



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



HODNOCENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU A VÝKONNOSTI PODNIKU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Lucie Horáková**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.





EVALUATION OF INNOVATION POTENTIAL AND PERFORMANCE OF ENTERPRISE

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Lucie Horáková**

Supervisor: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Horáková**
Osobní číslo: **E11000296**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Hodnocení inovačního potenciálu a výkonnosti podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska v oblasti inovačního potenciálu a inovační výkonnosti podniku.
2. Analýza současné úrovně využití inovačního potenciálu vybraného podniku.
3. Návrh opatření ke zvýšení inovační výkonnosti podniku.
4. Vyhodnocení navržených opatření a shrnutí výsledků.



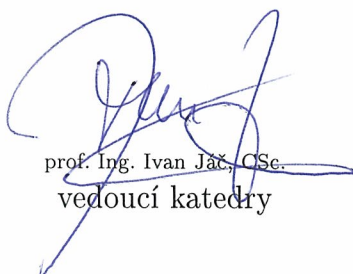
Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Inovace v podniku. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
KOŠTUARIK, J. a J. CHALŮ. Inovace: vaše konkurenční výhoda! 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
TROMMSDORFF, V. und F. STEINHOFF. Innovationsmarketing. 2. Auflage. München: Vahlen Franz GmbH, 2013. ISBN 3800646676.
DODGSTON, M., D. GANN and A. SALTER. The management of technological innovation: strategy and practice. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-920853-1.
Elektronická databáze článků ProQuest.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Mgr. Ivana Havlíková**
office support, společnost: James Cook Languages
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2014**


doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

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 mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předmětem diplomové práce je zhodnocení inovační schopnosti malých a středních podniků, zapsaných v technologickém profilu České republiky. Nejdříve je provedena analýza současného stavu poznání v oblasti inovací, poté pomocí aplikace vybrané inovační metriky je realizován průzkum inovačního potenciálu a výkonnosti. Pozornost je také věnována identifikaci faktorů, omezujících inovační aktivity, zjištění finančního zdraví podniků a testování závislostí mezi inovačním potenciálem a finančním zdravím. Závěrem jsou uvedena doporučení pro zvyšování inovačního potenciálu a výkonnosti.

Klíčová slova

inovace, inovační potenciál, finanční zdraví, malé a střední podniky.

Annotation

The subject of the thesis is to evaluate the innovative capacity of small and medium-sized enterprises, registered in the technological profile of the Czech Republic. First, it analyzes the current state of knowledge in the field of innovation, then using selected innovative metrics is implemented innovative exploration potential and performance. Attention is also paid to the identification of factors hampering innovation activities, to determine the financial health of companies and testing dependencies between innovation potential and financial health. Finally, recommendations are made for increasing the innovation potential and performance.

Key Words

innovation, innovation potential, financial health, small and medium-sized enterprises.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Evě Štichhauerové za její pomoc, odborné rady, a čas, které mi věnovala v průběhu psaní této diplomové práce. Dále děkuji svým rodičům za jejich velkou podporu po celou dobu mého studia.

Lucie Horáková

Obsah

Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod.....	13
1. Analýza současného stavu poznání v oblasti inovací	16
2. Klasifikace inovací	21
2.1 Dělení dle Oslo manuálu 2005	21
2.2 Klasifikace inovací dle prof. Valenty	23
2.3 Dělení dle stupně novosti	24
2.4 Otevřené a uzavřené inovace.....	25
3. Inovační podněty.....	27
3.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí	28
4. Inovační proces.....	32
4.1 Modely procesu	33
4.2 Etapy procesu	34
4.3 Financování procesu	34
5. Inovační strategie	38
5.1 Postoj k inovační strategii	38
5.2 Pět základních typu inovačních strategií podle profesora Pitry	39
5.3 Strategie dle stupně novosti.....	40
6. Inovační metriky	42
6.1 Měření inovačního potenciálu	42
6.2 Měření inovační výkonnosti.....	44
6.3 Mapa předpokladů k zavádění inovací.....	45
7. Malé a střední podnikání	47
7.1 Třídění dle kvalitativního hlediska	48
7.2 Faktory omezující rozvoj MSP.....	49
8. Analýza současné úrovně využití inovačního potenciálu vybraných podniků	50
8.1 Pilotní výzkum.....	50
8.1.1 Metodika pilotního výzkumu	51

8.1.2	Hlavní závěry pilotního výzkumu	56
8.2	Metodika vlastního výzkumu	61
8.2.1	Formulace výzkumných otázek a vědeckých hypotéz.....	61
8.2.2	Sběr dat	62
8.2.3	Zpracování dat	63
8.3	Hlavní výsledky dotazníkového šetření	65
8.3.1	Vyhodnocení zkoumaných oblastí.....	65
8.3.2	Zhodnocení inovační schopnosti MSP.....	78
8.3.3	Komparace s pilotním výzkumem	79
8.3.4	Bariéry omezující inovační aktivity.....	80
8.3.5	Finanční zdraví podniků.....	81
8.3.6	Statistická analýza dat.....	81
9.	Návrhy opatření ke zvýšení inovační výkonnosti MSP.....	85
10.	Závěrečné shrnutí	88
	Závěr	89
	Seznam použité literatury.....	92
	Seznam příloh	95

Seznam zkratek

AIPČR	Asociace inovačního potenciálu České republiky
BA	business angels
ČSN	Československé normy
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
EU	Evropská unie
EUREKA	Evropská organizace pro výzkum, rozvoj a spolupráci v oblasti VaV
GA	Grantová agentura
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
MSP	malé a střední podnikání
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities and threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby)
TUL	Technická univerzita v Liberci
VaV	výzkum a vývoj
VC	venture capital (rizikový kapitál)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Řády inovací dle profesora Valenty	24
Tabulka 2: Principy uzavřených a otevřených inovací	25
Tabulka 3: Zdroje inovačních podnětů	27
Tabulka 4: Rozdělení oblastí do tříd podle počtu bodů	54
Tabulka 5: Celkové rozdělení do tříd podle počtu bodů	55
Tabulka 6: Faktory omezující inovační činnosti	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení inovací dle OSLO manuálu	22
Obrázek 2: Lineární model inovačního procesu	33
Obrázek 3: Řetězový model inovačního procesu	34
Obrázek 4: Zastoupení firem v inovačních třídách.....	57
Obrázek 5: Rozdělení firem do tříd	58
Obrázek 6: Rozdělení firem dle % investovaného do inovací	60
Obrázek 7: Zastoupení firem ve třídách dle oblasti analýzy	66
Obrázek 8: Průměrné hodnocení otázek v oblasti organizace a lidské zdroje	67
Obrázek 9: Průměrné hodnocení otázek v oblasti strategie a plánování.....	69
Obrázek 10: Průměrné hodnocení otázek v oblasti technologického procesu	71
Obrázek 11: Průměrné hodnocení otázek v oblasti kvality a životního prostředí	73
Obrázek 12: Průměrné hodnocení otázek v oblasti marketingu	75
Obrázek 13: Průměrné hodnocení otázek v oblasti logistiky	77
Obrázek 14: Zařazení firem do tříd inovačního potenciálu.....	79

Úvod

Předmětem práce je zhodnocení inovačního potenciálu a výkonnosti vybraných podniků malého a středního podnikání.

Inovace se v dnešním globalizovaném světě stávají hlavní hybnou silou v mnoha podnikatelských aktivitách a sektorech. Inovace sice většinou nejsou klíčovým procesem v podniku, jsou ale nezbytným faktorem úspěšnosti podniku. Představují zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu i konkurenční výhody. Inovační schopnost je považována za rozhodující podmínku konkurenceschopnosti podniků, schopnost vývoje nových výrobků či služeb, jejich uvedení na trh a získání konkurenční výhody přispívá k udržení a upevňování tržní pozice podniku.

Diplomová práce si klade za hlavní cíl zkoumat úroveň inovačního potenciálu a výkonnosti vybraných malých a středních podniků v ČR. Tento hlavní cíl je dále konkretizován třemi dílčími cíli. Prvním z nich je konfrontace výsledků vlastního výzkumu s výsledky obdobného výzkumu, který provedl tým Technické univerzity v Liberci. Druhým dílčím cílem je identifikace hlavních faktorů omezujících inovační aktivity a formulace příslušných opatření. Třetím dílčím cílem je zjištění finančního zdraví podniků a následné otestování souvislosti s úrovní inovačního potenciálu.

K naplnění cílů DP byly formulovány výzkumné otázky, konkretizované nulovými (H_0) a alternativními (H_1) statistickými hypotézami

Výzkumná otázka č. 1: „Jak se mění úroveň inovačního potenciálu vybraných podniků v čase?“

H_0 1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku nezávisí na jeho úrovni v minulosti.“

H_1 1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku závisí na jeho úrovni v minulosti.“

Výzkumná otázka č. 2: „Jaký je vztah mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím vybraných podniků?“

H₀2: „Hodnota inovačního potenciálu podniku nezávisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

H₁1: „Hodnota inovačního potenciálu podniku závisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

Výzkumná otázka č. 3: „Jaký je vztah mezi finančním zdravím v současnosti a finančním zdravím v minulosti stejného podniku?“

H₀3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 nezávisí na jeho hodnotě v minulosti.“

H₁3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 závisí na jeho hodnotě v minulosti.“

Práce je členěna na část teoretickou a empirickou.

Teoretická část je rozdělena do sedmi kapitol a vychází především z rešerše odborné literatury. Jejím záměrem je objasnit současný stav poznání v oblasti inovací, vysvětlit co vlastně inovace je, odlišit dva klíčové pojmy – inovační potenciál a výkonnost a další pojmy týkající se problematiky. Součástí je nastínění toho, jaké podněty inovacím předchází, jak probíhá inovační proces i jeho financování. V závěru teoretické části jsou uvedeny základní typy inovačních strategií, metrik významných pro zpracování části empirické a vymezení pojmů malého a středního podnikání.

Empirická část práce se soustředí především na seznámení s původním výzkumem a interpretaci výsledků vlastního výzkumného šetření. V úvodní části je představen pilotní průzkum inovačního potenciálu vybraných MSP, provedený řešitelským týmem Technické univerzity v Liberci, pod záštitou Grantové Agentury ČR. Tento průzkum se stal hlavním podkladem pro následný výzkum, provedený autorkou diplomové práce. Dále je zde charakterizována metodika vlastního výzkumu, formulovány jsou výzkumné otázky a konkretizovány výzkumné hypotézy. Tato část se především věnuje interpretaci výsledků provedeného šetření, komparaci s pilotním výzkumem, identifikaci bariér omezujících inovační aktivity podniků a zjišťování souvislostí mezi inovačním potenciálem a finančním zdravím podniků. Na základě výsledků šetření je provedeno závěrečné shrnutí a navržení

opatření ke zvýšení inovační schopnosti podniků. Tato část využívá metody analýzy zjištěného stavu a dotazování.

1. Analýza současného stavu poznání v oblasti inovací

Při vyslovení slova inovace si v běžném životě mnoho lidí představí jen převratné technické vynálezy či náročné změny výrobků. Často netuší, že tento pojem lze ve skutečnosti chápat v mnohem širším smyslu, váže se k němu více dalších pojmů. Někdy jsou tyto pojmy dokonce zaměňovány. V následujícím textu jsou vymezeny a navzájem odlišeny základní pojmy z oblasti inovací a inovačních aktivit podniků.

Kreativita je chápána jako schopnost člověka, umožňující tvůrčí činnost. V souvislosti s inovacemi je pak považována za zdroj nových myšlenek či nápadů. Stojí na úplném začátku vytváření inovací – můžeme říci, že je jejich „základním kamenem“. Kreativita se ale nevyznačuje jen rysem originality, především by také měla přinášet určitý užitek (Frankova, 2001, s. 43).

Za produkt kreativity lze označit **invenci**, tj. konkrétní nápad, tvůrčí myšlenku, objev či vynález. Smyslem invence je její možnost realizace v podobě inovace, přičemž ne každá invence se inovací skutečně stane.

Z hlediska míry původnosti lze rozlišit čtyři typy, potažmo stupně invence:

- *akceptace* představuje nultý stupeň invence, ve kterém jde pouze o převzetí původního nápadu beze změny; tento stupeň je nazýván relativní invencí.
- *Aplikace* (nebo též imitace) je prvním stupněm invence, při níž dochází ke změně původního obsahu nebo formy v rozsahu do 20 %.
- Pro *adaptaci*, jakožto druhý stupeň invence, je charakteristické převzetí 60–80 % původního řešení.
- *Absolutní invence* je považována za třetí stupeň invence a vyjadřuje zcela nové řešení, kdy firma přichází s úplně novou myšlenkou v rámci celého světa (OHK, 2011, s. 28).

Pokud je firma schopna své invence „přivést k životu“, můžeme začít hovořit o pojmu inovace.

Inovace

Pojem inovace pochází z latinského slova *innovare* – obnovit a lze jej chápat jako obnovu lidského myšlení a činnosti. Pro účely této práce je vhodné zdůraznit jeho původně ekonomický význam, podle kterého by z této obnovy či změny měl plynout určitý ekonomický přínos. V literatuře se vyskytuje mnoho definic pojmu inovace. Ať už si jsou více či méně podobné, lze říci, že všechny spojuje myšlenka „něčeho nového“. Inovace představuje zvláštní druh změny, a to změny záměrné, nové a prospěšné (Franková, 2001, s. 172). Inovace je tedy praktickou realizací invence.

Jako jeden z prvních se inovacemi začal zabývat J. A. Schumpeter, rakouský ekonom, politolog a rodák z Třešti u Jihlavy. Byl u zrodu teorie inovací a poprvé objasnil samotný pojem inovace. Pro Schumpetera na začátku inovace není myšlenka či nápad, ale touha podnikatele po zisku. Za samotnou inovaci pak považuje každou změnu v organismu firmy, která vede k novému stavu. Schumpeter inovaci též označuje jako „kreativní destrukci“ a vysvětluje ji jako opakující se cyklus, kdy důsledkem inovací dochází k narušování a následnému navracení se k rovnováze. Avšak s přidanou hodnotou kvality, vylepšení vlastností, snížení nákladů apod. (Schumpeter, 1982, s. 110). Schumpeter považoval inovace za elementární prvek vedoucí k dynamickému vývoji ekonomiky a byl prvním, který se pokusil inovace klasifikovat. Z hlediska obsahu jsou pod pojmem inovace zahrnuty:

- zavedení výroby nového druhu výrobku, nebo existujícího výrobku s novými vlastnostmi,
- zavedení nového výrobního procesu (postupu) do výroby nebo nového druhu prodeje či koupě,
- otevření nového trhu,
- použití nových zdrojů surovin nebo nových polotovarů,

- vytvoření nové organizace výroby (nová forma organizace práce), nebo nového výrobního či obchodního seskupení (Mlčoch, 2002, str. 12).

S další definicí se můžeme setkat u P. Druckera (1993, s. 44), který se považuje za zakladatele moderního managementu, podle kterého je inovace *„specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, pomocí kterého využívají změn jakožto příležitosti pro odlišení svého podnikání nebo služeb. Je způsobilá k tomu, aby byla prezentována jako vědní obor, způsobilá k tomu, aby byla studována, způsobilá k tomu, aby se procvičovala.“*

Mezi další významné osobnosti světa inovací bezesporu patří profesor František Valenta. Ve svém mezním díle *Tvůrčí aktivita – inovace – efekty* (1969, s. 39) definoval inovaci jako jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Jeho největším přínosem do problematiky bylo rozdělení inovací do jedenácti řadů (podrobněji v další kapitole).

Jan Mlčoch (2002, s. 25) definuje inovaci jako *„zavedení pokrokové kvalitativní změny v podobě nové kombinace výrobních faktorů umožňující novým způsobem uspokojit potřeby.“*

Podle Asociace inovačního podnikání ČR *„inovace představují sérii vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních i jiných činností, jejichž cílem je vznik nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trh. Výzkum a vývoj jsou jednou z těchto činností.“* Asociace inovačního podnikání (AIPCR).

„Inovací je zavedení nového nebo významné zlepšení produktu (zboží nebo služby) nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody, obchodních praktik, organizace pracoviště nebo vnějších vztahů.“ (OSLO manuál, 2005, s. 16).

Autorka diplomové práce se ztotožňuje s definicí inovace uvedenou v Národní inovační strategii ČR, která se odvolává na definici Evropské komise. Podle ní je inovací míněna *„obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“* (NIS, 2004 s. 2).

OSLO manuál je dokument, který vznikl ze spolupráce organizací OECD a Eurostat. Jedná se o metodologickou příručku, obsahující mezinárodní stanovy a navrhované směrnice pro sběr a interpretaci údajů o inovacích. První verze manuálu byla vydána v roce 1992 a zaměřuje se především na technické inovace – tzn. inovace produktu a procesu. V roce 1997 došlo k rozšíření původního manuálu o inovace v oblasti služeb. Třetí a zatím poslední aktualizované vydání z roku 2005 poprvé vyšetřuje pole netechnických inovací – marketingových a organizačních – a vazby mezi různými typy inovací. Obsahuje také přílohu o provádění výzkumu v rozvojových zemích.

Patent je v podstatě omezený monopol, kdy má jeho držitel výhradní právo využívání a prodeje patentové inovace na omezenou dobu. V České republice se patent vydává na 20 let a řídí se zákonem č. 527/1990. Jedná se o jistou formu duševního vlastnictví, kterou bez souhlasu majitele nikdo jiný nesmí používat. Tento souhlas lze vyjádřit licenční smlouvou nebo patent lze celý prodat (UPV).

Inovační potenciál podniku lze chápat jako schopnost využívat znalosti, zkušenosti, dostupné zdroje, prostředí apod. Je to soubor předpokladů podniku pro vznik inovací – stojí tedy na začátku inovačního procesu. Eva Kubátová (2005, str. 27) popisuje inovační schopnost podniku jako schopnost přeměny inovačních vstupů na výstupy prostřednictvím inovačních procesů.

Inovační **výkonnost** se rozumí schopnost podniku využít svůj potenciál k tomu, aby zrealizoval konkrétní inovace. Stojí na konci inovačního procesu.

Inovační podnik

Podle aktualizované metodiky Eurostatu z roku 2010 se za inovační podniky považují ty podniky, které v uvedeném období zavedly produktovou, procesní, marketingovou či organizační inovaci. Případně byly inovace již probíhající nebo přerušené. Dle šetření ČSÚ z roku 2008 byly netechnické inovace zrovnoprávněny s technickými (CZSO).

Další definici lze nalézt u Peterse a Watermana (1982, s. 58). Ti za tzv. inovativní organizace označují takové firmy, které jsou neobvykle dobré ve výrobě tržně úspěšných

novinek a současně jsou velmi pohotové. Inovativní organizace se mění spolu s vnějším prostředím – transformují se, přizpůsobují a obnovují.

Na základě definicí autorka vyvodila určité předpoklady, které je možno označit za nezbytné k tomu, aby se inovační podnik stal také úspěšným. Těmito předpoklady jsou:

- motivace, průběžné vzdělávání a dostatečné oceňování zaměstnanců,
- zaujetí pro činnost, projektový přístup a shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci,
- orientace na zákazníka, naslouchání jeho potřebám,
- dovednost posuzování reálnosti inovačního nápadu a schopnost jej financovat,
- správná míra přijímání rizika,
- spolupráce s externími odbornými kapacitami jako jsou vysoké školy nebo výzkumná pracoviště.

Pro **inovační prostředí** se odborné literatuře se nevyskytuje mnoho jednoznačných definicí pojmu inovační prostředí podniku. Autorka diplomové práce se inspirovala Oslo manuálem, který se mimo jiné zabývá činiteli působícími na podnik, a inovační prostředí definovala jako soubor všech faktorů, které ovlivňují schopnost podniku vytvářet inovace. Tyto faktory jsou obsaženy uvnitř i vně podniku. Mezi vnitřní faktory lze zařadit kapitál, strategie, výzkum a lidské zdroje. Vnějšími faktory jsou poradenské firmy, vzdělávací a výzkumné instituce, zákazníci, konkurenti a finanční instituce.

2. Klasifikace inovací

Mezi nejzákladnější členění inovací patří rozdělení na inovace *produktu* a *procesu*. Zásadním rozdílem je fakt, že každá z nich může přinést rozdílné ekonomické efekty.

Procesní inovace představuje změnu cesty, metody jakou je produkt vyráběn beze změny produktu samotného.

Inovace produktu znamená vytvoření zcela nového produktu nebo vylepšení jeho vlastností.

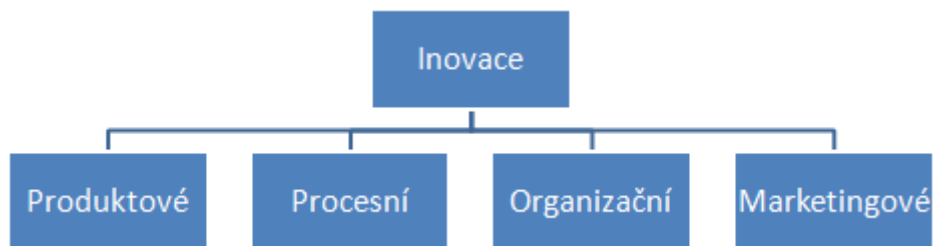
Ve skutečnosti se inovace produktové a procesní velmi často propojují. Nová technologie, zlepšení výrobního procesu s sebou může přinést také pozitivní změnu kvality výrobku nebo rozšíření jeho možnosti využití. Častěji ale výroba nového produktu vyžaduje také použití inovativní technologie (Swann, 2009, s. 28).

Na základě *věcného hlediska* lze inovace klasifikovat jako:

- **výrobní a materiálové inovace**, které se zaměřují buďto na zdokonalení vlastností stávajících produktů nebo se jedná o vytvoření zcela nových výrobků,
- **technologické inovace** přinášející zlepšení stávajícího procesu výroby nebo zcela nové technologie. Dodgston a spol. (2008, str. 6) si myslí, že především technologické inovace pomáhají podnikům k naplnění jejich cílů.
- **inovace v řízení a ve správě podniku**, tj inovace v oblasti manažerských přístupů (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, s. 58).

