

Model komplexního pojetí rotoru inovací v systému konkurenčního zámku výrobní firmy

Bc. Petra Běliková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra BĚLÍKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Model komplexního pojetí rotoru inovací v systému konkurenčního zámku výrobní firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte aktuální literární poznatky firemního managementu z oblasti provázanosti faktorů a trendů konkurenceschopnosti, globalizace a spolupráce firem.
2. Vymezte sféry inovační politiky zemí OECD s adresnými doporučeními pro země EU – zejména rámcové podmínky, vědecká a technická základna, faktory transferu a inovační dynamo.
3. Charakterizujte pojetí a funkci firemního konkurenčního zámku.
4. Prezentujte soubor poznatků k utváření rotoru inovací ve výrobním organizmu.
5. Navrhněte model komplexního pojetí rotoru inovací v systému konkurenčního zámku výrobní firmy.
6. Vypracujte soubor konkrétních doporučení k aplikaci výše uvedeného modelu v českých výrobních firmách, včetně návrhu na další krok k řešení, respektive rozpracování vědeckovýzkumného záměru FaME UTB ve Zlíně od roku 2005.

ABSTRAKT

Teoretická část práce vymezuje pojem globalizace a roli firmy v globálním prostředí. Je kladen důraz na oblasti konkurence a spolupráce firem. Dominantou této části práce se stává rozpracovaná inovační politika spolu s koncepčním inovačním rámcem. Ty tvoří páteř pro zpracovanou výzkumně-projektovou část. Ta akceptuje úvodní preambule odkazu firmy Baťa, v retrospektivním pohledu pojímá inovace, novou ekonomiku a klíčové pojmy převzaté z USA. Vlastní originální analýza autorky umožňuje aplikovat hybné síly výkonnosti firmy, projektově dotvářet firemní konkurenční zámek a tvůrčím způsobem oživovat firemní inovační dynamo. Jsou formulována východiska a doporučení pro propojení poznání vědy a firemní praxe v České republice.

ABSTRACT

The theoretical part of the work delimitates the concept of globalization and the role of the company in the global business environment with accent on the fields of competition and company co-operation. The dominant part of this work is constituted by the innovative politics together with the conceptual innovative frame. These objects create the frame for working up the research-project part. This part accepts opening preambul of the Bata's company legacy, contains the retrospective view of innovation, new economics and the key ideas assumed from the USA. The author's own original analysis enables an application of the company performance motive forces, finish the composition of the company competitive lock using the projects and also enables creatively activate the company innovative dynamo. Finally, there are the bases and recommendations for connection of the science theory and the praxis in the Czech republic formulated.

Děkuji panu Ing. Miroslavu Vráblíkovi, vedoucímu diplomové práce za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Současně děkuji za odborné konzultace paní Ing. Haně Krchové a spoluřešitelům vědeckovýzkumného týmu ÚPE FaME UTB ve Zlíně za poskytnutí potřebných materiálů.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMU GLOBALIZACE.....	9
1.1.1 Hnací síly globalizace	10
1.1.2 Postup globalizace.....	11
1.2 PODNIK V GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ	12
1.2.1 Vliv globalizace na management	13
1.2.2 Management v informační společnosti	13
1.3 KONKURENCE A SPOLUPRÁCE FIREM.....	14
1.3.1 Konkurence a spolupráce mezi dvěma firmami.....	15
1.3.2 Vztahy mezi více firmami.....	17
1.3.3 Konkurence a spolupráce firem v mezinárodním prostředí	18
1.3.4 Konkurenční prostředí a konkurenční postavení	19
1.3.5 Konkurenční analýza: Porterův model pěti sil.....	20
1.4 INOVAČNÍ POLITIKA.....	25
1.4.1 Současný stav v ČR.....	28
1.4.2 Základní vymezení inovace.....	32
1.4.3 Hlavní prvky TVP inovací	33
1.4.4 TVP inovační činnosti.....	34
1.4.5 Ekonomické cíle inovace	35
1.4.6 Faktory napomáhající nebo překážející inovaci.....	36
1.4.7 Ekonomika inovací.....	36
1.5 KONCEPČNÍ INOVAČNÍ RÁMEC	38
1.5.1 Rámcové podmínky.....	39
1.5.2 Vědecká a technická základna	40
1.5.3 Faktory související s transferem.....	41
1.5.4 Inovační dynamo	42
II. VÝZKUMNĚ-PROJEKTOVÁ ČÁST.....	46
2.1 ÚVODNÍ PREAMBULE K ODKAZU FIRMY BAŘA VE ZLÍNĚ	47
2.2 RETROSPEKTIVNÍ POHLED NA INOVACE, NOVOU EKONOMIKU A KLÍČOVÉ POJMY PŘEVZATÉ Z USA.....	51
2.2.1 Kondratěvovy dlouhé hospodářské cykly	51
2.2.2 Nová ekonomika	52
2.2.3 Určující a rozhodovací kroky úspěšného inovačního procesu.....	53
2.2.4 Vnější svět.....	60
2.3 PŘÍSTUP K ANALÝZE HYBNÝCH SIL.....	62
2.4 POJETÍ A FUNKCE FIREMNÍHO KONKURENČNÍHO ZÁMKU	64
2.5 MODEL KOMPLEXNÍHO POJETÍ ROTORU INOVACÍ, INOVAČNÍHO DYNAMA V SYSTÉMU KONKURENČNÍHO ZÁMKU VÝROBNÍ FIRMY	67

2.6	SOUBOR RÁMCOVÝCH DOPORUČENÍ A ADRESNÝCH OPATŘENÍ PRO FORMOVÁNÍ PROINOVATIVNÍCH, VÝROBNĚ-TRŽNÍCH FIREM V ČR	69
ZÁVĚR.....		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		82
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		85
SEZNAM OBRÁZKŮ		87
SEZNAM PŘÍLOH.....		88

ÚVOD

Úvodem předkládané diplomové práce je žádoucí předeslat, že tato po obsahové stránce bezprostředně odráží věcné a aktuální výsledky v rámci autorčiny dlouhodobé a neformální spolupráce s pracovníky Ústavu podnikové ekonomiky FaME UTB ve Zlíně, konkrétně při spoluřešení vědeckovýzkumného záměru „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“ za období let 2000 až 2005.

Diplomová práce je co do rozpracování pojata jako otevřený systém favorizující skloubení a propojení teoretické části s částí výzkumně-projektovou. Práce současně navazuje a rozvíjí předešlou autorčinu bakalářskou práci, kdy se její dominantou stal vlastní návrh spolu s aplikací přijaté metodiky analýzy hybných sil a konkurenčních faktorů české výrobní firmy. Z tohoto pohledu práce tvoří skloubený a neoddělitelný celek. Těžiště předkládané práce představuje návrh modelu komplexního pojetí rotoru inovací v systému konkurenčního zámku výrobně-tržní firmy v České republice. Snahou autorky práce bylo mj. prezentovat návrh firemního inovačního dynamu, včetně jeho permanentního oživování.

V diplomové práci jsou zakotveny i další nové poznatky, které se staly co do obsahu aktuálními na vybraných konferencích v ČR i v zahraničí, zároveň i publikace v odborných časopisech, včetně pasáže v nové publikaci Vráblík, M. a kol. [16].

Vedle toho je v závěrečné části práce nastíněno tvůrčí pole UTB ve Zlíně s průmyslovou praxí, včetně názorů autorky práce na požadavky mladých, tvůrčích a řídících pracovníků v informační společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní vymezení pojmu globalizace

Pojem globalizace nelze považovat za náhlý jev a v podstatě nevysvětlitelný. Jde o logické pokračování vývoje světového hospodářství, kterému globalizace umožňuje větší dynamiku růstu. Je nutné si uvědomit, že globalizaci nelze zastavit, stejně jako nelze zastavit technický a vědecký pokrok. Stejně tak nelze bez vyvolání nových otázek zastavit proces integrace a liberalizace světové ekonomiky. Pokud se o vypojení z procesu globalizace pokusí jednotlivé státy, povede to nutně k jejich hospodářské a politické izolaci. Pokus o zastavení globalizačních procesů tedy nepředstavuje schůdnou cestu:

- Globalizace není záležitostí několika nadnárodních firem; do procesů globalizace jsou zatahovány další a další subjekty, globalizace se v současnosti dotýká miliónů aktérů.
- Globalizace vede k urychlení vývoje, vše se děje rychleji, objektivně se zvyšuje riziko podnikatelských a dalších aktivit.
- Na významu nabývají informace, problémem často není existence poznatku, ale to, jak vybrat a určit relevantní informace pro správné rozhodnutí a jednání.
- Rizikovost, nutnost využívat know-how druhých, požadavky rychlosti, hbitosti vedou k navazování neformálních i formálních kontaktů, společenství, sítí.

Podle organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) je globalizace procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how. Globalizaci můžeme rozumět jako dobytí světového hospodářského prostoru bez hranic, který může být makroekonomicky a mikroekonomicky postupně upravován, resp. standardizován. Platí to pro výrobky stejně jako pro obchodní zvyklosti. Státy tento proces zčásti podporují harmonizací zákonodárství a právní praxe, zvláště pak v rámci Evropské unie či Světové obchodní organizace (WTO). Jiné státy či skupiny států se globalizaci brání lpěním na protekcionistických

barierách. Platí to nejen pro rozvojové, ale i pro některé průmyslově vyspělé státy [14].

1.1.1 Hnací síly globalizace

Hnacím motorem světové ekonomiky je technický pokrok a liberalizace obchodu, kapitálových toků, služeb i zrychlený transfer know-how. Za hnací síly globalizace lze považovat tyto faktory:

- **Deregulace.**
- **Liberalizace a otevírání trhů.** Ta umožňuje zahraničním podnikům osazovat dosud chráněné vnitřní trhy. A to nejen dodávkami, ale - a to především - přenášením výroby, využíváním komparativních výhod v daném teritoriu apod.
- **Neustálý (a nekončící) technický a technologický pokrok.** Informační technologie mění hospodářství natolik, že už nyní se hovoří o tzv. nové ekonomice.

Ekonomové se nemohou shodnout, zda se tento vývoj dá označit za jev s nálepkou „nové ekonomické paradigma“. Přesto usilovně hledají nástroje, jež by umožnily omezení nežádoucích jevů, zejména prudkých výkyvů krizí, aniž by to vyvolalo stejně nežádoucí tlaky směrem k regulacím a omezování. Přes znatelné rozdíly v názorech v současném stádiu globalizace lze odvodit několik závěrů:

- **Žádná země nemůže doufat, že je vůči výkyvům imunní.** Státy, které zatím nejsou úžeji zapojeny do integračního procesu světového hospodářství, pocítí vliv turbulencí na světových trzích sekundárně, např. v propadu cen surovin.
- **Národní ekonomiky mají jen málo obranných mechanismů.** Jejich účinnost je vůči globálním tlakům omezená.
- **Volatilita finančních i zbožových trhů se stává trvalou veličinou světové ekonomiky** a patrně se bude postupem globalizace spíše zvětšovat.

- Globalizace je objektivní proces, který musí manažeři respektovat. Nelze pominout, že globalizace je také výsledkem aktivních manažerských rozhodnutí. Manažeři se musí naučit a uvažovat podle schématu: **„Myslet globálně, jednat lokálně“** [14].

1.1.2 Postup globalizace

Pro základní pochopení postupu globalizace si můžeme proces rozdělit do několika segmentů. Rychlost postupu globalizace sice klesá směrem od prvního segmentu k poslednímu, ale trend je zřejmý. Rozdílná tempa souvisejí se standardizací a kompatibilitou obsahu jednotlivých segmentů. Postup globalizace je následující:

- Globalizace finančních toků.
- Globalizace energetických zdrojů.
- Globalizace informačních toků.
- Globalizace zbožových toků.
- Globalizace obchodu.
- Globalizace trhu práce.
- Globalizace z národního pohledu.
- Globalizace z pohledu branží.
- Globalizace z pohledu podniku [14].

1.2 Podnik v globálním prostředí

Globalizace je realitou, kterou nelze ignorovat. Zvláště podnikatelské subjekty mají v podstatě dvě možnosti, jak se s touto soudobou skutečností vyrovnat:

1. **Pečlivě monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim přizpůsobovat svou strategii, své chování.** Tento přístup má charakter pasivního přizpůsobování se globálním tendencím. Nezapojení se do globalizace ovšem neznamena, že firma zůstane pasivní vůči okolnímu dění. I pro podniky jejichž „akční radius“ je omezen na lokální či regionální prostor, vyplývá nutnost pečlivě sledovat situaci v podnikatelském okolí. Monitorovací prostor relevantního prostředí se rozšiřuje a neměl by být omezen na prostor „akčního rádia“.
2. **Aktivně se zapojit do globalizačního dění.** Tzn. přechod firmy z rámce národní instituce do podoby nadnárodní společnosti, která působí ve dvou nebo více zemích.

Nejčastější důvody vedoucí k rozšíření globalizačních aktivit:

- nižší mzdové náklady
- vyrovnanější kvalita
- lepší přístup k technologiím
- snazší přístup k lokálním trhům
- nižší výrobní náklady dosahované společným využíváním kapacit
- snížení nákladů na logistiku z důvodu přítomnosti dodavatelů v místě
- nižší daně
- vyrovnanější odbyv vyloučením sezónních výkyvů na domácím trhu
- výhodnější podmínky pro hotovostní obchody
- kompatibilita výrobních zařízení

Cílem je spojení všech očekávaných výhod v konkurenční náskok [14].

1.2.1 Vliv globalizace na management

Rozšíření podnikatelských aktivit v nadnárodním měřítku má nezanedbatelné důsledky pro management. Na celosvětový rozměr se rozšiřuje trh a celosvětová dimenze se týká i monitorování vědomostí a znalostí. Do nové podoby se musí transformovat mnohé přístupy managementu, jako je organizační uspořádání, formování strategií, postupy plánování, motivace, kontroly, komunikační kanály, práce s lidmi atd.

V souvislosti s prohlubujícím se zapojením organizací do globalizačních procesů se management těchto organizací musí vyrovnat s novými otázkami:

- Volba optimálního sídla firmy a vybraných jednotek.
- Určení ekonomických výhod pramenících z globalizace.
- Přizpůsobení se specifickým podmínkám trhu.
- Maximalizace přenosu know-how.
- Utváření optimální architektury podniku [14].

1.2.2 Management v informační společnosti

V současné době již nikdo nepochybuje o razantních změnách probíhajících v ekonomice a společnosti. Tyto nové emergentní jevy bývají souhrnně označovány jako projev nastupující informační společnosti, nové ekonomiky, znalostní ekonomiky, znalostní společnosti apod. v závislosti na tom, který aspekt je zdůrazňován.

Informace v dnešní době stále nabývají na významu. V této souvislosti hovoříme o tzv. informační společnosti, která se stává objektivní realitou. Nejde jen o využití IT, ale vůbec práce s informacemi a související změny myšlení, které jsou požadavkem současnosti. Doba přináší podstatně náročnější potřebu pochopení úlohy informací a s nimi propojených vlivů, které mění podmínky naší existence. Informační společnost se rozumí společnost, kde kvalita života i perspektiva

sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití. Informační společnost vyžaduje výrazné inovační změny myšlení a jednání lidí. Klíčovým nositelem inovačních proměn v období informační společnosti jsou právě informace, které jsou pro nás výsledkem poznání a myšlení, které opětovně iniciují tvořivé myšlení a následně i jednání [13, 15].

1.3 Konkurence a spolupráce firem

Velmi významná je pro podnik interakce s okolím. Podnik není uzavřený systém, bez interakce s okolím minimálně nerealizuje svou produkci (nemá zákazníky), a tedy není schopen zajistit si prosperitu.

Vztahy s okolím jsou autory různě nazývány, hodně používané jsou pojmy kooperace, spolupráce, integrace, soutěžení, konkurence. L. Vodáček [9] hovoří o pozitivní a negativní kooperaci, ve smyslu spolupráce a soutěže (konkurenční boj). Pro neutrální pozici, kdy podnik s jiným subjektem nespolupracuje a boji se vyhýbá (ani spolupráce, ani boj) používá pojem neutrální kooperace. Přitom pragmaticky předpokládá, že i při spolupráci s konkurencí nadále může část zápolení a nebezpečí střetů zůstat, popř. vztahy pozitivní kooperace se mohou v časovém průběhu měnit na negativní kooperaci.

Spolupráce je konkurencí jinými prostředky. Ve světě omezených zdrojů bude spolupráce vždy endemická, ať již mezi bakteriemi nebo mezinárodními společnostmi. Ať tak či onak, konkurence i spolupráce jdou v hospodářské praxi ruku v ruce. Nelze je oddělit, tak jako nelze oddělit dvě strany mince. Žádný podnik nemůže jen spolupracovat - pokud dodává své výrobky zákazníkům (spolupracuje s nimi), tak zároveň takto soupeří s jinými dodavateli, v nejobecnější podobě jakéhokoliv zboží, protože odnímá zákazníkům část jejich disponibilních zdrojů, které pak nemohou využít na nákup jiných výrobků nebo služeb. Stejně tak žádný podnik nemůže jen soupeřit - minimálně potřebuje nějaké zákazníky, ale častěji mívá

jistý počet stakeholderů (v užším slova smyslu strategických partnerů), se kterými musí a potřebuje spolupracovat.

Konkurence a spolupráce vedou společně k naplnění konečného cíle hospodářského procesu-zvyšování životní úrovně obyvatel. Z tohoto pohledu je spolupráce také systémovým atributem tržního ekonomického systému a její význam s rozvojem společnosti narůstá.

Konkurence v podstatě znamená, že tržní subjekt se snaží v daných podmínkách dosáhnout pro sebe maxima efektu, a tím v podmínkách omezených zdrojů a omezených potenciálů konkrétních trhů soupeří s ostatními subjekty těchto trhů. Vnímejme spolupráci tržních subjektů spíše jako v určitých případech výhodnější cestu k dosažení cílů firmy než je cesta otevřeného boje, která může být nákladná a riskantní.

Příznačně se až v souvislosti s informačními technologiemi začal objevovat pojem coopetition, znamenající cosi jako spolupráce s nepřítelem. Konkrétní tržní subjekt může teoreticky spolupracovat s kterýmkoliv jiným subjektem ekonomiky, pokud je to pro něj výhodné. Soupeření či spolupráce je tedy prostředkem, cestou k dosažení cílů firmy.

Zásadní otázkou je, s kým a proč soupeřit a s kým a proč spolupracovat [9, 12].

1.3.1 Konkurence a spolupráce mezi dvěma firmami

Spolupráci i konkurenci mezi dvěma firmami můžeme označit jako vazbu - v případě spolupráce je vazbou kladnou (přitažlivou), v případě konkurence je vazbou zápornou (odpudivou). Pojmy přitažlivá, resp. odpudivá jsou použity, jak ve smyslu pozitivní a negativní kooperace, tak i ve smyslu historické paměti - pokud firmy spolu spolupracují, jako partneři se znají a je jistá pravděpodobnost, že mohou svou spolupráci prohlubovat na intenzivnější vazbová propojení. Existuje i situace, kdy mezi firmami není žádná vazba - firmy se chovají inertně, netečně, neutrální kooperace.

Vazba vznikne a zanikne při splnění následujících podmínek:

1. Subjekt se snaží navázat vazbu s jiným subjektem, pokud je to pro něj výhodné. Výhodnost je rozdílem výhod a nevýhod navázání spolupráce poměřených k rozdílu výhod a nevýhod konkurenčního boje. Klíčové se zde jeví vymezení a kvantifikace výhod a nevýhod. Zvolená kritéria a metody jejich hodnocení jsou individuální pro každou hodnocenou vazbu - závisí především na charakteru očekávané spolupráce či konkurence. Toto manažerské rozhodnutí má perspektivní charakter - firma vytváří budoucí strategie. Výhody a nevýhody musíme stanovit u obou subjektů - teprve srovnáním obou subjektů zjistíme potenciál a charakter vznikající vazby (ať již spolupráce, nebo konkurence).
2. Vazba spolupráce mezi dvěma subjekty vznikne pouze v případě, že předcházející podmínka je splněna u obou samostatně se rozhodujících subjektů. Vazba spolupráce není tedy jednostranným aktem a musíme porovnávat oba subjekty. Výsledná míra spolupráce je pak závislá na méně aktivním subjektu (pravidlo min-max).
3. Pro navázání vazby konkurenční mezi dvěma subjekty stačí jednorázové vypovězení boje a subjekt se rozhodne pro konkurenční boj, pokud je to pro něj výhodné.
4. Vazba spolupráce mezi dvěma subjekty zanikne v případě, pokud přestanou platit důvody pro navázání vazby (oboustranná výhodnost).
5. Vazba konkurenční mezi dvěma subjekty zanikne, pokud pro iniciátora boje přestane být výhodná.
6. Mezi dvěma subjekty může existovat více vazeb kladných (spolupráce), více vazeb záporných (konkurence) a v jisté míře se mohou vyskytovat oba druhy vazeb současně [12].

1.3.2 Vztahy mezi více firmami

Je charakteristickým rysem vyspělých ekonomik, že podnikání nabývá charakteru podnikání v sítích. Sít' můžeme definovat jako soubor firem a vztahů mezi nimi, kdy mezi jednotlivými dvěma subjekty převažují vztahy spolupráce, ovšem ve vztazích zprostředkovaných přes třetí a další firmy může docházet i ke konkurenčním vztahům. Pro vztahy firem v síti platí pravidla viz vztahy dvou firem. Navíc přibývají pravidla síťová:

1. **Sít' má pro účastníky hodnotu**, pokud jim dává podstatné výhody. Podstatnou část hodnoty sítě tvoří její společná strategie. Tím se liší sít' od nahodilého propojení firem.
2. **Hledej nové společné výhody**- synergický efekt a toto pravidlo zajistí větší stabilitu sítě, což zvyšuje hodnotu sítě.
3. **Snaž se poznat celou sít'** (účastníky, kladné a záporné vazby). Lépe ohodnotíš hodnotu této spolupráce a možná rizika rozpadu sítě.
4. **Bud' uzlovou firmou sítě**. Nelze-li to, hledej uzlovou firmu sítě a udržuj s ní (pokud je to možné) přímé vazby.
5. **Kryj si záda**. Podnikání v síti může zvyšovat rizika podnikání [12].

Organizacím, které nemají nadnárodní ambice se naskýtá prostor rozvíjet vlastní prosperitu zapojením se do shluků (clusters). Ty M. Porter vymezuje jako „zeměpisné koncentrace vzájemně spjatých podniků a institucí nebo jiných jednotek (včetně státních institucí, jako jsou univerzity, normalizační úřady, profesionální výcviková a vzdělávací střediska, informační a výzkumné ústavy či technické podpůrné základny) významných pro konkurenci a zahrnující komplementární produkty a/nebo kvalifikaci, technologie či společné vstupy“ [14].

1.3.3 Konkurence a spolupráce firem v mezinárodním prostředí

Pokud máme jasno ve vztazích mezi dvěma firmami, ve vztazích více firem (firem v síti), zbývá analýza a následná syntéza s vyvozením pravidel vzniku a zániku mezinárodních vztahů, potažmo mezinárodních sítí.

Mezinárodní podnikání je složitější především díky:

1. odlišným sociálně - kulturním podmínkám různých prostředí, což se odráží na preferencích zákazníků, nákupním chování, zvycích a pravidlech obchodního jednání. Proto je nutné použít odlišné strategie pro vstupy na různé trhy,
2. protekcionismus a státní ochrana vnitřního trhu, která staví umělé bariéry pro podnikání zahraničních subjektů- obchodní bariéry, technická normalizace, veterinární a fyto ochrana, předpisy pro životní prostředí, procedurální problémy s vyřizováním živnostenských oprávnění, omezení podnikání pro zahraniční subjekty apod.,
3. kurzová rizika,
4. složitější logistika - především u rozsáhlých firem operujících na velkém prostoru řady států se kvalitní logistické koncepty stávají klíčovou podmínkou úspěšnosti,
5. nedostatek kvalifikovaného a trénovaného personálu,
6. problémy s mezinárodními platbami,
7. jazyková bariéra [12] .

Nejjednodušší formou vstupu do zahraničního teritoria jsou různé formy kooperace.

Relativně menší rizikové typy mezinárodních ekonomických kontaktů :

- V zahraničí se realizují nákupy součástí, dílů, komponentů, pro které jsou v dané zemi lepší předpoklady.

- Prostý vývoz produkce, aniž by v zahraničí byly vybudovány vlastní výrobní či servisní kapacity.

Tyto výše uvedené vývozní a dovozní kontakty jsou v řadě případů výchozím krokem pro další expanzi.

Další typy mohou mít formu poskytnutí licencí, franchisingu, společného podnikání.

Tyto formy podnikání rozdělují riziko podnikání na dva subjekty:

1. expandující firmu, která poskytuje know-how, popř. finanční prostředky,
2. subjekt v hostitelské zemi poskytující pracovní sílu, provozní prostory apod.

Nejintenzivnější formou zapojení do globalizace jsou různé formy přímých aktivit do zahraničí. Vystupují v podobě provozních jednotek mateřské společnosti působící v zahraničí nebo v podobě finanční účasti či spoluúčasti na investičních či jiných projektech nebo až v podobě finančních spekulativních operací na zahraničních finančních trzích.

Rozhodnutí o vstupu na globální trh vyžaduje pečlivě zvážit pro a proti nejen v oblasti marketingové či odbytové, ale i v oblasti výrobní, logistické, komunikační a informační, personální apod. [14].

1.3.4 Konkurenční prostředí a konkurenční postavení

Konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost trhu. Přijatý Porterův model pěti sil může naznačit, které faktory výrazně ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Firmy musí věnovat stejnou pozornost cílovým zákazníkům i konkurentům. Firma potřebuje mít zejména tyto znalosti o konkurenci [9]:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?

- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují v ohrožení?

1.3.5 Konkurenční analýza: Porterův model pěti sil

Přístup pěti sil je využíván jako prostředek ke zkoumání konkurenčního prostředí na úrovni strategické obchodní jednotky neboli SBU a také ke zjištění sil, které ovlivňují stupeň konkurence a možnosti vytvoření konkurenčního zvýhodnění. Aby analýza byla co nejvíce hodnotná, je třeba ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí individuální strategické obchodní jednotky.

Je důležité zdůraznit, že aby byla analýza pěti sil co nejvíce hodnotná, je třeba ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí individuální strategické obchodní jednotky.

V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových výrobků nebo služeb (které nahradí dosavadní), dohadvací schopnost kupujících, dohadvací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.



Obr.1. Porterův model pěti sil [4]

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti organizací v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna

odvětví nejsou z hlediska příslušné výnosnosti stejná. Síla působení každého z těchto pěti Porterových konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví [6, 14].

Konkurenční rivalita

Organizace se musí zajímat o přímý rozsah rivality mezi jimi samými a konkurenty. Na čem je tento rozsah založen? Bude se jeho intenzita spíše zvyšovat nebo snižovat? Jak je možno tento proces ovlivnit?

Strategicky řečeno, diskutovanými se stanou nejvíce ty konkurenční podmínky, ve kterých je pravděpodobný vstup, ve kterých existuje ohrožení substitucí a kde dodavatelé a odběratelé využívají své síly. Je ovšem pravděpodobné, že budou existovat další síly, které ovlivňují konkurenční rivalitu:

1. Míra, do které jsou konkurenti vyvážení: kde jsou konkurenti přibližně stejné velikosti, je nebezpečí intenzivní konkurence při pokusech jednoho z nich o získání kontroly nad druhým.
2. Míra růstu trhu může soupeření také ovlivnit. Idea životního cyklu napovídá, že podmínky na trzích, zejména mezi fázemi růstu a vyspělosti, jsou důležité, a nejen z hlediska konkurenčního růstu. V situaci, kdy trh roste, může organizace předpokládat dosažení vlastního růstu prostřednictvím růstu trhu. V případě, že je trh již vyspělý, znamená to odebrat podíl ostatním konkurentům.
3. Existence vývoje globálních zákazníků.
4. Vysoké fixní náklady průmyslu.
5. Pokud zvyšování kapacity navíc probíhá ve velkých skocích.
6. Znovu je důležitá diferenciací produktu.
7. Pokud kontrola slabších společností společnostmi většími má za následek poskytnutí prostředků k vylepšení konkurenčního postavení těchto menších společností.
8. Tam, kde existují vysoké únikové bariéry z určité oblasti průmyslu [14] .

Potenciální noví konkurenti - faktory ohrožující vstup do odvětví

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši **bariér vstupu na trh**, které jsou v typických případech tyto:

1. **Úspory z rozsahu výroby.** Jedná se o výhody, které pramení z nákladů, narůstajících při velkém rozsahu operací.
2. **Existence značných výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti.** Zde výhody nepramení ze široké škály materiálních možností, ale ze skutečnosti, získané při mnohonásobném opakování produkce výrobku nebo služby.
3. **Preference obchodní značky a zákaznická loajalita** znesnadňují novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
4. **Kapitálové požadavky na vstup.** Právě výše nákladů na vstup do oboru působí jako odstrašující prostředek (např. vzdušný prostor, rafinérie nafty).
5. **Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti.** Ty by mohly být způsobeny například přístupem k levnější práci nebo surovinám.
6. **Přístup k distribučním kanálům.** Nemůžete-li dosáhnout zákazníka tak efektivně jako zavedené firmy, nebudou to vaše produkty, které se budou prodávat.
7. **Činnost a politika státu:** legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty apod. [4, 14].

Hrozba náhražek - náhradní (nové) výrobky

Jestliže přemýšlíme o náhražkách, musíme začít tím, že skutečně porozumíme potřebám, které náš obor uspokojuje. Takže když se rozhlížíme, odkud by mohly přijít hrozby od náhražek, potřebujeme rozhodit naši síť velmi široce, a pokud prodejci nebudou moci riskovat pomalý růst odbytu a zisků v důsledku překážek, které mohou klást náhražky.

Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Klíčovou úvahou jsou obvykle náklady kupujícího spojené s přechodem (náklady, kterým kupující čelí při záměně jednoho produktu za produkt, který je náhražkou) [6].

Ohrožení substitucí může nabývat různých forem:

1. Může nastat substituce **produkt místo produktu**.
2. Může být **substituce potřebného** novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nebo službu nadbytečnou.
3. **Obecná substituce** nastává v okamžiku, kdy produkty nebo služby soutěží o poptávku.
4. **Vyloučení** může být také považováno za substituci; zvláště v případech tabákového průmyslu [14].

Síla kupujících (odběratelů)

Mocní kupující mohou způsobit, že organizace v oboru ztratí potenciální zisky. Mohou přimět organizace, aby podřezaly jedna druhou, jen aby dostaly od kupujícího zakázku, a mohou využít svou sílu, aby na organizacích vymohli další výhody jako např. zdokonalení kvality, úvěr atd. Může to být jako hrozba, pokud tlačí ceny dolů nebo když požadují větší kvalitu a lepší servis [6].

Síla odběratelů bude vysoká, když:

1. Existuje koncentrace odběratelů, zvláště pak pokud je vysoký objem nákupů.
2. Odvětví zásobování bude tvořit velký počet malých operátorů.
3. Existují alternativní zdroje dodávek, protože požadovaný produkt dodává větší množství dodavatelů nebo když deregulace zplodí nové konkurenty.
4. Náklady na komponenty nebo na materiál mají vysoký podíl na celkových nákladech.
5. Náklady na změnu dodavatele jsou nízké nebo spojeny s nízkým rizikem.
6. Existuje hrozba zpětné integrace odběratelů, pokud současní dodavatelé nemohou poskytnout uspokojivé ceny nebo kvalitu [14].

Síla dodavatele

V podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny, které vedou k přiskřípnutí zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce apod.

Síla dodavatelů bude vysoká, když:

1. Existuje koncentrace dodavatelů spíše než fragmentované zdroje dodávek.
2. Náklady na změnu dodavatele budou vysoké, protože výrobní procesy jsou závislé na speciálním druhu dodávaného produktu, například v leteckém a kosmickém průmyslu, nebo pokud je produkt velmi speciálního druhu.
3. Pokud je silná obchodní značka dodavatele.
4. Pokud existuje možnost integrace dodavatelů v případě, že nebude dosaženo daných cen a tudíž ani marže.
5. Pokud jsou zákazníci silně roztroušeni tak, že jejich vyjednávací schopnost je nízká [14].

1.4 Inovační politika

„Inovační politika je klíčem k evropské konkurenceschopnosti“.

Jestliže Evropská unie dosáhne inovační výkonnosti, která by ji zařadila na vedoucí postavení ve světě, je to mimořádná příležitost k vzrůstu životní úrovně budoucnosti. Podle cíle stanoveného Lisabonskou radou v březnu 2000 v Lisabonu, se má EU do konce tohoto desetiletí stát nejdynamičtější hospodářským prostorem založeným na znalostech a prostorem s nejvyšší konkurenceschopností. V Lisabonu tak byl zahájen proces, který položil důraz mimo jiné na:

- Konkurenceschopnost.
- Informační společnost.
- Sociální kohezi.
- Vytváření evropského prostoru výzkumu a inovací.
- Vytváření příznivého prostředí pro zakládání a rozvoj inovativních podniků, zejména malých a středních.

Následný summit v Nice (podzim 2000) již hovoří o Evropě založené na inovacích a znalostech. Summit v Barceloně (jaro 2002) prohlásil podporu inovací a podnikání za jednu z priorit EU. Na tomto summitu byly vyzvány k přistoupení k Lisabonskému procesu i kandidátské země. Česká republika se usnesením vlády č. 282 ze dne 19. března 2003 rozhodla, že v rámci Lisabonského procesu bude prosazovat 4 priority, z nichž jedna je výzkum a vývoj.

Evropská komise věnuje pozornost kandidátským zemím i v oblasti podpory inovací a podle řady zpracovaných studií je v kandidátských zemích řada společných problémů. Komise upozorňuje na skutečnost, že politická intervence v této oblasti může mít dramatický efekt. EK stále důrazněji doporučuje:

- spolupráci vysokých škol a výzkumných ústavů s průmyslem,
- zakládání nových technologicky orientovaných podniků,
- zakládání vývojových (spin-off) společností,

- podporu regionálních sítí pro podporu spin-off aktivit akademických pracovišť,
- financování inovací - investování tzv. podnikatelských andělů a výcvik investičních analytiků inovačně přátelskou průmyslovou politiku,
- rozvoj všech přímých i nepřímých forem konzultací se zaměstnanci,
- vytváření daňových pobídek, které podpoří dodatečné podnikové investice do inovací.

Inovační výkonnost EU je však v porovnání s USA a Japonskem nadále nižší. Výzkum a vývoj je sice rozhodujícím faktorem, pokud se jedná o dlouhodobý růst a dlouhodobý blahobyt v Evropě. Ale i když je výzkum důležitým východiskem pro vynálezy, znamenají inovace přesto něco více než jen úspěšné využití výsledků výzkumu. Vývoj pojmu inovace - od lineárního modelu, který vychází z výzkumu a vývoje, až k systémovému modelu, podle kterého je inovace výsledkem komplexních vzájemných vztahů osob, organizací a jejich oblastí činností - ukazuje, že **inovační politika se nesmí soustředit jenom na vztah mezi výzkumem a inovacemi. Systémový model musí teprve nyní nalézt své skutečné uplatnění v koncepci a realizaci inovační politiky.**

Je třeba zahájit proces modernizace základů evropské inovační politiky a ke znovuoživení úsilí o inovace. EU musí uznat celou komplexnost fenoménu „inovace“. EU si musí klást otázky jako: Proč je tak těžké, dostat se na úroveň špičkových zemí? Brání rámcové podmínky platné v Evropě transformaci poznatků a schopností do inovací? Skutečně rozumíme kontextu inovačního procesu?

Protože hospodářský užitek úspěšného využití novinek je konečným způsobem realizován v podnicích, jsou podniky srdcem inovačního procesu. Inovační politika se musí zaměřit na podniky, na jejich chování, schopnosti a na jejich okolí. Podniky jsou nuceny inovovat, protože jsou především pod konkurenčními tlaky a přejí si vytvořit nový prostor na trhu.

V rámci ekonomiky založené na znalostech je role, kterou inovace hraje, považována za hlavní. Do nedávné doby však nebyla inovace jako komplex procesů dostatečně pochopena. Lepší porozumění pak vyplynulo z mnoha studií během posledních let. Na makro-úrovni je prokazatelné, že inovace představují dominantní faktor

ekonomického růstu země a rozvoje mezinárodního obchodu. Na mikro-úrovni, tj. na úrovni firmy, je VaV považován za faktor zvyšující kapacitu firmy při osvojování a využívání nových znalostí všech druhů, nejen znalostí technických.

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

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

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

Inovační politika se primárně vyvinula z vědecko-technické politiky, převzala však též významné aspekty politiky průmyslové. Původně se předpokládalo, že technického pokroku lze dosáhnout prostřednictvím jednoduchého lineárního procesu začínajícího základními vědeckými výzkumy, na něž pak přímo navázaly různé úrovně aplikovaného výzkumu, až po zhmotnění vědy do technických aplikací a marketing. Věda byla považována za hybný nástroj a vše, co vláda potřebovala, byla vědní politika. Nové chápání inovací ukázalo na význam systémového přístupu a vedlo k integrovanějšímu přístupu při zavádění politických opatření v oblasti inovací [11].

1.4.1 Současný stav v ČR

Inovace hrají zásadní roli v probíhající ekonomické, politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí, stejně jako států s rozvinutou infrastrukturou. Na přelomu milénia se inovace stává základním prvkem světové ekonomiky. Rovněž naše vláda, v jejímž zájmu je dlouhodobý rozvoj národní ekonomické prosperity, věnuje inovační politice trvalou a soustavnou pozornost.

Inovační strategie se zaměřuje zejména na vytváření a rozvíjení podmínek pro inovační proces, soustřeďuje svou pozornost na systémové řešení inovačního prostředí i na rozvíjení inovační infrastruktury. Tím se inovační politika liší od výzkumné politiky, jejímž hlavním předmětem je rozvoj vědy, poznání a odborné přípravy pracovníků výzkumu a vývoje.

Základní funkcí systému inovačního podnikání v ČR je tvorba a realizace inovační strategie a realizační inovační politiky na vládní i nevládní úrovni. Ty spočívají zejména v analýze a vytváření a v dalším zkvalitňování podmínek pro rozvoj inovačního podnikání, včetně budování potřebného legislativního rámce. Důležité je plnění úkolů a výzev v oblasti koordinační a metodické.

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

Řídicí složky – státní a veřejná správa, vláda, ministerstva, regionální a místní správa (legislativní, iniciační a regulační aktivity).

Vzdělávací systém – celoživotní učení, zahrnující počáteční a další vzdělávání.

Finance – rizikový kapitál (venture capital), rizikové financování (risk funding), předstartovní kapitál (seed capital).

Inovační podnikání – firmy a subjekty, které se zabývají inovačními aktivitami v širokém slova smyslu (včetně hraničních oblastí jako jsou výzkum a vývoj, nové technologie a materiály, rozvoj lidských zdrojů, průzkum a rozvoj trhu, inovační marketing).

Inovační infrastrukturu ČR tvoří systém vztahů mezi jednotlivými výzkumnými, vývojovými, výrobními, obchodními a dalšími specializovanými subjekty,

charakterizovaný jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu – od analýzy a legislativy, přes výzkum po technologický transfer, finální výrobu a marketing.

Systém inovačního podnikání vytvářejí subjekty, které jakýmkoliv způsobem participují v inovačních procesech. Jsou to zejména:

Orgány státní správy a samosprávy (např. vláda ČR i jednotlivá ministerstva, Parlament ČR, regionální orgány, Úřad průmyslového vlastnictví).

Komory (např. Agrární komora, Česká advokátní komora, Hospodářská komora ČR, Komora auditorů ČR, Komora patentových zástupců, Národní komitét ICC ČR).

Banky (jednotlivé banky a zejména Bankovní asociace ČR).

Svazy, agentury, sdružení a nadace (např. Asociace inovačního podnikání ČR, Asociace výzkumných organizací, CzechInvest, Česká asociace rozvojových agentur, Česká společnost pro nové materiály a technologie, Českomoravská konfederace odborových svazů, Český svaz vědeckotechnických společností, Český svaz vynálezců a zlepšovatelů, Grantová agentura ČR, Inženýrská akademie ČR, Společnost pro podporu transferu technologií, Společnost vědeckotechnických parků ČR, Svaz českých a moravských výrobních družstev, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Technologické centrum AV ČR atd.).

Pracoviště výzkumu a vývoje (např. Akademie věd ČR, vysoké školy, výzkumná a vývojová pracoviště a organizace).

Zahraniční agentury a organizace (např. Mezinárodní inovační centrum, Technology Innovation Information, Technology Responce Network).

Podnikatelské subjekty (zejména inovační firmy, které tvoří samotný základ systému inovačního podnikání).

Zákazníci, klienti, spotřebitelská veřejnost (jednotlivci, občanská i profesní sdružení, kteří vytvářejí podněty, spotřebitelskou a tržní objednávku i zpětnou vazbu v inovačním podnikání).

Na tento poslední segment inovační infrastruktury se u nás velmi často zapomíná. Neprávem – odběratel, či spotřebitel je koncovým článkem inovačního procesu,

zejména pro něj inovujeme. A podle vyjádření inovujících subjektů jsou klienti nebo zákazníci nejvýznamnějším zdrojem informací a podnětů pro inovace u nás (46 %), zatímco na tomto poli prakticky selhávají vysoké školy (7 %) a výzkumné neziskové instituce (3 %). Održenost vysokých škol od inovačních aktivit je tak jedním z největších problémů současného stavu v ČR, neboť v inovačně vyspělých zemích je právě naopak základem úspěšné inovační politiky těsné propojení univerzitní a podnikatelské sféry [21].

Inovační prostředí v ČR

Silné stránky

Jako silné stránky oblasti inovačního podnikání a transferu technologií v podmínkách české ekonomiky lze uvést tradici průmyslové výroby i tradiční inovační potenciál jejích pracovníků a rovněž zvyšující se počet malých a středních podniků, majících zájem o inovační procesy, využití progresivních technologií a zavádění inovovaných výrobků do výrobního sortimentu. Významným faktorem je rozvoj fungující sítě vědeckotechnických parků, splňujících mezinárodní podmínky akreditace.

Rozhodně lze za velmi pozitivní označit přístup vlády ČR k rozvoji inovací, což nejlépe dokumentuje její rozhodnutí vytvořit tento materiál – Národní inovační strategii ČR.

Přínosem pro oblast inovačního podnikání je decentralizace veřejné správy a přenesení řady kompetencí na regionální a obecní úroveň. Formulování místních priorit a rozvojových politik se znalostí místních podmínek i s možností přímého zapojování aktérů místního rozvoje do spolurozhodování vede k tomu, že v současné době dochází k formulování strategických rozvojových cílů na úrovni krajů a měst. Na regionální úrovni se rozvíjí i mezinárodní spolupráce, zahrnující i podporu inovačních strategií.

V ČR se vyvíjejí aktivity v oblasti inovační politiky v rámci programů podpory malého a středního podnikání (MSP), příslušných sektorových operačních programů,

programů průmyslové spolupráce (offsetové programy), integrované prevence a omezování znečištění.

Programy podpory MSP, financované převážně z prostředků státního rozpočtu, sice nejsou zaměřeny přímo na podporu inovačního procesu, avšak umožňují inovace podporovat, např. formou půjček se sníženou úrokovou mírou na pořízení moderních technologií, dotací na zefektivnění marketingu či poskytováním cenově zvýhodněných poradenských služeb.

Slabé stránky

Mezi největší slabiny patří přetrvávající nedostatek finančních zdrojů a dosavadní ne příliš intenzivní podpora inovačního podnikání státními institucemi. To má za následek nízkou úroveň inovační kultury obecně i malý počet inovovaných tuzemských výrobků uváděných na trh.

Svoji roli hrají i nedostatečná podpora realizace nápadů, nedostatečná podpora výchovy k podnikavosti. Inovace jsou především záležitostí implementace, tj. realizace nápadů. Jako takové jsou závislé na schopnosti a ochotě (jednotlivců) nové technologie a postupy, náměty a nápady využít, realizovat, resp. prosadit jejich využití. Inovace jsou závislé na úrovni podnikavosti. Podle mezinárodních srovnání ČR zaostává právě v podnikavosti osob s VŠ vzděláním a v jejich aktivitě při zakládání nových inovačně zaměřených firem. V diskusích o transformaci vysokých škol často ustupuje do pozadí jejich nová role.

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

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

Příčiny tohoto neuspokojivého stavu jsou především:

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

Problémy českého inovačního systému jsou především následující problémové okruhy:

- financování výzkumu a vývoje a inovačních činností,
- politický a legislativní rámec pro inovační a podnikatelské aktivity,
- komunikace mezi výzkumnou sférou a podnikatelskou, výrobní oblastí [11, 21].

1.4.2 Základní vymezení inovace

Technické inovace výrobku a procesů (TVP)

- zahrnují technicky realizované nové výrobky a procesy a významná technická zdokonalení výrobků a zpracování. TVP inovace byly **realizovány**, jestliže byly zavedeny na trh (inovovaný výrobek) nebo užity ve výrobním procesu (inovace způsobu zpracování). TVP inovace se týkají řady vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností. **TVP inovující podnik** je ten, který

během zkoumaného období realizoval technicky nové nebo významně technicky zdokonalené výrobky nebo procesy [19].

1.4.3 Hlavní prvky TVP inovací

TVP inovace mohou být členěny podle výrobku a podle procesu, a dále podle stupně novosti změn dosaženého v jednotlivých případech.

Technická inovace výrobku může nabýt v hrubých rysech dvou forem:

- **technicky nové výrobky** jsou výrobky, jejichž technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkováných výrobků; takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí.
- **technicky zlepšené výrobky** jsou již existující výrobky, jejichž působnost byla významně pozvednuta na vyšší úroveň; jednoduchý výrobek může být zdokonalen (se zřetelem na lepší účinnost nebo nižší náklady) užitím účinnějších komponent nebo materiálů, nebo složitý výrobek skládající se z řady integrovaných technických subsystémů může být zlepšen částečnými změnami jednoho ze subsystémů.

Inovace technických procesů je zavedení technicky nových nebo významně zdokonalených výrobních metod, včetně metod dodání výrobku. Tyto metody mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí. Metody mohou být určeny k výrobě nebo dodání technicky nových nebo zdokonalených výrobků, které nemohou být vyrobeny nebo dodány užitím běžných výrobních metod, nebo podstatně zvýšit hospodárnost výroby nebo dodání existujících výrobků.

Rozlišování mezi TVP inovací a ostatními změnami ve firmě nebo průmyslu:

TVP inovace musí být rozlišována od:

- **organizační inovace**, která ve firmě zahrnuje:
 - doporučení významně změněných organizačních struktur,
 - zavedení zdokonalených metod řízení,
 - zavedení nových nebo významně změněných firemních strategií,
- **ostatních změn ve výrobcích a procesech**; jsou to změny, které:
 - jsou nevýznamné, méně důležité, nebo nemají dostatečný charakter novinky,
 - jsou "jiná tvůrčí zlepšení", kde se novinka netýká užití nebo objektivních charakteristik výkonnosti výrobku nebo způsobu, kterým jsou produkovány nebo dodávány, ale spíše jejich estetických nebo subjektivních kvalit [19].

1.4.4 TVP inovační činnosti

TVP inovační činnosti jsou všechny takové vědecké, technické, organizační, finanční a obchodní kroky zahrnující investice do nových poznatků, které skutečně vedou, nebo jsou zamýšleny tak, aby vedly k realizaci technicky nových nebo zdokonalených výrobků či procesů. Některé mohou být inovační s ohledem na svou funkci, jiné nejsou novinky, avšak jsou nezbytné pro realizaci. Během daného období mohou být tři druhy TVP inovačních činností firmy:

- **Úspěšná** ve směřování k zavedení technicky nového nebo zdokonaleného výrobku či procesu.

- **Přerušená** před realizací technicky nového nebo zdokonaleného výrobku či procesu, protože se projekt dostává do obtíží, protože idea a know-how je prodána nebo jinak předána jiné firmě, nebo protože se změnil trh.
- **Pokračující** - práce na postupech, které ještě nedosáhly realizace. Takové činnosti mohou být vykonávány proto, aby vedly k specificky novému nebo zdokonalenému výrobku či procesu, nebo mají více rozptýlených cílů jako v případě základního nebo univerzálního technického výzkumu [19].

1.4.5 Ekonomické cíle inovace

- **náhrada zastarávajících výrobků;**
- **rozšíření výrobní řady:**
 - v hlavní oblasti výrobku;
 - mimo hlavní oblast výrobku.
- **vývoj ekologicky šetrných výrobků;**
- **udržování podílu na trhu;**
- **zvýšení podílu na trhu;**
- **otevření nových trhů:**
 - v zahraničí;
 - zaměření na nové tuzemské cílové skupiny.
- **zlepšení pružnosti výroby;**
- **nižší výrobní náklady:**
 - snižováním mzdových nákladů;
 - snižováním spotřeby materiálů;
 - snižováním spotřeby energie;
 - snižováním podílu odpadu;

- snižováním nákladů na design výrobků;
 - zkrácením doby nutné k realizaci výroby.
- **zdokonalení kvality výrobku;**
- **zlepšení pracovních podmínek;**
- **omezení škod na životním prostředí [20].**

1.4.6 Faktory napomáhající nebo překážející inovaci

Budou uvažovány dvě řady faktorů:

- inovační proces je podporován různými informačními zdroji: vnitřní zdroje (uvnitř firmy), vnější tržní zdroje, vzdělávací a výzkumné instituce a obecně dostupné informace;
- inovace může být omezována ekonomickými faktory nebo faktory týkající se podniku, a různými dalšími [20].

1.4.7 Ekonomika inovací

Inovace se nachází v centru ekonomické změny. Radikální inovace formují velké změny ve světě, zatímco přírůstkové inovace uskutečňují proces změny postupně.

J. A. Schumpeter navrhl seznam různých typů inovací:

- uvedení nového výrobku nebo kvalitativní změna již existujícího výrobku;
- procesní inovace, která je nová v určitém odvětví;
- otevření nového trhu;
- vývoj nových zdrojů surovin či jiných vstupů;
- změny v řízení a organizaci výroby.

Vyšší úroveň nebo systémový pohled na inovace zdůrazňuje význam transferu a šíření myšlenek, dovedností, znalostí, informací a podnětů mnoha druhů. Informační kanály a sítě, kterými se informace šíří jsou součástí společenského, politického a kulturního zázemí a jsou silně ovlivňovány a omezovány institucionálním rámcem.

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

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

- v ekonomice založené na znalostech neexistuje jednoduchá politická odpověď, která by řešila komplexní problémy jako ty, které vznikají na základě vztahů mezi technikou a zaměstnaností,
- účinná politická strategie musí kombinovat více makroekonomických a strukturálních politických postupů,
- ucelenost politického programu je podmínkou úspěchu, který závisí jak na validitě politického rámce, tak na kvalitě procesu vytváření tohoto programu“ [18].

