

Projekt Leonardo da Vinci
Design of a model for joint university-enterprise
innovation
U-SME Innovation

MAPA PŘIPRAVENOSTI PODNIKU
K INOVACÍM

DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ FIREM A
METODIKA JEHO VYHODNOCENÍ

červen 2001

Autorský tým:

Ing. Jiří Vacek (editor), doc. Ing. Jiří Skalický Csc., Ing. Yvona Šlechtová, Ing. Emil Vacík - Katedra inovací a projektů, FEK ZČU

Ing. Jana Klementová, Ing. Jan Naxera, Ing. Zbyněk Doležal - BIC Plzeň

The project has been completed with the support of the Leonardo da Vinci programme.
The contents do not necessarily reflect the Commission's own position.

OBSAH

ÚVOD	3
DOTAZNÍK: „MAPA PŘEDPOKLADŮ K ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ VE FIRMĚ “	4
A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	5
B. MARKETING.....	7
C. TECHNOLOGICKÝ PROCES.....	9
D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	11
E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING).....	13
F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE.....	15
INSTRUKTÁŽNÍ MANUÁL PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	17
A) OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	17
B) OBLAST MARKETINGU.....	21
ZNALOSTNÍ MANAGEMENT A INOVACE (SPOLEČNÝ ÚVOD PRO ČÁST C, D).....	25
1. <i>Proces řízení vědy, výzkumu a vývoje</i>	26
2. <i>Mapování znalostních souvislostí</i>	27
3. <i>Management lidských zdrojů pro vědu a výzkum</i>	28
4. <i>Hospodaření s intelektuálním bohatstvím firmy</i>	28
5. <i>Management informačních technologií</i>	29
C) OBLAST TECHNOLOGICKÉHO PROCESU.....	30
D) OBLASTI KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	33
E) OBLAST LOGISTIKY: NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING.....	36
<i>Řízení transformace podniku</i>	36
<i>Faktory úspěšnosti inovačních projektů</i>	38
<i>Základní smysl reengineeringu</i>	38
<i>Zavádění principů reengineeringu</i>	39
<i>Reengineering a implementace dlouhodobého strategického záměru</i>	41
F) OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	46
<i>Kultura firmy</i>	46
<i>Motivační prvky podmiňující inovační prostředí ve firmě</i>	50
<i>Konflikty při vedení pracovních skupin</i>	55
CELKOVÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKU MAPUJÍCÍHO INOVAČNÍ POTENCIÁL FIRMY	59
A) OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	60
B) OBLAST MARKETINGU.....	61
C) OBLAST TECHNOLOGIE VE FIRMĚ.....	62
D) OBLAST KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	63
E) OBLAST LOGISTIKY (NÁKUPU, DISTRIBUCE, OUTSOURCINGU).....	64
F) OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	65
POČÍTAČOVÁ PODPORA VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	66
INTERAKTIVNÍ PRÁCE S DOTAZNÍKEM.....	66
ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ S POMOCÍ PROGRAMU EXCEL.....	66

ÚVOD

Tato příručka má dvě hlavní části - dotazník, mapující předpoklady k zavádění inovací ve firmě a manuál pro jeho vyhodnocení. Je určena pro práci firmy s konzultantem a jejím cílem je vstupní ohodnocení inovačního potenciálu firmy, na jehož základě pak je navržen další program, zaměřený na zavedení nebo zdokonalení systému práce s inovacemi.

Prvním krokem je vyplnění dotazníku. Doporučujeme, aby dotazník vyplnilo několik členů vedení firmy, kteří pak budou svá hodnocení navzájem konfrontovat a dospějí k souhlasným odpovědím za celou firmu, které pak budou posouzeny konzultantem. Pokud je obtížné dospět ke společnému názoru, může být vhodné přizvat konzultanta v roli facilitátora a pokusit se dospět ke konsensu s jeho vedením. K práci s dotazníkem je možné využít počítačové podpory, podrobněji viz poslední kapitola této příručky.

Na základě interpretace odpovědí konzultant připraví zprávu pro vedení firmy. Společně s vedením firmy pak navrhne akční plán dalšího postupu.

Pokud je firma ve více oblastech hodnocena jako nedostatečně připravená k inovacím, je třeba před zavedením systému práce s inovacemi provést zásadní změny, které zlepší pozici firmy. Realizace těchto změn leží mimo rámec tohoto projektu.

Pokud je firma hodnocena alespoň jako průměrně připravená, může přistoupit k dalšímu kroku - zavádění či zdokonalení systému inovací. K tomu je možno využít postupu popsaného v příručce " ", která byla zpracována v rámci stávajícího projektu.

Příručka vznikla s podporou programu Leonardo da Vinci a byla konzultována s dalšími partnery projektu. Všem, kteří nám poskytlí cenné zpětné vazby, které pomohly při zpracování konečné podoby této příručky, děkujeme.

Přejeme vám hodně úspěchů při práci s touto příručkou. Budeme rádi, když nám sdělíte své zkušenosti s jejím využitím, případně s vašimi návrhy na její zlepšení.

Plzeň, červen 2001

DOTAZNÍK: „MAPA PŘEDPOKLADŮ K ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ VE FIRMĚ “

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník zahrnuje několik problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. Pečlivým vyplněním dotazníku získáte přehled o silných a slabších stránkách vaší firmy a o tom, čemu je třeba věnovat přednostně pozornost.

K jednotlivým dílčím problémovým okruhům vám nabízíme vždy 4 alternativy odpovědí. Po jejich posouzení proveďte zaškrtnutím výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve vaší firmě. Pokud považujete za nutné uvést doplňující informace, využijte volné řádky.

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. představa o budoucnosti firmy

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

•

.....

2. vize a zaměstnanci

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

•

.....

3. inovační programy firmy

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

•

.....

4. změny plánu

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

•

.....

5. finanční ukazatele plánu

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

•

.....

6. projektové řízení

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

•

.....

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

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

•
.....

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

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

•
.....

3. orientace firmy na zákazníka

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

•
.....

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

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

-
-

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

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

-
-

6. marketing a finanční řízení

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

-
-

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

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

•

2. změny používaných technologií

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

•

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

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

•

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

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

-
-

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

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

-
-

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

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

-
-

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhuje tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

•

.....

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

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

•

.....

3. externí audit kvality ve firmě

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

•

.....

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

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

-
-

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

-
-

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

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

-
-

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

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

-

2. optimalizace logistiky ve firmě

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

-

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

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

-

4. flexibilita logistických procesů

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

-
-

5. zavádění inovací v logistice

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

-
-

6. řízení logistiky a finance

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

-
-

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

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

-
-

2. motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

-
-

3. řízení a komunikace

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

-
-

4. řešení konfliktů na pracovišti

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

-
-

5. informační systém

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

-
-

6. firemní kultura

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

-
-

INSTRUKTÁŽNÍ MANUÁL PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU

A) OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Podnikatelský plán, podniková vize

Model strategického managementu vychází ze zpracované vize dlouhodobého rozvoje firmy. Dlouhodobost posouzení horizontu rozvoje firmy přitom vychází z podnikatelského zaměření firmy. Obecně se považuje za dlouhodobou perspektivu období 5 a více let. U firem s produkty, jejichž křivka životnosti se rozvíjí ve velice krátkodobém časovém úseku, je možné uvažovat za dlouhodobé období periodu alespoň 3 životních cyklů produktu.

Vize rozvoje podniku musí zakotvovat jasně formulované a kvantifikované cíle. Naplněním těchto cílů se zabývá podnikatelský plán. Podnikatelským plánem se zde rozumí závazný (psaný) dokument, který stanovuje pořadí úkonů, jejich vykonavatele, nositele zodpovědnosti a časové vymezení a který směřuje k cílům stanoveným ve vizi.

Podnik, který uvažuje o inovacích, musí vycházet ze zásad podnikatelského plánu, ze znalosti trhu, správně aplikovaného marketingu, poznaných příležitostí a hrozeb a uvědomění si svých silných a slabých stránek. Důležitou informací při tom je znalost konkurence a jejích aktivit.

Otázka 1:

Subjekty, které odpoví na **otázku 1** odpovědí **a)** prokazují, že jejich činnost je buď natolik průhledná, že se problematikou strategického plánování nemusí zabývat, či spíše to, že žijí intenzívně přítomností a budoucnost podniku není pro ně zřejmou prioritou. Takový přístup nasvědčuje tomu, že inovační aktivity ve firmě buď úplně chybí, nebo jsou prováděny nahodile a bez predikovatelného ekonomického efektu.

