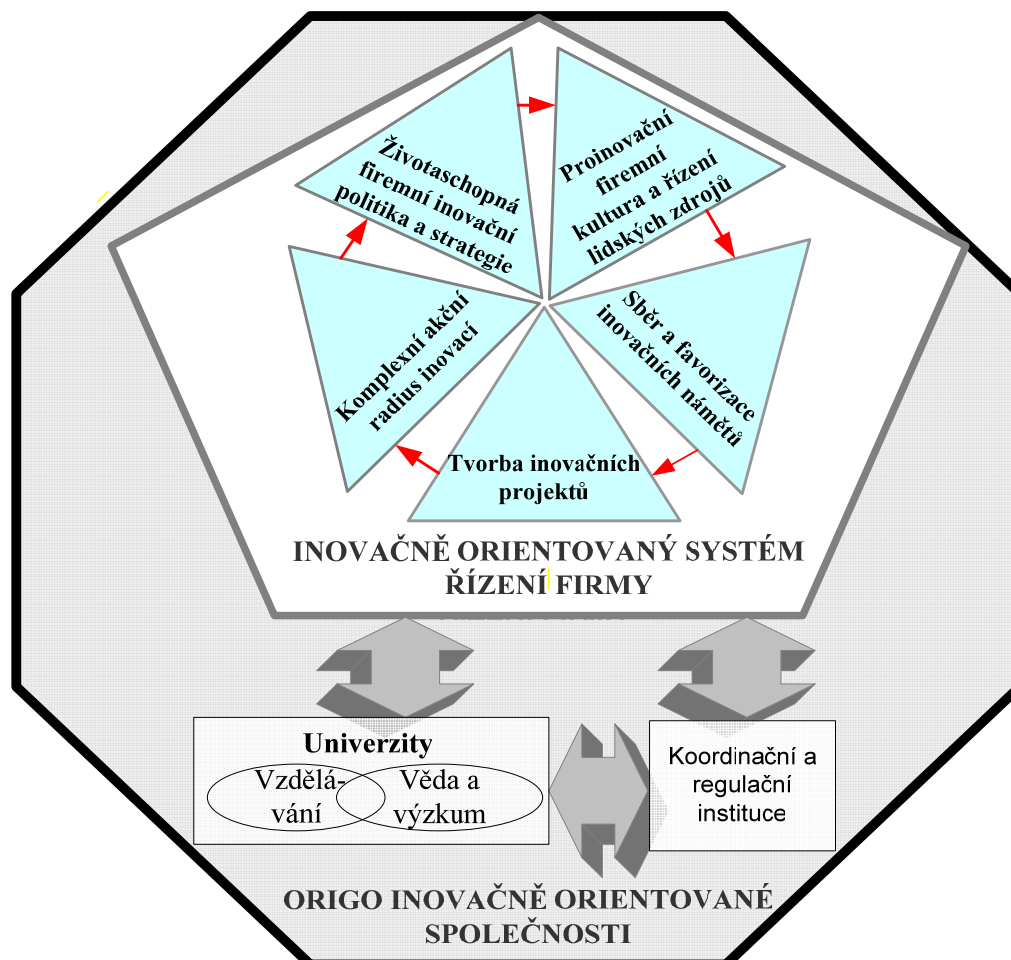
⁷⁴ Kotter, J.P., *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000 - 190 s. ISBN 80-7261-015-5

Výsledky výzkumů prokazují, že je jen velmi málo produktů, které nemohou být plánovány na 3 generace dopředu. Toto časové rozpětí bude kolísat v závislosti na typech produktů, kterými se společnost zabývá. Většinou jde o horizont okolo deseti let. Mnohé společnosti v zahraničí využívají procesy pro řízení svých nových produktů právě formou třígeneračních výrobků nebo služeb. Jde o generaci produktu (služby) následující po generaci produktu, která se právě nyní vyvíjí.

U některých produktů nemusí být toto časové rozpětí příliš dlouhé. Většina vlastníků i managementů by ráda zajistila přežití svých společností a jistotu svého zaměstnání na nejméně deset let dopředu. Toho může být dosaženo pouze za existence a realizace trvalých dodávek dobře navržených produktů a služeb. Jejich zavedení je nutno plánovat a stejně tak i jejich stažení z trhu, když následně procházejí odbytovým útlumem. Nové výrobky a služby je nutno rozvíjet do budoucnosti podle určené „inovační cesty“. Ta určuje směr, který bude společnost následovat po určité plánovací období a milníky, kterých má být dosaženo, aby bylo možno vyvinout požadované výrobky a služby v daném čase.

4.3.2 Fragment 2: origo inovačně orientované společnosti

Obrázek 49: Fragment 2:Origo inovačně orientované společnosti



[zdroj: vlastní zpracování]

Kompetence origo inovačně orientované společnosti jsou neoddiskutovatelně spjaty s podporou a spoluprací inovačně orientovaného systému řízení firmy s regulačními a koordinačními institucemi⁷⁵ a též s institucemi i z oblastí vzdělání, vědy a výzkumu⁷⁶. Za základní je zde pokládána spolupráce s univerzitami a to jak na poli výzkumu, tak i vzdělávání. Není možné opomenout, že tyto kompetence jsou ovlivněny sociálním,

⁷⁵ Jedná se především o orgány státní a veřejné správy, podpůrné instituce typu regionálních rozvojových agentur, hospodářských komor, či různých asociací (např. Asociace inovačního podnikání, Asociace výzkumných organizací ČR). Dalšími velmi důležitými institucemi mohou být obchodní asociace, agentury pro výzkum trhu, agentury PR a reklamy či certifikační instituce.

⁷⁶ Nemusí se jednat pouze o university, i když ty považujeme za základní a organizace zabývající se výzkumem. Do tohoto systému mohou být zapojeny i školy střední a ostatní vzdělávací a školicí střediska.

materiálním a časovým obsahem origo inovačně orientované společnosti. Materiální obsah kompetence je tvořen obecnou strukturou společnosti a jejím vlivem na inovační orientaci, stejně tak významem inovací pro společnost. Časový obsah kompetence je dán historickým vývojem inovací a očekáváním vývoje budoucnosti. Kompetence origo inovačně orientované společnosti je možné rozdělit do tří oblastí a souhrnně je možné je nazvat **obslužné kompetence**:

- spolupráce origo inovačně orientované společnosti se vzdělávacími institucemi a univerzitami,
- spolupráce origo inovačně orientované společnosti s vědeckými a výzkumnými institucemi,
- spolupráce origo inovačně orientované společnosti s regulačními a koordinačními institucemi.

Výše uvedené kompetence vyjadřují stupeň připravenosti ke spolupráci na inovačních projektech a s tím související teoretickou výchovu a vzdělávání budoucích odborníků v této oblasti.

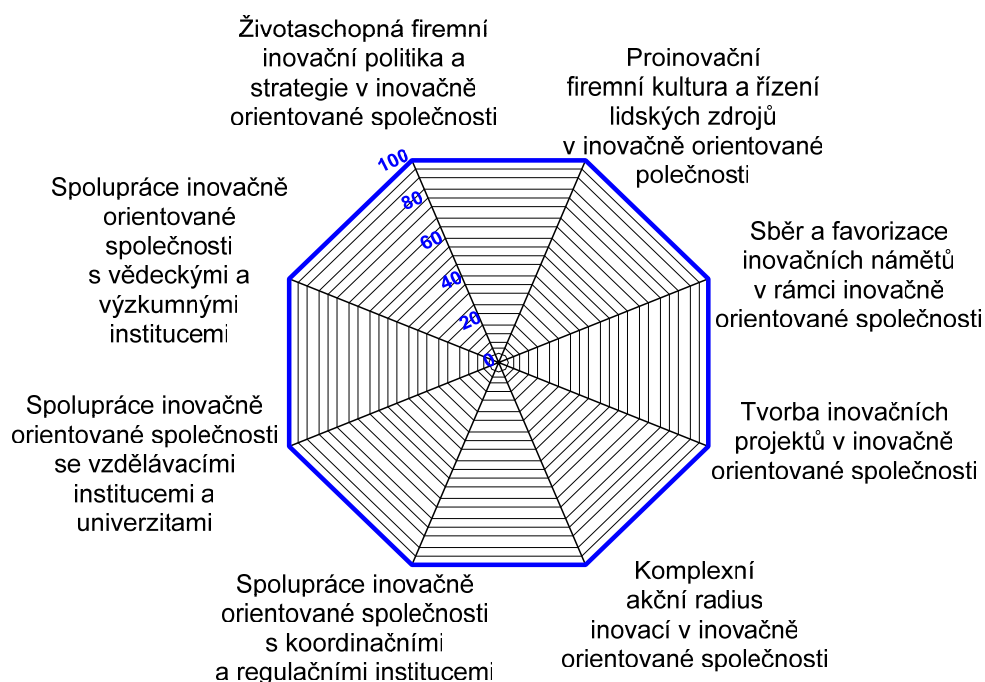
Co se týče spolupráce s univerzitami vede v mezinárodních srovnáních v rámci Evropy Irsko, kde se počet inovativních firem v průmyslu kolem 70%. Naopak v zemích, které přistoupily k EU v květnu roku 2004 se většina malých a středních podniků nezaměřuje na inovace. Z tohoto důvodu se neustále hledají nové modely rozvoje inovační aktivity a podnikavosti: v zemích, které jsou považovány za špičku v této oblasti (např. USA, Kanada, Finsko, Irsko) se osvědčuje model založený na přímém propojení aktivit univerzit a malých a středních podniků. Univerzity figurují v moderní ekonomice jako jeden z aktivních prvků inkubátorů změn. Analýzy potvrzují, že invenční firmy vznikají v prostředí, kde se úspěšně skloubí tři faktory: prostředí špičkových odborníků s know-how, prostředí s moderní podnikatelskou kulturou a prostředí s podniky úspěšně fungujícími v oblasti nových technologií.⁷⁷

Cílem obslužných kompetencí origo inovačně orientované společnosti je snaha minimalizovat „mezeru“ vytvořením pomyslného mostu mezi doposud skrytou a současně jasnou znalostí inovačního managementu. Vhodnou metodou je permanentní získávání znalostí a zkušeností problematiky řízení inovačních projektů od pracovníků inovačních a projektových týmů v různých organizacích, což mohou zajišťovat vědecké a výzkumné instituce nebo univerzity a vysoké školy, kdy tato data je vhodné dále analyzovat a klasifikovat podle odvětví a jiných kritérií (např. geografická působnost, obrat).

⁷⁷ Svoboda, J. Malé a střední podniky v nové ekonomice. Moderní řízení 2003. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. C. 6 s. 9-11. ISSN 0026-8720

Problematiku inovačního řízení, jeho teoretické a praktické aspekty však nelze pojímat tak zjednodušeně, neboť je nezbytné vycházet z tvrzení, že „jedinou skutečnou konstantou v současném světě byznysu je změna“, jak tvrdí Stehen Keyes. Vyplyývá tedy, že mezera mezi teorií a praxí inovačního řízení zde byla a vždy bude, prakticky nelze tuto mezeru zcela eliminovat, jde však o skutečnou nutnost její minimalizace zapojením obslužných kompetencí do celého systému a pojetí inovačně orientované společnosti.

Obr. 50: Pavučinový model origa inovačně orientované společnosti



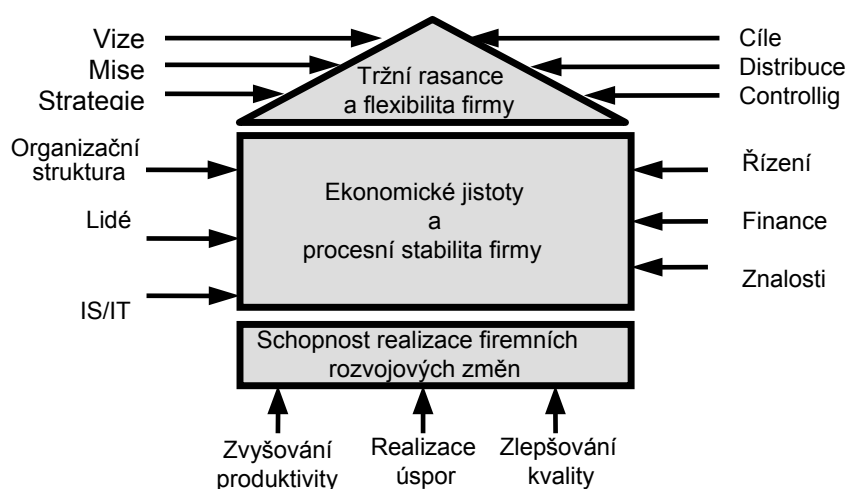
[zdroj: vlastní zpracování]

Inovačně orientovaná společnost jako taková je sociálním systémem. Pokud do tohoto systému bude vložena idea existence určité inovační orientace, je možné sestavit nástroj měření této orientace. Na základě těchto skutečností se nabízí vytvoření právě takového nástroje měření např. pomocí dotazníkového šetření, kdy logicky navazujícími kroky bude analýza modelu a komparace výsledků dosažených v různých odvětvích výrobního popřípadě i nevýrobního sektoru se současně prováděnou generalizací závěrů směřujících k definování strategie pro rozvoj origo inovačně orientované společnosti a následně samotné inovačně orientované společnosti v podmínkách České republiky. Pro potřeby vytvoření takového systému hodnocení je model origo inovačně orientované společnosti vizualizován za pomoci pavučinového grafu (obrázek 50), kde osm os pavouka představuje jednotlivé kompetence v rámci origo inovačně orientované společnosti.

4.3.3 Fragment 3: hybné síly v inovačně orientované společnosti

V rámci inovačně orientovaného systému řízení firmy je třeba dosáhnout dynamické rovnováhy, což je podmínkou pro soustavné a cílené zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Právě rovnováha mezi hybnými silami a silami Porterova modelu, spolu s makroekonomickými účinky a regionálními vlivy, jak je popsáno dříve, dokáže udržet a především zvýšit firemní výkonnost a konkurenceschopnost. Symbióza jednotlivých hybných sil je zřejmá z obrázku 51.

Obr. 51: Symbióza firemních hybných sil v inovačně orientované společnosti

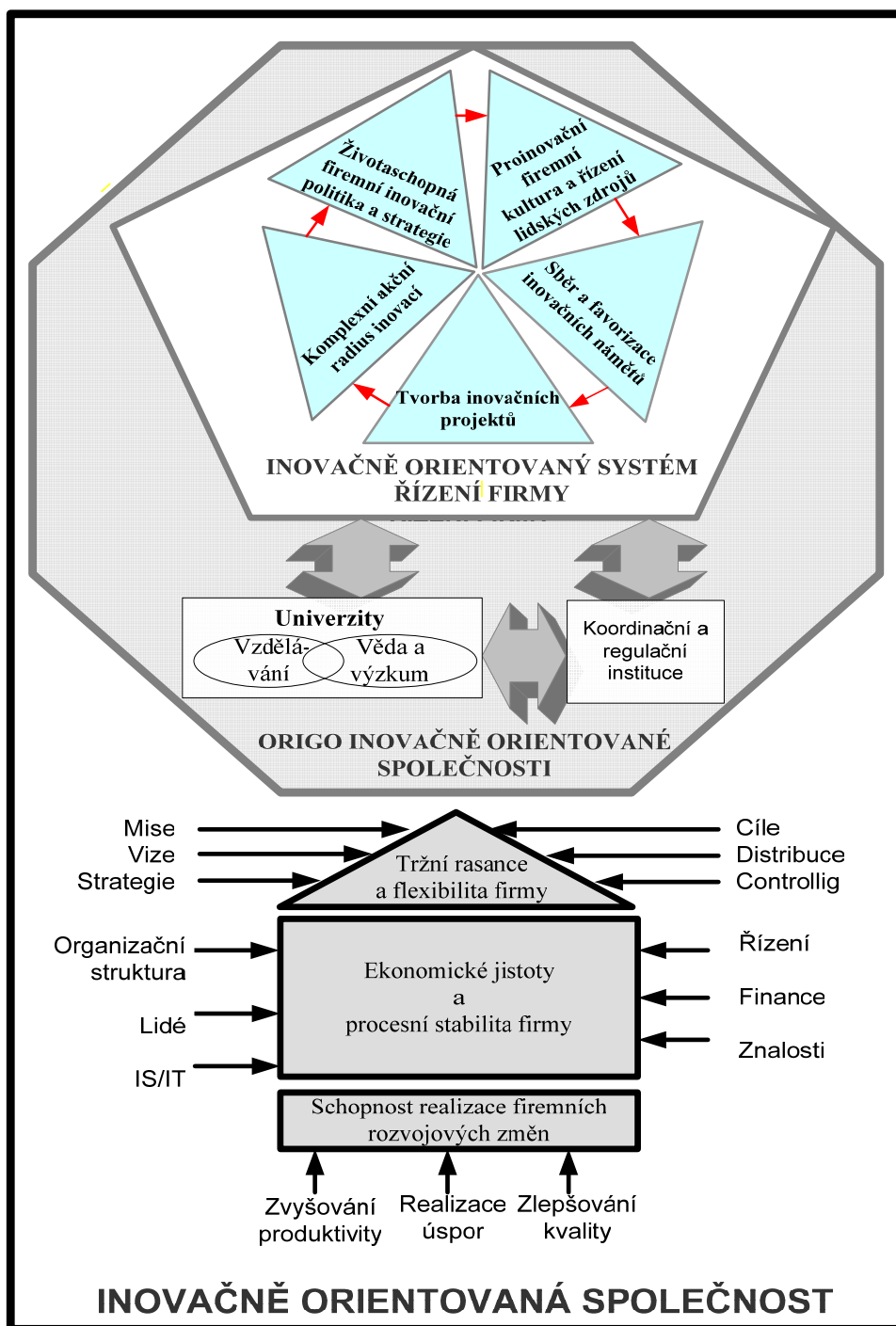


[zdroj: vlastní zpracování]

Tak jak je nastíněn model projektově a inovačně orientované společnosti (viz. obrázek 39), kde dominantní úlohu v něm sehrávají firemní hybné síly a jejich řízení, tak je samozřejmé, že tyto hybné síly vstupují i do konkretizovaného modelu inovačně orientované společnosti. Na tomto místě je nutno zdůraznit, že až přiřčením firemních hybných sil k origu inovačně orientované společnosti teprve vznikne funkční inovačně orientovaná společnost viz obrázek 52. Tak jak bylo zjištěno na základě sondování inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců je zřejmé, že ne každá firma je dostatečně vybavena k tomu, aby byla schopna cíleně prosazovat výrobní inovace. A proto je třeba předeslat, že k transformaci firmy na inovačně orientovanou společnost je možné přistoupit pouze tehdy, pokud má firma svůj inovační potenciál nad hodnotou hraničního inovačního potenciálu (a ještě lépe pokud má rozvinutý inovační potenciál). Tato podmínka byla stanovena proto, že pokud se firma pohybuje se svými výsledky pod touto hodnotou je třeba nejprve odstranit základní bariéry pro posazování inovací a až poté začít s transformací na inovačně orientovanou společnost.

Takto konstituovanou firmu je možné pojmut systémově jako ekonomicky otevřený, absorpční, inovační, procesně a institucionálně fungující, vnitřně informačně provázaný výrobně ekonomický a současně tržně orientovaný organizmus, favorizující v kontinuitě vnitřní transformace na výstupu dominantu své ekonomické prosperity, konkurenceschopnosti a spolupráce.

Obrázek 52: Fragment 3: Inovačně orientovaná společnost



[zdroj: vlastní zpracování]

4.4 Předpoklady vzniku průmyslových klastrů ve Zlínském kraji

Je neoddiskutovatelné, že klastry je možné považovat za velkou příležitost nejen pro malé a střední firmy nýbrž pro všechny zúčastněné. Je pravdou, že většina nosných průmyslů v jednotlivých regionech upadá. Ale právě historické kořeny, příbuznost alespoň zbytkového průmyslu a podpůrných institucí dávají možnou šanci pro zřízení klastrů ve Zlínském kraji.

Klastrová iniciativa sdružuje různé příbuzné průmysly, které všechny v konečném důsledku přispívají ke společné prosperitě. Účastníci klastru sledují společný zájem a společně též překonávají překážky a omezení k dosažení co nejvyšší prosperity. Důležité je uvědomit si, že klaster není „jen sám pro sebe“, ale cíleně se snaží systematicky povzbuzovat iniciativu ať již státu či regionu ve kterém působí.

Je třeba připomenout, že v průmyslu vždy platila jistá afinita (příbuznost, vzájemný vztah), goethovské „spříznění volbou“ podniků i institucí, které měly podobné zaměření. Už sama blízkost těch, kteří podnikají a spolupracují spolu vytváří jejich „étos“. Podněcuje výměnu názorů a zkušeností, vytváří prostředí soutěživosti. Stává se produktivní silou „sui genesis“ (svého druhu, svého významu).⁷⁸

Průmyslové klastry, tak jak bylo zmíněno v kapitole Současný stav řešené problematiky, se stávají důležitou součástí naší ekonomické reality. K jejich účinnému prosazování, však musí být splněny základní předpoklady:

1. Správně nastavená inovační politika včetně podpory klastrů a klastrových iniciativ v rámci České republiky.
2. Připravené regionální zázemí pro vznik a rozvoj klastrů.
3. Proinovačně orientovaní průmysloví výrobci.
4. Efektivně fungující spolupráce vědeckovýzkumné sféry s firmami v regionu.
5. Důsledně propracovaná strategická orientace průmyslových klastrů v rámci kraje.

⁷⁸ Zelený, M. Hyperkonkurence v globální sféře. Moderní řízení. Praha: Ekonomia a.s. 1998 č. 9 ISSN 0026-8720

4.4.1 Správně nastavená inovační politika včetně podpory klastrů a klastrových iniciativ v rámci České republiky

Pokrokové státy nemohou podporovat vysoké platy a zisky pokud produkují standardní produkty či služby vyrobené standardními metodami, proto prosperita pokročilých států je založena na inovacích. K tomu, aby mohla být společnost založena na inovacích je třeba mít nastavena určitá opatření. Mezi ty hlavní patří účinná inovační strategie a politika.

Na úvod je třeba konstatovat, že Česká republika dosud nemá schválenou inovační politiku. V současné situaci je pozitivní, že alespoň po zdoluhavých průtazích, způsobených především kompetenčními spory byla připravena a následně schválena Národní inovační strategie. Co se týče inovační politiky návrh na její přijetí stále ještě není předložen a pravděpodobnost jejího brzkého předložení a schválení je vzhledem k současné politické situaci velmi malá. To, že v České republice není funkční inovační politika, není možné považovat za „malou vadu na kráse“, ba právě naopak. Absence inovační politiky je totiž jistě jedna z hlavních příčin nedostatečného využívání výsledků výzkumu a vývoje v České republice. A to je stav, který je velkou bariérou mimo jiné též pro efektivní vytváření klastrů. Je nutné si uvědomit, že inovační politika není jen bezduchá listina, ale naopak je třeba pojímat ji jako systém, který slouží k účinnému propojení jednotlivých složek inovační politiky s cílem nejen efektivního využívání výsledků výzkumu a vývoje, ale především s cílem zvyšování celospolečenského blahobytu a též konkurenceschopnosti České republiky.

Jak vyplývá z Oslo manuálu skládá se inovační politika jako taková jednak z rámcových podmínek, vědeckotechnické základny, faktorů souvisejících s transferem a především z inovačního dynamu.⁷⁹

Dá se říci, že rámcové podmínky národních institucionálních a strukturálních faktorů vymezují pravidla a rozsah inovačních příležitostí. Jde vlastně o vnější prostředí, v jehož rámci mohou firmy manévrovat a uskutečňovat změny, obsahuje instituce a podmínky, jež byly většinou zavedeny z důvodů, které s inovací nesouvisejí.

Tyto faktory vymezují šíři parametrů, v jejichž rámci firmy existují a podnikají. Proto mají podstatný vliv na podnikové inovace. V rámci České republiky nemají všechny faktory stejnou úroveň. Rezervy je možné spatřovat především v oblasti omezeného

⁷⁹ Oslo manual, „Oslo Manual /Innovation“, OECD, [online] [citace 2005-01-18]. Dostupné z <<http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>>

přístupu ke kapitálu pro inovační podnikání v absenci kapitálu pro vznik nových firem a v rezervách legislativních podmínek pro podnikání.

Druhou oblastí je vědecká a technická základna, která má za úkol tvořit znalosti, které podporují podnikové inovace. Jedná se především o specializovaný systém technické přípravy, systém vysokých škol, podpůrný systém pro základní výzkum, veřejně prospěšné a strategické vědeckovýzkumné činnosti. Problematika vědecké a technické základny v České republice se potýká především s nedostatkem finančních prostředků, a to jak na úrovni státního rozpočtu, tak hospodářské sféry.

Přestože se Česká republika již v roce 2002 se zavázala, že bude výdaje na výzkum a vývoj systematicky navyšovat, uvolnila v rámci rozpočtu na výzkum a vývoj v roce 2004 pouze cca 0,58% HDP, což byla stejná výše jako v roce 2003. Vzhledem k stagnaci objemu výdajů na vědu a výzkum je podstatně omezena možnost podporovat nové aktivity v oblasti vědy a výzkumu a bude zapotřebí výrazně diferencovat výzkumné aktivity podle dosažených výsledků, jejich uplatnění a přínosu.