1.5 Koncepční inovační rámec

Existují tři hlavní kategorie faktorů primárně se vztahujících k inovacím. Týkají se podniků ("firem"), vědeckých a technických institucí a problematiky přenosu a osvojování techniky, znalostí a dovedností. Kromě toho je širě rozsahu příležitostí pro inovace ovlivněna čtvrtým souborem faktorů - okolním institucionálním prostředím, právním systémem, makroekonomickým uspořádáním a jinými podmínkami, které existují bez ohledu na inovace.

Tyto čtyři základní kategorie či oblasti faktorů vztahující se k inovacím mohou být zobrazeny jako mapa, která ukazuje oblasti, kde by měl být uplatňován politický vliv na tržní inovace, nebo oblasti, které je nutno brát v úvahu při formování politických (státních) opatření. Je to způsob prezentace sféry politického vlivu na zobecněný národní inovační systém.

Náčrt **mapy** na obrázku (Obr. 2) označuje čtyři obecné části **sféry inovační politiky** následovně:

- širše **rámcových podmínek** národních institucionálních a strukturálních faktorů (např. právních, ekonomických, finančních a vzdělanostních), které vymezují pravidla a rozsah inovačních příležitostí;
- **vědecká a technická základna** - akumulované znalosti a vědecké a technické instituce, které podporují podnikové inovace, např. prostřednictvím technických školení a vědeckých znalostí;
- **faktory související s transferem** jsou ty, které významně ovlivňují efektivnost vazeb, informačních a kvalifikačních toků a osvojování znalostí získaných učením, jež jsou nezbytné pro podnikové inovace - jsou to faktory, či lidské aktéři, jejichž povaha je výrazně určována společenskými a kulturními charakteristikami obyvatelstva;



Obr. 2. Sféry inovační politiky [18]

- **inovační dynamo** je oblast, která je centrální oblastí pro podnikové inovace - pokrývá dynamické faktory v rámci firmy nebo faktory, které jsou momentálně mimo firmu a přímo ovlivňují její schopnost inovovat [18].

1.5.1 Rámcové podmínky

Vnější prostředí, v jehož rámci mohou firmy manévrovat a uskutečňovat změny, a které tak obklopuje inovační činnosti na úrovni firmy (inovační dynamo), obsahuje instituce a podmínky, jež byly většinou zavedeny z důvodů, které s inovací nesouvisejí. Tyto faktory vymezují šíři parametrů, v jejichž rámci firmy existují a podnikají. Proto mají podstatný vliv na podnikové inovace. Toto obecné institucionální prostředí poskytuje rámcové podmínky, ve kterých mohou inovace nastat. Součástí jsou:

- základní systém **vzdělávání** obyvatelstva, který vymezuje minimální standardy vzdělání na trhu pracovních sil a domácím spotřebitelském trhu;
- **komunikační** infrastruktura včetně cest, telefonů a elektronické komunikace;

- **finanční** instituce určující například snadný přístup ke kapitálu pro podnikání;
- **legislativní** a makroekonomické podmínky, jako zákon o patentech, daňový systém, regulační opatření vztahující se na úrokové sazby, měnový kurs, celní poplatky a pravidla ekonomické soutěže;
- dostupnost **trhů** včetně možností vzniku úzkých vztahů se zákazníky, stejně tak jako i otázky rozsahu a snadnosti přístupu na trh;
- **struktura** odvětví a konkurenční prostředí včetně existence dodavatelských firem v doplňkových sektorech [18].

1.5.2 Vědecká a technická základna

Vědecké znalosti a technické dovednosti představují primární podporu podnikových inovací. Celosvětová produkce vědeckých znalostí z těchto institucí poskytuje základ porozumění a teoretického východiska pro podnikové inovace.

Mezi prvky národní **vědecké a technické základny** jsou zahrnuty:

- Specializovaný systém **technické přípravy**.
- Systém **vysokých škol**.
- Podpůrný systém pro **základní výzkum** (když odhlédneme od významných vědeckých objevů a dlouhodobých přínosů, je základní vědecký výzkum někdy chápán jako prostředek, který má malý přínos pro podnikovou inovaci. Nicméně jeho nepřímé přínosy mohou být velmi významné. Vědecký výzkum si často žádá vývoj vysoce sofistikovaného a extrémně citlivého zařízení. To tedy znamená, že mnoho oblastí základního výzkumu poskytuje úrodnou půdu pro přípravu kvalifikovaných a technicky orientovaných vědeckých pracovníků, jejichž zkušenosti mohou být často úspěšně orientovány na řešení problémů v průmyslu).

- **Veřejně prospěšné VaV činnosti** - programy, které poskytují finanční zdroje a instituce všeobecně zaměřené na oblasti jako zdravotnictví, životní prostředí a obrana.
- **Strategické VaV činnosti** - programy poskytující finanční zdroje a instituce zaměřené na "předkonkurenční VaV" nebo všeobecně použitelné technologie.
- **Podpora nepřivlastnitelných inovací** - programy poskytující finanční zdroje a instituce zaměřené na výzkum v oblastech, kde je pro jednotlivé podniky obtížné přivlastnit si dostatečný prospěch z vlastního výzkumu [18].

1.5.3 Faktory související s transferem

Spočívají na snadnosti komunikace v rámci organizací, neformálních vzájemných vztazích, spolupráci a informačních tocích a předávání odborných znalostí uvnitř organizací a mezi nimi, a na sociálních a kulturních faktorech, které mají zásadní vliv na to, jak efektivně mohou tyto činnosti a toky fungovat. Faktory jsou většinou založeny na učení. Právě učení firem jako celku (tj. šíření znalostí do širokého okruhu klíčových osob ve firmách) je rozhodující podmínkou pro inovační schopnosti firem.

Tyto **faktory přenosu** lze popsat následovně:

- formální a neformální **vztahy mezi firmami** včetně sítě malých firem, vztahů mezi odběrateli a dodavateli, vztahů mezi firmami, řídicími orgány a výzkumnými institucemi, a podněty v rámci "skupin" konkurentů, to vše může vytvářet informační toky vedoucí k inovaci nebo k větší vstřícnosti firem k inovacím;
- **přítomnost odborných "vrátných" či receptorů** - jednotlivců, kteří různými způsoby drží krok s novými objevy (včetně nové techniky a patentovaných znalostí, odborného tisku a vědeckých časopisů), a udržují síť osobních kontaktů, které zjednodušují toky informací, což může být rozhodující pro inovaci v rámci firmy;

- **mezinárodní vazby** jsou klíčovým prvkem sítí, kterými jsou informace předávány - sítě ("neviditelné skupiny") mezinárodních odborníků jsou klíčovým prostředkem přenosu aktuálních vědeckých poznatků a hrají vedoucí úlohu ve vývoji techniky;
- míra **mobility** technických odborníků nebo vědců ovlivní rychlost, kterou mohou být nové postupy šířeny;
- snadnost **přístupu průmyslu k veřejným kapacitám výzkumu a vývoje**;
- **formování odštěpených společností** - obvykle zahrnuje transfer obzvlášť schopných jednotlivců - je obvykle hodnotným prostředkem k dosažení komercializace nově vyvinutých výrobků vznikajících ve výzkumu ve veřejném sektoru;
- **etika, hodnotové systémy komunity, důvěra a otevřenost**, které ovlivňují rozsah, ve kterém mohou sítě, vazby a jiné komunikační kanály účinně ovlivňovat neformální styky mezi jednotlivci, které podporují mnohé obchodní dohody, a určují parametry a akceptovaná pravidla jednání, podle kterých se komunikace a výměna informací uskutečňuje;
- **znalosti kodifikované v patentech**, odborný tisk a vědecké časopisy [18].

1.5.4 Inovační dynamo

Komplexní systém faktorů formujících inovaci na úrovni firmy označujeme jako inovační dynamo. Umístění inovačního dynama do středu mapy vyjadřuje, jak je pro firmu důležité být v rámci ekonomiky inovativní. Proto je třeba pochopit, které charakteristiky způsobují vyšší či nižší inovativnost firem a jak inovace ve firmách vzniká. Sklony firmy k inovaci závisejí samozřejmě na jejich technických možnostech. Firmy se také liší ve schopnosti rozpoznání a využití technických příležitostí. Při inovaci musí firma zjistit, jaké existují technické příležitosti, určit odpovídající strategii a musí být schopná transformovat tyto zdroje do skutečné inovace - a to vše rychleji než konkurence. Bylo by však zavádějící na tomto místě skončit. Mnoho technických možností nevzniká samo o sobě, ale jsou vytvářeny

firmami za účelem splnění určitých strategických cílů (např. uspokojení určené poptávky na trhu). Inovační schopnosti spočívají ve skupině faktorů, kterými firma disponuje či nikoli, a ve způsobech efektivní kombinace těchto faktorů.

Pro firmu, která chce inovovat, tj. změnit své technické prostředky, kapacity a výrobní výkon existují tři možné volby : strategická, VaV a mimo VaV.

- **Strategická:** Jako nezbytný základ pro inovační činnosti se musí firma - výslovně či nevýslovně - rozhodnout pro typy trhů, které bude zásobovat (nebo usilovat o vytvoření takového trhu), a pro typy inovací, které zde chce uplatnit.
- **VaV:** Některé možnosti volby souvisejí s VaV (ve smyslu manuálu Frascati, včetně experimentálního vývoje, který jde ruku v ruce se základním a aplikovaným výzkumem) :
 - firma může vykonávat výzkum za účelem rozšíření svých znalostí o základních procesech souvisejících s předmětem výroby;
 - může se zabývat strategickým výzkumem (v tom smyslu, aby měl příslušný výzkum význam pro průmysl, ale bez specifikované aplikace) za účelem rozšíření rozsahu aplikovaných projektů, které na něj mohou navazovat a aplikovaným výzkumem za účelem vytvoření specifických vynálezů nebo modifikací již existujících technik;
 - může vyvíjet koncepce výrobků, aby mohla posoudit, zda jsou tyto výrobky realizovatelné a životaschopné. Tato fáze zahrnuje: návrh prototypu, vývoj a testování, a další výzkum pro přizpůsobení prototypu nebo technických funkcí.
- **Možnost mimo VaV:** Firma se může zabývat mnoha jinými činnostmi, které nemají přímou souvislost s VaV a nejsou definovány jako VaV, které však hrají významnou roli v podnikové inovaci a výkonu:
 - může určit nové koncepce výrobků a výrobních technologií: prostřednictvím marketingu a vztahů s uživateli, identifikací příležitostí komercializace vyplývající z vlastních nebo jiných základních nebo strategických výzkumů, prostřednictvím designu a technických kapacit, monitorováním konkurence, a využitím poradenství;

- může vyvíjet pilotní a následně i skutečné výrobní vybavení;
- může nakupovat technické informace, platit běžné či licenční poplatky za patentované objevy (pro jejichž využití a modifikaci je obvykle třeba výzkumné a inženýrské práce), anebo nakupovat know-how a odborné znalosti od různých druhů technického a projektového poradenství;
- může být rozvíjena (interními školeními) nebo nakoupena (náborem nových zaměstnanců) kvalifikace, která je relevantní pro výrobu; mělo by se počítat i s tzv. vlastním a neformálním učením - learning by doing - učením na základě získávání zkušeností samotnou činností;
- může investovat do vybavení nebo meziproduktů, které představují inovaci jiných; to se může týkat součástí, strojů nebo celkového provozu;
- může reorganizovat systémy řízení, celkový systém výroby a postupů, včetně nových typů řízení zásobování a kontroly kvality, a průběžného zlepšování kvality.

Způsobem, kterými vznikají inovace ve firmách a vysvětlením, jak je tento proces ovlivněn děním mimo firmu, je Klinův a Rosenbergův model "řetězového propojení", viz obrázek (Obr. 3).



Obr. 3. Model "řetězového propojení" inovace [18]

Model řetězového propojení chápe inovaci ve smyslu vzájemného působení mezi tržními příležitostmi a potenciálem znalostí a kapacitami firmy. V modelu řetězového propojení je výzkum chápán ne jako zdroj objevných nápadů, ale jako způsob řešení problémů, na který lze v každém momentě navázat. Z tohoto přístupu

vyplývá způsob, jakým chápeme výzkum. Tím, že může být spojen s kteroukoliv fází inovace, je výzkum komplexní a vnitřně diferencovanou činností s potenciálně širokou škálou funkcí. Je doplňkem inovace, nikoli její podmínkou. Mnoho výzkumných činností je ve skutečnosti utvářeno inovačním procesem a mnoho problémů, které jsou řešeny, se odvíjí od inovativních nápadů, které mohou vzniknout kdekoliv. V souladu s modelem řetězového propojení nelze výzkum chápat jednoduše jako objevné práce, které předcházejí inovaci.

Nad všemi modely inovace, které jsou v současné době k dispozici, existuje několik otázek. Bylo podniknuto mnoho pokusů sestavit takové modely, které by umožnily vysvětlit způsoby, kterými vznikají inovace ve firmách a vysvětlit, jak je tento proces ovlivněn děním mimo firmu [18].

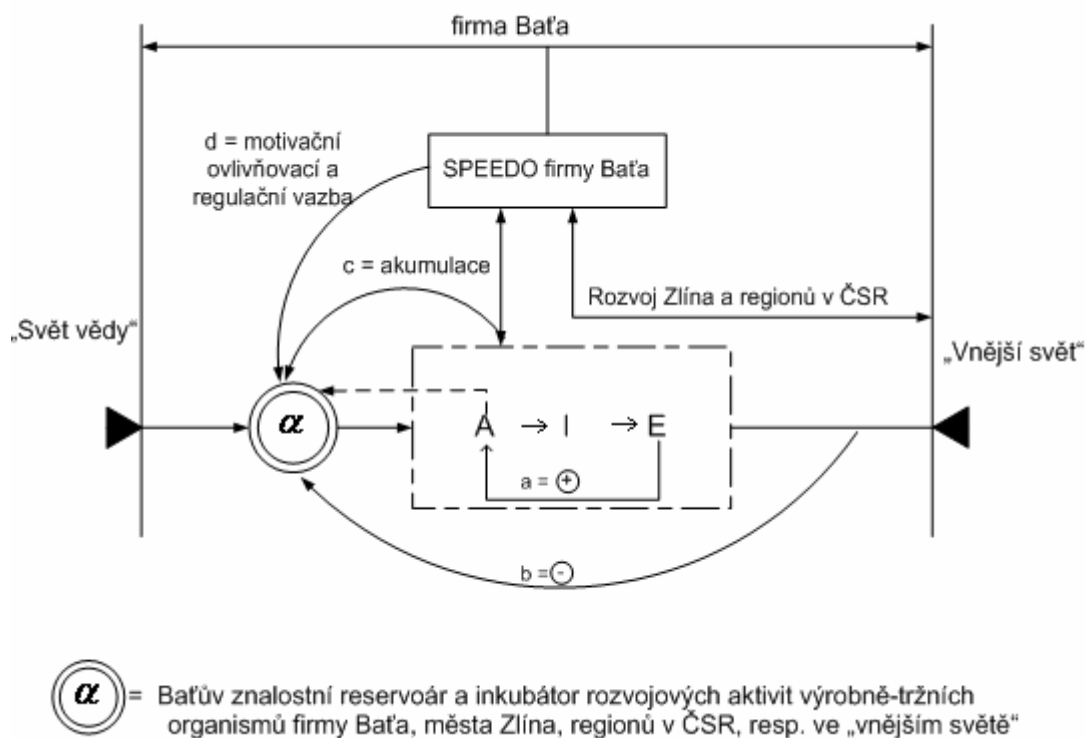
II. VÝZKUMNĚ-PROJEKTOVÁ ČÁST

2.1 Úvodní preambule k odkazu firmy Baťa ve Zlíně

Na tomto místě přejímáme z části příspěvek autorů [17] zaměřený na nezvratnost trvalého využívání a prohlubování odkazu vzdělávání tvořivosti, umu, rozvoje a realizace tvůrčích lidských aktivit ve firmě Baťa pro 3. tisíciletí.

Ve svém příspěvku autoři předesílají, že jeho obsah je konstituován především v souladu s inovační teorií, kdy tvůrčí lidská aktivita „A“ vyvolává pozitivní inovační změny „I“, které následně přináší žádoucí efekty „E“ s kladnou zpětnou vazbou „a“ ve výrobně-tržním organismu, který je zasazen do rozhraní „světa vědy“ a „vnějšího světa“. Na minulé konferenci k tvůrčímu odkazu Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2001 autoři podrobně rozebrali roli tzv. SPEEDA ve firmě Baťa v období 20. let minulého století, později pak v 60. letech téhož století v USA. SPEEDO u firmy Baťa mimo účinného řídicího působení na výrobně-tržní organismy (segmenty firmy Baťa), sehrávalo dominantní roli i v oblasti rozvoje města Zlína, formování regionů v ČR, potažmo dalších celků ve „vnějším světě“. Zastávají názor, že jádro tvořivého Zlína – znalostního města, díky firmě Baťa, mělo svůj počátek - origo, v systematicky vytvořeném a rozvíjeném znalostním reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit výrobně-tržních organismů firmy Baťa, města Zlína, regionů v ČR, resp. ve „vnějším světě“, na obrázku (Obr. 4) ve formě znázornění jako α .

Základní vstupy α se přímo odvíjely od propojení se světem vědy, ze zpětné kladné vazby „a“, homeostatické vazby se záporným (tržním signálem) znaménkem „b“, akumulace poznání z výrobně-tržního organismu „c“ a motivační, ovlivňovací a regulační vazby bezprostředně z vlastního řídicího působení SPEEDA.



Obr. 4. Pojetí Baťova znalostního reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit [17]

V podmínkách a v celé kontinuitě firmy Baťa pak ve Zlíně nebylo nikdy zapotřebí zdůrazňovat že:

- tvořivost čili kreativita je schopnost člověka překonat existující stav věcí a vztahů včetně sebe sama,
- tvořivost je projevem seberealizace lidí,
- invence čili vynalézavost je schopnost člověka vyřešit reálnou změnu,
- teprve schopnost člověka reálnou změnu prosadit a uskutečnit ji tvůrčím činem je vyústěním lidské tvořivosti do pozitivní změny, do inovace.

A to se díky životaschopné a akceschopné roli α dařilo. Systém školství, vzdělávání a povinné praxe na straně jedné, Studijní ústav a další institucionální zabezpečení na straně druhé pak vytvářely jistoty tvořivosti, umu a realizace tvůrčích lidských aktivit nejen v samotné firmě Baťa. Zlín se stal znalostním městem, aplikoval t.z. lokalizační teorie, včetně speciálních teorií lokalizace výzkumu a

průmyslu, na nejvyšší profesionální úrovni a vysoce zdařile zvládl mj. klíčové obory jako urbanismus, architekturu a stavebnictví, dále pak zdravotně sociální systém a mnohé další. Zlín byl iniciátorem průniku výsledků vlastní tvořivosti do jiných měst a oblastí v ČSR a ve světě. Nepuštěme ze zřetele, že to byla právě a především aplikovaná chemie a navazující obory vycházející ze zlínského poznání v oblasti vědy a výzkumu, která spoluvytvořila Zlín znalostním městem. Nástup a zvládnutí procesů biotechnologií či nanotechnologií se tudíž Zlínu opětovně nabízí.

Co v současnosti chceme a musíme řešit

Autoři [17] dále vyjímají z příspěvku J. Košturiaka, který upozorňuje na obecné problémy typu:

- Nedostatek dobře připravených pracovníků pro střední management.
- Vysoké procento pracovníků získávají nově přicházející firmy „kupováním“ odborníků z jiných společností.
- Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných odborníků především v oblastech - logistika, konstruování, technologie, technická příprava výroby, projektové řízení, průmyslové inženýrství, plánování a řízení výroby, projektování výrobních systémů.
- Silný nedostatek kvalitních malých pracovníků s učňovským vzděláním – kovoobráběči, nástrojáři, slévači, svářeči, operátoři NC strojů, údržbáři technologických zařízení.
- Vysoká věková struktura pracovníků v úzkoprofilových profesích.
- Absolventům škol, kteří se ucházejí o pracovní místa, chybějí především schopnosti jako týmová práce, praktické dovednosti ze studovaného oboru, schopnost vést projekty, ochota a schopnost nést zodpovědnost a rozhodovat, ochota tvrdě pracovat.

V roce 1934 se ve firmě Baťa a ve Zlíně zdůrazňovalo, že chemie ovládá naši práci – chemie je bezesporu tou nejživotnější vědou ve službách lidské činnosti. Zlín –

znalostní město se tudíž musí fundovaně a rychle vtělit do určujících šesti hlavních směrů rozvoje ČR, kterými jsou:

- molekulární biologie, biomedicína a biotechnologie,
- dlouhodobé zajištění energetických zdrojů,
- materiálový výzkum,
- strojírenský výzkum,
- informační společnost,
- bezpečnostní výzkum.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, za institucionální a finanční podpory územních orgánů těmito směry evidentně nastartovala. Věříme, že její budoucí absolventi budou umět zvládat a rozvíjet nejnovější poznání v praxi na poli zpracovatelských technologií kůže, gumy, plastů, potravin, aplikace prvků moderní ekonomiky, informatiky, logistiky, managementu, multimediálních komunikací a dalších. Nastal čas, kdy nemůžeme ve 3. tisíciletí zůstat dlužníky takovým veličinám a osobnostem, kterými byli T. Baťa, J. A. Baťa, H. Vavrečka, E. Bělavský, O. Wichterle, L. Masner, S. Landa ... Jedině tak, trvale, zůstane Zlín Zlínem – znalostním městem. Vědeckovýzkumné řešení na půdě UTB ve Zlíně pro výrobní praxi toho budou nepochybně zárukou a jistotami. Autorka diplomové práce na dílčích řešeních UTB rovněž participuje [17].

2.2 Retrospektivní pohled na inovace, novou ekonomiku a klíčové pojmy převzaté z USA

2.2.1 Kondratěvovy dlouhé hospodářské cykly

Dějiny lidstva jsou dějinami objevů a vynálezů, jsou posloupností technologických skoků, které nás přivedly k dnešku. Jsou řetězem inovací, jejichž motivem je dosáhnout výsledků s co nejvyšší efektivností využívaných zdrojů. Jde přitom jednak o inovace převratné, které přinášejí zásadní změny, po nichž následují během poměrně dlouhých období inovace zdokonalovací. Význam převratných inovací spočívá v tom, že znamenají vždy počátek dlouhého technického, respektive technicko-ekonomického cyklu, který trvá asi od třiceti do šedesáti let. Tyto dlouhé cykly bývají nazývány Kondratěvovy cykly podle ruského ekonoma N. D. Kondratěva, který ve 20. letech minulého století formuloval jejich teorii. V tomto cyklu jde o výměnu generací techniky a technologií, zásadní změnu v pracovních nástrojích a zdrojových energiích, o vznik principiálně nových směrů techniky a o všestranné techniky přezbrojení znamenající novou kvalitu. Začátek cyklu přináší konjunkturu a iniciuje dalekosáhlé změny v celé společnosti. Dlouhé cykly závisejí na inovacích a investicích do inovací, tedy na činitelích jak vědeckotechnických, tak ekonomických. N. D. Kondratěv rozčlenil dosavadní vývoj průmyslové výroby do pěti cyklů, které jsou uváděny těmito nejtypičtějšími převratnými inovacemi:

1. cyklus 1800-1850, výroba železa, textilní výroba, parní stroj,
2. cyklus 1850-1900, stavba železnic ve velkém, změny i v zemědělství,
3. cyklus 1900-1950, nástup rádia, telefonu, elektrifikace ve velkém,
4. cyklus 1990 a dál, informační technologie.

Pro první čtyři cykly byl po příchodu převratných inovací a jejich rozvíjení zdokonalovacími inovacemi typický růst velkovýrobních kapacit a koncentrace výroby. Naproti tomu v současném pátém dlouhém cyklu, který začal v polovině 70. let, se projevuje určitá nová tendence a to překonávání tradičního dilema mezi

masovou výrobou a standardním uživatelem na jedné a kusovou výrobou a individuální uživatelem na straně druhé.

Tato změna byla umožněna novou převratnou inovací - nástupem informačních technologií. Díky technologickému skoku v elektronice vtrhly do ekonomiky a do života vůbec počítače a jiné předměty na elektronické bázi. Odborníci předpokládají, že tento dlouhý cyklus, v jehož časovém rámci žijeme, potrvá asi až do let 2020-2030, dokud se nevyčerpá inovační potenciál oborů určujících charakter pátého cyklu [5].

2.2.2 Nová ekonomika

Inovační procesy páté Kondratěvovy vlny se dnes soustřeďují zejména do informačních a komunikačních technologií, genetiky, biotechnologií a technologií zaměřených na hledání alternativních zdrojů energie. Největší podíl na celkových inovacích a vliv na ekonomický vývoj mají inovace do informačních technologií, protože ovlivňují všechny sektory v ekonomice včetně domácností.

Kvalita výstupů, zásadní změny v rychlosti a způsobu organizace inovačních procesů představují hlavní motor růstu americké ekonomiky, který není doprovázen vzrůstající inflací. Tento fenomén, který překonává zásady tradiční ekonomie, je nazýván „nová ekonomika“.

Existence nové ekonomiky způsobila skutečně zmírňování hospodářských cyklů, přičemž tento trend lze vysvětlit řadou vlivů zčásti způsobených rozsáhlým využitím informačních a telekomunikačních technologií. Mezi nejdůležitější zařazujeme zmírnění vlivu mnoha úzkých hrdel díky globalizaci a narůstajícímu proudu mezinárodního obchodu a investic, zlepšení řízení zásob, jejichž prudké výkyvy stály v minulosti na začátku recese a zlepšení hospodářských politik, zejména oslabení politického vlivu na rozhodování o úrokové míře.