Odpověď **b)** naznačuje, že v podniku existuje spíše charismatické vedení. Cíle, které si podnik vytknul, nejsou příliš konkrétní a vůbec se dále nerozpracovávají. Bez písemného záznamu nemohou být nastoleny předpoklady pro jejich sdílení. Inovační aktivity nejsou chápány jako objektivní nutnost, ale vynucená nahodilost, na kterou se následně shánějí zdroje.

Odpověď **c)** potvrzuje krátkodobé plánování ve firmě. Budoucí konkurenceschopnost produktů není sledována a podnik se zaměřuje na využívání stávajícího potenciálu. Ten je zatím dostatečný a proto subjekt necítí přímé ohrožení své pozice z titulu zaostávání v inovační činnosti. Zde je jen krůček k uvědomění si nutnosti inovovat a mobilizovat za tím účelem i svůj stávající potenciál.

Odpověď **d)** bude volit firma, která si je vědoma zásad moderního řízení a strategického plánování. Lze předpokládat, že si nutnost zavádění inovací nejen uvědomuje, ale je schopna je plánovat i provádět.

Otázka 2:

Vyústěním vize rozvoje firmy do jejího každodenního života je sdílení vize ze strany zaměstnanců. To je základní prvek budování firemní kultury. Tato otázka je provázána s **oddílem F, otázkou 1 a otázkou 6**. Pokud zde respondent zvolí za nejpříhodnější odpověď **a)** nebo **b)**, vylučuje se tím použití možností **c)** a **d)** v **oddílu F, otázce 1 a otázce 6**.

Firmy, které si zvolí za nejpříhodnější odpověď **a)**, potvrzují tvrdé charitativní vedení. Zaměstnanci jsou využíváni pouze k plnění pracovních povinností, žádná iniciativa z jejich strany se neočekává a mnohdy je i nepřijatelná. K motivaci se používají pouze hmotné stimuly a v případě jedno- či oboustranné nespokojenosti odchod pracovníka neohroží chod firmy.

Firmy upřednostňující odpověď **b)** naznačují vůli informovat své zaměstnance o záměrech firmy. Tuto úlohu však management postupuje nižšímu článku vedení a nečeká žádnou odezvu ze strany zaměstnanců. Na iniciativu je reagováno, když se objeví. Prostor pro ni v podobě pobídek různého druhu firma nevytváří.

Odpověď **c)** naznačuje, že zaměstnanci jsou o záměrech firmy informováni. Firma si tím vytváří prostor pro iniciativy ze strany zaměstnanců a může jich pak i účinně využívat. Plošnost takové kampaně však může sklouznout k formalismu a případné stimuly pak nejsou dostatečně motivačně účinné.

Ve firmách odpovídajících možnostem **d)** existuje prostředí umožňující správně využívat zaměstnanecký potenciál. Důležité je zde nasměrování iniciativy „zdola nahoru“. Možnost aktivně se spolupodílet na formování budoucnosti firmy vytváří předpoklady pro využívání motivačních faktorů a pro soustavné budování firemní kultury.

Otázka 3:

Cílem této otázky je zjistit, zda je firma schopna inovačně koncepčně myslet. Otázka záměrně souvisí s **otázkou 1**. Jen firmy, které se zabývají plánováním budoucích aktivit, mohou zahrnovat inovace do svých dlouhodobých rozvojových cílů. Firmy, které v **otázce 3** zvolí odpovědi **c)** nebo **d)**, musí i v **otázce 1** vybrat variantu odpovědi **c)** nebo **d)**. Jinak je zde patrný nesoulad vyžadující od instruktora upřesnění dalšími doplňujícími otázkami.

Odpověď **a)** vyjadřuje situaci firem, které o inovacích vůbec neuvažují. S největší pravděpodobností je neumí ani definovat a pokud je provádějí, jejich význam neumějí docenit. Zároveň tato odpověď nasvědčuje tomu, že úvahy o budoucnosti firmy jsou odkládány za vyřešení problémů současnosti.

Varianta **b)** naznačuje defenzivní pozici firmy. Takové firmy žijí nejspíše každodenním shonem a obavami o budoucí přežití. Inovace jsou pro ně příliš vzdáleným pojmem, kterým firma může věnovat pozornost až po stabilizaci současné situace.

Pokud firma zvolí odpověď **c)**, chápe nejspíše inovace v rámci svých ostatních činností. Nevyjímá je a nevěnuje jim náležitou pozornost. Pro výraznější budoucí efekt se snaží hledat i jiné zdroje.

Firma, která se ztotožňuje s variantou **d)**, je evidentně silným subjektem stavějícím na své budoucnosti. Této odpovědi by měla odpovídat i stávající silná a stabilizovaná tržní pozice firmy.

Otázka 4:

Odpovědi na tuto otázku doplňují domněnku z **otázky 2** týkající se způsobu řízení ve firmě. Schopnost zasahovat do plánování znamená mít vybudován efektivní systém přenosu informací a zpětných vazeb.

Odpověď **a)** naznačuje charismatický model řízení firmy. Tomu odpovídá i případná absence strategie ve firmě, která mohla být naznačena v předchozích odpovědích. Za hlavní přínos zaměstnanců je považován jejich pracovní výkon. Zodpovědnost je centralizovaná, rozhodování je rychlé, momentální přínos je nadřazen dlouhodobějším tendencím.

Odpověď **b)** charakterizuje firmy, které si uvědomují nedostatečně vybudované informační zpětné vazby. Rizikovost změny a nedostatek prostředků ji uřídit vede ke strnulosti postupů, což může být zdrojem ztrát firmy. Neúčinnost přenosu informací může často souviset s nízkým stupněm přidělování pravomocí zaměstnancům a liniovým organizačním modelem.

Varianta **c)** naznačuje, že firma je schopna promítnout zkušenosti ze svých předchozích aktivit do budoucích postupů. To znamená, že existuje řízený tok informací ve firmě a rovněž systematická práce s nimi. Kontrolní procesy ale nejsou zatím orientovány dopředně, čímž vznikají ztráty ze „setrvačnosti procesu“.

Firma odpovídající **d)** se snaží o minimalizaci ztrát, které by vzešly ze změněných podmínek průběhu projektu nebo z jeho ovlivnění vnějšími vlivy. Řídící procesy jsou nastaveny na dopředné kontroly, což předpokládá ploché organizační struktury se sebekontrolou zaměstnanců. Tento stav odpovídá podmínkám pro certifikaci firmy v systému ISO 9000.

Otázka 5:

Smyslem otázky je zkoumat hloubku a návaznosti plánovacích a řídicích procesů ve firmě. Uvědomělost postavení a vývoje firmy tkví ve znalosti její finanční síly, schopnosti odhadu rizik a vytváření prostředků k jejich minimalizaci.

Odpověď **a)** napovídá o náchylnosti firmy vystavovat se riziku. Často se proto může dostávat do kritických situací a získané zkušenosti neumí vždy uplatnit v predikcích budoucích projektů. Konkurenceschopnost firmy a její budoucí prognóza je nejistá.

Podnik volící variantu **b)** si uvědomuje potřebu výkonnosti firmy nutné z hlediska budoucí bezpečné existence. Přitom vychází z uplynulého vývoje, dané nákladovosti výroby a výše režijních nákladů. Rizika se snaží eliminovat především defenzívními strategiemi. Prostor pro inovace není uvědoměle budován.

Varianta **c)** znamená, že podnik má nástroje k vědomému ovlivňování své budoucí situace. To otvírá prostor pro zvyšování parametrů výkonnosti podniku a k uplatňování inovací za tímto účelem. Příprava a uskutečňování inovací nebývají důsledně a cílevědomě sledovány.

Odpověď **d)** uvedou podniky, které dopředně sledují možnosti zvyšování výkonnosti firmy. Inovační příležitosti jsou jedním z jejich zdrojů a proto jsou zakomponovávány do rozvojových variant plánů a projektů.

Otázka 6:

Cílem této otázky je zjistit, zda se firma zabývá účelností plánování svých procesů. Tím jsou podmíněny schopnosti firmy vypořádat se s turbulentním prostředím a podchycovat a reagovat na inovační podněty z vnějšího prostředí.

