

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

TECHNOLOGICKÉ AKCELERACE A INOVAČNÍ SCHOPNOSTI
MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČR

TECHNOLOGICAL ACCELERATION AND INNOVATIVE ABILITIES OF
SME IN THE CZECH REPUBLIC

DP – PE – KPE – 200524

Jana KRTIČKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (KPE)

Konzultant : Ing. Petra Rydvalová (KPE)

Ing. Radka Pittnerová

Počet stran: 66

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 20. 5. 2005

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 19. 5. 2005

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych touto formou poděkovat své konzultantce Ing. Petře Rydvalové, z katedry Podnikové ekonomiky, za ochotu a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce a také za čas, který mi věnovala.

Resumé

V diplomové práci je charakterizován systém a podmínky inovačního podnikání v České republice. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a instituce zabývající se inovacemi a transferem technologií a popsána role malých a středních podniků a jejich inovační schopnosti v oblasti inovačního podnikání.

Praktická část je zaměřena na zmapování inovačního prostředí u malých a středních podniků v České republice. Malé a střední podniky jsou hodnoceny z hlediska šesti problémových oblastí – strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje. Součástí je také zhodnocení firem na základě procenta z obrátu investovaného do inovací.

Klíčová slova

Inovace

Inovační infrastruktura

Malé a střední podnikání

Podnik

Technologické akcelerace

Transfer technologií

Výzkum a vývoj

Summary

The system and the conditions of innovative business in the Czech Republic are characterized in my thesis. In theoretical part there are defined the basic terms and institutions dealing with the innovations and transfer of technologies and the role of small and medium-sized enterprises and their innovative abilities in the area of innovative business.

Practical part surveys the innovative environment by the small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. The small and medium-sized enterprises are judged in light of six troubled areas – strategy and planning, marketing, technological process, quality and environment, logistic, organization and human resources. The firms are also judged according to percentage of the turnover invested in innovations.

Key words

Innovations

Innovative infrastructure

Enterprise

Research and Development

Small and medium-sized enterprise

Transfer of technology

Technological acceleration

OBSAH:

Seznam zkratk:	10
Úvod	12
1. Důležitost inovačních procesů	14
2. Inovace	16
3. Malé a střední podnikání	19
3.1 Vymezení MSP	19
3.2 Místo MSP v ekonomice	20
3.3 MSP a inovace	22
4. Inovační infrastruktura v ČR	24
4.1 Systém inovačního podnikání v ČR	24
4.2 AIP ČR	25
4.3 Další podnikatelské subjekty	27
4.3.1 Vědeckotechnické parky	27
4.3.2 Pracoviště transferu technologií	28
4.3.3 Pracoviště výzkumu a vývoje	30
4.3.4 Inovační firma	30
5. Transfer technologií	31
5. 1 Technologické trendy (Příčiny technologických akcelerací)	33
5. 2 Ochrana duševního a průmyslového vlastnictví	34
6. Zmapování inovačního prostředí MSP v ČR	35
6.1 Charakteristiky úspěšných inovačních podniků	35
6.2 Sběr dat a metodika dotazníku	37
6.3 Způsob vyhodnocení dotazníku	40
6.4 Vyhodnocení zkoumaných oblastí	40
6.4.1 Oblast strategie a plánování	40
6.4.2 Oblast marketingu	43
6.4.3 Oblast technologického procesu	45
6.4.4 Oblast kvality a životního prostředí	47

6.4.5 Oblast logistiky	50
6.4.6 Organizace a lidské zdroje.....	52
7. Zhodnocení inovační schopnosti malých a středních podniků.....	55
7.1 Zhodnocení vztahu MSP k technologiím	57
7.2 Závěrečné shrnutí	60
Závěr	65
 Seznam literatury:	 67
Seznam příloh:	69

Seznam zkratek:

%	procento
AIP ČR	Asociace inovačního podnikání České republiky
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
AV ČR	Akademie věd České republiky
AVO	Asociace výzkumných organizací
BIC	Business and Innovative Centre
CVV	Centrum výzkumu a vývoje
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IA	Inovační agentura
ICITT	Informační centrum pro inovace a transfer technologií
IRC	Innovation Relay Centre
Kč	koruna česká
MIC	Mezinárodní inovační centru
mil.	milion
mj.	mimo jiné
mld.	miliarda
MSP	malý a střední podnik
MSP	malé a střední podnikání
např.	například
obr.	obrázek
př.	příklad
r.	rok

Sb.	Sbírky
s.	strana
tab.	tabulka
tj.	to jest
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	tak zvaný
V a V	výzkum a vývoj
VŠ	vysoká škola

ÚVOD

„Konkurenční boj se dostává do dalších fází: abyste přežili, musíte inovovat rychleji než ostatní ... a tyto inovace také představit celému světu dříve a lépe než kdokoliv jiný!“

Mike Perry
generální ředitel firmy Unilever

Inovace vždy hrály rozhodující roli v ekonomice. Jejich úloha se však v posledním desetiletí zásadně změnila. Současná inovační politika vyspělých zemí staví do centra pozornosti ekonomické a environmentální inovace, které závisí ve stále větší míře nejen na výsledcích výzkumu, ale také na kvalitě rozvinutí podnikatelských aktivit a na schopnosti jednotlivců, firem a regionů přizpůsobovat se permanentním změnám a reagovat na potřeby a požadavky společnosti.

Cílem mé diplomové práce je zmapovat inovační prostředí v České republice a posoudit inovační schopnosti a inovační potenciál malých a středních podniků. Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické, která vychází ze současné literatury, a praktické.

V první kapitole je nastíněna důležitost inovačních procesů a situace v České republice. Uvedené statistické údaje poukazují na nedostatky a zaostávání České republiky za průměrem Evropské unie.

Druhá kapitola definuje a vysvětluje pojem inovace, inovační podnikání a inovační proces. Inovace jsou zde charakterizovány z několika hledisek

Vymezení malých a středních podniků dle Zákona o podpoře malého a středního podnikání je uvedeno ve třetí kapitole. Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou úlohu v inovačním podnikání a jejich význam v ekonomice stále roste.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na inovační infrastrukturu v ČR. Důležitou roli v ní hraje Asociace inovačního podnikání České republiky, která vytváří předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání. Mimo AIP ČR zde působí i další podnikatelské subjekty, jejichž úkolem je pomáhat jednotlivým podnikům, a to zejména v oblasti transferu technologií a poskytování finančních prostředků, informací a služeb.

Pátá kapitola se věnuje transferu technologií, který je velmi ovlivněn současným rychlým vývojem světa, požadavky zákazníků a ochranou životního prostředí. Zmíněna je také ochrana duševního a průmyslového vlastnictví, která souvisí s transferem technologií.

Šestá kapitola je zaměřena přímo na zhodnocení předpokladů k zavádění inovací ve firmách. Je zde popsán sběr dat, metodika a způsob vyhodnocení dotazníku, který byl použit při prováděném průzkumu. Zhodnocení získaných informací bylo provedeno zvlášť pro každý problémový okruh dotazníku - strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje. Následně byly firmy rozděleny do jednotlivých tříd.

Sedmou kapitolu práce tvoří závěrečné zhodnocení výsledků průzkumu popsaného v předchozí kapitole. Součástí je také vyhodnocení firem dle procenta z obrátu investovaného do inovací a následné porovnání souboru firem zařazených v jednotlivých třídách podle jejich inovačních schopností se souborem firem rozdělených do kategorií dle procenta z obrátu investovaného do inovací.

1. DŮLEŽITOST INOVAČNÍCH PROCESŮ

Současná ekonomika má charakter znalostní, informační a inovativní ekonomiky. Je postavena na znalostech, zkušenostech, tvůrčích činnostech a kvalifikaci. Rozhodující úlohu v ní sehrává nejen vzdělání, ale i výzkum, vývoj a inovace. Zejména význam a úloha zmiňovaných inovací pro hospodářský rozvoj na všech úrovních ekonomické činnosti za poslední desetiletí velmi vzrostl. Právě inovace spolu s výzkumem a vývojem jsou hnací silou pro plnění strategických cílů evropské inovační politiky. Ani Česká republika v souvislosti se vstupem do Evropské unie se nemůže vyhnout problematice řešení inovací, zejména chce-li obstát na současných trzích.

V ČR je však stále význam inovací trochu nedoceněn. Je zde řada oblastí inovačního podnikání, ve kterých ČR zaostává za průměrem EU. Chybí zde podmínky pro zvýšení technologické konkurenceschopnosti českých podniků. Ani podmínky pro dlouhodobý trend konvergence české ekonomiky k úrovni vyspělých zemí Evropy nejsou zrovna příznivé.

Hlavním problémem ČR je nedostatečné legislativní prostředí podporující inovační aktivity. První známkou řešení a zájmu o tuto problematiku je vytvoření Národní inovační strategie. Cílem této strategie je vytvořit předpoklady a položit základy pro Národní inovační politiku ČR. Inovační strategie se zaměřuje na vytváření a rozvíjení podmínek pro inovační proces, soustřeďuje pozornost na systémové řešení inovačního prostředí, na rozvoj inovační infrastruktury a reaguje na nejdůležitější výzvy spojené se vstupem ČR do EU na poli inovací a inovačního podnikání.

Hlavními doporučeními, ke kterým Národní inovační strategie dochází, jsou tyto:

- zařadit oblast inovací, výzkumu, vývoje a vzdělání mezi nejvyšší státní priority,
- připravit a přijmout Národní inovační politiku na léta 2005 – 2008 a urychleně navrhnout potřebné legislativní změny v příslušné oblasti,
- snižovat byrokratickou zátěž a náklady nutné na zakládání podniků i k podnikání obecně, zejména však v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Národní inovační strategie také uvádí 3 hlavní problémy českého inovačního systému:

- financování výzkumu, vývoje a inovační činnosti,
- politický a legislativní rámec pro inovační a podnikatelské aktivity,
- komunikace mezi výzkumnou sférou a podnikatelskou výrobní oblastí.

Rozvoj inovací, inovačního podnikání a inovační kultury je zapotřebí všemožně podporovat. V ČR dosud neexistuje žádná komplexní analýza, která by zachycovala současný stav inovačního prostředí. K systematickému měření inovací na národní úrovni dochází teprve od roku 1999. První šetření ČSÚ proběhlo v letech 1999 - 2001 a druhé šetření v letech 2002 - 2003. Jde o dobrý základ pro rozvoj statistického šetření a zachycení inovací v dalších letech, které nám umožní sledovat jejich vývoj v rámci ČR, ale i ve srovnání s ostatními členskými zeměmi EU.

Česká republika by se dala charakterizovat jako země se stále malým počtem „inovujících“ podniků a také země s nízkým objemem finančních prostředků věnovaných „inovujícím“ podnikům na inovační činnost. Podle statistických údajů působilo v r. 2001 na území ČR jen zhruba 29 % podniků, v r. 2003 26 % podniků, které inovovaly své produkty nebo výrobní procesy. V rámci malých a středních podniků tento podíl v r. 2001 dosahoval 26 %, v r. 2003 dosahoval 23,5 %. Z výsledků vyplývá, že téměř tři čtvrtiny podniků nevyvíjí žádnou inovační aktivitu. Avšak ani inovující podniky nevynakládají na inovace dostatečně velký objem finančních prostředků. Podle údajů za rok 2001 investovaly podniky na inovace přibližně 48 mld. Kč, což představuje necelé 2 % celkových tržeb inovujících podniků. V roce 2003 to bylo přibližně 46 mld. Kč, 1,6 % z celkových tržeb inovujících podniků.¹

¹ ČSÚ: *IV. Výdaje na inovace* [online]. [cit. 13. 3. 2005]. <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/o/9605-04-za_rok_2002_2003-iv__vydaje_na_inovace_>

2. INOVACE

Klíčem k hospodářskému vývoji se stávají inovační procesy, které vedou ke zvyšování konkurenceschopnosti a tržní hodnoty konečného produktu. Chtějí-li firmy udržet krok se stále se zrychlujícím vývojem a zejména si upevnit své postavení na trhu, jsou nuceny všemožně podporovat a pečovat o rozvoj inovací, inovačního podnikání a inovační kultury.

Inovace představují sérii vědeckých, technických, organizačních, finančních, odchodních a jiných činností, jejich cílem je vznik nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trh. Výzkum a vývoj (V a V) jsou jednou z těchto činností.²

Hlavní dělení inovací je na technické a netechnické.

Technické inovace se sestávají ze zavedení nových výrobků a technologií a podstatného zlepšení vyráběných výrobků a používaných technologií. Rozlišujeme technické inovace: [5]

- výrobkové – jsou zaměřeny na nové vyšší potřeby uživatele, nové trhy nebo se odlišují konstrukčním řešením a uživatelskými funkcemi od ostatních výrobků,
- technologické – nevznikají pravidelně a rovnoměrně, týkají se podstatných změn výrobních technologií a technologických postupů.

Zvláštní podskupinu výrobních inovací tvoří materiálové inovace, které spočívají v použití nových materiálů nebo surovin ve výrobním procesu s ohledem na zajištění ekologické nezávadnosti výrobku. Dosahují také atraktivnějšího vzhledu, snížení hmotnosti a zpracovatelských nákladů.

Netechnické inovace spočívají v zavedení významných změn organizační struktury, implementaci nových nebo podstatných změn ve strategické orientaci společnosti či podniku a zahrnují i inovace sociální. Jde zejména o organizační a podnikatelské (manažerské) inovace.