Extrémně významnou oblastí jsou faktory související s transferem. Ty významně ovlivňují efektivnost vazeb, informačních a kvalifikačních toků a osvojování znalostí získaných učením, jež jsou nezbytné pro podnikové inovace. Klíčovým problémem je poznatek, že velký objem znalostí, především technických, nemá písemnou podobu. Je to právě učení firem jako celku (tj. šíření znalostí do širokého okruhu klíčových osob ve firmách), které je rozhodující podmínkou pro inovační schopnosti firem.

Nejdůležitější oblastí inovační politiky je inovační dynamo jako oblast, která je klíčová oblastí pro podnikové inovace. Inovační schopnosti firmy spočívají ve skupině faktorů, kterými firma disponuje či nikoli, a ve způsobech efektivní kombinace těchto faktorů. Inovační způsobilost firem též závisí na jejích charakteristikách: struktuře jejích pracovních sil a celkového vybavení (kvalifikace, oddělení), její finanční struktuře, marketingové strategii, konkurenci, svazcích s jinými firmami nebo vysokými školami, a především její vnitřní organizaci. Mnoho těchto aspektů se vzájemně doplňuje. Příslušná kvalifikační struktura půjde ruku v ruce s příslušným typem strategie, finanční strukturou apod. Inovační dynamo jako takové však v sobě zahrnuje především problematiku přetváření externích podnětů na cílenou aktivitu lidí, které následně vyvolávají pozitivní inovační změny. Pouze ty pak mohou přinášet žádoucí efekty nejen pro firmu samotnou, ale též pro celé její okolí.

Je třeba konstatovat, že klíčovou roli hraje komplexně podporované prostředí proinovačně motivované funkční inovační politikou. Z pohledu utváření klastrů hraje

nezastupitelnou roli právě cílená podpora takovýchto uskupení. Není to jen kvůli finanční podpoře, ale právě díky ní se v České republice změnila situace v přístupu ke klastrům a klastrovým iniciativám. Podporu klastrů má ve své kompetenci Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci „Operačního programu průmysl a podnikání - Klastry“ v spolupráci s implementační agenturou CzechInvest, která provádí praktickou podporu klastrů v České republice.

V „Operačním programu průmysl a podnikání - Klastry“ jsou zahrnuty dva typy projektů, kdy prvním je vyhledávání vhodných firem pro klastry (mapování klastrů) a druhý typ projektů se týká podpory a rozvoje klastrů. Pokud budou podané projekty kladně přijaty budou moci být tyto klastrové iniciativy podporovány v průběhu tří let od jejich založení tak, aby poté byly schopny samostatně fungovat bez finanční pomoci státu. Poskytnutá podpora formou dotace na činnosti klastru může být ve výši 50% uznatelných nákladů. Výše dotace u prvního typu projektů se pohybuje od 0,2 do 1 mil. Kč a u druhého typu od 3 do 45 mil Kč. Podpora je soustředěna v prvním typu projektů na dotazníkové šetření a mapování vhodných firem pro klastry a dále pak na pořádání seminářů a workshopů k dané problematice a samozřejmě na propagaci klastru. Podpora v druhém typu projektů je soustředěna na management klastru, pronájem potřebných prostor, ale též na oblast výdajů spojených s průzkumem trhu, inovacemi, vyhledáváním informací aj.⁸⁰

4.4.2 Připravené regionální zázemí pro vznik a rozvoj klastrů

Naše společnost je dnes strukturována do regionů a v jejich rámci se má uvědoměle politicky, občansky, kulturně, ale především ekonomiky utvářet. Regionální rozvoj je též důvodem k tomu, aby se uvážily výhody klastrových iniciativ na stejném území v zájmu aktivace produktivních sil. Všechny regiony nejsou k tomu uzpůsobeny, ale zárodky k tomu existují již ve všech. M.E. Porter ve svých pracích velmi často zdůrazňuje důležitost úzké vazby mezi klastry a regiony. Je to především proto, že by kromě vlastního prospěchu měly být orientovány na budování tzv. regionálního blahobytu.

Důležitým hlediskem pro budoucí prosperitu regionů je jejich ekonomický vývoj. Za velmi důležitou je třeba považovat snahu o co nejtěsnější propojení regionu jak ekonomicky, tak sociálně. Hlavním důvodem je nutnost existence „životaschopných“

⁸⁰ Operační program průmysl a podnikání – Klastry. [online] [citace 2005-04-10]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11733/12806/program_KLASTRY_v2.htm>

pracovních příležitostí a sociální investic, protože bez těchto dvou podmínek nebude vývoj daného regionu dostatečný a nebude též dostatečný ani vývoj potenciálních klastrů v jeho působnosti.

Možnost propojení regionu s aktivitami podniků je možné nejmarkantněji spatřovat právě v pojetí průmyslových klastrů. Protože průmyslový klaster je „velké sdružení“ firem a nejen jich k dosažení společného cíle. Šance roste se skutečností, že díky spolupráci více firem budou záměry tohoto uskupení pro region „přitažlivější“, nežku-li bude mít zájem být na nich sám zainteresován. Je evidentní, že Zlínský kraj zájem má a nejen to, chce být přímým účastníkem potenciálních klastrů ve Zlínském kraji.

Základním předpokladem pro zajištění všestranného rozvoje Zlínského kraje je tedy zajištění jeho ekonomického rozvoje. Jestliže Česká republika dosahuje přibližně 60 % HDP průměru Evropské unie v přepočtu na obyvatele a jeho kupní sílu, Zlínský kraj patří v České republice mezi kraje s nejnižším HDP na obyvatele, takže jeho zaostávání za průměrným regionem v Evropské unii je ještě větší, než České republiky. Co se týče ekonomického rozvoje Zlínského kraje ani jemu se nevyhnuly problémy spojené s privatizací a restrukturalizací průmyslu v polovině 90. let a s tím související redukce, rozpad a následný zánik naprosté většiny výzkumných a vývojových kapacit v kraji. Je proto logické, že se Zlínský kraj intenzivně zabývá hledáním způsobů, jak pomoci ekonomickému rozvoji kraje.

Jednou z cest je vytvoření účinné regionální inovační strategie Zlínského kraje, protože právě proaktivní inovační strategie, potažmo její Akční plán, přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity Zlínského kraje a stává se tak nutnou podmínkou pro zvyšování ekonomické výkonnosti kraje. **Regionální inovační strategie** se začala připravovat v červnu 2004 s tím, že celá realizace projektu bude trvat 29 měsíců. Zahájení aktivit na projektu je datováno k dubnu 2005.

Realizací projektu dojde k vytvoření lepších podmínek pro mezinárodní spolupráci v oblasti inovací v rámci sítě Evropského výzkumného prostoru (European Research Area). Během projektu budou iniciovány pilotní projekty, které budou vybrány z Akčního plánu a které přímo podpoří rozvoj inovací v kraji. Koordinátorem projektu je krajská samospráva zodpovědná za rozvoj Zlínského kraje. V rámci projektu bude vytvořeno široké partnerství. Do projektu budou vstupovat čtyři partneři ze Zlínského kraje, kteří hrají významnou roli na poli regionálního rozvoje – Univerzita Tomáše Bati s výzkumnými a rozvojovými kapacitami, JVM-RPIC – poradenské a informační centrum pro podnikatele, Krajská hospodářská komora, Regionální rozvojová agentura. Klíčovými účastníky projektu jsou dále zahraniční partneři, kteří zajišťují přenos zkušeností a know-how z oblasti inovací. Jde

o Technologický Park regionu Castilla y León (Španělsko), místní samospráva regionu Piemonte (Itálie) a poradenskou společnost z oblasti inovací – Pera Innovation Limited (Velká Británie).⁸¹

Nejdůležitějším očekávaným dopadem, který bude dosažen vytvořením a účinnou realizací Regionální inovační strategie Zlínského kraje a jejího akčního plánu, je především zvýšení počtu inovačních aktivit firem ve Zlínském kraji. Firmy v rámci regionu budou těsněji propojeny s rozvojovými kapacitami uvnitř i vně regionu. Je reálný předpoklad, že účinná Regionální inovační strategie Zlínského kraje podstatně přispěje k utváření pozitivní inovační kultury jak v podnikatelské tak též v politické struktuře Zlínského kraje.

Právě účinně prosazovaná Regionální inovační strategie je pro efektivní utváření klastru v regionu nezbytná. To však neznamená, že by se problematikou klastrů mělo začít až po vytvoření a zavedení Regionální inovační strategie, ale právě naopak, začít s přípravami na budoucí klastr či klastry je třeba co nejdříve.

Tuto strategii též přijala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, která nejen participuje na vytváření Regionální inovační strategie, ale zároveň koncipuje další možnosti v podobě zprovoznění Inovačního inkubátoru firem, či v realizaci Technologického inovačního centra. Ve svých záměrech má univerzita též participaci na utváření nových klastrů v součinnosti s dalšími aktéry. V současné době se připravuje podání žádosti o podporu z „Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry“ (vyhledávání vhodných firem pro klastry) s prioritní orientací na plastikářský průmysl, následovat by mělo též podání další žádosti z průmyslu obuvnického.

Jak již bylo uvedeno v České republice je v současnosti v platnosti „Operační program průmysl a podnikání - Klastry“, který utváří základní rámec pro čerpání peněz na tyto aktivity z Evropské unie. V souvislosti s tímto faktem se nejen povědomí, ale především zájem o klastrové iniciativy a klastry jako takové rapidně rozrostl což je možné dokumentovat skutečností, že k datu 6.4.2005 bylo v rámci tohoto operačního programu podáno 12 žádostí o dotaci z osmi krajů České republiky, kdy nejvíce žádostí bylo podáno z Moravskoslezského kraje (4 žádosti). Co se týče přijatých žádostí, tak k tomuto datu byly přijaty dva projekty na vyhledávání vhodných firem pro klastry, z nichž první v Moravskoslezském kraji pro oblast dřevařství a druhý v Jihomoravském kraji v oblasti vinařství. Z pohledu Zlínského kraje je třeba konstatovat, že k 6. dubnu 2005 nebyla podána žádná žádost o dotaci, avšak pozitivní je, jak již bylo uvedeno, že se tyto žádosti připravují a budou v nejbližší době podány.

⁸¹ Projekt Regionální inovační strategie Zlínského kraje, koordinátor: Ivan Matulík (interní materiál)

4.4.3 Proinovačně orientovaní průmysloví výrobci

Na úvod je třeba zodpovědět otázku, proč mohou být v klastru pouze proinovačně orientované firmy (průmysloví výrobci). Odůvodnění je v celku jednoduché a vyplývá z předchozích kapitol. Za nejdůležitější je možné považovat teze, že:

- bez inovací nemůže být firma dlouhodobě prosperující a uspět tak v současném turbulentním tržním prostředí,
- základním posláním klastrů je podporovat inovační aktivitu v zainteresovaných firmách a tím zvyšovat bohatství klastru, regionu i celého státu,
- bez dostatečného inovačního potenciálu nemá firma šanci nové poznatky absorbovat.

To, co českým podnikům nejvíce schází, není ani tak státní podpora nebo nedostatek prostoru pro růst, ale odvaha. Je v nich hluboce zakořeněný strach z rozsáhlejších inovací, nových trhů, nových příležitostí a s tím spojené nové práce. Pokud v sobě čeští manažeři nenajdou odvahu překročit hranice stereotypu, je možné se rovnou připravit na to, že se prostě nikdy česká ekonomika konkurenceschopnou nestane.

Pro české malé a střední firmy a nejen pro ně je extrémně těžké „bojovat“ s konkurencí. Ale proto, že dnes již není pochyb, že bez těchto firem ekonomika státu jako taková nemůže přežít, snaží se vlády zemí „zachránit“ toto malé a střední podnikání před úpadkem či zánikem různými formami dotací a jiných podpor. Nikdo však nemůže nesouhlasit s tvrzením, že ideální by bylo, kdyby si firmy mohly „pomoci“ samy. Existují varianty spolupráce malých a středních firem, které předurčují (jak vyplývá ze zahraničních zkušeností), že právě tyto firmy jdou po cestě rozvoje a prosperity.

Pokud se pozornost zaměří cíleně na problematiku malých a středních firem, je třeba konstatovat, že jejich hlavní potíží je, že většina z nich má velmi slabé kapacity výzkumu a vývoje. Část malých a středních firem nemá dostatečnou znalostní bázi, aby účinně komunikovala s univerzitami a výzkumnými organizacemi. V USA označují situaci jako „výzvu“, v Evropě a potažmo v České republice jako „problém“ manažerských schopností malého a středního podnikání. V každém případě z toho lze vyvodit závěr, že konsultanti a zprostředkující organizace zde mohou sehrávat nezastupitelnou roli tak, že budou pomáhat právě malým a středním firmám využívat znalosti z univerzit, a položit znalosti na ústřední místo jejich podnikatelských strategií.

Při užší specializaci pouze na zpracovatelský průmysl v České republice je třeba konstatovat, že současná situace je různá nejen co se týče jednotlivých průmyslových oborů, tak z pohledu koncentrace těchto průmyslů v jednotlivých regionech. Z pohledu celé České republiky v rámci vývoje zaměstnanosti v letech 2001-2003 je zřejmé, že za sledované období počet zaměstnanců poklesl o 3,4%. Pozoruhodné však je že naopak vzrostl počet zaměstnavatelských subjektů o 8,9% a též účetní přidaná hodnota o 7,8%.

V rámci výzkumného šetření této disertační práce byl zkoumán inovační potenciál průmyslových výrobců, který je možné považovat z pohledu účinného prosazování inovací za klíčový. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že nejlépe inovačně vybavené jsou firmy velké (78,6% firem), následují firmy střední (63,2% firem) a nejhůře vybaveny jsou firmy malé (27,5% firem). Tyto skutečnosti naznačují, že naši průmysloví výrobci nejsou tak špatně vybaveni jak se obecně předpokládá. Především v některých průmyslových oborech je možné vyslovit závěr, že nedostatečně vybavené firmy se stávají spíše výjimkou. Tuto skutečnost je možné přisoudit především silné konkurenci v daných oborech. Mezi průmyslové obory s nejrozvinutějším inovačním potenciálem je možné zařadit výrobu potravin a nápojů, výrobu strojů a zařízení, následně též výrobu elektrických a optických přístrojů, kovů a kovodělných výrobků a výrobu pryžových a plastových výrobků.

Je třeba též poznamenat, že pro účinné prosazování nových poznatků potažmo inovací do praxe sám o sobě dostatečný inovační potenciál nestačí. Je třeba jednotlivé firmy dále rozvíjet na cestě k maximálně možnému efektivnímu prosazování inovací pomocí utváření inovačně orientovaných společností.

Právě transformace firem na inovačně orientované společnosti umožní firmám vstupovat do takových uskupení jako jsou klastry a následně maximálně využívat všech možností, které jim klastrové iniciativy nabízejí. Možností, které jim klastry nabízí není málo, bohužel si české firmy jen málo uvědomují co vše jim toto může přinést. Je třeba poznamenat, že tato skutečnost není způsobena jen jimi samými, ale též tím, že ne všichni jsou obeznámeni s tím co jim takovéto uskupení může přinést, ba co víc ne všichni ví přesně o co se jedná. Je to mimo jiné proto, že přestože se v poslední době udělalo hodně v rámci osvěty, slovo klastry začíná nahrazovat spojení podniků pomocí sítí, což je ale skutečnost, která klastrovým iniciativám více škodí než pomáhá.

4.4.4 Efektivně fungující spolupráce vědeckovýzkumné sféry s firmami v regionu

Problematiku spolupráce firem s vědeckovýzkumnou sférou potažmo univerzitami je možné začít položením si prosté otázky. Spolupracují české vysoké školy s firemní sférou? Odpověď na tuto otázku však není jednoduchá. Častou odpovědí je konstatování, že hlavní náplní vysoké školy není spolupráce, ale vysokoškolské vzdělávání studentů a vlastní výzkum a vývoj. Je to též způsobeno tím, že zájem vysokých škol je značně odlišný od zájmů podnikatelů. Publikace, citační ohlas, zkoumání pro radost z poznávání a objevování jsou hlavními rysy akademického prostředí.

V současné době je spolupráce spíše spontánní než řízená. Tato spolupráce sice probíhá, ovšem s firmami spolupracují převážně jen jednotlivci, a to jako experti, provozující tuto činnost jako svou vlastní podnikatelskou aktivitu. Na tomto místě je důležité poznamenat, že tito experti v naprosté většině nevidí nutnost stávající formu spolupráce měnit. Tento stav je způsoben mimo jiné tím, že vysoké školy jsou málo flexibilní a nedokáží konkurenceschopně nabízet na trhu svůj výzkumný potenciál. Je třeba též dodat, že je k tomu nikdo zásadně nenutí.

Problém spolupráce však neleží pouze na straně vysokých škol. Podnikatelé ve většině nejsou zvyklí obracet se na vysoké školy vůbec nebo mají o spolupráci nereálné představy. Není ani výjimkou se setkat s názorem, že podnikatel sebevědomě prohlásí, že vysoké školy nepotřebuje, poněvadž jeho firma je beztak přístrojově lépe vybavena než škola a že všichni, kteří něco uměli, už jsou dávno zaměstnaní v soukromé sféře. Tyto negativní reakce mohou spočívat v tom, že akademická sféra mluví pro běžného podnikatele nesrozumitelným jazykem a jí nabízené řešení nejsou použitelné pro řešení praktických problémů podnikatelů.

Z těchto důvodů je třeba transformovat stávající univerzitu na tzv. **moderní univerzitu**, která za svou ústřední otázku bude považovat, jak vyvážit abstraktní hledání pravdy s vytvářením praktického společenského prospěchu. K tomuto je třeba především **změna univerzitní kultury**. Vzhledem k tomu, že univerzita často vnímá aplikovaný výzkum a spolupráci s průmyslem jako něco, co na vysokou školu nepatří, je třeba zdůrazňovat, jaký prospěch z tohoto směru činnosti může mít. Patří sem nové zdroje financování, nové příležitosti pro absolventy a v neposlední řadě nové směry výzkumu, které jsou pro společnost zajímavé, stanovení nových disciplin, naplňujících potřeby společnosti.

Dalším úkolem moderní univerzity je **vyvážení odborné pověsti v teorii s odbornou pověstí v praxi**. Neměla by se omezit jen na „vědu pro vědu“, ale měla by současně otevírat prostor pro inovativní výzkum v aplikovaných vědách. V neposlední řadě úkolem nové moderní univerzity je **vychovávat všestranně vzdělané odborníky**. V nové ekonomice jsou vědomosti často méně důležité, než inovativní myšlení. Studenti, kteří se nejlépe prosazují, mají široké vzdělání, které jim umožní překračovat hranice mezi disciplinami. Interním úkolem moderní univerzity by mělo též být, motivovat své zaměstnance, aby pracovali pro ni a ne proti ní. Některé pedagogové chtějí rozvíjet podnikatelské činnosti, jiní ne. Je důležité zavést pružné přístupy a vytvořit pobídkový systém pro ty z nich, kteří vidí přínos v upevňování vztahů s průmyslem.

Aby mohla být spolupráce úspěšná budou si i firmy muset uvědomit některé zákonitosti, přestože by rády urychlily proces transformace poznatků z výzkumu do praktických výsledků. Průmysl totiž musí respektovat odlišná pravidla a zvyklosti, které platí v oblasti výzkumu. Za prvé je to **naučit se přemýšlet v delším časovém horizontu** a stanovit si středně a dlouhodobé cíle: průmysl musí vzít v úvahu, že většinu univerzitního výzkumu trvá roky, než se jeho výsledky promítnou do praxe, a že jeho výsledky ze samotné podstaty problému nelze předpovídat a plánovat. Důležité též je **šíření vzájemné respektu mezi oběma kulturami**. Obě strany musí brát v úvahu vzájemné odlišnosti a cenit s toho, co ze vzájemné spolupráce získávají. Průmysl může vědcům pomoci tím, že myšlenky uvede na trh a tím, že poskytne svou odbornost v marketingu a výrobě, své konstrukční zkušenosti a jiné služby. Zároveň může průmysl těžit z přístupu k novým myšlenkám, z přístupu k absolventům, z přístupu k výzkumným laboratorům a databázím. Vztahy mezi vědou a průmyslem mohou nabývat různých forem: výzkumné kontrakty, společné výzkumné programy, zakládání nových firem (spin-off).

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně se snaží cíleně otevírat své „dveře“ firmám v regionu. Z tohoto důvodu zde vznikají nové možnosti pro spolupráci, především v rámci Inovačního centra zřízeného pod Univerzitním institutem. V gesci tohoto centra bylo mimo jiné zřízeno Technologické inovační centrum s.r.o., které vzniklo ve spolupráci Zlínského kraje a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Cílem tohoto centra je řízená podpora a koordinace činností, které povedou k systematickému a kontinuálnímu hospodářskému rozvoji regionu. V kompetenci tohoto centra se bude realizovat spolupráce na realizaci Regionální inovační strategie Zlínského kraje, dále bude probíhat podpora založeného Podnikatelského inkubátoru (založeného v rámci Inovačního centra) a neméně podstatné jsou i další činnosti, na kterých by se mělo Technologické inovační centrum s.r.o. podílet. Těmito činnostmi jsou např. vědeckotechnický park, centrum pro transfer technologií, konstituování a podpora klastrů ve zlínském regionu. Cíle jsou to odvážné a jejich realizace nebude vůbec jednoduchá. Důvody je možné hledat v předchozích odstavcích, kdy

základem je nastavit účinný systém pro zapojení celé univerzity do inovačního podnikání v regionu. Problém, který bude třeba překonat, je zažitá představa o roli vědy a akademického bádání. Bohužel stále ještě se stává i na poli Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, že výzkumné (vědecké) cíle jsou chápány jako málo slučitelné s přímou komercí. Základním předpokladem pro dosažení tohoto cíle jsou jasná, přehledná a pevná „pravidla hry“ vzájemně výhodného partnerství mezi institucemi veřejné sféry, zabývajícími se vědou a vývojem, a průmyslovou sférou, tedy sektorem soukromým. Je zřejmé (především na příkladech ze zahraničí), že takové partnerství je možné, užitečné a žádoucí. Na tomto místě je třeba poznamenat, že kromě snahy o takovéto partnerství, musí být upraveno přehlednými zákony, které na jedné straně motivují k hledání a využívání vzájemných kontaktů veřejného a soukromého sektoru, ale současně brání zneužití a konfliktu zájmů.

Právě tvorba nových průmyslových klastrů a klastrových iniciativ je možností, jak upravit a správně nasměrovat spolupráci. Důležité z tohoto pohledu je zapojení všech součástí univerzity (pokud je to možné) do tohoto uskupení. Pokud totiž se správně uchopí tato příležitost může to v konečném důsledku přinést univerzitě netušené možnosti, nejen v rámci lepšího financování výzkumných a vývojových aktivit, ale též z pohledu motivace zaměstnanců na zainteresování do jednotlivých činností v rámci klastru a v konečném důsledku v transformaci studijních programů na programy, které poskytují veškeré potřebné znalosti pro praktické uplatnění absolventů. Toto vše pak směřuje k tomu, aby se univerzita stala ještě více přitažlivou pro potenciální studenty, zaměstnance, region a samozřejmě pro podnikatele.

4.4.5 Důsledně propracovaná strategická orientace průmyslových klastrů v rámci kraje

Již v rámci výzkumu „Konkurenceschopnost malých a středních firem“ v letech 2000, 2001 a 2002 byla zpracována analýza současného stavu podnikání ve Zlínském kraji. Pro účely vytipování nosných odvětví zlínského regionu jako základny budoucích klastrů může posloužit tabulka ve které jsou uvedena ta odvětví zpracovatelského průmyslu ve Zlínském kraji, která vykazují větší odchylku než $\pm 30 \%$ od průměru České republiky.

Tab. 14: Výskyt firem v jednotlivých odvětvích ve zpracovatelském průmyslu v ČR a ve Zlínském kraji s odchylkou větší než 30%

Odvětví zpracovatelského průmyslu	Počet firem v lokalitách/celkový počet obyvatel v lokalitách*10 ³		% odchylka Zl. Kraje od ČR
	ČR	Zlínský kraj	
Kožedělný průmysl	0,2245	0,6559	192,20%
Dřevozpracující průmysl	4,8123	7,5966	57,90%
Koksování a zpracování ropy	0,0026	0,0017	-36,40%
Gumárenský a plastikářský průmysl	0,3988	0,7026	76,20%
Výroba kovů a kovových výrobků	6,7269	9,4006	39,70%
Výroba elektrických a optických přístrojů	0,0932	0,0234	-74,90%

[zdroj: Vráblík, vlastní úpravy]⁸²

Z předcházející tabulky je zřejmé, že odvětví vykazující pozitivní odchylku větší než 30% jsou následující:

- ***Kožedělný průmysl (192,2 %)***
- ***Dřevozpracující průmysl (57,9 %)***
- ***Gumárenský a plastikářský průmysl (76,2 %)***
- ***Výroba kovů a kovových výrobků (39,7 %)***

Pro další postupy se jako vhodné jeví ty, které jsou ve Zlínském kraji nejrozšířenější samozřejmě i s přihlédnutím k faktu, že právě tato odvětví mají v tomto kraji velkou historickou tradici založenou v Baťových závodech. Jedná se o tyto dvě odvětví:

- Kožedělný průmysl
- Gumárenský a plastikářský průmysl.