Odpověď **a)** podtrhuje nepřipravenost firmy ke zlepšování výkonnosti. Upřednostňuje se rigidita plánovacích procesů. Změny jsou chápány jako rušivý element, se kterým se firma musí vyrovnávat. Rizikovitost inovačních podnětů je přeceňována a převládá opatrný přístup při vychýlení se ze směru daného tradicí a zkušenostmi. Nízká ochota riskovat může ovšem být na škodu.

Odpověď **b)** znamená, že vzhledem k operativnímu přístupu lze předpokládat, že firma navozuje prostředí permanentních změn. O jejich efektivnosti lze však pochybovat. Pokud nějaká informace vede k inovačnímu podnětu, nejde o proces řízený, ale pouze usměrňovaný. Intuitivnost dopadu takových inovací nese v sobě vysoké riziko, které může vést až k existenčnímu ohrožení firmy.

Firmy uplatňující variantu **c)** jsou schopny korigovat své aktivity a správně rozpoznávat důležité inovační podněty. Problémem je, že tyto podněty jsou potlačovány na úkor momentálních potřeb. Firma tím ztrácí čas a někdy i prostředky, což může destabilizovat její tržní pozici.

Odpověď **d)** vyjadřuje dopředné myšlení firmy. Náměty pro inovace jsou hledány již před realizací projektu a mohou tak významně zasáhnout do jeho průběhu. „Myšlení na zítřek“ zachovává konkurenceschopnost firmy a posiluje její tržní pozici.

B) OBLAST MARKETINGU

Zákaznická orientace firmy

Moderní marketingové přístupy staví na prioritě zákazníka, jeho přáních a uspokojování jeho potřeb. Renomovaní autoři teorií managementu ve druhé polovině 90. let 20. století upravují své původní strategie „tržní“ orientace marketingu na strategie zaměřené především na zákazníka. Porter se například vyslovuje v tomto směru zcela jasně: „...*Nekupuje trh, kupují zákazníci...*“

Pro trvalý úspěch u zákazníků musí umět firmy uspokojit jejich požadavky současné i budoucí. To znamená vnášet do svých produktů a služeb neustálý inovační náboj a být si přitom vědom, že kromě ryze technických výrobních a procesních inovací se musí firma cíleně věnovat rozvoji trhu se zaměřením na zákazníka. Sebedokonalejší produkt, který nenajde svého zákazníka, nebude zdrojem příjmů z realizovaného prodeje a nepřinese do firmy uvažovaný zisk.

Smysluplná a koncepční marketingová strategie nese s sebou celou řadu aspektů, na jejichž špici je zákazník, ale přitom nelze opominout ani ostatní atributy Porterova modelu pěti sil mezoprostředí:

- Konkurence
- Dodavatelé
- Substituční produkty
- Nově vstupující firmy na trh jako potenciální konkurenti

Otázka 1:

Firmy volící odpověď **a)** žijí především přítomností. Odkládání kardinální otázky, zda bude firma konkurenceschopná a tedy živá i v budoucnu, jako momentálně nedůležité znemožňuje stabilizovat firmu a spíše z ní dělá nástroj jednorázové obrátky kapitálu s předpokládaným efektem. Rozvíjení inovací pro takto uvažující firmy není aktuální a ani příliš efektivní.

Odpověď **b)** naznačuje, že firma správně tuší, že je nezbytné věnovat úsilí do rozvíjení marketingových aktivit. Nedostatek erudice v této oblasti staví pro ni informační bariéru, jejíž překonání je nad síly firmy. Vzhledem k tomu, že externí získávání informací je drahé a firma váhá vynakládat své zdroje tímto směrem, vystavuje se ohrožení budoucí ztráty své výkonnosti. Bez marketingových informací mohou být prostředky investované do inovací bez konečného efektu a konkurence v budoucnu stejně zaujme její tržní segment. Doporučením pro tyto firmy uvažující o svém budoucím rozvoji je účelně investovat do zvyšování znalostí marketingu.

Odpověď **c)** zvolí firmy, které se doposud orientují na trh a jeho atributy. Tento zastaralý přístup má to nebezpečí, že inovační aktivity budou vyhovovat všem poznatkům z tržního prostředí kromě požadavků zákazníků a nezbudí z jejich strany předpokládaný nárůst poptávky po produktu. Ve firmě převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v oblastech procesů ve firmě nejsou považovány za podstatné. Dostatečný přístup k informacím však dává šanci překonat zmíněné nedostatky v marketingové činnosti firmy.

Firmy, které se ztotožňují s odpovědí **d)**, jsou již ve stadiu, kdy marketing prorostl do všech aktivit firmy a informace, které poskytuje, jsou motorem inovačních změn ve

firmě. Tyto firmy mají předpoklady aktuální vývojové trendy na trhu efektivně přeměnit do produktů, které jejich zákazníci poptávají a které proto mohou zajistit návratnost prostředků vložených do inovací.

Otázka 2:

Odpověď **a)** znamená, že firma se zaměřila na aktuální problémy své současné existence. Konkurenční pozice je přitom chápána jako boj o získání obchodního případu, kdy se mnohdy nekonceptně mění obchodní podmínky nabídek a spoléhá se i na „neobchodní“ prostředky ovlivnění zákazníka.

Firmy, které se přikloní k odpovědi **b)**, sledují aktivity konkurence na trhu vždy, když má firma přijmout zásadní rozhodnutí, které může ovlivnit její budoucí vývoj. Tím, že firma nemá stanovenou svou cílovou tržní pozici, se stává univerzálním subjektem na trhu bojujícím proti všem momentálním konkurentům. Srovnávání se s nesrovnatelnými konkurenty může být zdrojem chybných rozhodnutí managementu firmy.

Firma, která zvolila odpověď **c)**, zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Situace je přitom natolik průhledná, že pro firmu není potřebné věnovat se systematicky vyhodnocování vlastní tržní pozice. Ohrožením pro takové firmy mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do oboru, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu. Jinak je tato odpověď typická pro výklenkáře a firmy s určitým stupněm monopolního postavení na trhu.

Odpověď **d)** znamená, že se firmy dobře orientuje na svých trzích. Předpokladem pro to je vhodně nastavená organizační struktura firmy, která dává patřičný prostor pracovníkům působícím na trhu a přinášejícím informace o něm do firmy. Tyto informace jsou dále zpracovány a proto mohou být promítnuty do strategie firmy, která sleduje nejen současný stav, ale i budoucnost.

Otázka 3:

Tato otázka je ve vzájemné souvislosti s **otázkou 4**. Platí, že firmy hlásící se k zákaznické orientaci se nemohou ztotožnit s variantami **a)**, **b)** v obou těchto otázkách.

Odpověď **a)** znamená, že firma věří v úspěch svých produktů natolik, že nepotřebuje brát v potaz mínění zákazníků. Tento postoj přináší riziko opominutí některého z vedlejších faktorů tržního prostředí, který může stávající zákaznické preference citelně ovlivnit.

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

Firmy, které volí odpověď **c)**, se zabývají míněním zákazníka, ale pouze tehdy, když on sám je iniciátorem. Diskuse se zákazníkem se sice odráží v produktu a službách, vyhovět požadavkům zákazníků je však pro firmu náročné, protože inovace šité na míru znamenají vzrůst nákladů firmy, které se vzhledem ke konkurenčnímu prostředí nemohou odrazit v ceně produktu. K tomuto postoji inklinují především ty firmy, jejichž zákazníci nejsou příliš citliví na cenu a jejichž produkty lze těžko substituovat.

Odpověď **d)** představuje systematický přístup firmy v plně konkurenčním prostředí.

Firma se zabývá uspokojováním budoucích potřeb svých zákazníků, což znamená rozvinutou a koncepční inovační činnost ve firmě, kde podněty k inovacím přicházejí od zákazníků.

Otázka 4:

Tato otázka, jak již bylo řečeno, rozvíjí otázku předchozí. Zákaznické reakce na produkt jsou iniciátory změn, které eliminují plýtvání prostředky firmy a zvyšují prestiž firmy na trhu.

Odpověď **a)** spoléhá na pasivní zákaznické reakce. Firmy se řídí defenzivní strategií eliminace negativní odezvy zákazníků a předpokládají kladné přijetí produktu tam, kde odezva chybí. Pokud takto zaměřená firma uvažuje o případných inovacích, vycházejí tyto z produktu a vzniká riziko jeho nepřijetí ze strany zákazníků.