² www.aipcr.cz

Podle stupně novosti můžeme inovace dělit na: [9]

- radikální – jedná se o inovace vysokého řádu, vedou k základním změnám v činnosti podniku, často jde o skokové zlepšení kvality,
- přírůstkové – jedná se o inovace nižších řádů vedou k menším, ne však zanedbatelným změnám, jde o postupné zlepšování výrobku či výrobního procesu.

Inovace se považují za realizované až uvedením nového nebo zlepšeného výrobku na trh, nebo použitím nové či zlepšené výrobní technologie. Jejím cílem je změna ekonomického nebo společenského prostředí, změna chování spotřebitele a posílení konkurenční pozice podniku.

Úspěšné inovace nejsou dílem náhody nebo ojedinělého nápadu, ale naopak jsou plánovaným řízeným procesem. Systematická inovace je tedy založena na cílevědomém vyhledávání změn a na systematické analýze možností.

Inovace mohou být výsledkem:

- výzkumné činnosti,
- nákupu know-how nebo licencí,
- určité podnikatelské aktivity (investování do nového výrobního nebo jiného zařízení, organizační opatření, využití informačních technologií, atd.),
- jiných opatření či činností (sociálních aktivit, vzdělání, apod.).

V inovačním procesu lze vedle výzkumu a vývoje rozlišit 6 dalších oblastí inovačních činností a inovační firma musí zvládnout všechny tyto oblasti. Jsou to:³

- vybavení nástroji a průmyslový inženýring,
- zahájení výroby a příprava výroby,
- marketing nového výrobku,
- obstarání nehmotné technologie,
- obstarání hmotné technologie,
- projektování a konstruování.

³ [5] HEŘMAN, J., HEZINA, M. a ZEMAN, K. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, s. 12. ISBN 80-245-0434-0,

Zákazníci, klienti a celá spotřebitelská veřejnost tvoří koncový, ale velmi důležitý článek inovačního procesu. Jsou to oni, pro které podniky inovují. A pro inovující subjekty jsou nejvýznamnějším zdrojem informací a podnětů pro inovace.

Inovační proces je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu - jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh. Zdroje inovačních podnětů je třeba hledat jak uvnitř organizace – vnitřní prostředí (např. vlastní VaV, technické útvary, marketing, logistika), tak ve vnějším prostředí (např. média, globalizace, konkurence, legislativa).

Vývoj inovací je komplexní proces, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití a proto podniky využívají spolupráce s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé a podniky ze skupiny. Nesmíme zapomenout ani na spolupráci s univerzitami a státními či neziskovými vědeckovýzkumnými institucemi, přestože je jim podniky neprávem přikládán malý význam.

Inovační podnikání je souborem podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh. Významným nástrojem k tomuto je transfer technologií. Proces inovačního podnikání začíná záměrem (myšlenkou), končí nejen uplatněním nových produktů na trhu a vyhodnocením jejich parametrů a užitných vlastností, ale i promyšleným způsobem jejich likvidace (recyklace) po ukončení jejich životnosti. Při vzájemném počátku a závěru inovačního procesu plní významnou úlohu inovační (technologický) marketing. [18]

3. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

Malé a střední podniky (MSP) jsou na změny v podnikatelském prostředí ze všech subjektů nejcitlivější. Jako první se jich dotkne zatížení nadměrnou byrokracií, jako prvním se jim bude lépe dařit, pokud dojde k omezení administrativních bariér a pokud bude jejich úspěch doceněn. Politika podpory MSP představuje velmi významnou samostatnou oblast, která v posledních letech zaznamenala velký rozvoj.

Integrace české ekonomiky do evropského ekonomického prostoru zvyšuje pro MSP nároky na schopnost přežít a prosadit se i na místních trzích. Podpora MSP, která by vytvořila příznivé podmínky pro rozvoj, patří mezi priority vlády ČR.

3.1 Vymezení MSP

Podpora malých a středních podniků je v ČR upravena Zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Zákon sjednocuje definici MSP s definicí EU pro tento sektor a zabezpečuje harmonizaci s dalšími platnými právními předpisy. Od 1. 1. 2005 došlo ke změně definice MSP v rámci Nařízení č. 70/2001 a stávající příloha I byla nahrazena Doporučením Komise č. 361/2003.

Vymezení malých a středních podniků vycházející z platné legislativy:⁴

Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

⁴ [22] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva uvedená v rozvaze nebo obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- jeho aktiva uvedená v rozvaze nebo obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Korunový ekvivalent se stanoví vynásobením částek uvedených v EUR kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč k 31. 12. roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu.

Z hlediska nezávislosti jsou MSP rozděleny do tří skupin:

- propojené podniky, kdy jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku,
- partnerské podniky, kdy jeden podnik (mateřský) vlastní více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku,
- nezávislý podnik, který nesplňuje kritéria výše uvedených skupin.

Za nezávislý podnik se považuje i podnik, kde více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv je vlastněno veřejnými investičními společnostmi, společnostmi rizikového kapitálu, univerzitami, neziskovými výzkumnými centry, institucionálními investory regionálního rozvoje, místními úřady.

3.2 Místo MSP v ekonomice

MSP mají mimořádný význam pro rozvoj národního hospodářství. Rozvoj MSP je všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje, a to bez ohledu na hospodářskou vyspělost země. MSP působí jako faktor sociální stability a ekonomického

rozvoje. MSP vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu a vytvářejí nová pracovní místa. Jsou významnou součástí tržní ekonomiky ČR.

Přínos malých a středních podniků je charakterizován jejich schopnostmi:⁵

- zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn,
- působit jako subdodavatelé velkých podniků,
- utvářet podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií,
- vytvářet pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů,
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu,
- vyplňovat okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé,
- decentralizovat podnikatelské aktivity a napomáhat rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí.

MSP proto bývají označovány za jeden z hlavních symptomů zdravé ekonomiky. Dodávají potřebnou pružnost, mnohotvárnost, zvyšují konkurenci, vyvolávají poptávku po nových výrobcích a inovacích.

Možnost využití potenciálu MSP v ekonomice je do jisté míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Na malé a střední podniky negativně působí především:⁶

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky,
- ztížený přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit,
- složitější přístup k odbornému vzdělání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů,
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu,
- konkurence obchodních řetězců vytvořených kapitálově silnými firmami,
- slabší pozice v soutěži o veřejné zakázky,

⁵ [13] MPO: *Politika podpory malého a středního podnikání na rok 2001* [online]. [cit. 10. 3. 2005]. Dostupné z: <www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getPublicFile/4980/9770/POLITIKA.DOC>

⁶ [13] MPO: *Politika podpory malého a středního podnikání na rok 2001* [online]. [cit. 10. 3. 2005]. Dostupné z: <www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getPublicFile/4980/9770/POLITIKA.DOC>

- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost,
- vysoké administrativní zatížení.

Opatření zemí s tržní ekonomikou se proto zaměřují na snižování těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře vznikajících a rozvoji již existujících MSP.

Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístupy na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst.

3.3 MSP a inovace

Sektor MSP je stěžejním prvkem inovačního podnikání v ČR. Přímou nebo nepřímou působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivity a inovací. Malé a střední podniky mají výhodu vysoké flexibility podle situace na trhu oproti velkým výrobním podnikům. Díky své flexibilitě jsou tak MSP často průkopníky inovací. Ale na druhou stranu nemají dostatek finančních prostředků na inovace. Vhodným řešením je státní podpora společně s nástroji EU.

MSP získávají inovace vlastním vývojem nebo nákupem od jiné instituce. Některé MSP inovují prostřednictvím nákupu licencí. Kooperace MSP vzájemně mezi sebou při zavádění inovací je poměrně malá, stejně tak jako míra spolupráce s výzkumnými institucemi.

Strukturu malých a středních podniků lze podle jejich vztahu k technologiím charakterizovat takto:⁷

Technologičtí vůdcové:

- rozvíjejí technologie,
- cca 1 – 3 % z celkového počtu MSP,
- významně inovují, 75 % z nich investuje více než 20 % obrátu.

Vedoucí uživatelé technologií:

- 10 – 15 % z celkového počtu MSP,
- investují průměrně 11 % svého obrátu do inovací.

Technologičtí následovníci:

- je to většina podniků, 80 – 85 % z celkového počtu MSP,
- investují méně než 5 % svého obrátu.

MSP pozitivně ovlivňují inovační procesy a vykazují vysoký podíl na inovacích a zavádění nových technologií v jednotlivých odvětvích ekonomiky. Jejich podíl na produkci technologického know-how stále roste. Jsou obvykle lépe přizpůsobeny vyhovět rychle se měnícím preferencím spotřebitelů vzhledem k jejich schopnosti pohotově reagovat na požadavky trhu.

⁷ [17] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck v Praze, 2002, , s. 367, 368. ISBN 80-7179-736-7

4. INOVAČNÍ INFRASTRUKTURA V ČR

Inovační infrastrukturu tvoří systém vztahů mezi jednotlivými výrobními, výzkumnými, vývojovými, obchodními a dalšími specializovanými subjekty, který je charakterizovaný jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu. Inovační infrastrukturou tak rozumíme systém návaznosti výsledků základního výzkumu na další fáze inovačního procesu - technologický transfer, finální výrobu a marketing.

Funkci inovační infrastruktury v ČR uskutečňuje systém inovačního podnikání v ČR, který od svého založení iniciuje Asociace inovačního podnikání České republiky (AIP ČR).

4.1 Systém inovačního podnikání v ČR

Základní funkcí systému inovačního podnikání v ČR je tvorba a realizace inovační strategie a realizace inovační politiky (na vládní i nevládní úrovni), které spočívají v analýze, vytváření a zkvalitňování podmínek pro rozvoj inovačního podnikání. Zahrnuje také budování legislativního rámce.

Inovační systém je tvořen čtyřmi základními komponenty:⁸

1. Řídící složky – státní a veřejná správa, vláda, ministerstva, regionální a místní správa.
2. Vzdělávací systém – celoživotní učení, zahrnující počáteční a další vzdělávání.
3. Finance – úvěry, záruky, dotace, rizikový kapitál, rizikové financování, předstartovní kapitál.
4. Inovační podnikání – podniky a subjekty, které se zabývají inovačními aktivitami.

⁸ [12] MPO: *Koncepce inovací pro oblast průmyslu a podnikání na období 2005 – 2008* [online]. [cit. 26. 2. 2005]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/scripts/modules/dmsdoc/document.php?lid=1&dclid=1&id=21211>>

System inovačního podnikání v ČR (příloha č. 1) vytvářejí subjekty, které se jakýmkoli způsobem účastní inovačních procesů. Mezi důležité subjekty patří zejména: [1]

- orgány státní správy a samosprávy,
- komory,
- banky,
- svazy, agentury, sdružení a nadace,
- pracoviště výzkumu a vývoje,
- zahraniční agentury a organizace,
- podnikatelské subjekty,
- zákazníci, klienti, spotřebitelská veřejnost.

System inovačního podnikání v ČR je neustále zkvalitňován a rozvíjen a jeho stav výrazně ovlivňuje regionální uspořádání ČR. Všechny projekty se realizují v konkrétních regionech a mají tedy svůj základní regionální rozměr. Postupně vznikají i základní části inovační infrastruktury regionů.

4.2 AIP ČR

Asociace inovačního podnikání České republiky (AIP ČR) je nevládní organizace pro oblast inovačního podnikání, transfer technologií a vědeckotechnických parků. Byla založena v roce 1993 a jejím úkolem je vytvářet předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání v ČR.

Hlavní aktivity AIP ČR jsou orientovány na konečné uživatele – inovační firmy, transferové pracoviště, vědeckotechnické parky, pracoviště výzkumu a vývoje. Také koordinuje činnosti jednotlivých subjektů působících v oblasti inovačního podnikání a vytváří podmínky pro fungující inovační trh. Iniciuje vznik legislativních a organizačních předpokladů pro rozvoj inovačního podnikání, podílí se také na přípravě Inovační strategie ČR, Inovační politiky ČR a Zákona o inovacích a na jejich uvedení do praxe.

Základním programovým dokumentem AIP ČR je program INOVACE XXI. Cílem programu je přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti ČR a zajistit, aby výzkumný, vývojový a inovační potenciál ČR byl schopen dokončit vývoj nových produktů do komerční zralosti. Strukturu programu tvoří opatření v oblasti:

- technické tvůrčí práce,
- přípravy odborníků,
- financování,

a výzkumné projekty, mezi které patří Národní síť vědeckotechnických parků, Národní transferová síť, Technologické regiony a cena Inovace roku.

Cena Inovace roku je vyhlašována již od r. 1996. Do soutěže jsou na základě přihlášení zařazovány nové nebo významně zdokonalené produkty (výrobky, technologické postupy, ostatní), které mají za sebou již praktické využití. Ocenění slouží k podpoře a seznámení širší veřejnosti s inovačními aktivitami.

AIP ČR se soustavně věnuje i přípravě odborníků, výzkumu, vzdělání, pořádání konferencí, seminářů a výstav. Významná je i její vydavatelská a osvětová činnost.

AIP ČR vydává od r. 1994 svůj vlastní časopis **Inovační podnikání & Transfer technologií**. Pomocí různých článků, námětů, diskusních příspěvků, kontaktů a aktuálních informací mapuje dění ve všech oblastech, které se mohou nějakým způsobem dotýkat problematiky inovací. K hlavním přínosům této aktivity patří zlepšování informovanosti jak odborníků, tak i veřejnosti o nejnovějších trendech v oblasti inovací na národním i mezinárodním poli.