2.1 Dělení dle Oslo manuálu 2005

Zatímco ve druhém vydání této metodologické příručky z roku 1997 se objevují pouze dva typy inovací - procesní a produktové, které označujeme jako technické. Třetí vydání Oslo manuálu rozlišuje už 4 druhy inovací. Původní technické inovace rozšiřuje o dva typy inovací netechnických – organizační a marketingové. (viz obr. 1)



Obrázek 1: Dělení inovací dle OSLO manuálu

Zdroj: Slaný, A. a kol., 2001, s. 32.

Produktové inovace představují zavedení nových nebo významně zlepšených výrobků nebo služeb. Významné zlepšení se může projevit v technických specifikacích, komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách. Nové produkty se od těch původních významně liší svými charakteristikami nebo zamýšleným užitím. Inovace v oblasti služeb zahrnuje zlepšení v jejich poskytování, přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám, případně zavedení zcela nových služeb. Cílem produktových inovací bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků, to přispívá k zachování nebo zvětšení tržního podílu a získání zcela nových trhů.

Procesní inovací se rozumí implementace nové nebo výrazně lepší metody výroby, podstatné změny v zařízení, v softwaru nebo zlepšení techniky v přidružených podpůrných činnostech výroby – jako je nákup, logistika, účetnictví atd. Tyto inovace mohou vést ke snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovitosti. Celkově tedy ke snížení nákladů nebo zlepšení kvality.

Marketingová inovace představuje zavedení zcela nové marketingové výhody. Může se jednat o významné změny v designu produktu, v jeho balení, v umístění produktu na trhu prostřednictvím nových prodejních kanálů, v podstatně změněné podpoře produktu nástroji komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations), v nové cenové strategii apod. Marketingová inovace se zaměřuje na lepší zacílení na zákazníka, otevření nového trhu s cílem zvýšení tržeb.

Pokud chce firma snížit své administrativní či transakční náklady, může se o to pokusit zavedením nové organizační metody, to představuje **organizační** inovaci. Ta se týká

obchodních praktik podniku, nové organizace práce či podnikových procesů, změny ve způsobu řízení pracovníků, metod zlepšujících učení a informovanost v podniku, nového způsobu komunikace s veřejností. Také se může jednat o outsourcing, to je vydělení určitých činností (např. údržba nebo informační technologie) mimo podnik.

2.2 Klasifikace inovací dle prof. Valenty

Profesor Valenta vytvořil členění inovací do 11 řádů, určil vývojovou vzdálenost od původního produktu k produktu inovovanému (viz tab. 1). Zkoumá tedy jakousi hloubku inovace. Řády inovací jsou pak rozděleny do dvou stupňů. Smyslem prvního stupně je předcházení a odstraňování výrobních ztrát a škod. Tato činnost by měli provádět všichni v podniku. Pokud tomu tak opravdu je, může přinést efekty i bez peněžních výdajů.

Principem druhého stupně je zjišťování, vytváření a využívání všech možných rezerv a dosahování růstu produktivity a prosperity, tedy maximalizace hodnoty pro zákazníka. Inovace provádí specialisté, odborníci a zároveň manažeři na všech stupních řízení a už vyžadují nemalé investice (Valenta, 1969, s. 87).

Tabulka 1: Řády inovací dle profesora Valenty

Řád inovace	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
minus n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	netkaná textilie
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zdroj: Heřman, J., 2002, s. 56.

2.3 Dělení dle stupně novosti

Další důležitou klasifikací inovací je *dělení dle stupně novosti* inovace. Základním členěním podle stupně novosti je radikálnost prováděných změn (Slaný, 2001, s. 314). Lze

je rozdělit na inovace **radikální** a **inkrementální**. Ty radikální znamenají zavedení zcela nového výrobku nebo technologie. Takto radikální změna však může být spojena s velkou mírou rizika a nejistoty. Proto považují za vhodné zmínit také pojem negativní inovace, kdy špatně zvolená změna může způsobit oslabení podniku. Pozitivní inovace naopak znamená přínos pro podnik. Inkrementálními inovacemi jsou pak myšleny minimální zásahy do stávajících technologií či výrobků. Tyto inovace se dají považovat za udržovací. Podnik se jimi chrání před úpadkem, udržuje svou konkurenceschopnost a zajišťuje si tak dlouhodobé přežití.

2.4 Otevřené a uzavřené inovace

S principem **otevřených** a **uzavřených** inovací přišel Chesbrough. Inovace rozlišoval na základě toho, zda vznikají za přispění externích a interních nápadů (předpokládá, že interní nápady lze licencovat), nebo zda vznikají pouze v rámci hranic organizace a duševní vlastnictví společnosti je tak přísně střeženo (Slaný, 2001, s. 316). Po větší část dvacátého století byl typický uzavřený přístup, založený na výlučné kontrole v hranicích podniku. Tento model byl však překonán díky rostoucí mobilitě vysoce vzdělaných, zkušených a dovedných lidí. Čas uvedení na trh se zkracuje, zákazníci jsou informovanější a náročnější. V tab. 2 jsou uvedeny základní principy a doplňující příklady.

Tabulka 2: Principy uzavřených a otevřených inovací

Princip uzavřených inovací	Princip otevřených inovací
Ti nejchytřejší lidé v oboru pracují u nás.	Ne všichni chytrí lidé pracují pro nás. Musíme pracovat s chytrými lidmi uvnitř i vně naší firmy.
Aby V&V přinášel zisk, musíme to sami objevit, vyvinout a uvést na trh.	Externí může vytvářet velké hodnoty; abychom jich mohli využít, potřebujeme interní V&V.
Pokud provedeme vývoj sami, budeme na trhu první.	Aby nám V&V přinesl zisk, nemusíme ho zahájit sami.
Ten, kdo dostane inovaci na trh jako první, je vítězem.	Vymyslet lepší obchodní model (business model) je důležitější než být na trhu první.
Pokud vytvoříme většinu nápadů (a ty nejlepší), vyhrájeme.	Pokud nejlépe využijeme interní i externí nápady, vyhrájeme.
Musíme mít pod kontrolou své duševní vlastnictví, aby z našich nápadů nemohla těžit konkurence.	Musíme vydělávat na tom, že našeho IP využívají jiní, a musíme nakoupit IP jiných, pokud to podpoří náš obchodní model.
Příklady: jaderné reaktory, sálové počítače	Příklady: PC, filmy
Většinou interní myšlenky	Mnoho externích nápadů
Nízká mobilita pracovníků	Vysoká mobilita pracovníků
Malá role rizikového kapitálu (VC)	Aktivní rizikový kapitál (VC)
Málo nových firem, slabé	Hodně nových firem
Univerzity nejsou důležité jako zdroj nápadů	Univerzity jsou důležitým zdrojem nápadů i lidí

Zdroj: CHESBROUGH, H., 2003, p. 28, vlastní zpracování.

3. Inovační podněty

Inovace je ve své podstatě vždy rozpracováním určitého výchozího inovačního podnětu. Východiskem celého postupu je tedy vznik tvůrčího nápadu, originální myšlenky, nového inovačního podnětu. Tento tvůrčí námět se v průběhu následujícího zpracování inovačního projektu musí transformovat do konkurenční výhody. V každé firmě by mělo existovat organizační místo pro shromažďování a organizaci těchto nápadů. Zdroje inovačních námětů je možné hledat uvnitř organizace, ale hlavně v jejím okolí (viz tab. 3).

Tabulka 3: Zdroje inovačních podnětů

Zdroje inovačních podnětů	
<i>Vnitřní prostředí</i>	<i>Vnější prostředí</i>
<ul style="list-style-type: none">• Vlastní VaV,• technické útvary - projekce, konstrukce, technologie,• produkce (výroba, poskytování služeb)• marketing a prodej• logistika (nákup a zásobování)• záruční i pozáruční servis• vlastníci.	<ul style="list-style-type: none">• Zákazníci• dodavatelé• konkurence• konzultanti, výzkumné instituce• školy, univerzity• odborné publikace, Internet• výstavy, veletrhy, odborné semináře a konference• reklamní agentury• investoři• média• autorizované zkušebny, certifikační agentury• státní instituce, veřejný sektor• legislativa• globalizace, přístup k EU

Zdroj: VACEK a spol., 2001, s. 41.

Pitra (1997, s. 58) považuje za hlavní příčiny inovačních příležitostí změny vnějších podmínek, tedy změn v okolí podniku. Tvrdí, že prvotní impuls inovační příležitosti

vychází ze změn vnějšího okolí podniku a změny uvnitř podniku vyvolávající inovační příležitosti jsou vždy důsledky – i když někdy nepříliš zřetelnými – změn vnějších podmínek. Přitom upozorňuje na důležitou skutečnost, že většina námětů na inovaci produktů vychází v převážné většině odvětví přímo od zákazníků.

Při hledání a shromažďování inovačních podnětů si všímá dvou projevujících se aspektů:

tlak trhu – představuje inovační podněty směřující k vylepšení stávajících produktů, rozšíření existující nabídky či služeb nebo ke snížení ceny. Hlavním cílem je uspokojení zákaznické poptávky. Pokud chce podnik uspět na trhu, musí být schopen rychle a vhodně reagovat na přání a problémy svých zákazníků. Neméně významným, ale velmi často nedoceňovaným zdrojem inovačních námětů jsou dodavatelé a konkurence. Podněty vzniklé tlakem trhu dávají většinou vzniknout průběžným a přírůstkovým inovacím.

Tlak vědeckotechnického rozvoje představuje podněty, které často vedou k podstatným a zlomovým inovacím. Základním úkolem podnikového výzkumu je zajištění úspěšné umístění výrobku na trh, generování nových trhů. Tento typ podnětů vede k podstatným a zlomovým inovacím.

3.1 Sedm zdrojů inovačních příležitostí

Pro udržení růstu a konkurenceschopnosti podniku je potřeba neustále hledat nové zdroje inovačních příležitostí. Podle Druckera má hledání nadějí na úspěch, je-li prováděno systematicky. Podnik by se tedy měl zaměřovat především na systematické inovace. „*Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.*“ (Drucker, 1993, s. 45).

Drucker ve stejné publikaci uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí. Ty se dají rozdělit do dvou skupin, podle vzniku příležitosti ve vztahu k podniku.

Mezi **vnitřní zdroje** patří *neočekávané události, rozpor, inovace založená na změně pracovního postupu a změna struktury odvětví nebo trhu.*

Jako **vnější zdroje** pak označuje *demografické změny, změny v pohledu na svět a nové znalosti.*

Těchto sedm zdrojů je seřazeno podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. „*Analýza nečekaných událostí je překvapivě doprovázena malým rizikem a nejistotou, nové vědecké a nevědecké znalosti jsou naopak nejméně spolehlivé a předpověditelné.*“ (Vacek, 2001, s. 42)

Neočekávaná událost

1) *Nečekávaný úspěch* nabízí nejlepší cestu k inovaci. Přestože je nejméně riskantní, je jako zdroj inovací využíván málo. Protože ho podnikové informační systémy nemusí vůbec zachytit, což platí zejména v případě, že jde o změnu kvalitativní a nikoliv kvantitativní. Vedení podniku se obvykle soustředí spíše na problémové oblasti, než aby se zabývala oblastí, kde dosahuje lepší než průměrných výsledků. Případně je tento úspěch dokonce někdy managementem podniku odmítán z důvodu, že k němu dojde v oblasti, ve které firma úspěch neočekává na úkor oboru, který firma považuje za svůj hlavní (Bartes, 2008 s. 51).

2) *Nečekaný neúspěch* nelze na rozdíl od úspěchu ignorovat a obvykle také nezůstane nezpozorován, ale zřídka je považován za příznak příležitosti. Je však třeba zdůraznit, že nečekaným neúspěchem je míněna situace, kdy navzdory pečlivé přípravě a realizaci dojde k selhání. V jiném případě (špatná práce vedení, špatná kvalita produkce apod.) jde vlastně o očekávaný neúspěch. Dojde-li však k nečekanému neúspěchu, obvykle to signalizuje zásadní změnu podmínek a spolu s ní i novou příležitost pro inovace.

3) *Neočekávaná vnější událost* je příležitostí k využití existujících znalostí v nových aplikacích. K tomu aby firma byla ve využití neočekávané události úspěšná, je třeba, aby k tomuto účelu byla správně organizována a řízena. Další z podmínek úspěchu jsou také odpovídající znalosti a odborné schopnosti firmy.

Rozpor je nesoulad mezi skutečností takovou, jaká je a takovou, za jakou ji většina lidí považuje. Zdrojem nerovnováhy může být nesoulad s ekonomickou realitou, rozpor mezi skutečností a předpoklady o ní. Nejčastějším je ale rozpor mezi předpokládaným a skutečným chováním zákazníka a jeho hodnotami.

Změnou procesu se rozumí zdokonalení existujícího postupu, nahrazení jeho slabého článku, přizpůsobení starého procesu novým znalostem. Úspěšné inovace založené na potřebách procesu však vyžadují splnění pěti kritérií:

- musí jít o samostatný proces,
- musí existovat slabý nebo chybějící článek,
- musí být jasně definován cíl,
- musí existovat možnost jasně definovat specifika řešení,
- obecné uvědomění toho, proč by měl existovat nějaký lepší způsob řešení stávajícího stavu.

Na první pohled by se mohlo zdát, že *oborové a tržní struktury* jsou stabilní. Ve skutečnosti tomu tak ale není a jejich rozpad může způsobit i malá změna. Pokud k tomu dojde je potřeba reagovat velmi rychle přizpůsobením či úplnou změnou strategie. Změny můžeme vyzorovat z několika hlavních indikátorů. Těmi jsou:

- rychlý růst odvětví
- nalezení nových segmentů trhu
- konvergence technologií
- rychlá změna oboru a z ní vyplývající potřeba strukturální změny

Demografické změny jsou z vnějších vlivů nejlépe popsatelné a nejsnáze předvídatelné, jsou obvykle dopředu známé a jednoznačné. Je potřeba věnovat pozornost vývoji demografických faktorů, protože mají velký vliv na to, co se bude kupovat, kdo a v jakých

množství bude nakupovat. Hlavními demografickými faktory jsou: změna počtu obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, složení obyvatelstva, zaměstnanost, dosažené vzdělání, příjmy.

Pokud dojde ve společnosti ke *změně postojů*, fakta samotná se nemění, pocítujeme určité rozdíly ve významech těchto faktů. Jde vlastně o změny v pohledu na svět. Což se v posledních letech zdá jako moderní jev a nabízí velké množství významných inovačních příležitostí. Například změny v přístupu k životnímu stylu, následují změny v odvětvích s ním spjatých – jako je zdravotní péče, výživa, sport, volný čas. U inovací založených na změně postojů ovšem není jasné, zda jde o krátkodobou či trvalejší záležitost, proto je nutné začínat v malém rozsahu a postupovat a inovace dobře specifikovat.

Inovace založené na *nových znalostech* jsou často tím, co je obecně chápáno jako inovace vůbec. Jsou vlastně pravými inovacemi, jak je původně definoval Schumpeter. Zdrojem tohoto typu inovací jsou nejen nové vědecké nebo technické poznatky, ale i společensky založené inovace. U těchto inovací je doba mezi objevem nového poznatku a jeho využitím v praxi nejdelší. Inovace vznikající z nových znalostí jsou však nejrizikovějšími a jejich úspěch vyžaduje:

- pečlivou analýzu všech faktorů, identifikace chybějících článků
- koncentraci na získání strategické pozice na trhu
- podnikatelský způsob řízení (Vacek, 2001, str. 41-45).

4. Inovační proces

Vlastní inovace neexistuje sama o sobě. Úspěšná realizace a prosazení inovace je náročný proces, mající své zákonitosti, specifikace, a v neposlední řadě účastníky. Inovační proces ve firmě zahrnuje širokou škálu aktivit realizovaných od samotného prvotního nápadu až po jeho uvedení v život. Zahrnuje výzkum a vývoj, průmyslově právní ochranu, zavedení do výroby i konečné uplatnění inovací v praxi.

„Samotná inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých technických, organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces. Ten se sestává z invenční a inovační fáze.“ (BI)

V kontextu diplomové práce autorka považuje inovační proces jako ucelený soubor činností a aktivit podniku či podnikatele směřující k přeměně inovační schopnosti v inovační výkonnost.

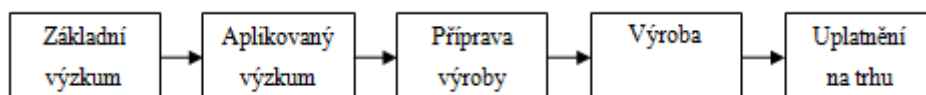
Vacek (2001, str. 22) uvádí, že inovační proces zahrnuje tři hlavní funkční oblasti:

- 1) Výzkum a vývoj, který vytváří nápady: základní a aplikovaný
- 2) Produkce, která produkuje: transformace vstupů ve výstupy podle návodů vytvořených vývojem
- 3) Marketing, který prodává: uvedení produktu na trh

4.1 Modely procesu

Lineární

Švejda (2007, s. 117) uvádí, že do počátku 90. let převažoval tradiční model pohledu na uspořádání inovačního procesu. Tento model je označován jako lineární. Podstata modelu spočívá v rozdělení procesu na uzavřené části a jejich postupná realizace. Odpovědnost za uzavřené části přebírají jednotlivé podnikové útvary. I když se tento model již zdá zastaralý, můžeme se s ním setkat u invenčně náročných oborů, které vyžadují podrobně rozpracované a dlouhodobě ověřené postupy. Příkladem jsou obory farmaceutické či automobilové. Průběh modelu lze zachytit v obrázku 2.



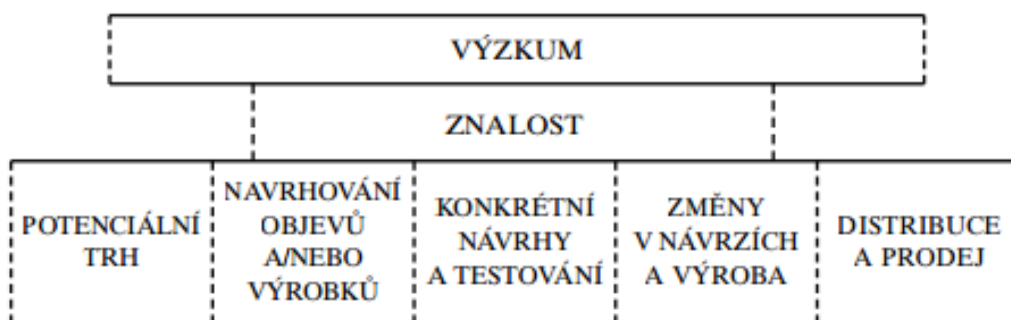
Obrázek 2: Lineární model inovačního procesu

Zdroj: Skokan, K., 2004, str. 28.

Řetězový

Chronologické uspořádání lineárního modelu ovšem ne vždy odpovídalo skutečnosti. Klin a Rosenberg (1986, s. 86) proto přicházejí s modelem „řetězového propojení“. Ten vysvětluje způsoby, jakými inovace ve firmách vznikají a jak je tento proces ovlivněn děním mimo firmu.

„Model řetězového propojení chápe inovaci ve smyslu vzájemného působení mezi tržními příležitostmi a potenciálem znalostí a kapacitami firmy. Každá obecná funkce zahrnuje množství navazujících procesů, a výstupy těchto funkcí jsou velmi neurčité. Podle tohoto modelu nejde o jednoduchou cestu vpřed; často je pro překonání nesnází ve vývoji nezbytné vrátit se k předchozím fázím. To znamená zpětnou vazbu ve všech částech procesu.“ (Švejda, 2007, s. 117)



Obrázek 3: Řetězový model inovačního procesu
 Zdroj: KLINE S. J. a N. ROSENBERG, 1986, pgs. 289.

4.2 Etapy procesu

Z výše uvedených schémat vypořádáme, že proces lze rozčlenit do několika etap. A jak se shoduje většina autorů, k těmto etapám patří:

- inovační impuls
- získávání námětů na nové výrobky
- selekce a výběr námětů
- prosazování námětů
- uvedení na trh (Švejda, 2007, s. 129).

4.3 Financování procesu

Jak již bylo výše zmíněno, podnik nemá neomezené prostředky na uskutečnění všech inovací, které by si přál. Dle šetření ČSÚ v letech 2008 – 2010 sledované inovační podniky označily ekonomické důvody za nejvýznamnější faktory omezující jejich inovační aktivity. Nejpodstatnější z omezujících ekonomických faktorů byl nedostatek finančních prostředků v podniku. Za druhý podstatný důvod uvedly podniky příliš vysoké inovační náklady. Pro velké, střední i malé podniky byly tyto fakty i hlavním důvodem proč neinovovat vůbec.

Právě tento omezený rozsah prostředků otevírá problematiku financování inovačního procesu.

Financování inovačního procesu *dle původu zdroje financování*

Prvotní členění vychází z informací, kdo finance poskytuje – zda se jedná o soukromou či veřejnou sféru. Přestože veřejné zdroje hrají důležitou roli ve financování inovačního procesu, v první řadě by se mu měli věnovat sami podniky.

Soukromé

Podnikové zdroje – Podniky mají možnost využít financování z interních i externích zdrojů. Hlavním interním zdrojem je zisk, v rámci tzv. samofinancování. Emisí podnikových akcií pak lze využít jako externí vlastní zdroj pro získání potřebných prostředků.

Banky – Poskytují externí cizí kapitál ve formě dlouhodobých úvěrů. V ČR se ovšem setkáváme s jistou neochotou podílet se na financování MSP. To může být způsobeno negativními zkušenostmi z minulosti, nedostatečnými zárukami ze strany podniků, nízkou kvalitou podnikatelských záměrů, nedostatkem informací o finanční situaci podniku.

Ventures Capital – Forma tohoto financování, v češtině označovaná jako „rizikový kapitál“, je v ČR jen velmi málo rozšířena. Láník a Vokáč (2006) ho charakterizují jako kapitál, vkládaný prostřednictvím rizikového fondu do základního kapitálu veřejně neobchodovatelného podniku s cílem financovat počáteční činnost podniku. Převážně ho využívají podniky, které mají nedostatek interních zdrojů a obtížný přístup na kapitálový trh. Jedním z hlavních důvodů, proč u nás tato forma není tolik rozšířena je, že společnosti poskytující VC mají vysoké požadavky na rentabilitu realizovaných projektů, asi 20 – 30%. A toho je schopno dosáhnout jen opravdu málo projektů. Roli investorů zde zaujímají většinou banky, penzijní fondy, pojišťovny.