Firmy, které se odezvou na své produkty ze strany zákazníků zabývají nesystematicky, zvolí odpověď **b)**. Informace, které se tímto způsobem získají, jsou redukováné a mnohdy nepodchycují všechny důležité okolnosti rozhodovacích procesů zákazníků. Parametry odezvy musí být zvoleny tak, aby se daly dobře oddělit vlivy jednotlivých jevů, což je pro úzce nespecifikované firmy velmi složité.

Nutnost konfrontace rozhodnutí o budoucích aktivitách firmy s reakcí zákazníků je vyjádřena v odpovědi **c)**. Nejčastější příležitostí k takové konfrontaci je uvádění nového produktu na trh nebo rozhodování o jeho vývoji. Takto prováděné inovace sice šetří prostředky investované do předvýrobní fáze produktu, omezenost informací však může vést k chybným závěrům týkajících se předvídání budoucích reakcí ze strany zákazníků.

Firmy, které mají inovace začleněny do svých strategií, volí odpověď **d)**. Názory zákazníků jsou přenášeny do prostředí firmy a jsou zde dále rozpracovávány. Přitom se nevyklučuje působení marketingových managerů jako mediátorů přenosu informací. Firmy tak mají pro své rozhodovací procesy dostatek potřebných informací.

Otázka 5:

Odpověď **a)** zvolí firmy, které přiznávají, že přenosu marketingových informací nevěnují dostatečnou pozornost. Tyto firmy staví obvykle na rutíně a praktických zkušenostech a podle nich nastavují své plánování.

Firmy, které odpoví variantou **b)**, staví na know-how svých pracovníků. Problém nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde. Nepředávání informací vede k růstu hodnoty pracovníka a vytváření pseudoklíčových pozic ve firmě.

Varianta odpovědi **c)** vychází z existence informačního systému ve firmě. Tento je vybudován/používán na úrovni lokálních stanic a není vybudováno/používáno vzájemné propojení toku informací firmou. Zpomalení toku marketingových informací se následně projeví zpožděním tvorby strategických plánů, resp. jejich častými korekcemi a změnami.

Odpověď **d)** znamená, že firma má správně implementovaný informační systém se správně nadefinovanými možnostmi přístupu pro kompetentní pracovníky. Tím jsou vytvořeny předpoklady pro efektivní vytváření strategických plánů ve firmě a ke sdílení podnětů pro inovace v rámci jednotlivých útvarů firmy a mezi nimi.

Otázka 6:

Firmy, které cílevědomě neřídí svoji budoucí pozici na trhu, se obvykle nezabývají plánováním marketingových aktivit. Těmto firmám vyhovuje odpověď **a)**. Neplánování a nesledování nákladů na marketing může zkreslit ekonomický výsledek obchodního případu tím, že generovaná hrubá marže nebude dost vysoká k pokrytí všech nákladů, včetně marketingových. Tím je omezován inovační potenciál firmy.

S obdobnými problémy se mohou setkat i firmy jejichž marketingové plány jsou sestavovány písemně, ale nezahrnují podrobné členění nákladů, tedy i nákladů na marketing. Při plánování, které je v souladu s odpovědí **b)**, hrozí firmě nebezpečí nekontrolovaného vývoje režijních nákladů, které kumulativně dokrývají všechny nepřesnosti kalkulací. Vývoj cen v takových firmách snižuje konkurenceschopnost u zákazníků.

Firmy fungující podle bodu **c)** se spoléhají na správné stanovení plánovaných veličin. Důvodem k tomu může být i to, že změny ovlivňující průběh projektu jej vychýlí natolik, že firma stačí sledovat pouze dílčí změny a celkový výsledek je zjistitelný až po ukončení projektu. Takový systém klade vysoké nároky především na managery projektů, kteří musí často přebírat osobní zodpovědnost za dodržení plánovaných ukazatelů.

Odpověď **d)** je nepřímo spojena s odpovědí **d)** v **otázce 5**. Jedině firma, která má funkční systém přenosu marketingových informací, je schopna provádět kontrolu aktivit firmy a srovnání se stanovenými cíli. Pokud má firma nástroje pro řízení hospodářského výsledku, může generovat zdroje pro pokrytí inovačních činností vzhledem ke svému budoucímu vývoji a budoucí konkurenceschopnosti.

Znalostní management a inovace (společný úvod pro část C, D)

Schopnosti porozumět vztahům mezi managementem znalostí a inovačním procesem a využívat jich nabývají v dnešním globálním konkurenčním prostředí na významu. Pozorování a analýza znalostního managementu inovací poskytují firmám návod, jak podniknout praktické kroky, které zlepšují odezvu tím, že překonávají tradiční omezení týkající se inovací, utvářená kulturou a historií vývoje firmy. Postupy managementu znalostí jsou charakterizovány jako podnikatelské činnosti aplikující poznatky vědy a výzkumu, které staví mosty mezi tradicí a budoucností. Analýza managementu znalostí staví na klasifikaci typu znalostí. Pro tuto analýza je typická diskuse, zda „privátní“ znalost, kterou disponuje jedinec, může být efektivně sdílena jako explicitní znalost, kterou je možné formalizovat a sdílet v čase a prostoru, například v počítačových databázích a sítích. Taková diskuse se pak stáčí na úlohu celého systému znalostního managementu při vytváření a dosahování konkurenční výhody podniku.

Inovační aktivity na druhé straně sloužily k vytváření specifických postupů, které zřetelně rozlišovaly způsob, jakým jednotlivé firmy zapojovaly znalosti a vědomosti do vytváření inovací. Tím je předurčena závislost na evoluční cestě determinované akumulovanými vědomostmi a zkušenostmi uvnitř dané firemní kultury, stylu managementu a nastavení prováděcích postupů. Z tohoto pohledu je „závislost na cestě“ vnitřním cyklem, v němž jsou jisté subjekty nositeli znalostí a jejich úkolem je poskytovat standardní přístupy rozvíjející tyto znalosti.

Tyto přístupy jsou v mnohých aspektech vzájemně kompatibilní. Samozřejmě se ostře liší ve stupni, v jakém je firma na své cestě slibující nové dimenze rozvoje limitována závislostí na obsahu a zaměření své znalostní základny. Přístupy managementu znalostí jsou sledovatelné rutiny zahrnuté do rozvoje a aplikací vědomostí. Zavedením a zdokonalováním těchto přístupů může firma realisticky modifikovat a rozvíjet své hranice inovování, čímž si otvírá další dimenze podnikatelských příležitostí. Toho je dosaženo zvyšováním schopností firmy vytvářet za použití současných praktik a schopností varianty jako platformy výzkumu nových příležitostí.

Hmatatelná podstata managementu znalostí umožňuje diskusi, jak se zaměřit na efektivní zlepšování inovačního potenciálu firmy s cílem vystihnout klíčové praktiky ovlivňující její výkonnost. Kritéria měření výkonnosti jsou obtížně stanovitelná jak ve znalostním managementu, tak i v inovačních přístupech. Tak například privátní (tacit) rozměry znalostí jsou kritické pro inovační potenciál, ačkoli jsou nejobtížněji identifikovatelné a kvantifikovatelné. Objevování vztahů mezi vědomostmi a inovacemi prostředky managementu znalostí nabízí firmám příležitost, jak zaostřovat jejich tradiční inovační dovednosti a otevírat si nové cesty k podnikatelským úspěchům.

Praktiky managementu znalostí jsou opakovatelné aktivity, které aplikují nějakým způsobem získané vědomosti. Mohou být formální i neformální, v klasické i elektronické formě, iniciovány lidmi nebo systémem. Ztělesňují nesmírnou šíři aktivit jako:

- vyhledávání, strukturování a archivování zpráv týkajících se nových technických postupů
- využití internetových technologií (intranet, extranet, e-mail) při zpracování informací o výsledcích výzkumu a vývoje
- vyhotovování dokumentů vztahujících se k vědě a vývoji
- diskuse o technickém rozvoji na seminářích a po internetu
- rozšiřování zpráv vně projektového týmu

- sledování odborných periodik, patentových zpráv a databází a všeobecně novinek majících význam vzhledem k technické konkurenceschopnosti společnosti

Soustředíme se na příspěvek přístupů managementu znalostí k novým podnikatelským příležitostem ve třech hlavních rovinách:

1. Rovina technologií

Znalosti o technologiích užívaných a rozvíjených jak v rámci vlastní firmy, tak v jiných firmách a organizacích.