Objem lidského vědění, poznatků a informací se dnes zvětšuje geometrickou řadou. Za poslední desetiletí bylo podle zjištění odborníků z Fraunhoferovy společnosti v Mnichově získáno více poznatků než v celých dějinách lidstva předtím.

Uplatňovaný přístup, který pokládá vědu za jednu z výrobních sil, je třeba rozšířit v tom smyslu, že vědění znamená moc a to moc ekonomickou, sociální i politickou a že se stává rozhodující „surovinou budoucnosti“. Množství poznatků a informací a rychlost jejich získávání, předávání, zpracování hrají stále závažnější roli. Zmíněnou moc, ale nevytváří samo vědění, nýbrž také schopnost spojovat nekonečně mnoho poznatků, dat a informací za určitým účelem s pomocí digitální techniky.

V dnešní době se stále více potvrzuje výrok N. D. Kondratěva z třicátých let, že „Hospodářský pokrok je úzce spjat se zaváděním nových technologií“. Nositelem hospodářského pokroku je firma, pro niž představují nové technologie, respektive inovace, synonymum přežití. Potenciál znalostí, který inovační procesy využívají, je tvořen výsledky práce výzkumu a vývoje.

Zdůrazňujeme, že nová ekonomika, hospodářský fenomén posledních let, definuje inovaci jako rozhodující faktor ekonomického růstu. Posiluje úlohu inovací, funkci poznání a aplikaci nových poznatků v inovacích. Pro své poslání vyžaduje soulad vědecké a podnikatelské sféry, kooperaci mezi mladými vědci a podnikateli, kteří by mohli být schopni rozpoznat praktickou užitečnost nových vědeckých poznatků [5].

2.2.3 Určující a rozhodovací kroky úspěšného inovačního procesu

Tyto kroky nám upřesňují pohled na otázku o struktuře inovační aktivity v průmyslové firmě, která by organizačními a informačními vazbami zajistila maximální míru úspěšného inovačního procesu, umožnila překonat konzervativní tendence příznačné pro velké průmyslové firmy a z těchto velkých celků učinila nositele technického pokroku [23].

1. krok:

Výrobně-tržní firma se pojímá jako černá schránka. Uvnitř ní probíhá zatím blíže nespecifikovaný inovační proces. Prvním úkolem je zavést vstupy a výstupy inovačního procesu. Výsledek je na obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Vstupy a výstupy inovačního procesu [23]

2. krok:

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

1. Usuzování (sensing), návrhy (proposals), odhady (evaluation), vymezování, určování (scheduling), výběr (selection), tj. SPEEDO, QUO VADIS.
2. Základní výzkum (basic research).
3. Aplikovaný výzkum (applied research).
4. Vývoj a tvarování, návrhářství (development, design).
5. Technická příprava výroby (engineering for manufacturing).
6. Výroba (manufacturing).
7. Odhadování trhu (market appraisal).
8. Ověřování trhu (market trial).
9. Distribuce.
10. Zařizování, instalace (installation).
11. Operování, provoz, např. s výrobky u spotřebitelů (operation).
12. Marketing.

Pro bližší průzkum jsou vybrány činnosti pod body 1 až 6. Další činnosti jsou považovány za součást okolí inovačního procesu.

3. krok: Badatelský výzkum

Badatelský výzkum je chápání (perceive), vytváření - plození (generate) znalostí (knowledge), porozumění (understanding) závažných a platných souvislostí (relevance)



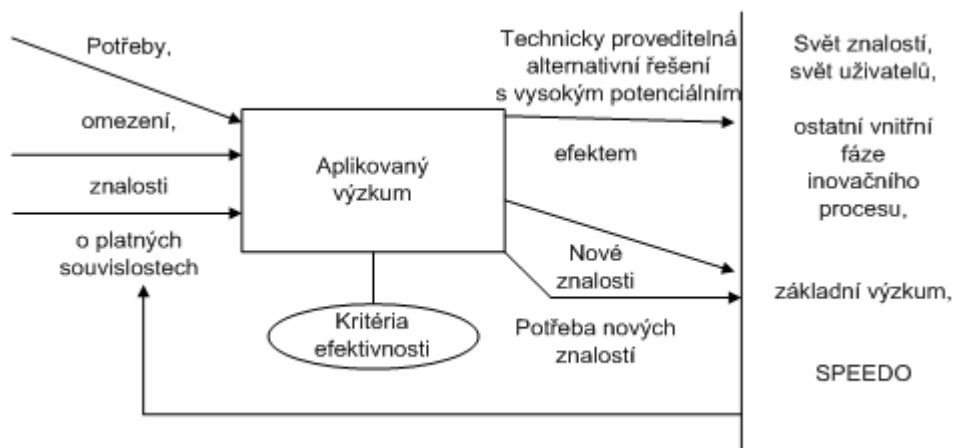
Obr. 6. Badatelský výzkum [23]

Badatelský výzkum je definován jako experimentální nebo teoretické práce, které jsou v první řadě zaměřeny na získávání nových poznatků o nejzákladnějších příčinách jevů (fenoménů) a pozorovatelných skutečností, aniž by se však zabývaly otázkami užití a využití těchto poznatků v komerční sféře [5].

Pokud je základní výzkum oddělen od ostatního výzkumu (zde se takto zatím chápe), je aplikovaný výzkum součástí vnějšího světa. Výstup pak možno chápat ve dvojí podobě: Do světa mimo inovační proces a do ostatních sfér inovačního procesu [23].

4. krok: Aplikovaný výzkum

Aplikovaný výzkum je prokázání proveditelnosti (feasibility proof) alternativních řešení, oceněných kritérii efektivnosti (přinášejících vysoký potenciální efekt) a rozšíření znalostí.

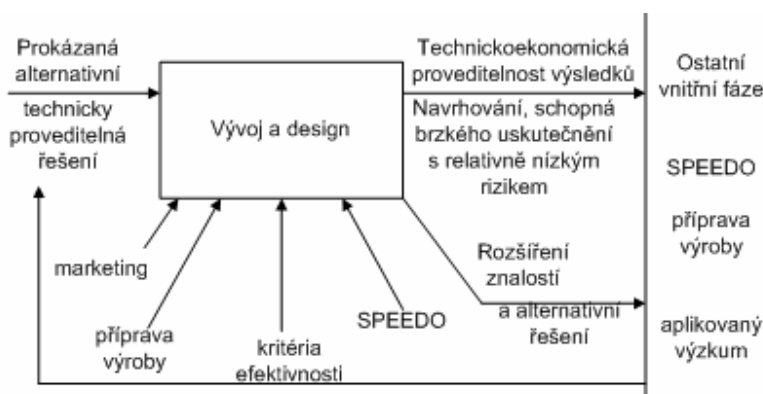


Obr. 7. Aplikovaný výzkum [23]

Aplikovaný výzkum není pouhý transformační systém. Je to rozhodovací systém, který rozhoduje o změnách směrů (switching system). Proto potřebuje kritéria efektivnosti. Kritéria efektivnosti pro aplikovaný systém jsou taková, podle nichž lze měřit užitečnost výstupu. Jde o nejvyšší pravděpodobnost efektu, závislou zde na technické proveditelnosti výsledků aplikovaného výzkumu [23].

Aplikovaný výzkum je chápán jako samostatný článek, který propojuje na vstupu znalosti základního výzkumu s potřebami a omezeními vnějšího světa. Výstupem spádovým pro inovační proces a jeho pokračování jsou technicky proveditelná alternativní řešení, u nichž je stanovena užitečnost výstupu. Tato řešení jsou postupována fázi vývoje, která stanovuje jejich technickou proveditelnost a možnosti konkrétního uplatnění v praxi [5].

5. krok: Vývoj a navrhování (Development & design)

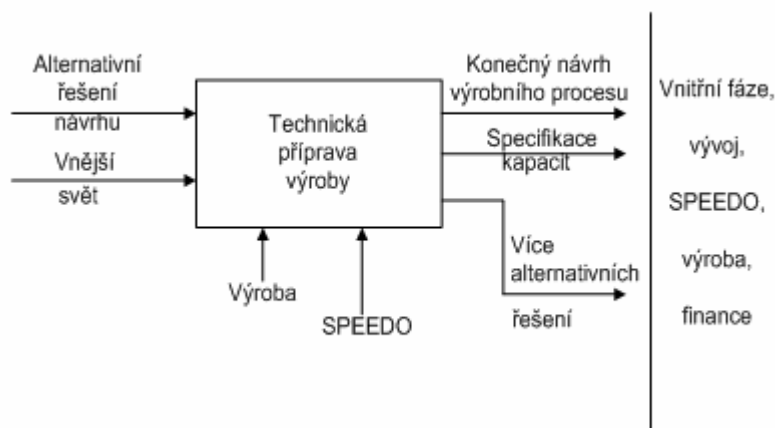


Obr. 8. Vývoj a design [23]

Vývoj je chápán jako systematická tvůrčí práce směřující k rozšíření stavu poznání, včetně poznatků o člověku, kultuře a společnosti, a jeho použití s cílem nalézt nové možnosti využití těchto poznatků. Jeho přínosem v rámci inovačního procesu společně s designem je stanovení technicky a ekonomicky proveditelných kombinací vzorů [5].

6. krok: Technická příprava výroby (Engineering for manufacturing, Construction)

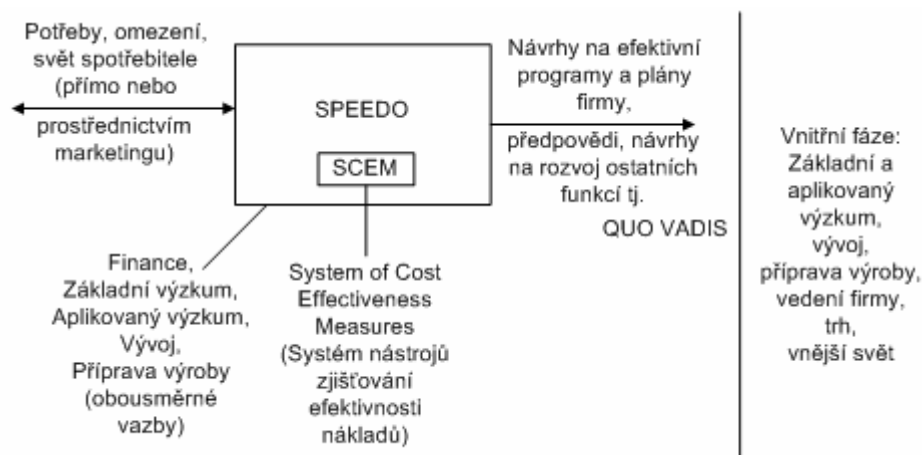
Přináší konečný plán a rozvržení změněného procesu, specifikovaný v potřebných oblastech (kvantifikace a rozvržení času, kapacit, potřeby pracovních sil atd.). Jejími vstupy jsou potřeby a omezení vnějšího světa a alternativní řešení, která získává od vývoje. Výstupem je konečný návrh výrobního procesu a dále zpětná vazba na vývoj v podobě potřeby více alternativních řešení.



Obr. 9. TPV [23]

7. krok: SPEEDO přináší řešení otázky QUO VADIS pro firmu

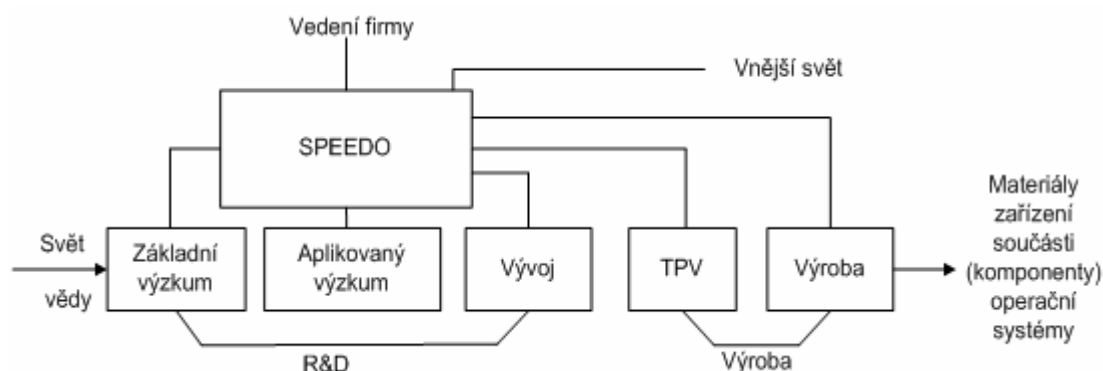
Inovační proces by měl odpovídat na otázku QUO VADIS (kam kráčíš). Proto by jeho průběh měl být monitorován a sladován s ostatními procesy ve firmě. Tuto otázku ve firmě řeší SPEEDO. Počáteční tři písmena tohoto názvu jsou odvozena z počátečních písmen tří prvních činností, obsažených u 2. kroku pod bodem 1. (sensing, proposals, evaluation ...) Jde tedy o upravenou zkratku, která má vyjadřovat funkci "urychlování" inovačního procesu.



Obr. 10. Schéma vztahů činnosti SPEEDO [23]

SPEEDO připravuje a má neustále k dispozici přehled o řadě možných kombinací řešení a rozhodnutí o inovačním procesu.

8. krok: Propojení dosud probraných činností vzájemnými vazbami



Obr. 11. Propojení probraných činností vzájemnými vazbami [23]

SPEEDO je obousměrně propojeno s vedením firmy a s vnějším světem (trhem) a to buď přímo nebo prostřednictvím marketingu. Na druhé straně má SPEEDO obousměrné propojení se všemi pěti činnostmi inovačního procesu v rámci podniku, které na sebe navazují. Tyto činnosti jsou rovněž vzájemně propojeny obousměrnými vazbami. První tři z pěti fází patří do výrobní činnosti. Další dvě fáze patří do výrobní činnosti.

SPEEDO získává informace ze dvou směrů:

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

SPEEDO od nikoho nedostává informace o tom, jaké inovace se mají uskutečňovat, což je výsledkem činnosti skupiny SPEEDO. Tato informace vychází ze SPEEDO k vedení firmy a rovněž do oblasti výzkumu a vývoje i do oblasti výroby. Je to informace o cílech systému, o zaměření výzkumu, vývoje, přípravy výroby určitým směrem, o požadavcích na různá praktická opatření. Ve vztahu k výzkumu a vývoji a k výrobě je zdrojem vysoce instruktivních, tvořivých a organizačních informací, které koordinují realizaci inovačních projektů ve všech fázích.

Skupina SPEEDO představuje v podniku institucionální základnu inovačního procesu. Iniciátorem inovace však není vrcholné vedení firmy, nýbrž skupina SPEEDO. Proto musíme rozlišovat mezi funkcí manažera a funkcí inovátora. Pokud se toto oddělení neuskuteční, nastane situace, že ve vedení firmy nabude převahy funkce "zachování stability systému" a inovační proces ztratí svoji institucionální základnu.

Funkce SPEEDO jako inovačního centra korporace může být úspěšná jen v případě, je-li tato skupina vybavena lidmi zvláštních profesí. Lidé v této skupině se musí vyznat v problematice zkoumané výzkumem, musí se vyznat ve výrobní technologii i v ekonomice. Jsou svou profesí něco jako režiséři inovace. Musí mít společný jazyk se všemi fázemi, s nimiž navazují informační spojení a vzhledem k bohatosti těchto spojení to je zvláště náročné.

Vzhledem k tomu, že SPEEDO je inovační centrum a iniciátor inovačního procesu, musí mít lidé v této skupině dostatek fantazie a schopnosti objevovat technickou upotřebitelnost a ekonomickou efektivnost nových poznatků již ve stadiu, kdy jsou tyto poznatky pouhou vědeckou hypotézou.

SPEEDO tedy musí neustále hledat všechny možnosti, které přináší vědecký a technický výzkum a vývoj a které by mohly být absorbovány okolím. Nesmí nechat

ležet žádnou takovou možnost a musí umět zasahovat tak, aby její realizace přišla v pravý čas. Základním úkolem skupiny SPEEDO je: "Ne 5 % nebo 10 % inovace, nýbrž 100 % inovace", což je možno chápat jako podíl využitých možností a příležitostí.

SPEEDO není "přidruženo" například k vrcholnému vedení firmy, ani k výzkumu a vývoji. Stojí fakticky jako samostatná složka mezi nimi. Postavení SPEEDO v organizační struktuře firmy je rovnocenné tomu postavení, jaké má výzkum a vývoj, výroba a provozování komunikačních systémů [23].

2.2.4 Vnější svět

Vnější svět představuje vše, co nás obklopuje. Jeho vnímání a charakteristika se liší podle toho, kdo se jej snaží definovat. Firma sama o sobě chápe vnější svět jako prostředí, ve kterém se pohybuje, od kterého přijímá a zpracovává podněty a kam své vlastní podněty předává. Hlavním cílem podniku je schopnost vytvářet zisk a všechno ostatní jsou jen různé prostředky a strategie, které podniku pomáhají přiblížit se k tomuto cíli. Zisku podnik dosahuje při prodeji svých výstupů zákazníkům a prostor, kde tento proces probíhá, je nazýván trhem.

Inovační proces probíhající ve firmě má zajistit konkurenční výhodu firmy z hlediska výrobků, které firma nabízí. Aby tento proces byl smysluplný, musí určitým způsobem reflektovat potřeby zákazníků a novými výrobky tyto potřeby uspokojovat. Z tohoto důvodu je pojem vnější svět redukován na oblast trhu a tržních procesů, které zde probíhají.

V tržním systému se ekonomické subjekty rozhodují v zásadě samy. Firmy stanovují, co budou vyrábět a jaké technologie při tom budou používat. Domácnosti se rozhodují, co za své příjmy nakoupí. Díky těmto trhem vytvořeným podmínkám jsou miliony rozhodnutí jednotlivých ekonomických subjektů zkorigovány tak, že umožňují úspěšně odpovédět na otázky co vyrábět, jak vyrábět i pro koho vyrábět.

Úspěch podniku v podmínkách dnešního vnějšího světa závisí na míře jeho tržní a zákaznické orientace. Proces zákazníka probíhá nezávisle na firmě a jejím aktivitám

na trhu. Jeho výsledkem je rozhodnutí o koupi výrobku a následně nákup. Průběh tohoto procesu představuje pro firmy „černou skříňku“, kterou se snaží svými činnostmi ovlivnit, ale výsledek zaručit nedokáží.

Motorem celého procesu probíhajícího u zákazníka je existence určité potřeby. Zákazník ji uspokojuje prostřednictvím různých produktů, které mu poskytují takové služby, které danou potřebu dokáží uspokojit.

Podnik na trhu prochází procesem, který reflektuje proces na straně zákazníka. Jeho prvním krokem je nalezení již existujících potřeb a definování způsobu jejich uspokojení. Potřeby nejsou vytvářeny společností či trhem; jsou dány podstatou lidské existence. Podniky na trhu nevytvářejí potřeby; potřeby existují už před nimi. Úkolem podniku je nalézt přání zákazníků a definovat možnosti jejich realizace, která zákazník vezme za své a snaží se existující potřebu jejich prostřednictvím uspokojit.

Další fázi podnikového procesu v prostoru trhu představuje rozpracování alternativ uspokojení potřeby. Podnik hledá možnosti specifického uspokojení daných potřeb. Tyto možnosti poté konfrontuje s existujícími omezeními a stanovuje určité alternativy realizace. Z těchto si na základě kritérií efektivnosti a dalších parametrů vybírá jednu, kterou uskutečňuje a nabízí jako produkt na trhu. Poslední fází tohoto procesu je prodej, který představuje reálnou směnu mezi zákazníkem a podnikem. V této poslední fázi získává podnik peníze, které potřebuje ke svému dalšímu životu a zákazník produkt, který uspokojuje jeho potřebu.

Existence nastíněných procesů není izolovaná. Tyto procesy neexistují nezávisle na sobě, nýbrž existence jednoho podmiňuje existenci druhého a jejich vzájemnou závislost. Podnik nemůže žít sám o sobě, protože by byl zpochybněn smysl jeho existence. Zákazník na straně druhé potřebuje podnik, či podniky pro to, aby uspokojoval svoje potřeby. Mezi těmito subjekty vzniká symbióza, která prokazuje vzájemnou ovlivnitelnost probíhajících procesů.

Firmy, které v současné době zanedbávají vývoj nových výrobků, se vzhledem k silné konkurenci na trzích vystavují velkému riziku. Jejich produkty jsou zranitelné měnícími se potřebami a požadavky zákazníků, novými technologiemi, zkracováním životních cyklů a rostoucí domácí i zahraniční konkurencí [5].

2.3 Přístup k analýze hybných sil

Jedním z výstupů na němž se autorka diplomové práce podílí, je úspěšné řešení vědeckovýzkumného záměru orientovaného na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců od roku 2000 do roku 2005 na pracovišti Ústavu podnikové ekonomiky FaME UTB ve Zlíně. Je to nová firemní analýza - analýza hybných sil, jejíž metodika a konkretizace byla provedena ve firmě XYZ. Tato analýza nám vytváří přechodový můstek a výchozí základnu pro favorizující roli UTB ve Zlíně při utváření a realizaci účinných projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem v Zlínském kraji [1].

Metody analýzy využijeme v tom smyslu, že při poznání se vychází z nerozlišené celistvosti jevů; pomocí analýzy myšlenkově rozčleňujeme skutečnost na její části, elementy, vlastnosti, relace a procesy. Tento postup nám umožňuje poznat jednotlivé stránky zkoumaného jevu. Neodmyslitelnou součástí analýzy se stává kritika. Ta nám pomáhá rozhodnout o tom, zda literární prameny odpovídají skutečnosti. Analýza sama o sobě však nestačí ke komplexnímu řešení určitého problému, k tomu je nutno poznávat vztahy mezi jednotlivými částmi, vlastnostmi a stránkami věci. Snažíme se objevovat vnitřní souvislosti předmětu, jeho fungování, dynamiku a tím celkovou povahu jevu.

Jednotlivé hybné síly analýzy definujeme následovně:

- První hybná síla výkonnosti, respektive konkurenceschopnosti firmy XYZ, kterou pojímáme jako P_1 – „tržní rasance a flexibilita firmy“,
- druhou hybnou sílu pojímáme jako P_2 – „jistota a stabilita firmy“ a
- třetí hybnou sílu jako P_3 – „schopnost realizace rozvojových změn firmy“.

Základní kámen P_1 = symbióza mise a vize, cílů, strategie, distribuce a controllingu, tedy „co a jak prodat“. Základní kámen P_2 = symbióza procesů, řízení, ekonomiky, informatiky, lidí a organizační struktury, tedy „co a jak vyrobit“. Základní kámen P_3 = je dán realizovanými inovacemi, zvyšováním produktivity, hledáním a prosazováním úspor, zlepšováním kvality a reengineeringu, tedy „co a jak inovovaného vyrobit“. Následná analytická část je zpracována dle obsahově vytyčené klíčové firemní oblasti, versus rozvojové a utvářející firemní procesy a

dílčí kroky tak, aby následně mohl být zpracován žádoucí výsledek posouzení klíčové firemní oblasti na straně jedné, na to pak, na straně druhé, mohly být přijaty návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti firmy XYZ.

Prioritně bylo aplikováno bodové hodnocení. Při volbě určité odpovědi přidělujeme body od 1 do 10 s tím, že maximální počet bodů 10 vyjadřuje situaci, kdy by všichni respondenti firmy XYZ shodně přisoudili posuzovanému rozvojovému a utvářejícímu procesu či dílčímu kroku nejvyšší hodnocení v diagnostikační škále – pásnu bodů, následovně:

Pásmo bodů	Příklad č.1	Příklad č.2	Příklad č.3	Příklad až č.n
0-20 bodů	- špatné	- velmi malé	- velmi pomalé	- apod.
21-40 bodů	- nedosti dobré	- poměrně malé	- spíše pomalé	- apod.
41-60 bodů	- dostatečné	- ani velké ani malé	- dosti rychlé	- apod.
61-80 bodů	- dobré	- značně velké	- velmi rychlé	- apod.
81-100bodů	- výborné	- velmi velké	- okamžité	- apod.

Dodejme, že pro účel uceleného zpracování a prohloubení obsahové stránky analytické části v rámci autorčiny bakalářské práce byly bezprostředně využity i další myšlenky, podněty a teze z významných odborných titulů a publikací, ke kterým lze řadit: G. Johnson, F. Kovář, L. Pražská, M. Synek, J. Tománek, J. Voříšek, S. Vyakarnam. Komplexní analýza je k dispozici v příloze I a slouží jako určující východisko pro rozpracování následných pasáží práce diplomové. V první fázi výzkumně-projektové části předkládané práce se nabízí pojetí a funkce firemního konkurenčního zámku [1].

2.4 Pojetí a funkce firemního konkurenčního zámku

Danou kapitolu diplomové práce přibližujeme zevrubně jako souhrnný výsledek vědeckovýzkumné práce, resp. výstupů ze všech dílčích úkolů vědeckovýzkumného záměru FaME za období 2000 – 2005 v členění:

- Teorie konkurenceschopnosti
- Regionální politika a ekonomika, markoekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti
- Konkurenceschopnost malých a středních firem ve Zlínském regionu a v ČR při vstupu do EU
- Tržní okolí, marketing a konkurenceschopnost
- Informační systémy a informační technologie podniku a konkurenceschopnost
- Organizace a řízení konkurenceschopného podniku
- Řízení lidských zdrojů a konkurenceschopnost
- Hmotné vnitropodnikové procesy, hodnototvorné řetězce, kritické faktory úspěchu a konkurenceschopnost
- Logistická podpora hmotných podnikových procesů a konkurenceschopnost
- Ekonomické (hodnotové) podnikové procesy a konkurenceschopnost

To umožnilo řešitelům vytvořit model firemního konkurenčního zámku viz obrázek (Obr. 12). Demonstrace uzavření firemního konkurenčního zámku odráží zobrazení vetknuté pružiny, sestávající ze tří flexibilních a současně vnitřně fixovaných segmentů dílčích hybných sil, které v souhrnu vytvářejí velikost akční síly P na rameni R – institucionálních jistot projektově a inovačně orientované společnosti, při využití rezerv ΔR . Vedle toho sílu vetknutí pojmáme jako reakční sílu P' na fiktivním rameni R' , která brání dosažení žádoucího stavu, kdy úhel $\omega = 0$ a styčné plochy a – a' splynou.