Jednotlivci (Business Angels) – Pod tímto názvem vystupují většinou movití jedinci, hledající nové možnosti uplatnění pro svůj volný kapitál. Tito lidé jsou v ČR označováni jako „kmoři podnikatelů“. Hlavním rozdílem oproti VC je angažovanost BA ve

financovaném podniku. Přínosem pro podnik tedy nepochybně jsou i zkušenosti, které BA začínajícímu podniku předávají.

Veřejné

Přímá státní podpora – Je podle zákona o podpoře VaV z veřejných zdrojů poskytována ve formě účelové nebo institucionální. Účelová podpora se poskytuje pouze na základě výsledků veřejné soutěže ve VaV na grantové projekty z výdajů Grantové agentury ČR, programové projekty základního a aplikovaného výzkumu, realizující Národní program výzkumu, nebo na projekty aplikovaného výzkumu a vývoje z výdajů na výzkum a vývoj rozpočtových kapitol příslušných správních úřadů. Dále je možné podporu poskytnout na programy výlučně určené pro potřeby státu. Stát financuje VaV také institucionální formou. To znamená, že podporuje výzkumné organizace zřízené zákonem či ústředními orgány. To je realizováno například v podobě rozvojových projektů.

Nepřímá státní podpora – Uskutečňuje se pomocí snížení daňové, celní či jiné sazby, dávek a poplatků. Dalšími nástroji, které lze použít jsou zvýhodněné úvěry, možnost zrychleného odepisování investičních výdajů na VaV, snížení odvodů sociálního pojištění zaměstnavatele za výzkumné a vývojové pracovníky, daňová stimulace rizikového kapitálu nebo daňové úlevy pro MSP orientované na high-tech oblast.

EU

Ve snaze zvýšit konkurenceschopnost svých členů, EU věnuje stále více prostředků na financování a podporu inovací. A to v podobě rámcových programů, strukturálních fondů či mnoha jiných nástrojů.

Rámcové programy slouží především pro vytvoření Evropského výzkumného prostoru. EU přispívá pouze určitým procentem z celkových nákladů projektu, zbytek výdajů musí účastníci krýt z jiných zdrojů. Základní podmínkou účasti v rámcovém programu je nadnárodnost přihlášeného projektů.

Strukturální fondy jsou nástrojem politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. Prostředky z těchto fondů jsou určeny na pomoc méně rozvinutým regionům, regionům

potýkajících se se strukturálními problémy a na podporu adaptace a modernizace politik, systémů, vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanosti.

Mezi další významné nástroje podpory inovací bezesporu patří program EUREKA – Evropská spolupráce v oblasti aplikovaného a průmyslového VaV. Program vznikl v roce 1985 s cílem podporovat nadnárodní spolupráci mezi průmyslovými podniky, vysokými školami a výzkumnými ústavy. A zvýšit tak konkurenceschopnost a výkonnost evropského výzkumného prostoru. Výstupem programů EUREKY musí být nové, inovované špičkové produkty, technologie či služby výhradně civilního charakteru (Švejda, 2007, s. 141 – 146).

5. Inovační strategie

Firmy dnes čelí ostré konkurenci, jak domácí tak zahraniční. Na trzích převyšuje nabídka nad poptávkou, a tak v tomto konkurenčním boji uspěje podnik, který je schopen nabídnout hodnoty, které zákazník jinde nenajde. A právě tvorba hodnoty pro zákazníka je to, co inovaci odlišuje od běžné změny. Pro udržení konkurenceschopnosti podniku je tedy nutná vhodně zvolená podnikatelská strategie. V době rychle se měnících podmínek trhu a okolí podniku se nedílnou součástí podnikatelské strategie stává strategie inovační. Zvolení vhodné strategie tedy může být jednou z cest k podnikatelskému úspěchu.

Inovační strategie je dlouhodobý plán, který ve značné míře přispívá k rozvoji podniku. Každý podnik ovšem nemá možnosti zrealizovat vše, co by chtěl. Je omezen trhem a prostředky. Inovační strategii se dá velmi dobře zformovat na základě SWOT analýzy. Jde o metodu, díky níž lze identifikovat silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti spojené se strategií. Zjištěné závěry jsou východiskem k určení směru, kterým by se podnik měl vydat.

5.1 Postoj k inovační strategii

reaktivní – představuje snahu přizpůsobit se zákazníkům. To může znamenat i kopírování postupů konkurencí. Košturiak a Chal' (2008, str. 23) podotýkají, že v dnešní době je to běžná praxe, kopírující firmy se snaží svést se na úspěchu jiných, a to je jim usnadněno tím, že se dnes dá napodobit téměř cokoliv. Cílem strategie je dohánění konkurence, snaha udržet krok. Tuto strategii je možné označit jako spíše pasivní. Z popisu vyplývá, že je sice spojena s nízkým rizikem neúspěchu, ale její ekonomické přínosy jsou též nižší, ve srovnání se následující strategií.

proaktivní – Podniky aplikující tuto strategii se sami angažují ve vývoji nových postupů a produktů. Snahou přijít s něčím novým, co by přilákalo zákazníky, si chce podnik vybudovat jistou konkurenční výhodu. K úspěšnému uplatňování strategie je třeba mít k dispozici kreativní, motivované a zkušené pracovníky. Z evidentních důvodů je tato strategie rizikovější a nákladnější. Pokud se ale podaří vytvořit pro zákazníka zajímavé

hodnoty, celý inovační proces je správně řízen a implementován, je velmi pravděpodobné, že s sebou přinese onu žádoucí konkurenční výhodu.

5.2 Pět základních typu inovačních strategií podle profesora Pitry

1) Strategie opírající se o progresivnost technického řešení

Výsledkem strategie jsou produkty opírající se o moderní stav rozvoje vědy a techniky v oboru. Důsledkem podcenění marketingových činností se však strategie vyznačuje vysokými náklady a nízkou efektivitou.

2) Vyvážená strategie

Hlavním znakem strategie je rovnováha mezi pozorností věnovanou vědeckotechnickému rozvoji a marketingovým činnostem zaměřeným jak na zjištění přání a požadavků zákazníků, tak i na přípravu vstupu nového produktu na trh. Její silnou stránkou je tedy orientace na zákazníka. Z těchto důvodů je strategie nejúspěšnější a přináší nejlepší výsledky.

3) Strategie otevřených technických přístupů

Podniky aplikující tuto strategii nevydávají téměř žádné prostředky na vlastní výzkumně-vývojové činnosti. Následují předem prověřená, jednoduchá řešení. Výhoda strategie je v její osvědčené jistotě. Avšak tyto firmy nikdy nedosáhnou vůdčího postavení na trhu.

4) Konzervativní strategie nízkého rozpočtu

Jedná se o jinou formu strategie otevřených technických přístupů. Podnik věnuje jen velmi málo prostředků na vlastní technický rozvoj a prakticky kopíruje postupy lídra v oboru. Pojetí nových produktů odpovídá technickým a výrobním schopnostem podniku, navazuje na koncepci původních produktů a nové produkty jsou určeny pro již osvědčené trhy. Ve výsledku je tato strategie efektivní, bez rizik i zisková.

5) Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů

Tento způsob postupu je velmi nákladný a vlastně ho ani nelze nazvat strategií. Jednotlivé procesy jsou izolované, bez vzájemné koordinace. Absence společného cíle, vzájemné souvislosti a respektování potřeb trhu odsuzuje tento způsob vedení k nejmenší úspěšnosti (Pitra, 1997, s. 24).

5.3 Strategie dle stupně novosti

Jde o pojetí strategie ze dvou hledisek. Podnik se nezaměřuje pouze na vlastní produkci, ale do popředí staví orientaci na zákazníka. Strategie pak vychází z předpokladu, že výrobce a zákazník vnímá novost produktů každý jinak. Vacek definuje inovační strategii jako vývojový proces začínající stavením užitku pro zákazníka a končící definováním technické náročnosti (Vacek, 2001, 23).

Jinak řečeno, zákazník vnímá především to, jaký pro něj má inovace užitek – tedy konečný účinek. Pro výrobce je důležité, jak náročná je jeho výroba.

Strategie inkrementálních inovací vyžadují od výrobce jen malé nároky na novou technologii. Pro zákazníka tyto produkty také neznamenají změnu v uživatelských návycích, ve většině případů se jedná o pouhé imitace konkurenčních produktů. Inkrementální strategie je nejvíce rozšířena i právě díky faktu, že změna není tak nákladná. V dlouhodobém horizontu ale podniku musí být jasné, že touto strategií nelze vylepšit jeho konkurenční pozici.

Pro strategie technických inovací jsou typické významné technologické změny, které se často dotknou i technického zlepšení výrobku, ale v očích zákazníka nepřinášejí výrazné zvýšení užitku. Tento typ inovací je efektivní, když vede ke zřetelné úspoře nákladů. Technické inovace vyžadují vysoké náklady na výzkum a vývoj a nové investice, naproti tomu nepřinášejí odpovídající tržní úspěchy a jsou vysoce rizikové. Výhodou této strategie

je, že může vést ke snižování jednicových nákladů, tím pádem k nižší ceně, které už si koncový zákazník všimne. Velmi důležitým faktorem je zde marketingová podpora.

Strategie aplikační inovací představují přesný opak strategie technických inovací, výsledkem jsou zde výrobky, které na straně výrobce neznamenaají žádné velké technologické změny, ale pro zákazníka tyto inovace přinášejí zcela nový typ spotřeby. Podnik se při užití této strategie soustředí především na marketing, tzn. na hledání nových trhů a nového užití stávajících výrobků nebo využívání známé technologie jiným způsobem.

Strategie radikálních inovací je založená na snaze realizovat inovace vysokých řádů, pro zákazníka budou představovat nové užití a pro výrobce zcela novou technologii. Většinou tyto inovace vyžadují zásadní změny v uživatelském přístupu zákazníků. Aplikace této strategie není tak častá. Radikální inovace zajišťují největší růst trhu a prodeje. Stojí za nimi vysoké náklady na výzkum a vývoj, které jsou ale kompenzovány poměrně dobrou návratností investic.

6. Inovační metriky

Metriky inovací jsou organizační měřítka, která pomáhají klasifikovat inovační schopnost organizace a její úspěšnost. Jsou důležité jak pro malou firmu, tak pro stabilizovanou nadnárodní společnost. Indikují, zda je provoz firmy v souladu se stanovenými cíli a zájmy a pomáhají manažerům přijímat rozhodnutí na základě objektivních dat. Proces měření závisí na typu inovace a přístupu podniku. Metody se budou lišit, protože každá inovace je jiná a podniky mají různé priority. Některé se soustředí výlučně na kvantifikovatelné finanční ukazatele, jiné používají kombinaci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů (IS).

6.1 Měření inovačního potenciálu

Oslo manuál nabízí metodu měření pomocí výdajů na inovace. Měření výdajů může probíhat dle dvou konceptů:

- **subjektový přístup** – sleduje celkové výdaje podniku na inovační činnosti v daném roce, zahrnuje výdaje na realizované, potenciální a pozastavené inovační činnosti. Přímou tak rozšiřuje tradiční měření VaV. Výhodou tohoto přístupu je srovnatelnost dat na mezioborové i mezinárodní úrovni, nevýhodou jsou slabé vazby mezi inovačním projektem a produktem uvedeným na trh (tedy špatná výsledovatelnost závislosti inovační schopnosti a výkonnosti).
- **objektový přístup** – sleduje celkové výdaje na inovace, které byly zavedeny v daném roce či určitém období bez ohledu na rok, kdy se výdaje uskutečnily. Nejsou zahrnuty výdaje na inovační projekty, které byly pozastaveny anebo jsou právě vyvíjeny, a obecné výdaje na VaV, které nejsou spojeny s žádným konkrétním použitím výrobku či procesu. Hlavní výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje konkrétnější spojení s výstupy inovačního procesu. Nevýhodou je předpoklad dostupných informací o inovačních výdajích na úrovni projektů. Dalším problémem je určení kritérií hlavního projektu, což se liší i v rámci podniků, a tedy se může lišit také mezi jednotlivými podniky, průmyslovými odvětvími a zeměmi. To snižuje mezinárodní porovnatelnost stejně tak jako porovnatelnost mezi podniky a odvětvími.

Pořizování dat o inovačních výdajích je možné provádět metodou:

- **odzdola-nahoru** – zde je určena částka inovačních výdajů na jednotlivý typ inovační činnosti, a výsledek součtu těchto částek je roven celkovým inovačním výdajům podniku,
- **odshora-dolů** – celkové inovační výdaje podniku jsou rozepisovány na jednotlivé typy činností.

Oslo manuál doporučuje kombinaci subjektového přístupu, kvůli možnosti srovnání a metody odzdola-nahoru, kvůli větší spolehlivosti (Oslo manuál).

Českým statistickým úřadem byla v roce 2007 navržena metodika k hodnocení úrovně inovačního potenciálu regionů. Touto metodikou a dalšími informacemi, dostupnými ze stránek Českého statistického úřadu se autorka inspirovala k níže uvedeným metrikám inovačního potenciálu a výkonnosti firem.

Výdaje na VaV jsou tradičním sledovaným individuálním indikátorem. Vychází to z pojetí lineárního inovačního modelu, který jako zdroj inovací předpokládá právě VaV. Tento indikátor ovšem nezohledňuje efektivitu takto vynaložených výdajů, tj. neříká nic o tom, zda se výzkum a vývoj ubírá „správným směrem“. Přes nezpochybnitelnou roli VaV nelze jednoznačně říci, že zvyšující se výdaje na VaV (tedy zvyšování inovační schopnosti) vedou též k vyšší inovační výkonnosti. Hodnoty tohoto indikátoru je tedy třeba zejména porovnávat s inovační výkonností a v tomto duchu jeho hodnoty interpretovat.

Kapitál investovaný do pořízení výrobního zařízení, modernizace výrobní linky, její přebudování při zavádění nových výrobních postupů apod. představují indikátory ukazující investice do dlouhodobého majetku související se zaváděním inovací. Obvykle jsou tyto indikátory provázány s investicemi do vzdělávání zaměstnanců (představující například zaškolení na nový typ výrobní linky).

Kapitál investovaný do pořízení know-how je typickým indikátorem inovační schopnosti. Předpokladem je, že podnik know-how pořizuje za účelem jeho komerčního využití, tedy že dle nakoupených (či jinak získaných) znalostí (licencí, patentů, užitných

vzorů) chce produkovat své výrobky či služby. Do této kategorie lze zahrnout i nákup softwaru umožňujícího lepší či efektivnější řízení a přenos informací uvnitř podniku.

Školení zaměstnanců a jejich vzdělávání představuje významný ukazatel, neboť lidské zdroje a inovace jsou velmi těsně provázané oblasti. Inovační námět musí v konečné fázi vždy zformulovat člověk. Tento indikátor může být vyjádřen podílem výdajem na vzdělávání zaměstnanců, procentem zaměstnanců školených v oblasti inovací.

Mezi další ukazatele patří například procento vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, procento zaměstnanců, kteří kromě zaměstnání i podnikají, počet předložených inovačních podnětů apod.

6.2 Měření inovační výkonnosti

Inovační výkonnost stojí až na samotném konci inovačního procesu. Pro její měření je třeba nejprve pochopit a popsat celý inovační proces a identifikovat faktory, které mohou mít vliv na konečnou realizaci inovace.

Základním a nejjednodušším měřítkem inovační výkonnosti je **počet realizovaných inovací**. Je však zřetelný rozdíl ve významnosti jednotlivých uváděných inovací. Nejen radikálně nové technologie, ale i inkrementální inovace v procesu si zaslouží patřičnou pozornost při měření i výzkumu inovační výkonnosti.

Nepřímo lze inovační výkonnost měřit **počtem získaných patentů**. Jde přitom o patenty, které podnik sám přihlásil, tedy nikoliv o patenty, které podnik získal či nakoupil od jiného subjektu za účelem jejich komerčního využití – takový přístup k patentům reprezentuje metriku na vstupu. Problém tohoto indikátoru spočívá v tom, že ne všechny patenty se stanou inovacemi a naopak ne všem inovacím patenty předchází.

6.3 Mapa předpokladů k zavádění inovací

Oproti měření inovační výkonnosti, kdy výsledky lze snadněji kvantifikovat, spočívá měření inovační schopnosti mnohem více také v posouzení kvalitativních proměnných. Významnou roli hraje podpora inovací vedením, celkové klima v podniku, systémy řízení, motivace zaměstnanců apod. Toho si je vědoma metrika mapy předpokladů k zavádění inovací v podniku. Tato metrika spočívá výhradně v posouzení kvalitativních proměnných. Sleduje zejména kvalitativní stránku věci, zdůrazňuje roli vedení, motivace zaměstnanců a neekonomických faktorů. Pomocí dotazníku hodnotí šest oblastí podnikového prostředí:

- strategii a plánování,
- marketing,
- technologický proces,
- kvalitu a životní prostředí,
- logistiku,
- organizaci a lidské zdroje.

Zjišťování podnikového inovačního potenciálu probíhá pomocí vyhodnocení jednotlivých odpovědí na otázky týkající se šesti problémových okruhů. Každá otázka nabízí čtyři alternativy odpovědi, které by měly postihovat možnou charakteristiku podniku v dané oblasti. Jelikož se otázky týkají celkového prostředí v podniku a postihují všechny okruhy podnikových činností, mělo by být hodnocení prováděno nejvyšším vedením podniku. Měli by být použítí této metriky přínosem, je zapotřebí posuzovat situaci podniku kriticky. Hodnocení prostředí podniku je velmi subjektivní a vedení má obvykle tendenci odpovídat na otázky „správně“, což ovšem není cílem této metriky. Pouze realistický obraz podniku umožní identifikovat silné a slabé stránky inovační schopnosti.

Podle odpovědí v dotazníku je společnosti možné klasifikovat do čtyř tříd. Třída A klasifikuje vysoce výkonné a konkurenceschopné podniky. Firmy ve třídě B jsou připraveny k tomu, aby prošly procesy certifikace. Firmy ve třídě AB jsou připraveny ke zvyšování výkonnosti, musí ale soustavně zdokonalovat základní procesy. Podniky ve třídě C nejsou připraveny k rozvojovým aktivitám. Podrobněji jsou třídy popsány v praktické části (Vacek, 2001, s. 25).

7. Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky zaujímají v evropském hospodářství nejvýznamnější pozici – v Evropské unii představují 99 % všech podniků. Jsou hlavním zdrojem zaměstnanosti, inovací a podnikatelských dovedností.

Definice, která vstoupila v platnost 1. 1. 2005, dělí malé a střední podniky podle nových ekonomických kritérií a nahrazuje definici starší z roku 1996. Nová definice byla schválena pro účely podpory podnikání a vytvoření Evropského výzkumného prostoru a jejím cílem je zajistit, aby podniky jejichž hospodářská schopnost je větší než u MSP, nevyužívaly podpory specificky určené pro MSP.

Drobné, malé a střední podniky jsou charakterizovány podle *počtu zaměstnanců, obratu nebo celkové bilanční sumy*.

Střední podnik je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 250 osob a jehož roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jehož celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR. V roce 1996 obrat nesměl přesáhnout 40 milionů EUR nebo roční bilanční suma 27 milionů EUR.

Za **malý podnik** se považuje podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR. Stará definice určovala roční obrat do 7 milionů EUR nebo bilanční sumu do 5 milionů EUR.

Mikropodnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR. V roce 1996 ekonomická kritéria pro mikropodnik nebyla definována.

Je třeba poznamenat, že i když dodržování počtu pracovníků je povinné, malý nebo střední podnik si může vybrat strop týkající se obratu nebo bilanční sumy. Nemusí splnit oba stropy a může jeden z nich překročit, aniž ztratí své postavení.

Při posuzování statutu MSP je také nutné vzít v úvahu *vztah k propojeným podnikům*. Při výpočtech nezáleží na tom, kdo koho vlastní ale pouze na výši vlastnického podílu. Podle nové definice jsou podniky rozděleny do třech skupin dle nezávislosti.

Nezávislý je podnik v případě, že vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv v jednom nebo několika jiných podnicích. Případně jiné podniky nevlastní více než 25 % hlasovacích práv nebo základního kapitálu v posuzovaném podniku. Podnik lze nazvat zcela nezávislý, jestliže jeho podíly nevlastní žádný jiný podnik a podnik sám nemá žádný podíl v jiných podnicích.

Jestliže podnik nespĺňuje výše uvedená kritéria, jedná se o podnik propojený nebo partnerský.

Partnerský podnik vlastní 25 % až 50 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku. Tento typ představuje situaci podniků, které vytvářejí velká finanční partnerství s dalšími podniky. Většinou se jedná o vztah mateřských a dceřiných společností.

Propojené podniky odpovídají hospodářské situaci, kdy jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku (EU).

7.1 Třídění dle kvalitativního hlediska

U malých a středních podniků lze charakterizovat věcné či typické vlastnosti, jakými jsou:

- nezávislé vedení podniku spojené s jeho vlastnictvím
- relativně omezená členitost produkce a technologií
- kapitál je vlastněn jedním nebo několika málo vlastníky
- omezené kapitálové zdroje
- převažující zaměření na lokální trhy

- jednoduchý systém řízení
- s největšími konkurenty v oboru je firma relativně malá (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, str. 15).

7.2 Faktory omezující rozvoj MSP

Ve výzkumných šetřeních podnikatelského prostředí ČR se jako faktory negativně ovlivňující činnosti a rozvoj MSP nejčastěji objevovali:

- současná ekonomická situaci v ČR
- domácí i zahraniční konkurence
- vysoké úrokové míry
- legislativní omezení
- dostupnost financování
- náklady na energie (Leeder, E. a kol.,2004, str. 12).

8. Analýza současné úrovně využití inovačního potenciálu vybraných podniků

Osmá kapitola se věnuje zkoumání úrovně inovačního potenciálu MSP ČR, zaznamenané v minulých letech a jeho úrovni současné.