2. Rovina tržní

Mezi tržně orientované znalosti patří:

- požadavky zákazníků, jejich chování a tržní příležitosti, které mohou být v budoucnosti realizovatelné
- současné nabídky a plány konkurentů
- regulační mechanismy a normy rozvoje ovlivňující všechny zúčastněné

3. Rovina rozvoje firmy

Znalosti interní administrativy, technických a řídicích procedur, jejichž pomocí společnost identifikuje a dodává své produkty a služby.

Jednou z činností managementu znalostí je tvorba a popis znalostní báze. Přístupy managementu znalostí včetně procesu inovací obsahují široký rámec činností jako například psaní a zveřejňování technických zpráv, závěrů pracovníků ve vědě a vývoji a hlavně používání informačních technologií. Psaní technických zpráv je často vyžadováno před započítím specifického výzkumu týkajícího se projektu. Samotný management se může pomocí těchto nástrojů zaměřit na zlepšení provádění inovačního procesu:

- přístupy jsou pozorovatelné a tak poskytují hmatatelný rámec napomáhající firmě reagovat na trendy managementu znalostí uvnitř inovačních procesů
- společné znaky přístupů managementu znalostí v různých firmách jsou identifikovatelné a dále přenositelné
- pravidelné provádění auditů implementovaných přístupů managementu znalostí může pomoci rozšiřovat a kontinuálně zlepšovat praktiky, které přispívají provádění inovací
- porozumění roli, kterou hrají přístupy managementu znalostí, pomáhá firmu posunout ze směrů definovaných dosavadní kulturou a technickými tradicemi firmy.

1. Proces řízení vědy, výzkumu a vývoje

Postupy managementu znalostí zaměřené na inovace se používají při budování, údržbě, sdílení a řízení znalostí a zkušeností získaných z vědy a výzkumu. Postupy řízení vědy a výzkumu lze v přístupech managementu znalostí aplikovat rovněž k podnícení široké výměny znalostí za účelem multidisciplinárních inovací. Tyto praktiky vyrůstají přímo ze samotné praxe vědy a výzkumu a jsou typicky zosobňovány osobnostmi vědeckých pracovníků a jejich formální i neformální schopností komunikace.

Mezi příklady možných postupů patří:

- „Stručné technické zprávy“ formulované tak, aby vzbudily pozornost netechniků, sestavované a rozesílané členy týmu pro vědu a výzkum.
- Některé firmy zřizují technické, zákaznické a konkurenci sledující pozice označované jako „klíčníci“ (gatekeeper), jejichž úkolem je aktualizace databází, zodpovídání problémových dotazů, šíření tematicky zaměřených analýz, hodnotících zpráv a ostatních informací relevantních jejich kompetencím.
- Firmy, která se účastní řady rozsáhlých projektů a jejichž týmy se po završení úkolu rozpouštějí, mají značný počet pracovníků ve výzkumu a vývoji, jejichž prvotní odpovědností je analyzovat zkušenosti z projektů; výstupem pak mohou být například obsažné zprávy o projektu publikované po jeho ukončení. Zpětná vazba vystavěná na základě výsledků těchto analýz se používá k inovaci aktuálních praktik prostřednictvím příruček, pozměňujících návrhů a ostatních publikačních formátů.
- Personál z jiných oddělení, který pracuje na projektech výzkumu a vývoje, je umístěn ve stejných prostorách, aby byla zajištěna dynamika chodu projektu, jakož i efektivita při jeho implementaci.
- Průběžně je prezentován přehled výsledků činnosti zaměřený na příspěvek výzkumu a vývoje k celkové strategické linii firmy.
- „Terénní výzkum“, který mapuje širší horizonty každého projektu v dimenzích technických, obchodních a rozhodovacích. Tyto podklady se zúročují při vytváření studií proveditelnosti, jejichž výstup je zaměřen na aktualizaci dění v terénu.

2. Mapování znalostních souvislostí

Tento bod souvisí s koordinací interních a externích možností výzkumu a vývoje, vnitrofiremních vztahů a požadavků trhu. To často vyžaduje disciplinární rozšíření organizačních hranic společnosti při používání „možnostních map“, které identifikují vědomostní základnu firmy, její dovednosti podložené vybavením a službami. Tento druh činností je zvláště důležitý ve vztahu k inovacím v době, kdy probíhají rozsáhlé organizační, tržní nebo technické změny. Při takových změnách je obvyklé, že mnoho důležitých údajů o zákaznících, konkurenci a tržních segmentech se může objevit uvnitř organizace bez vazby na příslušné oddělení nebo projekt.

Příklady mapování znalostních souvislostí:

- Je mapováno technologické portfolio výzkumu a vývoje podle požadavků interních divizí, kteří jsou potenciálními zákazníky. Podobným způsobem je mapováno produktové portfolio podle trendů na trzích konečných uživatelů.
- Pracovníky oddělení výzkumu a vývoje spolu s výrobní divizí za užití aplikačních technik (ergonomie, metody engineeringu a pod.) jsou vypracovávány uživatelské studie vedoucí k identifikování slibných charakteristik produktu a tržních segmentů.
- Vytvářejí se formální i neformální diskusní skupiny, kde se interpretují témata znalostního přístupu s cílem generovat nové náměty, řešení a přístupy.
- Cenný zdroj vědomostí týkající se probíhajícího a potenciálního externího rozvoje skýtá podpůrný tým, který je v úzkém kontaktu s externími standardy a orgány s rozhodovacími kompetencemi.
- Konají se kontrolní zasedání zaměřená na specifické disciplíny a dovednosti a jejich návaznost na požadavky vyplývající z procesu.

- Do firemních postupů jsou zaváděny nové vědecké, technické a komerční myšlenky za účelem zkvalitnění a zkrácení rozhodovacích procedur.
- Klíčové závěry promítané do podnikových strategií jsou generovány na pravidelně připravovaných a řízených expertních komisích, kterých se účastní špičkoví experti ze všech sfér aktivit firmy.

3. Management lidských zdrojů pro vědu a výzkum

Znalostní management zaměřený na rozvoj inovací musí řešit problematiku motivace a odměňování pracovníků zabývajících se vědou, výzkumem a vývojem. Motivace má za cíl aktivovat proces sdílení vědomostí a rozvoj interdisciplinárních kvalifikací. Je úzce svázána s personální politikou managementu týkající se kariérního růstu, zvyšování odbornosti uvnitř podniku i se zaměřením na dovednosti, které prohlubují inovační potenciál firmy prostřednictvím sdílení vědomostí a rozvojem multidisciplinárních zkušeností.

Příklady personálního managementu inovací:

- Pracovníci oddělení pro vědu a výzkum jsou dočasně (např. na dobu 6 měsíců) překládáni do výrobních divizí. To se spolu s hledáním a výměnou znalostí různé provenience považuje za předpoklad kariérního růstu.
- Pracovníci útvaru pro výzkum a vývoj poskytují konzultace jednotlivým střediskům uvnitř podniku, při nichž se zároveň se řeší i dotazy a stížnosti. Vynořující se témata jsou zaznamenána, čímž se posiluje zpětná vazba z tržního a externího prostředí. Kompetentní řešení konkrétních problémů pomáhá upevňovat pověst vysoké odborné úrovně střediska VaV.
- Vedení oddělení VaV zpracovává matici dovedností podchycující oblasti, ve kterých jsou fundováni jednotliví pracovníci. Jejich schopnosti lze podchytit a využít při zaškolování nových příchozích a rovněž je mohou využít i projektoví manažeři při sestavování týmů.
- Vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci ve firmě jsou veřejně oceňováni za přínosy a zásluhy mající příznivý dopad na průběh projektu.
- Výsledky a závěry vědecké, výzkumné a vývojové činnosti v rámci podniku jsou zveřejňovány na intranetu a e-mailu tak, aby byly snadno přístupné vedení i pracovníkům různých oblastí činnosti podniku a umožňovaly zvyšovat univerzální odbornost vedení i zaměstnanců a poskytovat jim zdroj rychlých informací.

4. Hospodaření s intelektuálním bohatstvím firmy

Intelektuálním bohatstvím firmy ve vztahu k managementu změn a inovací jsou ti pracovníci, kteří přispívají k vytváření a řízení společné základny vědomostí s cílem zlepšit výsledky ve vědě, výzkumu a vývoji a tím i v samotném podnikání. Toto tvrzení vyjadřuje fakt, že se role pracovníků tvořících intelektuální bohatství firmy odklánějí od tradiční role, která od nich očekávala formulaci patentů a návodů na jejich aplikaci. V rámci managementu znalostí se úloha této skupiny vyhraňuje na ovlivňování zaměření aktivit vědy, výzkumu a vývoje během toku projektu organizací.