Velmi významnou aktivitou AIP ČR, která je podporována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, je projekt **Technologický profil ČR**, který vznikl z česko-německé vědeckotechnické spolupráce. Databáze Technologický profil ČR mapuje inovační potenciál ČR a zahrnuje údaje o technologických a inovačně orientovaných firmách (výzkumné a vývojové ústavy, pracoviště AV ČR, vysoké školy, regionální a poradenská centra, jednotlivé firmy, ...)

Hlavním cílem této databáze je přehledné uspořádání informací o všech subjektech inovačního podnikání v ČR a vede k lepšímu a efektivnějšímu propojení invencí, výroby a trhu. Databáze umožňuje členění podle organizací, krajů, velikosti podniků, odvětví, špičkových technologií.

Součástí AIP ČR je:

- Informační centrum pro inovace a transfer technologií (ICITT),
- Inovační agentura (IA),
- Centrum výzkumu a vzdělání (CVV),
- Mezinárodní inovační centrum ČR (MIC).

Tyto organizace poskytují podnikatelům pomoc a nabízejí jim služby v oblasti:

- zprostředkování nabídky a poptávky technologií v tuzemsku i zahraničí,
- přípravy inovačních a technologických projektů,
- prezentace na výstavách a veletrzích a další.

4.3 Další podnikatelské subjekty

4.3.1 Vědeckotechnické parky

Vědeckotechnické parky poskytují významnou pomoc začínajícím podnikatelům v oblasti výroby, služeb a zvyšují konkurenceschopnost daného regionu. Jsou to instituce orientované do oblasti vědy, technologie a inovačního podnikání. Vytvářejí podmínky pro dynamický rozvoj činností inovačních firem, zabezpečují transfer technologií, výchovu inovačního podnikání a podporu MSP inovačního charakteru. Plní dvě základní funkce - inkubační a inovační.

Zakladateli VTP jsou státní a regionální orgány, univerzity, výzkumné a vývojové organizace, průmyslové podniky, hospodářské komory, finanční instituce, soukromé firmy, sdružení a svazy. Stávají se součástí regionálních rozvojových plánů.

Pod pojmem vědeckotechnické parky jsou v ČR zahrnuty 3 hlavní druhy vědeckotechnických parků:

- vědecký park,
- technologický park,
- podnikatelské a inovační centrum.

Vědecké parky představují komplex vědeckovýzkumných, projekčních, konstrukčních, výrobních a ostatních organizací, které se podílejí na inovačním podnikání. Často bývají zřizovány v blízkosti vysokých škol a pracovišť akademie věd. Působí pod různými názvy v závislosti na rozsahu předmětu činnosti (př. vědeckovýzkumné parky, vědeckovýrobní parky, ...).

Technické parky – jejich hlavním posláním je podpora technologického transferu a rozvoje high-tech.

Podnikatelská a inovační centra – jedná se zejména o Business and Innovative Centre (BIC). Jejich hlavním posláním je podporovat začínající podnikatele při tvorbě inovačních projektů, startu firmy, podporovat kooperaci mezi inovačními firmami, zprostředkovávat firmám přístup na mezinárodní trhy, organizovat semináře, kurzy a setkání firem a vyhledávat k nabídkám odpovídající poptávky technologií a naopak.

4.3.2 Pracoviště transferu technologií

Smyslem pracovišť transferu technologií je přispět k rozvoji technologické úrovně v České republice s cílem posílit mezinárodní konkurenceschopnost národní ekonomiky založené zejména na vytváření produktů a služeb s vysokou přidanou inovační hodnotou.

Technologické centrum AV ČR se zabývá mezinárodním transferem technologií, je národním informačním centrem pro evropský výzkum, podporuje vznik a rozvoj high-tech podniků a podílí se na strategických studiích a projektech zaměřených na perspektivy výzkumu a vývoje, nové technologie a regionální inovační strategie. Poskytuje komplexní

poradenství pro podnikatele, pomáhá při vypracování podnikatelských záměrů, studií proveditelnosti a projektů financovaných rizikovým kapitálem. Dále spolupracuje s průmyslovými podniky a podnikateli při inovaci produktů a technologických procesů, provádí technologické audity a napomáhá mezinárodnímu transferu technologií a komercializaci výsledků výzkumu a vývoje.

Technologické centrum nabízí podnikatelům specializované služby:⁹

- přístup k mezinárodním databázím nových technologií nabízených ke komerčnímu využití,
- vyhledání partnerů pro výrobní spolupráci,
- studie proveditelnosti a vyhodnocení návratnosti investic do nových technologií,
- příprava projektu pro financování rizikovým kapitálem,
- informace o programech Evropské unie na podporu cíleného výzkumu a vývoje a pomoc při správě projektů pro tyto programy,
- vyhledání odborníků pro cílený výzkum na zakázku.

Technologické centrum koordinuje také projekt **Czech Innovation Relay Centre (IRC)**, který je zaměřen na mezinárodní transfer technologií a na zavádění nových technologií do malých a středních podniků.

Základní služby vykonávané v rámci projektu IRC jsou:

- transfer technologií,
- technologický audit,
- kooperační a technologické burzy,
- partneři pro technologický vývoj,
- účast na výstavách, konference a semináře,
- finanční zdroje pro technologický vývoj a pro rozvoj firem.

⁹ TC: *Základní aktivity* [online]. [15. 4. 2005]. Dostupné z: <http://www.tc.cz/zakladni_aktivity/?pid=602>

4.3.3 Pracoviště výzkumu a vývoje

Výzkumná centra jsou zakládána s cílem prohlubovat kvalitu vybraných oborů vědeckého poznání a rozvoj oborů. Výzkum a vývoj se v současné době uskutečňuje na vysokých školách, v ústavech akademie věd, v resortních výzkumných organizacích a na pracovištích v podnikové sféře.

Na vysokých školách se uskutečňují všechny formy výzkumu od badatelského až po aplikovaný výzkum a vývoj a to ve všech oborech, ve kterých vysoké školy zabezpečují vzdělání. Mnoho vysokých škol má své vlastní výzkumné záměry. Přesto úloha VŠ při vývoji nových produktů, služeb a aplikace nových technologií je stále omezena a spíše se realizuje v tradiční podobě vzdělání a náboru, ale i to je velmi důležité.

Lidské zdroje jsou páteří výzkumu, vývoje a inovací a je potřeba zajistit dobrý základ přípravy odborníků v oblasti inovačního podnikání. Absolventi vysokých škol vytvářejí zdravé jádro pro inovace. Významnou roli hraje také další vzdělávání a systém celoživotního vzdělávání.

4.3.4 Inovační firma

Inovační firma je především malá či střední firma, jejímž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu (výrobku, technologie, služby) do komerční zralosti a uvést je na trh. Je to organizace, která je schopná získávat vědomosti, aby se chopila technologických a tržních příležitostí k rozšíření hranic výroby. Zaměřuje se na obory, jímž se velké koncerny vyhýbají, čelí lépe slabému růstu evropské ekonomiky. Daří se jim proto, že jsou velmi flexibilní a našly správnou mezeru na trhu, kterou se jim podařilo úspěšně vyplnit. [18]

5. TRANSFER TECHNOLOGIÍ

Transfer technologií je pravděpodobně nejrozšířenější pojem ve světě obchodu. Pojem zahrnuje širokou škálu možných metod výměny technických znalostí, informací, výrobků nebo vybavení. Zjednodušeně jej lze definovat jako: Proces převodu výsledků výzkumné činnosti z výzkumné nebo akademické instituce do nové nebo zavedené společnosti za účelem obchodního využití.¹⁰

Transfer technologií je chápán jako cílevědomý, časově ohraničený proces převádění poznatků, umožňující inovovat výrobky a technologie, případně zavádět výrobky a technologie zcela nové. Transferem je dosahováno rychlejšího růstu úrovně technologií podniku než vlastním výzkumem. Uplatnění transferu slouží k dosažení žádoucí rentability podniku. Základním úkolem transferu technologií je zpřístupnit znalosti v zavádění nových technologií.

V období plánovaného hospodářství probíhal transfer technologií v ČR formou tzv. řízeného zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe. Mezi vědci a jejich partnery ve výrobě však nebylo odpovídající propojení. Úsilí vědců a obchodní cíle podniku měly spolu někdy jen málo společného. [5]

V současné době firmy v ČR (především MSP) projevují velký zájem o transfer technologií. Nabídka na tuzemském technologickém inovačním trhu je ale stále značně nepřehledná. Transfer technologií je u nás zatím v počátcích a u řady výrobních oborů a odvětví najdeme poměrně značnou technologickou mezeru. Tuzemští producenti nových technologií se chovají zatím dost pasivně. Přesto jsou v transferu technologií pro ČR charakteristické některé pozitivní skutečnosti jako: [5]

- vysoká podnikatelská aktivita zakladatelů nových firem, mezi nimiž se objevují firmy inovačně orientované,
- růst počtu společných podniků se zahraničními partnery, s nimiž přicházejí i nové progresivní technologie,
- zintenzivňování podpory MSP ze státních i zahraničních prostředků,

10 [8] *Inovační podnikání & Transfer technologií*. 3/2001. Praha: AIP ČR

- značný rozmach počítačových firem,
- zakládání technologických, inovačních a podnikatelských center a parků a stimulační aktivita Společnosti vědeckotechnických parků.

Transfer technologií je proces, který zprostředkovává pohyb výsledků vědy, výzkumu a vývoje ve hmotné a nehmotné podobě od jejich vzniku, až po jejich konečné užití. Mluvíme-li o hmotném transferu technologií, máme na mysli nákup hotových výrobků. V nehmotné formě se transfer technologií uskutečňuje těmito způsoby: [5]

- prostřednictvím publikací (odborných časopisů, novinových zpráv, technických zpráv),
- prostřednictvím patentů (informace obsažené v patentových spisech, patentové licence, licence na know-how),
- osobními kontakty (např. konference, semináře, odborné veletrhy a výstavy),
- ostatními formami (napodobování či imitace, nelegální formy).

Při transferu technologií je kladen důraz na významné inovace, které tvoří nový výrobek pro trh. Transfer inovací zahrnuje tyto formy: [7]

- nákup licencí,
- nákup hotových výrobků,
- nákup kompletních zařízení,
- subdodávky,
- průmyslové kooperace,
- společné podnikání,
- kapitálové investice,
- imitace (napodobení).

Nejúčinnějšími a zároveň nejnákladnějšími formami transferu technologií jsou licence, výzkum na zakázku, vlastní výzkum a napodobení. Ostatní formy jsou méně nákladné.

Iniciátorem transferu technologií může být jak strana nabízejících, tak i strana poptávajících. Obecně lze říci, že účastníci transferu technologií jsou:

- tvůrci a potencionální dodavatelé technologií (nových),
- potencionální odběratelé nových technologií,

- poradenské a zpracovatelské organizace,
- státní orgány hospodářské politiky.

V průmyslově vyspělých zemích je technologický transfer rozvinut jako ucelený systém urychlující technický pokrok. Schopnost společnosti vytvářet technologie, přenášet inovace do výrobků, služeb a posléze na celosvětový trh je ovlivněna širokým souhrnem faktorů. Nové metody a technologie mohou přinášet ty samé výsledky, ale s menší námahou. Tyto výsledky mohou, ale nemusí být předmětem průmyslově právní ochrany.

5. 1 Technologické trendy (Příčiny technologických akcelerací)

Svět se nachází ve fázi rychlých změn způsobených právě investicemi do nových technologií. S ohledem na stále větší dynamiku a pružnost dnešního světa, dochází k zrychlování tempa životního cyklu výrobku a v důsledku toho i ke zkracování inovačních cyklů. Příčinou je stále větší náročnost zákazníků a přísnější normy v oblasti ochrany spotřebitele, vlivu na životní prostředí, ochrany zdraví a dodržování mezinárodních dohod. Firmy se tak neustále snaží být o krok napřed před konkurencí. Toho mohou dosáhnout neustálým zdokonalováním nebo zaváděním zcela nových výrobků a služeb.

V rámci **globalizace** dochází k odbourávání hranic mezi jednotlivými ekonomikami, zejména v souvislosti s rozvojem informačních technologií, vznikem nadnárodních společností a šířením vědeckotechnického poznání. Dochází k přesunu výrob do zemí s nižšími výrobními náklady. Rozvinutým zemím umožňuje zaměřit větší pozornost na vývoj nových výrobků, rozvíjení inovační infrastruktury a rychlejší transfer technologií.

Stále rychlejší a bezpečnější přenos dat vede ke zrychlování mezinárodní spolupráce ve všech oblastech lidského konání, tzn. v oblasti vědy, výzkumu a vývoje. **Informační a komunikační technologie** umožňují vznik nových výrobků, výrobních postupů a příležitostí pro služby. Hlavní trendy v této oblasti – rozvoj inovační společnosti, digitální aplikace a Internet – ovlivňují celou ekonomiku a společnost. Nové technologie vedou ke změnám ve struktuře podniků, tradičních postupů a odvětví.

Také požadavky na minimalizaci dopadů na **životní prostředí** vedou ke značným změnám výrobků, služeb a výrobních postupů. Důraz na ekologické aspekty chování soudobé společnosti se odráží i v orientaci jak základního, tak aplikovaného výzkumu. Díky tomuto trendu se v posledních letech pozornost řady vědců zaměřila na alternativní zdroje energie, např. budování větrných parků, projekty slunečních kolektorů. Zároveň se vytvářejí nové příležitosti pro podnikání, vznik nových podniků a průmyslových odvětví zahrnující vlastní výzkumnou a vývojovou základnu.