Požadovaný pozitivní, výsledný stav pak můžeme vyjádřit vztahem akceptující navíc přírůstky hybných sil ΔP_1 , ΔP_2 , ΔP_3 .

$$(R + \Delta R) \cdot [(P_1 + \Delta P_1) + (P_2 + \Delta P_2) + (P_3 + \Delta P_3)] = R' \cdot (S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + M + R_e + Z)$$

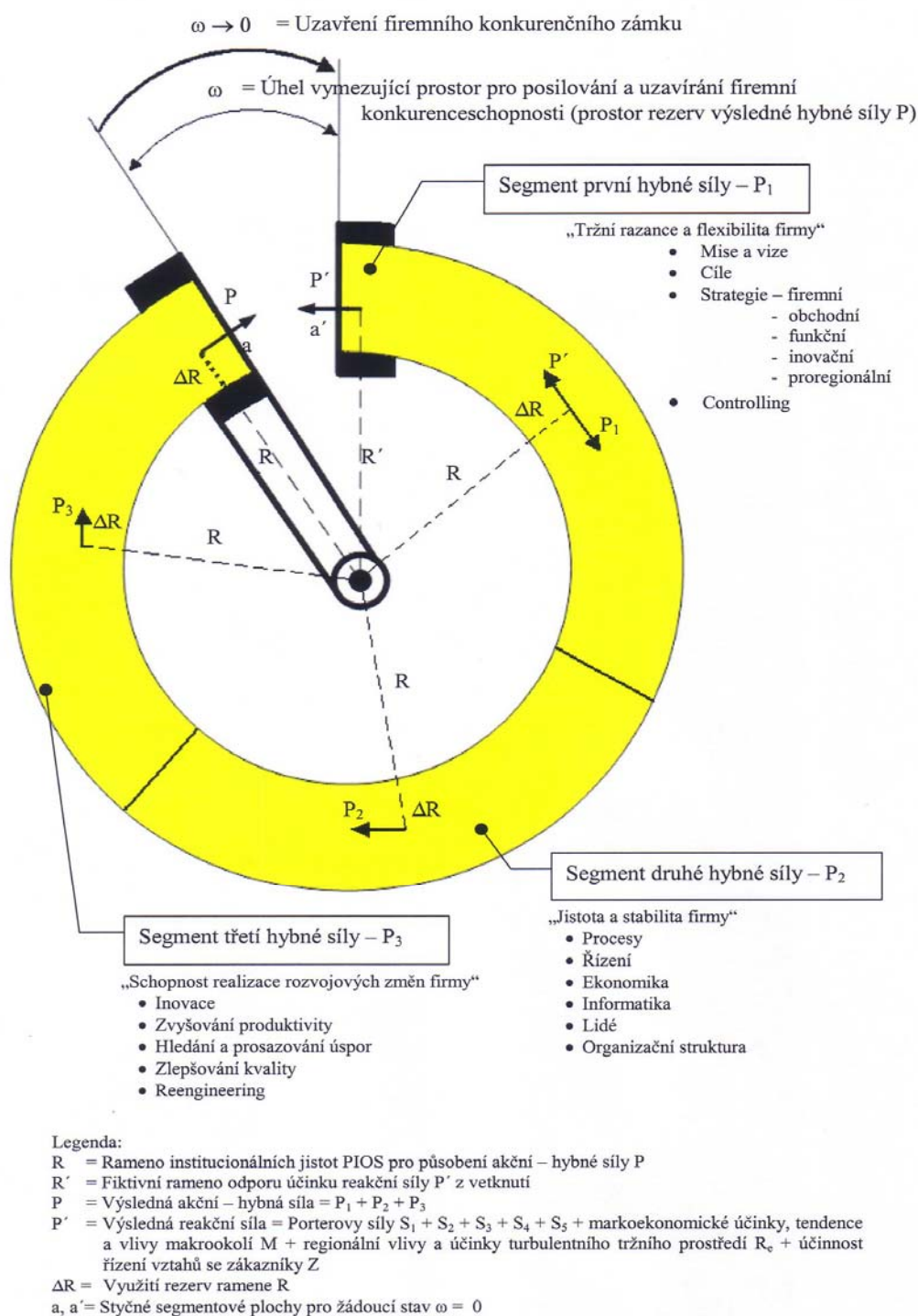
nebo

$$P_{\max} \cdot (R + \Delta R) = R' \cdot (S + M + R_e + Z)$$

kdy

$$\omega = 0$$

Předesíláme, že již v roce 2004 vstoupil řešitelský tým na tomto poli do přímé spolupráce mj. s pracovištěm UNIVERSITY OF SYDNEY, AUSTRÁLIE s tím, abychom společně aplikovali nejnovější poznatky projektového managementu s cílem fungování konkurenceschopného, ale současně spolupracujícího podniku v globálním prostředí [16].

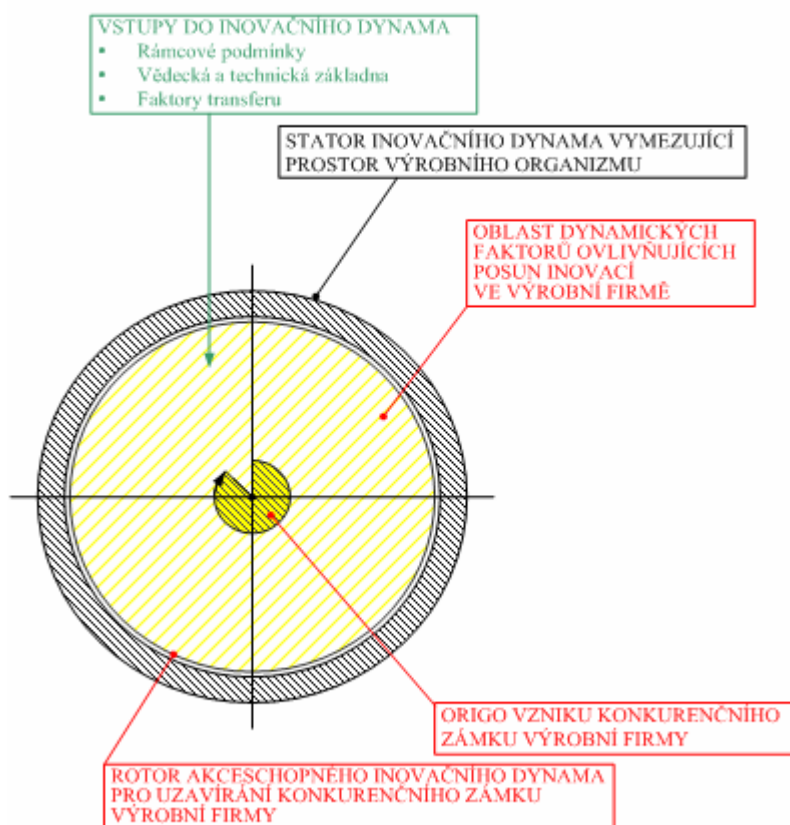


Obr. 12. Pojetí firemního konkurenčního zámku [16].

V systému konkurenčního zámku výrobní firmy pak v následné kapitole autorka předkládá návrh komplexního rotoru inovačního dynama, jak již bylo rozebráno v teoretické části diplomové práce.

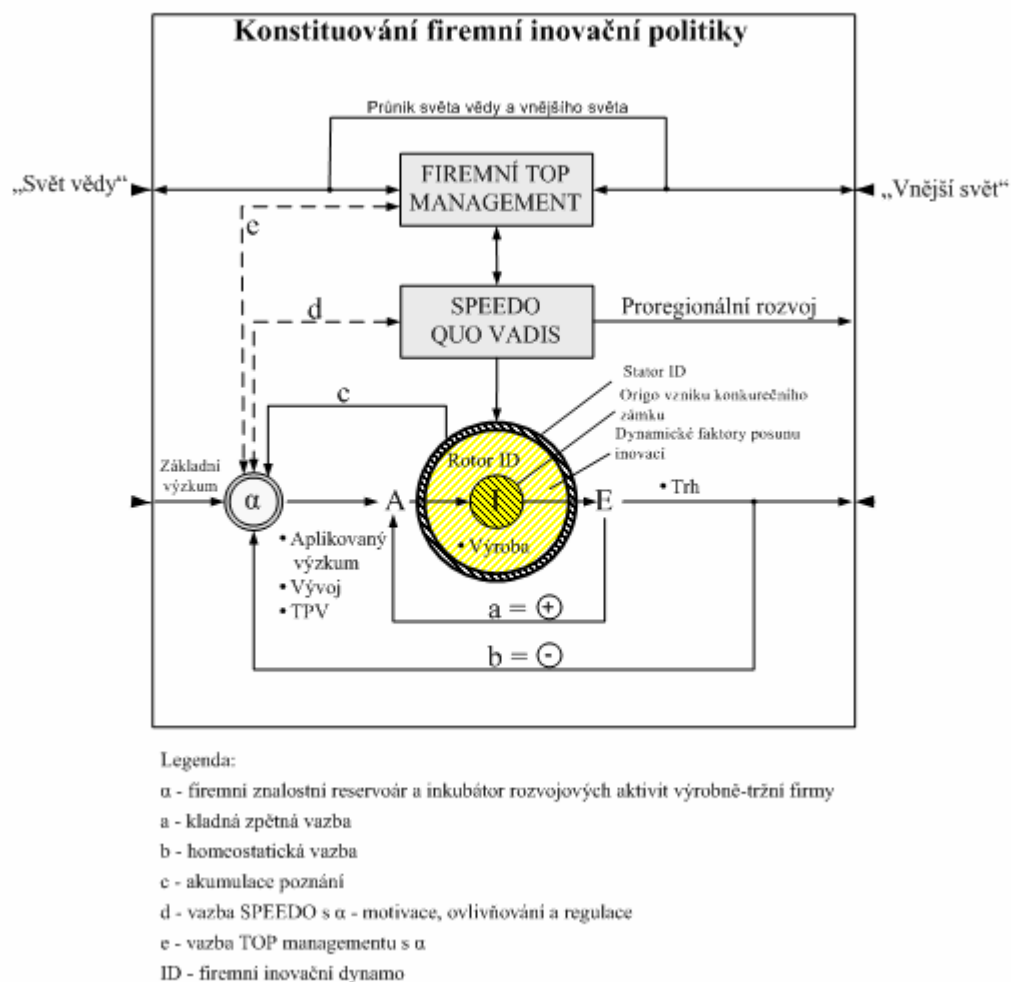
2.5 Model komplexního pojetí rotoru inovací, inovačního dynamu v systému konkurenčního zámku výrobní firmy

Daný model dle obrázku (Obr.13) je pojat tak, že výrobní firma, resp. samotné inovační dynamo se sestává z rotoru a statoru, kdy origo vzniku konkurenčního zámku výrobní firmy je zakomponováno do jejich středu a tvoří „srdce“ v oblasti dynamických faktorů ovlivňujících posun inovací ve výrobní firmě s možností plynulých vnějších vstupů do inovačního dynamu, tzv. rámcových podmínek, vědecké a technické základny, včetně faktorů transferu. Země EU nenabízí komplexnější metodiku rozpracování této problematiky. Je tudíž naší snahou v další části diplomové práce tuto problematiku částečně odkrýt, rozpracovat a výrobně-tržním organismům za účelem dalšího vlastního utváření jako otevřený systém nabídnout [2].



Obr. 13. Demonstrace pojetí inovačního dynamu výrobní firmy [vlastní řešení autorky]

V součinnosti s výše uvedenými skutečnostmi spolu s přihlédnutím k obsahu předešlých částí diplomové práce, pokládáme za prioritní a dominantní konstituování firemní inovační politiky ve smyslu obrázku (Obr. 14).



Obr. 14. Vzájemné vazby utváření firemní inovační politiky s akceschopným firemním inovačním dynamem [vlastní zpracování - P. Bělíková, H. Krchová, M. Vráblík]

Navazující část diplomové práce ve své logice, provázanosti a skloubenosti zahrnuje soubor konkrétních doporučení autorky diplomové práce pro české a výrobně tržní firmy na straně jedné, na straně druhé pak pro utváření a pokračování vědeckovýzkumných řešení na ÚPE FaME UTB ve Zlíně ve sférách konkurenceschopnosti a prosperity výrobních firem v globálním prostředí.

2.6 Soubor rámcových doporučení a adresných opatření pro formování proinovatивních, výrobně-tržních firem v ČR

Tato kapitola ve své podstatě vychází především ze scénáře obratu firemní strategie vycházejícího z inovačních aktivit firmy [10].

Scénář strategického obratu je v tomto případě konkretizací výchozí vize (představy) o provádění **inovační strategie** firmy. V souladu s představou zachycenou schematicky na obrázku (Obr. 15) musí být realizace jakékoliv inovační strategie zabezpečována ve třech dimenzích: výrobně-technické, výrobně-technologické a marketingové. Jako nejúspěšnější strategické koncepty se přitom ukazují dva: vyvážená strategie a strategie umělého následování.



Obr. 15. Základní dimenze realizace inovační strategie firmy [10]

Inovační strategie je představou o účelné odpovědi na otázky:

- ⇒ Čím (jakou) kvalitou nejlépe uspokojit předpokládané nové potřeby, přání a požadavky zákazníků?
- ⇒ Jak velký rozsah těchto potřeb bude nutné uspokojit a jak velké náklady si to vyžádá?
- ⇒ Jak vybudovat trh pro nové výrobky?

Odpověď na první z uvedených otázek je impulsem k **vývoji nového produktu**, který se však nemůže omezit na jeho pouhé projekční řešení. To je pouze jádrem, kolem kterého se soustřeďují další vývojově-technické činnosti jako je řešení problému jeho provozní bezpečnosti a spolehlivosti, problémů souvisejících s opravami možných provozních poruch, otázek jeho ekologické nezávadnosti apod.

Odpověď na druhou z uvedených otázek je impulsem k **vybudování výrobních kapacit**, potřebných k zajištění předpokládaných objemů dodávek nového produktu zákazníkům a zavedení takové technologie výroby, která zajistí nejenom jeho nezbytnou kvalitu, ale také takové vlastní náklady, které umožní konkurenceschopnost cenové hladiny nabídky nového produktu na cílových segmentech trhu.

Odpověď na třetí otázku je impulsem k **vytvoření nástrojů marketing-mix**, které připraví úspěšný vstup nového produktu na vymezený cílový trh, resp. jeho vybrané segmenty.

Pokud firma nesleduje v procesu přípravy vstupu nového produktu na trh se stejnou pozorností všechny tři uvedené dimenze realizace vlastní inovační strategie, vystavuje se riziku neúspěchu inovace.

Snaha o získání očekávané podnikatelské příležitosti je často usnadněna tím, že firma ještě před jejím vznikem diktuje normy upravující výkonnostní, provozní a bezpečnostní parametry nových produktů a standardy pro jejich montáž z prvků, vyráběných různými dodavateli. Nutí tím následovatele využívající výsledky jejího vývoje k respektování postupů, které jsou zdrojem jejích konkurenčních výhod a svazuje své dodavatele pravidly, které jim znesnadňují vystoupení z již vybudovaného řetězce dodavatelsko-odběratelských vazeb.

Scénář strategického firemního obratu, založeného na strategii uvědomělého následování, má tři etapy. První je spojena s monitorováním aktivit protivníka a budováním stejných kompetencí, kterými disponuje, ale také dalších, které jsou jeho slabinou. Druhá je tvořena přípravou útoku na jeho zjištěné slabiny, přípravou okamžité reakce na chybu, které se kvůli vlastním slabinám s největší pravděpodobností dopustí. Třetí je shodná se třetí etapou scénáře plnění vyvážené strategie: vybudování dostatečně silné konkurenční pozice k udržení výhody, získané reakcí na chybu leadera.

Kreativní následování je úspěšné především v hi-tech oborech; z prostého důvodu: Intellektuálně vedoucí subjekty se v těchto oborech při vývoji inovace většinou orientují na nový produkt, jeho technické řešení a technologii jeho výroby. Proto často nedocení podnikatelský úspěch, kterého inovací dosáhly a nedokáží komerčně využít nabízející se příležitost-vznik nové zákaznické potřeby, kterou vyvolaly-pokud se objeví jinde, než kam svou inovaci původně orientovaly. Protože kreativní následování se spíše než na technickou dominanci zaměřuje na získání dominantního postavení na nově vznikajících segmentech trhu, je tato inovační strategie méně riskantní. Její uplatnění však vyžaduje vysokou přizpůsobivost, rychlost a pružnost reakce na vývoj požadavků trhu a především koncentraci podnikatelského úsilí na rozšiřování získaných pozic.

Nejčastěji se vyskytující chyby, kterými leadeři v oboru vytvářejí možnost pro využití jejich investic do vývoje nových (často originálních a zdánlivě nenapodobitelných) produktů jinými subjekty, jsou způsobeny jejich nesprávnými postoji [10].

Z jiného pramene autora [24] lze odvodit, že velkou pozornost je potřeba obecně věnovat profesionálním manažerům s ohledem na cílové potřeby firem. Pro manažery podnikatelských organizací je základnou pro budování jejich odborných způsobilostí kvalitní podnikatelské myšlení. Tato výchozí základna je stabilní, opírali se o tři stejně silné nosné sloupce: o strategické myšlení, o systémový přístup a o finanční řízení.

Strategické myšlení se projevuje vyhledáváním vhodných podnikatelských příležitostí v okolí firmy a ve stanovení nároků, kladených na jejich získávání. Z těchto úvah pak vycházejí návrhy alternativních scénářů postupu k reálně vymezeným podnikatelským cílům.

Systémový přístup se týká účelné volby souboru interních-organizačních, komerčních/marketingových, provozně-technických, ekonomických, personálních a informačních-opatření, která podporují dosažení zvolených cílů účelnou realizací strategických scénářů.

Hlavní úloha finančního řízení spočívá ve volbě investičních rozhodnutí, která zajistí co nejvyšší rentabilitu investic do vhodných podnikatelských (inovačních) záměrů firmy a maximalizaci výnosů z jejich provádění i zabezpečení takového vývoje finančních toků, které budou garantovat trvalou solventnost firmy.

Máme-li kriticky odpovědět na otázku, proč jsou v mezinárodním měřítku hodnoceny odborné způsobilosti českých manažerů nízko, je nutné si poctivě přiznat, v čem jsou hlavní slabiny v působení dnešních českých manažerů. Na prvním místě je to fakt, že manažeři většiny českých firem věnují převážnou část svých rozhodovacích aktivit řešení operativních problémů. V důsledku toho se často výrazně podceňuje význam formulace dlouhodobé podnikatelské strategie pro trvale úspěšné působení organizace na cílových trzích. Její absence je pak placena chaotickým přístupem k jako by neočekávaně vznikajícím podnikatelským příležitostem či hrozbám a vysokou zatížeností vedení firmy operativním rozhodováním. Manažeři by se měli zamyslet nad tím, zda by těchto naléhavých problémů nebylo mnohem méně, kdyby se jejich firma dlouhodobě řídila vhodnou podnikatelskou strategií.

Členové statutárních orgánů se často pokoušejí řešit potíže, do kterých se firma dostala, personální výměnou generálního ředitele ve slepé víře v to, že správná osoba dokáže radikálně a rychle změnit chování firmy a vrátit jí její oslabenou výdělečnou sílu. Podnikatelská výkonnost je však více než z poloviny ovlivňována dynamikou vývoje oboru a širšího ekonomického prostředí, kterou ani sebesilnější osobnost nedokáže ovlivnit. Podnikatelské chování firmy je přitom determinováno „genetickým kódem“ její firemní kultury a jeho účelná modifikace je možná pouze tehdy, bude-li pro její provedení získána většina pracovníků. To se nedá zabezpečit pouze razantním stylem vedení autoritativní silnou osobností.

Proč je dnes třeba stále připomínat nutnost rozvoje odborných způsobilostí českých manažerů? Rozhodně ne kvůli nelichotivému postavení v určitém žebříčku hodnocení. Toto postavení však vyplývá z hodnocení konkurenceschopnosti mnoha zemí v soutěži na globálních světových trzích. A nízká úroveň odborných způsobilostí českých manažerů konkurenceschopnost Česka snižuje. To již nelze odbýt pouhým mávnutím ruky!

Nízká úroveň odborných způsobilostí českých manažerů je také překážkou pro efektivní využití intelektuálního kapitálu ke zvyšování podnikatelské výkonnosti českých firem. Tedy pro využití jednoho z mála kapitálových zdrojů, jehož vydatnost je v Česku srovnatelná s ekonomicky vyspělými zeměmi [25].

Následná rámcová doporučení a adresná opatření pro formulování proinovativních, výrobně-tržních firem v ČR jsou presentována formou samostatných bloků, jenž tvoří otevřený systém, který je žádoucí kontinuálně doplňovat.

V diplomové práci presentujeme příklady stěžejních bloků, které ve svém propojení pak vyčerpávajícím způsobem nemohou postihnout nejširší inovační spektrum.

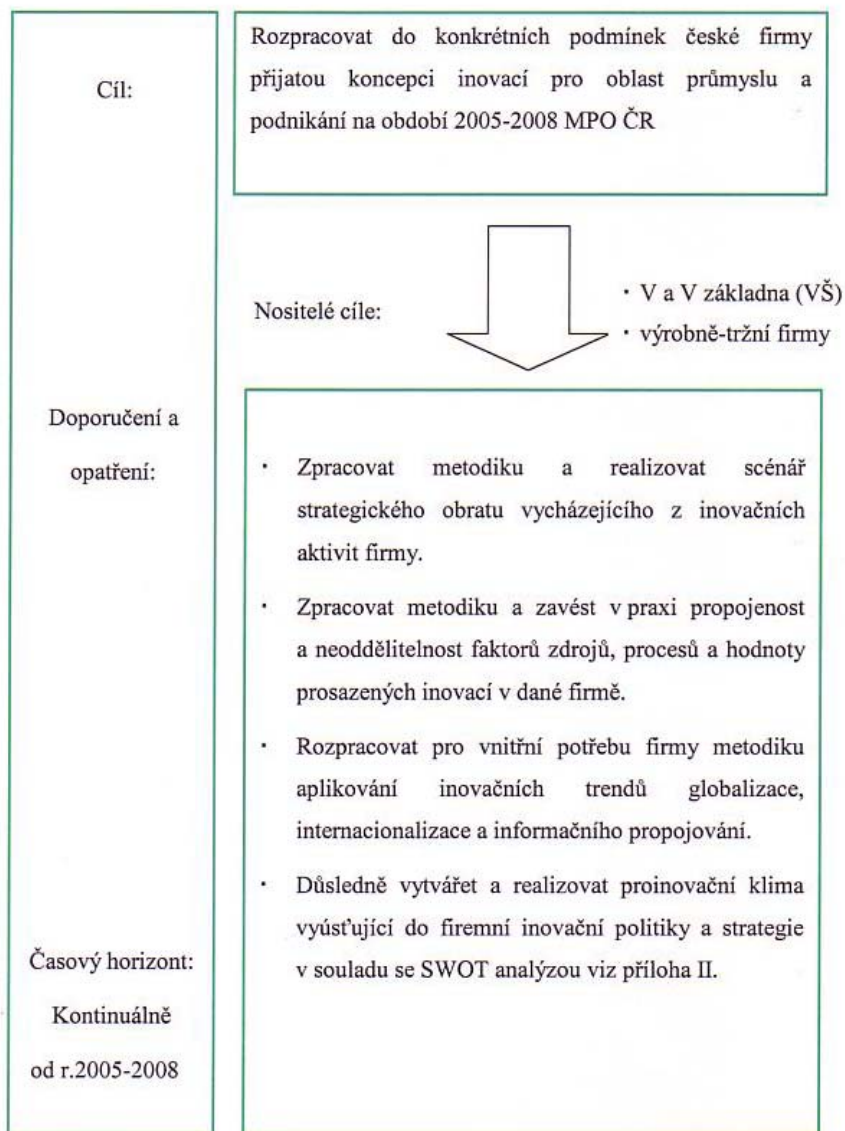
Autorka diplomové práce doporučuje akceptovat některé z aktuálních publikací a názorů, kupříkladu Z. Pitra [24, 25], M. Kováč [8] a další.

V případě dále presentovaných bloků č.1 až č.5 jsme vycházeli zejména z publikace Z. Pitra [10], koncepce inovací pro oblast průmyslu a obchodu [22] a výzkumné zprávy FaME UTB ve Zlíně 2004 [16].