Pro větší objektivizaci následujících postupů je třeba uvést nejen předcházející tabulku pojímající problematiku zpracovatelského průmyslu z pohledu vývoje podnikatelských subjektů nýbrž též z pohledu zaměstnanosti tak jak to vyžaduje klasické pojetí vytipování potenciálních klastrů. Proto je využita metodika indexu lokalizace, tak jak jej definoval M.E.Porter. Tento koeficient vyjadřuje míru zaměstnanosti daného odvětví v rámci regionu vůči míře zaměstnanosti odvětví v rámci celého státu.

⁸² Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Bočková, K., Bělíková, P., Žambochová, H., Dupalová, P., Dvouletý, M. Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti. Souhrnná dílčí výzkumná zpráva za období 2000-2001. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2004. FaME UTB ve Zlíně.

$$LQ = \frac{x/X}{y/Y}$$

LQ... Koeficient lokalizace zaměstnanosti v regionu

x ... Počet zaměstnanců pracujících v daném odvětví v regionu⁸³

X ... Celkový počet zaměstnanců pracujících v regionu⁸⁴

y ... Počet zaměstnanců pracujících v daném odvětví ve státě⁸⁴

Y ... Celkový počet zaměstnanců pracujících ve státě⁸⁴

Koeficient lokalizace LQ udává, zda ve srovnání s českou odvětvovou strukturou je v regionu konkrétní odvětví zastoupeno více či méně. Odvětví s LQ o hodnotě 1 má stejný podíl na zaměstnanosti regionu jaká je v celé republice. Je-li LQ vyšší než jedna, udává vyšší zaměstnanost v regionu. M.E. Porter definoval kromě indexu rovněž hranici významnosti, a to podmínkou minimálního LQ, kdy je $LQ > 1,2$.

Tab. 15: Potenciální klastry Zlínského kraje

Zpracovatelský průmysl	Počet firem ve Zlínském kraji	Počet zaměstnanců v ČR	Počet zaměstnanců ve Zlínském kraji	Index lokalizace LQ
Průmysl potrav. a tabák.	228	136781	8443	1,09
Textilní a oděvní průmysl	126	105458	1613	0,27
Kožedělný průmysl	70	13926	4232	5,35
Dřevozpracující průmysl	277	71399	6234	1,54
Papír. a polyg. průmysl	171	61106	2800	0,81
Koksování a zprac. ropy	2	3088	10	0,06
Chemický a farm. průmysl	83	44141	3664	1,46
Gumár. a plastik. průmysl	179	67516	8507	2,22
Průmysl skla, stav. hmot	78	79838	3158	0,70
Výroba kovů a kov. výrob	673	219946	10519	0,84
Výroba strojů a zařízení	207	145873	7861	0,95
Výroba elektr. a opt. přístrojů	303	182224	7270	0,70
Výroba doprav. prostředků	44	112944	5088	0,79
Zprac. průmysl jinde neuv.	118	80614	4398	0,96

[zdroj: vlastní zpracování]

⁸³ Hodnota x byla získána z firemní databáze Albertina

⁸⁴ Hodnota X, y i Y byly získány ze statistik Českého statistického úřadu

Jak vyplývá z tabulky 15 podmínku minimální indexu lokalizace 1,2 splňují ve Zlínském kraji čtyři odvětví zpracovatelského průmyslu. Jsou jimi kožedělný průmysl ($LQ=5,35$), dřevozpracující průmysl ($LQ=1,54$), chemický a farmaceutický průmysl ($LQ=1,46$) a gumárenský a plastikářský průmysl ($LQ=2,22$). Jednoznačně nelepších výsledků z pohledu indexu lokalizace bylo dosaženo v kožedělném průmyslu a v gumárenském a plastikářském průmyslu.

Přestože výsledky ve Zlínském kraji ukazují jednoznačně na vysokou důležitost kožedělného průmyslu z pohledu regionální zaměstnanosti, je třeba předeslat, že z hlediska celkové pozice odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu patří kožedělný mezi odvětví s nejnižším podílem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, účetní přidané hodnoty a počtu zaměstnanců v celém zpracovatelském průmyslu. Výrobní organizace kožedělného průmyslu ve Zlínském kraji se podílely v roce 2003 ze 39 % na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, z 31,3 % na účetní přidané hodnotě a ze 34,4 % na zaměstnanosti odvětví v rámci ČR. Význam regionu se postupně snižuje, neboť mnohé organizace, které zde podnikají, se dostaly vlivem špatného hospodaření do konkurzu (např. Novesta, a.s. Zlín) nebo likvidace. Poklesy tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb charakterizují odbytové potíže s umístěním kožedělných výrobků (především usní a obuvi) na zahraničních trzích. V roce 2003 došlo k meziročnímu poklesu o 16,7 %. Pokles počtu zaměstnanců v kožedělném průmyslu se výrazně projevil v obuvnickém průmyslu, kde došlo v roce 2003 meziročně k poklesu o cca 19,0 % v důsledku snížení výroby.⁸⁵

Naprosto opačná situace než v kožedělném průmyslu je situace v gumárenském a plastikářském průmyslu ve Zlínském kraji. Gumárenský a plastikářský průmysl v ČR prožívá v posledních pěti–šesti letech nebyvalý boom a jeho postavení v rámci zpracovatelského průmyslu neustále posiluje. Jeho hlavním specifikem je, že na rozdíl od většiny ostatních odvětví a oborů, se jej v uplynulých letech téměř nedotkly ani domácí hospodářské reformy, ani výkyvy světové ekonomiky. Tempa růstu základních ukazatelů jsou trvale nad průměrem zpracovatelského průmyslu jako celku. V roce 2003 dosáhl podíl tohoto odvětví na tržbách zpracovatelského průmyslu celkem 6 % (šesté místo), v objemu účetní přidané hodnoty 6,4 % (sedmé místo) a v počtu zaměstnaných osob 5,1 % (deváté místo). Vzhledem k trvale vysoké investiční aktivitě zde každoročně vzniká řada nových podnikatelských subjektů, hlavně v kategorii malých a středních podniků, takže v uplynulém roce stoupl počet zaměstnanců o 5,3 % na 67,5 tisíc, což je ve zpracovatelském průmyslu jev ojedinělý (zde celkový počet lidí klesl o více než 3 %). Největší podíl tohoto odvětví se soustřeďuje právě ve Zlínském kraji, kde sídlí dva rozhodující podnikatelské subjekty – BARUM Continental, spol.s r.o. a FATRA, odštěpný závod společnosti

⁸⁵ Panorama českého průmyslu 2003 [online] [citace 2005-04-22] Dostupné z <<http://www.mpo.cz/scripts/modules/dmsdoc/document.php?lid=1&id=18767>>

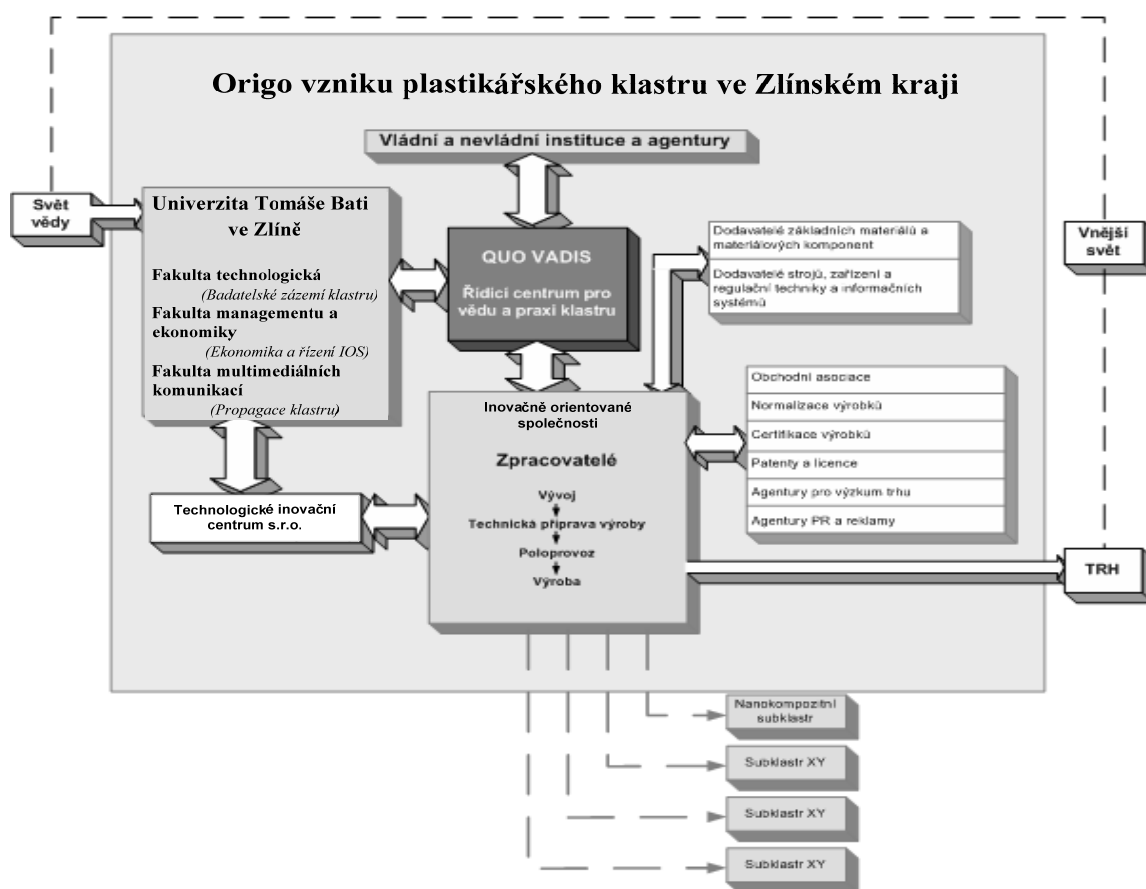
ALIACHEM, a.s. Zlínský kraj se v roce 2002 podílel na celkových tržbách odvětví 33 %, na vytvořené účetní přidané hodnotě 28 % a na počtu zaměstnanců 18 %.⁸⁸

Po velmi jednoduché analýze obou klíčových odvětví je zřejmá jejich naprosto odlišná pozice, zatímco gumárenský a plastikářský průmysl se rok od roku rozvíjí tak naopak kožedělný rok od roku upadá.

Na základě výše zmíněných skutečností a též s přihlédnutím k faktu, že se v současné době připravuje na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně podání žádosti v rámci „Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry“ s prioritní orientací na plastikářský průmysl, se další přístup bude cíleně dotýkat právě plastikářského průmyslu.

V rámci výzkumného záměru „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“ v roce 2003 byl konstituován návrh podoby utváření klastru v rámci spektra stávajících zpracovatelů plastu, gumy a kůže ve zlínském regionu. Tento návrh je možné konkretizovat na plastikářský průmysl tak jak je zřejmé z obrázku 53.

Obr. 53: Model origo vzniku plastikářského klastru ve Zlínském kraji



[zdroj: vlastní zpracování - Krchová, Vráblík]

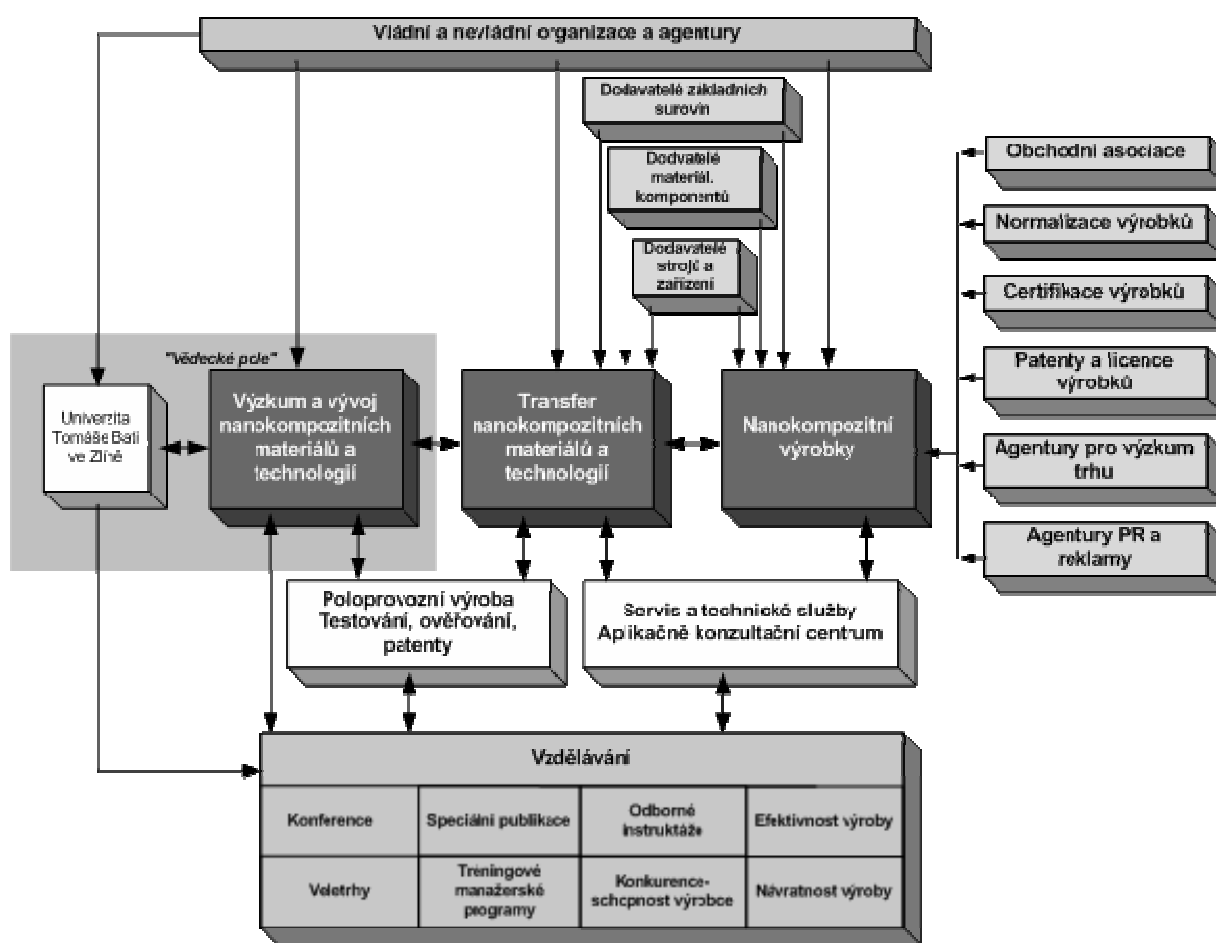
Jak je zřejmé z obrázku 52 klíčovou roli v utváření nového průmyslového klastru sehraje QUO VADIS (neboli kam kráčíš), které by mělo být tvořeno zástupci jednak zpracovatelů, dále pak zástupci vládních či nevládních institucí a agentur (např. Zlínský kraj, CzechInvest, Obchodní a hospodářská komora, Regionální rozvojová agentura) a samozřejmě zástupci univerzity. Není možné též opomenout rozhodující roli správně zvoleného manažera klastru (falicitátora). Toto QUO VADIS, nebo jinak řídicí centrum klastru, je možné si představit jako mozek celého uskupení (je možné použít i běžnější název – řídicí skupina). Právě zde by se měly utvářet budoucí odvážné plány a strategie, vedoucí k úspěchu klastru na regionální, národní a samozřejmě též mezinárodní úrovni.

Je neoddiskutovatelné, že nejdůležitějšími členy klastru jsou samotní zpracovatelé, kteří právě proto, že mají klíčovou roli, nemohou jen nečinně přihlížet ba právě naopak musí se sami aktivně zapojovat v rámci klastrových iniciativ. Prvním základním požadavkem na všechny zpracovatele je jejich dostatečná inovační vybavenost a ochota se v tomto směru dále rozvíjet. Tato schopnost je zásadní, především ze samotné podstaty průmyslových klastrů, kdy jejich prvořadým cílem je vstřebávání nových myšlenek a jejich transformace na inovace. Důvod je jednoduchý. Protože pouze pokud budou firmy otevřeny novým myšlenkám, budou moci uspět v klastru nejen oni ale prosperovat bude celý klaster.

Samozřejmě velmi důležitou roli v tomto klastru zastává Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a to nejen jako vzdělávací instituce poskytující permanentní odborné vzdělání s možností poskytování vysoce specializovaných manažerských programů, ale především jako vědecká základna. Tato vědecká základna nebo také badatelské zázemí klastru je dominantou Fakulty technologické v rámci vědeckovýzkumného zaměření jejích jednotlivých ústavů. Prioritní úlohu za Fakultu technologickou je možné v rámci plastikářského klastru spatřovat v Centru polymerních materiálů, které jako čistě výzkumné centrum má potenciál, vysoké odborné zázemí a též všeobecně uznávanou odbornou pověst. Problematika rozvoje jednotlivých účastníků klastru z manažerského pohledu, odborná ekonomická podpora a různé ekonomické analýzy inovačně orientovaných firem (zpracovatelů) je zaměřením, které odpovídá schopnostem výzkumných a vzdělávacích aktivit Fakulty managementu a ekonomiky. Poslední fakultou v rámci univerzity je Fakulta multimediálních komunikací, jejíž participaci je možné spatřovat především na propagaci plastikářského klastru jako celku. K těmto aktivitám je třeba dodat, že by do klastru měly vstupovat přes nově zřízené Technologické inovační centrum s.r.o., kde by pro tyto účely měla být zřízena expertní skupina složená ze zástupců všech fakult. Tato expertní skupina, by měla v kompetenci jednotlivé dílčí projekty či zadání „rozdělovat“ na konkrétní skupiny zaměstnanců Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Ze zahraničních zkušeností vyplývá, že v rámci klastru mohou existovat i subklastry, které mohou být progresivněji a úzkoprofilověji zaměřeny než celý klaster. Již z roku 2001 vznikla idea nanokompozitního subklastru, který se nabízí k využití v rámci utváření plastikářského klastru. Utváření zcela nového nanokompozitního subklastru na základě nových vědeckých poznatků aplikovaných do výroby inovačně orientovaných společností je sice možná trochu „hudbou budoucnosti“, ale stále více je pravděpodobné, že může takovýto subklaster stát v dohledné době realitou skrývajícím pro plastikářský průmysl netušené možnosti. Návrh podoby budoucího nanokompozitního subklastru je možné vyčíst z obrázku 54.

Obr. 54: Nanokompozitní subklaster



[zdroj: vlastní zpracování - Krchová, Vráblík, Šimoník]

V České republice je historie klastrových iniciativ velmi krátká. Zkušenosti z realizace klastrů na našem území nevelké avšak ve světě je prokázané, že klastry mohou fungovat. Je nutné si uvědomit, že se jedná o významnou příležitost. Již z prvního pokusu o takovéto uskupení v České republice na příkladu Moravskoslezského strojírenského klastru je možné

identifikovat některé praktické poznatky, které mohou pomoci pro další vývoj klastrových iniciativ v České republice.

Snahu a prvenství uskupení Moravskoslezského strojírenského klastru je třeba ocenit. První praktické zkušenosti ukazují na některé úskalí v rámci utváření takovýchto uskupení. V rámci tohoto klastru se podařilo na počátku své existence zapojit kolem 50 firem a institucí, avšak brzy bylo zjištěno, že pro efektivní fungování je to na počátek až mnoho zainteresovaných. Druhým problémem, který se zde vyskytl, byla velmi široká zaměřenost klastru – od důlních a stavebních strojů, zařízení pro metalurgii, přes zařízení pro železnici, až po nákladní automobily. Takto široké pole působnosti je „nemožné“ efektivně rozvíjet jako celek a poučení je jednoduché a zní – užší specializace. Pokud je zaměření klastru jasné a jednoznačné, je podstatně jednodušší i jeho cílená podpora a participace jednotlivých institucí.

Na tomto příkladě je možné též pozorovat jeden rys českého podnikatelského prostředí. Je jím skutečnost, že podnikatelé nemají problém se do „jakéhokoli“ uskupení pasivně zapojit. Problémy nastávají, když mají začít participovat užší spolupráci a ještě větší, když mají participovat vlastními financemi. Otevřel se zde začarovaný kruh, kdy podpora z jiných institucí je vázána právě na finanční participaci jednotlivých členů. Ožehavá problematika spolupráce je spojena s na jedné straně nedostatečným zájmem zúčastněných a na druhé straně nedostatečnou důvěrou. Důvěru je možné považovat při takovýchto aktivitách za klíčovou. Je též třeba konstatovat, že si Moravskoslezský strojírenský klaster tyto problémy, způsobené především jeho prvenstvím, uvědomuje, ale bohužel je podstatně těžší dělat nápravu než začínat od začátku.

Je třeba si vzít poučení ze zkušeností a vyvarovat se chyb v maximálně možné míře. Prvním krokem je jasné vymezení budoucího klastru, jeho vize a důkladně propracovaná strategie. Je to nelehký úkol, kterého se musí zhostit „vyzyvatel“ v kterého patronaci je utváření tohoto seskupení. Detailní analýza podnikatelského prostředí – konkrétní oblasti budoucího klastru je sice velmi důležitá, ale musí být doprovázena dalšími činnostmi. První aktivitou před založením klastru je získání dostatečné regionální informovanosti. Přestože se agentura CzechInvest intenzivně snaží o zvyšování informovanosti o klastrech, bohužel je povědomí o smyslu takového uskupení a jeho konkrétní významnosti pro jednotlivé zúčastněné pořád ještě nedostatečná.

Pro efektivní budoucí fungování klastru je nezbytné, aby každý zúčastněný přesně věděl, co mu vstup do klastru přinese a co ho bude stát. Především cena a tím nejsou myšleny pouze vlastní finanční prostředky, ale především lidské zainteresování jednotlivých členů, ochota spolupracovat a spolupodílet se jsou rozhodující. Tato teze se netýká pouze firem,

ale i institucí. Jedním ze základních poznatků ze světa je totiž skutečnost, že bez dostatečné aktivity a ochoty zúčastněných nemůže žádný klastř fungovat. Podmínkou pro výběr jednotlivých zúčastněných by neměl být pouze jejich „zájem“, ale především jejich schopnosti. V případě firem to znamená jejich dostatečný inovační potenciál. Je třeba si též uvědomit, že klastry nejsou určeny pro firmy, které mají jakékoliv existenční problémy. Z pohledu institucí je si též třeba uvědomit, že pouhý zájem účasti nestačí a je třeba nasměrovat své aktivity na potřeby klastřu. Tyto skutečnosti je třeba předeslat z důvodu, aby veškerá snaha nepřišla v niver a neskončila „pouze na papíře“.

Ze zahraničních studií též vyplývá, že za velmi důležité je možné pokládat zvolení správného leadera klastřu – **manažera klastřu** (falicitátora⁸⁶). Právě ten má klíčovou roli v utváření budoucího klastřu. Proto je třeba přijmout zodpovědnost za správnou volbu manažera klastřu a uvědomit si, že jím nemůže být kdokoli. Najít správného manažera klastřu je extrémně náročné a tuto aktivitu je možné považovat za klíčovou, protože volbou manažera se určuje úspěch potažmo neúspěch celé klastřového snažení. Je to z důvodu, že v české realitě jeho hlavní náplní bude právě utváření důvěry a platformy pro spolupráci, což je možné konstatovat jsou ty nejkritičtější body.

Zatímco v zahraničí není tak velkým problémem najít člověka, který by mohl zastávat tuto funkci u nás kromě zmíněných vlastností a schopností bude muset jít o člověka nejen s tzv. „čistým štítem“ co se týče vztahů k potenciálním účastníkům daného klastřu, zároveň to bude muset být člověk, který má dostatek zkušeností, aby ostatní věřili, že je schopen tuto úlohu zvládnout. V praxi to znamená, že se nemůže jednat o člověka mladšího třiceti let s nejlépe zahraničním akademickým vzděláním. Nasnadě je otázka, kde takového člověka najít? A to nejen z důvodů již dříve uvedených, ale především proto, že v české realitě bude důvěra či nedůvěra v uskupení formou klastřu závislá právě na této osobě a tudíž bude velmi obtížné při neúspěchu takového člověka vyměnit. Pokud by se to stalo je zde velká pravděpodobnost, že se budování důvěry a spolupráce bude muset utvářet úplně od znovu.

I agentura CzechInvest si uvědomuje, že se jedná o klíčovou otázku. Z tohoto důvodu připravila certifikaci falicitátorů. Snaha je to určitě záslužná, protože historie tohoto postu je v České republice nulová. Přesto zůstává v platnosti předchozí a ani s důkladným školením není kýžený efekt zaručen.