Současný rychlý vývoj ekonomiky ztěžuje, skoro až znemožňuje spolehlivější předpovědi vývoje jednotlivých odvětví nebo jejich částí. Z technologických trendů vyplývá, že informační a komunikační technologie, biotechnologie a technologie založené na nových materiálech zásadně podněcují budoucí změny ve výrobě a společnosti. Tyto směry ovlivňují i další rozvoj sektoru MSP.

5. 2 Ochrana duševního a průmyslového vlastnictví

Transfer technologií přímo navazuje na ochranu duševního a průmyslového vlastnictví, která představuje půdu pro úspěšné inovační prostředí. Počet udělených patentů je jedním z hlavních indikátorů efektivnosti V a V. Mezi základní druhy duševního a průmyslového vlastnictví patří:

- vynálezy,
- užitné vzory,
- průmyslové vzory,
- ochranné známky a označení původu.

Bohužel ČR v této oblasti výrazně zaostává ve srovnání se světovými a evropskými státy. Aby se tato situace zlepšila, mělo by do budoucna dojít ke zjednodušení, zrychlení a zlevnění patentového řízení. Ke změně by mělo také dojít ve způsobu odměňování vědeckých pracovníků, kteří se angažují pro podávání patentových přihlášek.

6. ZMAPOVÁNÍ INOVAČNÍHO PROSTŘEDÍ MSP V ČR

Pozitivní přístup malých a středních podniků k plánování a implementaci inovací v rámci svých strategických podnikatelských aktivit umožňuje managementu realisticky uvažovat o budoucnosti podniku a zároveň posilovat konkurenční pozici v daném oboru.

Pro zjištění stavu inovačního prostředí v ČR byl proveden průzkum potřeb a připravenosti MSP k zavádění inovací. Cílem průzkumu je zjištění aktuálních informací o názorech, situaci a podmínkách MSP v oblasti tvorby a využití inovací a zájmu o inovace vlastních činností, produktů či služeb s cílem jejich rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti. Záměrem průzkumu je zhodnocení inovačního potenciálu a inovačních schopností MSP v celé ČR.

6.1 Charakteristiky úspěšných inovačních podniků

Inovační aktivity jsou neoddělitelnou součástí podnikatelské strategie společnosti, která je zaměřena na udržení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu v rychle se měnících podmínkách současného světa. Inovační strategie se opírá především o kreativitu pracovníků a jde o vývojový proces začínající stanovením užitku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce. Plánování a implementace efektivních inovačních strategií spolu s finančním řízením jsou základní dovednosti managementu.

Každý typ inovační politiky s sebou přináší rozdílné požadavky na organizační procesy podniku. Přesto všechny úspěšné podniky, které dokáží dobře využívat příležitosti pro inovace, mají tyto společné vlastnosti: [16]

Na strategické úrovni:

Podnik má dlouhodobý přístup k řízení firmy a zahrnuje inovace do svých strategií. Vedení zabývající se řízením podniku si uvědomuje, že je potřeba umět co nejlépe odhadnout vývoj trhu a podmínky pro podnikání (zákony, vědeckotechnický vývoj,

zahraničně-politická situace, nové technologie...) a podle toho stanovovat dlouhodobé cíle a způsoby jak jich dosáhnout. Inovace jsou součástí dlouhodobých plánů, počítá se s nimi jako s nutnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti a dosahování dlouhodobých cílů.

Na střední úrovni:

V podniku je uplatňována systematická práce na inovaci od zaznamenání prvního podnětu až k její realizaci. Aby podnik mohl naplňovat svou strategii, musí postupovat systematicky, nikoli nahodile. Při nahodilém postupu může dojít k opomenutí významné inovační příležitosti, odkládáním se může dobrá příležitost zmeškat apod.

Podnik, který chce skutečně systematicky pracovat na inovaci, musí mít následující dovednosti, schopnosti, praktiky a návyky:¹¹

- systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci,
- kreativita pracovníků,
- schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu,
- dobrá týmová práce,
- projektový přístup a schopnost řídit projekty,
- spolupráce s externími odbornými kapacitami (vysoké školy, výzkumná pracoviště ...),
- správná míra přijímání rizika,
- motivace pracovníků,
- průběžné vzdělávání pracovníků,
- schopnost financovat inovační aktivity.

¹¹ [16] SKALICKÝ, J., aj. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, s. 7.

6.2 Sběr dat a metodika dotazníku

Sběr dat probíhal formou dotazníkového šetření. Jednalo se o tzv. kvalitativní průzkum. Pro zhodnocení inovačního potenciálu byl použit dotazník, který vznikl s podporou projektu Leonardo da Vinci „Design of a model for point university – enterprise U-SME Innovation“ a otázky obsažené v dotazníku se staly primárním zdrojem informací.

Základní seznam ekonomických subjektů byl získán z databáze AIP ČR Technologický profil ČR a databáze Asociace výzkumných organizací (AVO). Důvodem výběru těchto databází byl předpoklad, že firmy zaregistrované v těchto asociacích projevují nějaký proinovační zájem.

Z databáze AIP ČR byly ekonomické subjekty vybrány pomocí základního kritéria počet zaměstnanců, které databáze přímo nabízí. Z takto získaného souboru byly vyloučeny subjekty jako vysoké školy, hospodářské komory, obce, obecně prospěšné společnosti, příspěvkové organizace.

Z obou databází byly poté pomocí administrativního registru ekonomických subjektů (ARES) a obchodního rejstříku vyfiltrovány podniky, které splňují podmínku počtu zaměstnanců pro získání podpory MSP dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání ve znění pozdějších předpisů. Takto byl získán soubor o 1000 prvcích.

Konečný soubor tedy obsahoval 1000 MSP a všem těmto podnikům byl zaslán dotazník s návodem na vyplnění. Pro komunikaci s MSP byla zvolena písemná forma a těm, jenž měli uvedenou e-mailovou adresu, byl dotazník zaslán i v elektronické podobě prostřednictvím internetu.

Z důvodu nesprávné adresy se vrátilo 60 dotazníků. Soubor se tedy zúžil na 940 firem. Návratnost činila 93 dotazníků, což je 9,89 % z rozeslaných a doručených dotazníků (daná hodnota odpovídá uznávané návratnosti dotazníků v marketingové praxi, která činí zhruba 10 %). Do závěrečného hodnocení bylo zahrnuto 66 podnikatelských subjektů,

protože 27 navrácených dotazníků bylo neúplných nebo obsahovalo informaci, že daný podnik nesplňuje všechna kritéria pro MSP. [22]

Dotazník (Příloha č. 2) zahrnuje 6 problémových okruhů, které souvisí s mapováním připravenosti společnosti úspěšně využívat inovační strategie. Sledovanými oblastmi jsou:

- A: Strategie a plánování,
- B: Marketing,
- C: Technologický proces,
- D: Kvalita, životní prostředí,
- E: Logistika (nákup, distribuce, outsourcing),
- F: Organizace a lidské zdroje.

Každý z daných okruhů byl rozdělen do šesti otázek a u každé otázky byly nabídnuty 4 alternativy odpovědí, které odpovídají posuzovaným kritériím. Výběr z nabízených možností byl prováděn označením té varianty, která nejlépe vystihovala aktuální stav podniku. Dotazník také nabízel prostor pro doplňující informace.

První část dotazníku (A) Strategie a plánování je zaměřena na oblast strategického managementu. Zkoumá do jaké míry z hlediska časového horizontu podnik koordinuje své aktivity vzhledem k představám o budoucnosti firmy, její vizi a vztahu zaměstnanců k ní, k představám o inovačních programech firmy, změnách plánu, finančních ukazatelích plánu a o projektovém řízení podniku.

Druhá část dotazníku (B) Marketing se zabývá zákaznickou orientací firmy tedy orientací firmy na trh a především na zákazníky a tvorbu moderních koncepčních marketingových strategií. Zjišťuje stupeň sledování aktuálních vývojových trendů na trhu, hodnocení tržní konkurenční pozice, míru orientace firmy na zákazníka a sledování postojů zákazníka k produktu firmy, dále sleduje stupeň práce s informačním systémem (způsob přenosu tržních informací ve firmě) a vztah marketingu k finančnímu řízení.

Ve třetí a čtvrté části (C) Technologický proces a (D) Kvalita, životní prostředí jsou získávány informace o vztahu znalostního managementu a inovačního procesu v podniku. Zkoumá se úroveň budoucí konkurenceschopnosti firmy v oboru, možnosti změn používaných technologií a sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů a dále úroveň kalkulace výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě. Rovněž se v této oblasti získávají informace o tvorbě zdrojů nutných pro další vývoj. Oblast (D) kvalita, životní prostředí je zaměřena na získání informací o sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě, o hodnocení individuálního přístupu pracovníků k dodržování kvality včetně dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě a o postoji firmy k provádění externího auditu. Rovněž se získávají informace o přístupu firmy k ochraně životního prostředí - dopad činnosti firmy na životní prostředí. Závěr této části je zaměřen na získávání informací o tvorbě zdrojů na náklady, které jsou vyvolány změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality, životního prostředí.

Pátá část dotazníku (E) logistika (nákup, distribuce, outsourcing) se specializuje na informace o úrovni logistiky podniku. Otázky jsou zaměřeny na oblasti zjišťování nákupů a distribuce, přenosu informací a komunikace s partnery firmy. Dále se získávají informace o optimalizaci logistiky ve firmě, flexibilitě logistických procesů a zavádění inovací v logistice firmy. Sleduje se vztah řízení logistiky a financí.

V poslední, šesté části dotazníku (F) Organizace a lidské zdroje jsou získávány informace o aktuálním stavu v podniku v oblasti lidského kapitálu - řízení lidských zdrojů. Zkoumá se postoj managementu k motivaci zaměstnanců firmy a jejich spokojenosti, oblast komunikace a řízení spolu s oblastí vzniku a řešení konfliktů na pracovišti. Dále jsou zkoumány informační toky ve firmě a způsob, jakým jsou ve firmě informace využívány a skutečnost, zda firma má a na jakém stupni využívá informační systémy. Současně se v této části získávají informace o úrovni a rozvoji firemní kultury.¹²

¹²[11] JÁČ, I., aj. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 1. vyd.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004, str. 93,94

6.3 Způsob vyhodnocení dotazníku

Pro vyhodnocení jednotlivých otázek v každém z šesti problémových okruhů byla použita čtyřbodová stupnice. Ke každé z uvedených možností (u dané otázky) byl přiřazen určitý počet bodů:

- 1 bod – nulová inovační aktivita,
- 2 body – nízká inovační aktivita,
- 3 body – střední inovační aktivita,
- 4 body – velmi vysoká inovační aktivita.

Maximální množství bodů, které firma mohla získat v každém z hodnocených okruhů, je 24. Podle počtu získaných bodů byly podnikatelské subjekty v jednotlivých zkoumaných oblastech zařazeny do určitých tříd (tab. 1).

Tab. 1: Kritéria pro zařazení firmy

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	21 až 24	vysoký inovační potenciál
B	16 až 20	střední inovační potenciál
AB	11 až 15	nízký inovační potenciál
C	6 až 10	velmi nízký inovační potenciál

Zdroj: [11, s. 95]

6.4 Vyhodnocení zkoumaných oblastí

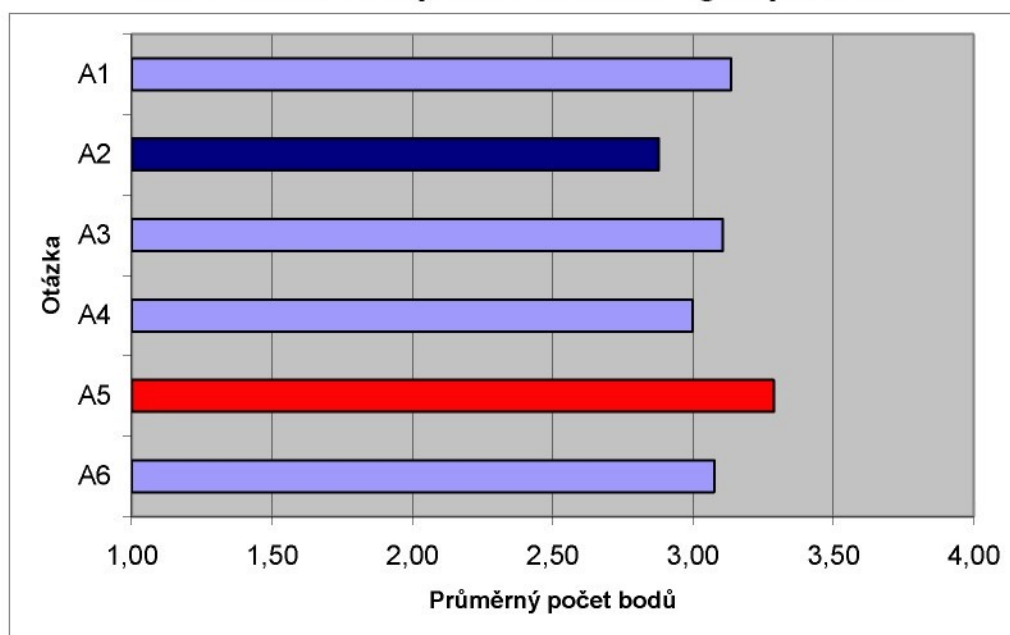
6.4.1 Oblast strategie a plánování

V oblasti strategie a plánování je hodnocen podnikatelský plán a podniková vize, která zakotvuje jasně formulované a kvalifikované cíle. Podnik, který uvažuje o inovacích, musí vycházet ze zásad podnikatelského plánu, ze znalosti trhu, správně aplikovaného

výzkumu, poznaných příležitostí a hrozeb. Musí si také uvědomovat své silné a slabé stránky. Znalost konkurence a jejích aktivit je přitom velmi důležitou informací.