Příklady zaměřování intelektuálního bohatství firmy na inovace:

- Úzká spolupráce mezi pracovníky vědy a výzkumu a odborníky v oblasti aplikace umožňuje rychlou informovanost a interpretaci týkající se patentových strategií konkurence. Tak se vymezí pole „svobody návrhu“ dostupného pro vznikající technologické nápady.

- Specialisté firmy pomáhají formulovat alternativní varianty řešení a postupů, dále pomáhají předvídat překážky a mezery, které se mohou stát bariérami obchodního využití inovací. S výsledky je aktuálně seznamován management.
- „*Proces Prior Art*“ znamená vypracovávání studií proveditelnosti na základě zhodnocení intelektuálního bohatství firmy a dalších příbuzných informací.
- Společnost zjišťuje údaje o intelektuálním bohatství konkurence, především s ohledem na současný vývoj.
- V případě zamýšlené akvizice či utvoření aliance s jinou firmou je věnována identifikaci možností pramenících z intelektuálního bohatství analyzované firmy prioritní pozornost.
- Jednou z aktivit členů předmětného týmu je pátrání v oblasti patentových a licenčních strategií firmy i jejích externích konkurentů.

5. Management informačních technologií

Současný rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií nabízí příležitosti transformace činností informačního managementu, jakými jsou např. přístup k databázím či publikování novinek, které ovlivňují činnosti ostatních struktur podniku. Komunikační technologie v rámci přístupů znalostního managementu působí jako roznětky spouštějící tvorbu nebo změnu postupů managementu znalostí. Současný nárůst mnohostrannosti vědy a výzkumu a elektronicky podpořená tvorba virtuálních projekčních týmů pro vědu, výzkum a vývoj způsobil, že specialisté v informačním managementu obracejí svoji pozornost na aplikace, rychlou difúzi a tříbení komunikačních technologií do aktivit obklopujících management změn.

Příklady činností managementu informačních technologií:

- Umožnění řízeného externího vstupu pro zákazníky a externí spolupracovníky firmy v oblasti vědy a výzkumu za účelem identifikování a akcelerace klíčových vývojových aktivit ve sledovaných oblastech.
- Zakládání „virtuálních týmů“ produkujících novátorská řešení.
- Vymezení adresovaného prostoru pro poskytování „navigace pomocí informací“ mající význam pro management především v časných stádiích projektů.
- Zavádění webového výzkumu, tzv. „*bílých stránek*“ na intranetu.
- Rozšiřování hranic dosahu působnosti vně podniku s rozhraním umožňujícím sdílení informací jak v organizačních strukturách, tak i směrem k zákazníkům.

Výše uvedených pět oblastí popisuje přístupy managementu znalostí, přičemž některé přístupy přesahují více než jednu vyjmenovanou oblast. Porozumět hlavním inovačním aspektům znamená správně zhodnotit přínos a důležitost jednotlivých přístupů. Tato klasifikace vznikla na podkladě podnětů, které vzešly z četných diskusí k provedeným případovým studiím. Proto uvedené oblasti a přístupy nelze považovat za fixní a jasně ohraničené kategorie nepodléhající dalšímu vývoji.

C) OBLAST TECHNOLOGICKÉHO PROCESU

Otázka 1:

Otázka 1 souvisí svým obsahem s **Otázkou 6**. Neměla by se vyskytovat kombinace odpovědí **a), b)** v **Otázce 1 a c), d)** v **Otázce 6**, případně naopak, kombinace odpovědí **c), d)** v **Otázce 1 a a), b)** v **Otázce 6**.

Firmy, které se domnívají, že nedisponují dostatečnými prostředky a kapacitou pro soustavné sledování nových technologií v oboru své činnosti, zvolí odpověď **a)**. Tím vyjadřují, že se aktuálně nezajímají o zajištění své budoucí konkurenceschopnosti. Budoucí osud firmy není považován jako její slabá stránka a rozvoj konkurence jako potenciální ohrožení. Perspektiva takových firem je velice neurčitá a z tohoto pohledu jsou hodnoceny i inovační strategie ve firmě.

Ty firmy, jejichž politika je vyjádřena odpovědí **b)**, spoléhají na tvůrčí zručnost a imitátorskou improvizaci pracovníků, kteří ji uplatní v případě, že zákazník projeví nespokojenost s dosavadním řešením. Možnosti otevřeného trhu tento přístup dnes v převážné většině případů úspěšně eliminují.

Firmy, které chtějí udržovat svoji konkurenceschopnost za vynaložení co nejnižších nákladů, vyvíjejí nepřímý tlak, nejčastěji v podobě hmotných stimulů, na tvůrčí pracovníky, aby sami sledovali vývoj v oboru. Neprovozanost výsledků činností tvůrčích pracovníků a ostatních činností ve firmě (hlavně marketingu a logistiky) má často za následek úzké zaměření se na inovace produktu, který pak z příčin pro firmu nejasných nenachází na trhu uplatnění. To charakterizuje odpověď **c)**.

V odpovědi **d)** je vyjádřena zpětná vazba toku informací ve firmě. Poznatky týkající se významu technologických inovací pro budoucí konkurenceschopnost firmy jsou doceněny a z podnětu vedení firmy jsou informace jako zdroj inovačních podnětů dále dostupné i ostatním pracovníkům ve firmě.

Otázka 2:

Otázky 2 a 3 by měly vzájemně korespondovat. Odpovědi **a), b)** v **Otázce 2** jsou v nesouladu s odpověďmi **c), d)** v **Otázce 3** a naopak.

Odpověď **a)** budou volit firmy, které se nacházejí v období „rozvoje“, tj. firmy nově etablované s novou technologií nebo firmy, které se bojí uvažovat o rizicích a přínosu změn. V každém případě by firma neměla vyjadřovat tímto způsobem uspokojení a bezstarostnost s ohledem na budoucí vývoj v turbulentním prostředí.

Tlak prostředí se projevuje v odpovědi **b)**. Firmy se zde pasivně přizpůsobují vnějším tlakům a změny používaných technologií jsou ve firmě chápány spíše jako nutné zlo či hektická situace, kterou musí firma operativně zvládnout.

Plánovaný postup při zavádění změn technologií připouští varianta odpovědi **c)**. Změny, které se podle plánu zavádějí, jsou v obecné rovině chápány za přínosné a užitečné; jejich konkrétní dopad a efekt pro firmu však vyhodnocován není a tím není ani systematicky vytvářen prostor pro k vytváření změn nových, které by vyvěraly přímo z prostředí firmy.

Odpověď **d)** vyjadřuje provázanost procesu změn ve firemním prostředí. Zároveň je nastavena i funkční zpětná vazba, takže změnové procesy lze monitorovat a hodnotit. Změnový proces ve firmách, které zvolily tuto odpověď, má předpoklady být kontinuální a může tedy výrazně podporovat budoucí konkurenceschopnost firmy.

Otázka 3:

Odpověď **a)** zvolí firmy, které ke změnovým procesům ve svém podnikatelském prostředí příliš neinklinují. Nesledování tendencí a vývojových trendů, ať už z jakýchkoliv příčin, je v protikladu s tvrzením o střednědobém plánování a strategické koncepci firmy (**OBLAST A, Otázka 1, Odpověď d) ; Otázka 3, Odpověď c), Odpověď d)**)

V odpovědi **b)** se firma hlásí k nesystematickému zpracovávání podnětů ke změnám. Tím mohou i hodnotné iniciativy ve firmě být opomíjeny. Prosazení podnětu je často vázáno na charisma jeho nositele a interpersonální vztahy ve firmě, což může obecně deformovat změnové procesy.

Ačkoliv v odpovědi **c)** je vyjádřena systematická práce s inovačními podněty ve firmě, závislost jejich rozvíjení na lidském činiteli je ještě příliš velká. Firma přiřazuje problematiku změnových procesů oblasti výzkumu a vývoje, který chápe odděleně od aplikačních činností. Iniciátory změnových procesů jsou právě pracovníci ve výzkumu a vývoji, kteří jim na podkladě profesních zkušeností přiřazují i váhy. Specifický úhel pohledu pak může ovlivnit účinnost provedené změny.