8.1 Pilotní výzkum

Lisabonská strategie, kterou přijala Evropská rada v roce 2000, usiluje o to, aby se Evropská Unie stala *„nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelnou hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností.“* (LS)

Podle této strategie jsou základním kamenem udržení konkurenceschopnosti věda a výzkum a jejich následné uplatnění na trhu. Potenciál k pokrokovému rozvoji a inovační strategii pak lze považovat za předpoklady pro úspěšné vedení VaV a jeho následnou komercializaci.

V roce 2004 tým z Ekonomické fakulty (v tom roce Hospodářské fakulty) Technické univerzity v Liberci zahájil projekt s názvem „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“, zaštitěný Grantovou agenturou České republiky.

GAČR je nezávislou státní institucí podporující základní vědecký výzkum v ČR. V rámci vyhlášených programů poskytuje finanční podporu na vědecké výzkumy. Kromě financování přihlášených programů patří mezi cíle GAČR nadále rozšiřovat mezinárodní vědeckou spolupráci v základním výzkumu, podporovat mladé a začínající vědecké pracovníky a dbát na účelné využívání svěřených prostředků (GA).

8.1.1 Metodika pilotního výzkumu

Cílem projektu bylo vstupní ohodnocení nejen inovačního potenciálů, ale i finančního zdraví ve vazbě na zdraví inovačního prostředí ve firmě, zjištění informací o názorech, situaci a podmínkách malých a středních podniků v oblasti tvorby a využití inovací ve vazbě na zvýšení konkurenceschopnosti celé ČR. Hlavním principem dotazníkového šetření bylo nalezení nástrojů ke zvýšení inovační schopnosti a tím i konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

Řešitelský tým provedl identifikaci a kvantifikaci faktorů, které vedou k úspěchu MSP v ČR. První fází projektu byl průzkum databází dostupných v různých organizacích zaměřených na inovace. Použity byly databáze Asociace inovačního podnikání ČR a Asociace výzkumných organizací. Z nich bylo realizováno první šetření inovačního zdraví u 75 firem z regionu Severovýchod.

Databáze Technologický profil České republiky, zpracovaná AIPČR v roce 2004 se stala zdrojem pro druhé, tentokrát celorepublikové šetření. Řešitelský tým se rozhodl pro tuto databázi, protože u firem zde registrovaných se předpokládá, že projevují jistý proinovační zájem. Databáze se také neoficiálně nazývá databází inovačního potenciálů ČR. Podle kritéria počtu zaměstnanců byl vybrán základní soubor ekonomických subjektů. Z něho byly vyřazeny vzdělávací instituce, hospodářské komory, příspěvkové organizace, obecně prospěšné organizace a obce. Takto byl získán konečný soubor obsahující 1000 malých a středních podniků. Samotný sběr dat proběhl formou dotazníkového šetření. Všem firmám byl zaslán dotazník, který byl vytvořen za účelem zhodnocení inovačního potenciálu. Odpovědi na otázky se pak staly primárním zdrojem informací pro následný výzkum. Firmy měly možnost své odpovědi zaslat poštou či elektronicky. Z důvodu nesprávné adresy se vrátilo 60 dotazníků, z původních 1000 firem se soubor zúžil na 940 subjektů. Z nich se řešitelům vrátilo 93 vyplněných dotazníků, to znamená návratnost 9,89 %. Nakonec bylo do šetření zahrnuto 66 ekonomických subjektů – 27 dotazníků bylo z různých důvodů vyřazeno (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, s. 102).

Dotazník „Mapa předpokladů k zavádění inovací ve firmě“ byl vypracován v rámci projektu Leonardo da Vinci (další informace lze najít na internetových stránkách www.

naep.cz). Řešitelský tým ho doplnil o otázky pro vypracování finanční analýzy. Jeho důsledným vyplněním vedoucí pracovníci získají přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, čemu je třeba věnovat přednostně pozornost. Také zjistí, zda si firma vytvořila prostředí pro efektivní uplatnění inovací a zda je schopna inovace úspěšně implementovat do tohoto prostředí.

Dotazník zahrnuje 6 problémových oblastí, které souvisí s mapováním předpokladů k zavádění inovací v podniku. Sledovanými oblastmi jsou strategie a plánování, marketing, technologický proces, kvalita a životní prostředí, logistika, organizace a lidské zdroje. Každá z uvedených oblastí obsahovala 6 otázek a k nim 4 alternativy odpovědí. Oslovené podniky byly požádány o označení té varianty, která nejvíce vystihovala situaci ve firmě. Firmy také měly možnost uvést doplňující informace, pokud to považovaly za nutné.

První okruh dotazníku se zabývá oblastí strategického managementu. Podnik zvažující inovační změny by měl mít dobré znalosti trhu, konkurence, svých silných a slabých stránek, ale především jasně zformulované cíle a vize. Právě z nich strategický management vychází. Část dotazníku nazvaná Strategie a plánování zkoumá, do jaké míry z časového hlediska podnik zpracovává své vize a budoucí rozvoj firmy. Zda s vizí seznamuje zaměstnance i jak přistupuje ke změnám inovačním programům a projektům. Obecně se za dlouhodobost považuje období 5 a více let, případně 2 – 3 životní cykly výrobku. Při posouzení dlouhodobosti je nutné vzít v úvahu zaměření firmy.

Další částí dotazníku je Marketing. Zjišťuje, jak podnik přistupuje k tvorbě marketingové strategie. Pro dlouhodobý úspěch firmy je velmi důležité zaměření na zákazníka. Už u Portera lze najít prozákaznické myšlení „...nekupuje trh, kupuje zákazník..“. Nelze ale opomenout ani vliv konkurence a trhu. Oblast marketingově orientovaných otázek se tedy kromě zákazníků věnuje stupni propojení marketingu a finančního řízení, způsobu přenášení tržních informací ve firmě a hodnocení tržní pozice.

Třetí část dotazníku se týká technologického procesu. Konkrétně zjišťování, zda firma sleduje nové technologie na trhu a tím se stará o udržení konkurenceschopnosti v budoucnosti, získávání informací o tvorbě zdrojů nutných pro další vývoj, sledování

nákladů ve firmě, plánovaných změnách v technologii a sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů.

Oblast týkající se kvality a životního prostředí je nedílnou součástí procesů, které jsou ve firmě plánovány a které v ní pak probíhají. Nároky, které jsou v této oblasti na firmu kladeny, jsou dnes jasně definovány systémem mezinárodních standardů a předpisů. Jejich dodržení znamená pro firmu osvojení náročných organizačních postupů a s tím spojené vynakládání finančních prostředků, na druhou stranu lze díky nim dosáhnout vyšší výkonnosti, lepší identifikovatelnosti firmy.

Čtvrtá část Kvalita a životní prostředí se zaměřuje na sledování změn ovlivňující systém kvality ve firmě, hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality, zkoumání dopadu činnosti firmy na životní prostředí, dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě. Sbírá informace o postojích firmy k externímu auditu. A v poslední řadě zjišťuje, zda firma tvoří zdroje spojené se změnami legislativy v oblasti životního prostředí.

Proces logistiky a distribuce je páteří podnikového řešení, představuje fyzické a informační toky od dodavatele až k zákazníkovi. Dobrá organizace je dnes naprostou nezbytností. V páté části dotazníku Logistika jsou získávány informace o úrovni logistiky, zajišťování nákupů a distribuce, o provázanosti logistických činností v souvislosti s optimalizací, o komunikaci s partnery firmy. Dále zkoumá flexibilitu logistických procesů a způsob řízení a financování logistiky.

Šestá část dotazníku Organizace a lidské zdroje zjišťuje postoj vedení firmy ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, komunikaci mezi nimi a řešení konfliktů na pracovišti. Tato část je také zaměřena na otázky budování firemní kultury a informačních systémů (Vacek, 2001, s. 17 – 46).

Poslední část dotazníku se zabývá finančními údaji o firmě. Firmy byly požádány o vyplnění informací o svých aktivech, pohledávkách, závazcích, tržbách, odpisech či zisku. Ze získaných odpovědí je možné ohodnotit finanční zdraví firmy ve vazbě na zdraví inovačního prostředí. Z údaje o procentu z obrátu investovaných do inovací lze zjistit jak

silnou pozici má firma na trhu, zda je firma technologickým vůdcem či následníkem v oboru. Další otázky se týkají finančních dotací do inovační činnosti.

Pro vyhodnocení dotazníku byla použita metodika čtyřbodové stupnice. Každé z uvedených možných odpovědí byl přiřazen příslušný počet bodů. Nulová či velmi nízká inovační aktivita byla ohodnocena 1 bodem a vyskytovala se v odpovědích označených písmenem a. Nízkou inovační aktivitu obsahovaly odpovědi označené písmenem b a tato odpověď byla ohodnocena 2 body. Střední inovační aktivitu vykazovaly odpovědi c – firma za tuto odpověď získala 3 body. Nejvyšší počet bodů, tedy 4 body byly přiděleny odpovědím označeným písmenem d, které se vyznačovaly vysokým inovačním potenciálem. Podle počtu získaných bodů byly firmy rozděleny do čtyř tříd. V každé samostatné oblasti mohly firmy získat maximálně 24 bodů, z celého dotazníku pak 144 bodů. (viz tabulky 4 a 5)

Tabulka 4: Rozdělení oblastí do tříd podle počtu bodů

Třída	Rozmezí bodů	Inovační potenciál
A	21 – 24	Vysoký
B	16 – 20	Střední
AB	11 – 15	Nízký
C	6 – 10	Velmi nízký až nulový

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 5: Celkové rozdělení do tříd podle počtu bodů

Třída	Rozmezí bodů	Inovační potenciál
A	121 – 144	Vysoký
B	91 – 120	Střední
AB	61 – 90	Nízký
C	36 – 60	Velmi nízký až nulový

Zdroj: vlastní zpracování.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následovně:

Třída „A“: Firmy splňují přísné požadavky normy EN ISO 9000:2000. S největší pravděpodobností mají podchycen svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvíjení. Další postupy by měly být úzce specificky zaměřeny na konkrétní problematiku v inovačních aktivitách těchto firem v konfrontaci s chováním konkurence a budoucím vývojem odvětví. Do této třídy se zařadily firmy s převahou odpovědi d.

Třída „B“: Firmy v této třídě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. V jejich odpovědích převažují varianty c, to znamená, že jsou schopny dobře využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a v podstatě jsou připraveny pro implementaci inovačních aktivit. Pro tyto firmy je smysluplné svůj inovační potenciál dále rozvíjet.

Třída „AB“: Do této třídy jsou zařazeny firmy, jejichž prostředí sice není doposud připraveno pro práci s inovačními podněty a s inovačními strategiemi. Vydávají se ale správným směrem k završení potřebných změn jejich struktury a organizačních přístupů. Lze jim doporučit využít metodického vedení při zvládnutí základních reorganizačních aktivit a následně se mohou bez potíží včlenit do procesů systematického rozvíjení svého inovačního potenciálu.

Třída „C“: V poslední třídě se nacházejí firmy, které volily převážně odpovědi a. Jejich prostředí není nastaveno pro implementaci inovačních aktivit. Pokud se firmy chtějí

inovačními aktivitami zabývat, musí provést razantní změny v činnosti a organizaci příslušné oblasti. Teprve po provedení doporučených změn se firma může inovacemi dále systematicky zabývat (Vacek, 2001, s. 59).

Po obodování dotazníku bylo prováděno vyhodnocování a interpretace odpovědí. Z průměrného ohodnocení sledovaných oblastí vzešlo jejich následné pořadí.

8.1.2 Hlavní závěry pilotního výzkumu

Šetření ukázalo, že nejlépe firmy zvládají oblast strategie a plánování. Firmy jasně formulují své vize a cíle, které se stávají podkladem pro dlouhodobé plány, z nich pak vycházejí plány krátkodobé. Mnoho firem také dbá na to, aby s vizemi firmy byli seznámeni jejich zaměstnanci. Firmy sledují své náklady, ty převádí do finančních ukazatelů, podle kterých jsou posuzovány obchodní případy. Často inovace bývají už součástí podnikatelského plánu. Vedoucí pracovníci analyzují trh a jsou schopni reagovat na změny prostředí. Strategie je nedílnou součástí manažerských procesů.

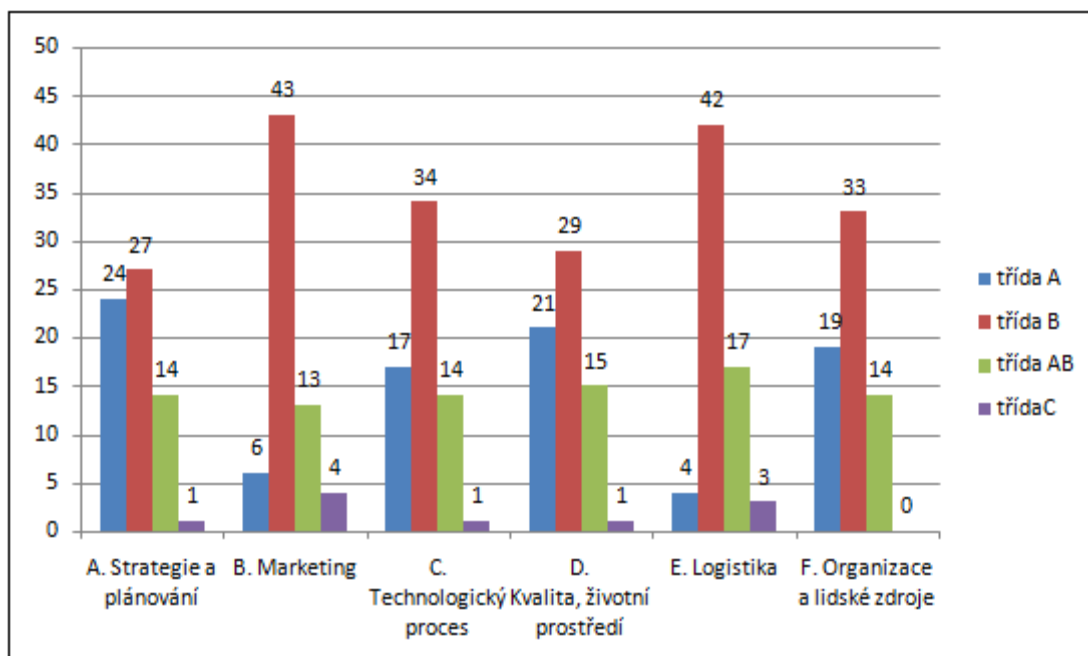
Druhou nejlépe hodnocenou oblastí byla organizace a lidské zdroje. Spokojenost zaměstnanců je pro firmy důležitým ukazatelem. Snaží se je motivovat a vytvářet pozitivní klima či zajistit klíčovým pracovníkům vyšší standardy. Pozornost je věnována i předcházení a řešení konfliktů na pracovišti. Všemi těmito a dalším činnostmi si firma snaží budovat vlastní firemní kulturu.

Oblast kvality a životního prostředí se pro firmy ukázala zvládnutá téměř stejně jako oblast organizace a lidských zdrojů. Kvalita se sleduje a údaje jsou systematicky vyhodnocovány. Firma se snaží optimalizovat procesy tak, aby minimalizovala náklady, současně ale také vyhověla požadavkům zákazníků. Kompetentní pracovníci mají přehled o předpisech týkajících se dopadu jejich činnosti na životní prostředí a jejich předepsaném rozsahu je dodržují. Některé firmy si cíleně vytváří image tzv. „zelené firmy“. Díky tomu také firmy myslí na vytváření rezervních zdrojů pro případ zvýšení nákladů v důsledku změn předpisů či norem týkajících se životního prostředí.

O něco méně zvládnutými oblastmi se v dotazníku projeví oblasti technologického procesu a marketingu. Firmy sice sledují nové technologie pro zajištění budoucí konkurenceschopnosti, zaznamenávají podněty ke změnám, ne všechny firmy si ovšem tyto změny mohou dovolit realizovat nebo dokonce na ně vytvářet zdroje. V oblasti marketingu je silnou stránkou firem orientace na zákazníka. Firmy sledují a analyzují požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňují při přípravě marketingových aktivit a volbě marketingové strategie. Naopak slabší stránkou firem je využívání a zpracovávání informací o aktivitách vývojových trendů na trhu. Několik z oslovených firem dokonce uvedlo, že u nich neexistuje propojenost mezi marketingem a finančním plánováním.

Nejhůře hodnocenou se stala oblast logistiky. U oslovených MSP se úroveň logistika ukázala jako velmi nízká. Logistika je komplexní činnost, přesto ve většině dotazovaných podniků jsou logistické aktivity sledovány a vyhodnocovány samostatně. Propojením těchto činností lze celý proces zefektivnit, zkvalitnit nebo i zlevnit.

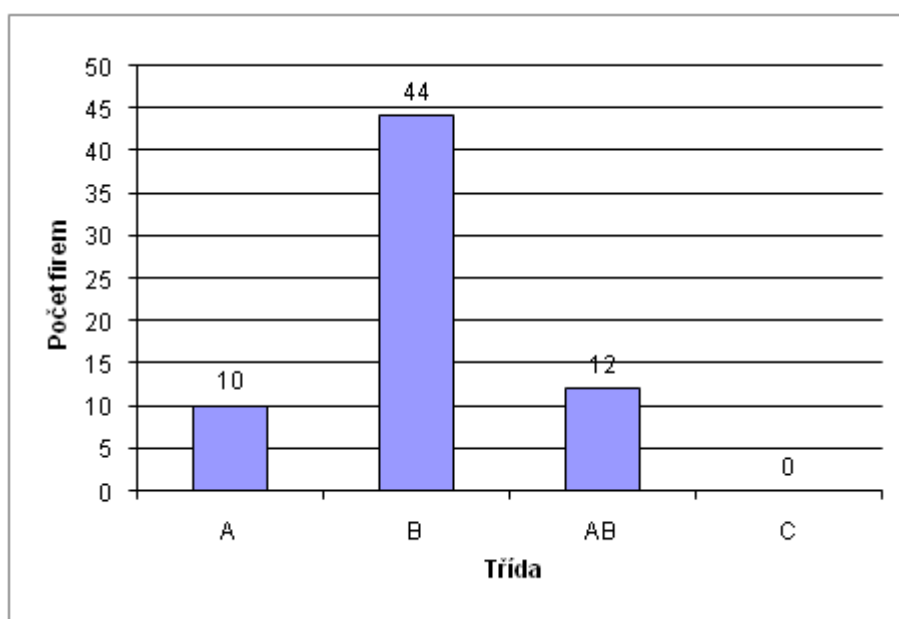
Zastoupení firem v jednotlivých třídách ukazuje obrázek 4:



Obrázek 4: Zastoupení firem v inovačních třídách

Zdroj: interní materiály pilotního průzkumu.

Z celkového hodnocení inovačního potenciálu se z 66 firem do třídy A zařadilo 10 firem. Těchto 10 firem vykazovalo vysoký inovační potenciál. Je velmi pravděpodobné, že tyto firmy budou úspěšné v konkurenčním boji i na světovém trhu. 45 firem bylo zařazeno do třídy B, která znamená střední inovační potenciál. Tyto firmy většinou nemají ambice stát se lídrem na trhu, jsou ale velmi schopné udržet si svou konkurenční pozici, se kterou jsou i spokojené. Zbýlých 11 firem se nachází ve třídě AB. Tyto firmy vykazují nízký inovační potenciál. Prostředí firem není připraveno na práci s inovačními podněty, strategiemi či samotnými inovacemi a jejich implementaci. Do poslední třídy C, třídy s nulovým či velmi nízkým inovačním potenciálem, nebyla zařazena žádná firma. Z uvedených výsledků lze konstatovat, že MSP zařazené do Technologického profilu ČR vykazují střední úroveň inovačního potenciálu a jsou dostatečně připravené ho využít pro práci s inovacemi. Rozdělení firem do tříd ukazuje graf obrázek 5:



Obrázek 5: Rozdělení firem do tříd

Zdroj: interní materiály pilotního průzkumu.

Pro posouzení závislosti potenciálu a zdraví MSP byl použit indikátor výkonnosti a tvorby ekonomického zisku IN99. Indikátor IN99 je bonitní a vypovídá o tvorbě hodnoty podniku (podobně jako indikátor EVA). Vychází-li hodnota indikátoru vyšší než 2,07, jde o pozitivní signál, že podnik tvoří novou hodnotu pro jeho vlastníky. V případě, že hodnota vychází v rozmezí 0,684 až 2,07, výsledek nelze jednoznačně zhodnotit. Pokud se ale

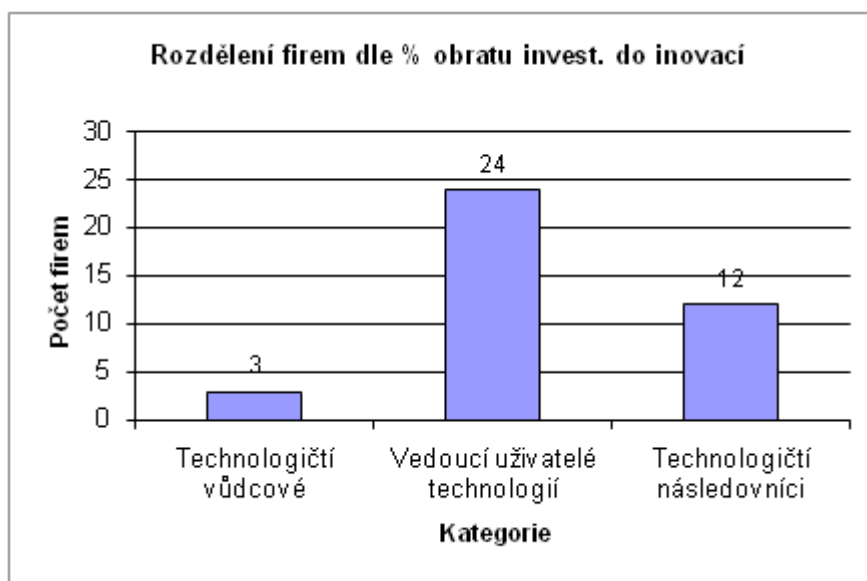
hodnota nachází pod 0,684, jde o negativní signál, že netvoří hodnotu pro vlastníky, případně ji ničí. (vision.cz) Vzorec byl vypočítán dle vztahu 1:

$$IN99 = -0,017 * A/CZ + 4,573 * EBIT/A + 0,481 * VÝN/A + 0,015 * OA/(KZ + KBÚ) \quad (1)$$

Konkrétní hodnoty indikátorů byly vypočítány z účetních závěrek jednotlivých firem za období roku 2003. Z 66 MSP účetní závěrku vyplnilo 50 firem, u dalších 8 podniků bylo možné potřebné údaje dohledat ve výroční zprávě. Zbýlých 8 firem bylo z šetření inovačního zdraví vyřazeno. Z vypočtených indexů vyplynulo, že 12 firem vytváří kladný ekonomický zisk, tedy dosahují hodnoty IN99 vyšší než 2,07. 17 firem bylo zařazeno do zóny hodnot 1,42 – 2,07, charakterizující zdravé firmy – je tedy možné, že spíše vytvářejí hodnotu pro vlastníka. Do šedé zóny hodnot 1,08 – 1,42 se zařadily 3 firmy – u těchto firem z indikátoru IN99 opravdu nelze určit, zda vytvářejí hodnotu. U 15 podniků hodnota indikátoru poukazuje na možné přetrvávající finanční problémy – firmy vykazovaly hodnoty indikátoru 0,684 – 1,089 a lze usoudit, že spíše hodnotu netvoří. Hodnoty menší než 0,684 dosáhlo 11 firem, tyto firmy vykazují záporný ekonomický zisk.