Z obr. 1 vyplývá, že v této oblasti mají firmy největší problém se seznámením zaměstnanců s vizí firmy (otázka A2). Ale i přesto výsledek ukazuje skutečnost, že zaměstnanci jsou o záměrech společnosti informováni a samy firmy mají vůli zaměstnance informovat. Iniciativa ze strany zaměstnanců je vítána a je pro ni ve firmě vytvářen prostor.

Obr. 1: Hodnocení odpovědí v oblasti strategie a plánování



Zdroj: vlastní

Nejlépe si firmy vedly v otázce finanční ukazatele plánu (otázka A5). Firmy provádějí sledování provozních nákladů s ohledem na provozní zisk a u 33 firem jsou cíle a strategie převáděny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím dle těchto ukazatelů posuzován.

V oblasti strategie a plánování bylo 24 firem zařazeno do třídy A, 27 firem do třídy B, 14 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹³

Firmy ve třídě "A": V těchto firmách existuje strategické řízení. Firmy znají trendy vývoje zákaznických potřeb a aktivity svých konkurentů. Firma má již etablovanou firemní kulturu, kterou je schopna 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.

Firmy ve třídě "B": Jsou firmy 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 průběžné odchylky od plánu a umožnil provádět účinné korekce.

Firmy ve třídě "AB": Tyto firmy jsou schopny 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.

Firmy ve třídě "C": Jde o firmy, které nemají zavedené strategické plánování. Jsou při tom většinou zaměřeny na intenzivní aktivity v přítomnosti, kterou prožívají velice hekticky. Často je jejich situace blízká existenčnímu ohrožení. Proto tyto firmy nepovažují za účelné plánovat a vytvářet své budoucí postavení v podnikatelském prostředí. Procesy ve firmě nejsou definovány a firma se jimi doposud ani nezabývá.

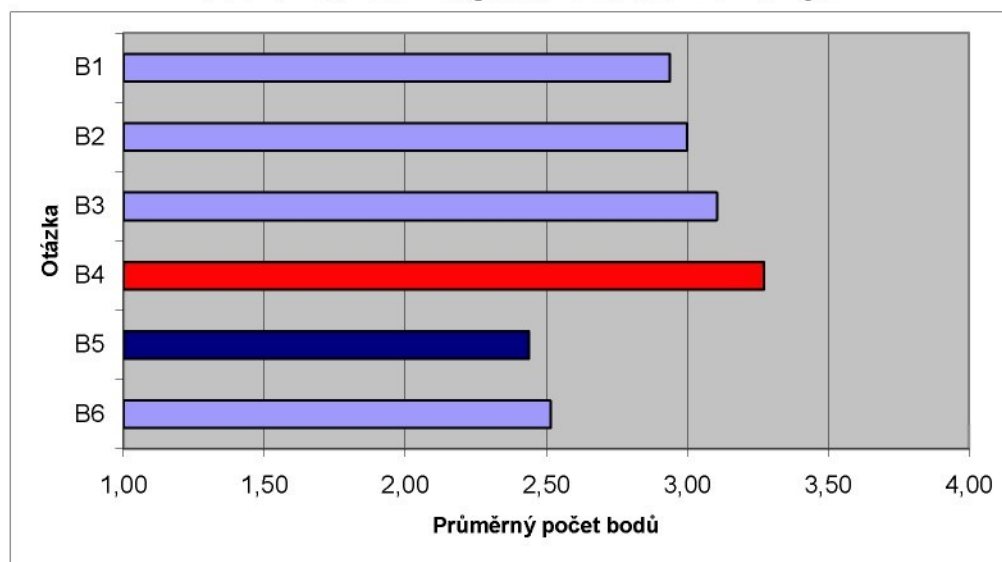
¹³ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 61

6.4.2 Oblast marketingu

V této oblasti byla hodnocena orientace firmy na zákazníka. Pro trvalý úspěch u zákazníků musí umět firmy uspokojit jejich požadavky. To znamená, že musí do svých produktů a služeb vnášet neustálý inovační náboj a být si vědomy, že kromě ryze technických, výrobních a procesních inovací se musí také cíleně věnovat rozvoji trhu se zaměřením na zákazníka.

Z obr. 2 je patrné, že největší problémy mají firmy ve způsobu přenášení tržních informací ve firmě (otázka B5). Informace o trhu, zákaznících a konkurenci jsou zaznamenávány, ale nejsou ve firmě nijak systematicky sdíleny pro další využití. Problémy nastanou firmě tehdy, jestliže pracovník zaznamenávající tyto informace z firmy odejde.

Obr. 2: Hodnocení odpovědí v oblasti marketingu



Zdroj: vlastní

Druhou velmi problémovou otázkou je marketing a finanční řízení (otázka B6). Pro 16 firem je sice marketing součástí finančního plánování, ale efektivita jednotlivých marketingových činností se nevyhodnocuje. Společnosti tak hrozí nebezpečí nekontrolovatelného vývoje režijních nákladů. Krátkodobý marketingový plán z finančního a marketingového hlediska průběžně vyhodnocuje 24 firem.

Nejlépe si firmy vedou při sledování postojů zákazníků k produktu firmy (otázka B4). Z odpovědí ale vyplývá, že 23 firem spokojenost zákazníků sleduje spíše nepravidelně a pouze tehdy, potřebuje-li firma tyto informace využít pro své další aktivity. Takto prováděné sledování sice šetří finanční prostředky, ale omezenost informací může vést k chybným závěrům týkajících se především reakce zákazníků. 33 firem uvedlo, že využívá propracovaný systém pravidelného získávání názorů a informací od zákazníků a zpětně je promítají do činnosti firmy.

V oblasti marketingu bylo 6 firem zařazeno do třídy A, 43 firem do třídy B, 13 firem do třídy AB a 4 firmy do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹⁴

Firmy ve třídě "A": Tyto 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.

Firmy ve třídě "B": Marketing ve firmě se stal součástí organizační struktury. Vývoj trhu je sledován a vyhodnocován, sledování tržní pozice není pravidelné. Informace zpracovává implementovaný organizační systém, jsou zde však ještě rezervy ve využívání poskytovaných informací k nasměrování firmy pro jejich zužitkování 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.

¹⁴ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 62

Firmy ve třídě "AB": Firmy v této třídě jsou okolnostmi nuceny věnovat se marketingu, jehož zásady ale plně neovládají. K prohloubení práce s nástroji marketingu jim chybí více informací a rovněž lepší využívání poznatků již získaných. Obchodní složky ve firmě nejsou zaměřovány na provádění aktivního marketingu.

Firmy ve třídě "C": Marketing u těchto firem není rozvíjen. Firma vychází z přesvědčení o loajalitě zákazníků, k čemuž ji opravňují historické zkušenosti jejího managementu. Firma sází přitom více na produkt, který ovšem nekonfrontuje s přístupy konkurence. Toto chování se může rovněž vyskytovat u firem ovládajících určitý "výklenek" trhu a sázejících na silné a tradiční vztahy se svými partnery.

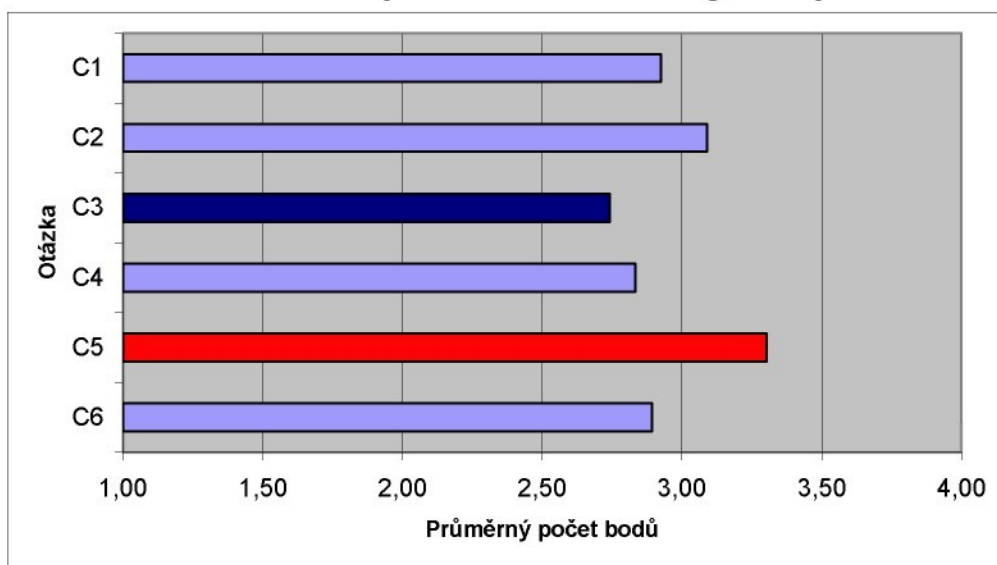
6.4.3 Oblast technologického procesu

Oblast technologického procesu je zaměřena na zjišťování znalostí o technologiích užívaných a rozvíjených v rámci vlastní firmy, tak i v jiných organizacích. Jednotlivé otázky zkoumají konkurenceschopnost firmy v oboru, plánování změn používaných technologií, sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů, investiční návratnost plánovaných změn, metodiku kalkulace výrobních nákladů a tvorbu zdrojů určených na vývoj.

Obr. 3 ukazuje, že největší problém mají firmy se sbíráním podnětů k provádění změn technologických procesů (otázka C3). Podněty ke změnám firmy získávají z interního prostředí a více jak polovina firem (36) i z externího prostředí. Ve firmách je zaveden systém práce s podněty, ale jejich rozvíjení je velmi závislé na lidském činiteli, pracovnících.

Nejlépe jsou na tom firmy v oblasti kalkulování výrobních nákladů a jejich dalšího sledování ve firmě (otázka C5). Firmy mají vypracovanou metodiku kalkulace nákladů a 33 firem průběžně vyhodnocuje a operativně reaguje na změny. 28 firem provádí pouze výsledné porovnávání. Získané výsledky jim poté slouží jako korekce dalších projektů.

Obr. 3: Hodnocení odpovědí v oblasti technologického procesu



Zdroj: vlastní

V oblasti technologického procesu bylo 17 firem zařazeno do třídy A, 34 firem do třídy B, 14 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹⁵

Firmy ve třídě "A": Firmy zařazené v této třídě působí v ambiciózních tržních segmentech, kde jsou vystaveny neustálému tlaku a nemohou riskovat ustrnutím 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 rozpracovány do studií proveditelnosti, z nichž jsou výběrovým řízením vyhodnocovány nejvýznamnější náměty k realizaci. Proces provádění změn je plánovaná činnost, která podléhá nezávislému controllingu a je podložena týmovou prací vývojového oddělení firmy, které je financováno z rozpočtu firmy a případně i z jiných dostupných zdrojů.

¹⁵ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 63

Firmy ve třídě "B": Firmy nedoceňují 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.

Firmy ve třídě "AB": V těchto firmách skýtá interní prostředí podněty k technologickým změnám. Nositeli těchto podnětů jsou především klíčoví pracovníci firmy, kteří zajišťují rovněž firemní know-how. Jejich charisma nedává ve firmě prostor k provádění nezávislé analýzy rizik či citlivostní analýzy. Soustředěný vývoj ve firmě není finančně zabezpečen. Pokud musí firma uvažovat o změnách, pak je to vynuceno situací ve vnějším prostředí firmy, které firma zařazená v této třídě systematicky nesleduje.

Firmy ve třídě "C": Firmy v této třídě prokazují, že řeší jako prvořadé své aktuální problémy. Výzkum a vývoj jsou ve firmě odsunuty za horizont každodenní rutiny. Rovněž se nesleduje nákladovost stávající technologie, která je chápána jako konstantní prvek ve firmě. Změny v používaných technologiích se nezvažují buď z důvodu finanční nedostatečnosti firmy, nebo u mladých firem proto, že byla teprve nedávno pořízena. Pokud se ve firmě přesto provádějí investice, je zvažování jejich návratnosti zastíněno očekávanými přínosy v produkční oblasti.