Komplexní přístup ke sběru podnětů k provádění změn a jejich další zpracování předpokládá odpověď **d)**. Důležitý je zde týmový přístup, který umožňuje posoudit podnět z různých perspektiv, čímž se mohou docenit rovněž i „netechnické“ a „neekonomické“ přínosy podnětu, což koresponduje s nejmodernějšími teoriemi inovačních přístupů (Balanced Score Card).

Otázka 4:

Odpověď **a)** budou volit ty firmy, které buď žádné změny ve firmě neplánují, nebo je pro ně formálně důležitější změnu zavést a nezabývat se její rentabilitou (příkladem může být třeba proces certifikace firmy, kdy je prvotní nutnost provést změnu).

V odpovědi **b)** je zakomponováno, že firma nepoužívá zásady projektového řízení (viz **OBLAST A, Otázka 6**). Pokud firma aktivně neřídí rentabilitu implementované změny, nemusí se tato, ač formálně jde o proces progresivní, obrazit ve zlepšené konkurenční pozici firmy.

Odpověď **c)** znamená, že firma uplatňuje prostředky finančního řízení i na změnové procesy ve firmě a tedy že na ně nazírá se stejnou vahou jako na projekty v realizaci. Řízení takových projektů/procesů umožňuje vytvářet ve firmě kontinuální prostředí a reagovat přitom včas na vznikající odchylky od predikovaných výsledků.

Firmy, které posuzují investiční návratnost plánovaných změn podle odpovědi **d)**, jsou navíc schopny vytvářet scénáře budoucích možností a usměrňovat ekonomický efekt podle aktuálního vývoje externího a interního prostředí firmy. To zkracuje jednak dobu odezvy reakce firmy na změnu prostředí a dále snižuje riziko, které implementovanou změnu provází.

Otázka 5:

Sledování výrobních nákladů svědčí o stupni zvládnutí technologických dovedností ve firmě

Odpověď **a)** vyjadřuje, že firma klade větší důraz na fyzický efekt své činnosti, který je obvykle zhmotněný v produktu, než na podnikatelský smysl svých činností.

Odhadování budoucích výrobních nákladů na podkladě historických analogií vede obvykle k neúměrnému růstu výrobních nákladů a tím ke snižování prostoru v dosahovaných maržích, což v konečném důsledku může způsobit nedostatek zdrojů na inovační činnosti firmy.

Odpověď **b)** vede v konečném důsledku k podobnému efektu jako odpověď **a)**. Lépe uplatňovaná metodika při provádění kalkulace výrobních nákladů snižuje nepřesnost odhadu jejich skutečné velikosti, dokonce se při ideálním průběhu projektu mohou blížit i skutečným nákladům. Bez zpětné kontroly však hrozí nebezpečí zpochybnění správnosti prováděné kalkulace a vzniká tak tlak zdola na změkčení ukazatelů sloužících za podklad pro kalkulace. To nakonec vede ke snižování tempa výkonnosti firmy a její zaostávání ve srovnání s ukazateli konkurence.

Odpověď **c)** připouští existenci metodiky pro stanovení výrobních nákladů. Podle ní se určí náklady, které se v konečném výsledku mohou od předpokládaných lišit. Z rozboru se stanoví, zda je příčina v metodice či nepředvídaných vzniklých okolnostech. Pokud se zjistí chyba v metodice kalkulace výrobních nákladů, firma může tuto korigovat, takže chyba se již v dalších projektech nekumuluje. Nevýhodou je, že firma nemůže s větší přesností stanovovat své výrobní náklady a musí se proto jistit rezervami, které zvyšují cenu, resp. snižují zisk.

Podle odpovědi **d)** je možný dynamický zásah do interních standardů firmy, které slouží jako podklad pro prováděné kalkulace výrobních nákladů. Zásady projektového řízení pak přenášejí registrované odchylky do vstupních předpokladů, čímž je zajištěna optimalizace průběhu projektu. Pokud se firmy řídící nákladovost výroby tímto způsobem zaměřují na sledování progresivních ukazatelů (rentabilita, hrubá marže, strategická cena, přidaná hodnota, produktivita na pracovníka apod.) mají předpoklady generovat pro své inovační činnosti zdroje minimálně srovnatelné s konkurencí.

Otázka 6:

V návaznosti na odpovědi v **Otázce 1** je pravděpodobné, že firma volící za příhodnou odpověď **a)** musí být smířena s tím, že v budoucnu nebude vzhledem ke konkurenci ve svých činnostech efektivní a bude muset přehodnotit náplň svého podnikání, případně přijmout vysloveně defenzivní strategii.

Ty firmy, jejichž politika je vyjádřena bodem **b)**, nastartovaly defenzivní strategii svého budoucího vývoje již dnes. Není třeba zvláště zdůrazňovat, že postup globalizace ekonomiky bude vytvářet konkurenci i na místech tradičních výklenků, kde byla strategie zaostření dříve relativně bezpečná.

Varianta odpovědi **c)** vyjadřuje, že firma správně chápe nezbytnost generovat zdroje na svůj vývoj a zatím jí chybí uspořádanost priorit, které musí nezbytně zvládat ze svých prostředků a které jsou závislé na dalších zdrojích.

Odpověď **d)** odráží koncepčnost inovačních procesů ve firmě. Vývoj je zde součástí rozpočtu firmy, která se nespolehá pouze na externí „výhodné“ účelové zdroje. Firma, která má jasnou koncepci, stanovené priority svých vývojových aktivit a dokáže vynakládané prostředky efektivně kontrolovat, má větší šanci získat i další výhodné zdroje urychlující její výkonnostní růst.

D) OBLASTI KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Oblast týkající se kvality a životního prostředí je nezanedbatelnou součástí procesů, které jsou ve firmě plánovány a které v ní pak probíhají. Nároky, které tyto oblasti na firmu kladou, jsou dnes poměrně jasně definovány systémem mezinárodních standardů a předpisů. Jejich dodržení znamená pro firmu osvojení náročných organizačních postupů a s tím spojené vynakládání finančních prostředků, na druhé straně však zavádění těchto postupů napomáhá navést firmu na dráhu vyšší výkonnosti a rovněž být snadněji identifikovatelná u svých partnerů.

Otázka 1:

Odpověď **a)** volí firmy, které považují své technologické a organizační procesy za ustálené a neměnné. Přitom se nezabývají otázkou, zda jsou tyto nastaveny optimálně a zda jejich struktura vyhoví i v budoucnu. Pokud již někdy řešily otázky spojené s kvalitou, pak pochopily tento úkol pouze jako jednorázovou záležitost, ke které po splnění již není zapotřebí se vracet.

Firmy, které odpoví podle bodu **b)**, respektují význam standardů, nechápou je však komplexně a jejich působnost omezují pouze na izolovaně řešené problémy. Taková řešení zohledňují především technický přístup. Organizační složka bývá potlačována, čímž je snižován konečný efekt.

Podle odpovědi **c)** jsou firmy nuceny se zamýšlet nad budoucím stavem svých procesů. Tím získávají podněty pro provádění změn a inovací v komplexnějším rámci. Motorem těchto inovací a změn jsou nároky, kterým bude muset firma vyhovět, aby udržela svoji tržní pozici.

Firmy mající vyhraněnější postavení na trhu (monopol, výklenkáři dodávající pro silné firmy, leadéři v oboru apod.) budou volit odpověď **d)**. Jejich tržní pozice je totiž natolik silná, že mohou částečně ovlivňovat proces nastolování změn a komunikují přitom s veřejností. Inovace jsou zde koncipovány již z ohledem na budoucí stav a vzhledem k postavení firmy jsou nutností pro obhájení její budoucí pozice.

Otázka 2:

Odpověď **a)** volí firmy, které dosud neopustily kolektivní odpovědnost za kvalitu svých produktů a služeb. Ta vyplynula z liniové struktury řízení ve firmě a omezení mandátu zaměstnanců vnést svůj přínos do výsledného produktu firmy.

Odpověď **b)** je příznačná pro firmy, v nichž převládá v organizaci pracovních procesů formalismus. Přímý nadřízený je sice zodpovědný za dodržování požadovaných kvalitativních parametrů, je však nucen se zodpovídat pouze tehdy, když se zjistí hrubé porušení stanovených postupů, které má dopad na výslednou kvalitu produktu/služby. Přehlížením drobných nedostatků se postupně oslabují i iniciativy vedoucí ke stálému zlepšování a inovacím.

Firmy, které se ztotožňují s odpovědí **c)**, mají vytvořeny předpoklady pro zavedení certifikovaného systému řízení kvality. Individuální přínos pracovníků k dodržování kvality ve firmě je doceněn i z hlediska dlouhodobých trendů, což se obrazí i v budované kultuře firmy.