Analýza dat ukázala, že ačkoliv byl u všech podniků zjištěn inovační potenciál, 15 z nich má přetrvávající finanční problémy a 11 dokonce vykazuje záporné hodnoty ekonomického zisku. Proto se řešitelský tým rozhodl pro test závislosti finančního zdraví firmy, tzn. hodnoty indikátoru IN99 a hodnoty inovační schopnosti v jednotlivých třídách. Test byl proveden na základě regrese podmíněnými průměry při využití analýzy rozptylu. Korelační závislost se ovšem prokázat nepodařilo.

V rámci průzkumu připravenosti MSP k práci s inovacemi, byly firmy požádány o vyplnění údaje o procentu z obratu, který investují do inovací. Z 66 společností tento údaj uvedlo 39 firem. Na základě svých zkušeností řešitelský tým shledal, že soubor 39 prvků je dostatečný pro zkoumání hromadných jevů. Údaje byly seřazeny a rozděleny do 3 skupin (viz obr. 6). Kritériem bylo procento z obratu investované do inovací.



Obrázek 6: Rozdělení firem dle % investovaného do inovací

Zdroj: interní materiály pilotního průzkumu.

Technologičtí vůdcové jsou firmy vysoce orientované na oblast výzkumu a vývoje. Většinou mají svá vlastní výzkumná pracoviště nebo úzce spolupracují s vysokými školami a výzkumnými organizacemi. Jedním z jejich příjmů je výnos z prodeje licencí. Technologičtí vůdcové investují do inovací 20 a více procent z obrátu. Do této kategorie byly zařazeny 3 společnosti.

Vedoucí uživatelé technologií pozorně sledují trh s novými technologiemi a uzavírají licenční smlouvy s vlastníky patentů a ochranných značek. V této kategorii se nachází 24 firem, které do inovací investují 5 – 20 % z obrátu.

Zbýlých 12 firem investovalo do inovací méně než 5 % z obrátu. To znamená, že se zařadily do kategorie technologických následovníků. Tyto firmy spoléhají na jiné prostředky k udržení konkurenceschopnosti. Těmi mohou být atraktivní design, diference produktu či služeb.

Po dokončení pilotního výzkumu řešitelský tým vyvodil závěr, že v ČR převládají MSP se středním inovačním potenciálem a firmy, které jsou vedoucími uživateli technologií (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, s. 101 – 108).

8.2 Metodika vlastního výzkumu

Záměrem práce je zhodnocení inovačního potenciálu vybraných podniků v současnosti a komparace výsledků s výsledky, získanými z pilotního šetření, identifikace bariér, omezujících inovační aktivity a otestování závislosti inovačního potenciálu a finančního zdraví podniků.

8.2.1 Formulace výzkumných otázek a vědeckých hypotéz

V první fázi projektu byla provedena rešerše odborné literatury a pilotního výzkumu za účelem poznání současné problematiky v oblasti inovací a zjištění stavu inovačního potenciálu vybraných podniků v předchozích letech.

K naplnění cílů DP bylo v roce 2014 realizováno šetření, navazující na pilotní projekt. Na začátku šetření byly formulovány výzkumné otázky, konkretizované statistickými hypotézami.

Výzkumná otázka č. 1: „Jak se mění úroveň inovačního potenciálu vybraných podniků v čase?“

Otázka vychází z předpokladů, že se v letech zesiluje důležitost VaV, velmi rychle se rozvíjí vědecký pokrok a inovace přinášejí významné konkurenční výhody.

H₀1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku nezávisí na jeho úrovni v minulosti.“

H₁1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku závisí na jeho úrovni v minulosti.“

Výzkumná otázka č. 2: „Jaký je vztah mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím vybraných podniků?“

H₀2: „Hodnota inovačního potenciálu podniku nezávisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

H₁1: „Hodnota inovačního potenciálu podniku závisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

Výzkumná otázka č. 3: „Jaký je vztah mezi finančním zdravím v současnosti a finančním zdravím v minulosti stejného podniku?“

H₀3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 nezávisí na jeho hodnotě v minulosti.“

H₁3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 závisí na jeho hodnotě v minulosti.“

8.2.2 Sběr dat

Průzkum byl zaměřen na firmy, které v roce 2004 spolupracovaly s řešitelským týmem TUL. Šetření bylo opět prováděno dotazníkovou formou, jednalo se o kvalitativní průzkum, který je založen na výpovědích respondentů. Účelem šetření bylo zhodnocení inovačního potenciálu firem, finančního zdraví podniků a identifikace faktorů, omezujících inovační aktivity. Jelikož se jedná o šetření, které má za úkol provést komparaci výsledků určitých společností za určité časové období, nebyl prováděn náhodný výběr. Základní soubor byl získán od řešitelského týmu TUL. Obsahoval 66 ekonomických subjektů, které se zúčastnily pilotního projektu.

Sběr dat proběhl elektronickou formou – tedy pomocí emailových adres oslovených firem. Pokud to bylo nutné, byl doplněn o telefonický kontakt. Emailové adresy a telefonní čísla byla získána prostřednictvím internetu z firemních webových stránek.

Od pilotního průzkumu uběhlo již 10 let, proto byl základní soubor firem prověřen. U každé firmy byly dohledány na internetu její webové stránky a zjištěny dostupné informace. Autorka sondovala, zda firmy existují, pokračují v původní činnosti a zda stále splňují podmínky MSP. Bylo zjištěno, že jedna z firem ukončila svou činnost a 2 firmy se spojily s jinými společnostmi, čímž jejich počet zaměstnanců přesáhl 250 a firma již

nesplňuje podmínky MSP. Základní soubor pro šetření se tedy zúžil na 63 společností, u nichž se předpokládá proinovační zájem.

Těmto 63 respondentům byl zaslán dotazník s návodem na vyplnění. Záměrem diplomové práce bylo srovnání prováděného šetření s pilotním průzkumem inovačního potenciálu. Aby byla možná komparace výsledků, hlavní část dotazníku, který firmy obdržely, se shodovala s dotazníkem, který byl použit v pilotním výzkumu. Dotazník byl dále doplněn o otázky zjišťující bariéry inovačních aktivit, vynaložené náklady na inovace, přijaté tržby za inovace, počet realizovaných inovací a přihlášených patentů po roce 2004. Vzor dotazníku je uveden v příloze 1, text průvodního dopisu v příloze 2.

Dotazníky byly rozeslány emailem ve dvou kolech. Pokud firma na žádný z emailů nereagovala, přistoupila autorka k telefonickému kontaktu s pokusem přesvědčit respondenty ke spolupráci. Z 63 rozeslaných dotazníků se podařilo získat 32 vyplněných zpět, což činí návratnost 50, 8 %. V ekonomické praxi se taková návratnost považuje za úspěšnou. Autorka tuto úspěšnost přisuzuje telefonickým rozhovorům a faktu, že se mohla odkazovat na pilotní výzkum Technické univerzity v Liberci. Při oslovení firem elektronickou cestou se navrátilo pouze 9 dotazníků, zbylých 23 dotazníků tedy připadá telefonickým hovorům.

U mnoha dotazníků se ovšem objevil společný jev, kdy respondenti vyplnili jen první část dotazníku, která obsahovala uzavřené otázky – tento jev byl nejčastěji zaznamenán u firem, které byly kontaktovány telefonicky. Autorka se domnívá, že to mohlo být způsobeno délkou dotazníku – ta činila 13 stránek a tak se dotazník mohl zdát časově náročný – nebo neochotou dohledávat potřebné informace k vyplnění otevřených otázek. Někteří vedoucí představitelé firem uváděli, že potřebné údaje nejsou vůbec sledovány a zaznamenávány.

8.2.3 Zpracování dat

Prvním krokem zpracování dat bylo přiřazení bodů k odpovědím v dotazníku. V uzavřených otázkách byl odpovědím označeným písmenem a přiřazen 1 bod, to znamená nulový či velmi nízký inovační potenciál. Pokud firma zvolila odpověď b, označující nízký inovační potenciál, obdržela za ni 2 body. Odpovědi c, vykazující střední

úroveň inovačního potenciálu, byly ohodnoceny 3 body. Nejvíce bodů, tzn. 4, získaly odpovědi d, které se vyznačovaly nejvyšším inovačním potenciálem. Příslušné body byly ručně zaznamenány do tabulek v prostředí MS Excel, kde bylo možné provádět jednoduché statistické operace. U každé firmy bylo provedeno sečtení bodů v jednotlivých oblastech a celkové sečtení bodů. Podle výsledků pak byly firmy zařazeny do příslušných tříd inovačního potenciálu. Dále byl pro každou otázku i oblast vypočten jednoduchý aritmetický průměr. Z něj bylo možné odvodit ohodnocení inovačního potenciálu celého vzorku. V prostředí MS Excel byly k výsledkům vytvořeny i odpovídající grafy.

Část dotazníku zjišťující faktory omezující inovační aktivity byla postavena na bázi hodnotící škály. Autorka sestavila 7 nejčastějších faktorů s pomocí statistik, dostupných na webových stránkách Českého statistického úřadu a firmám dala prostor doplnit jeden omezující faktor, pokud ho považovaly za významný. Pak byly požádány, aby jednotlivé faktory seřadily do pořadí podle významnosti faktoru, kdy 1 je nejvýznamnější faktor omezující inovační aktivitu a 8 nejméně významný faktor.

Poslední částí dotazníku obsahovala tabulku, zjišťující finanční zdraví podniku. Firmy byly požádány o vyplnění údajů o jejich celkových aktivech, finančním majetku, krátkodobých pohledávkách a závazcích, vlastním kapitálu, celkových tržbách, cizích zdrojích, odpisech, oběžných aktivech a zisku. Údaje posloužili jako podklad pro vypočítání ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti a především indexu IN99, který poskytuje hrubý náhled na tvorbu zisku ve firmě. Většina firem ale tyto údaje nevyplnila, proto autorka využila možnost dohledat informace ve Sbírce listin.

Sbírka listin je veřejně přístupný archiv listin, které jsou obchodní společnosti povinny zakládat do této sbírky. Mezi listiny patří především účetní závěrka, společenská nebo zakladatelská smlouva, výroční zpráva, různá soudní rozhodnutí či posudky znalců. Sbírka je vedena Ministerstvem spravedlnosti ČR a dostupná na internetovém serveru www.justice.cz.

Nejprve byly manuálně vypsány údaje z účetních závěrek za roky 2011, 2012 a 2013 a pro srovnání údaje z let těsně před provedením pilotního průzkumu – 2001, 2002 a 2003.

Nejvíce dostupné se ukázaly data z let 2002 a 2012 a ty byly vybrány pro následné šetření. Z celkového počtu 63 firem se podařilo dohledat kompletní data u 40 firem.

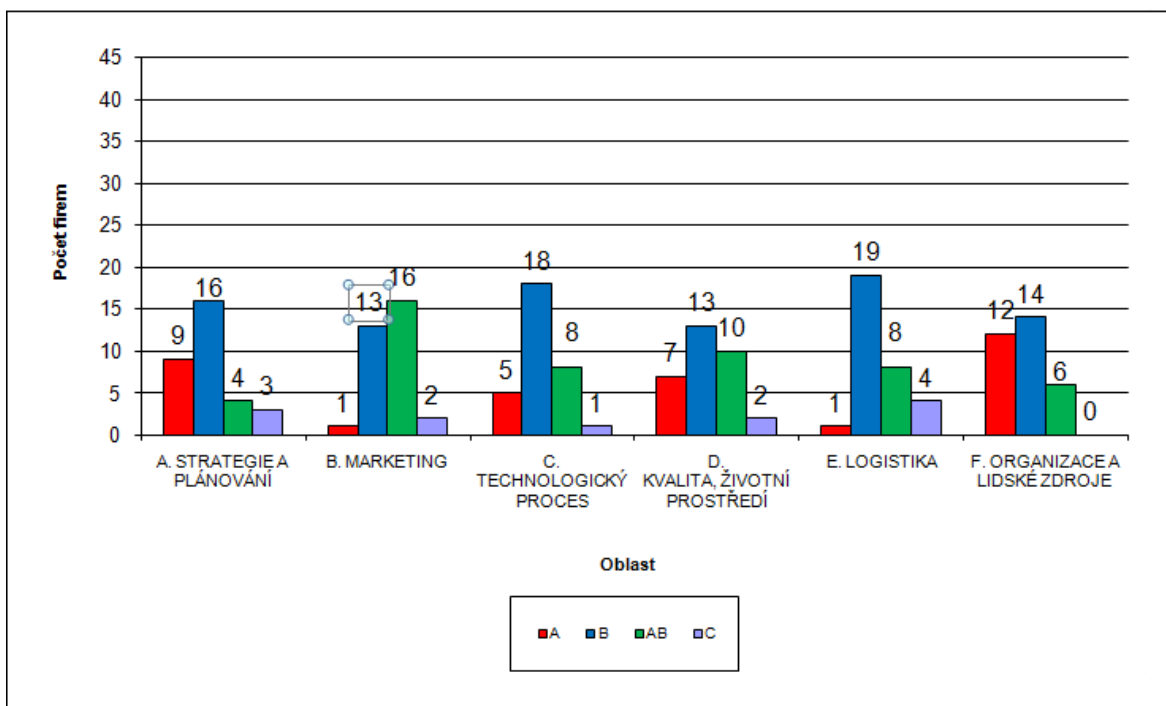
Odpovědi na otevřené otázky, jakými byly pro přehlednost také zaznamenány do prostředí MS Excel, ale kvůli jejich nízké četnosti neměly požadovanou vypovídací schopnost, a proto nebyly zařazeny do šetření.

8.3 Hlavní výsledky dotazníkového šetření

Vyhodnocení provedeného šetření u vybraných podniků bylo realizováno v pěti etapách. První etapa zkoumá současnou připravenost a potřeby MSP pro práci s inovacemi. V druhé etapě je provedena komparace s pilotním průzkumem. Třetí etapa sonduje významnost bariér omezující vytváření inovací. Čtvrtá etapa výzkumu vyšetřuje finanční zdraví vybraných podniků. Poslední etapa se zabývá statistickým testováním závislosti mezi ukazateli inovačního potenciálu a finančního zdraví.

8.3.1 Vyhodnocení zkoumaných oblastí

Po obodování jednotlivých otázek byly spočítány průměrné hodnoty, kterých dosáhla každá otázka i oblast. Celkové rozdělení do tříd znázorňuje obrázek 7. Provedené průměrné zhodnocení zkoumaných oblastí ukázalo, že nejlépe zvládnutou se pro firmy stala oblast organizace a lidské zdroje. Téměř na stejné úrovni firmy zvládají oblast strategie a plánování. Za nimi se v problematičnosti zařadila oblast technologický proces, následovaná kvalitou a životním prostředím. Jako nejvíce problémové se ukázaly oblasti marketingu a logistiky.



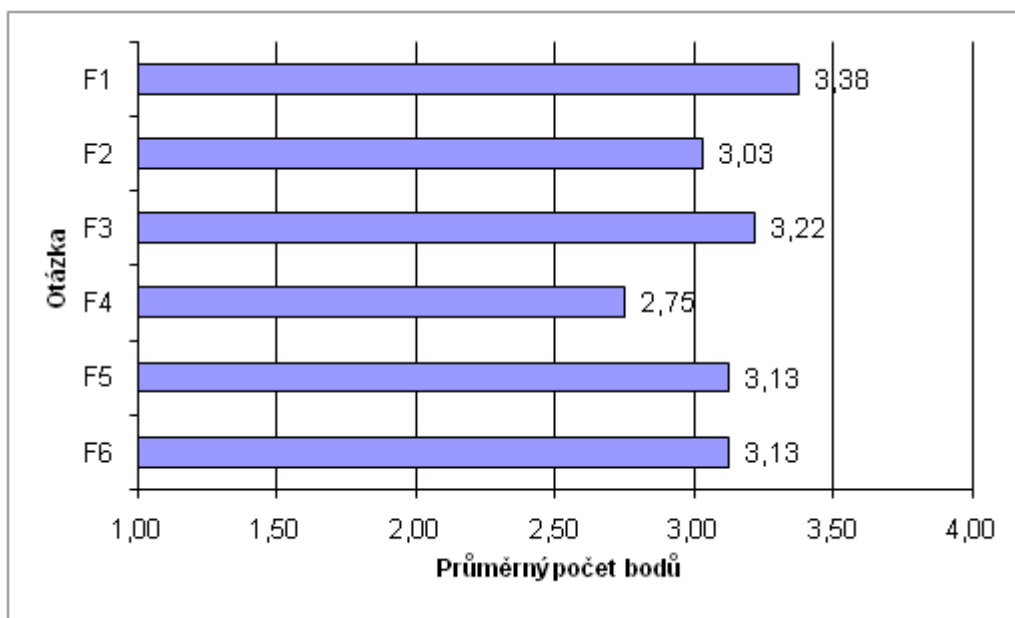
Obrázek 7: Zastoupení firem ve třídách dle oblasti analýzy

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejlépe hodnocenou se stala oblast **organizace a lidské zdroje**, obdržela průměrně 18, 63 bodů z maximálně možných 24 bodů. Lze uvažovat, že vybrané MSP mají solidní základ pro rozvíjení své firemní kultury. Pro pojem firemní kultura neexistuje jednoznačná definice. Autorka ji chápe jako charakteristický soubor postupů, norem, hodnot, vzorců jednání a zvyklostí, který společnost odlišuje od konkurentů v očích zákazníků i obchodních partnerů. Průzkum ukázal, že budování vlastní firemní kultury se pro společnosti stává jedním z důležitých faktorů podnikatelských vizí a snaží se jí včleňovat do svých dlouhodobých plánů, z toho ale vyplývají i vysoké nároky na podnikový informační systém. Do popředí zájmů vedoucích pracovníků se také dostává spokojenost a motivace zaměstnanců. Protože spokojený a správně motivovaný zaměstnanec je pro firmu přínosem. Firmy zjišťují spokojenost svých pracovníků, snaží se efektivně řešit konflikty na pracovišti a věnují čas vytváření solidnímu motivačnímu systému. Všechny tyto činnosti přispívají k budování a udržení pozitivního firemního klima.

Jak ukazuje obrázek 8, ve zkoumané oblasti organizace a lidské zdroje si firmy nejlépe vedou v otázce spokojenosti zaměstnanců (otázka F1). Firmy pravidelně nebo nahodile monitorují spokojenost zaměstnanců a zjištěné informace jsou schopny využít při vzdělávání zaměstnanců a formování personální politiky. Slabší stránkou této oblasti se

ukázalo řešení konfliktů na pracovišti (otázka F4). Několik firem monitoruje vznik a vývoj konfliktů a podle toho se snaží činit příslušná opatření. Většina z dotazovaných ovšem uvedla, že řešení konfliktů je ponecháno v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka, s tím, že o významných rozporech informuje management.



Obrázek 8: Průměrné hodnocení otázek v oblasti organizace a lidské zdroje
Zdroj: vlastní zpracování.

V oblasti organizace a lidské zdroje se do třídy A zařadilo 12 firem, do třídy B 14 firem, do třídy AB bylo zařazeno 6 firem a třída C neobsahovala žádnou firmu.

Firmy ve **třídě A** lze charakterizovat jako společnosti s plochou organizační strukturou, jasně definovaným dělením pravomocí i odpovědnosti. Každý zaměstnanec je zapojen do systému kariérního růstu a na jeho základě je vypracován i motivační systém. Konflikty na pracovišti jsou analyzovány z hlediska přínosu pro firmu, je v nich spatřován i zdroj podnětů pro možné zvyšování její budoucí výkonnosti. Pro ploché organizační struktury je nezbytný implementovaný a ze strany zaměstnanců zvládnutý a především používaný informační systém.

Firmy ve **třídě B** mají ve svých strategiích zakotveno promyšlené budování firemní kultury. Kromě hmotné stimulace je pozornost vedoucích pracovníků věnována oblasti sociálního zázemí a selektivnímu růstu pracovníků ve snaze motivování zaměstnanců. Nadstandardní prostředí pro klíčové zaměstnance je kompenzováno vyššími nároky na

přebírání odpovědnosti a zvládnutí informačního systému společnosti. K tomuto jsou ve firmě nastaveny odpovídající kontrolní mechanismy.