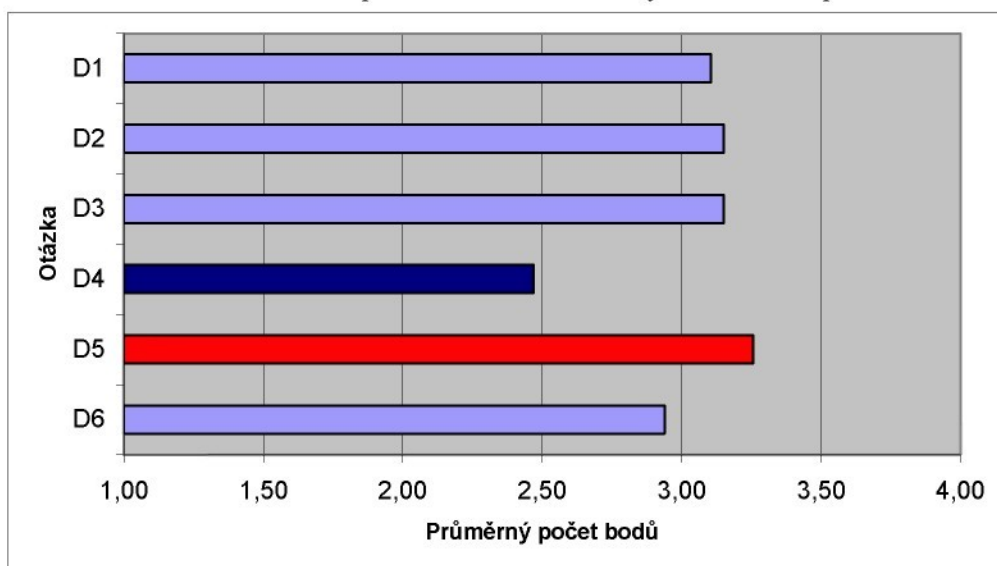
6.4.4 Oblast kvality a životního prostředí

Oblast týkající se kvality a životního prostředí je nezanedbatelnou součástí procesů, které jsou ve firmě plánovány, a které v ní pak probíhají. Nároky, které tyto oblasti na firmu kladou, jsou dnes poměrně jasně definovány systémem mezinárodních standardů a předpisů. Jejich dodržování znamená pro firmu osvojení náročných organizačních postupů a s tím spojené vynakládání finančních prostředků. Na druhé straně však zavádění těchto

postupů napomáhá firmě zvyšovat svou výkonnost. Firma se stává lépe identifikovatelná u svých partnerů.

Jak je vidět na obr. 4 nejvíce problémů mají firmy ve sledování dopadů činnosti firmy na životní prostředí (otázka D4). Firmy znají předpisy týkající se dopadu jejich činnosti na životní prostředí, ale dodržují je pouze v požadovaném rozsahu tak, aby se vyhnuly případným sankcím. Dopad své činnosti na životní prostředí neřeší 2 firmy, naopak 14 firem si vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí.

Obr. 4: Hodnocení odpovědí v oblasti kvality a životního prostředí



Zdroj: vlastní

Nejlépe si firmy vedou v otázce dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě (otázka D5). Údaje ze systému kvality, včetně nákladů firmy, se systematicky vyhodnocují a stávají se podnětem pro změnu procesů. Sledování kvality a inovačních procesů je komplexně propojeno. Certifikovaný systém kvality má 36 firem a je nedílnou součástí všech procesů. Firmy optimalizují své procesy tak, aby byly schopny uspokojit požadavky zákazníka.

V oblasti kvality životního prostředí bylo 21 firem zařazeno do třídy A, 29 firem do třídy B, 15 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹⁶

Firmy ve třídě "A": Firma v této třídě splňuje podmínky pro certifikaci v systému ČSN 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.

Firmy ve třídě "B": Tyto firmy rovněž splňují kritéria certifikace v systému ČSN ISO 14000. Procesy řízení a sledování kvality ve firmě jsou nastaveny podle implementovaného systému řízení kvality, který je předpokladem pro udržení pozice 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.

Firmy ve třídě "AB": Kvalita vyplývající ze standardů a norem je ve firmě sledována. Vzhledem ke "špičaté" organizační struktuře ve firmě vážně přenos zodpovědnosti a následné kontroly na všechny pracovníky. Směrem ke svým zákazníkům se musí firma otevřít a poskytnout prostor pro provádění externích auditů z jejich strany. Proto se musí firma věnovat monitoringu kvality svých produktů v externím prostředí, podkladem jsou informace zjištěné ze servisních činností firmy. Dodržování standardů pro ochranu životního prostředí je splněno v rámci požadovaného rozsahu a změny jsou iniciovány pod hrozbou sankcí z jejich nedodržení.

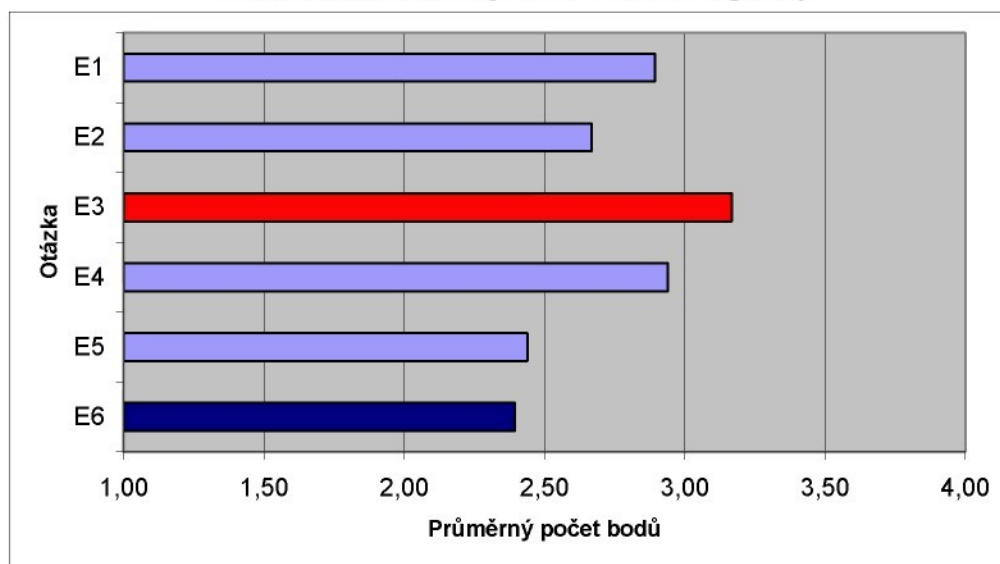
¹⁶ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 64

Firmy ve třídě "C": Systém kvality není ve firmách, které jsou zařazeny do této třídy, součástí manažerských procesů. Důvodem může být mj. to, že zákazníci nepožadují dokládání kvality řízení procesů. Legislativa nenutí firmu ani zaujímat aktivnější postoj při ovlivňování životního prostředí. Proto nejsou pro takové činnosti ve firmě uvědoměle vytvářeny finanční zdroje.

6.4.5 Oblast logistiky

Průzkum v oblasti logistiky analyzoval existenci databáze dodavatelů a související hodnocení efektivnosti dodávek, provázanost informací z jednotlivých funkčních oblastí (nákup, výroba, distribuce) včetně komunikace s partnery firmy, flexibilitu logistických procesů, možnosti využití nových nápadů v logistice a hodnocení dopadů změn v logistice z finančního hlediska.

Obr. 5: Hodnocení odpovědí v oblasti logistiky



Zdroj: vlastní

Obr. 5 ukazuje, že největší problémy firmám způsobuje oblast řízení logistiky a financí (otázka E6). Změny v logistice, jak uvedlo 22 firem, jsou hodnoceny až následně na základě výsledného hospodaření firmy. Firmy nemají možnost aktivně ovlivňovat průběh zavádění inovací. 20 firem je schopno flexibilně sledovat vývoj implementace inovací v logistice a každou změnu odděleně posuzovat z hlediska efektivity.

Ani v oblasti zavádění inovací v logistice (otázka E5) na tom firmy nejsou nejlépe, ale jejich přístupy k této oblasti se liší. Přesná polovina firem připouští, že jejich postoj k inovacím v oblasti logistiky je nesystematický a pasivní. Iniciativa pracovníků v této oblasti je vítaná, ale posouzení užitečnosti nápadu mají v rukou managementy firem. Naopak 25 firem uplatňuje aktivní přístup k práci s inovačními nápady. Nové nápady jsou systematicky sbírány a vyhodnocovány. Zároveň se provádí analýza nákladů a rizik.

Nejlépe byla hodnocena otázka přenosu informací a komunikace s partnery firmy (otázka E3). Kontakt s partnery je udržován prostřednictvím kompetentních pracovníků z marketingového oddělení, kteří registrují náměty a připomínky.

V oblasti logistiky byly 4 firmy zařazeny do třídy A, 42 firem do třídy B, 17 firem do třídy AB a 3 firmy do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹⁷

Firma ve třídě "A": 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.

¹⁷ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 65

Firma ve třídě "B": Logistika získala ve firmách této třídy své místo v podnikových procesech. Informace z těchto činností jsou přenášeny a zpracovány 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 externím prostředí firmy. Vybudováním zpětné vazby má společnost možnost do nastavování logistických procesů flexibilně zasahovat.

Firmy ve třídě "AB": Firmy se zabývají 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.

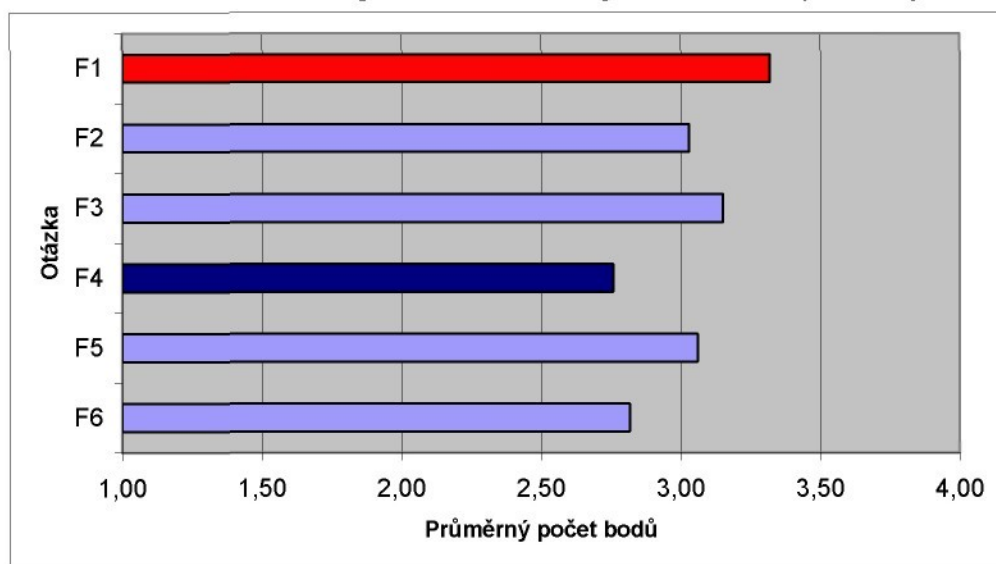
Firmy ve třídě "C": Firmy v této třídě oblast logistiky nerozvíjejí, dokonce ani nesledují a nevyhodnocují všechny činnosti s ní spojené jako celek. Svoje postoje odůvodňují nedostatkem informací a prostředků a s tím související neúnosnou rizikovostí při nastolování změn. V důsledku toho nejsou vítány ani náměty přicházející od partnerů firmy a v konečném důsledku nejsou podporovány ani aktivity v tomto směru vznikající uvnitř firmy. Tradiční logistické kanály jsou natolik pevné a prověřené, že není pro firmu účelné provádět metodicky rozpracovanou hodnotovou analýzu zaměřenou na podíl inovací v logistice.

6.4.6 Organizace a lidské zdroje

Oblast organizace a lidských zdrojů je zaměřena na motivační prvky podmiňující inovační prostředí ve firmě a budování firemní kultury. Firemní kulturu lze definovat jako množinu sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Ze systémového pohledu je firemní kultura důležitá z důvodu, že může napomáhat nebo brzdit implementaci firemní strategie

a může prohlubovat motivaci a pocit spoluzodpovědnosti uvnitř skupiny nebo mezi členy organizace.

Obr. 6: Hodnocení odpovědí v oblasti organizace a lidských zdrojů



Zdroj: vlastní

Z obr. 6 vyplývá, že nedostatky firmy mají v oblasti řešení konfliktů na pracovišti (otázka F4). Řešení konfliktů na pracovišti je v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka, který informuje management. Monitorování vzniku a vývoje konfliktů managementem provádí 22 firem. Management tak má možnost provádět analýzy příčin jejich vzniku a může činit příslušná opatření ve prospěch firmy.

Nejlépe si firmy stojí v otázce spokojenosti zaměstnanců (otázka F1). Spokojenost zaměstnanců je v 37 firmách čas od času zjišťována spíše neformálně. Tyto firmy mají zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a dále s nimi pracují. U 25 firem je spokojenost zaměstnanců zjišťována pravidelně. Získané informace jsou následně využívány k úpravám plánů profesního růstu zaměstnanců, čímž firma vytváří personální politiku.

V oblasti organizace a lidské zdroje bylo 19 firem zařazeno do třídy A, 33 firem do třídy B a 14 firem do třídy AB, ve třídě C se nenachází žádná z firem.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹⁸

Firmy ve třídě "A": Firmy mají solidní základ pro další rozvíjení firemní kultury. Organizační struktury ve firmě jsou ploché, s delegováním pravomocí souvisí i delegování odpovědnosti. 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.

Firmy ve třídě "B": 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.

Firma ve třídě "AB": liniové vazby ve firmách této třídy dominují. Management využívá k řízení nižší vedoucí pracovníky, na které jsou delegovány některé pravomoci. Smír ve firmě je zabezpečen soustavou výkonnostních odměn a sankcí. Komunikace odpovídá potřebám a možnostem liniové struktury řízení. Pojem firemní kultura je ve firmě znám, kultura však není etablována systematicky, ale často bývá substituována efekty podmiňujícími image firmy.