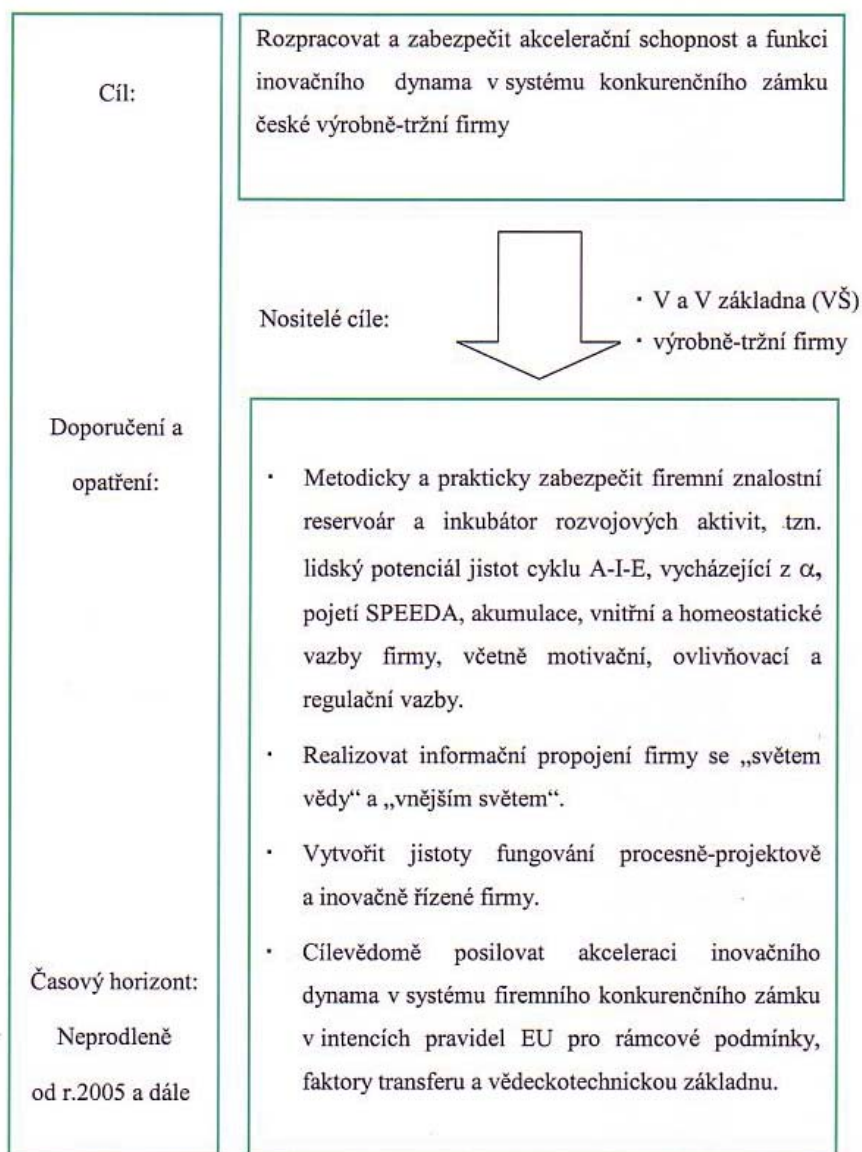
Dané bloky vytvářejí přechodový můstek k systematickému, komplexnímu rozpracování presentované problematiky. Uvádíme tudíž dále orientačně jen zlomek námětů na jejich utváření, jako:

- Elementární prvky a vztahy vycházející z inovační teorie.
- Vyváženost výrobní a tržní produkce firmy z pohledu inovační politiky.
- Účinný marketingový management inovací.
- Logistické řetězce inovací.
- Eliminace rizik v inovacích.
- Objevy, vynálezy, průmyslové vzory nových výrobků.
- Rozvoj osobní tvořivosti včetně překonávání odporu k inovacím.
- Mezery v systému věda-výzkum-vývoj-výroba-trh a mnoho dalších.

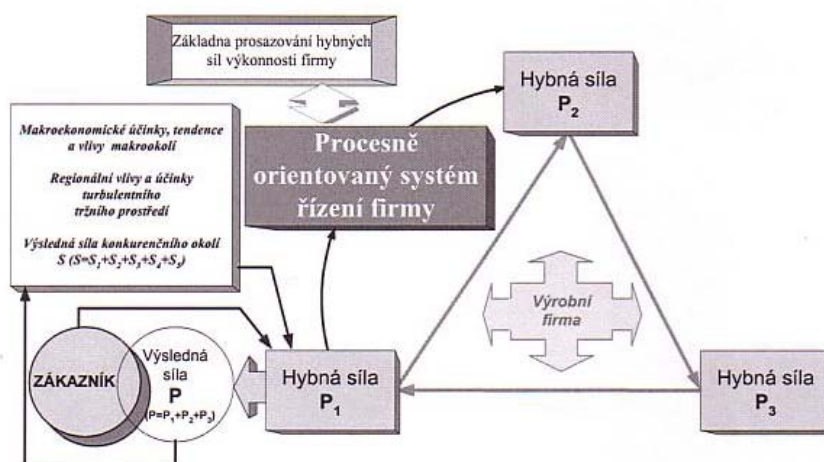
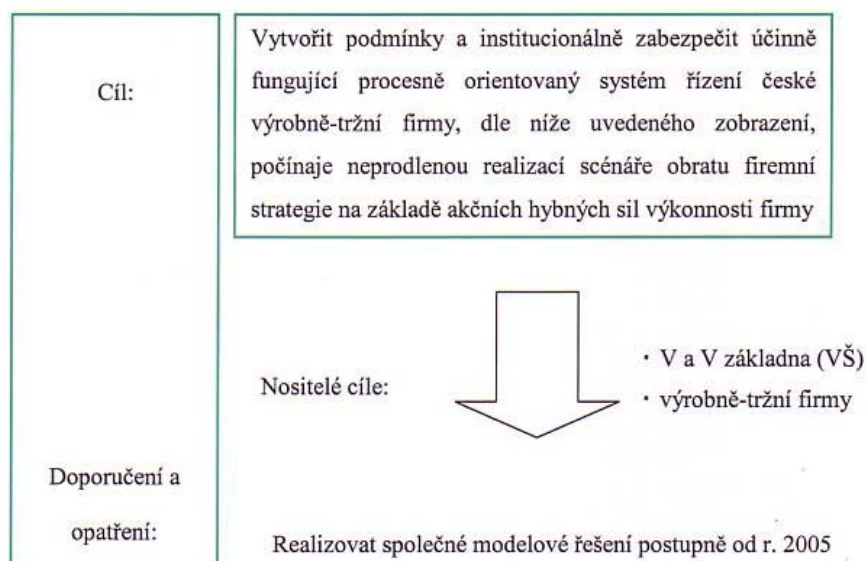
Blok č. 1: Cíl, doporučení, opatření a časový horizont-společné pro vědeckovýzkumnou základnu a české výrobně-tržní firmy



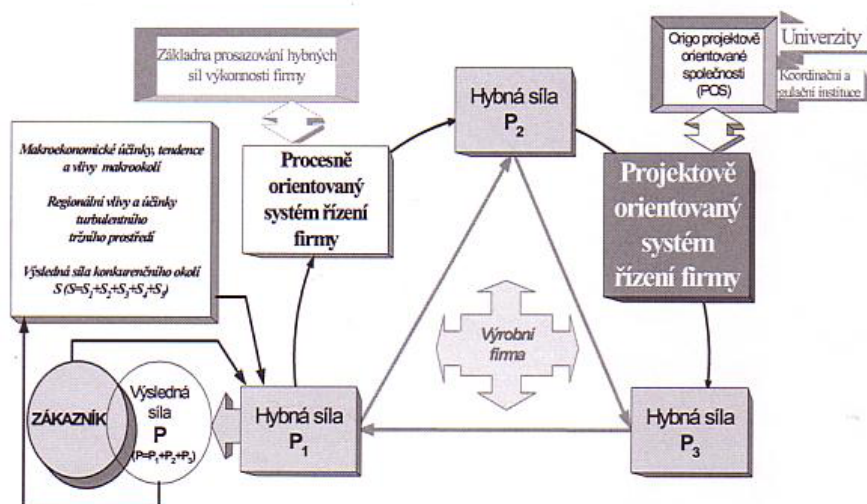
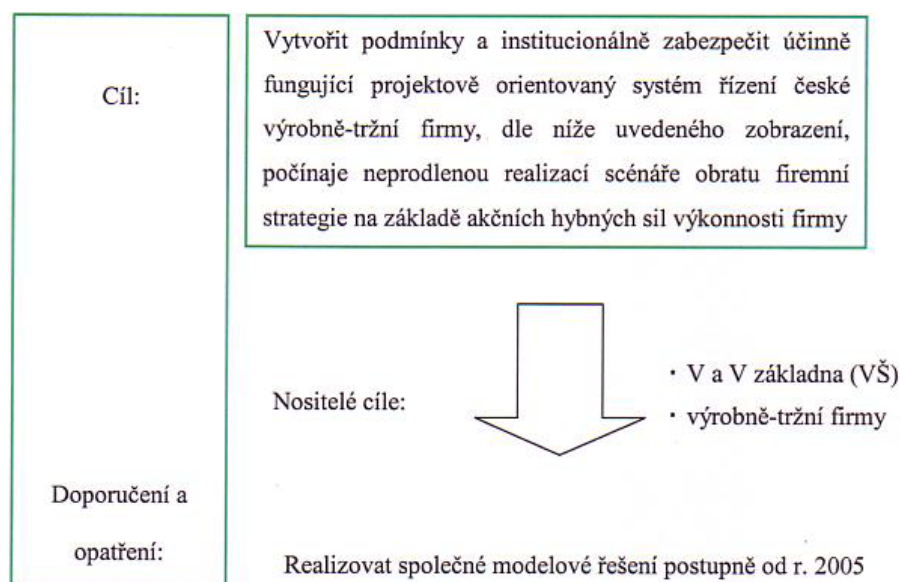
Blok č. 2: Cíl, doporučení, opatření a časový horizont-společné pro vědeckovýzkumnou základnu a české výrobně-tržní firmy



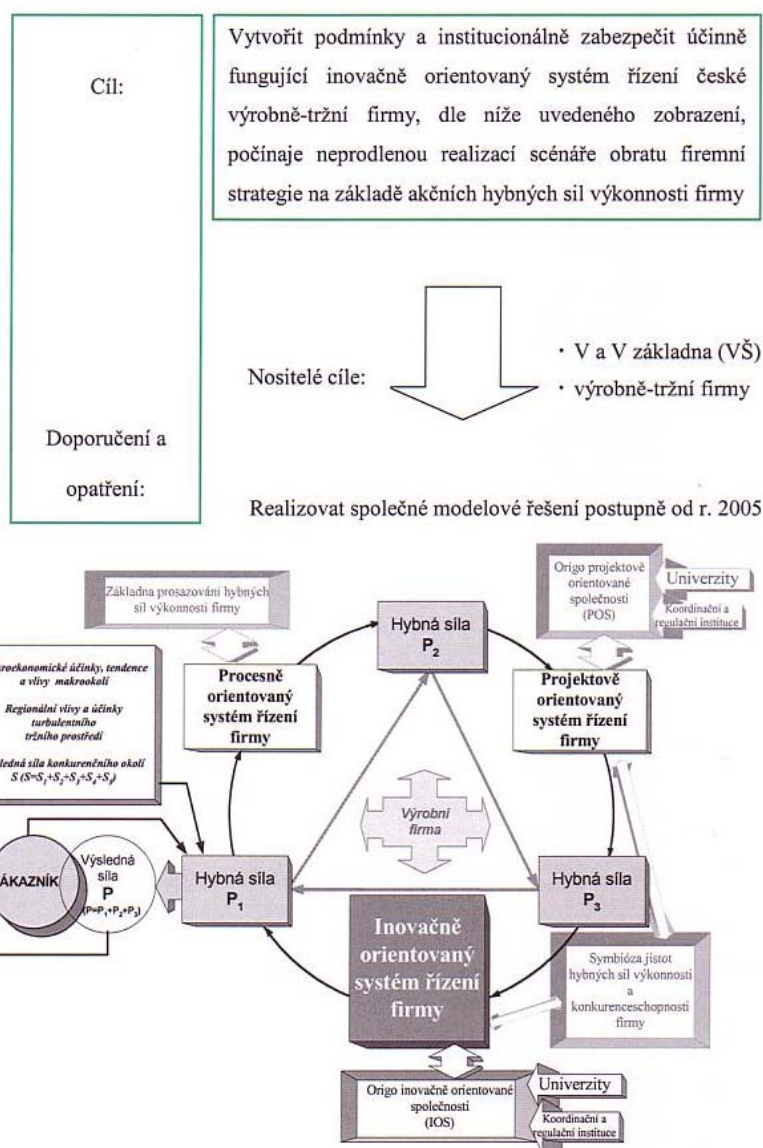
Blok č. 3: Cíl, doporučení, opatření a časový horizont-společné pro vědeckovýzkumnou základnu a české výrobně-tržní firmy



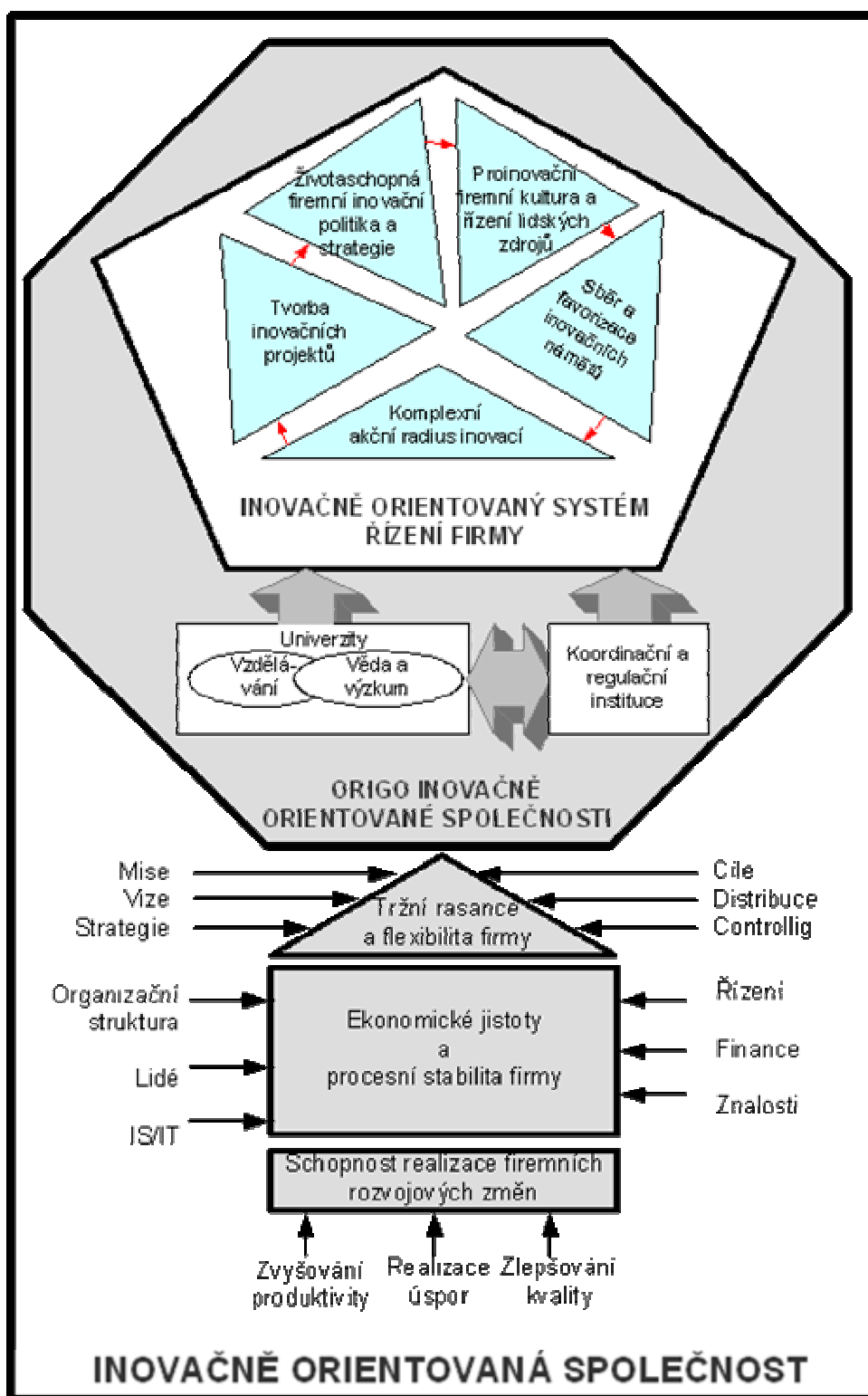
Blok č. 4: Cíl, doporučení, opatření a časový horizont-společné pro vědeckovýzkumnou základnu a české výrobně-tržní firmy



Blok č. 5: Cíl, doporučení, opatření a časový horizont-společné pro vědeckovýzkumnou základnu a české výrobně-tržní firmy



Logickým vyústěním předešlých tezí a vydefinovaných bloků se pro účel samotné diplomové práce a následné praxe stává výstup spoluřešitelů [16-část III.] presentovaný z vědeckovýzkumného řešení ÚPE FaME UTB ve Zlíně v roce 2004 - inovačně orientovaná společnost, jejíž nástin je zobrazen níže.



ZÁVĚR

Autorka pojala předloženou diplomovou práci jako otevřený systém, kterým se daná problematika neuzavírá. Naopak. Otevírá řadu problémů k permanentnímu řešení. Připomeňme výzvu M. J. Kiernana pro 3. tisíciletí [7]: „Inovuj, nebo nepřežiješ!“

Z pohledu propojení vědy a praxe neprodleně nastoupila cílený, ofenzivní a inovativní přístup i UTB ve Zlíně: prosazování a realizace podnikatelských inkubátorů, vytváření technologických inovačních center a proregionálních výrobně-tržních sítí. Mimo to: systematicky vychovává mladé odborníky pro tvůrčí reservoáry výrobně-tržních firem; vychovává manažery s cílem dosahování žádoucí firemní výkonnosti přes moderně vybudovaný systém zpracování informací a diagnostiky stavu firmy. Zjednodušeně takové absolventy, kteří budou i nadále realizovat a řídit propojení vědy s firemní praxí tak, aby české výrobně-tržní firmy nemusely postupně odcházet ze světa poraženy. Aby výhledově nedocházelo k nežádoucí retardaci inovačního dynamu v systému konkurenčního zámku, budou se muset výrobně-tržní organismy v České republice obracet zvláště na mladý tvůrčí potenciál s mimořádným akcentem na informační základnu a zpracování informací pro rozhodovací procesy.

Průzkumy společností Arthur Andersen, PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touche a Accenture&Cranfield University School of Management totiž ukázaly následující nedostatky [26]:

- chybějící vazba sledovaných ukazatelů na firemní strategii,
- neznalost prioritních ukazatelů pro realizaci strategie,
- přemíra dat-málo informací pro řízení: kolísání mezi detailem a komplexními ukazateli,
- soustředění se na finanční (tzv. historické) informace, přílišný důraz na krátkodobé finanční výsledky,
- chybějící údaje o uspokojování zákazníků, kvalitě inovačních procesů nebo provozní činnosti,

- na nižších úrovních chybí motivující ukazatele provázané s podnikovou strategií,
- informační systémy nesplňují očekávání: nespokojenost s daty on-line (63 %) a s flexibilitou systémů (62 %),
- špatná a chybějící komunikace,
- vnímání nedostatečného manažerského plánování a následné kontroly,
- proces plánování a rozpočtování je časově velmi náročný, a tím drahý,
- plány a rozpočty jsou zřídka strategicky zaměřené a často kontraproduktivní,
- plány a rozpočty jsou založeny na nepotvrzených předpokladech a odhadech.

Závěrem autorka diplomové práce zdůrazňuje i druhou nezvratnou výzvu, výzvu Billa Gatese: „ V podstatě vše v dnešním businessu je homogenní komodita - až na to jak společnost řídí své informace. To, jak řídíte své informace, určuje, kdo bude vítěz a kdo poražený.“ [26]

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLÍKOVÁ, P. Analýza hybných sil a konkurenčních faktorů EKOPURO, s.r.o. *Bakalářská práce*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, červen 2003, 79 str.
- [2] BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Nástin specifických faktorů ovlivňujících prosperitu české a slovenské výrobní firmy včetně favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Mezinárodní studentské vědecké forum 2005*. Banská Bystrica, duben 2005, UMB Banská Bystrica
- [3] BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Studentská vědecká činnost*. Zlín, květen 2004, UTB Zlín
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4
- [5] DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Inovace a nová ekonomika. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80-02-01424-3.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 3. VYD. Brno: VUT Brno, 2000. ISBN 80-214-1538-X
- [7] KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ!* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85-943-56-5
- [8] KOVÁČ, M. *Inovácie a technická tvorivosť*. 1.vyd. Prešov : Michal Vaško, 2002. ISBN 80-7165-369-1 (brož.)
- [9] NOVÁČEK, V. a kol. *Teorie konkurenceschopnosti*. CEZ MSM: 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců, Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2004, ISBN 80-7318-219-X
- [10] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-64-5

- [11] PRNKA, T., HRONEK, F., ŠPERLINK, K. . *Evropská unie a inovace*, 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2003. ISBN 80-7329-042-1
- [12] ŠVARCOVÁ, J. Konkurence a spolupráce firem v teorii i praxi. *Národohospodářský obzor*. ESF MU Brno, 2003, č. 3 ISSN 1213 2446
- [13] TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9
- [14] VEBER, L. a kol. *Management: Základy-prosperita-globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-026-5
- [15] VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A. *Informační management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2
- [16] VRÁBLÍK, M. a kol. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Zlín: CEED, 2004, 376 s. ISBN 80-903433-0-9
- [17] VRÁBLÍK, M., BOBÁK, R., KŘEČEK, V. Nezvratnost trvalého využívání a prohlubování odkazu vzdělávání tvořivosti, umu, rozvoje a realizace tvůrčích lidských aktivit ve firmě Baťa pro 3. tisíciletí. *Mezinárodní vědecká konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, květen 2005.

Internetové odkazy:

- [18] Český statistický úřad: *Oslo manuál - navrhované směrnice pro sběr a interpretaci údajů o technických inovacích OECD/Eurostat 1997*. [online]. [cit. 2005-03-15]. Dostupný z :
[http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/940057A08A/\\$File/kap2.doc](http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/940057A08A/$File/kap2.doc)
- [19] Český statistický úřad: *Oslo manuál - navrhované směrnice pro sběr a interpretaci údajů o technických inovacích OECD/Eurostat 1997*. [online]. [cit. 2005-03-15]. Dostupný z :
[http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/94005AD635/\\$File/kap3.doc](http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/94005AD635/$File/kap3.doc)

- [20] Český statistický úřad: *Oslo manuál - navrhované směrnice pro sběr a interpretaci údajů o technických inovacích OECD/Eurostat 1997*. [online].[cit. 2005-03-15]. Dostupný z :
[http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/94005E6EE0/\\$File/kap5.doc](http://www.zlin.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/94005E6EE0/$File/kap5.doc)
- [21] Úřad vlády ČR: *Inovační politika České republiky* [online].[cit. 2005-03-20]. Dostupný z : <<http://wtd.vlada.cz/scripts/detail.php?id=5700>>.
- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Koncepce inovací pro oblast průmyslu a podnikání na období 2005-2008*. 2004, [online].[cit. 2005-03-15].
Dostupný z :
[http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/20656/21029/PS Inovace.doc-kocept](http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/20656/21029/PS%20Inovace.doc-kocept)
- [23] VALENTA, F. *Výtah z cestovní zprávy z konference o řízení inovace v USA*. 2000, [online].[cit. 2005-04-20]. Dostupný z :
http://fph.vse.cz/katedry/kpe/download/valen_13.doc

Periodika:

- [24] PITRA, Z. Manažeři podceňují strategii. *Hospodářské noviny-příloha kariéra a business*. 21.6.2004
- [25] PITRA, Z. Netradiční přístupy určují úspěch. *Hospodářské noviny-příloha kariéra a business*. 14.3.2005
- [26] Firemní výkonnost určuje manažerská kompetence. *Hospodářské noviny-komerční příloha (Informační a komunikační technologie)*. 22.3.2005

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
EK	Evropská komise
EU	Evropská Unie
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
např.	například
mj.	mimo jiné
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
obr.	obrázek
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
r.	rok
resp.	respektive
SBU	Strategické obchodní jednotky (Strategic Business Unit)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy
tj.	to je
tzn.	to znamená
VaV	Věda a Výzkum
VŠ	Vysoká škola
TPV	Technická příprava výroby
TVP	Technické inovace výrobků a procesů

ÚPE	Ústav podnikové ekonomiky
UTB	Univerzita Tomáše Bati
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organisation)

Ostatní symboly a zkratky jsou vysvětleny v textu a v legendách jednotlivých obrázků.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Porterův model pěti sil	20
Obr. 2. Sféry inovační politiky	39
Obr. 3. Model “řetězového propojení“ inovace	44
Obr. 4. Pojetí Baťova znalostního reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit.....	48
Obr. 5. Vstupy a výstupy inovačního procesu	54
Obr. 6. Badatelský výzkum	55
Obr. 7. Aplikovaný výzkum	56
Obr. 8. Vývoj a design.....	56
Obr. 9. TPV	57
Obr. 10. Schéma vztahů činnosti SPEEDO.....	58
Obr. 11. Propojení probraných činností vzájemnými vazbami	58
Obr. 12. Pojetí firemního konkurenčního zámku	66
Obr. 13. Demonstrace pojetí inovačního dynamu výrobní firmy.....	67
Obr. 14. Vzájemné vazby utváření firemní inovační politiky s akceschopným firemním inovačním dynamem	68
Obr. 15. Základní dimenze realizace inovační strategie firmy	69

SEZNAM PŘÍLOH

P I Analýza hybných sil

P II SWOT analýza stávajícího inovačního prostředí ČR

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA HYBNÝCH SIL

Analýza hybné síly P₁ - MISE A VIZE

Analýza hybných sil: P ₁ - "tržní rasance a flexibilita firmy"									
: P ₂ - "jistoty a stabilita firmy"									
: P ₃ - "schopnost realizace rozvojových změn firmy"									
Klíčová firemní oblast		P ₁ / 1							
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		MISE A VIZE							
č. 1	Mise a vize jsou podřízeny cíle, strategie, distribuce a controlling firmy.								8,5
č. 2	Mise a vize firmy má skutečnou realizační bázi.								8,2
č. 3	Mise a vize firmy zabezpečuje úspěch u zákazníků.								8,3
č. 4	Mise a vize vytváří prostor pro servis u zákazníka.								8,2
č. 5	Mise a vize firmy je přehodnocována pro účel posílení hybné síly P ₁ .								8,6
č. 6	Mise a vize utváří adresně hlavní cíl firmy.								9,5
č. 7	Mise a vize firmy odráží adresnou orientaci na trh.								10
č. 8	Mise a vize dávají reálný základ pro strategické firemní alternativy.								7,6
č. 9	Firemní vize vyjadřuje jasnou orientaci na export firmy.								8,1
č. 10	Mise vyjadřuje jasnou představu o efektivní firmě.								8,1
Bodová škála 1 ÷ 10									8,1
									Celkem bodů 85,1

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

P₁ / 1

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Mise a vize firmy XYZ adresně pokrývá předmět podnikání firmy
- V dané klíčové oblasti převládají pozitivní síly ve vztahu k následným klíčovým firemním oblastem
- Za výrazný klad dané klíčové oblasti lze pokládat to, že mise a vize odráží adresnou orientaci na tuzemský a zahraniční trh
- XYZ má jistou rezervu na úseku reálného základu pro strategické firemní alternativy
- Z analýzy dále vyplývá, že mise a vize XYZ vytváří na vstupu silnou základnu tržní rasance a flexibility firmy
- Lze konstatovat, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky jsou bezvýhradně vyvážené
- Nelze opomenout skutečnost, že dosavadní mise a vize zabezpečuje zřetelný, současný i potenciální úspěch u zákazníků

P₁ / 1

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

Doporučujeme firmě XYZ nově formulovat misi a vizi firmy takto:

- Mise – „Naším posláním je být efektivní společností, která má spokojené zákazníky, zabezpečuje smysluplné zaměstnání a přispívá k rozvoji zlínského regionu“.
- Vize – „Budeme nejpružnějším výrobcem, dodavatelem a spoluvůrcem výrobků aplikované chladírenské a mrazírenské techniky a jejich podskupin v České republice s důslednou orientací na export“.