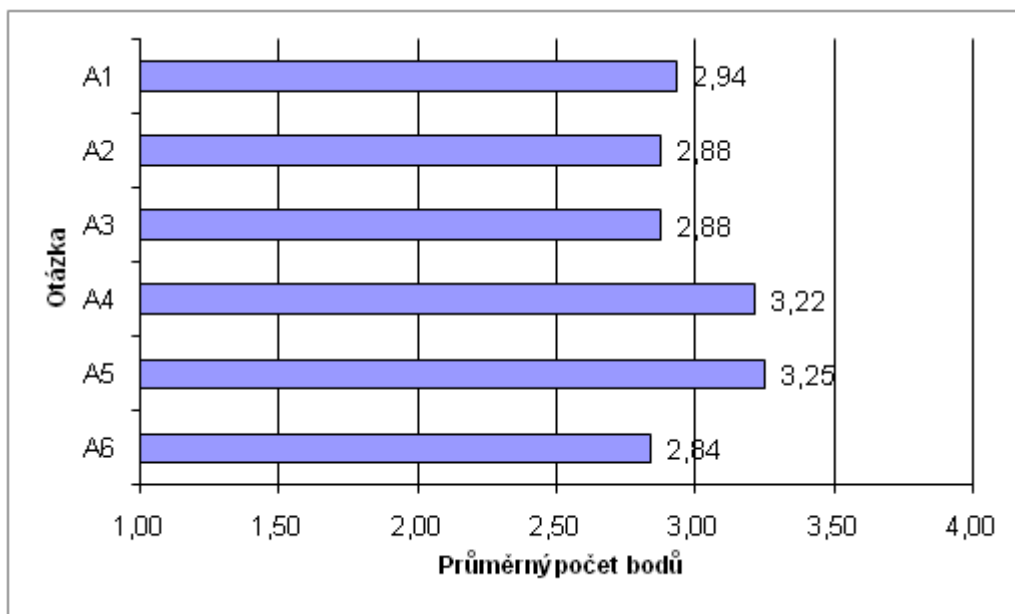
Liniové organizační struktury dominují ve firmách, které se zařadily do **třídy AB**. K řízení jsou využíváni nižší vedoucí pracovníci, na které jsou delegovány určité pravomoci. Zaměstnanci jsou stimulováni systémem výkonnostních odměn a sankcí. Komunikace odpovídá potřebám a možnostem liniové struktury – povětšinou probíhá mezi pracovníky pouze formální komunikace. Pojem firemní kultura je ve firmě znám, pro její komplexní rozvoj ovšem nejsou dostatečné prostředky a tak se ji management firmy snaží substituovat efekty, které podporují image firmy.

Firmy ve **třídě C** se soustředí na obhájení své aktuální pozice na trhu a udržení životaschopnosti pro nejbližší budoucnost, proto budování firemní kultury není věnována systematická pozornost a spoléhá se na to, že se utvoří samovývojem. Vedení firmy je založeno na charismatické pozici vedoucích pracovníků, kteří mají pro vykonávání svých povinností nastaveny liniové vazby, zároveň ale nesou veškerou zodpovědnost za chod firmy (Vacek, 2001, s. 65).

Dotazník ukázal, že druhou nejlépe hodnocenou se stala oblast **strategie a plánování**, která získala 18 bodů z 24 možných. Oblast zkoumá propracovanost podnikatelského plánu firmy. Podnikatelský plán obvykle obsahuje hlavní cíle a vize společnosti, určení potencionálních trhů, identifikaci konkurence, marketingové strategie, finanční plány či analýzu slabých, silných stránek a možných hrozeb a příležitostí. Pokud chce podnik přemýšlet o inovacích, měl by mít znalosti a přehled o všech těchto faktorech a oblast strategie a lidských zdrojů plně zvládnutou.

Na obrázku 9 lze vidět, že velmi dobře se podnikům daří převádět své vize a cíle do jasných ukazatelů finančního plánu nebo alespoň sledovat náklady s ohledem na provozní zisk (otázka A5). Větší část podniků dokáže také celkem obstojně pracovat se změnami svých plánů (otázka A4). Nepatrně méně bodů firmy dostaly za projektové řízení, plánování inovačních programů a seznamování zaměstnanců s vizí firmy. Přesto se ale dá říci, že firmy samy mají zájem na tom, aby zaměstnanci byli seznámeni s obsahem vize. Projektové řízení v podnicích je na vyšší úrovni, bere v úvahu aktuální tržní příležitosti

a bývá v souladu se strategií firmy. Plán inovačních programů se vytváří spíše na kratší období, obvykle na 1 rok a firmy přistupují k inovacím v případě, že jsou k tomu donuceny aktivitou konkurence.



Obrázek 9: Průměrné hodnocení otázek v oblasti strategie a plánování

Zdroj: vlastní zpracování.

V oblasti strategie a plánování bylo do třídy A zařazeno 9 firem, do třídy B 16 firem, 4 firmy se nachází ve třídě AB a 3 firmy ve třídě C.

Ve firmách, které se zařadily do **třídy A**, existuje strategické řízení s jasně definovanými cíli a stanovenými způsoby jejich dosažení. Skrze organizační strukturu umožňuje projektové řízení účelně řídit průběh procesů v podniku a operativně je usměrňovat tak, aby pro firmu dosahovaly optimálního efektu. Firmy mají již vžitou firemní kulturu a jsou schopny ji dále rozvíjet. Důležitým aspektem úspěšnosti těchto podniků je znalost aktivit konkurentů a potřeb zákazníků.

Firmy ve **třídě B** mají také fungující strategické plánování a vybudované základy projektového řízení, ovšem přenos informací není natolik flexibilní, aby podchycoval případné odchylky od plánu a umožňoval tak na ně adekvátně reagovat změnami plánu. Lze také zachytit základy firemní kultury a zájem o využití schopností zaměstnanců.

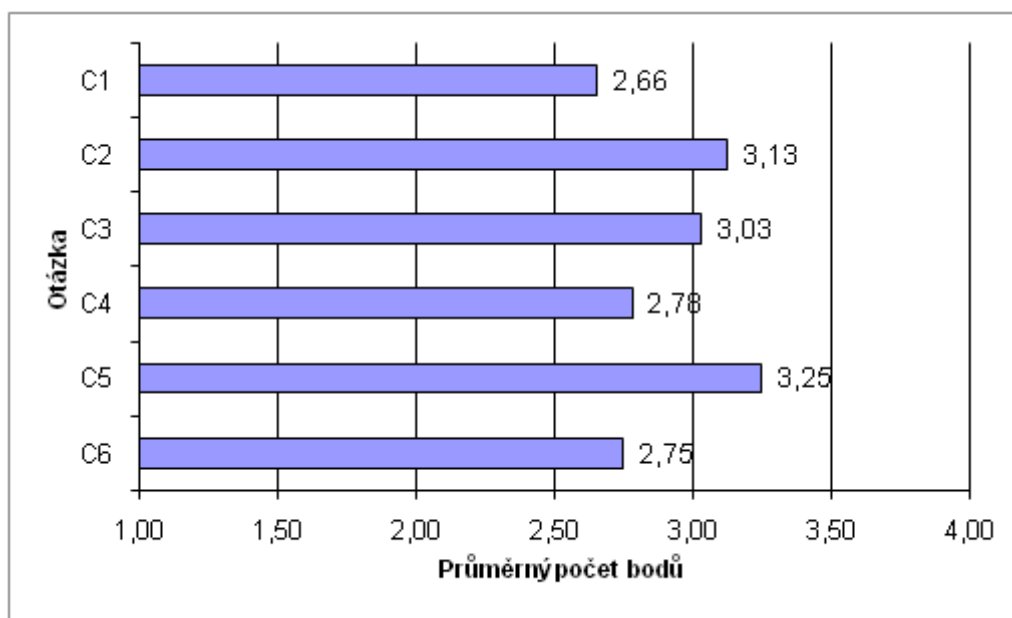
Lze uvažovat, že ve firmách **třídy AB** převažuje liniový typ řízení a firmy jsou schopny strategicky řídit svoji přítomnost i nejbližší budoucnost. Přesto systém přenosu informací není v podnicích příliš rozvinutý ani účinný a proto když dochází ke změnám okolního prostředí, v plánování převládá rigidita. Projektové řízení se v těchto firmách téměř nevyskytuje.

Firmy ve **třídě C** se vyznačují absencí strategického plánování. Kvůli častému existenčnímu ohrožení se jejich aktivity soustřeďují na přítomnost a firmy nepovažují na účelné plánovat do budoucna či vytvářet si budoucí postavení na trhu. Procesy ve firmě nejsou definovány a firma se jimi nezabývá (Vacek, 2001, s. 60).

Oblast **technologický proces** je pro firmy třetí nejlépe zvládnutou. Technologický proces není pouze souborem technických činností vedoucí ke zhotovení určitého výrobku. V širším pojetí se o technologických procesech v podniku dá přemýšlet i jako o znalostech a povědomí o technologiích. Tato oblast zkoumá, zda je zavedeno sledování vývoje nových technologií a know-how v oboru, v souvislosti s budoucí konkurenceschopností firmy. Otázky zjišťují, jak firmy přistupují ke změnám používaných technologií a zda sbírají podněty k provádění změn technologických procesů, pokud ano, tak odkud je získávají a především, zda s nimi dokážou dále pracovat a efektivně je využívat. Poslední tři otázky se týkají finanční stránky technologického procesu. Sondují, zda jsou firmy schopny cíleně vytvářet zdroje na budoucí vývoj, zkoumají metodiku kalkulace výrobních nákladů, jejich další sledování ve firmě a posuzují investiční návratnost plánovaných změn ve firmě. Oblast získala v celkovém hodnocení 17, 59 bodů.

Z obrázku 10 je patrné, že nejmenší problémy mají firmy s tvorbou metodiky pro kalkulaci nákladů. Náklady se pečlivě sledují, průběžně se vyhodnocují, firma s nimi dále pracuje a je také schopna operativně reagovat na případné změny (otázka C5). Se změnami používaných technologií je počítáno a jsou zaváděny v souladu s dlouhodobými plány, ne vždy už se ale vyhodnocuje jejich účinek. Podněty, nové nápady a invence firmy sbírají z externího i interního prostředí a ve většině firem je zaveden systém práce s těmito podněty. Téměř na stejné úrovni problematičnosti se nachází posuzování investiční návratnosti změn a tvorba zdrojů určených na vývoj. Pouze u důležitých a finančně náročných projektů se provádí finanční analýza, jinak se návratnost investic v podnicích

vyčísluje pouze v hrubých odhadech. Další rozvoj a technologický vývoj by pro firmy byl užitečný, proto se snaží zajišťovat na něj prostředky z různých dostupných zdrojů, avšak ne vždy se to daří, případně získané prostředky nepokrývají požadovanou výši. Nejméně bodů firmy získaly za otázku C1, tedy sledování nových technologií v oboru s cílem zajistit budoucí konkurenceschopnost v oboru. Pracovníci sice mohou začleňovat poznatky ze sledování vývoje nových technologií do procesů, které v podnicích probíhají, ale většinou vývoj know-how sledují jen z vlastní iniciativy. Sledování aktuálních trendů ve vývoji technologií se může zdát jako nestrategické pro udržení budoucí konkurenceschopnosti, ale z výsledků výzkumu se lze domnívat, že firmy sledování nových technologií nevěnují tolik pozornosti z finančních důvodů – otázka C6 vypovídá, že firmy na změnu technologií stejně nemají dostatek finančních prostředků.



Obrázek 10: Průměrné hodnocení otázek v oblasti technologického procesu

Zdroj: vlastní zpracování.

V oblasti technologického procesu se do třídy A zařadilo 5 firem, do třídy B 18 firem, ve třídě AB se nachází 8 firem a jedna firma ve třídě C.

O firmách ve **třídě A** se lze domnívat, že ve svém oboru jsou technologičtí vůdcové. Sledování vývoje v oblasti technologií je důležitou součástí firemní strategie. Firmy působí ve velmi ambiciózních tržních prostředí a kvůli neustálému tlaku konkurence je v jejich vlastním zájmu vyhledávat zdroje a podněty k provádění změn. Ty vyhledává jak

v interním tak i externím prostředí firmy a dále je shromažďují, analyzují, třídí a pravidelně hodnotí. Proces provádění změn je plánovaná činnost, financovaná z rozpočtu firmy.

Firmy ve **třídě B** nepodceňují význam inovací v oblasti technologických procesů. Dokonce zde existuje systém sledování podmětů ke změnám, který je v kompetenci určených pracovníků. Firmy ale nemají ambice stát se technologickým leadrem v oboru, zaměřují se spíše na účinnou imitaci tržních vůdců, proto se efektivita inovační činnosti nedá srovnávat s konkurenty. Prostředky na určený vývoj se firmy snaží zajišťovat z různých zdrojů.

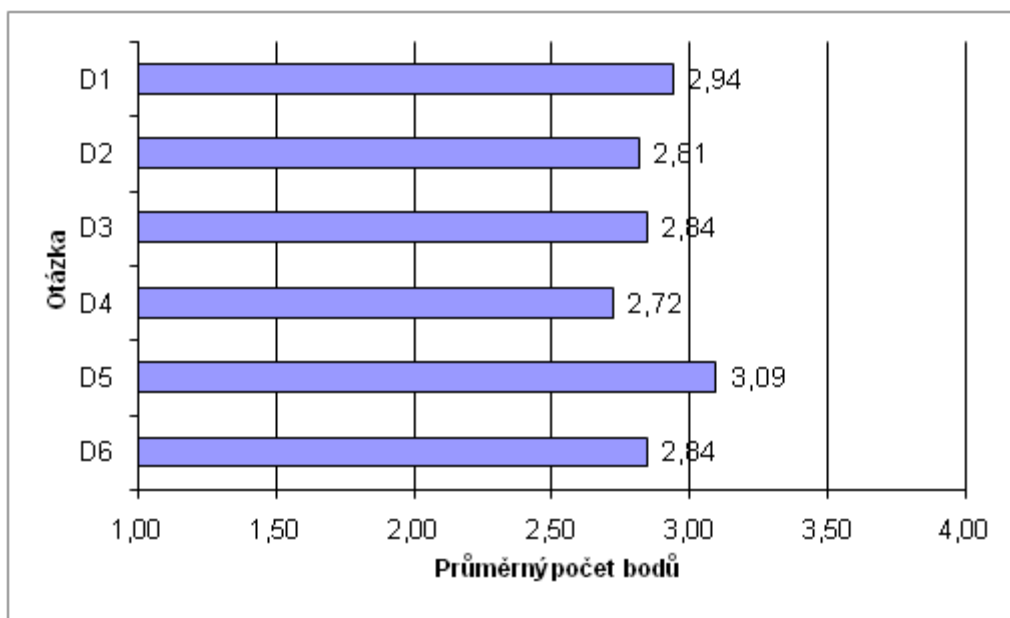
Pro firmy ve **třídě AB** by byl vývoj velmi prospěšný, ovšem aktuálně není ve firmách finančně zabezpečen. Firemní interní prostředí dává možnost nalézat podněty k technologickým změnám. S těmito podněty většinou přicházejí klíčoví tvůrčí pracovníci firmy, kteří také rovněž sledují vývojové trendy v oboru. Externí prostředí firma nesleduje systematicky, pokud ovšem uvažuje o změnách, zavádějí se pod tlakem vnějšího prostředí.

Pro firmy ve **třídě C** je nejdůležitější řešit své aktuální problémy. Vývoj a změny v technologiích jsou pro ně finančně nedosažitelné nebo se jich bezprostředně nedotýkají. Pokud se přesto ve firmě provádějí investice, jejich návratnosti se věnuje malá pozornost a většinou se vůbec nevyčísľují. Nákladovost stávající technologie je chápána jako konstantní prvek, proto se nesleduje její nákladovost (Vacek, 2001, s. 62).

Oblast **kvality a životního prostředí** se ukázala téměř stejně zvládnutá pro firmy jako oblast technologického procesu. Oblast získala 17, 25 bodů. V poslední době se kvalita a životní prostředí stávají velmi diskutovanými tématy. Firmy si tuto skutečnost uvědomují a vědí, že zavádění postupů týkajících se této oblasti pomáhá firmě zvyšovat její výkonnost a identifikovat se u obchodních partnerů a především zákazníků.

Hodnocení otázek v oblasti vykazovalo jen nepatrné rozdíly (viz obr. 11). Přesto si firmy nejlépe vedly v otázce D5 – firmy mají zavedený systém kvality, některé dokonce certifikovaný. Údaje z něj jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů. Procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na výrobu i servis. Ze šetření vyplývá, že firmy nepatrně upřednostňují oblast kvality před životním prostředím. Největší část firem dobře zná přepisy týkající se dopadu jejich

činnosti na životní prostředí, tyto normy ale dodržují většinou jen v jejich předepsaném rozsahu. Ve výzkumu se ale objevilo i 7 firem, které si cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí – směřují k tomu, aby se do povědomí zákazníků a obchodních partnerů zapsaly jako tzv. zelené firmy.



Obrázek 11: Průměrné hodnocení otázek v oblasti kvality a životního prostředí
Zdroj: vlastní zpracování.

Do třídy A bylo zařazeno 7 firem, do třídy B 13 firem, do třídy AB 10 firem a do třídy C byly zařazeny 2 firmy.

Třída A reprezentuje firmy, které splňují podmínky pro certifikaci v systému ČSN ISO 14000. Dle požadavků certifikace je také rozpracován systém řízení kvality a poskytuje měřitelné výstupy. Strategie umožňuje aktivně ovlivňovat prostředí pro nastolování změn, navíc vstřícně reagují na podněty z vnějšího prostředí a mají možnost srovnávat praxi jiných firem. Společnosti kladně přijímají audit ze strany zákazníků a důsledně provádí audit u svých dodavatelů.

Také firmy ve **třídě B** splňují kritéria certifikace ČSN ISO 14000. Firmy mají zavedený systém řízení kvality, ten je předpokladem pro udržení pozice partnerů. Systém je nastaven pro možnost podstoupení auditu ze strany zákazníků, provádění obdobných auditů u dodavatelů ovšem není možné. Strategie firmy počítá s vývojem prostředí, který podmiňuje charakter a rozsah změn. Firmy respektují a soustavně monitorují změny

v oblasti legislativy, předpisů a norem, a pro následnou realizaci změn tvoří potřebné zdroje.

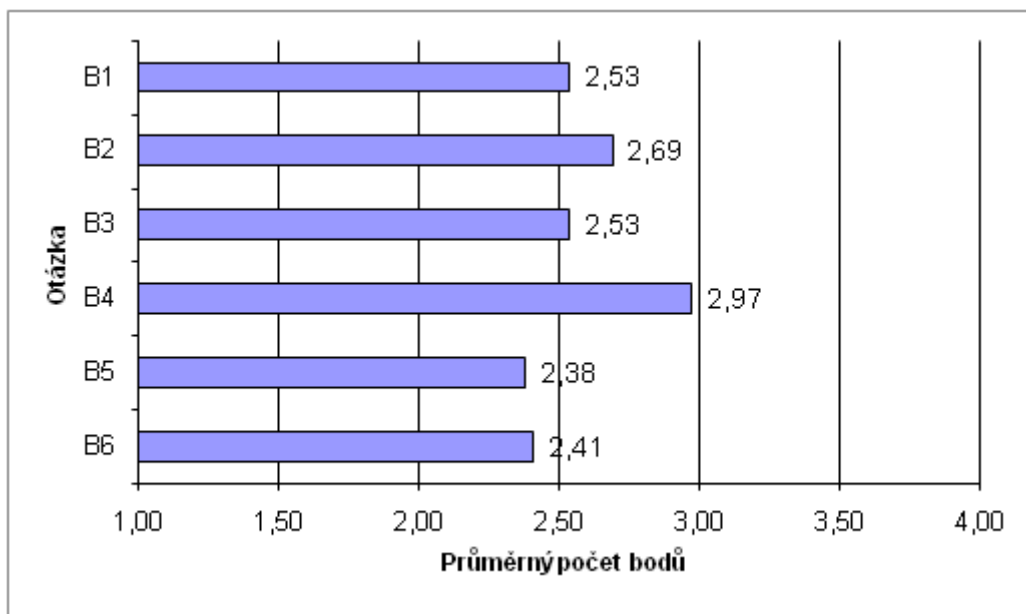
Firmy ve **třídě AB** také sledují kvalitu, vyplývající ze standardů a norem. Ve firmě ovšem vážně přenos zodpovědnosti a následné kontroly nad všemi pracovníky. Dodržování standardů pro ochranu životního prostředí je splněno v rámci požadovaného rozsahu a změny jsou realizovány až v případě, že hrozí sankce z jejich nedodržení. Kvalita se ve firmách monitoruje, sbírají se a analyzují informace ze servisní činnosti, ale na externí audity kvality pro své budoucí partnery se firmy teprve připravují.

Ve firmách zařazených do **třídy C** systém kvality není součástí manažerských procesů. Jedním z důvodů, proč se touto oblastí firmy doposud nezabývaly, může být fakt, že externí partneři nepožadují prokazování kvality. Legislativa nenutí firmy zaujímat aktivnější postoj k životnímu prostředí, proto na ně ani nejsou vytvářeny finanční zdroje (Vacek, 2001, s. 63).

Problematičtější oblastí se v šetření projevil **marketing**. Oblast hodnotí orientaci firem na zákazníka. Prostřednictvím marketingu se firmy snaží zákazníka zaujmout a v nejlepších případech zajistit si jeho věrnost. Marketing je jakýsi soubor procesů a funkcí pro komunikaci a řízení vztahů se zákazníky, cílem je přinést hodnotu zákazníkovi tak, aby z tohoto procesu profitovala i společnost. Pokud chtějí firmy uspět u zákazníků, je třeba se neustále věnovat rozvoji produktů a služeb k uspokojení jejich požadavků. Oblast marketingu v hodnocení obdržela 15, 5 bodů.