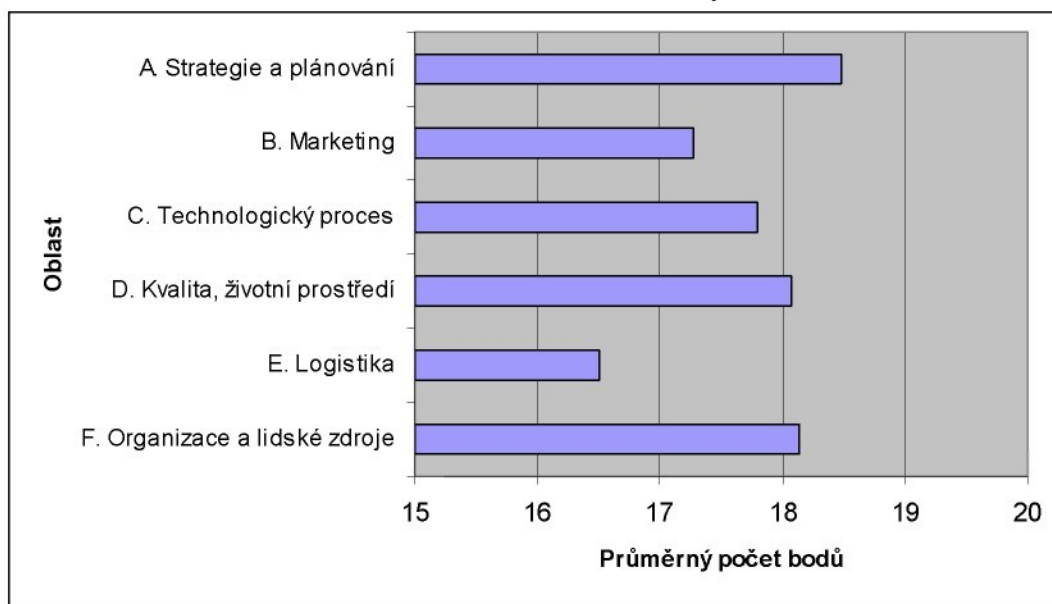
¹⁸ [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 66

7. ZHODNOCENÍ INOVAČNÍ SCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Podle průměrného zhodnocení zkoumaných okruhů (obr. 7) je vidět, že nejméně problémovou byla pro firmy oblast strategie a plánování. Strategie je nedílnou součástí manažerských procesů firmy a jasně formulované vize firem jsou podkladem pro sestavování krátkodobých plánů. Firmy sledují svou konkurenci, trh a své plány mění v souladu s měnícími se podmínkami prostředí. Sestavují finanční plány a zabývají se sledováním nákladů na tvorbu dlouhodobé koncepce trhu.

Druhými nejlépe hodnocenými oblastmi byly organizace a lidské zdroje, kvalita a životní prostředí. Firmy zjišťují spokojenost svých zaměstnanců a jejich snahou je motivovat pracovníky a vytvářet pro ně pozitivní klima a příznivé sociální zázemí. Firmy si budují svou vlastní firemní kulturu.

Obr. 7: Průměrné hodnocení zkoumaných okruhů



Zdroj: vlastní

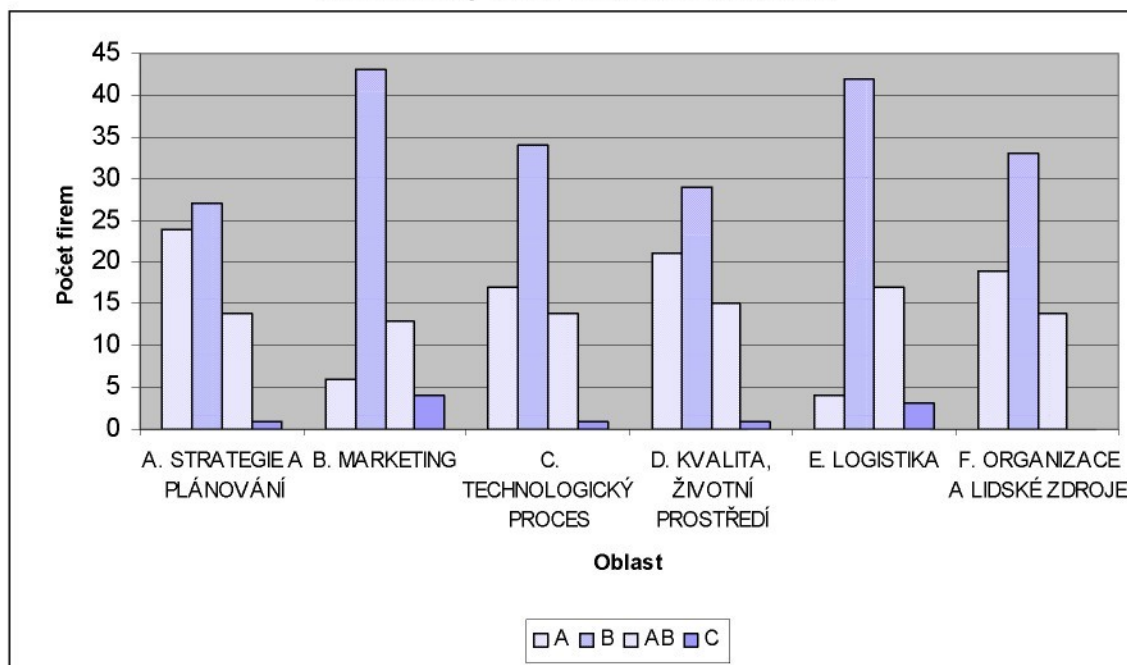
V oblasti kvality a životního prostředí firmy se firmy zabývají managementem kvality a některé z firem zavádějí i systém environmentálního managementu. Všeobecně je v podnicích známa směrnice o posuzování vlivů na životní prostředí a systém označování

výrobků šetrných k životnímu prostředí. Případné neshody jsou identifikovány, dokumentovány, vyhodnocovány a následně řešeny.

Nejnižší počet bodů získaly firmy v oblasti logistiky. Úroveň logistiky u MSP je velmi nízká. Jednotlivé činnosti logistiky jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, přitom logistika by měla být uplatňována jako komplexní činnost, od nákupu přes výrobu, prodej až po dodání zákazníkovi. Včasné provádění operativních změn může celý proces zkvalitnit a zrychlit.

Počty firem v jednotlivých třídách podle inovačního potenciálu ukazuje obr. 8. V žádné ze sledovaných oblastí nepřesáhl počet firem zařazených do třídy A s nejvyšším inovačním potenciálem počet firem v ostatních třídách. Zejména v oblasti marketingu a logistiky dosáhlo na nejvyšší inovační potenciál nejméně firem (oblast B: 6 firem, oblast E: 4 firmy). Ve všech třídách bylo nejvíce firem zařazeno do třídy B a nejméně do třídy C.

Obr. 8: Počty firem ve třídách dle oblastí



Zdroj: vlastní

7.1 Zhodnocení vztahu MSP k technologiím

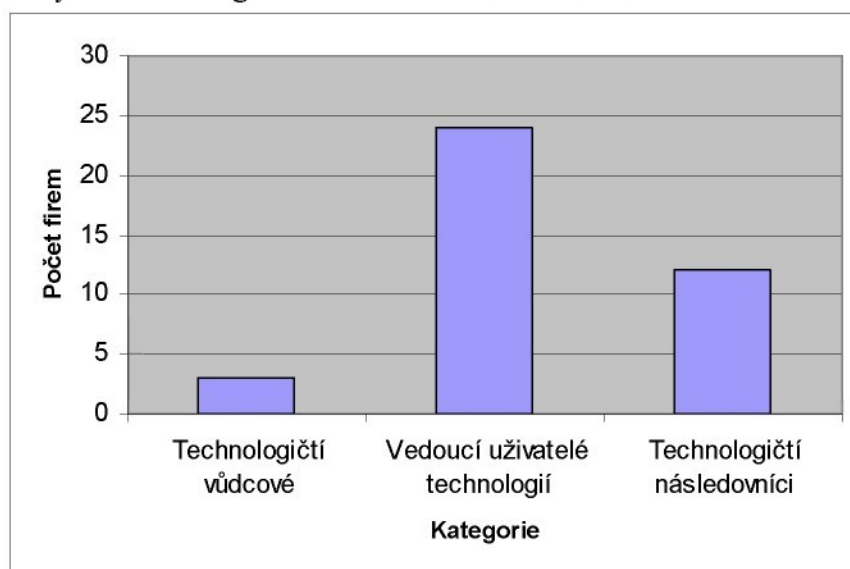
Intenzita konkurenčního boje určuje rychlost uvádění výrobků na trh a tedy i rychlost vývoje nových výrobků. Zákazníci nevidí důvod proč čekat na nový výrobek od stávajícího dodavatele, naopak jsou ochotni přejít ke konkurenci ihned, jakmile jim to nabídne. Snahou firem je tedy přijít s novým, inovovaným výrobkem dříve než ostatní. Aby toho mohlo být dosaženo, firmy zefektivňují a modernizují své procesy tak, aby dosáhly nejvyšší možné flexibility při řešení nových úkolů.

Cílem každého podniku je dosáhnout co nejsilnější pozice na trhu, být tedy pokud možno technologickým vůdcem nebo alespoň tím, kdo nastavuje úroveň kvality. Znamená to tedy, že musí velmi dobře znát potřeby zákazníků.

V rámci průzkumu potřeb a připravenosti MSP k zavádění inovací, byly firmy také požádány o vyplnění údaje procenta z obrátu investovaného do inovací v r. 2004. Z 66 firem zařazených do konečného zkoumaného souboru pro dotazníkové šetření, tento údaj uvedlo 39 firem. Soubor 39 prvků je dostačujícím souborem pro zkoumání hromadných jevů. Na základě zkušeností lze konstatovat, že uvažuje-li se 30 a více prvků, může se zpravidla mluvit již o hromadných jevech, protože lze předpokládat převahu podstatných, pravidelných, společných a zákonitých vlastností prvků nad náhodně individuálními. [2]

Údaje byly uspořádány do tabulky a seřazeny vzestupně podle výše procenta z obrátu investovaného do inovací. Následně byly firmy rozděleny do tří kategorií (obr. 9) dle kritérií uvedených v kapitole 3.3 (s. 23).

Obr. 9: Počty firem v kategoriích dle % z obrátu investovaného do inovací v r. 2004



Zdroj: vlastní

Do kategorie technologických vůdců byly zařazeny 3 firmy (tab. 2). Tyto firmy investovaly do inovací více než 20 % ze svého obrátu. Jedním ze společných jmenovatelů těchto firem jsou vlastní výzkumná pracoviště a nebo velmi úzká spolupráce s vysokými školami a jinými výzkumnými pracovišti. Jedním z příjmů firem je zisk z prodeje licencí a patentových práv. Nejčastěji působí v odvětví informační technologie, high-tech a servis výzkumu a vývoje. Jsou to firmy vysoce orientované na oblast výzkumu, vývoje a inovací.

Tab. 2: Technologičtí vůdcové

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
71		26,63
G179		90
J90		60

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

Vedoucí uživatelé technologií jsou firmy, které pozorně sledují trh s novými technologiemi a uzavírají licenční smlouvy s vlastníky patentů, ochranných značek a know-how. Tyto firmy najdeme ve zpracovatelském průmyslu a ve službách, ale již méně v oblasti high-tech. Do této kategorie bylo zařazeno 24 firem (tab. 3), které investovaly do

inovací mezi 5 – 20 % z obrátu. Pouhých 5% svého obrátu investovaly 3 firmy a shodně 3 firmy investovaly 20 %. V průměru všechny firmy zahrnuté do této kategorie investovaly do inovací 10,7 % ze svého obrátu a tato hodnota odpovídá uváděné průměrné výši 11%.

Tab. 3: Vedoucí uživatelé technologií

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
A72		20
B172		8
B183		20
B85		10
C76		10
D156		9
D214		19,5
D33		20
D49		10
E37		10
E47		10,1
F150		5
F75		5,4
G124		5
G153		11,5
G169		15
G195		8,3
G35		9
H285		5
H320		7
H373		10,2
H42		10
J58		12,5
J96		6,4

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

Zbýlých 12 firem (tab. 4) patří do kategorie technologičtí následovníci. Tyto firmy investovaly do inovací méně než 5 % za svého obrátu, což je nejméně ze všech firem. Spoléhají na atraktivní design a jiné tvůrčí prostředky, kterými se snaží odlišit své výrobky a služby od konkurenčních firem a vyvíjejí jen nízkou inovační aktivitu.

Tab. 4: Technologičtí následovníci

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
57		1,5
D130		1,3
D161		2,8
D165		1,5
F117		3,58
F149		4
G165		3
G203		2,85
G242		4
H189		0,7
H299		3
H51		0,15

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

7.2 Závěrečné shrnutí

Maximální počet bodů, které mohla každá firma získat za všechny sledované okruhy dohromady, je 144 bodů a minimální počet je 36 bodů. Podle souhrnného počtu dosažených bodů byly firmy rozděleny do 4 tříd (tab. 5).