Analýza hybné síly P₁ - CÍLE

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 2	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		CÍLE	
č. 1	Cíle vycházejí ze slabých a silných stránek firmy ve vztahu ke konkurentům.		8,4
č. 2	Cíle ve firmě se přehodnocují ve vztahu ke zvolené strategii.		9,2
č. 3	Cesty k firemním cílům jsou alternativní.		7,5
č. 4	Cíle firmy odrážejí misi a vizi.		10
č. 5	Cíle jsou postaveny na finančních, materiálních a personálních zdrojích.		9,1
č. 6	Cíle charakterizují čeho chce firma skutečně dosáhnout.		10
č. 7	Hlavní firemní cíl je dopracován do odvozených cílů.		8,6
č. 8	Hlavní cíl firmy odráží maximalizaci bohatství vlastníků podniku.		8,3
č. 9	Cíle firmy naplňují maximalizaci výnosnosti investic.		7,6
č. 10	Cíle odrážejí nezbytný potenciální výzkum a vývoj ve firmě.		4,4
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 83,1
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₁ / 2

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Za pozitivní stránku cílů firmy XYZ lze pokládat fakt, že cíle vycházejí a odrážejí firemní misi a vizi
- Za jistou rezervu v oblasti cílů lze pokládat skutečnost, že cíle v dostatečné míře neodrážejí nezbytný potenciální výzkum a vývoj ve firmě
- Za vysoce pozitivní lze pokládat skutečnost, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky v oblasti cílů se přehodnocují ve vztahu ke zvolené strategii, samotné cíle jsou pak postaveny na finančních, materiálních a personálních zdrojích - a že hlavní firemní cíl odráží maximalizaci firemního bohatství
- Založené firemní cíle v realitě postihují schopnost dobře zvládat vztahy, absorbují vynalézavost a tvořivost a firma má jasno v motivaci pracovníků a předmětu podnikání
- Firma má rezervy v oblasti alternativních a odvozených cílů

P₁ / 2

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Firmě XYZ doporučujeme v oblasti cílů realizovat všechny rezervy s ohledem na stabilní základnu zákazníků, inovované výrobky a nové firemní vyhlídky
- Doporučujeme vycházet z vlastních znalostí o firemních trzích a všim, co je s trhy spojeno
- Firmě doporučujeme přehodnotit a dopracovat SWOT analýzu s ohledem na regionální podmínky a firemní konkurenty
- V oblasti cílů doporučujeme permanentně přehodnocovat zejména otázky typu-„Zůstáváme tam, kde jsme“-„Nové výrobky pro dosavadní zákazníky“-„Noví zákazníci pro dosavadní výrobky“-„Nové výrobky a současně noví zákazníci“.

Analýza hybné síly P₁ - STRATEGIE

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 3	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		STRATEGIE	
č. 1	Strategie firmy míří skutečně do vzdálenější budoucnosti.		8,8
č. 2	Strategie zajišťuje firmě specifickou konkurenční výhodu.		6,7
č. 3	Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy apod.		9,6
č. 4	Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.		10
č. 5	Strategie určuje zásadním způsobem úkoly pro taktické a operativní řízení.		10
č. 6	Firemní strategie je základem plánu postupu k dosahování firemních cílů.		9,2
č. 7	Varianty strategie firmy jsou kompatibilní.		8,2
č. 8	Firemní strategie naplňuje princip permanentnosti.		8
č. 9	Firemní strategie naplňuje princip tvůrčího přístupu.		10
č. 10	Firemní strategie je postavena tak, že umožňuje práci s rizikem v čase.		8,1
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 88,6
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₁ / 3

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Za výrazný klad strategie firmy XYZ lze pokládat to, že strategie určuje zásadním způsobem úkoly pro taktické a operativní řízení
- Kladem je skutečnost, že strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím
- Kladně lze hodnotit i to, že firemní strategie naplňuje princip tvůrčího přístupu
- Firemní strategie má jisté rezervy v tom, že nezajišťuje firmě požadovanou specifickou konkurenční výhodu
- Lze konstatovat, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky v oblasti strategie jsou žádoucím směrem vyvážené

P₁ / 3

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ rozpracovat a přijat určení strategických alternativ
- Doporučujeme firmě propracovat průnik SWOT analýzy nejlepšího podnikatelského zaměření, podnikatelských zkušeností, osobních cílů a ambicí jak vlastníků tak zaměstnanců
- Doporučujeme firmě ze strategického hlediska trvale budovat a posilovat dodavatelsko-odběratelské vztahy postavené na principu otevřenosti a produktivnosti
- Dále doporučujeme při korekci strategických firemních záměrů analyzovat dostupné strategie konkurentů

Analýza hybné síly P₁ - DISTRIBUCE

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 4	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		DISTRIBUCE	
č. 1	Distribuce firmy je postavena na strategických alternativách a flexibilitě.		8,2
č. 2	Distribuce firmy je zaměřena do oblastí expanze, omezení, stability či jejich kombinací.		7,6
č. 3	Distribuce firmy je posuzována z pohledu rizik.		9,1
č. 4	Zabezpečovány jsou všechny dostupné firemní cesty pro účinnou distribuci.		10
č. 5	Neexistuje přímá blokáda dosavadních distribučních cest.		10
č. 6	Firma má vybudovány aktivní distribuci na zahraniční trhy.		10
č. 7	Firma má vybudovány distribuci jako systém.		8,3
č. 8	Součástí firemní distribuce je účinná propagace a komunikace.		9,1
č. 9	Firma má vybudován obchodní provoz jako systém.		7,9
č. 10	Firma buduje moderní skladovou technologii.		9,2
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 89,4
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P ₁ / 4	Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti
--------------------	--

- Z provedeného šetření je evidentní, že v oblasti distribuce má firma XYZ vybudovány vlastní aktivní distribuci na zahraniční trhy
- Kladem je skutečnost, že firma má zabezpečovány všechny dostupné firemní cesty pro účinnou distribuci výrobků, jak na tuzemské, tak i zahraniční trhy
- Za pozitivní lze označit, že firma nemá přímé blokády u dosavadních distribučních cest
- Rezervy má firma v dobudování firemního obchodního provozu jako účinného systému
- Kladem je skutečnost, že firma postupně buduje moderní skladové technologie

P ₁ / 4	Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti
--------------------	---

- Doporučujeme firmě XYZ. z hlediska marketingu dopracovat a zkvalitnit zatímní distribuční politiku
- Současně doporučujeme prohloubit a zkvalitnit směr, že firma bude výlučně prodávat konečným spotřebitelům
- Taktéž doporučujeme přehodnotit a realizovat optimální administrativní činnosti v distribuci
- Rovněž doporučujeme dopracovat firemní distribuční strategii, postavenou na alternativním a flexibilním základě
- Doporučujeme zpracovat plán rizik firmy, který by se mohl objevit ve formě konfliktů v distribučních cestách

Analýza hybné síly P₁ - CONTROLLING

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 5	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		CONTROLLING	
č. 1	Controlling je pojímán jako účinný nástroj firemního řízení.		4,1
č. 2	Controlling ve firmě zahrnuje stanovení cílů a úkolů a jejich srovnávání přes plán.		8,2
č. 3	Controlling ve firmě zjišťuje odchylky a způsoby zajištění jejich odstaňování.		4,8
č. 4	Controlling ve firmě plní poradenskou činnost pro řídící pracovníky.		2,4
č. 5	Controlling plní firemní koordinační funkci.		2,4
č. 6	Controlling ve firmě se podílí na plánu podnikového zisku.		4,1
č. 7	Firemní controlling není zaměřován s interním auditem.		10
č. 8	Firemní controlling slouží k přezkušování stanovených firemních cílů.		3,1
č. 9	Firemní controlling účinně působí na čtvrtletní firemní plány.		3,5
č. 10	Firemní controlling ovlivňuje přípravu kalkulací.		3,6
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 46,2

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

P₁ / 5

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Z pohledu tržní rasance a flexibility firmy lze controlling ve firmě XYZ pokládat za nejslabší článek prvé hybné síly výkonnosti firmy
- Firemní controlling nedostatečně slouží k přezkušování vytyčených firemních cílů
- Za klad realizovaného controllingu ve firmě lze pokládat to, že firemní controlling není zaměřován s interním auditem
- Evidentně kladnou skutečností je to, že controlling ve firmě zahrnuje stanovení cílů a úkolů a jejich následné srovnávání přes plán
- Převážnou většinu rozvojových a utvářejících firemních procesů a dílčích kroků controllingu přesto pokládáme převážně za nepostačující a nefunkční

P₁ / 5

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ vypracovat systém strategického controllingu a jeho hlavních nástrojů, ke kterým řadíme:
 - analytické nástroje, analýza silných a slabých stránek
 - analýza strategických potenciálů a strategických mezer
 - strategická bilance
 - nástroje prognózování
 - kvantitativní metody
 - kvalitativní metody
 - a další, jako včasná výstraha
- Doporučujeme firmě posílit funkci controllingu v tom smyslu, že zvláštnost controllingu nespočívá ve skutečnosti, že jednotlivé funkce jako cíle, plánování, porovnání požadovaného a skutečného stavu, kontrola a řízení probíhají ve firmě integrovaně, ale jakým způsobem jsou tyto funkce realizovány v praxi

Analýza hybné síly P₂ - PROCESY

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 1	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		PROCESY	
č. 1	Procesy ve firmě jsou pokryty a řídí se dle norem ISO.		10
č. 2	Firma má jasno v tom, co je to procesní řízení.		8,3
č. 3	Firemní procesy řízení odrážejí nezbytné změny.		8,4
č. 4	Realizované firemní procesy vedou k jistotě a stabilitě firmy.		8,5
č. 5	Založené firemní procesy řeší problémy a nedostatky firmy.		9,2
č. 6	Procesy se ve firmě dělí na dílčí a podružné.		8,6
č. 7	Realizované firemní procesy vyvolávají změny v organizaci firmy.		9,3
č. 8	Založené procesy jsou dostačující pro řešení nových problémů a úkolů ve firmě.		7,8
č. 9	Založené procesy utvářejí vytyčené firemní plány.		8,6
č. 10	Procesy jsou postaveny na plánování změn, implementaci, metodách a dosavadních prakt. zkušenostech firmy.		9,4
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 88,1
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P ₂ / 1	Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti
--------------------	--

- Za výrazný klad této firemní klíčové oblasti pokládáme to, že firma v plném rozsahu uplatňuje žádoucí procesní řízení a samotné procesy jsou pokryty a řídí se v plném rozsahu uplatňováním norem ISO
- Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky jsou nezbytně vyvážené
- Za dílčí nedostatek lze pokládat to, že firma zatím založené procesy v plném rozsahu neakceleroje pro možnost řešení nových firemních problémů a úkolů

P ₂ / 1	Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti
--------------------	---

- Doporučujeme, aby si firma XYZ trvale uvědomovala, že každý podnik sestává z procesů a tyto procesy přesahují funkční hranice a těžiště zájmu firmy se přesouvá z interních lokálních zájmů na uspokojování potřeb zákazníků
- Doporučujeme firmě, aby rozpracovala a zavedla procesní model – hodnotový řetězec BSC, především v procesech:
 - inovační proces
 - provozní proces
 - poprodejní servis a služby
- Navrhujeme firmě přehodnotit zatímní firemní hodnototvorný řetězec v provázanosti :
 - zjištění potřeby zákazníků
 - určení trhu
 - výzkum a vývoj výrobku respektive služby
 - výroba a logistika
 - marketing a prodej, servis a služby a finální uspokojení potřeb zákazníků

- Taktéž navrhuje, aby si management firmy ozřejmil skutečnost, že každý proces musí být řízen, musí být plánován, koordinován, organizován, musí být řízeni pracovníci, jenž procesy realizují a výsledky procesu musí být kontrolovány
- Taktéž by si měl management firmy trvale uvědomovat, že o správnosti každé aktivity, postupového kroku, činnosti, procesu musí být v určitém okamžiku rozhodnuto a toto rozhodnutí musí být akceptováno a realizováno
- Rovněž firmě doporučujeme pojímat rozhodování jako vyvíjející se firemní lidskou aktivitu, která umožňuje pracovníkům využít možnosti volby k různým schůdným formám účelného jednání, jako vlastní reakce na podněty, překážky a problémy kladené přírodou a společností

Analýza hybné síly P₂ - ŘÍZENÍ

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 2	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		ŘÍZENÍ	
č. 1	Firma uplňuje demokratický styl řízení.		10
č. 2	Firma má vybudován systém řízení a jeho normu.		8,3
č. 3	Systém řízení firmy má vybudován zpětnou vazbu mezi majiteli a zaměstnanci.		9,2
č. 4	Systém řízení firmy odráží komplex firemních změn.		9,3
č. 5	Systém řízení zabezpečuje firemní plánování, organizování, zabezpečování a kontrolu.		9,3
č. 6	Systém řízení ve firmě zajišťuje nejprve zjednodušení procesů a následně její optimalizaci.		8,3
č. 7	Systém řízení firmy zabezpečuje co centralizovat a co decentralizovat.		10
č. 8	Systém řízení firmy využívá nejmodernější a nejúčinnější metody.		8,2
č. 9	Systém řízení firmy pojímá oblast auditu.		9,5
č. 10	Systém řízení firmy spoluutváří moderní organizační strukturu podniku.		8,2
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 90,3
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₂ / 2

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Za primární klad v XYZ lze prezentovat to, že v dané klíčové firemní oblasti je uplatňován demokratický styl řízení
- Za dílčí nedostatek lze pokládat, že ne v plném rozsahu systém řízení firmy spoluutváří moderní organizační strukturu firmy
- V návaznosti na předchozí bod jsou k jeho řešení vytvořeny jistoty v tom, že systém řízení firmy bezvýhradně zabezpečuje co centralizovat a co decentralizovat
- Firma má dílčí rezervu v dobudování systému řízení a jeho normy

P₂ / 2

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ rozpracovat a realizovat účinnější systém řízení strategických změn
- Doporučujeme firmě rozpracovat a realizovat strukturu řízení strategické změny v členění a provázanosti
 - strategické změny
 - diagnóza změny
 - procesy řízení změny
 - úkoly v procesu změny
- Doporučujeme v zatímním firemním systému řízení aktualizovat v rámci jednotlivých pracovních činností a manažerských funkcí adresné pravomoci, kompetence a zodpovědnosti
- Současně doporučujeme zkvalitněný systém řízení organicky propojit s nově připravovanou organizační strukturou firmy

Analýza hybné síly P₂ - EKONOMIKA

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 3	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		EKONOMIKA	
č. 1	Firma je dostatečně vybavena hospodářskými prostředky a pracovníky.		7,6
č. 2	Podnikové činnosti se opírají o zajištěnou majetkovou a kapitálovou strukturu.		10
č. 3	Firma analyzuje vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem.		9,6
č. 4	Firma má vybudovaný systém vazeb marketingu a inovací.		7,3
č. 5	Nákupní činnosti jsou ve firmě řízeny tak, aby nenastaly propady ve výrobě a nevznikaly ztráty.		8,2
č. 6	Firma má dostatečnou provozní kapacitu výrob.		10
č. 7	Firma rozšiřuje svůj majetek.		5,5
č. 8	Firma aplikuje moderní způsoby finančního řízení.		7,3
č. 9	Firma kooperuje a fúzuje úspěšně s jinými firmami.		4,6
č. 10	Firma má založenu efektivní rozborovou činnost.		5,5
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 75,6
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₂ / 3

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Příznivě lze hodnotit to, že v klíčové firemní oblasti rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky se opírají o zajištěnou majetkovou a kapitálovou strukturu
- Rovněž lze za klad považovat skutečnost, že firma XYZ má dostatečnou provozní kapacitu výrob
- Výraznějším kladem firmy je fakt, že pravidelně analyzuje vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem
- Zbývající rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky vykazují řadu rezerv, mezi nimiž za negativní lze pojat to, že firma nedostatečně kooperuje či fúzuje s jinými firmami shodného výrobního programu a výrobního profilu

P₂ / 3

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ zvládnout a používat nové nástroje přejaté z manažerské ekonomiky za účelem optimálního řešení manažerských rozhodovacích problémů, za účelem dosahování vyšší vnitřní ekonomické prosperity
- V návaznosti na předchozí bod doporučujeme, aby vrcholový management zpracoval pro řídicí pracovníky adekvátní metodický pokyn, který bude obsahovat výčet a způsoby aplikace účinné manažerské ekonomiky
- Taktéž doporučujeme založit neformální trvalý ekonomický tým řídicích pracovníků k utváření vnitřní prosperity firmy
- Dále doporučujeme ve firmě zřídit útvar vnitropodnikové kontroly s ohledem na plánovaný rozvoj firmy v souladu s podnikatelskými záměry

Analýza hybné síly P₂ - INFORMATIKA

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 4	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		INFORMATIKA	
č. 1	Firma pokládá informace pro vlastní řízení za jeden z nejcennějších zdrojů.		10
č. 2	Firma má účinný a efektivní informační systém.		6,6
č. 3	Firma sleduje informační systémy spolu s vlivy tuzemského a zahraničního trhu.		5,5
č. 4	Zodpovědní pracovníci ve firmě mají volný přístup k informacím.		9,4
č. 5	Firma rozvíjí informace o vnitropodnikových procesech.		7,6
č. 6	Firma využívá v plném rozsahu informací v rozhodovacích procesech.		9,3
č. 7	Adekvátní informace jsou k dispozici všem pracovníkům firmy.		6,2
č. 8	Pracovníci mají "zájem" o tzv. informační povinnost.		10
č. 9	Informační systém umožňuje prosazovat výrazné změny v řízení firmy.		7,5
č. 10	Firma je komplexně připravena zavádět nejmodernější IS/IT.		5,7
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 77,8
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P ₂ / 4	Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti
--------------------	--

- V klíčové firemní oblasti informatiky sehrává kladnou a výraznou roli zjištění, že firma XYZ pokládá informace pro vlastní řízení za jeden z nejcennějších zdrojů
- Taktéž lze pozitivně hodnotit to, že pracovníci firmy mají „zájem“ o tzv. informační povinnost
- Za klad považujeme i to, že řídicí pracovníci firmy mají volný přístup k informacím ve firmě
- Řadu rezerv má firma ve zbývajících rozvojových a utvářejících firemních procesech a dílčích krocích

P ₂ / 4	Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti
--------------------	---

- Doporučujeme firmě XYZ přednostně realizovat moderní informační systém, který umožní sledovat vyhodnocovat vlivy tuzemského a zahraničního obchodu
- V návaznosti na předchozí bod je potřeba ve firmě realizovat takový informační systém, který bude schopen s velmi krátkou dobou odezvy poskytovat informace o stavu a vývoji všech zdrojů podniku tzn. finančním a investičním majetku, o pracovnících, zásobách apod., jakož i o stavu jednotlivých nákladů, rentability středisek a jednotlivých výrobků či služeb
- Vedle toho firmě doporučujeme realizovat moderní informační systém tak, že se obnoví komplexně stávající hardware, základní software a aplikační software nákupem nového informačního systému od externího dodavatele a z původního informačního systému využije firma datovou základnu případně novější hardwarové komponenty
- Naopak nedoporučujeme firmě s ohledem na její výrobní program a výrobní profil stávající informační systém upravovat a modernizovat vlastními silami

Analýza hybné síly P₂ - PRACOVNÍCI

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 5	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		PRACOVNÍCI	
č. 1	Firma uplatňuje v plném rozsahu pozitivní řízení lidských zdrojů.		10
č. 2	Firma má zřízen útvar pro řízení lidských zdrojů.		10
č. 3	Zaměstnanci znají zpětnou vazbu z politiky řízení lidských zdrojů.		6,5
č. 4	Firma analyzuje jednotlivá zaměstnanecká místa.		10
č. 5	Firma vytváří technické podmínky související s bezpečností práce pracovníků.		10
č. 6	Firma má vybudovány pracovní režimy, úvazky, přestávky apod.		10
č. 7	Firma oceňuje a zabezpečuje jednotlivá pracovní místa.		10
č. 8	Firma má vypracovány kritéria a používá metody hodnocení výkonu pracovníků.		8,2
č. 9	Firma má vybudován systém výběru nových spolupracovníků.		8,3
č. 10	Firma reaguje na nabídky trhu práce.		8,7
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 91,7
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₂ / 5

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Klíčovou firemní oblast pracovníci lze v komplexu hodnotit ve firmě XYZ za velmi pozitivní
- Pozitivně lze hodnotit především to, že firma má zřízen útvar pro řízení lidských zdrojů a zároveň uplatňuje v plném rozsahu pozitivní řízení těchto lidských zdrojů
- Kladem je skutečnost, že firma analyzuje jednotlivá zaměstnanecká místa a má vypracovány kritéria a používá metody hodnocení výkonu pracovníků
- Rezervy má firma v poměrné neznalosti zpětné vazby zaměstnanců vzhledem k politice řízení lidských zdrojů
- Mírné nedostatky se vyskytují rovněž v systému výběru nových zaměstnanců

P₂ / 5

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- V této jedné z nejlépe hodnocených klíčových oblastí firmy XYZ doporučujeme firmě prohloubit hlavní nástroje a to motivaci a stimulaci
- Doporučujeme firmě, aby důsledně působila na jednotlivé manažery tak, že manažer bude vždy schopen motivovat ostatní zaměstnance
- Rovněž doporučujeme firmě aplikovat metodu vedení příkladem, kdy může již o přímé vedení příkladem a vedle toho o nepřímé vedení příkladem – kdy manažer svým chováním a svými postoji dává podřízeným příklad, jak spolupracovat ke zdaru firmy
- Taktéž firmě doporučujeme propracovat dílčí systém skloubenosti, povzbuzení při práci s prémiováním
- U pracovníků, kteří mohou ovlivnit tvorbu zisku, uplatnit jednoznačné kritéria jejich podílu na zisku firmy

Analýza hybné síly P₂ - ORGANIZACE

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 6	∅ součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		ORGANIZACE	
č. 1	Firma má zmapovány faktory ovlivňující strukturu její organizace.		10
č. 2	Změnám organizace předchází prioritně změny procesní.		9,7
č. 3	Záměrem firmy je vznik procesně orientované firmy.		10
č. 4	Firma neuvažuje o zásadní změně dosavadní organizační struktury.		9,1
č. 5	Firma buduje realizační týmy pro složitější výroby.		8,2
č. 6	Firma uvažuje o svých odloučených pracovištích na úseku servisu.		10
č. 7	Firma má rozpracovány delegace a pravomoci pracovníků.		10
č. 8	Organizační struktura je dostatečně flexibilní vůči možným změnám v chování zákazníků.		10
č. 9	Firma uvažuje s reorganizací a posílením útvaru prodeje.		8,1
č. 10	Firma buduje účinný marketingový útvar.		8,3
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 93,4
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₂ / 6

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Klíčová firemní oblast organizace je, co do rozvojových a utvářejících firemních procesů a dílčích kroků ve firmě XYZ, snad nejlépe připravenou oblastí
- Konstatujeme, že firma pokud uvažuje s reorganizací a posílením útvaru prodeje, tak k tomu má veškeré reálné předpoklady
- Jistota a stabilita současné organizace nevyvolává žádné zásadní změny ve stávající organizační struktuře
- Z provedených zjištění vyplývá, že firma nemá dosud vybudovány akceschopné realizační týmy pro složitější výroby v souladu s nejnovějšími poznatky vědeckotechnického rozvoje

P₂ / 6

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ přehodnotit a vytvořit akceschopnou maticovou strukturu v propojení prvovýroby a finální výrobní inovace
- S ohledem na trendy vědeckotechnického rozvoje související s předmětem firemního podnikání a dalšího rozvoje firmy, doporučujeme urychleně posílit útvar prodeje a neprodleně vybudovat útvar výzkumu a vývoje
- V návaznosti na předchozí body doporučujeme zřídit a uvést do chodu kontrolní firemní útvar

Analýza hybné síly P₃ - INOVACE

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 1	INOVAČE	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky				
č. 1	Inovační a výrobní politika firmy je odvinuta od požadavků zákazníků.	10		
č. 2	Firemní inovace jsou srovnatelné s tuzemskou a světovou úrovní.	10		
č. 3	Zisk z inovací je postačující pro rozvojové záměry firmy.	7,8		
č. 4	Firma buduje útvar technického rozvoje.	8,2		
č. 5	Technický rozvoj bude pro firmu prioritní před dílčími komerčními zakázkami.	8,3		
č. 6	Firma má některý z udělených patentů nebo užitných vzorů.	10		
č. 7	Vývoj produktivity firmy je spjat s realizovanými inovacemi.	10		
č. 8	Firma pokládá zvyšování produktivity a inovačního potenciálu za svoji prioritu.	10		
č. 9	Firma se řídí heslem "Inovuj, nebo nepřežiješ!".	10		
č. 10	Inovační rozvoj firmy je založen na znalostech lidí ve firmě.	10		
Bodová škála 1 + 10		Celkem bodů 94,3		
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		

P₃ / 1

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Příznivě lze hodnotit to, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky ve firmě XYZ se odvíjejí od požadavků zákazníků
- Za velmi pozitivní lze považovat, že firemní inovace a výrobní politika jsou srovnatelné s tuzemskou a světovou úrovní
- Lze konstatovat, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky jsou v oblasti inovací žádoucím směrem vyvážené
- Firma má však dílčí rezervu v nenaplnění očekávaného zisku z inovací pro další rozvojové záměry

P₃ / 1

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ prohloubit metodické zásady v oblasti řízení inovací prioritně v tomto členění a pořadí:
 - formování týmů, kde jde o identifikaci obecního problému; výběr lidí; definování pozice týmu; transformace lidí v tým; definování problémů, kdy se jedná o seřazení dílčích problémů, určení prioritních problémů, co je jejich podstatou, jaké jsou funkční souvislosti, formulování problémů, stanovení priorit a měřitelných cílových záměrů postupně až do realizace a kontroly
- Doporučujeme cíleně rozpracovávat tezi „co a jak vyrobit“, „co a jak prodat“ s ohledem na nejnovější trendy vědeckotechnického rozvoje v oboru podnikání firmy XYZ.