Společnosti si důležitost zákazníků uvědomují a většina z nich se snaží pravidelně zjišťovat jejich požadavky, spokojenost a postoje k produktům a službám firmy a tyto informace a využívat pro další aktivity (otázka B4). Z obrázku 12 je zřejmé, že ostatní otázky se ukázaly jako slabosti dotazovaných firem. Podniky nepovažují za důležité sledovat svou konkurenční pozici systematicky, proto existuje jen určitý hrubý přehled o konkurenci na trhu a k aktualizaci těchto informací firmy přistoupí až v okamžiku, kdy jsou tomu donuceny zjevnými problémy. Pro marketingové plánování mají firmy k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu, na druhou stranu má ale management možnost řešit marketingové otázky se zkušenějšími obchodníky, kteří ze své praxe znají

potřeby zákazníků. S tím souvisí i způsob přenášení tržních informací - ve firmách není zaveden systém pro systematickou práci s tržními informacemi, tyto si obvykle zaznamenávají pouze kompetentní pracovníci, ale dále nejsou nijak sdíleny. Pokud je marketing součástí finančního plánování, jeho efektivita se obvykle zpětně nevyhodnocuje. Osm firem dokonce uvedlo, že marketing vůbec není propojen s finančním plánováním, společnosti tak mohou být ohroženy nekontrolovatelným vývojem režijních nákladů.



Obrázek 12: Průměrné hodnocení otázek v oblasti marketingu

Zdroj: vlastní zpracování.

V oblasti marketingu se 1 firma zařadila do třídy A, 13 firem do třídy B, 16 firem bylo zařazeno do třídy AB a 2 firmy se nachází ve třídě C.

Firmy ve **třídě A** se vyznačují vyspělou marketingovou organizační strukturou. Zákazník stojí v centru jejich aktivit, pravidelně a plánovitě se sledují potřeby zákazníků, existuje propracovaný systém získávání zpětné vazby od zákazníků a zjištěné informace jsou promítány do aktivit firem, k tomu je předpokladem i dobře fungující informační systém. Firmy ale nepodceňují ani postoje a chování konkurence a systematicky sledují svou pozici na trhu. V důsledku strategického řízení své budoucnost se firmy nutně zabírají rozvojem svého inovačního potenciálu, pomocí pečlivého sledování vývoje trhu.

Marketing se ve firmách **třídy B** stává součástí organizační struktury. Vývoj trhu je sledován a vyhodnocován, ovšem sledování konkurence a vyhodnocování tržní pozice

je spíše nepravidelné. Informace zpracovává zavedený organizační systém, který má však rezervy ve využívání poskytnutých informací a jejich využití v rozvoji inovačních aktivit. Zákazník je zde chápán spíše jako pasivní člen a není začleňován do interních procesů firem.

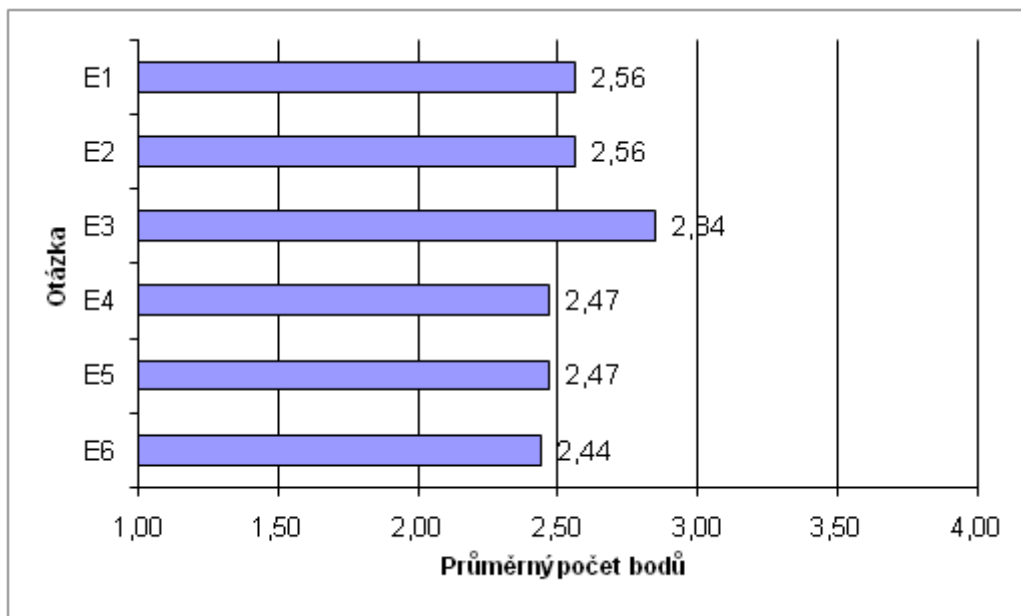
Firmy ve **třídě AB** jsou stávajícími podmínkami a okolnostmi nuceny věnovat se marketingovým činnostem, jejich zásady ale plně neovládají. Obchodní složky nejsou zaměřovány na provádění aktivního marketingu. K efektivnější práci s nástroji marketingu jim chybí informace a praktické zkušenosti s využíváním těch získaných.

Firmy ve **třídě C** vůbec nerozvíjí své marketingové aktivity. Vychází z přesvědčení o loajalitě zákazníků a silných, tradičních vztazích svých partnerů a síle svého produktu. Tento přístup ovšem nekonfrontuje s konkurencí. Je možné, že firmy vyplňují určitou mezeru na trhu a tak nepotřebují podporující marketing. (Vacek, 2001, s. 61)

Průzkum odhalil, že nejméně zvládnutou oblastí je pro MSP **logistika**. V hodnocení obdržela průměrně pouze 15, 34 bodů. Logistika zahrnuje všechny činnosti, nutné pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi, s cílem minimalizovat náklady. Tato část dotazníku měla za úkol posoudit jak efektivní tento řetězec je. A i přesto, že logistika je velmi důležitým článkem v podniku, ukázalo se, že firmy v ní mají stále velké nedostatky.

Obrázek 13 ukazuje, že firmy nejlépe zvládají přenos informací a komunikaci s partnery firmy (otázka E3). Kontakt s obchodními partnery je v kompetenci určených pracovníků, ti registrují jejich připomínky i nápady. Hodnocení dalších otázek dosahuje jen průměrných hodnot. Management má k dispozici dodavatelů, zároveň ale využívá možnosti vybrat jiného dodavatele podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení. Za velký problém autorka považuje otázku optimalizace logistiky, tedy otázku E2 - jednotlivé činnosti logistiky jsou sice ve firmách sledovány, ale vyhodnocovány jsou samostatně a změny se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace. Autorka usuzuje, že takovéto jednání postrádá veškerý smysl, protože logistika je ucelený soubor činností a proto je nutné při efektivní optimalizaci ji posuzovat jako celek. Firmy jsou schopné a ochotné provádět inovace, pokud je očekávaný přínos vyšší než míra rizika, 11 firem ovšem

provádí operativní změny v logistice jen tehdy, jsou-li k tomu donuceny zákazníky nebo konkurencí. Následné změny se pak hodnotí na základě výsledného hospodaření firmy. Iniciativa pracovníků v oblasti inovací je vítána, ale posouzení její užitečnosti je na vedení společnosti.



Obrázek 13: Průměrné hodnocení otázek v oblasti logistiky

Zdroj: vlastní zpracování.

Do třídy A byla zařazena 1 firma, do třídy B 19 firem, do třídy AB 8 firem a do třídy C 4 firmy.

Pro firmy ve **třídě A** je charakteristická rozvinutá strategie v oblasti logistických činností. Flexibilita činností je podložena dostatečně mobilizovatelnými zdroji. Firmy zvládají řízení rizika v té míře, že mohou vycházet vstříc podnětům od zákazníků, se kterými komunikují prostřednictvím svého informačního systému. Pro stimulaci kreativity uvnitř společností je nastaven motivační systém. V procesu optimalizace nákladů je důležitou složkou outsourcing.

Logistika má v podnikových procesech firem **třídy B** své místo. Pomocí informačního systému jsou informace z těch to činností přenášeny a zpracovány. Ačkoliv při jejich vyhodnocování není vždy zohledňováno hledisko efektivity, cíleně se provádí analýza nákladů a rizik. Zdroje inovačních podnětů jsou získávány z interního i externího prostředí.

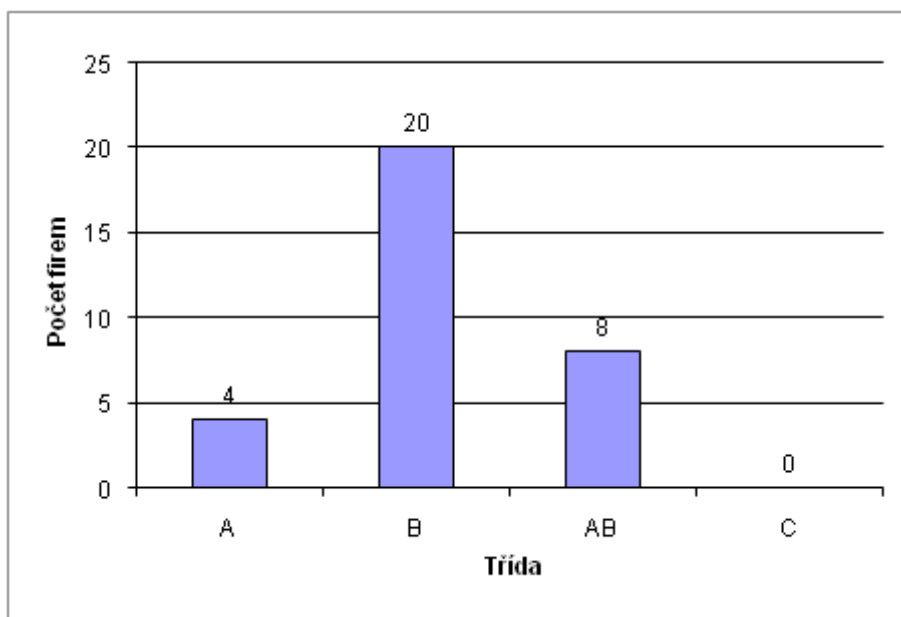
Díky vybudování zpětné vazby má širší společnost možnost do nastavování logistických procesů zasahovat.

Firmy ve **třídě AB** se zabývají optimalizací logistických kanálů v rámci operativních činností. Vztahy jsou vedeny účelově ke konkrétním případům a dále nejsou vyhodnocovány. Firmy jsou ochotny připustit inovační účelové změny, pokud se objeví zajímavé náměty z interního či externího nebo je-li na ně vyvíjen tlak ze strany zákazníků nebo konkurence, ty však nejsou systematicky hodnotově podchyceny.

Firmy ve **třídě C** oblast logistiky nerozvíjejí, nesledují a nevyhodnocují činnosti s ní spojené. Odůvodněním je nedostatek informací a prostředků a s tím související neúnosná rizikovost při nastolování změn. V důsledku toho nejsou vítány ani přicházející náměty od partnerů a v konečném důsledku nejsou podporovány ani aktivity v tomto směru vznikající uvnitř firmy. Tradiční logistické kanály jsou natolik pevné a prověřené, že pro firmu nemá význam provádět metodicky rozpracovanou hodnotovou analýzu podílu inovací v logistice (Vacek, 2001, s. 66).

8.3.2 Zhodnocení inovační schopnosti MSP

Při celkovém hodnocení, součtem bodů ze všech oblastí, mohly firmy obdržet minimálně 36 bodů a maximálně 144 bodů. Podle získaných počtu byly firmy rozděleny do příslušných tříd. Charakteristiky jednotlivých tříd byly popsány výše v souvislosti s pilotním výzkumem. V celkovém hodnocení inovačního potenciálu se 4 firmy zařadily do třídy A, tedy třídy vyznačující se vysokou úrovní inovačního potenciálu. Nejvíce firem se zařadilo do třídy B, kterou vystihuje střední míra inovačního potenciálu – těchto firem bylo 20. Zbývajících 8 podniků vykazovalo nízkou úroveň inovačního potenciálu a byly tedy zařazeny do třídy AB. Jak si lze povšimnout na obrázku č. 14 do třídy C, třídy s nulovým inovačním potenciálem, nebyla zařazena žádná firma.



Obrázek 14: Zařazení firem do tříd inovačního potenciálu

Zdroj: vlastní zpracování.

Podle průměrného zhodnocení jednotlivých oblastí se všech šest oblastí zařadilo do třídy B, třídy se středním inovačním potenciálem. Celý zkoumaný sobor v průměrném hodnocení obdržel 102, 31 bodů a zařadil se do třídy B. O MSP tedy lze konstatovat, že vykazují střední inovační potenciál a splňují předpoklady pro účinnou práci s inovacemi.

8.3.3 Komparace s pilotním výzkumem

Na začátku šetření byla stanovena hypotéza, že v čase se inovační potenciál MSP zvyšuje. Pro zjištění správnosti hypotézy, byla provedena komparace pilotního výzkumu z roku 2004 a výzkumu, provedeného autorkou v roce 2014.

V pilotním šetření se nejméně problémovou oblast ukázala strategie a plánování, po deseti letech je tato oblast stále velmi dobře firmami zvládnutá, v hodnocení ji ale předčila oblast organizace a lidských zdrojů. Z druhého šetření vyplývá, že firmy stále více pracují na budování vlastní firemní kultury, zjišťují spokojenost svých zaměstnanců, snaží se je motivovat, vytvářet pozitivní klima a příznivé sociální zázemí. Na strategii a plánování se ovšem nezapomíná, i nadále jsou nedílnou součástí manažerských procesů a firmy jasně formulují své vize a cíle, které pak jsou podkladem pro dlouhodobé plánování.

Kvalita a životní prostředí je v dnešní době velmi diskutované téma a chytré firmy se mu věnují. Pokud se firmy snaží omezovat dopad své činnosti na životní prostředí a dbají na vysokou úroveň kvality, v očích zákazníků roste jejich hodnota. V hodnocení po deseti letech se tato oblast posunula ze čtvrtého místa na třetí – tzn., že firmám se daří tuto oblast zvládat lépe než v minulosti.

V pilotním výzkumu se nejvíce problémovými oblastmi staly marketing a logistika a tak tomu zůstalo dodnes. Průzkum ukázal, že MSP mají v těchto oblastech stále velké nedostatky. Firmy si sice uvědomují důležitou roli zákazníka a zjišťují jeho spokojenost, horší je to ale s následným zpracováváním informací. Firmy nemají dostatečně propracovaný systém nakládání se zjištěnými informacemi a dostatek praktických zkušeností s marketingovými činnostmi. Šetření dále ukázalo, že firmy zanedbávají oblast logistiky dnes stejně jako před deseti lety. Tento fakt je překvapivý, protože logistika je klíčovou součástí strategie celého podniku a firmy vynakládají až 20% z celkových nákladů na skladování materiálu, zboží či výrobků.

Celý soubor zkoumaných firem, se v roce 2004 i 2014 zařadil do třídy B, třídy středního inovačního potenciálu. Celkové bodové ohodnocení se snížilo ze 106, 27 bodů v roce 2004 na 102, 31 bodů v roce 2014. Inovační potenciál MSP má tedy tendenci spíše mírně klesat.

8.3.4 Bariéry omezující inovační aktivity

V dotazníku zasláném v rámci šetření, provedeného autorkou, byly firmy požádány, aby v hodnotící škále označily faktory, nejvíce omezující jejich inovační činnosti. Ty mohou být jednou z příčin, proč má inovační potenciál MSP tendenci se snižovat. Z 32 došlých dotazníků tyto údaje vyplnilo pouze 14 společností. Soubor 14 prvků ovšem není dostačující pro zkoumání hromadných jevů. Ze statistického hlediska nelze předpokládat převahu podstatných, pravidelných, společných a zákonitých vlastností prvků nad náhodně individuálními. Níže uvedené faktory jsou brány tedy spíše jako jedny z možných orientačních činitelů, omezující inovační aktivity. Podniky je označovaly hodnotící škálou 1 – 7, přičemž 1 je nejvýznamnější omezující faktor a 7 je nejméně významný faktor. Výsledky šetření ukazuje tabulka č. 6.

Tabulka 6: Faktory omezující inovační činnosti

Významnost faktoru	Faktor
1	Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik.
2	Příliš vysoké inovační náklady.
3	Trh ovládaný zavedenými firmami.
4	Nedostatek financí ze zdrojů podniku.
5	Nejistá poptávka po inovovaných produktech.
6	Inovace nebyly vyžadovány.
7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování.

8.3.5 Finanční zdraví podniků

V další části výzkumu se autorka zabývá finančním zdravím vybraných podniků. Pro zjištění inovačního zdraví byl použit indikátor výkonnosti a tvorby ekonomického zisku IN99, který je charakterizován v popisu pilotního průzkumu. Indikátor byl sestaven z účetních závěrek podniků z let 2002 a 2012. Kompletní data se podařilo získat u 40 firem. Bylo zjištěno, že čtyři firmy prokazatelně vykazují kladný ekonomický zisk a tvoří tak hodnotu pro vlastníky. U sedmi firem lze pouze uvažovat, že tvoří kladný zisk. Šest firem vykazuje takové hodnoty IN99, že nelze vůbec určit, zda tvoří či netvoří hodnoty pro vlastníky. Devět firem vykazuje hodnoty, které vypovídají, že spíše netvoří kladný ekonomický zisk a zbylých čtrnáct firem určitě nevytváří kladný ekonomický zisk.

8.3.6 Statistická analýza dat

Poslední částí výzkumu bylo testování závislosti mezi finančním zdravím vybraných podniků a úrovní jejich inovačního potenciálu. Indikátor IN99 byl srovnáván s počtem bodů, které firmy získaly z ohodnocení jejich inovačního potenciálu.

Byla zkoumána závislost úrovně inovačního potenciálu vybraných podniků v roce 2012 na jeho úrovni v roce 2002. Lze předpokládat, že pokud již v minulosti měl podnik jistý inovační potenciál, tento se bude díky trendu rychlého světového rozvoje a vývoje v čase nadále zvyšovat.

Vztah inovací a finančního zdraví podniků zkoumáme na základě úvahy o jejich vzájemné závislosti. Autorka předpokládá, že pokud mají firmy inovační potenciál, mají i vysokou výkonnost a vytváří kladný ekonomický zisk, jsou tedy finančně zdravé. Také lze uvažovat, že zavádění inovací souvisí se schopností podniků na tyto inovace vytvářet a zajistit finanční zdroje. Pokud má podnik existenční finanční problémy, nelze očekávat, že bude schopen financovat inovační aktivity.

Posledním zkoumaným vztahem je finanční zdraví podniku v čase. Bylo provedeno srovnání finančního zdraví podniků v roce 2002 a 2012. Autorka usuzuje, že mezi těmito ukazateli už nelze jednoznačně předpokládat závislost. Rozmezí deseti let je v tržním prostoru dlouhá doba a to, že podnik v roce 2002 neměl finanční problémy, ještě nijak nepredikuje jeho finanční situaci po letech.

Na základě literární rešerše a pilotního průzkumu byly stanoveny výzkumné otázky, z nich odvozeny statistické hypotézy. Nulové statistické hypotézy byly postaveny na předpokladu nezávislosti mezi zkoumanými proměnnými. Smyslem následného statistického testování bylo vyvrácení nulových hypotéz a přijetí alternativních hypotéz o závislosti mezi proměnnými.

Výzkumná otázka č. 1: „Jak se mění úroveň inovačního potenciálu vybraných podniků v čase?“

H₀1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku nezávisí na jeho úrovni v minulosti.“

H₁1: „Současná úroveň inovačního potenciálu podniku závisí na jeho úrovni v minulosti.“

Výzkumná otázka č. 2: „Jaký je vztah mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím vybraných podniků?“

H₀2: „Hodnota inovačního potenciálu podniku nezávisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

H₁2: „Hodnota inovačního potenciálu podniku závisí na finančním zdraví tohoto podniku.“

Výzkumná otázka č. 3: „Jaký je vztah mezi finančním zdravím v současnosti a finančním zdravím v minulosti stejného podniku?“

H₀3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 nezávisí na jeho hodnotě v minulosti.“

H₁3: „Současné finanční zdraví podniku vyjádřené hodnotou indikátoru IN99 závisí na jeho hodnotě v minulosti.“

Zjištěná data byla zaznamenána do prostředí programu Statgraphics a statistické šetření závislostí bylo provedeno pomocí korelační analýzy a testu významnosti hodnoty korelačního koeficientu. Vypočtená hodnota P-value testu nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$ vede k zamítnutí nulové hypotézy o rovnosti středních hodnot dvou porovnávaných skupin, a takovéto skupiny jsou považovány za statisticky významně odlišné.

U první hypotézy hodnota P-value tohoto testu rovna 0,0089 vedla na 5% hladině významnosti k zamítnutí nulové hypotézy a umožnila přijetí alternativní hypotézy o tom, že mezi inovačním potenciálem v minulosti a současnosti je vzájemná závislost. Hodnota korelačního koeficientu 0,49 poukazuje na slabší pozitivní lineární závislost.

Závislost tedy byla prokázána a k tomu, aby byla zjištěna odpověď na výzkumnou otázku č. 1: „Jak se mění úroveň inovačního potenciálu v letech?“, mohla být pomocí regresní analýzy sestavena regresní přímka dle vztahu 2:

$$Y = a + b * X \quad (2)$$

Směrnice b této přímky udává, o kolik jednotek se změní hodnota znaku Y, změní-li se hodnota znaku X o jednotku. Je-li $b > 0$, dochází s růstem X k růstu Y a hovoříme o přímé závislosti hodnot znaku Y na hodnotách znaku X. Je-li $b < 0$, dochází s růstem X k poklesu Y a hovoříme o nepřímé závislosti hodnot znaku Y na hodnotách znaku X.

Provedená regresní analýza přinesla tento výsledek:

$$\text{In.potenciál 2012} = 56,0288 + 0,455618 * \text{In.potenciál 2002}$$

Na základě směrnice přímky, která nabývá hodnot menších než 1, lze v souboru prvků identifikovat spíše klesající trend v úrovni inovačního potenciálu. Nelze tedy potvrdit, že úroveň inovačního potenciálu vybraných podniků se v čase zvyšuje.

U druhé a třetí hypotézy jsou hodnoty P-value větší než 0, 05. Nelze tedy na 5% hladině významnosti zamítnout nulové hypotézy. Není možné hovořit o závislosti mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím podniku. Také nelze prokázat závislost mezi finančním zdravím v roce 2002 a 2012.