⁸⁶ Falicitátor – neutrální moderátor, který je zodpovědný za aktivní rozvíjení programů klastřů a za zajišťování dlouhodobého zdokonalování klastřových iniciativ.

Pro další úvahy o správném nasměrování jednotlivých aktivit v rámci klastrových iniciativ může posloužit rámcová SWOT analýza potenciálních klastrů jak udává tabulka 16.

Tab. 16: Rámcová SWOT analýza potenciálních klastrů

Příležitosti ➤ Možnosti získávání dotací a podpor ze zdrojů ČR, EU ➤ Cílené řízení vývoje podnikatelských subjektů v regionu ➤ Vznik nových spin-off firem s perspektivním zaměřením ➤ Vybudování sdílené databanky znalostí pro potřeby klastru ➤ Snížení nákladů firem v klastru (např. zlepšení dostupnosti a využití výrobních zdrojů) ➤ Vytváření nových pracovních míst v regionu ➤ Zlepšení postavení malého a středního podnikání v regionu ➤ Otevření expanze zúčastněných firem na nové trhy ➤ Možnosti vytvoření relevantních vzdělávacích kurzů vůči potřebám klastrů	Hrozby ➤ Zneužití informací v rámci klastru ➤ Neloajálnost členů klastru ➤ Možnost ovládnutí klastru jednou nebo několika málo firmami ➤ Nedostatečná a nerovnocenná spolupráce (např. utajování informací) ➤ Osobní či profesionální spory členů uvnitř klastru ➤ Nesplnění podmínek dotace či podpory ČR, EU ➤ Odchod perspektivních firem z klastru ➤ Přílišná staticčnost, neschopnost provést rychlá rozhodnutí popř. nízká aktivita managementu ➤ Riziko dominance pouze jedné proaktivní firmy
Silné stránky ➤ Synergie znalostí členů klastru ➤ Možnost rovnocennějšího postavení malých a středních firem vůči velkým ➤ Lepší dostupnost úvěrů (možnost financování z více zdrojů) ➤ Lepší možnost získání kvalitních pracovníků ➤ Lepší vyjednávací síla firem v klastru při nákupu i při prodeji ➤ Možnosti získávání větších zakázek díky členství v klastru ➤ Cílený transfer technologií ➤ Sdílení informací obchodních a manažerských ➤ Specializovaná výzkumná odbornost spolupracující univerzity	Slabé stránky ➤ Špatné nebo nejasné pochopení problematiky klastrů ➤ Nedostatečná inovační orientovanost firem v klastru vedoucí k malé nebo žádné inovační aktivitě firem ➤ Špatné vymezení klastru (příliš široké nebo naopak příliš úzké vymezení) ➤ Vzájemná nedůvěra členů klastru ➤ Nesprávný výběr firem v klastru (např. firmy s nízkým inovačním potenciálem, nebo zadlužené) ➤ Zvolení nevhodného manažera klastru (falicitátora) ➤ Neochota sladění spolupráce a konkurence mezi jednotlivými partnery klastru

[zdroj: vlastní zpracování]

Z rámcové SWOT analýzy vyplývá, že klíčovým problémem a rizikem jsou mezilidské vztahy. Budování mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy klastru je velmi obtížné především proto, že většina z nich dosud byli konkurenty a najednou mají začít spolupracovat. Firmy se v současnosti skutečně bojí rizik spojených s důvěrou a možností zneužití poskytnutých informací. Není se možné proto divit jejich opatrnosti, která pramení ze strachu o budoucnost jejich firem. Klastry nabízí šanci dosáhnout lepší budoucnosti avšak je třeba za ni určitou cenu zaplatit.

Na závěr je možné polemizovat nad tím, zda může být vytvořen v české ekonomické realitě efektivně fungující klastř založený na důvěře jednotlivých členů. Existuje mnoho důvodů proč by to mělo jít, ale na druhou stranu, při přihlédnutí k české mentalitě, není možné ignorovat velké obavy a zakrýt tak nekritickým optimistickým pohledem pesimisticky vyhlížející budoucnost takovýchto uskupení.

5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

5.1 Přínos práce pro teoretické poznání

Disertační práce se prioritně zabývá problematikou inovační vybavenosti firem – fenoménu, který je faktickým východiskem aplikace inovačního managementu v praxi. Současný výzkum inovačních firem je v převážné míře zaměřen na poskytování doporučení k úspěšnému řízení inovací v podniku a vychází přitom především z poznatků praxe – je orientován hlavně empiricky. Postrádá tak důkladné teoretické propojení se souvisejícími poznatky z dalších vědních oborů. Disertační práce integruje empirii řízení inovací ve firmách s relevantními teoretickými poznatky a vytváří tak reliabilní východisko pro další teoretický výzkum v oblasti inovačně orientovaných společností.

Zpracování disertační práce si nebralo za cíl zpracovat zkoumanou problematiku bezesbýtku, ale právě naopak – přestože s využitím abstrakce byl vytvořen jasně ohraničený koncept zahrnující hlavní aspekty inovačních firem, otevřela disertační práce problematiku aplikace inovačního managementu do její plné šíře a ukázala tak její extrémní divergentnost a faktickou neohraničenost.

V souladu s definovanými cíli a vyslovenými hypotézami bylo součástí disertační práce ověření inovačního potenciálu českých výrobních firem, který se stal východiskem předpokladu pro transformaci firmy na inovačně orientovanou společnost.

Favorizovaným přínosem disertační práce z teoretického pohledu je především přínos v upřesnění pojetí inovací jako komplexního problému, který je rozhodujícím faktorem rozvoje znalostní firmy. Právě pojetí inovačního managementu jako komplexního ekonomického problému přináší nový pohled na realizaci inovací v manažerské praxi. Z tohoto zorného úhlu je možné za hlavní teoretický přínos považovat rozpracování hybných sil s cílem koncipování inovačně orientované společnosti. Disertační práce pojetí inovačně orientované společnosti definuje a dále ji rozpracovává do podoby metodiky „inovační vybavenosti firem“, včetně možností postupné transformace průmyslových výrobců na inovačně orientované společnosti. Za hlavní atributy inovačně orientované společnosti se stávají oblasti životaschopné firemní inovační politiky a strategie, proinovační firemní kultury a řízení lidských zdrojů, sběr a favorizace inovačních námětů, komplexní akční rádius inovací a tvorba inovačních projektů, které společně vytváří pole pro efektivní inovační aktivitu. Cílem tohoto snažení se stává otevření možnosti

diagnostiky inovační orientace firem, tak aby byla tato diagnostika z pohledu inovačního managementu úplná a bylo možné na základě hodnocení jednotlivých firem posléze dovodit inovační orientovanost České republiky. Pro tento přístup disertační práce poskytuje teoretický rámec včetně pavučinového modelu sloužícího pro budoucí vyhodnocení.

5.2 Přínos práce pro praktické poznání

Přestože disertační práce je z velké části zaměřena spíše experimentálně pomocí tvorby abstraktních modelů, je možné zde vysledovat i přínosy pro praktické poznání.

Za významný přínos pro praktické poznání je možné považovat vyhodnocení inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců. A to především z pohledu stanovení matematicky vyjádřeného hraničního inovačního potenciálu. Tato hranice umožňuje objektivní třídění firem na dostatečně či nedostatečně inovačně vybavené. Pro ještě lepší praktické využití při vyhodnocování jednotlivých firem byl hraniční inovační potenciál doplněn o pomocné hranice a to hranice neinovačního potenciálu, kdy je možné konstatovat o firmě, že je naprosto nedostatečně inovačně vybavena, a hranici rozvinutého inovačního potenciálu, kde je situace opačná.

Významnost práce je možné též spatřovat v shromážděných poznatku stran důležitosti faktorů pro zavádění inovací v průmyslových firmách. Pokud totiž firmy chtějí v současném turbulentním tržním prostředí přežít a prosperovat, musí poodhalit své hodnototvorné hybné síly a dále s nimi pracovat. V práci presentované abstraktní modely mohou ve svém důsledku sloužit jako metodický podklad pro transformaci průmyslových výrobců na inovačně orientované společnosti.

Za neméně favorizovaný přínos práce z pohledu praktického uplatnění je především její aktuálnost v problematice utváření průmyslových klastrů. Východiska stanovená v disertační práci je možné využít pro tvorbu realizačních materiálů sloužících k efektivnímu rozvoji vznikajících inkubátorů, technologických parků a klastrů.

Veškeré získané poznatky budou následně začleňovány do výuky předmětu Firemní inovační politika realizovaného v magisterském studijním programu oboru Podniková ekonomika na Fakultě managementu a ekonomiky a budou též využity v rámci předmětu Řízení inovací realizovaného v bakalářském studijním programu na Fakultě managementu a ekonomiky.

POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- [1] Adair, J. *Jak efektivně vést druhé /příručka sebezdokonalování pro managery/*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, 80-247-0200-3
- [2] Analýza dosavadního vývoje a stavu výzkumu a vývoje v České republice a jejich srovnání se zahraničím, vyd. MŠMT, Praha, 2003 [online] [citace 2004-09-12]. Dostupné z www : <<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=882#att>>
- [3] Analýza dosavadního vývoje a stavu výzkumu a vývoje v České republice a jejich srovnání se zahraničím, vyd. MŠMT, Praha, květen 2004 [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z www: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/A6A25622150F3B7412A2DA9DB3E631DD/Analyza1_80.pdf>
- [4] Armstrong, M. *Personální Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-793-4
- [5] Ausubel J.H., *Technical Progress and Climatic Change*, [online] [citace 2004-09-12]. Dostupné z www: <http://phe.rockefeller.edu/tech_prog>
- [6] Balabán, M. a kol, *Zpráva o stavu země. Strategické volby, před nimiž stojí*. 1. vydání. Praha: UK FSV CESES 2004. [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z www: <<http://cess.cuni.cz/studie/index.php>>
- [7] Bergman, E. M., den Hertog, P., Charles, D. R. and Remoe S. Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems. OECD Proceedings, 2001 [online] [citace 2005-03-09] Dostupné z www: <<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9201081e.pdf>>
- [8] Břesková P., Inovace, klastry a regionální politika. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, č. 3, s. 25-26. ISSN 1210-4612
- [9] ČSÚ: Technické inovace ČR v letech 1999 – 2001 [online] [citace 2004-04-11] Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/9605-03-v_letech_1999__2001>
- [10] Definice malého a středního podniku. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] [citace 2005-04-25] Dostupné z www: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/14826/15073/Definice_MSP_1.4.05.pdf>
- [11] Di, K. *Manažer 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-600-6
- [12] Dodgson, Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation*, UK,Cheltenham:Edward edgar. 1994. ISBN 1-85278 -655-8
- [13] Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha. Grada publishing, 1996, ISBN 80-7169-287-5
- [14] Drucker P.F.: *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Management Press, Praha 1993 136 s. ISBN 80-85603-28-4

- [15] Drucker P.F.: *Innovation and Enterpreneurship*. New York:HarperBusiness 1993 ISBN80-87306-18-7
- [16] Drucker P.F.: *Inovace a podnikavost*. Management Press, Praha 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2
- [17] Duncan, W., R. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 1. vydání. PMI, USA, 1996. ISBN 1-880410-12-5
- [18] Easton T.A., Handout on the Scientific Method, [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z www: <<http://www.thomas.edu/easton/handout.htm>>
- [19] European Innovation Scoreboard [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z www: <http://trendchart.cordis.lu/scoreboard2003/html/countries/czech_republic.html>
- [20] Frascati Manual 2002:. Paris: OECD [online] [citace 2005-01-18]. Dostupné z www: <http://www.oecd.org/document/6/0,2340,en_2649_34451_33828550_1_1_1_1,00.html>
- [21] Freeman, C., The Economics of Technical Change, *Cambridge Journal of Economics* 18 (5) str. 463-514 [online] [citace 2005-02-12]. Dostupné z www: <<http://cje.oupjournals.org/cgi/content/full/28/6/791>>
- [22] Fridrich, M. EU prohrává, vsadí vše jen na růst. [online] [citace 2005-03-02]. Dostupné z www: <<http://ihned.cz>>
- [23] Gibson, R: *Rethinking the Future: Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8
- [24] Gracia, R., Calantone, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Produkt Innovation Management* 19/2002 s. 110-132 [online] [citace 2005-03-02]. Dostupné z www: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=IssueURL&_tockey=%23TOC%235973%232002%23999809997%23305432%23FLA%23Volume_19_Issue_2>
- [25] Halada, S. Inovace, konkurenceschopnost a ekonomika znalostí. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, č. 3, s. 2-3. ISSN 1210-4612
- [26] Harrison, F., L. *Advanced Project Management*. 2. vydání. Aldershot: Gower, 1985
- [27] Heptonstall, J. *Project management*. 1. vydání. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997
- [28] Hrazdilová Bočková K., Management projektů spojených s výstavbou metodou kritického řetězce *Disertační práce*. Brno: FAST VUT Brno, 2003
- [29] Huntington, SP. *Sřet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu* 1. vyd. Praha: Rybka Publisher, 2001 447 s. ISBN 80-86182-49-5
- [30] Institute for Management Development v Lausanne [online] [citace 2005-01-28]. Dostupné z www: <<http://www02.imd.ch/wcc/online/>>
- [31] Ječmínek, J. *Technická mechanika – statika tuhých těles* STNL Praha 1957
- [32] Jirásek, J. A. Podnikat = inovovat! Platí pro malé a střední podniky. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, č. 3, s. 27-28. ISSN 1210-4612

- [33] Jirásek, J.A. Nesnesitelná lehkost řízení. *Moderní řízení* 2004. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 7. s. 11-13. ISSN 0026-8720
- [34] Jirásek J.A. Co je a co znamená konkurenčnost? [online] [citace 2004-11-20]. Dostupné z www : <<http://ccsm.cz/konkurencnost.doc>>
- [35] Johnson, G., Scholes, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha. Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-220-3
- [36] Kadeřábková, A. *Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání* (Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2004. ISBN 80-86131-50-5
- [37] Katolický, A., Šlechtová, Y. Inovace v projektovém managementu [online] [citace 2003-07-29]. Dostupné z www: <<http://www.ifm.zcu.cz>>
- [38] Kaźmierski T., Pelc P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha. REC, 2003
- [39] Keßler A. *Unernehmensgründungen in europäischen Transformationsländern Dargestellt am Beispiel der Tschechischen Republik*. Vyd.Josef eul Verlag GmbH Köln 2003 ISBN 3-89936-080-X
- [40] Klusáček, K. Dobří budou ještě lepší a co průměrní? *Moderní řízení* 2003, Praha: Ekonomia a.s. č. 8 strana 9-11. ISSN 0026-8720
- [41] Koontz, H., Weihrich, H. *Management..* 1. vydání. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [42] Kotler, P. *Marketing Management,.* 1. vydání. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-600-5
- [43] Kotter, J.P., *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000 - 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- [44] Kováč, M. Inovácie a technická tvorivosť. *Skriptum*. Košice : TU Košice 2002. 120s. [online] [citace 2005-01-22] Dostupné z www : <<http://www.tuke.sk/sjf-kiaar/>>
- [45] Marková J, Kalous J, Veselý A., *Kultivace vědění v klíčový faktor produkce*.1. vydání. Praha: UK FSV CESES 2004 [online]. [citace 2005-01-15]. Dostupné z www: <<http://ceses.cuni.cz/studie/index.php>>
- [46] Moravskoslezský strojírenský klastr. [online]. [citace 2004-11-14]. Dostupné z www: <<http://www.nmunio.cz/klastr/index.htm>>
- [47] Národní inovační strategie ČR. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2004, mimořádné číslo, ISSN 1210-4612
- [48] Němec, V. *Projektový management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0392-0

- [49] OECD (1996), The OECD Jobs Strategy - Technology, Productivity and Job Creation [online] [citace 2005-01-20] Dostupné z www: <<http://www.oecd.org/dataoecd/39/28/2759012.pdf>>
- [50] Oslo manual,, Oslo Manual /Innovation“, OECD, [online] [citace 2005-01-18]. Dostupné z www: <<http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>>
- [51] Operační program průmysl a podnikání – Klastry. [online] [citace 2005-04-10]. Dostupné z www : <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11733/12806/Program_KLASTRY_v2.htm>
- [52] Panorama českého průmyslu 2003 [online] [citace 2005-04-22] Dostupné z www: <<http://www.mpo.cz/scripts/modules/dmsdoc/document.php?lid=1&id=18767>>
- [53] Pavelka, F., Rytíř, V. *Metody statistické analýzy*. 1. vydání. Zlín: FaME VUT, 1999, 118 s., ISBN 80-214-1503-7
- [54] Peters, T. *Hledání dokonalosti*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2001, ISBN 80-7205-817-7
- [55] Peters, T. *Prosperita se rodí z chaosu*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2001, ISBN 80-7205-816-9
- [56] Pitra Z.: *Inovační strategie*, Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4
- [57] Popper, KR. *Věčné hledání* 1. vyd. Praha: prostor 1995, 231 s ISBN 80-85190-37-0
- [58] Porter M.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 896 s. ISBN 06-8484-147-9
- [59] Porter, M. *Location, Competition, and Economic Development: Local Cluster in a Global Economy*, Sage Publications, Boston, 2000 [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z www: <<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>>
- [60] Porter, M.E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994 ISBN 80-85605-11-2.
- [61] Porter, M.E. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- [62] Prnka T.,Šperlink K.,Křenek P.: *Průvodce systémem veřejné podpory výzkumu a vývoje v České republice – 2003*, Ostrava: Repronis Ostrava 2003 ISBN 80-7329-030-8
- [63] Prnka, T, Šterlink, K., Křenek, P. *Průvodce systémem státní podpory výzkumu a vývoje ČR* Ostrava: Repronis Ostrava, 2000, str. 189, ISBN 80-86122-55-7
- [64] Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K *Inovace v Evropské Unii – Podnikání v Evropě (Zelená kniha)*, vyd. Repronis Ostrava 2003 ISBN 80-7329-043-X
- [65] Prnka, T., Hronek, F., Šperlink, K. *Evropská Unie a inovace. Praha: Česká společnost pro nové materially a technologie*, 2003. ISBN 80-7329-042-1
- [66] PricewaterhouseCoopers *Kdo neinovuje nemá šanci* 2002 [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z www: <<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE>>

- [67] Projekt Regionální inovační strategie Zlínského kraje, koordinátor: Ivan Matulík (interní materiál)
- [68] Průmyslové klastry. Informační brožura Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, Ostrava, 2003 [online] [citace 2004-10-21]. Dostupné z www: <http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf>
- [69] Radošević, Slavo; Mickiewicz, Tomasz. 2001. *EU DG Enterprise study: 'Innovation policy issues in six applicant countries: the challenges'*. [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z www: <<http://www.ssees.ac.uk/eudgstud.htm>>
- [70] Reynolds Bygrave, Autio a Hay *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Summary Report*”, [online] [citace 2005-01-22]. Dostupné z www: <http://www.gemconsortium.org/download/1114169700218/GEM_2004_Exec_Report.pdf>
- [71] Rigbz, D., Zook, CH., Open-Market Innovatin. *Harvard Business Review* 10/2002 s. 80-89 [online] [citace 2004-05-30] Dostupné z www: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml>
- [72] Rosenau, M., D. *Řízení projektů*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1
- [73] Royer, I. Why Bad Projects Are So Hard to Kill. *Harvard Business Review* 2/2003 s. 49-56 [online] [citace 2005-04-25] Dostupné z www: <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item-detail./html>>
- [74] Sethi, R., Smith, D.C., Park, W. How to Kill a Team's Creativity. *Harvard Business Review* 8/2002 s. 16-17 uveřejněno v Moderním řízení 2003. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 2. s. 22-23. ISSN 0026-8720
- [75] Schumpeter, J. A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, 1939,
- [76] Schumpeter, J. A., *Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1961
- [77] Skokan, K. Studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení na severní Moravě a ve Slezsku. PE International, Phare, září 2002 [online] [citace 2003-11-20]. Dostupné z www : <<http://www.nmunion.cz/klastr/skokan.htm>>.
- [78] Vostracký, Z., Skalický, J.: *Projektový management*. Vydavatelství ZČU v Plzni, (1996), 2000, 188 s. ISBN 80-7082-590-1
- [79] Sölvell, O., Lindqvist, G., Ketels Ch. *The Cluster Initiative Greenbook*. 1.vyd., Stockholm: Bromma tryck AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8
- [80] Stahl, H, Eiche, s.f.: Vorsicht, “innovationsmanagement”. *New Management* č. 5/2003 s. 14-22 uveřejněno v Moderním řízení 2004. Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 9. s. 22-24. ISSN 0026-8720
- [81] Stoneman, P. *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Blackwell Publisher. 583 s. ISBN 06-3119-774-5

- [82] Svoboda, J. Malé a střední podniky v nové ekonomice. *Moderní řízení* 2003 Praha: Ekonomia a.s. Ročník XXXVIII. č. 6. s. 9-11. ISSN 0026-8720
- [83] Švejda, P. a kol. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2002. ISBN 80-903153-1-3
- [84] The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. [online] [citace 2005-01-28]. Dostupné z www: <http://www.weforum.org/pdf/Gcr/Growth_Competitiveness_Index>
- [85] The Innovation Policy Issues in Six Candidate Countries: the challenger, koordinátor ADE S.A., Belgie, 1/2002, č. Studie EUR 17036, , [online] [citace 2004-08-25]. Dostupné z www: <http://www.cordis.lu/innovationpolicy/studies/geo_study1.htm>
- [86] Vacek J., Vostracký Z., Skalický J., Potměšil J.: Společnost, věda a technologie, ZČU Plzeň, 1998 [online] [citace 2004-08-25]. Dostupné z www: http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt_skripta.doc>
- [87] Vacek, J. a kol. U-SME INNOVATION: Návrh modelu spolupráce univerzity a MSP v inovačním podnikání. Firma a konkurenční prostředí. Výkonnost a konkurenceschopnost. 1. Vydání. Brno: Zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Brno, 2002 [online] [citace 2003-11-25]. Dostupné z www: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dot_uni.doc>
- [88] Vacík, E. Měření výkonnosti firem a rozvojový potenciál, *disertační práce*, VŠE Praha, 2003
- [89] Vaculík, J. *Technický rozvoj v tržním hospodářství*. Brno: MU Brno, 1999. ISBN 80-210-2214-0
- [90] Valenta, F. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- [91] Valenta, F. *Inovace*. Interní rukopis autora před vydáním knihy *Inovace v manažerské praxi* 2001. Benešov u Boskovic 2000
- [92] Valenta, F. *Tvůrčí lidská aktivita – inovace – efekty*. Praha, SNTL 1969
- [93] Veber, J., *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [94] Vlček, J. *Systémové řízení*. 1. vydání. Praha: Institut řízení, 1976, ISBN 57-001-76
- [95] Vlček, R., Obermannová, E. *Marketingový management inovací* Praha: VŠE 1995. 11 s. ISBN 80-7079-005-9
- [96] Zelený, M. Hyperkonkurence v globální sféře. *Moderní řízení*. Praha: Ekonomia a.s. 1998 č. 9 ISSN 0026-8720

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY

Monografie

1. Vráblík, M. Hromková, L. Kožíšková, H., Hrazdilová Bočková, K., Bělíková, P., Žambochová, H., Dupalová, P., Dvouletý, M. Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců. Recenzovaná monografie. 1. vydání. Zlín: CEED Zlín, 2004. 374 stran. ISBN 80-903433-0-9

Skriptum

1. Kožíšková, H. Řízení podniku – pro neekonomické obory. Skriptum. Zlín: FT UTB Zlín, 2002 ISBN 80-7318-091-X
2. Kožíšková, H. Řízení podniku – pro neekonomické obory (Cvičebnice). Skriptum. Zlín: FT UTB Zlín, 2003. ISBN 80-7318-146-0
3. Kovář, F., Kožíšková, H., Bočková, K., Teorie průmyslových podnikatelských systémů II. Skriptum. 1. vydání. Zlín: FaME Zlín, 2004. 250 stran. FaME UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-189-4
4. Vráblík, M., Krchová, H., Hrazdilová Bočková, K., Firemní inovační politika. 1. vydání. Zlín: FaME Zlín, 2004. FaME UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-250-5

Článek v časopise

1. Kožíšková, H., Vráblík, M. Přístupy k ekonomické prosperitě a konkurenceschopnosti příspěvek k účinnému řízení komplexní inovace. *E+M Ekonomie a Management*, 2000,č.3, s.36-40. ISSN 1212-3609
2. Kožíšková, H. Inovace jako prioritní a dynamický nástroj posilování ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti firmy. *E+M Ekonomie a Management, studentské číslo*, 2001, s. 29-31. ISSN 1212-3609.
3. Kožíšková, H. Řízení vědeckotechnického rozvoje podniku v duchu Tomáše Bati. *E+M Ekonomie a Management, mimořádné číslo*, 2002 s. 34-37. ISSN 1212-3609
4. Kožíšková, H., Bočková, K., Ohnoutková, S., Dupalová, P., Vráblík, M. Primary Role of the Innovation Potential with the Support of Project Management in the Strengthening of the Competitiveness of Czech Production Firm. *E+M Ekonomie a Management, Speciál Issue* 2003. ISSN 1212-3609

5. Kožíšková, H. Inovačně orientovaná společnost. *Moderní řízení*. 2004. Ročník XXXVIII. č. 1. s. 25-26. ISSN 0026-8720

Publikace a vystoupení na seminářích a konferencích v tuzemsku a zahraničí

1. Kožíšková, H., Rousová, E., Vráblík, M. Výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy. *Sborník z vědecké konference Podnik pro třetí tisíciletí*. Zlín: FaME VUT, 1999, s. VII 11-19. ISBN 80-214-1467-7
2. Kožíšková H., Kristková L., Vráblík M. Příspěvek k účinnému řízení komplexní inovace. *Sborník z vědeckého semináře Stratégia rozvoja manažmentu výroby v hospodárskej sfére*. Bratislava:EU, 2000, s.90-95. ISBN 80-225-1271-0
3. Kožíšková, H., Kristková, L., Vráblík, M. Pojetí konkurenceschopnosti firmy z pohledu výchozích premis, utváření, prosazování a koordinace marketingových aktivit. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Mananžment v podmienkach reštrukturalizácie organizácií riadenie ľudských zdrojov*. Prešov:Prešovská univerzita v Prešove, 2000. ISBN 80-88885-77-9
4. Kožíšková, H., Kristková, L., Vráblík, M. Požadavek praxe – orientace výuky ke konkurenceschopnosti firem. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Mananžment v podmienkach reštrukturalizácie organizácií riadenie ľudských zdrojov*. Prešov:Prešovská univerzita v Prešove, 2000. ISBN 80-88885-77-9
5. Kožíšková, H., Vráblík, M. Utváření metodologické základny pro podporu konkurenceschopného firemního podnikání v euroregionu. *Sborník přednášek z mezinárodního odborného semináře Institucionální podpora podnikání v regionech*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně, 2000. ISBN 80-210-2403-8
6. Kožíšková, H., Křeček, V., Vráblík, M. Řízení vědeckotechnického rozvoje podniku. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80-02-01424-3.
7. Kožíšková, H., Dufková, M., Křeček, V., Vráblík, M. Od základního výzkumu do realizace v duchu Tomáše Bati po dnešek. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001 ISBN 80-02-01424-3.
8. Kožíšková, H., Vráblík, M. Výzva českým průmyslovým výrobcům podporující nezvratnost tvrzení: inovuj, nebo nepřežiješ“. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Česká republika a Evropská unie na prahu třetího tisíciletí*. Zlín: FaME UTB Zlín, 2001 ISBN 80-7318-007-3.