Tab. 5: Kritéria pro zařazení firmy do třídy celkového inovačního potenciálu

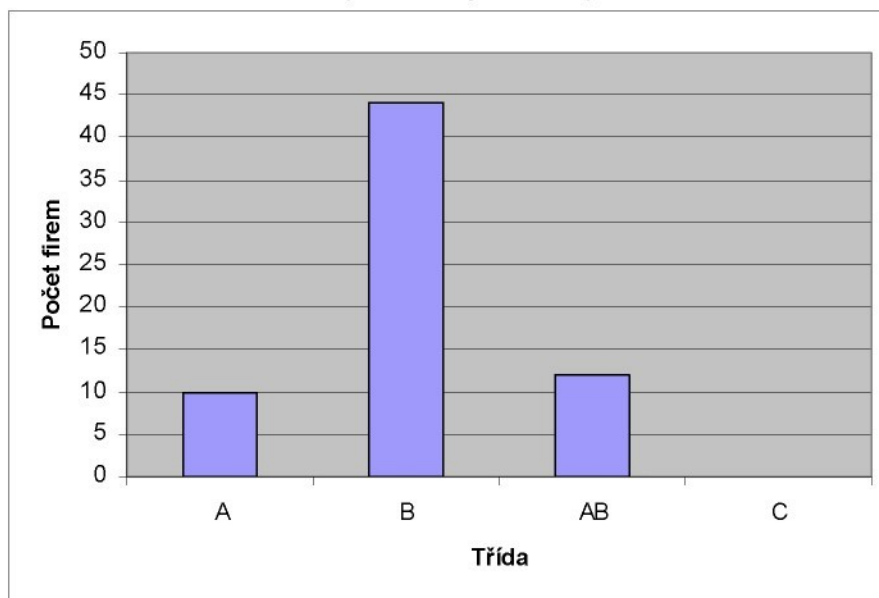
Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	121 až 144	vysoký inovační potenciál
B	91 až 120	střední inovační potenciál
AB	61 až 90	nízký inovační potenciál
C	36 až 60	velmi nízký inovační potenciál

Zdroj: [11, s. 108]

Vysoký inovační potenciál vykazovalo 10 firem (obr. 10). Dá se říci, že tyto firmy mají podchycen svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvoje. Problematika inovačních aktivit je u těchto firem sledována v konfrontaci s chováním

konkurence a budoucím vývojem odvětví. U firem zařazených ve třídě A je velmi vysoká pravděpodobnost, že uspějí v dnešním globalizovaném světě.

Obr. 10: Počty firem v jednotlivých třídách



Zdroj: vlastní

Do třídy B bylo zařazeno 44 firem. Jedná se o firmy se středním inovačním potenciálem. Firmy v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. Jsou schopny využívat změny a inovace pro zajištění své budoucí prosperity a také dále rozvíjet svůj inovační potenciál. Uvedené firmy zpravidla neaspirují na pozici leadera na trhu. Jsou spokojené se svou pozicí, kterou zauímají.

Zbýlých 12 firem bylo zařazeno do třídy AB. Tyto firmy vykazují nízký inovační potenciál, což znamená, že prostředí firem ještě není nastaveno pro práci s inovačními podněty a s inovačními strategiemi, ale firmy se již vydaly na tu správnou cestu k dosažení potřebných změn v jejich struktuře a organizačních přístupech.

Na základě závěrečného zhodnocení a v něm uvedených charakteristik jednotlivých tříd inovačního potenciálu firem a kategorií v oblasti technologií, se nabízí závěr, že výše procenta investovaného firmami do inovací souvisí se zařazením firmy do jedné z tříd A-C.

Abych zjistila, zda tomu tak je, provedla jsem porovnání souboru firem zařazených do jednotlivých tříd dle inovačních schopností (tab. 6, 7, 8) se souborem firem, ve kterém byly firmy rozděleny do kategorií podle vztahu k technologiím (tab. 2, 3, 4). Pro lepší porovnání jsem jednotlivé třídy barevně odlišila.

Z mnou provedeného porovnání nelze jednoznačně říci, zda zde existuje či neexistuje nějaká závislost mezi % z obrátu investovaným do inovací a inovačním potenciálem firem. Buď by muselo být provedeno nové zkoumání na větším vzorku firem a nebo zde žádná závislost neexistuje.

Po provedení průzkumu v oblasti potřeb a připravenosti MSP k zavádění inovací a hodnocení vztahu podniků k technologiím, vyplývá závěr že v České republice převládají podniky se středním inovačním potenciálem a firmy, které jsou vedoucími uživateli technologií.

Tab. 2: Technologičtí vůdcové

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
71		26,63
G179		90
J90		60

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

Tab. 3: Vedoucí uživatelé technologií

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
A72		20
B172		8
B183		20
B85		10
C76		10
D156		9
D214		19,5
D33		20
D49		10

E37		10
E47		10,1
F150		5
F75		5,4
G124		5
G153		11,5
G169		15
G195		8,3
G35		9
H285		5
H320		7
H373		10,2
H42		10
J58		12,5
J96		6,4

Zdroj: vlastní

Tab. 4: Technologiční následovníci

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
57		1,5
D130		1,3
D161		2,8
D165		1,5
F117		3,58
F149		4
G165		3
G203		2,85
G242		4
H189		0,7
H299		3
H51		0,15

Zdroj: vlastní

Tab. 6: Firmy třídy AB

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
A72		20
B172		8
D130		1,3
D214		19,5
F150		5
G179		90

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

Tab. 7: Firmy třídy B

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
57		1,5
B183		20
B85		10
C76		10
D156		9
D161		2,8
D165		1,5
D33		20
D49		10
E37		10
E47		10,1
F149		4
F75		5,4
G124		5
G153		11,5
G165		3
G195		8,3
G203		2,85
G242		4
G35		9
H189		0,7
H285		5
H299		3
H320		7
H373		10,2
H42		10
H51		0,15
J90		60
J96		6,4

Zdroj: vlastní

Tab. 8: Firmy třídy A

Označení dotazníku	Název firmy *)	% z obrátu na inovace za r. 2004
71		26,63
F117		3,58
G169		15
J58		12,5

Zdroj: vlastní

*) Z důvodu zachování anonymity není název firmy uveden

ZÁVĚR

V první části mé diplomové práce je zmíněna důležitost inovací, jejich přínos pro ekonomiku a vymezen pojem inovace. Malým a středním podnikům, které jsou stěžejním prvkem inovačního podnikání, je věnována samostatná kapitola. Pojem MSP je v ní vysvětlen ze dvou různých pohledů - dle Zákona o podpoře malého a středního podnikání a podle jejich vztahu k technologiím. Zmíněn je také přínos a schopnosti malých a středních podniků a vlivy, které na ně působí negativně.

Dále je analyzován systém inovačního podnikání v ČR, ve kterém Asociace inovačního podnikání České republiky hraje nezastupitelnou úlohu. Tato část popisuje hlavní aktivity této asociace v oblasti inovačního podnikání a stručně charakterizuje další významné subjekty systému inovačního podnikání, jejichž úkolem je zejména pomáhat firmám s transferem technologií.

Pozornost je také věnována zmiňovanému transferu technologií, který zprostředkovává přenos výsledků vědy, výzkumu a vývoje k podnikatelským subjektům. Je zde definován samotný pojem transferu technologií a vyjmenovány jeho přínosy, formy a účastníci. Zmíněny jsou také technologické trendy dnešního světa k nimž dochází v důsledku globalizace, rozvoje informační a komunikační technologie a stále větších požadavků kladených na firmy v oblasti ochrany životního prostředí.

Praktická část je zaměřena na zmapování inovačního prostředí malých a středních podniků. Průzkum této oblasti byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Základní seznam ekonomických subjektů byl vytvořen z databáze AIP ČR a AVO. Na základě kritéria počtu zaměstnanců byly vyfiltrovány malé a střední podniky, kterým byl zaslán dotazník, jenž vznikl s podporou projektu Leonardo da Vinci a zkoumá připravenost MSP úspěšně využívat inovační strategie.

Konečný soubor, se kterým bylo dále pracováno, byl vytvořen z navrácených dotazníků. Pro vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku byla použita čtyřbodová stupnice a výsledky byly zaznamenány do tabulky. Podle počtu získaných bodů byly firmy

rozděleny do 4 tříd a tyto výsledky byly převedeny do grafické podoby. Následně bylo provedeno vyhodnocení pro každou z problémových oblastí dotazníku (strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje) zvlášť. Dále bylo provedeno zhodnocení inovačního potenciálu firem dle jejich zařazení v jednotlivých třídách a podle průměrného počtu bodů získaného v jednotlivých zkoumaných oblastech. Ze závěrečného hodnocení vyplynulo, že MSP v České republice splňují předpoklady pro práci s inovacemi.

Zhodnocení vztahu malých a středních podniků k technologiím bylo provedeno na základě procenta z obrátu investovaného firmami do inovací. Údaje o výši procenta byly zaneseny do tabulky a firmy byly poté rozděleny do tří kategorií dle výše procenta z obrátu investovaného do inovací. Na základě zjištěných výsledků se dá říci, že většina firem pozorně sleduje oblast vývoje nových technologií a reaguje na změny na trhu tak, aby si udržely svou konkurenceschopnost.

Na závěr bylo provedeno porovnání, které vycházelo z hypotézy o závislosti zařazení firem do jednotlivých tříd v oblasti připravenosti k zavádění inovací na zařazení firem do kategorií podle procenta z obrátu investovaného do inovací. Výsledky tohoto porovnání však tuto hypotézu nepotvrdily.

Seznam literatury:

- [1] AIP ČR: *Národní inovační strategie* [online]. [cit. 25. 2. 2005]. Dostupné z: <www.aipcr.cz/doc/narodni_inovacni_strategie.doc>
- [2] CYHELSKÝ, L. a kol. *Elementární statistická analýza*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1
- [3] ČSÚ: *Technické inovace ČR v letech 1999 – 2001* [online]. [cit. 13. 3. 2005]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/9605-03v_letech_1999___2001>
- [4] ČSÚ: *Technické inovace ČR v letech 2002 – 2003* [online]. [cit. 13. 3. 2005]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/9605-04>>
- [5] HEŘMAN, J., HEZINA, M. a ZEMAN, K. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0434-0
- [6] HRDINOVÁ, E. *Inovace a transfer technologií v MSP z pohledu rámcových programů EU*. [Diplomová práce]. Liberec: TU v Liberci – Hospodářská fakulta, 2004.
- [7] *Inovace a vyzbrojování* [online]. [cit. 12. 3. 2005]. Dostupné z: <http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/zvl2000/117.htm>
- [8] *Inovační podnikání & Transfer technologií*. 3/2001. Praha: AIP ČR.
- [9] *Inovační podnikání & Transfer technologií*. 3/2004. Praha: AIP ČR.
- [10] *Inovační podnikání & Transfer technologií*. 3/2002. Praha: AIP ČR.
- [11] JÁČ, I., aj. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8
- [12] MPO: *Koncepce inovací pro oblast průmyslu a podnikání na období 2005 – 2008* [online]. [cit. 26. 2. 2005]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/scripts/modules/dmsc/document.php?lid=1&dlid=1&id=21211>>
- [13] MPO: *Politika podpory malého a středního podnikání na rok 2001* [online]. [cit. 10. 3. 2005]. Dostupné z: <www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getPublicFile/4980/9770/POLITIKA.DOC>
- [14] PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4

- [15] PITTNER, M. a ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-903153-2-1
- [16] SKALICKÝ, J., aj. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001.
- [17] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck v Praze, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [18] ŠVEJDA, P. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3
- [19] *Towards a European Research Area Science, Technology and Innovation: Key Figures 2003 – 2004* [online]. [cit. 29. 3. 2005]. Dostupné z: <ftp://ftp.cordis.lu/pub/indicators/docs/ind_kf0304.pdf>
- [20] *The importance of intellectual property for small and medium-sized enterprises* [online]. [cit. 2. 5. 2005]. Dostupné z: <<http://www.wipo.int/sme/en/documents/pdf/ipmatters.pdf>>
- [21] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001.
- [22] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Další zdroje:

www.aipcr.cz
www.czso.cz
www.mpo.cz
www.technoprofil.cz
www.tc.cz
www.avo.cz

Seznam příloh:

1. Systém inovačního podnikání v ČR (1 str.)
2. Dotazník (10 str.)
3. Vyhodnocení dotazníku (v elektronické podobě na přiloženém CD)
4. Vyhodnocení procenta z obrátu (v elektronické podobě na přiloženém CD)

Příloha č.1

System inovačního podnikání v České republice

Hlavní partneři

Regionální orgány	Vláda ČR	Parlament ČR	Úřad průmyslového vlastnictví
Komory			Pracoviště VaV
Banky			Nadace
Tuzemští partneři			Zahraniční partneři

Vybrané ústřední orgány státní správy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Ministerstvo pro místní rozvoj
Ministerstvo životního prostředí	

Sdružení dle zákona 83/90 Sb. a další partneři - členové AIP ČR

Společnost vědeckotechnických parků ČR	Společnost pro podporu transferu technologií
Česká společnost pro nové materiály a technologie	Český svaz stavebních inženýrů
Rada vědeckých společností ČR	Fakulta strojní ČVUT Praha
Fakulta stavební ČVUT Praha	Vysoké učení technické Brno
Asociace výzkumných organizací ČR	Asociace strojních inženýrů
Asociace pro mládež, vědu a techniku	Česká zemědělská univerzita Praha
Univerzita Karlova Praha	Vysoká škola ekonomická Praha
Západočeská univerzita Plzeň	Vysoká škola chemicko-technologická Praha
Česká asociace pro obnovitelné energie Brno	VŠB - Technická univerzita Ostrava
České centrum IEE	RINKCE, Ruská federace
Český komitét pro vědecké řízení	Česká společnost pro jakost
Český svaz vynálezců a zlepšovatelů	Brücke - Osteuropa e.V. SRN
Česká asociace rozvojových agentur	Technická Universita Liberec

podnikatelské subjekty

Pracoviště transferu technologií	Vědeckotechnické parky	Inovační firmy	Další podnikatelské subjekty
----------------------------------	------------------------	----------------	------------------------------

Zdroj: www.aipcr.cz

DOTAZNÍK

Profilace Vaší firmy (hlavní činnost):

Pořadí dotazníku:

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 – řízeni 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 vyčísľuje 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) firma má 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

•
.....