Analýza hybné síly P₃ - PRODUKTIVITA

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 2	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		PRODUKTIVITA	
č. 1	Firma posuzuje pravidelně míru využití zdrojů vůči konečnému produktu.		10
č. 2	Všichni pracovníci firmy vědí, jak zvyšovat firemní produktivitu.		8,2
č. 3	Pracovníci firmy jsou pravidelně seznamováni s dosaženou produktivitou.		8,2
č. 4	Firma provádí změny za účelem zvyšování produktivity.		8,3
č. 5	Růst produktivity ve firmě souvisí s plánovanými a implementovanými změnami.		10
č. 6	Firma provádí pravidelně rozborů své produktivity.		9,6
č. 7	Firma má s ohledem na růst produktivity odpovědi na to, co změnit, čeho dosáhnout a jaké změny uskutečnit.		10
č. 8	Firma řeší problém růstu produktivity z problému likvidity nebo nízké produktivity.		10
č. 9	Firma dokáže zvyšovat produktivitu pokud se dostane do krize své výkonnosti.		8,4
č. 10	Firma zná produktivitu svých konkurenčních rivalů.		5,5
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 88,2

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

P ₃ / 2	Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti
--------------------	--

- Za pozitivní lze označit skutečnost, že firma XYZ posuzuje pravidelně míru využití zdrojů vůči konečnému produktu
- Zároveň kladně hodnotíme fakt, že růst produktivity ve firmě souvisí s plánovanými implementovanými změnami
- Za pozitivní lze pokládat také to, že firma má s ohledem na růst produktivity odpovědi na to, co změnit, čeho dosáhnout a jaké změny uskutečnit
- Další rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky však vykazují menší rezervy, zejména považujeme za nedostatek to, že firma nezná produktivitu svých rivalů

P ₃ / 2	Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti
--------------------	---

- Doporučujeme firmě XYZ cíleně sledovat vývoj produktivity vycházející z firemního plánu výroby
- Dále doporučujeme firmě v případě produktivity plně rozvinout a aplikovat nejnovější poznatky z průmyslového inženýrství
- V rámci zproduktivnění probíhajících výrob ve firmě doporučujeme provázat sledování produktivity s hmotnou stimulací pracovníků
- Taktéž doporučujeme při zvyšování produktivity ve firmě v plném rozsahu aplikovat buď částečně nebo dílčí poznatky o produktivitě u konkurenčních rivalů
- Současně doporučujeme firmě XYZ vypsát a vyhodnocovat tématické úkoly související se zvyšováním produktivity ve firmě jako celku

Analýza hybné síly P₃ - ÚSPORY

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 3	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		ÚSPORY	
č. 1	Firma má zpracován plán úsporných opatření.		7,3
č. 2	Firma má vyvážený postoj k úsporám nepotřebných a současně potřebných pracovníků.		10
č. 3	Firma má jasno v úsporách technických prostředků.		10
č. 4	Firma prosazuje úsporný plán při realizaci svých výrobků.		8,8
č. 5	Firma realizuje plán úspor v oblasti technologií.		10
č. 6	Firma realizuje plán úspor v oblasti surovin a materiálů.		10
č. 7	Firma prosazuje plán úspor u stávajících strojů a zařízení.		10
č. 8	Firma realizuje energetické úspory.		8,4
č. 9	Firma prosazuje úspory na úseku organizace výroby.		8,5
č. 10	Roční plán úspor firmy je odrazem naplňování firemní strategie a cílů.		10
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 93,0
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₃ / 3

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Lze konstatovat, že klíčová firemní oblast úspory je co do rozvojových a utvářejících firemních procesů a dílčích kroků velmi dobře připravenou oblastí
- Za výrazný klad lze označit to, že firma v plném rozsahu zaujímá vyvážený postoj k úsporám nepotřebných a současně potřebných pracovníků
- Kladně lze hodnotit to, že firma realizuje plán úspor v oblasti technologií, surovin, materiálů a stávajících strojů a zařízení
- Za dílčí rezervu pokládáme však, že firma nemá zpracován plán úsporných opatření

P₃ / 3

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Firmě XYZ doporučujeme cíleně hledat a posilovat cesty především v oblasti materiálových nákladů a energií
- Taktéž doporučujeme firmě propracovat a realizovat kontrolovatelný plán úspor na úseku aplikovaných technologických principů a zpracovatelských technologií
- Do firemního plánu úsporných opatření doporučujeme trvale propracovávat a citlivě realizovat plán úspory lidských zdrojů ve vztahu k výrobním inovacím a růstu zisku

Analýza hybné síly P₃ - KVALITA

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 4	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		KVALITA	
č. 1	Firma je připravena uspokojit zákazníka ze stran norem ISO i při vstupu ČR do EU.		10
č. 2	Firma má založen útvar nebo funkci manažera kvality výrobků.		10
č. 3	Ve firmě existuje roční plán zvedení kvalitativních opatření ve výrobě.		10
č. 4	Firma je připravena předkládat výkaz o kvalitě svých výrobků.		10
č. 5	Firma vyhodnocuje pravidelně vady a zmetky ve výrobním procesu.		9,4
č. 6	Všichni pracovníci firmy jsou zainteresováni na firemní kvalitě.		10
č. 7	Firma má vlastní směrnici řízení kvality a jakosti a využívá ji.		10
č. 8	Firma má informace o systému řízení kvality u svých konkurentů.		6,4
č. 9	Firma pokládá zvyšování kvality za prioritní změnu ve výrobě.		9,3
č. 10	Firma má vyčleněny finanční prostředky a využívá je ke zvyšování kvality.		8,2
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 93,3
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₃ / 4

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Za pozitivní výsledky lze pokládat to, že firma XYZ je připravena uspokojit zákazníka ze stran norem ISO i při vstupu ČR do EU
- Rovněž kladem ve firmě je to, že má založen útvar nebo funkci manažera kvality svých výrobků
- Kladem je skutečnost, že rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky jsou řízeny vlastní směrnici řízení kvality a jakosti
- Pozitivně lze hodnotit to, že všichni pracovníci firmy jsou zainteresováni na firemní kvalitě
- Za dílčí nedostatek lze pokládat to, že firma nemá dostatečné informace o systému řízení kvality u svých konkurentů

P₃ / 4

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ zpracovat plán kvalitativních opatření i pro alternativu diverzifikace, pro případ nových produktů a nových zákazníků v důsledném propojení norem ISO působnosti EU
- Dále firmě doporučujeme posilovat plán a realizaci kvalitativních opatření pro případy možného ovládnutí nových trhů, kdy musí být plně zajištěno využití nabízeného produktu na trhu v propojení s nejvyšším stupněm kvality vlastních produktů
- Firmě se doporučuje, aby zabezpečila cyklické vzdělávání pracovníků s orientací na kvalitu výroby a finálních produktů

Analýza hybné síly P₃ - REENGINEERING

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 5	Ø součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		REENGINEERING	
č. 1	RE je pro firmu příležitostí ke konkurenční výhodě a radikálním změnám.		10
č. 2	Firemní RE zabezpečuje zvyšování intenzity práce resp. produktivity práce.		10
č. 3	Firemní RE zabezpečuje zvyšování obrátu.		8,1
č. 4	Firemní RE zabezpečuje snižování nákladů.		8,3
č. 5	Firma provádí RE zásadně.		8,3
č. 6	Firma provádí RE radikálně.		9,2
č. 7	Firma neprovádí RE dramaticky.		10
č. 8	Firemní RE vyvolává pozitivní dělbů práce.		8,2
č. 9	Firemní RE zabezpečuje vysoce účinnou komunikaci.		8,3
č. 10	Firemní RE zabezpečuje zvyšování produktivity a realizaci úspor.		8,8
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 89,2
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

P₃ / 5

Výsledek analýzy (posouzení) klíčové firemní oblasti

- Za primární klad oblasti reengineeringu pokládáme to, že firma XYZ pojímá reengineering jako příležitost ke konkurenční výhodě a radikálním změnám
- Za pozitivní lze označit to, že firma reengineering neprovádí dramaticky
- Zbývající rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky vykazují dílčí nedostatky, mezi nimiž lze negativně hodnotit to, že firmě reengineering nezabezpečuje dostatečné zvyšování obrátu

P₃ / 5

Návrhy na opatření k posilování klíčové firemní oblasti

- Doporučujeme firmě XYZ v dalším utváření realizaci reengineeringu komplexně posuzovat hodnocení dílčího cíle v tomto pořadí:
 - jasná volba zaměření formy
 - výnosnost
 - kvalita výrobků a služeb, spolehlivost dodávek
 - odborné technické znalosti
 - přizpůsobivost
 - kvalita personálu
 - image a pověst firmy
 - finanční postavení
 - tvorba cen, reklama, schopnosti v prodeji
 - provozní zařízení
 - vztahy se zákazníky, vztahy s dodavateli, vztahy s bankami
 - rozmístění firmy, inovace
 - konkurenceschopnost
 - segmentace, průzkum trhu, případně další

Rozšíření a prohloubení analýzy hybných sil výkonnosti firmy s akcentem na firemní konkurenceschopnost

Z následně prováděných analytických šetření ve firmě XYZ v kontextu se zaměřením vědeckovýzkumného záměru FaME UTB orientovaným na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců, zvláště malých a středních firem, vyplývají následující skutečnosti:

1. Firma XYZ se může z pohledu FaME z hlediska vědeckovýzkumného záměru stát pilotním podnikem, neboť:
 - v plném rozsahu akceptuje a je připravena se spolupodílet na spoluutváření průmyslové politiky regionu Zlín. Sleduje a zpracovává pro interní potřebu zásadní informace týkající se regionální ekonomie, regionální ekonomiky, regionální politiky a regionálních rozvojových záměrů.
2. Firma XYZ potvrzuje oprávněnost v teoretické části prezentovaných hypotéz v těchto uzlových bodech:
 - ve zlínském regionu přetrvává nevyjasněnost a závazná specifika dlouhodobých cílů a strategií
 - utváření průmyslové politiky regionu Zlín postrádá skloubenost a důslednou koordinaci
 - pomalu se utváří průnik aktivit zlínského regionu a aktivit průmyslových výrobců a to i s ohledem možnosti finančního dotování z adekvátních fondů EU
 - utváření životaschopné průmyslové politiky ve zlínském regionu je ve své podstatě nadále nesystémové
 - zlínský region nedostatečně podporuje konkurenceschopné podnikání menších průmyslových firem, v němž firma XYZ hledá své místo a pozici.
3. V existujícím turbulentním tržním prostředí - v návaznosti na předchozí konstatování-pak firma XYZ s obtížností pojímá zodpovědně i svůj potenciální tržní podíl, což de facto přímo souvisí s firemními nástroji přímo ovlivňujícími ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost se současným požadavkem regionálního rozvoje.
4. Ve smyslu výše uvedených konstatování firma XYZ nemá dosud systémově zpracovanou analýzu provázanosti role konkurentů v odvětví – vyjednávací vlivy dodavatelů- vyjednávací vlivy odběratelů, z čehož vyplývají dílčí rizika spojená s konkurenční výhodou a konkurenční strategií XYZ.
5. XYZ i za této situace v plném rozsahu absorbuje v teoretické části práce prezentované faktory úspěchu a naplňuje tezi, že vnitřní ekonomická prosperita firmy XYZ se odvíjí od situace ve vývoji firmy, jenž zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění jejich funkce.
6. XYZ patří k firmám v zlínském regionu v tom smyslu, že konkurenceschopnost firmy je primárně založena na znalostech. Z předešlých šetření vyplynulo, že firma zná a umí

vyjádřit svoji vizi, filosofii, podstatu své existence, úspěšně formuluje a prosazuje své poslání a dlouhodobé cíle a své podnikatelské aktivity konfrontuje s dominantními trendy v odvětví. Klade důraz na kritické faktory úspěchu a rozvíjí procesní řízení.

7. Firma XYZ si uvědomuje, že z hlediska dominantních trendů musí mít fundovaně zpracovanou a propojenou podnikatelskou oblast trhu, peněz, výroby, lidí a okolí. Na tomto poli bude výhledově spolupracovat a rozvíjet poznatky pro svou vlastní potřebu s FaME UTB ve Zlíně se současným cílem prosazení se v prostoru zlínské regionální průmyslové politiky. Tato oblast by ve vzájemné spolupráci měla být dopracována až do v teoretické části citovaného požadavku maximálního průniku moderní, výkonné a konkurenceschopné tržně řízené firmy.

Předešlé analytické výsledky odhalily některá úzká specifická a současně riziková místa a firemní uzly, které hodlá firma XYZ ve spolupráci s vědeckovýzkumným týmem FaME UTB ve Zlíně jako pilotní podnik systémově, formou závazného projektu dořešit. Patří zde tyto specifické oblasti či tématické okruhy, které mají přímou souvislost s hybnými silami výkonnosti a konkurenceschopnosti, k nimž patří:

- současné potencionální postavení na trhu
- finanční síla podniku v kontextu s hybnými silami výkonnosti
- technické vybavení
- zvládnutí klíčových a rozvojových technologií
- posílení úrovně organizační struktury, prohloubení stupně známosti výrobků
- image instituce, respektování přání a požadavků odběratelů
- úroveň kvality výrobků ve smyslu srovnávání a reklamací
- spolehlivost výrobků jako odraz naplnění užitné hodnoty a užitečnosti výrobků
- služby zákazníkům stran servisu předprodejních aktivit apod.
- poměrové srovnávání cen výrobků a služeb
- znalostní úroveň zaměstnanců, intenzita a propagace i co do intervalů
- pohotovost vyřizování zakázek, cenová úroveň stran slev a vůči konkurenci
- podmínky účinného prodeje, co do splátek, hotovostí, šeků, doprodejů a výprodejů
- upevňování pozice v distribučních kanálech.

Toto vše ve vztahu vůči zatím blíže nedefinovanému spektru konkurenčních výrobců a prodejců mobilní mrazírenské a chladiřenské techniky v České republice.

PŘÍLOHA II: SWOT ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO INOVAČNÍHO PROSTŘEDÍ ČR

SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) je zaměřena na určení klíčových oblastí vycházejících ze sociálně-ekonomického výzkumu s ohledem na zajištění, aby následně přijatá strategie rozvoje řešila zjištěné problémy, a zjišťuje potenciální budoucí oblasti rozvoje, na které je třeba se zaměřit.

Z analýzy vyplývá, že český podnikatelský sektor, i když má mnoho vlastních silných stránek, musí učinit významné pokroky v rozvoji sektoru malého a středního podnikání (MSP), provázat vědecký výzkum a vývoj s průmyslem a podnikatelským sektorem a v neposlední řadě se zaměřit na podporu koncepce samostatného podnikání. Je potřeba rozšířit podnikatelskou infrastrukturu tak, aby zahrnovala služby a výzkumné činnosti, a vybudovat fyzickou a intelektuální infrastrukturu nezbytnou k tomu, aby Česká republika mohla konkurovat hospodářstvím založených na moderních technologiích. Je nutno zlepšit spolupráci mezi vědeckovýzkumnými a vysokoškolskými institucemi.

SILNÉ STRÁNKY:

- vhodná geografická poloha, která „podněcuje“ mezinárodní spolupráci
- silná průmyslová základna
- tradice technických a strojírenských odvětví
- vybudovaná síť vzdělávacích a výzkumných kapacit, široká síť vysokoškolských pracovišť
- atraktivní oblast pro mezinárodní investice
- kvalitní státní agentury pro podporu zahraničních investic a exportu
- zvyšující se počet malých a středních podniků, majících zájem o inovační procesy
- diversifikovaný výrobní sortiment MSP
- schopnost a kapacita pracovníků vyškolení se v nových výrobních technologiích a postupech
- rozvoj fungující sítě vědeckotechnických parků, odpovídající mezinárodním podmínkám
- decentralizace veřejné správy a přenesení řady kompetencí na regionální a obecní úroveň
- formulování strategických rozvojových cílů na úrovni krajů a měst
- rozvíjející se mezinárodní spolupráce na regionální úrovni, zahrnující i podporu inovačních strategií
- snaha o modernizaci vybraných odvětví a nahrazování zastaralých zařízení v průmyslových podnicích
- reálné výsledky a existující zkušenosti s revitalizací území poškozených průmyslovou činností
- relativně dobrý stav rozvodných sítí

SLABÉ STRÁNKY:

- neexistence Národní inovační politiky
- doposud neformulován Zákon o inovacích
- legislativní prostředí není obecně příznivé pro rozvoj VaV a zavádění výsledků do praxe
- špičkový průmysl není cílevědomě propojen s výzkumem, zejména univerzitním a výzkumná pracoviště nejsou motivována ke spolupráci s praxí
- nekoordinovanost ostatních politik (průmyslová politika, národní politika výzkumu a vývoje, politika vzdělání) s politikou inovací
- nízké propojení velkých průmyslových podniků s potenciálními subdodavateli z oblasti MSP
- nepřilíš intenzivní podpora inovačního podnikání státními institucemi
- velmi nízký počet inovačních firem
- nízká úroveň inovační kultury obecně a malý počet inovovaných tuzemských výrobků uváděných na trh
- přetrvávající nedostatek finančních zdrojů pro nákup nových technologií, nedostatečná kapacita v oblasti firemních zdrojů a celé struktury podnikatelských činností
- nedostatečná podpora realizace nápadů
- nedostatečná podpora výchovy k podnikavosti a zaostávání v podnikavosti osob s VŠ vzděláním a v jejich aktivitě při zakládání nových inovačně zaměřených firem
- nedostatečně nastavené prostředí ochrany duševního vlastnictví, které nemotivuje vysoké školy ani firmy, aby podávaly patenty
- nedostatečná péče výzkumných a podnikatelských kruhů o ochranu průmyslových práv
- malá podpora aplikovaného výzkumu (nedostatečný poměr rozpočtových prostředků na aplikovaný VaV v porovnání k celkovému objemu prostředků na VaV)
- systém odpisů neumožňující rychlou obměnu technologie
- nemožnost daňového odpočtu investice do fondu rizikového kapitálu
- neexistence funkčního prostředí rizikového kapitálu – zejména chybí Business Angels, zárodečný a startovní kapitál, rizikové kapitálové fondy s účastí státu
- nedostatečná kvalita průmyslových a informačních služeb
- nedostatečná kapacita v oblasti poradenství pro podniky
- absence uceleného systému rozvoje lidských zdrojů, neexistující systém celoživotního vzdělávání
- malá znalost moderních metod řízení
- nedostatečná znalost zahraničních trhů, nízká úroveň marketingu
- zastaralá výrobní základna a její pomalá obnova
- pomalý průběh restrukturalizace oborů těžkého průmyslu
- vysoké zastoupení pevných paliv při výrobě energie
- vysoká energetická náročnost výroby
- omezené možnosti využívání energie vodních toků a obnovitelných zdrojů
- převaha výroby s malou přidanou hodnotou, nízká produktivita práce oproti průměru EU

PŘÍLEŽITOSTI:

- naplňování cílů Lisabonské strategie
- možnost zapojení do mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, kooperace se státy EU
- otevření ČR pro vědecké pracovníky, inženýry a odborné pracovníky z celého světa
- podpora propojení informačních sítí národních a evropských vědeckotechnických a výzkumných center
- podpora infrastruktury pro posilování vazeb výzkumu a vývoje na průmysl
- větší integrace a spolupráce univerzit a vědeckých organizací s podniky inovačního charakteru
- zvyšování tempa rozvoje infrastruktury pro vývoj nových technik a technologií
- zlepšení prostředí pro technologicky orientované firmy
- vytváření infrastruktury pro zakládání a fungování podnikatelských inkubátorů, vědeckotechnických parků a center pro transfer technologií
- zavedení vhodných podmínek pro transfer technologií
- podpora inovačního podnikání a snížení jeho rizikovosti využitím synergického efektu a součinnosti inovačních a poradenských firem soustředěných do vědeckotechnických parků
- nutnost podpory lidského kapitálu
- relativně vysoká úroveň vzdělání pracovní síly, dostupnost technicky vyškoleného personálu
- zvýšení atraktivnosti zaměstnání v českých výzkumných institucích pro vysoce kvalifikované pracovníky zejména ze států bývalého sovětského bloku
- zvyšující se motivace zejména mladých vědeckých pracovníků
- podporovat výzkumné a inovační aktivity na VŠ, zapojení VŠ do inovační infrastruktury
- realizace dalšího odborného vzdělávání pro pracovníky podniků
- lepší kvalita poradenských a zprostředkovatelských služeb
- vytvoření impulsů pro zakládání a rozvoj inovativních podniků
- zakládání MSP zaměřených na průmyslové služby
- usnadnit přístup nově založených podniků k veřejným zakázkám a programům
- zvýšení úrovně přílivu zahraničních investic
- lepší využívání průmyslových zón a revitalizace „brownfieldů“
- nové metody podpory prodeje
- nové systémy řízení výroby
- rozvoj informačních a komunikačních technologií
- pokrok v rozvoji moderních technologií šetrných k životnímu prostředí
- podporování restrukturalizace oborů a odvětví s vyšší přidanou hodnotou
- legislativní úprava podporující restrukturalizace potencionálně úspěšných podniků
- nové efektivnější metody získávání a zušlechťování energetických zdrojů
- příležitost pro rozvoj výrobních procesů s nižší energetickou náročností

HROZBY:

- nedostatek finančních prostředků na podporu vědy a výzkumu
- neprovázanost vědeckého výzkumu a vývoje na průmyslovou výrobu a rozvoj služeb
- odtrženost vysokých škol od inovačních aktivit
- vážná ekonomická situace v krajích Severozápad a Moravsko-Slezsko požadující hlubokou restrukturalizaci a mající vliv na ostatní oblasti ČR
- rostoucí míra strukturální nezaměstnanosti, nezaměstnanosti mladých lidí a dlouhodobé nezaměstnanosti
- využívání pouze kvalifikované pracovní síly zahraničními investory (VaV mimo ČR), hrozba vzniku duální ekonomiky
- odchod kvalifikovaných pracovníků z vysokých škol a výzkumných ústavů do zahraničí (odliv mozků)
- stále se zvyšující finanční a personální požadavky na výzkum bez odpovídajícího nárůstu realizace výsledků VaV
- upřednostňování krátkodobých cílů rozvoje
- neprovázanost zahraničních investic do velkých průmyslových podniků s možností subdodávek z oblasti MSP
- konzervativní přístup k inovacím ve vzdělávacím a pracovním procesu
- nedostatečné provázání systému celoživotního vzdělávání s potřebami průmyslu
- omezená mobilita pracovní síly
- zanedbání a nedostatek znalostí marketingových nástrojů a technik prodeje produktů a služeb při vstupu na Jednotný evropský trh
- pomalá proměna tradičních průmyslových odvětví
- vysoké náklady na IK technologie, které brání dalšímu rozvoji e-commerce
- nízká inovační kapacita
- nedostatek kapitálových investic do rozvoje podniků
- místní nedostatek specificky kvalifikované pracovní síly
- konkurence na trhu pracovních sil po vstupu ČR do EU
- rostoucí konkurence na světových trzích