9. Koziskova, H., Dupalova, P., Vráblík, M. Pojetí a aplikace nosných pilířů jako dominanty ekonomického úspěchu firmy. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodní vědecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 1238-1243. ISBN 80-8069-031-6
10. Kožišková, H., Ohnoutková, S., Vráblík, M. Model hodnocení integrity inovačního potenciálu pro konkurenceschopnost výrobních firem. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodní vědecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 272-277. ISBN 80-8069-027-8
11. Kožišková, H., Vráblík, M., Hurta, J. Nové možnosti spolupráce firem na bázi průmyslových shluků. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodní vědecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 179-185. ISBN 80-8069-027-8
12. Kožišková, H., Bočková, K., Ohnoutková, S., Dupalová, P., Vráblík, M. Primary Role Of Innovative Potential With The Support Of The Project Management In Strengthening The Competitiveness Of A Manufacturing Company. *PM TAGE 2002*. Vídeň. Listopad 2002. Rolland Gareis Consulting.
13. Kožišková, H., Dufková, M., Vráblík, M. Od J. A. Schumpetera přes F. Valentu ke konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců. *Odborný seminář svět podle „Schumpetera“ Jihlava 10.5. 2002*.
14. Kožišková, H., Ohnoutková, S., Vráblík, M. Firemní inovační potenciál jako dominanta posilování konkurenceschopnosti české výrobní firmy. *Sborník z mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*, Brno: PEF MZLU Brno, 2002, s. 161-171. ISBN 80-7302-031-9.
15. Kožišková, H. Spolupráce firem na bázi průmyslových shluků. *Sborník z mezinárodní vědecké konference „Mladá věda 2002“* Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 236-239. ISBN 80-89162-02-9. Tento příspěvek byl ohodnocen 3. cenou mladých vědců.
16. Kožišková, H., Vráblík, M. Hybné síly konkurenceschopné a úspěšné firmy. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Faktory podnikové úspěšnosti 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002. ISBN 80-8069-138-X
17. Kožišková, H. Model vědeckoinstitucionálního nad rámce vlivů a složek fungování akceschopné, projektově a inovačně orientované. *Ekonomika a management „03“*. 1. vydání. Praha: Fakulta podnikohospodářská, VŠE Praha, 2003. ISBN 80-239-1538-X
18. Kožišková, H., Bočková, K., Ohnoutková, S., Dupalová, P., Vráblík, M. Primary Role of the Innovation Potential with the Support of Project Management in the Strengthening of the Competitiveness of Czech Production Firm. 1. vydání. *Akademia rolnicza*, Katedra Agrobiznesu. Kraków, Polsko, říjen 2003, s. 159-162. ISBN 0239-9342.

19. Kožíšková, H. Bočková, K., Project and Innovation Oriented Society in Czech republic. *PM TAGE 2003*. Rolland Gareis Consulting, Vídeň, říjen 2003, soutěžní příspěvek v rámci Student Paper Award 2003 ve Vídni.
20. Kožíšková, H., Vráblík, M. Cesty prosperity a konkurenceschopnosti moderní firmy. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Faktory podnikové úspěšnosti 2003*. Liptovský Ján, 2003, SPU Nitra.
21. Kožíšková, H., Vráblík, M. Řízení hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. In. „*Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*. Brno: PEF MZLU Brno, 2003, s. 258-264. ISBN 80-7157-695-6
22. Kožíšková, H. Pokud chce firma uspět - musí se z ní stát PIOS. *Mladá věda 2003*. Račková dolina: SPU Nitra, říjen 2003, s. 142-146. ISBN 80-89162-03-7. Tento příspěvek byl ohodnocen 1. cenou mladých vědců.
23. Kožíšková, H., Vráblík, M. Řízení hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers. Workshop Proceedings*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, duben 2003. ISBN 80-7318-117-7
24. Kožíšková, H., Bočková, K., Ohnoutková, S., Dupalová, P., Vráblík, M. Primární role inovačního potenciálu s podporou projektového managementu v posilování konkurenceschopnosti české výrobní firmy. *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers. Workshop Proceedings*. 1. vydání.. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, duben 2003. ISBN 80-7318-117-7. Tento příspěvek byl recenzován Ali Ja'afari, PhD, ME, MSc, FIE Aust., M.ASCE, CPEng, The University of Sydney.
25. Kožíšková, H., Vráblík, M. Firemní hybné síly. *Management, Economic and Business in new Europe*. 1. vydání. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT Brno, duben 2003. s. 29 – 34, ISBN 80-2147-2382-X
26. Kožíšková, H., Bočková, K., Ohnoutková, S., Dupalová, P., Vráblík, M. Project and Innovation Oriented Society. *Business Development and European Community*. 1. vydání. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT Brno, květen 2003. s. 16 – 21, ISBN 80-214-2408-7
27. Kožíšková, H., Vráblík M. Utváření projektově a inovačně orientované společnosti *Podniky v podmínkách procesu globalizace a integrace*. 1. vydání. Ostrava: duben, 2003, s 177-183. ISBN 83-88402-52-8
28. Kožíšková, H., Bočková, K., Projektově a inovačně orientovaná společnost. *Výsledky výzkumu stavu a rozvoje konkurenční schopnosti podniků zlínského regionu*. Zlín 2004: FaME UTB ve Zlíně, duben 2004, ISBN 80-7318-179-7
29. Kožíšková, H., Bočková, K., Projektově a inovačně orientovaná společnost. *PRONT 03*. Plzeň: Evida Plzeň, květen 2004. ISBN 80-86596-20-6

30. Kožíšková, H., Bočková, K., Necessity of Firm Adaptation Towards New European Conditions – Creation of Project and Innovation Oriented Society. *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions*. Brno Rozdrojovice 2004: VUT v Brně, FP Brno, květen 2004, s. 14-18, ISBN 80-214-2661-6
31. Kožíšková, H., Bočková, K., Rozvoj individuálního tvůrčího potenciálu studentů. *Podniková ekonomika a management*. Brno 2004: MU ESF Brno, červen 2004, s. 15-20, ISBN 80-210-3414-9
32. Kožíšková, H., Bočková, K., Rozvoj individuálního tvůrčího potenciálu studentů prostřednictvím projektového řízení. *EDU 2004 PM*. Brno 2004: VUT FAST Brno, září 2004, s. 15-20, ISBN 80-214-2720-5
33. Kožíšková, H. Inovačně orientovaná společnost. *Mezinárodní vědecké dni 2004: Európska integrácia – výzva pre Slovensko*. Nitra 2004: FEM SPU Nitra, květen 2004, ISBN 80-8096-356-0

Výzkumné zprávy

1. Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Dupalová, P., Kristová, L. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2000. FaME UTB ve Zlíně.
2. Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Dupalová, P., Dufková, M., Ohnoutková, S. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2001. FaME UTB ve Zlíně.
3. Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Bočková, K., Miloševský, L., Dupalová, P., Koutník, V. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2002. FaME UTB ve Zlíně.
4. Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Bočková, K., Dupalová, P., Bělíková, P., Ohnoutková, S., Dvouletý, M. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2003. FaME UTB ve Zlíně. Kožíšková, H. Oblastní garant za region Zlín v projektu Wirtschaftsuniversität Wien „Fördernde und

hemmende Faktoren im Gründungsprozeß in osteuropäischen Transformationsländern am Beispiel der Tschechischen Republik“ Praha: HOSOF, 2001-2003.

5. Vráblík, M., Kožíšková, H., Hromková, L., Bočková, K., Bělíková, P., Žambochová, H., Dupalová, P., Dvouletý, M. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Souhrnná dílčí výzkumná zpráva za období 2000-2001. Vědeckovýzkumný záměr CZE:J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: 2004. FaME UTB ve Zlíně.

Příloha A: Dotazník „Výzkum inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců“

Dotazník

Výzkum inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců

Ing. Hana Kožíšková
koziskova@fame.utb.cz
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
Mostní 139
760 01 Zlín
Tel: + 420 57 603 2504

Prosím, zda byste jednotlivým hypotézám přidělili číselnou relevanci, která nejlépe vyjadřuje situaci ve Vaší firmě.

Hypotézy

Relevance

H1	Proinovační kultura firmy je nezbytná pro účinné prosazování inovací ve firmě	
H2	Systematicky zavádět inovace je možné pouze tehdy, pokud se náměty na inovace sbírají a vyhodnocují pravidelně	
H3	Pro zamezení ztrát se vždy u každého inovačního projektu zpracovává studie proveditelnosti	
H4	Při řízení inovací ve firmě je využíváno multidisciplinárních týmů	
H5	Projektové řízení inovací není ve firmě využíváno v maximální možné míře.	

Relevance:

1 – nesouhlasím

2 – slabý souhlas

3 – průměrný souhlas

4 – souhlasím

5 – nevím

Označte křížkem počet zaměstnanců Vaší firmy:

< 20	
20 – 49	
50 – 249	
> 250	

Označte křížkem oblast zpracovatelského průmyslu ve které firma působí:

Výroba potravin a nápojů	
Textilní a oděvní průmysl	
Papírnický průmysl	
Chemický a farmaceutický průmysl	
Výroba pryžových a plastových výrobků	
Výroba kovů a kovodělných výrobků	
Výroba strojů a zařízení	
Výroba elektrických a optických přístrojů	
Výroba dopravních prostředků	
Výroba nábytku	
Ostatní zpracovatelský průmysl	

Tento dotazník zahrnuje šest problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. Po posouzení dané otázky proveďte prosím výběr vámi zvolené odpovědi zaškrtnutím výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve firmě. Pro možnost uvedení doplňujících informací nad rámec předtištěných odpovědí jsou Vám k dispozici za každým blokem volné řádky.

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. představa o budoucnosti firmy

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)

•
.....

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

•
.....

3. inovační programy firmy

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy

•
.....

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

•
.....

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

-

6. projektové řízení

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

-

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

-

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

-

3. orientace firmy na zákazníka

- a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

-

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) firma provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity firmy
- d) ve firmě existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit firmy

•
.....

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

•
.....

6. marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska
- d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

•
.....

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
- 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 firmy

•
.....

2. změny používaných technologií

- a) firma si nemůže dovolit plánovat změny používaných technologií
- b) změny se zavádějí pod tlakem vnějšího prostředí spíše nahodile
- c) změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) změny technologií jsou naplánovány a vždy se hodnotí jejich účinek

-
.....

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty
- d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí.

-
.....

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

- a) návratnosti investic se ve firmě věnuje malá pozornost
- b) návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) u důležitých a finančně náročných investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) investiční návratnost plánovaných změn je obvykle součástí studie proveditelnosti

-
.....

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

-
.....

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

-
.....

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují

- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhuji tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

•
.....

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden
b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
d) firmamá zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

•
.....

3. externí audit kvality ve firmě

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala
b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

•
.....

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

- a) firma neřeší dopad své činnosti na životní prostředí
b) firma zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
c) firma má certifikován systém dle ISO-14000
d) firma cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

•
.....

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
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
c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

•

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn
-

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté
- c) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat
-

2. optimalizace logistiky ve firmě

- a) ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve firmě, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve firmě
-

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

- a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy
-

4. flexibilita logistických procesů

- a) firma nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika

- b) firma provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) firma má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

•

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

•

.....

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření firmy
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve firmě

•

.....

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management firmy se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

•

.....

2. motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard

- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

•
.....

3. řízení a komunikace

- a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky
c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

•
.....

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

•

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy
c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení

•
.....

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy
d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy

Příloha B: Ověření dotazníku „Výzkum inovačního potenciálu českých průmyslových výrobců“

Ověření dotazníku

Dle zvolené metodiky jsme aktuálně vyhodnotili následující firmy:

SAF Trade, spol. s r.o.,

COLORLAK, a.s.,

FAVEX, spol. s r.o.,

EUROTEC, k.s.,

Frézovací nástroje, a.s. Zlín,

HAMÉ, a.s.,

LAKSYMA, a.s.,

XXXXYYYYY.

Základní údaje o hodnocených firmách:

SAF Trade, spol. s r.o.

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba motorových vozidel
- Základní kapitál: 100 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 25

COLORLAK, a.s.,

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba nátěrových hmot
- Základní kapitál: 187 894 290 Kč
- Počet zaměstnanců: 274

FAVEX, spol. s r.o.,

- Sídlo: Zlínský kraj

- Činnost: výroba kovových konstrukcí
- Základní kapitál: 7 500 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 20

EUROTEC, k.s.,

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba elektrických strojů
- Základní kapitál: 100 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 690

Frézovací nástroje, a.s. Zlín,

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba nástrojů a nářadí
- Základní kapitál: 165 000 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 185

HAMÉ, a.s.,

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba masných výrobků
- Základní kapitál: 29 280 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 1430

LAKSYMA, a.s.,

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: zpracování mléka
- Základní kapitál: 29 280 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 180

XXXXYYYYY.

- Sídlo: Zlínský kraj
- Činnost: výroba a opravy letadel
- Základní kapitál: 311 000 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 520

Praktická aplikace zvolené metodiky

V rámci aplikace zvolené metodiky jsme se pokusili vyhodnotit všechny firmy, avšak aplikace této metodiky v úplnosti se povedla pouze u 2/3 zkoumaných firem, tzn. 5. U ostatních firem žádná z nabízených alternativ u některých otázek nevystihovala jejich situaci ve firmě a tudíž nešlo provést standardní hodnocení.

Úplná aplikace metodiky proběhla u následujících firem:

SAF Trade, spol. s r.o.,

COLORLAK, a.s.,

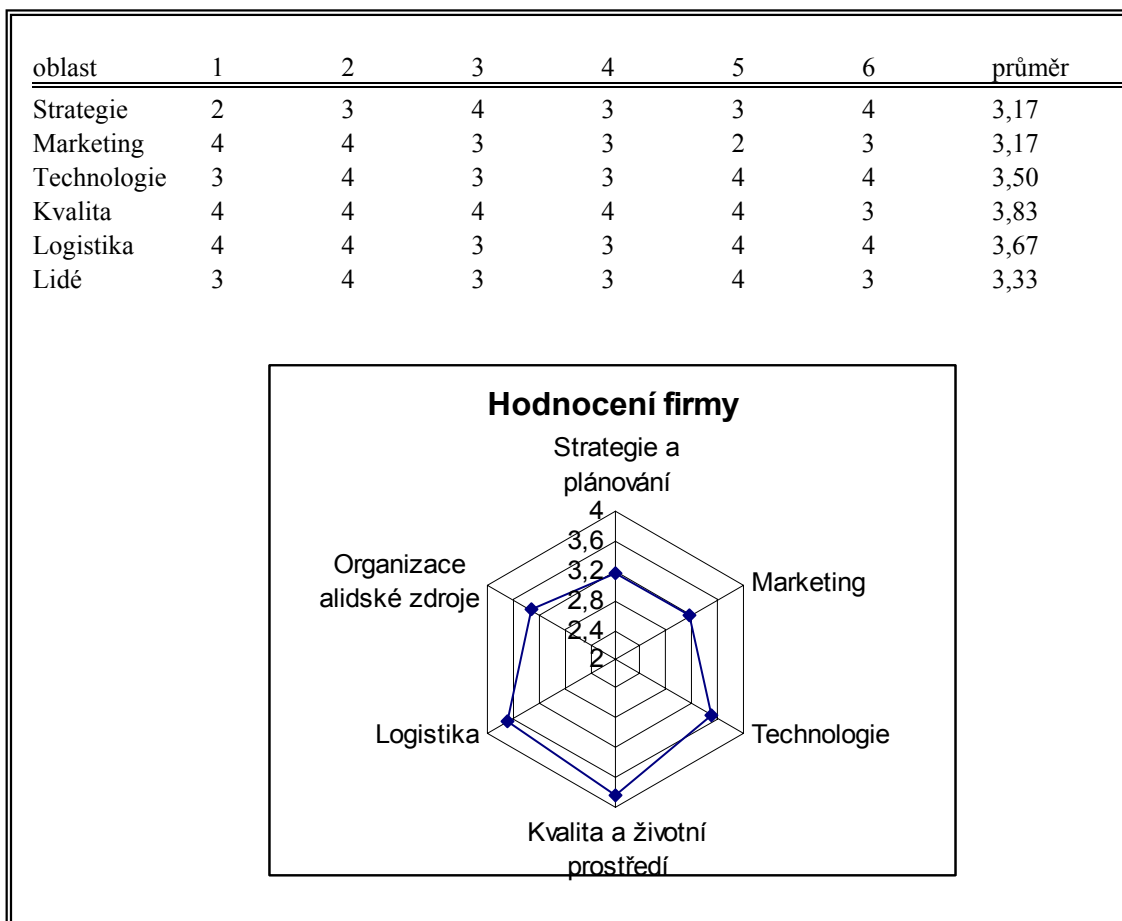
HAMÉ, a.s.,

LAKSYMA, a.s.,

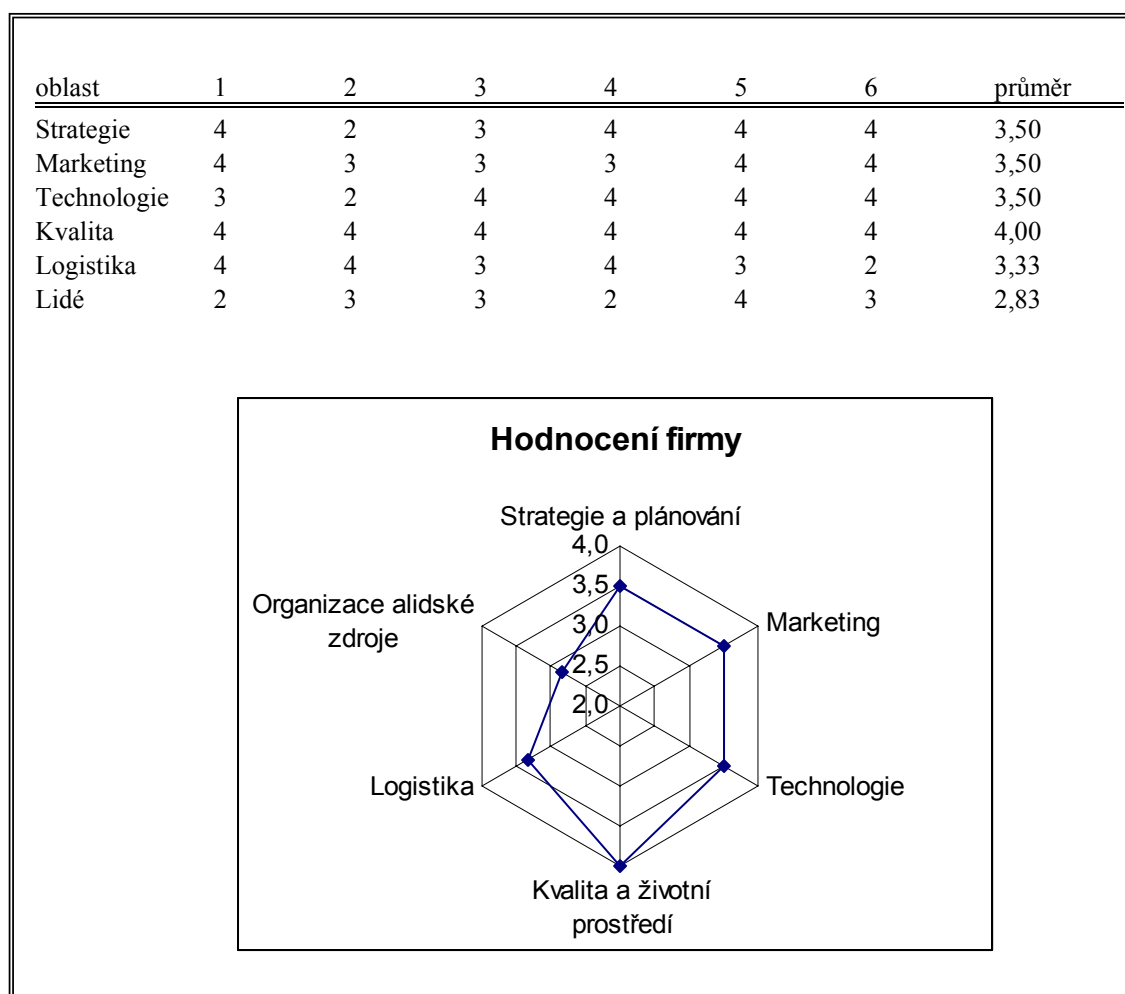
XXXXYYYYY.

Bodové a grafické vyhodnocení jednotlivých firem

SAF Trade spol. s r.o.

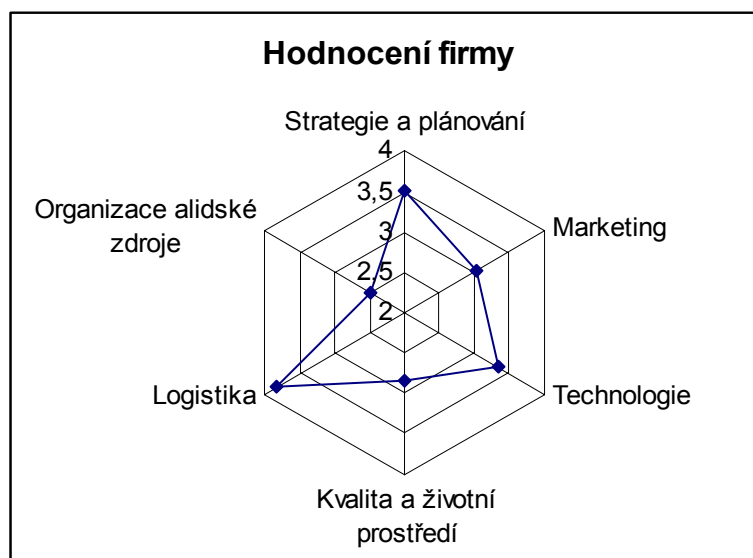


Colorlak a. s.