9. Návrhy opatření ke zvýšení inovační výkonnosti MSP

Inovace jsou rozhodující pro úspěch na dnešních dynamických trzích. Při absenci inovace je neúspěch podniku na trhu téměř jasně předem daný. Současné pojetí inovací znamená nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí, zvýšení efektivity podnikatelských aktivit. Podnik musí posilovat svůj interní znalostní potenciál s cílem vytvářet vysoký stupeň přidané hodnoty u svých produktů a služeb. Výroba nových výrobků, zejména pod časovým tlakem, vyžaduje stále složitější a náročnější technologie, a proto musejí firmy investovat stále vyšší částky do inovačních technologií, aby mohly takové výrobky vyrobit. Inovační tlak se tak neomezuje jenom na samotný výrobek, ale zahrnuje také technický vývoj výrobních postupů. V konečném důsledku se vše promítne do vyšší ziskovosti a získání dominantního postavení na trhu.

To jsou hlavní důvody, proč by se firmy měly inovacím věnovat organizovaně a systematicky, nejen čekat a spoléhat na to, až je někdo osloví s dobrým nápadem.

Cílevědomé a systematické inovace začínají analýzou příležitostí. Společnosti by si měly nejdříve promyslet zdroje inovačních příležitostí, které jsou uvedeny v kap. 3. Organizovaně sbírat, analyzovat a vyhodnocovat inovační podněty. Průzkum trhu bývá občas podceňovaným faktorem, který může přinést překvapivé výsledky. Nezbytností při inovační činnosti je dostatečně naslouchat, ptát se a dívat se kolem sebe. Analyzovat nejen finanční ukazatele a porovnávat čísla, ale také zjišťovat požadavky zákazníků.

Chce-li firma se svými inovacemi uspět, musí znát potřeby a problémy svých zákazníků, sledovat jejich reakce a pružně a rychle reagovat. Firma by proto měla rozvíjet a udržovat kontakty se svými zákazníky a využívat těchto kontaktů k získávání informací o využívání svých produktů, o problémech s jakými se přitom zákazníci setkávají a jak se s nimi vypořádávají. Za předpokladu, že je v podniku vytvořeno vhodné inovační klima, kreativní lidé budou mít snahu přicházet s novými nápady.

Dobrá a efektivní inovace by měla být jednoduchá a především mít jasné zaměření. Měla by sloužit k jednomu účelu, soustředit se na konkrétní potřebu a konkrétní konečný požadovaný výsledek. Příliš složité věci se obvykle neosvědčí. Je také výhodnější, pokud

inovace začínají v menším měřítku. Zpočátku totiž nevyžadují tolik prostředků a lidských zdrojů a je tu prostor pro provádění úprav a změn, které bývají u většiny inovací nevyhnutelné.

Cílem úspěšné inovace je získání vedoucího postavení, získání konkurenční výhody. Pokud k tomu inovace od začátku nesměruje, je pravděpodobné, že nemá dostatečný inovační charakter a nebude úspěšná.

Konkrétní opatření

Jak již bylo uvedeno, šetření ukázalo, že vybrané MSP technologického profilu ČR nemají větší problémy se zvládnutím oblastí organizace a lidské zdroje, strategie a plánování, technologický proces, kvalita a životní prostředí.

Naopak jako problémové oblasti se projevíly marketing a logistika.

Dotazník odhalil nedostatečné zkušenosti a praktické znalosti v oblasti marketingu. Jako řešení tohoto problému se nabízí marketingová agentura. Firmy mají možnost spolupracovat se specializovanou marketingovou agenturou, která může do firmy vnést potřebné zkušenosti a znalosti. Specialisté agentury ovládají metody, nástroje a techniky potřebné k získání kýžené konkurenční výhody.

Největším problémem logistiky MSP je oddělené sledování a vyhodnocování částí logistického procesu. Je potřeba, aby společnosti tento proces sjednotily. Logistika je komplexní činnost a tak by také měla být sledována a posuzována. Jednou z možností, jak tak učinit, je cesta využití služeb logistických podniků. Logistický podnik je integrátor, který propojuje činnosti řady specialistů, poskytuje služby počínající analýzou a projektovým řízením přes realizace až po převzetí řízení procesů. Prostě realizuje převážnou část logistických činností v podniku.

V části dotazníku zjišťující faktory omezující inovační činnost se nejčastěji objevovaly ekonomické faktory. Firmy nemají dostatek zdrojů v podniku ani mimo podnik a inovační náklady jsou pro některé nedosažitelné. V oblasti cizích zdrojů autorka navrhuje zvážit, zda by firma mohla dosáhnout na finanční podporu v rámci dotačních programů ČR a EU.

Prostřednictvím dotací lze financovat své inovační aktivity. Zvýhodněné zdroje dostupné v ČR jsou programy výzkumu a vývoje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, projekty Grantové agentury ČR, Strukturálních fondů EU, Rámcové programy EU a další.

10. Závěrečné shrnutí

Po provedeném výzkumu lze konstatovat, že vybrané malé a střední podniky zařazené v technologickém profilu České republiky, vykazují střední inovační potenciál.

V rámci průzkumu provedeného autorkou v roce 2014 byla nejlépe hodnocenou oblast *organizace a lidské zdroje*. To ukazuje na mírné zlepšení této oblasti oproti pilotnímu průzkumu z roku 2004. Velmi dobře zvládnutou se ukázala i oblast *strategie a plánování*. Zjištění, že podniky strategicky plánují svou budoucnost, sledují trh i konkurenci, jsou schopné pružně reagovat na měnící se tržní podmínky, vytvářejí svou firemní kulturu a snaží se vytvářet motivující prostředí pro své zaměstnance je velice pozitivní pro další vývoj a budování konkurenceschopnosti malého a střední podnikání v České republice. Nejhorší pozici v hodnocení obsadila oblast *logistiky*. Ačkoliv je logistika komplexní činností, většina podniků ji sleduje a vyhodnocuje odděleně. Ucelení celého procesu by přitom mohlo znamenat zrychlení, zefektivnění i ušetření nákladů.

Šetření zkoumalo i hlavní bariéry omezující inovační aktivity. Mezi nejvýznamnější se zařadily *ekonomické faktory*. Inovační náklady jsou příliš vysoké a podniky nejsou schopné vyčleňovat dostatek finančních prostředků na své inovační aktivity, ani se jim nedostává jejich potřebná výše ze zdrojů mimo podnik. Dalším významným faktorem se ukázalo *ovládání trhu zavedenými velkými podniky*.

Ve statistické části výzkumu byly zkoumány závislosti ukazatelů inovačního potenciálu a finančního zdraví podniků. Prostřednictvím korelační analýzy byla prokázána slabší lineární závislost úrovně současného inovačního potenciálu na jeho úrovni v minulosti. Na základě následné regresní analýzy však nelze potvrdit předpokládaný rostoucí trend v úrovni inovačního potenciálu MSP. Trend se ukázal jako spíše klesající.

Závislost mezi inovačním potenciálem a finančním zdravím stejného podniku se ovšem prokázat nepodařilo. Stejně tak nebylo možné potvrdit závislost současného finančního zdraví podniku na jeho hodnotě v minulosti.

Závěr

Diplomová práce nazvaná „Hodnocení inovačního potenciálu a výkonnosti podniku“ se zabývala tématy z oblasti inovací.

Inovace jsou dnes jednou ze základních podmínek udržení konkurenceschopnosti podniku. Inovovat je třeba nejen vlastní produkty či poskytované služby, ale i procesy a prakticky všechny činnosti probíhající v podniku. Realizace inovace stojí však až na samotném konci inovačního procesu, je jeho výstupem. Vstupem pak jsou předpoklady pro vznik inovací – inovační schopnost. Čím vyšší úroveň inovační schopnosti podnik dosáhne, tím vyšší je pravděpodobnost, že zachytí inovační podněty a bude moci inovaci zrealizovat.

Záměrem diplomové práce bylo zhodnocení současné úrovně inovačního potenciálu a výkonnosti vybraných podniků malého a středního podnikání v ČR, její porovnání s úrovní v minulých letech, identifikace faktorů, omezující inovační aktivity, navržení případných opatření a zkoumání závislosti mezi inovačním potenciálem a finančním zdravím podniků.

V teoretické práci byl nejprve analyzován současný stav poznání v oblasti inovací. Byly vymezeny základní pojmy invence, inovace, inovační potenciál a výkonnost, inovativní podnik či inovační prostředí, nezbytné pro pochopení souvislostí diplomové práce. Teoretická část také zahrnovala klasifikaci inovací, popsání inovačního procesu a vybraných inovačních strategií. Dále zde byly představeny metriky, použité v empirické části práce.

Za účelem splnění záměrů diplomové práce bylo v roce 2014 realizováno dotazníkové šetření. Šetření bylo zaměřeno na firmy, které byly již v roce 2004 osloveny řešitelským týmem TUL a spolupracovaly na pilotním projektu. Jednalo se o malé a střední firmy zařazené v technologickém profilu České republiky. Byl použit dotazník „Mapa připravenosti podniku k inovacím“ a odpovědi na otázky se staly primárním zdrojem informací pro zjišťování inovačního potenciálu. Pilotního průzkumu se účastnilo 66 firem, z důvodu zániku některých z nich bylo v roce 2014 rozesláno 63 dotazníků. Návratnost činila cca 51 % (32 vyplněných dotazníků).

Byly hledány odpovědi na tři výzkumné otázky. Otázky zjišťovaly, jak se mění úroveň inovačního potenciálu vybraných podniků v čase, jaký je vztah mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím podniku a jaký je vztah mezi finančním zdravím v současnosti a finančním zdravím v minulosti stejného podniku.

Vyhodnocení provedeného šetření bylo realizováno v pěti etapách. První etapa zkoumala současnou připravenost a potřeby MSP pro práci s inovacemi. V druhé etapě byla provedena komparace s pilotním průzkumem. Třetí etapa sondovala významnost bariér omezující vytváření inovací. Čtvrtá etapa výzkumu vyšetřovala finanční zdraví vybraných podniků. Poslední etapa se zabývala statistickým testováním závislosti mezi ukazateli inovačního potenciálu a finančního zdraví.

V celkovém hodnocení inovačního potenciálu se 4 firmy zařadily do třídy A, tedy třídy vyznačující se vysokou úrovní inovačního potenciálu. Nejvíce firem se zařadilo do třídy B, kterou vystihuje střední míra inovačního potenciálu – těchto firem bylo 20. Zbývajících 8 podniků vykazovalo nízkou úroveň inovačního potenciálu a byly tedy zařazeny do třídy AB. Do třídy C, třídy s nulovým inovačním potenciálem, nebyla zařazena žádná firma.

Rozesílaný dotazník obsahoval šest zkoumaných oblastí. Podle jejich průměrného zhodnocení se všech šest oblastí zařadilo do třídy B, tedy třídy se středním inovačním potenciálem. Provedené průměrné zhodnocení zkoumaných oblastí dále ukázalo, že nejlépe zvládnutou se pro firmy stala oblast *organizace a lidské zdroje*. Téměř na stejné úrovni firmy zvládají oblast *strategie a plánování*. Za nimi se v problematičnosti zařadila oblast *technologický proces*, následovaná *kvalitou a životním prostředím*. Jako nejvíce problémové se ukázaly oblasti *marketingu a logistiky*.

Zkoumaný soubor, obsahující 32 prvků, v průměrném hodnocení obdržel 102 bodů a zařadil se do třídy B inovačního potenciálu. Třída B charakterizuje střední úroveň inovačního potenciálu. O vybraných MSP tedy lze konstatovat, že vykazují střední inovační potenciál a splňují předpoklady pro účinnou práci s inovacemi.

V rámci druhé etapy byly konfrontovány vlastní výsledky dotazníkového šetření s výsledky obdobného šetření provedeného řešitelským týmem TUL, v diplomové práci nazvaného jako pilotní průzkum. V obou případech vybrané MSP vykazují střední úroveň inovačního potenciálu. Průměrné hodnocení se ovšem snížilo z původních cca 106 bodů v pilotním průzkumu na 102 bodů ve vlastním průzkumu realizovaném autorkou diplomové práce. Sestavení regresní přímky v následné statistické analýze pak ukázalo spíše klesající trend v úrovni inovačního potenciálu vybraných MSP.

Společnosti byly v dotazníku také požádány o určení bariér, které nejvíce omezují jejich inovační činnosti. Jako nejvíce významné se ukázaly *ekonomické faktory*. Těmi jsou *nedostatek finančních zdrojů v podniku i mimo podnik* a *vysoké inovační náklady*. Několik firem také jako jeden z významných faktorů uvedlo, že *trh je ovládan zavedenými velkými společnostmi* a je pro ně těžké se prosadit.

Poslední část šetření zkoumala závislosti mezi ukazateli finančního zdraví a inovačního potenciálu. Prostřednictvím korelační analýzy byla ověřována a prokázána slabší lineární závislost mezi současnou úrovní inovačního potenciálu a jeho úrovní v minulosti. Závislost mezi úrovní inovačního potenciálu a finančním zdravím stejného podniku se prokázat nepodařilo. Stejně jako závislost mezi finančním zdravím v minulosti a v současnosti.

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na zhodnocení inovačního potenciálu podniků byla na závěr formulována doporučující opatření na podporu inovačních aktivit podnik. V problémové oblasti marketingu mají firmy možnost spolupracovat se specializovanou marketingovou agenturou, která může do firmy vnést potřebné zkušenosti a znalosti. Logistické procesy ve firmách je třeba sjednotit a k tomu mohou podniky využít služeb logistických podniků. V oblasti získávání zdrojů na inovační aktivity autorka navrhuje zvážit, zda by firma mohla dosáhnout na finanční podporu v rámci dotačních programů ČR a EU.

Seznam použité literatury

- AIPCR, 2002. *Definice inovací* [online]. Asociace inovačního podnikání ČR 2002–2014 [vid. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://aipcr.cz/default.asp>.
- BI, 2014. CzechTrade. *Inovační procesy v podniku* [online]. Business info, 1997–2014a [vid. 2014-03-15]. Dostupný z: businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-procesy-v-podniku-2856.html.
- CZSO, 2012. Český statistický úřad. *Statistiky inovací – metodika* [online]. 2012-04-13 [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci
- DODGSTON, M., D. GANN and A. SALTER, 2008. *The management of technological innovation: strategy and practice*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-920853-1.
- DRUCKER, P., 1993. *Inovace a podnikavost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 8085603292.
- EU, 2007. *Definice mikropodniků, malých a středních podniků* [online]. EUROPA: 2007-08-08 [vid 2014-03-16]. Dostupný z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm
- GA. *O GA ČR* [online]. Grantová agentura České republiky, 2014 [vid 2014-03-14]. Dostupný z: <http://www.gacr.cz/o-ga-cr/>.
- HEŘMAN, J., M. HEZINA a K. ZEMAN. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha: Skripta VŠE, 2002. ISBN 80-245-0434-0.
- CHESBROUGH, H., 2003. *Open Innovation* [online]. Boston MA: Harvard Business School Publishing, 2003 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.amazon.co.uk/Open-Innovation-Imperative-Profiting-Technology/dp/1578518377>
- IS. *Metriky inovací* [online]. LiNK & VIRTUS [vid 2014-03-12]. Dostupný z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=6059&L=8>.

- JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- KLING, S. J. and N. ROSENBERG, 1986. *An Overview of Innovation, IN. V.R. Landau a N. Rosenberg, The positive Sum Strategy, Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: National Academy Press, 1986.
- KOŠTURIÁK, J. a J. CHALÁ, 2008. *Inovace – vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- LEEDER, E. a kol., 2004. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. ISBN 80-7043-269.
- LS, 2014. CzechTrade. *Lisabonská strategie* [online]. Business info, 1997–2014 [vid. 2014-03-15]. Dostupný z: businessinfo.cz/cs/clanky/lisabonska-strategie.
- MLČOCH, J., 2002. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 2002. ISBN 8072013025.
- NIS, 2004. *Národní inovační strategie* [online]. Úřad vlády České republiky, 2004 [vid. 2014-01-20]. Dostupný z: www.aicpr.cz/doc/narodni_inovacni_strategie.doc
- OHK, 2011. Tichý, J. *Na začátku musí být invence*. Tema [online]. 2011, roč. 6, č. 1 [vid. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://www.ohk-most.cz/Files/OHK/Most/temabrezen2011www-1.pdf>
- Oslo manuál, 2005. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* [online]. 3rd ed., 2005 [cit. 2013-11-20]. ISBN 92-64-01308. Available from: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oslo_manual_2005_v_anglickem_originale_/FILE/oslo_manual_2005_oecd.pdf.
- PETERS, T. J. and R. H. WATERMAN, 1993. *Jr.: Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda Libertas, 1993.
- PITRA, Z., 1997. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- SCHUMPETER, J. A., 1982. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. 10th ed., USA: Transaction Publishers, 1982. ISBN 0-87855-698-2.

- SKOKAN, K., 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
- SLANÝ A. a kol., 2001. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001.
- SWANN, G. M. P., 2009. *The Economics of Innovation. An Introduction*. 1st ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2009. ISBN 978-1-84844-027-2.
- ŠVEJDA, P. a kol., 2007. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2007. ISBN 978-903153-6-5.
- UPV, 2008. *Průmyslová práva – patenty a vynálezy* [online]. Úřad průmyslového vlastnictví, 2008 [vid 2013-11-23]. Dostupné z: upv.cz/es/prumyslova-prava/vynalezy.
- VACEK, J. a kol., 2001. *Mapa připravenosti podniku k inovacím* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001 [vid. 2014-02-05]. Dostupný z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>.
- VALENTA, F., 1969. *Tvůrčí aktivita – inovace – efekty*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969.

Seznam příloh

Příloha A	I
Příloha B.....	XIV

Příloha A

Profilace Vaší firmy (hlavní činnost):

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, firmy 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 firmy 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 projektu 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 firmy 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 průzkumy
 - b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
 - c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
 - d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie
-

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

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

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny

- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají
 - d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci
-

6. marketing a finanční řízení

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

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
 - b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know – how v oboru z vlastního zájmu
 - c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know – how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
 - d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy
-

2. změny používaných technologií

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

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat

- c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty
 - d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí
-

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

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

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

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

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká, a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
 - b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj ale 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 navrhují 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 v požadovaném rozsahu
 - c) firma má certifikovaný 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 následovnou 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 dodavately zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
 - d) ve firmě je vytvořena databáze dodavately 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 efektivita 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, změněm 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 následovně 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 zaměstnanců 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
-

Faktory omezující inovační aktivity

(označte číslicemi 1 – 8 podle významnosti; 1 – nejvýznamnější faktor omezující inovační aktivity, 8 – nejméně významný faktor omezující inovační aktivity)

- nedostatek finančních prostředků v podniku
- nedostatek finančních prostředků ze zdrojů mimo podnik
- příliš vysoké inovační náklady
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- trh ovládaný zavedenými firmami
- nejistá poptávka po inovovaných produktech/službách
- inovace nebyly vyžadovány
- jiné:

FINANČNÍ ÚDAJE

Počet let činnosti firmy:

.....

Počet zaměstnanců (2013):

.....

Procento podílu největšího odběratele na obratu (2013):

.....

Procenta z obratu investovaných do inovací (2013):

.....

Jste příjemcem finanční dotace na inovační činnosti:

ANO

NE

Pokud ano,

typ dotace:

.....

výše dotace:

.....

Náklady na inovace (2013)

% výdajů (z hodnoty celkových výdajů) na Výzkum a vývoj:

.....

% výdajů (z hodnoty celkových výdajů) na vzdělávání a školení zaměstnanců:

.....

% výdajů (z hodnoty celkových výdajů) investovaných do výrobního zařízení

.....

% výdajů (z hodnoty celkových výdajů) investovaných do know – how

.....

Tržby za inovované produkty (2013)

% z celkových tržeb připadající na inovované produkty či služby

.....

Počet realizovaných inovací před rokem 2004 (včetně):

.....

Počet realizovaných inovací po roce 2004:

.....

Počet přihlášených (nikoliv zakoupených) patentů před rokem 2004 (včetně):

.....

Počet přihlášených (nikoliv zakoupených) patentů po roce 2004:

.....

Vyplňujte za roční účetní období (v tisících Kč)	2010	2011	2012	popř. 2013
Aktiva celkem				
Finanční majetek				
Krátkodobé pohledávky				
Vlastní kapitál				
Krátkodobé závazky				
Krátkodobé bankovní úvěry (běžné bankovní úvěry)				
Tržby za prodej zboží				
Tržby za prodej vlastních výrobků				
Přidaná hodnota				
Provozní HV				
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku				
Cizí zdroje				
Výnosy				
Oběžná aktiva				
EBIT – zisk před úroky a zdaněním				

Příloha B

Vážená paní ředitelko,

Vážený pane řediteli,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o spolupráci. V roce 2004 se Vaše firma zúčastnila programu Grantové agentury České republiky s názvem „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“, jehož řešiteli byl tým z katedry podnikové ekonomiky ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Po konzultaci s členy týmu v současné době pracuji na diplomové práci, která analyzuje změny oproti původnímu stavu v roce 2004 v dotazovaných firmách. Cílem dotazníku je ohodnocení nejen inovačního potenciálu firmy, ale i finančního zdraví ve vazbě na zdraví inovačního prostředí ve firmě. Výsledky výzkumu budou prezentovány anonymně pod značkou, která Vám již byla přidělena v původním šetření. A v případě Vašeho zájmu Vám výsledky Vaší firmy ráda zašlu.

Pokud máte zájem se mého výzkumu zúčastnit, požádám Vás o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník byl vypracován v rámci projektu Leonardo Da Vinci – Design of a model for joint university – enterprise innovation autory z institucí FEK ZČU a BIC Plzeň a je doplněn o otázky pro vypracování finanční analýzy. Dotazník zahrnuje několik problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. K jednotlivým dílčím problémovým okruhům Vám nabízím vždy 4 alternativy odpovědí. Po jejich posouzení proveďte zvýrazněním či jakýmkoliv jiným pro Vás pohodlným, avšak znatelným označením výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve Vaší firmě. Pokud považujete za nutné uvést doplňující informace, využijte volné místo pod navrhovanými odpověďmi. Dotazník, prosím, zašlete na emailovou adresu Lucie.Horakova2@tul.cz nebo L.Horakova0505@seznam.cz.

Děkuji za Váš čas a Vámi poskytnuté informace.

V Liberci 18. 3. 2014

Bc. Lucie Horáková