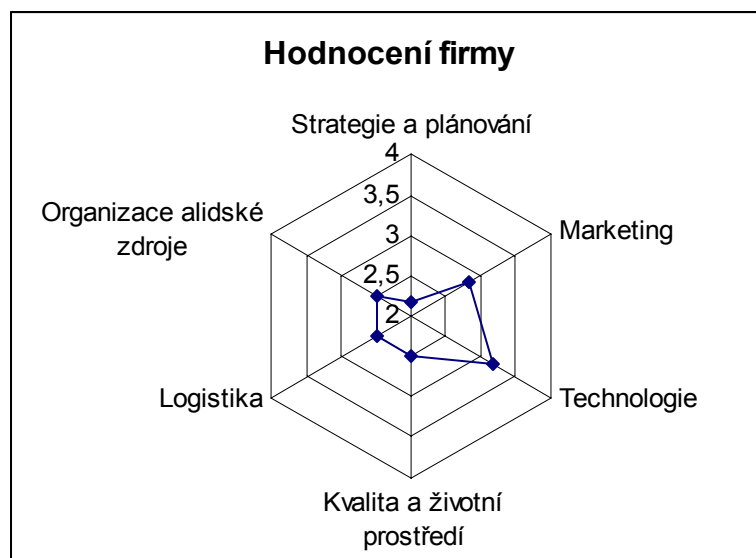
Hamé a. s.

oblast	1	2	3	4	5	6	průměr
Strategie	4	2	4	3	4	4	3,50
Marketing	3	4	3	3	2	3	3,00
Technologie	3	4	2	3	4	4	3,33
Kvalita	3	4	2	2	2	4	2,83
Logistika	4	4	3	4	4	4	3,83
Lidé	3	2	3	2	4	1	2,50



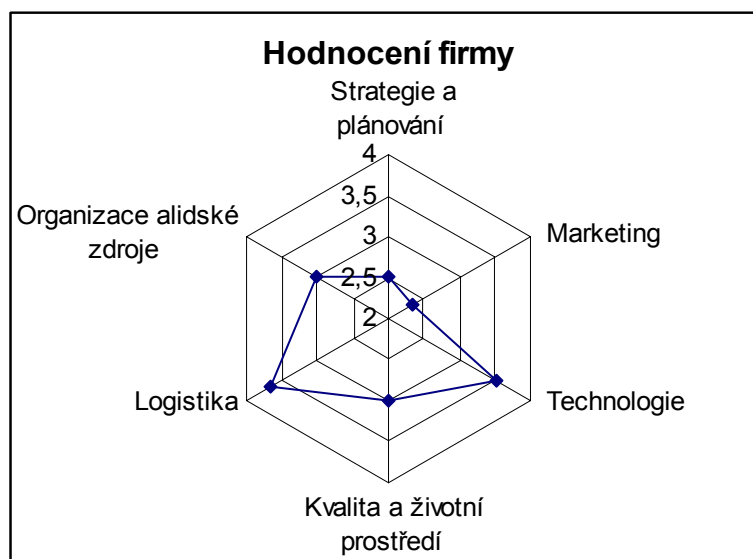
Laksyma a. s.

oblast	1	2	3	4	5	6	průměr
Strategie	3	1	2	2	3	2	2,17
Marketing	3	3	2	3	3	3	2,83
Technologie	3	3	3	3	4	3	3,17
Kvalita	3	3	2	2	2	3	2,50
Logistika	3	2	3	3	2	2	2,50
Lidé	2	2	3	2	3	3	2,50



XXYYYY

Oblast	1	2	3	4	5	6	průměr
Strategie	3	3	1	3	3	2	2,50
Marketing	2	3	2	3	2	2	2,33
Technologie	3	4	3	4	3	4	3,50
Kvalita	4	1	4	2	4	3	3,00
Logistika	4	4	3	3	4	4	3,67
Lidé	4	2	3	3	3	3	3,00



Souhrnné hodnocení firem

U firem SAF Trade s.r.o.; Colorlak a.s. a Hamé a.s. převažovala odpověď d a platí pro ně společná charakteristika, která v souladu s normami EN 9000:2000 zní následovně:

Firmy splňují přísné požadavky normy EN ISO 9000:2000. S největší pravděpodobností mají podchycen svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvíjení. Trénink v rámci tohoto programu musí být úzce specificky zaměřen na konkrétní problematiku v inovačních aktivitách těchto firem v konfrontaci s chováním konkurence a budoucím vývojem odvětví.

A) Oblast strategie a plánování

V těchto firmách existuje vyspělé strategické řízení. Firmy znají trendy vývoje zákaznických potřeb a aktivity svých konkurentů. Firmy mají již etablovanou firemní kulturu, kterou jsou schopny nadále rozvíjet. Projektové řízení umožňuje skrze organizační strukturu účelně řídit průběh procesů ve firmě a operativně je usměrňovat s cílem dosahovat pro firmu optimálního efektu.

B) Oblast marketingu

Firmy se vyznačují vyspělou marketingovou organizační strukturou. V centru jejich aktivit stojí zákazník a firma od něj odvíjí své další aktivity. Přitom bere v potaz postoje a chování konkurence. K tomu je předpokladem funkční informační systém, který je ve firmě využíván. Takto konsolidovaná firma se musí v důsledku strategického řízení své budoucnosti nutně zabírat rozvojem svého inovačního potenciálu.

C) Oblast technologie

V této třídě zařazené firmy působí v ambiciózních tržních segmentech, kde jsou vystaveny neustálému tlaku a nemohou riskovat ustrnutí technologického zázemí svých činností. Firmě pro budoucí konkurenceschopnost nestačí pouze imitovat tržní vůdce, musí sama hledat zdroje a podněty k provádění změn. Při jejich hledání se zaměřuje na interní i externí prostředí firmy a perspektivní podněty jsou rozpracovávány do studií proveditelnosti, z nichž jsou výběrovým řízením vyhodnocovány nejvýznamnější náměty k realizaci. Proces provádění změn je plánovitá činnost, která podléhá nezávislému controllingu a je podložen

týmovou prací vývojového oddělení firmy, které je financováno z rozpočtu firmy a případně i z jiných dostupných zdrojů.

D) Oblast kvality a životního prostředí

Firma v této třídě rovněž splňuje podmínky pro certifikaci v systému ČSN EN ISO 14000. Navíc vstřícně reaguje na vnější podněty a při posuzování inovačních podnětů, má možnost sledovat a srovnávat praxi jiných firem (včetně zahraničních) a využívat identifikované vývojové trendy a podněty. Pokud jde o řízení kvality, je firma otevřená pro audit ze strany svých zákazníků a důsledně provádí audit u svých dodavatelů. Systém řízení kvality je rozpracován dle požadavků certifikace a skýtá měřitelné výstupy. Strategie firmy umožňuje aktivně ovlivňovat prostředí pro nastolování změn.

E) Oblast logistiky (nákupu, distribuce, outsourcingu)

Firmy v této třídě mají etablovanou rozvinutou strategii v oblasti svých logistických činností. Flexibilita činností je podložena dostatečně mobilizovatelnými zdroji; zároveň firma zvládá i řízení rizika v té míře, že může vycházet vstříc podnětům od svých zákazníků, se kterými firma prostřednictvím svého informačního systému komunikuje. Jako důležitá složka v procesu optimalizace nákladů firmy je chápán outsourcing. Pro stimulaci kreativity uvnitř společnosti má firma nastaven motivační systém.

F) Oblast organizace a lidských zdrojů

Firmy mají solidní základ pro další rozvíjení firemní kultury. Organizační struktury ve firmě jsou ploché, s delegováním pravomocí souvisí i delegování odpovědností. Pro všechny zaměstnance je vypracován systém kariérního růstu a na jeho základě je dopracován i motivační systém. Konflikty na pracovišti jsou analyzovány z hlediska přínosnosti pro firmu a je v nich spatřován i zdroj podnětů pro možné zvyšování její budoucí výkonnosti. Nezbytností pro funkčnost ploché organizační struktury ve firmě je implementovaný a ze strany zaměstnanců zvládnutý a používaný informační systém. Pro posílení své budoucí pozice firma oslovuje i okolní zainteresované subjekty.

Pro firmy Laksyma a.s. a XXXYYY, které volily z nabízených alternativ převážně odpověď c, platí následující společná charakteristika:

Firmy v podstatě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. Znamená to tedy, že v souladu s výchozí normou jsou schopny využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a v podstatě jsou připraveny podstoupit certifikační proces. Pro tyto firmy je smysluplné v rámci tohoto tréninkového programu svůj inovační potenciál dále rozvíjet.

Oblast strategie a plánování

Firmy jsme v této oblasti hodnotily zvláště, neboť firma Laksyma a.s. má v této oblasti určité rezervy.

Laksyma a.s. - firma je schopna strategicky řídit svoji přítomnost a nejbližší budoucnost. V organizačních strukturách převládá liniový typ řízení, standardní cesty přenosu informací nejsou příliš účinné, proto v plánování převládá vzhledem k měnícímu se okolnímu prostředí rigidita. Projektové řízení lze za těchto okolností těžko etablovat a rozvinout.

XXXYYY- je to firma s fungujícím strategickým plánováním a vybudovanými základy projektového řízení (nejspíše maticového typu). Lze rovněž vystopovat rodící se firemní kulturu a zájem o lepší využití schopností zaměstnanců. Přenos informací není ve firmě nastaven natolik flexibilně, aby podchycoval průběžně odchylky od plánu a umožnil provádět účinné korekce.

Oblast marketingu

Marketing ve firmě přerostl v součást organizační struktury. Vývoj trhu je sledován a vyhodnocován, sledování tržní pozice není pravidelné. Informace zpracovává implementovaný informační systém, jsou však zde ještě rezervy ve využívání poskytovaných informací k nasměrování firmy pro jejich využití v rozvoji inovačních aktivit firmy. Rovněž zákazník zde není v pozici, kterou předpokládají moderní trendy strategického řízení firem. Jeho role se chápe spíše jako pasivní a není firmou začleněn do jejích interních procesů.

Oblast technologie

Firmy doceňují význam změnových procesů a inovací v oblasti technologických procesů. Mají dokonce rozpracován systém sledování podnětů ke změnám, který je v kompetencích

určených pracovníků. Jejich pozice ve firmě je umocněna tím, že není prováděn nezávislý controlling a tak nejsou zpochybňovány nastavené priority. Na rozvoj firmy jsou zabezpečovány zdroje, jejichž výše závisí na příležitostných i programových podporách. Efektivita inovační činnosti ve srovnání s konkurenty na trhu je limitována tím, že firma neaspiruje na pozici leadera, maximálně se zaměřuje na účinnou imitaci respektovaných tržních vůdců.

Oblast kvality a životního prostředí

Tyto firmy splňují kritéria certifikace v systému ČSN EN ISO 14000. Procesy řízení a sledování kvality ve firmě jsou nastaveny podle implementovaného systému řízení kvality, který je předpokladem pro udržení pozice u partnerů. Strategie firmy počítá s vývojem prostředí, který podmiňuje rozsah a charakter změn. Nastavení systému pro sledování kvality umožňuje firmě podstupovat náročné externí audity ze strany zákazníků. Programově však není ošetřeno provádění obdobných auditů u dodavatelů firem. Při sbírání inovačních podnětů firma respektuje a soustavně monitoruje vývoj v oblasti legislativy, předpisů a norem.

Oblast logistiky (nákupu, distribuce, outsourcingu)

Laksyma a.s. – firma se zabývá v rámci operativních činností optimalizací logistických kanálů. Tyto vztahy jsou „laděny“ účelově na konkrétní případ a vesměs nejsou dále vyhodnocovány. Pokud se vyskytnou v této oblasti nějaké pro firmu zajímavé náměty, ať z externího či interního prostředí nebo je-li na firmu vyvíjen tlak ze strany zákazníků či konkurence, je firma ochotna připustit inovační účelové změny, které však nejsou systematicky hodnotově podchycovány.

XXXYYY - logistika získala ve firmě své místo v podnikových procesech. Informace z těchto činností jsou přenášeny a zpracovávány pomocí informačního systému firmy. Ačkoliv při jejich vyhodnocování není vždy jednoznačně zohledňováno hledisko efektivity, analýza nákladů a rizik se provádí cíleně. Zdroje inovačních podnětů jsou hledány jak v interním, tak v externím prostředí firmy. Vybudováním zpětné vazby má společnost možnost do nastavování logistických procesů flexibilně zasahovat.

Oblast organizace a lidských zdrojů

Zde se nalézající firmy mají ve svých strategiích zakotveno promyšlené budování firemní kultury. Náležitá pozornost je ve firmě věnována oblasti sociálního rozvoje doplněné o selektivní růst pracovníků. Nadstandardní prostředí pro klíčové zaměstnance je kompenzováno nadstandardními nároky na zvládnutí informačního systému firmy a ochotou převzít odpovědnost. K tomuto cíli jsou ve firmě nastaveny kontrolní mechanismy.

U zbývajících tří firem (Favex s.r.o.; EUROTEC k.s.; Frézovací nástroje a.s. Zlín) se metodika nepodařila aplikovat v plném rozsahu, což neumožňuje bodové a grafické vyhodnocení. Firmy nenašly odpověď na otázku z nabízených alternativ. Formulovaly odpověď vlastní, se kterou tato metodika nepočítá.

Rozpory se ukázaly v následujících oblastech v tomto pořadí:

Oblast	Otázka
STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	inovační program firmy. změny plánu. finanční ukazatele plánu. projektové řízení.
MARKETING	sledování aktuálních vývojových trendů. marketing a finanční řízení.
TECHNOLOGICKÝ PROCES	budoucí konkurenceschopnost firmy. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě. tvorba zdrojů určených na vývoj.
KVALITA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	externí audit kvality ve firmě. dopad činnosti na životní prostředí.
ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE	spokojenost zaměstnanců. řešení konfliktů na pracovišti.

U většiny těchto zmíněných otázek firmy volí kombinace více odpovědí, které případně ještě doplňují. K největším rozporům došlo u firmy Favex s.r.o., která není výrobní firmou (nabízí pouze úpravu materiálu do požadovaných rozměrů), což tato metodika nijak nezohledňuje, i když je zaměřena na hodnocení konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu všech malých a středních firem. Dále jsme se setkali s názory, že nabízené alternativy jsou hodně nadhodnocené a zejména u malých firem není možné, aby všechny oblasti takto fungovaly.

Příloha C: Detailní hodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu dle velikosti firem

1. Strategie a plánování

Z šetření vyplývá, že přestože byly zjištěny u malých firem jednoznačně nejslabší výsledky je překvapivé, že ne ve všech otázkách byly rozdíly propastně velké. Právě naopak např. u otázky týkající se projektového řízení je odstup minimální.

První problematikou zkoumanou v oblasti strategie a plánování bylo zkoumání představy o budoucnosti firem, kde velké firmy jak je patrné z obrázku snaží se rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu se střednědobým horizontem, též firmy střední se snaží svou vizi formulovat do písemné podoby. Narozdíl od nich malé firmy přestože mají určitou představu o budoucnosti firmy není tato nijak konkrétně specifikována a v naprosté většině jak potvrzují i druhá otázka jsou s ní srozuměno pouze vedení firmy a zaměstnanci s ní seznamování nejsou. O něco lepší je situace se seznamování s vizí zaměstnanců u středních firem, kde je vůle k informování zaměstnanců o záměrech firmy, bohužel je nutno konstatovat, že vedení většinou nečeká žádnou odezvu ze strany zaměstnanců. U velkých firem je v průměru situace lepší, avšak je zde velké pole pro zlepšování především z důvodu, že se jedná o základní prvek budování firemní inovační kultury.

Co se týče inovačních programů zkoumaných firem je zde patrný odstup jednotlivých sledovaných skupin. Cílem této otázky bylo zjištění, zda jsou firmy schopny inovačně koncepčně myslet. U malých firem je zřejmá defenzivní pozice. Tyto firmy žijí nejspíše každodenním shonem a obavami o budoucí přežití. Inovace jsou pro ně příliš vzdáleným pojmem. O středních firmách je možné říci, že chápou nejspíše inovace v rámci svých ostatních činností. Nevyjímají je a nevěnují jim náležitou pozornost. U velkých firem je parná orientace do budoucnosti jednoznačně související s tím, že tyto firmy mají o své budoucnosti vcelku jasnou představu jak naznačuje první otázka.

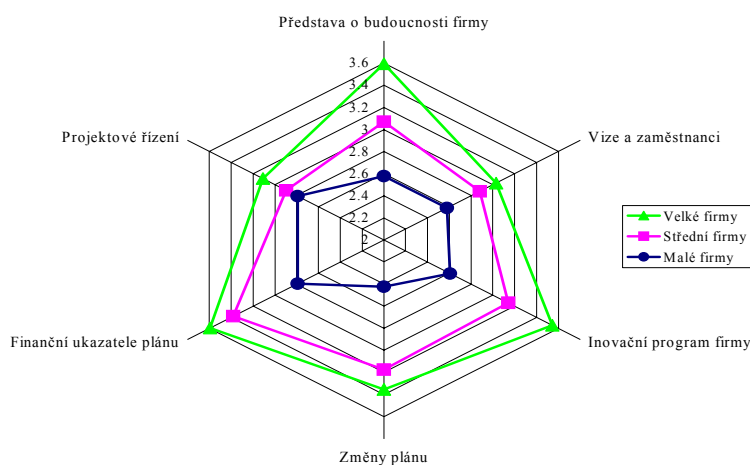
Čtvrtá otázka v této kategorii se zaměřovala na změny plánu a to především z pohledu schopnosti zasahovat do plánování znamená mít vybudován efektivní systém přenosu informací a zpětných vazeb. Malé firmy se snaží dodržovat svou zvolenou strategii (pokud

nějakou mají), případné změny však promítají do projektů ojedinele až po vyhodnocení výsledků, kdy však je často na nápravu již pozdě. Střední a velké firmy provádějí operativní změny vždy, když je to nutné a se snaží o minimalizaci ztrát, které by vzešly ze změněných podmínek průběhu projektu nebo z jeho ovlivnění vnějšími vlivy.

Předposlední otázka se týkala finančních ukazatelů plánu. Odpovědi malých firem ukazují na to, že firmy vychází z uplynulého vývoje, dané nákladovosti výroby a výše režijních nákladů. Výsledky též ukazují že u malých firem není uvědoměle budován prostor pro inovace. Střední firmy mají již nástroje k vědomému ovlivňování své budoucí situace. Je nutné však poznamenat, že příprava a uskutečňování inovací nebývají důsledně sledovány. Nejlepších výsledků dosáhly firmy velké, které jsou si plně vědomi důležitosti sledování možností zvyšování výkonnosti firmy.

Poslední hodnocenou otázkou v této části je problematika projektového řízení. Výsledky odpovídají standardním zjištěním týkajících se projektového řízení v České republice. U většiny malých a středních a dokonce i některých velkých firem je možné polemizovat o jejich znalostech ohledně projektového řízení jsou evidentně minimální a velmi zkreslené. Pokud se již firmy projektovému řízení věnují je o jeho efektivnosti možné pochybovat, z důvodu, že nejde o proces řízený, ale pouze usměrňovaný. A taková intuitivnost v sobě nese vysoké riziko, které může vést k existenčnímu ohrožení firmy.

Obrázek: Hodnocení oblasti strategie a plánování dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

2 Marketing

První řešenou otázkou v oblasti marketing bylo sledování aktuálních vývojových trendů trhu. Malé firmy naznačují, že správně tuší, že je nezbytné věnovat úsilí do rozvíjení marketingových aktivit. Nedostatek erudice v této oblasti staví pro ně informační bariéru, jejíž překonání je nad síly naprosté většiny těchto firem. Vzhledem k tomu, že externí získávání informací je drahé a firmy váhají vynakládat své zdroje tímto směrem, vystavují se reálnému ohrožení budoucí ztráty své výkonnosti. Střední a velké firmy se orientují na trh a jeho atributy. Ve firmách převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v oblastech procesů nejsou považovány za podstatné. Dostatečný přístup k informacím však dává šanci překonat zmíněné nedostatky v marketingové činnosti firem.

Druhou zjišťovanou problematikou bylo hodnocení tržní konkurenční pozice firmami. Malé firmy sledují aktivity konkurence na trhu vždy, když mají společnosti přijmout zásadní rozhodnutí, které může ovlivnit jejich budoucí vývoj. Tím, že firmy nemají stanovenou svou cílovou tržní pozici, se stává univerzálním subjektem na trhu bojujícím proti všem momentálním konkurentům. Střední firmy znají konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Ohrožením pro takové firmy mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do oboru, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu. Ve podobné pozici jsou též velké firmy s rozdílem, že tyto firmy se snaží o systematické vyhodnocování změn na trhu.

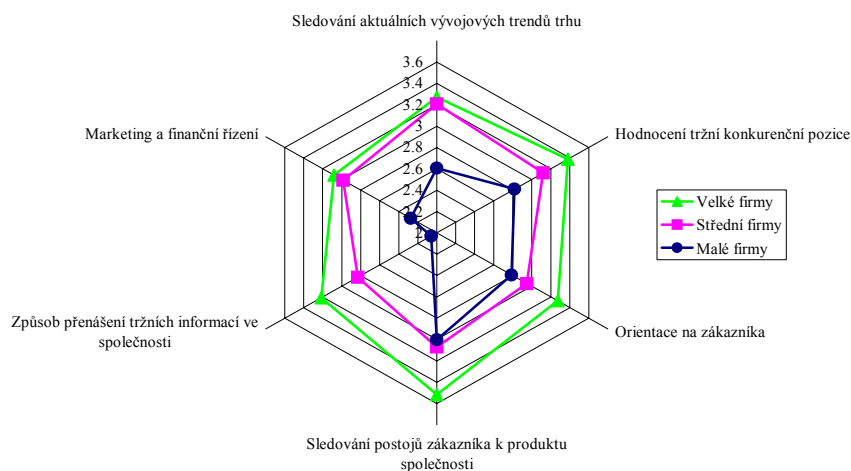
Velmi důležitou otázkou byla též orientace na zákazníka, kde malé firmy spoléhají na úsudek a zkušenosti svých obchodníků, kteří odhadují budoucí myšlení a potřeby zákazníků. Vzhledem k tomu, že se jedná vesměs o odborníky, je jejich subjektivní pohled nebezpečný v tom smyslu, že podceňuje vkus a mínění 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. Podobné tendence je možné sledovat i u firem středních s tím, že se zabývají míněním zákazníka, ale pouze tehdy, když on sám je iniciátorem. Velké firmy se snaží o systematický přístup, avšak diskuse se zákazníkem se sice odráží v produktu a službách, vyhovět požadavkům zákazníků je však pro firmu náročné, protože inovace šité na míru znamenají vzrůst nákladů společnosti, které se vzhledem ke konkurenčnímu prostředí nemohou odrazit v ceně produktu.

Související problematikou je též sledování postojů zákazníka k produktu společnosti. Malé a střední firmy dosáhly obdobných výsledků, které naznačují, že firmy cítí nutnost konfrontace rozhodnutí o budoucích aktivitách společnosti s reakcí zákazníků. Nejčastější příležitostí k takové konfrontaci je uvádění nového produktu na trh nebo rozhodování o jeho vývoji. Naproti tomu velké firmy se snaží názory zákazníků systematicky získávat a tyto informace zpětně promítat do firem.

Při hodnocení způsobu přednášení tržních informací ve firmách je zřejmé, že malé firmy zastávají stanovisko, že existují poznatky z praxe a jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, a proto není třeba se jimi více systematicky zabývat. Oproti tomu střední firmy staví v převážné většině na know-how svých pracovníků. Problém nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde. Nepředávání informací vede k růstu hodnoty pracovníka a vytváření pseudoklíčových pozic ve firmách. Velké firmy vychází z existence informačního systému ve společnosti. Tento je vybudován/používán na úrovni lokálních stanic a není vybudováno/používáno vzájemné propojení toku informací firmou. Zpomalení toku marketingových informací se následně projeví zpožděním tvorby strategických plánů, resp. jejich častými korekcemi a změnami.

Poslední hodnocenou otázkou v této části bylo propojení marketingu a finančního řízení. I zde malé firmy nedosáhly uspokojivých výsledků a jejich pozice naznačuje, že cílevědomě neřídí svoji budoucí pozici na trhu, se obvykle nezabývají plánováním marketingových aktivit. Neplánování a nesledování nákladů na marketing může zkreslit ekonomický výsledek obchodního případu tím, že generovaná hrubá marže nebude dost vysoká k pokrytí všech nákladů, včetně marketingových. Střední a velké firmy se spoléhají na správné stanovení plánovaných veličin. Důvodem k tomu může být i to, že změny ovlivňující průběh projektu jej vychýlí natolik, že firma stačí sledovat pouze dílčí změny a celkový výsledek je zjištěný až po ukončení projektu. Takový systém klade vysoké nároky především na managery projektů, kteří musí často přebírat osobní zodpovědnost za dodržení plánovaných ukazatelů.

Obrázek: Hodnocení oblasti marketing dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

3 Technologie

Další hodnocenou oblastí byla oblast technologie, kde byly jako první analyzovány informace o sledování technologických změn. V této otázce je zřejmé, že malé firmy spoléhají na tvůrčí zručnost a imitátorskou improvizaci pracovníků, kteří ji uplatní v případě, že zákazník projeví nespokojenost s dosavadním řešením. Střední firmy je možné charakterizovat jako společnosti, které chtějí udržovat svoji konkurenceschopnost za vynaložení co nejnižších nákladů, vyvíjejí nepřímý tlak, nejčastěji v podobě hmotných stimulů, na tvůrčí pracovníky, aby sami sledovali vývoj v oboru. Velké firmy pak oproti středním vyjadřují ve svých odpovědích zpětnou vazbu toku informací ve společnosti.

Druhou problematickou řešenou v této oblasti je provádění změn v technologiích. Kdy jak vyplývá z odpovědí malých firem se pasivně přizpůsobují vnějším tlakům a inovace produktů jsou ve společnosti chápány spíše jako nutné zlo, které musí firma operativně zvládnout. Podstatný posun je již patrný u středních firem, kdy v jejich chování a jednání je zřejmý plánovaný postup při zavádění produktových inovací. U velkých firem je pak tento plánovaný postup doplněn provázaností procesu změn ve firemním prostředí.

Velmi důležitou otázkou je též sběr podnětů ke změnám. Z šetření je zřejmé, že malé firmy ke změnovým procesům ve svém podnikatelském prostředí příliš neinklinují. Střední a velké firmy dosáhly podobných výsledků, kde ve firmách dochází k nesystematickému

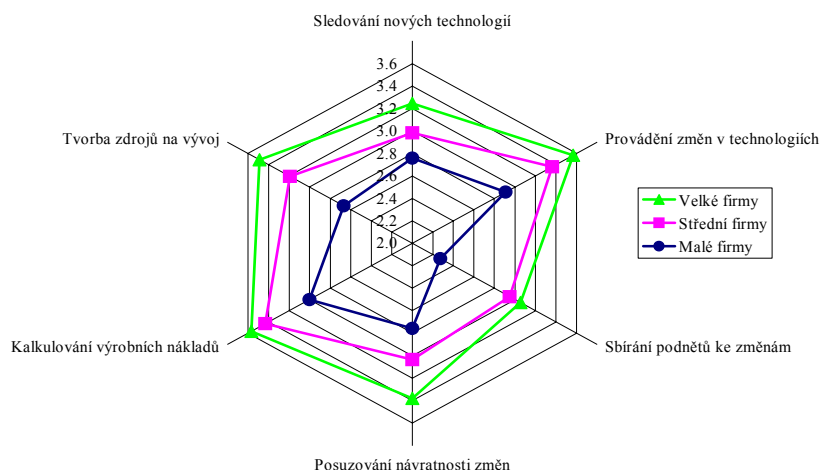
zpracovávání podnětů ke změnám. Tím mohou i hodnotné iniciativy ve společnosti být opomíjeny. Prosazení podnětu je často vázáno na charisma jeho nositele a interpersonální vztahy ve společnosti, což může obecně deformovat změnové procesy. Je zřejmé, že v této oblasti je otevřené pole pro nápravu, kdy změnou přístupu k podnětům by firmy mohly zefektivnit celý přístup k řízení inovací.

Jak je zřejmé z obrázku firmy si uvědomují důležitost posuzování návratnosti změn podstatně více než tomu je u sběru podnětů ke změnám. I malé firmy provádění hodnocení návratnosti investic, i když je vyčíslují pouze v hrubých číslech. Střední firmy u důležitých a finančně náročných investičních akcí napřed vždy provádí podrobnou finanční analýzu a u firem velkých se investiční návratnost obvykle rozpracovává ve studii proveditelnosti.

Velmi dobrá situace též vyplývá z hodnocení otázky týkající se kalkulování výrobních nákladů. Ve všech typech firem existuje metodika pro kalkulaci nákladů. Rozdíl je pouze v užívání této metodiky. Malé firmy kalkulují pečlivě své výrobní náklady avšak není zde zpětná kontrola jejich vývoje na rozdíl od firem středních a velkých u kterých je patrný posun k průběžnému vyhodnocování a následné reakci na zjištěné změny

Poslední hodnocenou otázkou v oblasti technologie byla otázka týkající se tvorby zdrojů určených na vývoj. Zde je zřejmé, že malé firmy jak již bylo zmíněno nastartovaly defenzivní strategie a naprostá většina se shoduje v názoru, že v současné době nestačí firma vytvářet zdroje určené pro vývoj. U středních firem je zřejmá snaha o zajišťování prostředků, bohužel však většinou nepokrývají požadovanou výši. Velké firmy pak pojmají v naprosté většině vývoj jako součást rozpočtu firem, která se nespolehá pouze na externí „výhodné“ účelové zdroje.

Obrázek: Hodnocení oblasti technologie dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

4 Kvalita a životní prostředí

První hodnocenou otázkou ve sledované oblasti kvalita a životní prostředí bylo sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmách. Jak je zřejmé z obrázku malé firmy respektují význam standardů, nechápou je však komplexně a jejich působnost omezují pouze na izolovaně řešené problémy. Velké a střední firmy jsou nuceny, jak vypovídá z jejich odpovědí, se zamýšlet nad budoucím stavem svých procesů. Tím získávají podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci.

Co se týče hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality malé firmy systematicky nesledují kvalitu práce jednotlivců a v pracovních skupinách (týmech) není tento aspekt hodnocen. Opačná situace pak nastává u střední a velkých firem. Velké firmy v naprosté většině mají zaveden certifikovaný systém řízení kvality a podle něj postupuje. Střední firmy mají také buď zaveden nebo minimálně mají vytvořeny předpoklady pro zavedení certifikovaného systému řízení kvality.

Hodnocení otázky provádění externího auditu kvality ve firmě napovídá o tom, že u malých firem jejich externí partneři dosud nepožadovali prokazování kvality produktu a proto se touto problematikou doposud jen minimálně zabývali. Střední firmy se připravují na

externí audit kvality pro své budoucí obchodní partery. Některé střední a velké firmy pak shodně odpověděly, že externí audity jsou ve firmách prováděny pouze ze strany zákazníků. Zákaznické audity nutí společnost uvažovat o zlepšeních a změnách. Většina velkých firem již pochopila důležitost provádění externích auditů s tím, že jsou součástí průmyslového řetězce, v němž musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Prostředky, které společnost na příslušné audity vynakládají, jsou kompenzovány tím, že se předejde ztrátám vzniklým nedodržením standardů kvality.

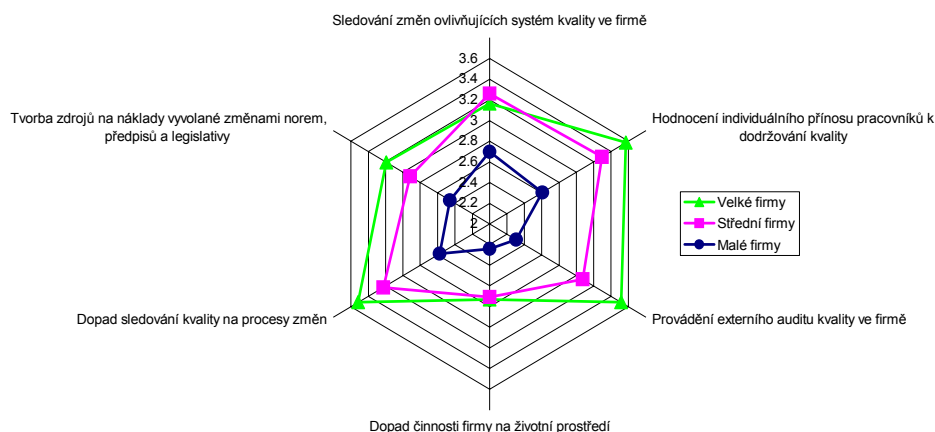
Otázkou v této části která dosáhla nejhorších výsledků z pohledu všech typů firem je otázka dopadu činnosti firem na životní prostředí. Již standardně dopadly nejhůře firmy malé, které vyjadřují skutečnost, kdy společnosti musí vyhovět předpisům stanoveným a kontrolovaným orgány státní správy. Cílem činnosti společnosti je vyhnout se sankcím z nedodržení požadavků, které jsou stanoveny v předpisech a sledovány předmětnými orgány. Pokud na to musí společnosti vynaložit náklady, jsou plánovány pouze v nezbytně nutné výši a zaměřeny na uspokojení momentálních potřeb ze strany legislativy státu. Střední a velké firmy shodně se hlásí k zvládnutí problematiky ochrany životního prostředí komplexním způsobem stanoveným v mezinárodně platném certifikátu. Tento standard již v sobě nároky na sledování dopadu firmy na životní prostředí zahrnuje.

Předposlední otázkou v oblasti kvality a životního prostředí byla otázka týkající se dopadů sledování kvality na procesy změn ve firmách. Malé firmy charakterizuje nedokonalý přenos informací ve společnostech. Informace získané z monitoringu kvality se přenášejí pouze na úrovni produktu, kde mohou být též zdrojem inovačních podnětů. Střední firmy jsou vyjádřeny komplexností propojení sledování kvality a inovačních procesů ve společnosti. Firmy v této oblasti splňují zásady „učící se organizace“ a z hlediska marketingových strategií odpovídají modelu „být nejlepší v oblasti nákladů a kvality“. Velké firmy pak v naprosté většině vlastní certifikát systému kvality.

Poslední hodnocenou otázkou byla problematika tvorby zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy. Malé firmy jsou společnosti, které sice sledují vývoj legislativy a norem, jejich vlivu se ale přizpůsobují pasivně s cílem jim vyhovět a nikoli aktivně proměňovat jejich obsahový smysl v potenciální příležitost. Střední firmy je zakotven aktivní přístup společností k vyhovění legislativním trendům v oblasti kvality a ochrany

životního prostředí. Tím má společnost připraven prostor pro identifikování podnětů k inovacím, které z uvedených trendů vyplývají. Vzhledem k vytváření zdrojů mohou být tyto podněty i dále zpracovány. Odpovědi velkých firem z větší části korespondují s odpovědi středních firem. Rozdíl tkví v tom, že společnosti v rámci této odpovědi sledují rovněž mezinárodní trendy vývoje a mohou se inspirovat u předních internacionálních firem.

Obrázek: Hodnocení oblasti kvalita a životní prostředí dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

5 Logistika

Oblast logistiky je především zaměřena na zjišťování míry etablování strategie v logistických činnostech a zda flexibilita činností je dostatečně podložena mobilizovatelnými zdroji. Důležitou oblastí je zde i problematika řízení rizika a to konkrétně otázky skýtající odpověď do jaké míry může firma vycházet vstříc podnětům svých zákazníků. Zvláštní oblast je zde též věnována problematice outsourcingu a jeho využívání. Ve všech sledovaných parametrech již standardně nehůře dopadly firmy malé, u firem střední je patné rapidní přibližování se firmám velkým, kdy u otázek týkajících se zajišťování nákupů a distribuce a flexibility logistických procesů byly výsledky shodné.

První hodnocenou otázkou v této oblasti bylo zajišťování nákupů a distribuce. Výsledky u malých firem značí postup, který je velice náročný jak časově, tak i nákladově. Společnosti

musí připravit zadání výběrového řízení, poptat firmy a vyhodnotit následně odpovědi. V případě nedostatečného časového limitu pro rozhodnutí pak nemusí být volba optimální. Jak již bylo zmíněno u této otázky byly výsledky shodné u velkých I středních firem a naznačují, že firmy mají vytvořenu funkční databázi dodavatelů i distributorů a mohou vyhodnocovat jejich efektivnost. Své dílčí technologické procesy však nejsou nuceny nákladově srovnávat.

U otázky optimalizace logistiky ve firmách je zřejmý propad výsledků malých firem jejichž výsledky indikují nesoulad v koordinaci jednotlivých činností v logistice společnostech. Pokud však firmy nedosáhnou synergie z logistických aktivit, nemohou dosáhnout optimálního efektu. U středních firem se předpokládají společnosti fungující informační systémy, bohužel však efektivita práce s informacemi není systematicky sledována. Oproti tomu velké firmy je ve většině sledována z zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky, kdy důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému firem.

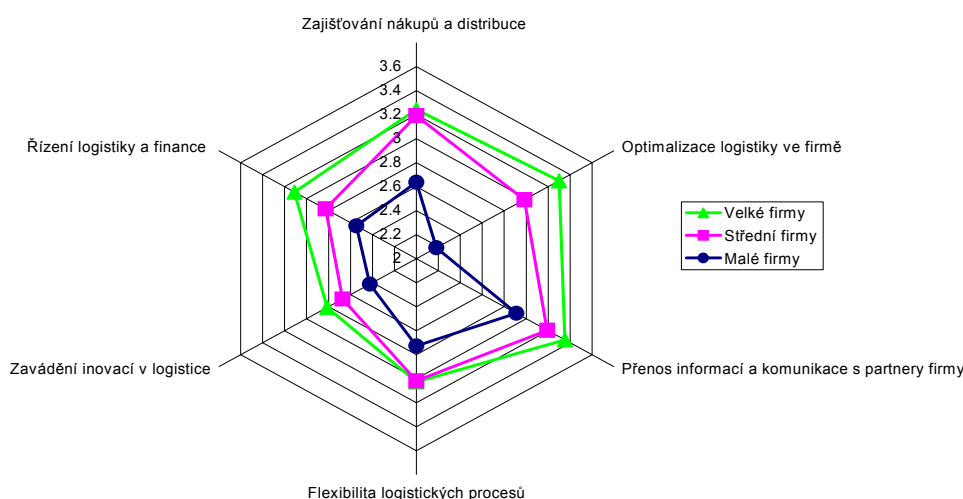
Důležitou otázkou hodnocenou v této oblasti je též přenos informací a komunikace s partnery firmy. Zde je zřejmá snaha malých firem vyrovnat se firmám středním I velkým. Výsledky naznačují, že kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky. Rozdíl o ostatních typech firem je v tom, že oni mají komunikaci s partnery zahrnutu do informačního systému firem.

Co se týče flexibility logistických procesů malé firmy provádí operativní změny v logistice tehdy, jsou-li k tomu donuceny zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takovýchto změn se ve firmách neuvažuje. Střední a velké firmy dosáhly stejných výsledků a jejich odpovědi napovídají o schopnosti provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika.

V průměru nejhorších výsledků bylo dosaženo u otázky zavádění inovací v logistice. Zde výsledky ukazují jen velmi malé rozdíly mezi firmami, kdy o většině firem je možné konstatovat, že nové nápady nesledují, ale nepotlačují iniciativu pracovníků v tomto směru, což je možné do značné míry považovat za "alibizmus". Najdou se i zde firmy především některé velké a střední, které se snaží nové nápady sbírat a vyhodnocovat.

Poslední hodnocenou otázkou v této části bylo řízení logistiky a finance. Malé firmy považují hodnocení dopadů změn v logistice z finančního hlediska za obtížné a proto též tyto změny vyhodnocují pouze ojediněle. Střední firmy mají možnost v analytice finančního řízení sledovat přínosnost přijatých inovací v logistice. To je ale možné až za určité uzavřené období. U velkých firem pak dochází ke snaze odděleně posuzovat změny z hlediska efektivity bohužel na stejných principech jako firmy střední.

Obrázek: Hodnocení oblasti logistika dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

6 Organizace a lidské zdroje

Z této velmi důležité oblasti jsou získávány informace o tom jestli a jak funguje ve firmách jejich firemní kultura, jakou mají firmy organizační strukturu a samozřejmě jestli je vypracován pro všechny zaměstnance systém kariérního růstu a na jeho základě je dopracován motivační systém. Velmi podstatnou částí je zde též problematika řešení konfliktů na pracovišti. Výsledky této oblasti napovídají o naprosto vyrovnaných výsledků středních a velkých firem. Překvapivé zde jsou ale výsledky malých firem, kdy u otázky řešení konfliktů na pracovišti předčily výsledky jak středních tak i velkých firem.

Velmi zajímavých výsledků dosáhly malé firmy u první hodnocené otázky sledování spokojenosti zaměstnanců. O všech typech firem je možné konstatovat, že mají zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a s těmito informacemi mohou dále pracovat.

Co se týče problematiky motivace zaměstnanců ve firmách. Malé firmy mají systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců. Pokud jsou parametry tohoto systému vhodně zvolené, může být takový systém i funkční. Po splnění základních ambicí zaměstnanců však již obvykle další možnosti nenabízí. Narozdíl od malých firem všechny firmy střední a většina firem velkých rozlišuje přínos jednotlivých zaměstnanců a snaží se vytvářet podmínky pro vnitřní stabilitu. Motivace zde vyrůstá ze zajištění základních potřeb zaměstnanců, čímž je vytvářen prostor pro jejich tvůrčí nasazení. Problémem zde může být fakt, že společnost bude za poskytnuté výhody vyžadovat jen vyzrálé a zacvičené pracovníky, takže vytváření nadstandardních podmínek se pak děje na úkor dalšího profesního růstu zaměstnanců.

Otázka třetí v této části je řízení a komunikace. U malých firem je možné detekovat klasickou liniovou organizační strukturu, kdy soubor výkonných pravomocí je přesunut na střední článek řízení. Střední a velké firmy ve svých odpovědích naznačily možnost vytvářet na pracovišti maticové organizační struktury. To již předpokládá jistý stupeň delegování pravomocí, i když určující linií zůstává základní liniová organizační struktura.

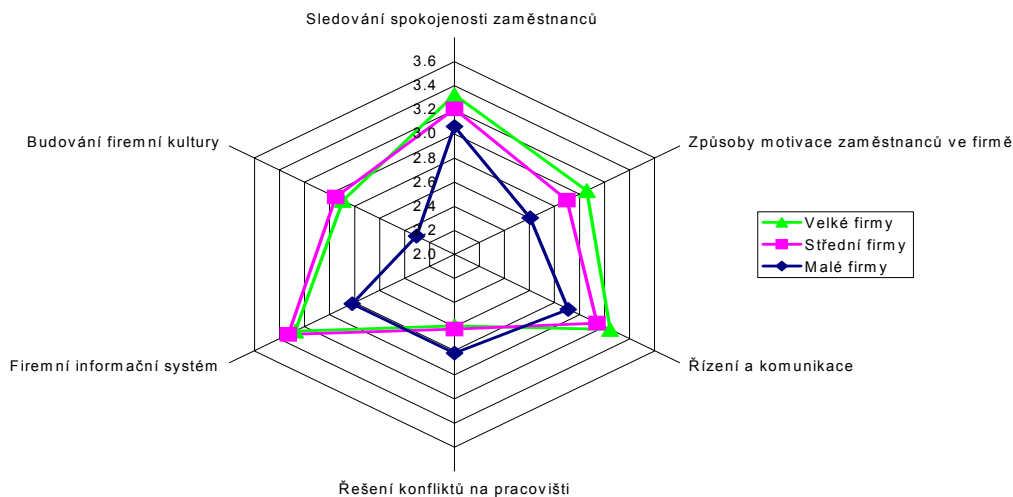
Zajímavé výsledky byly dosaženy při hodnocení otázky týkající se řešení konfliktů na pracovištích. Nejlepších výsledků zde překvapivě dosáhly firmy male, kde management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření v prospěch firmy. Důvod je možné hledat právě ve velikosti firem, kdy při množství zaměstnanců méně než 50. Ve středních a velkých firmách spadají řešení konfliktů do kompetence nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat vedení.

Předposlední otázkou byla problematika firemního informačního systému. Malé firmy mají v omezené míře zavedený a využívaný informační systém. Obvykle se jedná o počítačovou síť pro přenos určitých informací na omezený počet terminálů. Rozhodovací procesy jsou

případech navíc závislé na výsledcích porad uvnitř firmy, což snižuje efektivní pracovní čas managerů. Střední a velké firmy se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem.

Velmi důležitou otázkou je budování firemní kultury. Zde je patrné, že budování firemní kultury nemá ve firmách dostatečnou podporu. Především tomu tak je u malých firem, kde se rozvoji firemní kultury nevěnuje systematická pozornost a utváří se pouze samovývojem. U středních a velkých firem se prolínají dva směry jedním je pohled, kdy firmy nemají na komplexní rozvoj firemní kultury volné zdroje a reprezentují se především prostřednictvím svého managementu. Bohužel to vystihuje nepochopení problematiky firemní kultury a omezení jejího působení pouze na propagační akci. Druhým směrem je snaha budování firemní kulturu jako součásti plánu rozvoje. Přitom se bere v potaz omezenost zdrojů společnosti což znamená, že budování firemní kultury zde nepatří mezi prioritní strategické programy.

Obrázek: Hodnocení oblasti organizace a lidské zdroje dle velikosti



[zdroj: vlastní zpracování]

Příloha D: Detailní hodnocení jednotlivých složek inovačního potenciálu dle třídění firem na inovační a neinovační

1 Strategie a plánování

První otázkou hodnocenou v oblasti strategie a plánování byla problematika představy o budoucnosti firem. Zde je možné konstatovat, že neinovační firmy vykazují především krátkodobé plánování. Budoucí konkurenceschopnost produktů není sledována a firmy se zaměřují na využívání svého stávajícího potenciálu. Ten je zatím dostatečný a proto subjekt necítí přímé ohrožení své pozice z titulu zaostávání v inovační činnosti. Oproti tomu inovační firmy si uvědomují zásady moderního řízení a strategického plánování. Lze předpokládat, že si nutnost zavádění inovací nejen uvědomují, ale jsou schopny je plánovat i provádět.

Jak je zřejmé situace z pohledu seznamování s vizí zaměstnance je obdobná ať se jedná o firmy inovační či neinovační. Vypovídá to o vůli 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.

U otázky týkající se inovačního programu došlo k očekávanému odstupu inovačních firem od neinovačních. Neinovační firmy chápou nejspíše inovace v rámci svých ostatních činností. Nevyjímají je a nevěnují jim náležitou pozornost. Naopak firmy inovační cíleně počítají se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení své vize.

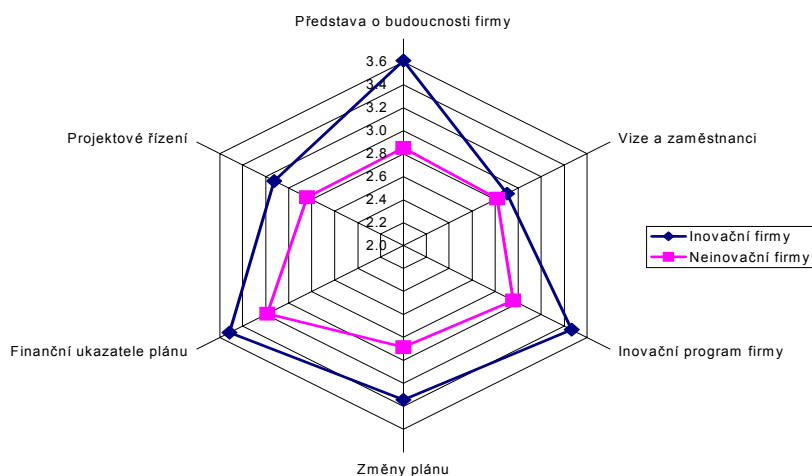
Obdobný odstup firem je patrný u otázky změny plánu, kdy neinovační firmy se snaží dodržovat svou zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny však promítají do projektů ojediněle až po vyhodnocení výsledků, kdy však je často na nápravu již pozdě. Inovační firmy provádějí operativní změny vždy, když je to nutné a se snaží o minimalizaci ztrát, které by vzešly ze změněných podmínek průběhu projektu nebo z jeho ovlivnění vnějšími vlivy.

Předposlední otázkou v oblasti strategie a plánování je problematika finančních ukazatelů plánu. Jak výsledky naznačují jedná se o problematiku, kterou považují za důležitou jak firmy

inovační tak neinovační. Neinovační firmy mají nástroje k vědomému ovlivňování své budoucí situace. To otvírá prostor pro zvyšování parametrů výkonnosti společnosti a k uplatňování inovací za tímto účelem. Příprava a uskutečňování inovací nebývají důsledně a cílevědomě sledovány. Inovační firmy vykazují dopředné sledování možnosti zvyšování výkonnosti firmy. Inovační příležitosti jsou jedním z jejich zdrojů a proto jsou zakomponovávány do rozvojových variant plánů a projektů.

Na závěr této oblasti byla hodnocena otázka projektového řízení. Odpovědi poukazují na všude přítomnou realitu nízkého využívání projektového řízení českými firmami. Přesto je zde zřejmý odstup inovačních firem od neinovačních. Tento odstup není nijak významný a znamená pouze, že inovační firmy jsou si lépe vědomi důležitosti projektového řízení ve svých firmách.

Obrázek: Hodnocení oblasti strategie a plánování dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

2 Marketing

Hodnocení otázky sledování aktuálních vývojových trendů na trhu v rámci oblasti marketing vykazuje, že ji firmy ať inovační či neinovační pokládají za stejně důležitou. To vypovídá o orientaci firem na trh a jeho atributy. Tento přístup má to nebezpečí, že inovační

aktivity budou vyhovovat všem poznatkům z tržního prostředí kromě požadavků zákazníků a nevzbudí z jejich strany předpokládaný nárůst poptávky po produktu.

Další otázkou, kde firmy dosáhly podobných výsledků je hodnocení tržní konkurenční pozice a vypovídá o tom, že firmy mají přehled o konkurenci na trhu a průběžně sledují tržní pozici.

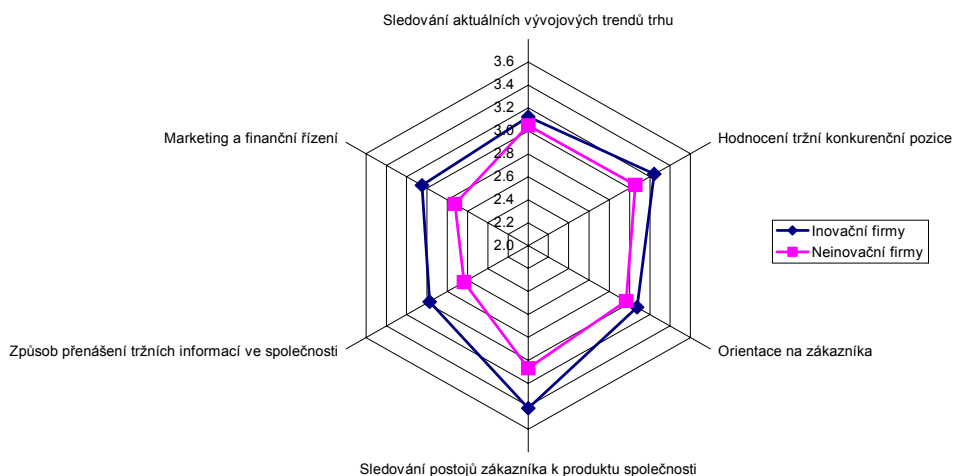
Důležitou otázkou je též orientace firmy na zákazníka i zde se výsledky obou typů firem shodují což vypovídá o tom, že si firmy uvědomují důležitost této problematiky bez ohledu na to, zda jsou inovační či ne.

Rozdílných výsledků bylo dosaženo u hodnocení otázky sledování postojů zákazníka k produktu firmy, kdy rozdíl spočívá především v tom, že přestože ve většině neinovačních firem existuje informační systém a evidují se v něm informace o trhu jejich využívání není optimální na rozdíl od firem inovačních, kde s informacemi v informačním systému se dále systematicky pracuje.

Předposlední otázkou v této oblasti bylo zjišťování způsobu přednášení tržních informací ve firmách. Tato otázka souvisí s předchozí, kdy neinovační firmy staví na know-how svých pracovníků. Problém nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde. Nepředávání informací vede k růstu hodnoty pracovníka a vytváření pseudoklíčových pozic ve firmách. Oproti tomu inovační firmy vychází z existence informačního systému. Tento je vybudován/používán na úrovni lokálních stanic a není vybudováno/používáno vzájemné propojení toku informací firmou.

Na závěr bylo hodnoceno propojení marketingu s finančním řízením. Neinovační firmy zde vykazují, že marketing je součástí jejich finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností. U inovačních firem existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska.

Obrázek: Hodnocení oblasti marketing dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

3 Technologie

První zkoumanou problematikou v této oblasti byla budoucí konkurenceschopnost firem v oboru. Neinovační firmy vyvíjejí nepřímý tlak, nejčastěji v podobě hmotných stimulů, na tvůrčí pracovníky, aby sami sledovali vývoj v oboru. Nепrovázanost výsledků činností tvůrčích pracovníků a ostatních činností ve společnosti (hlavně marketingu a logistiky) má často za následek úzké zaměření se na inovace produktu, který pak z příčin pro společnost nejasných nenachází na trhu uplatnění. Lépe jsou vybaveny firmy inovační, které snaží právě o provázanost výsledků, tak aby byly eliminovány chyby, které vyskytují u firem neinovační.

Další otázka týkající se změn používaných technologií vykazuje skutečnost, že jak firmy inovační tak neinovační zavádějí změny v souladu s plánem, rezervy je možné pozorovat u některých firem, kde po zavedení se přínos změn dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje.

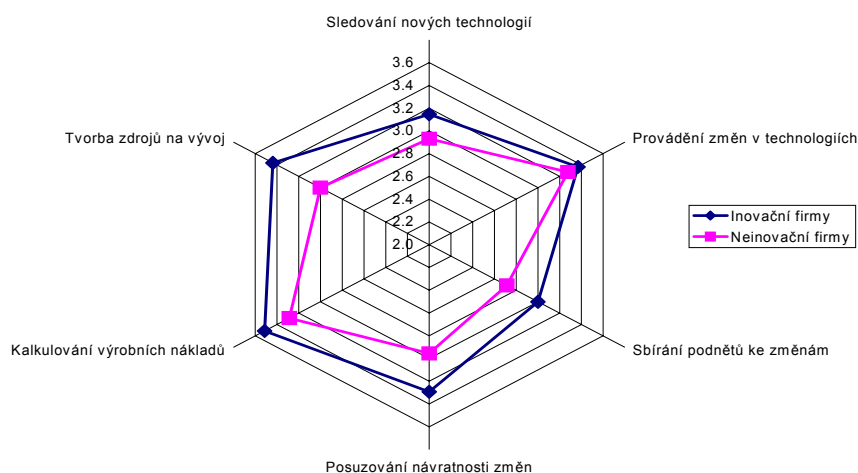
Co se týče problematiky sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů zde dochází k odstupu firem inovačních od neinovačních. Tato skutečnost v praxi znamená, že u neinovačních firem podněty ke změnám přichází v převážné míře z interního prostředí firmy. Inovační firmy pak podněty sbírají jak z interního tak z externího prostředí.

Hodnocení otázky posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmách vypovídá o tom, že neinovační firmy provádí podrobnou finanční analýzu u důležitých a finančně náročných investičních akcí. Oproti tomu u inovačních firem se návratnost posuzuje vždy a navíc je většinou součástí studie proveditelnosti.

Jak vyplývá z výsledků za velmi důležitou problematiku považují firmy otázku kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě. Zde je možné konstatovat, že u naprosté většiny firem existuje metodika kalkulace nákladů. Rozdíl byl pozorován při vyhodnocování, kdy neinovační firmy provádějí většinou pouze výsledné porovnání, kdežto firmy inovační vyhodnocují průběžně.

Poslední hodnocenou otázkou v oblasti technologie byla velmi důležitá problematika tvorby zdrojů určených na vývoj. Výsledky napovídají o odstupu, kdy firmy neinovační se snaží zajišťovat prostředky na vývoje z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši. Inovační firmy oproti tomu prostředky na vývoj mají přímo součástí rozpočtu.

Obrázek: Hodnocení oblasti technologie dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

4 Kvalita a životní prostředí

U všech otázek hodnocených v oblasti kvalita a životní prostředí je patrný odstup inovačních firem od firem neinovačních. Přesto se tento odstup otázky od otázky liší.

První hodnocenou otázkou v této oblasti bylo sledování změn ovlivňující systém kvality ve firmách. Jak je zřejmé neinovační firmy respektují význam standardů, nechápou je však komplexně a jejich působnost omezují pouze na izolovaně řešené problémy. Inovační firmy jsou nuceny, jak vypovídá z jejich odpovědí, se zamýšlet nad budoucím stavem svých procesů. Tím získávají podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci.

Co se týče hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality neinovační firmy systematicky nesledují kvalitu práce jednotlivců a v pracovních skupinách (týmech) není tento aspekt hodnocen. Opačná situace pak nastává firem inovačních. Ty mají v naprosté většině zaveden certifikovaný systém řízení kvality a podle něj postupují.

Hodnocení otázky provádění externího auditu kvality ve firmě napovídá o tom, že u neinovačních firem jejich externí partneři dosud nepožadovali prokazování kvality produktu a proto se touto problematikou doposud jen minimálně zabývali. Většina inovačních firem již pochopila důležitost provádění externích auditů s tím, že jsou součástí průmyslového řetězce, v němž musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci.

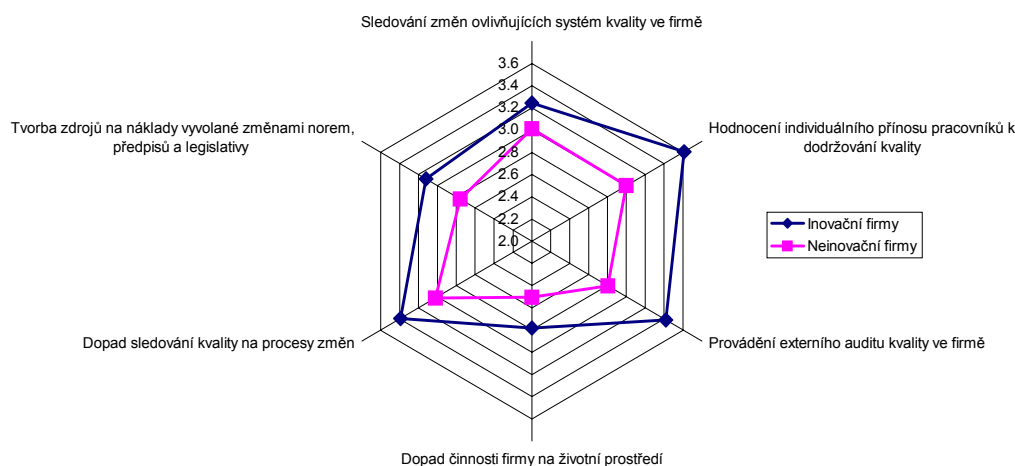
Další otázkou v této části byla otázka dopadu činnosti firem na životní prostředí. Zde se odstup inovačních firem od neinovačních zúžil. Neinovační firmy vyjadřují skutečnost, kdy společnosti musí vyhovět předpisům stanoveným a kontrolovaným orgány státní správy. Cílem činnosti společnosti je vyhnout se sankcím z nedodržení požadavků, které jsou stanoveny v předpisech a sledovány předmětnými orgány. Inovační firmy shodně se hlásí k zvládnutí problematiky ochrany životního prostředí komplexním způsobem stanoveným v mezinárodně platném certifikátu. Tento standard již v sobě nároky na sledování dopadu firmy na životní prostředí zahrnuje.

Předposlední otázkou v oblasti kvality a životního prostředí byla otázka týkající se dopadů sledování kvality na procesy změn ve firmách. Neinovační firmy charakterizuje nedokonalý přenos informací ve společnostech. Informace získané z monitoringu kvality se přenášejí

pouze na úrovni produktu, kde mohou být též zdrojem inovačních podnětů. Inovační firmy jsou vyjádřeny komplexností propojení sledování kvality a inovačních procesů ve společnosti. Firmy v této oblasti splňují zásady „učící se organizace“ a z hlediska marketingových strategií odpovídají modelu „být nejlepší v oblasti nákladů a kvality“.

Poslední hodnocenou otázkou byla problematika tvorby zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy. Neinovační firmy jsou společnosti, které sice sledují vývoj legislativy a norem, jejich vlivu se ale přizpůsobují pasivně s cílem jim vyhovět a nikoli aktivně proměňovat jejich obsahový smysl v potenciální příležitost. Inovační firmy je zakotven aktivní přístup společností k vyhovění legislativním trendům v oblasti kvality a ochrany životního prostředí. Tím má společnost připraven prostor pro identifikování podnětů k inovacím, které z uvedených trendů vyplývají.

Obrázek: Hodnocení oblasti kvalita a životní prostředí dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

5 Logistika

První hodnocenou otázkou v této oblasti bylo zajišťování nákupů a distribuce. Výsledky u neinovačních firem značí postup, který je velice náročný jak časově, tak i nákladově. Společnosti musí připravit zadání výběrového řízení, poptat firmy a vyhodnotit následně odpovědi. U inovačních firem výsledky naznačují, že firmy mají vytvořenu funkční databázi

dodavatelů i distributorů a mohou vyhodnocovat jejich efektivnost. Své dílčí technologické procesy však nejsou nuceny nákladově srovnávat.

U otázky optimalizace logistiky ve firmách výsledky neinovačních firem indikují nesoulad v koordinaci jednotlivých činností v logistice společnostech. U inovačních firem se předpokládá fungující informační systém, bohužel však efektivita práce s informacemi není většinou systematicky sledována.

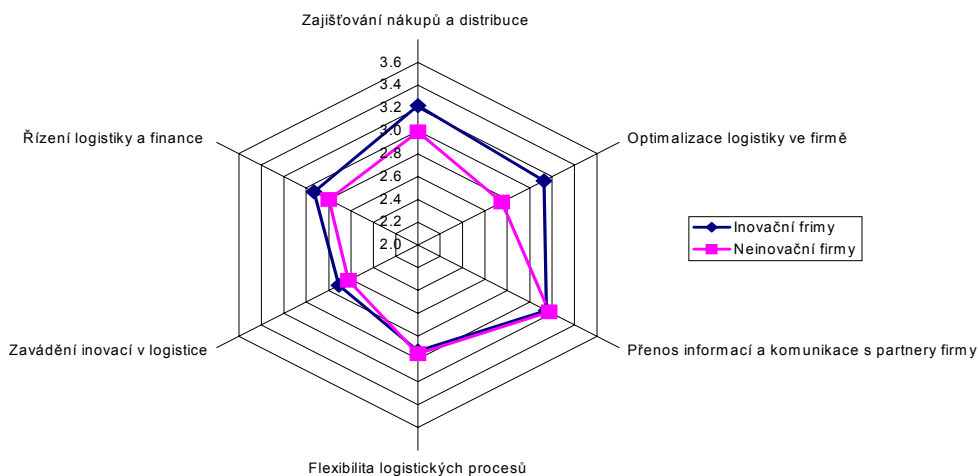
Důležitou otázkou hodnocenou v této oblasti je též přenos informací a komunikace s partnery firmy. Výsledky naznačují shodnou úroveň jak u firem inovačních tak u firem neinovačních. Výsledky naznačují, že kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firem, kteří registrují jejich náměty a připomínky. Podstatné je, že komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firem.

Co se týče flexibility logistických procesů i zde dosáhly shodných výsledků firmy inovační i neinovační což napovídá o schopnosti provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika.

V průměru nejhorších výsledků bylo dosaženo u otázky zavádění inovací v logistice. Zde výsledky ukazují jen velmi malé rozdíly mezi firmami, kdy o většině firem je možné konstatovat, že nové nápady nesledují, ale nepotlačují iniciativu pracovníků v tomto směru, což je možné do značné míry považovat za "alibizmus". Najdou se i zde firmy, které se snaží nové nápady sbírat a vyhodnocovat.

Poslední hodnocenou otázkou v této části bylo řízení logistiky a finance. Zde bylo též dosaženo velmi podobných výsledků. Většina firem má možnost v analytice finančního řízení sledovat přínosnost přijatých inovací v logistice. To je ale možné až za určité uzavřené období.

Obrázek: Hodnocení oblasti logistika dle třídění na inovační a neinovační



[zdroj: vlastní zpracování]

6 Organizace a lidské zdroje

U první hodnocené otázky sledování spokojenosti zaměstnanců dosáhly inovační i neinovačních obdobných výsledků. O všech firmách je možné konstatovat, že mají zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a s těmito informacemi mohou dále pracovat.

Co se týče problematiky motivace zaměstnanců ve firmách i zde došlo ke shodě ve výsledcích. Firmy rozlišují přínos jednotlivých zaměstnanců a snaží se vytvářet podmínky pro vnitřní stabilitu. Motivace zde vyrůstá ze zajištěnosti základních potřeb zaměstnanců, čímž je vytvářen prostor pro jejich tvůrčí nasazení. Problémem zde může být fakt, že společnost bude za poskytnuté výhody vyžadovat jen vyzrálé a zacvičené pracovníky, takže vytváření nadstandardních podmínek se pak děje na úkor dalšího profesního růstu zaměstnanců.

Otázka třetí v této části je řízení a komunikace. I u této otázky došlo ke shodnosti výsledků firem. Firmy ve svých odpovědích naznačily možnost vytvářet na pracovišti maticové organizační struktury. To již předpokládá jistý stupeň delegování pravomocí, i když určující linií zůstává základní liniová organizační struktura.

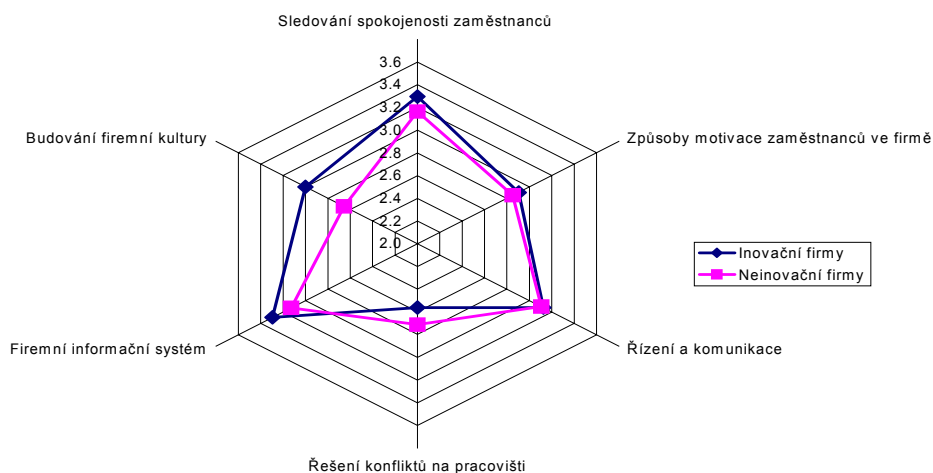
Zajímavé výsledky byly dosaženy při hodnocení otázky týkající se řešení konfliktů na pracovištích. Nejlepších výsledků zde překvapivě dosáhly firmy neinovační, kde management

monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření v prospěch firmy. U inovačních firem spadají řešení konfliktů do kompetence nejbližších nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat vedení.

Předposlední otázkou byla problematika firemního informačního systému. Inovační i neinovační firmy se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem.

Velmi důležitou otázkou je budování firemní kultury. Zde je patrné, že budování firemní kultury nemá především u neinovačních firem dostatečnou podporu. Zde se rozvoji firemní kultury nevěnuje systematická pozornost a utváří se pouze samovývojem. U inovačních firem se prolínají dva směry jedním je pohled, kdy firmy nemají na komplexní rozvoj firemní kultury volné zdroje a reprezentují se především prostřednictvím svého managementu.

Obrázek: Hodnocení oblasti organizace a lidské zdroje dle třídění na inovační a neinovační

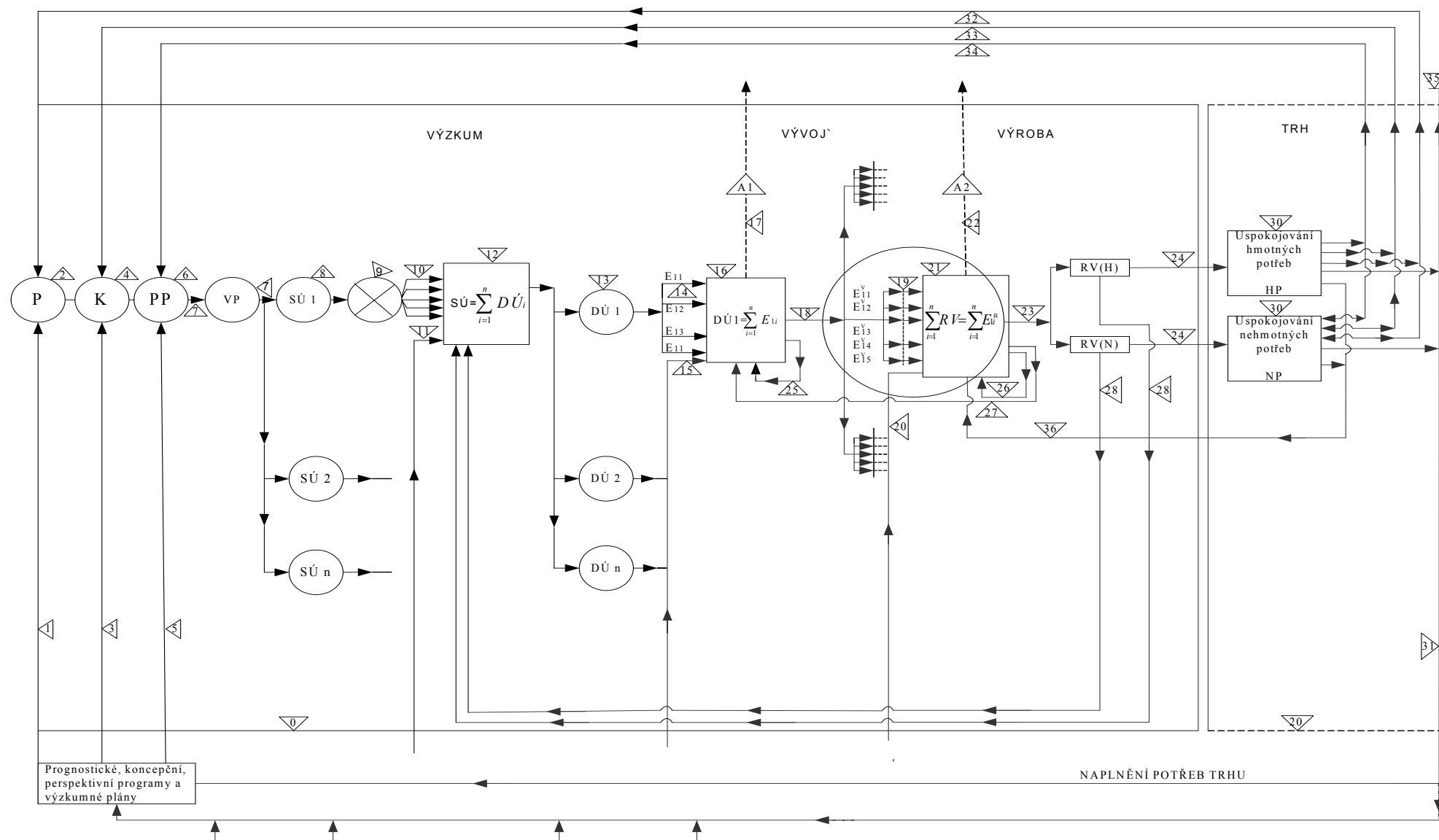


[zdroj: vlastní zpracování]

Příloha E: Konstituování a průběh řešení vědecko-výzkumných úkolů

0. Akční rádius působnosti činností a procesů firmy v čase.
1. Vnější vstupy pro utváření prognózy.
2. Vytvoření firemní prognózy (P).
3. Vnější vstupy pro utváření koncepce rozvoj firmy.
4. Vytvoření koncepce rozvoje firmy (K).
5. Vnější vstupy pro utváření perspektivního programu firmy.
6. Vytvoření perspektivního programu firmy (PP).
7. Tvorba výzkumného programu firmy (VP).
8. Formulace souhrnných úkolů $SÚ_1 - SÚ_n$ plánu a investiční výstavby.
9. Schválení souhrnných úkolů k zadání řešení v plánu, včetně zabezpečení.
10. Rozklad souhrnných úkolů do fází úkolů dílčích.
11. Vnější vstupy pro zabezpečení souhrnného úkolu, včetně realizátora a zúčastněných institucí.
12. Věcná a časová formulace souhrnného úkolu, včetně rozhodnutí o jeho závazném členění na dílčí úkoly, s přiřazením zodpovědných řešitelů a realizátorů.
13. Adresné vymezení a zabezpečení řešení dílčích úkolů $DÚ_1 - DÚ_n$.
14. Vstupy utvářející následné řešení dílčích úkolů v etapách.
15. Vnější vstupy ovlivňující následně utváření etap řešení dílčích úkolů.
16. Řešení dílčích úkolů dle přijatých etap řešení $E_{11} - E_{1n}$.
17. Akumulace A_1 vznikající jako „vedlejší produkt z řešení“.
18. Výsledky z řešení souboru etap jednotlivých dílčích úkolů předávané do realizační sféry.
19. Transformace výsledků etap z řešení $E_{11} - E_{1n}$ na dílčí realizační etapy $E^R_{11} - E^R_{1n}$ uzavřené smluvně mezi řešitelskou a realizující organizací.
20. Vnější vstupy ovlivňující následně utváření realizačních fází.
21. Utváření realizačních podmínek k zavedení hmotných a nehmotných realizačních výstupů $RV(H)$ a $RV(N)$.
22. Akumulace A_2 vznikající jako „vedlejší produkt z utváření realizačních výstupů“.
23. Zavedení či uplatnění hmotných a nehmotných realizačních výstupů $RV(H)$ $RV(N)$ ve výrobním procesu.
24. Prosazení realizačních výstupů do tržní sféry.
25. Vnitřní zpětná vazba ovlivňující přijaté etapy řešení $E_{11} - E_{1n}$.
26. Vnitřní zpětná vazba ovlivňující realizační podmínky pro zavádění $RV(H)$ a $RV(N)$.
27. Zpětná vazba mezi naplňováním realizačních podmínek a řešením dílčího úkolu.
28. Zpětná vazba mezi prosazenými realizačními výstupy a dílčího úkolu k dosud možnému trvání řešení souhrnného úkolu.
29. Akční rádius (potenciál) sféry trhu.
30. „Spotřeba“ hmotných a nehmotných realizačních výstupů na trhu.
31. Zpětná vazba informující o naplnění potřeb trhu.
32. Zpětná vazba ze sféry trhu k prognózám firmy.
33. Zpětná vazba ze sféry trhu ke koncepcím firmy.
34. Zpětná vazba ze sféry trhu k perspektivním programům a plánům firmy.
35. Naplnění potřeb trhu

[zdroj: Vráblík]



Obrázek: Konstituování a průběh řešení vědeckovýzkumných úkolů

[zdroj: Vráblík]