Odpověď **d)** znamená, že firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality a proto podle něj postupuje. Rizikem u těchto firem je ustrnutí ve stadiu jednorázového splnění podmínek pro certifikaci bez dalšího rozvíjení a ožívání tohoto systému.

Formalismus, který pak může ve firmě převládnout, ji obsahově posune k odpovědi **b)** této otázky. Pokud jsou ovšem zavedeny u firmy účinné externí audity (především ze strany zákazníků), což je vyjádřeno v **Otázce 3**, odpovědi **d)**, firma nemá pro případné ustrnutí v provádění monitoringu kvality prostor.

Otázka 3:

Odpověď **a)** vyjadřuje, že firma v rámci svých podnikatelských činností zakládá spokojenost svých zákazníků na splnění podmínek daných uzavřenou obchodní smlouvou.

V odpovědi **b)** je zakotven silící tlak na firmu ze strany jejích partnerů a zákazníků, kteří již postupují nebo hodlají v budoucnosti postupovat podle systému TQM. Firma si uvědomuje, že pro své budoucí přežití musí plánovat a připravit změnu v tomto smyslu.

Odpověď **c)** je příznačná pro monopolní dodavatele velkých renomovaných firem, které si pomocí externích auditů zajišťují kvalitu a přesnost dodávek (např. automobilový průmysl). Zákaznické audity nutí firmu uvažovat o zlepšeních a změnách. Jsou pro firmu přínosné i tím, že rozvíjejí strategii firmy o zákaznický přístup.

Firma jednající podle odpovědi **d)** je součástí průmyslového řetězce, v němž musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Prostředky, které firma na příslušné audity vynakládá, jsou kompenzovány tím, že se předejde ztrátám vzniklým nedodržením standardů kvality. Poznatky z auditů mohou navíc evokovat celou řadu inovačních stimulů.

Otázka 4:

Tato otázka je dále rozvíjena i v **Otázce 6**. Firmy, které se v odpovědích **c),d)** přihlásí k jednání podle systému ČSN EN ISO 14000 nemohou v **Otázce 6** uvádět varianty odpovědí **a), b)**.

Uvažovat o odpovědi **a)** si může dovolit pouze firma, jejíž činnost neovlivňuje životní prostředí. Většina průmyslových aktivit podléhá kontrolním činnostem orgánů státní správy, a pod pohrůžkou sankcí jsou firmy nuceny vyvozovat z dopadu své činnosti na životní prostředí interní zodpovědnost.

Odpověď **b)** vyjadřuje případ, kdy firma musí vyhovět předpisům stanoveným a kontrolovaným orgány státní správy. Cílem činnosti firmy je vyhnout se sankcím z nedodržení požadavků, které jsou stanoveny v předpisech a sledovány předmětnými orgány. Pokud na to musí firma vynaložit náklady, jsou plánovány pouze v nezbytně nutné výši a zaměřeny na uspokojení momentálních potřeb ze strany legislativy státu.

Firma volící odpověď **c)** se hlásí k zvládnutí problematiky ochrany životního prostředí komplexním způsobem stanoveným v mezinárodně platném certifikátu. Tento standard již v sobě nároky na sledování dopadu firmy na životní prostředí zahrnuje. Opět záleží na uvědomění firmy, resp. na tlacích, kterým je vystavována, jak takto získané poznatky bude dále rozvíjet.

Odpověď **d)** zahrnuje kromě výše uvedeného i aktivní přístup firmy k rozvíjení činností spojených s ochranou životního prostředí. Jsou-li tyto aktivity vhodně mediálně prezentovány, zlepšují image firmy a nastolují důvěru mezi firmou a veřejností, což podporuje perspektivní budoucí rozvoj firmy.

Otázka 5:

Firmy, které se v **Otázce 2**, odpověď **d)**, v **Otázce 3**, odpověď **d)** a v **Otázce 4**, odpověď **c),d)**, přihlásily k implementovanému certifikovanému systému řízení kvality, nemohou zvolit odpověď **a)**. Tato odpověď by se mohla vyskytnout u firem, které v **Otázce 2** použily možnosti odpovědí **a),b)**. Každopádně zde firma využívá nízkých požadavků zákazníka na kvalitu, což pravděpodobně bude souviset s nízkou cenou produktu/služby.

Odpověď **b)** charakterizuje nedokonalý přenos informací ve firmě. Informace získané z monitoringu kvality se přenášejí pouze na úrovni produktu, kde mohou být též zdrojem inovačních podnětů. Další rovina, která může otevřít nové podněty v oblasti organizace a logistiky ve firmě, tak nemůže být přímo těmito informacemi ovlivňována.

V odpovědi **c)** je vyjádřena komplexnost propojení sledování kvality a inovačních procesů ve firmě. Firmy v této oblasti splňují zásady „učící se organizace“ a z hlediska marketingových strategií odpovídají modelu „být nejlepší v oblasti nákladů a kvality“.

Firmy mající certifikát systému kvality budou volit odpověď **d)**. Tato odpověď je navíc rozšířena o zákaznický přístup, čímž jsou vyvstalé inovační podněty zacíleny aktuálně na budoucí potřeby zákazníka a napomáhají zvyšovat efektivitu procesů ve firmě.

Otázka 6:

Jak již bylo výše (**Otázka 4**) naznačeno, zvolení odpovědi **a)** znamená, že firma řeší prioritně své aktuální problémy a budoucí ohrožení se ve srovnání s problémy současnosti nejeví tak zásadní. O rozvíjení inovačního potenciálu ve firmě se v tomto stavu nedá uvažovat.

Odpověď **b)** volí firmy, které sice sledují vývoj legislativy a norem, jejich vlivu se ale přizpůsobují pasivně s cílem jim vyhovět a nikoli aktivně proměňovat jejich obsahový smysl v potenciální příležitost.

V odpovědi **c)** je zakotven aktivní přístup firem k vyhovění legislativním trendům v oblasti kvality a ochrany životního prostředí. Tím má firma připraven prostor pro identifikování podnětů k inovacím, které z uvedených trendů vyplývají. Vzhledem k vytváření zdrojů mohou být tyto podněty i dále zpracovány.

Obsah odpovědi **d)** z větší části koresponduje s odpovědí **c)**. Rozdíl tkví v tom, že firmy v rámci této odpovědi sledují rovněž mezinárodní trendy vývoje a mohou se inspirovat u předních internacionálních firem. Tím se uvědoměle staví do pozice imitátora, případně i vyzývatele a proto musí přirozeně plánovat svoji budoucnost a tedy rozvíjet i inovační potenciál.

E) OBLAST LOGISTIKY: Nákup, distribuce, outsourcing

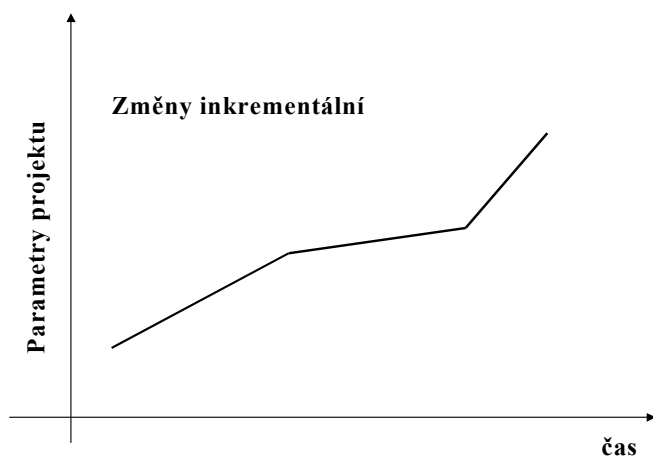
Řízení transformace podniku

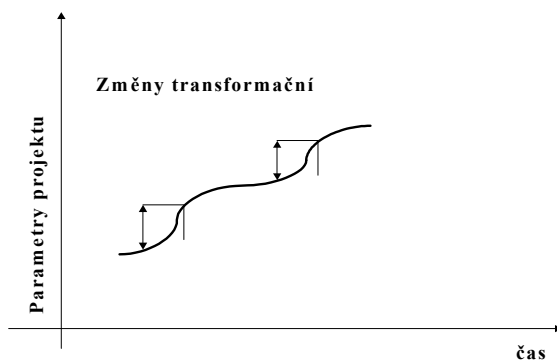
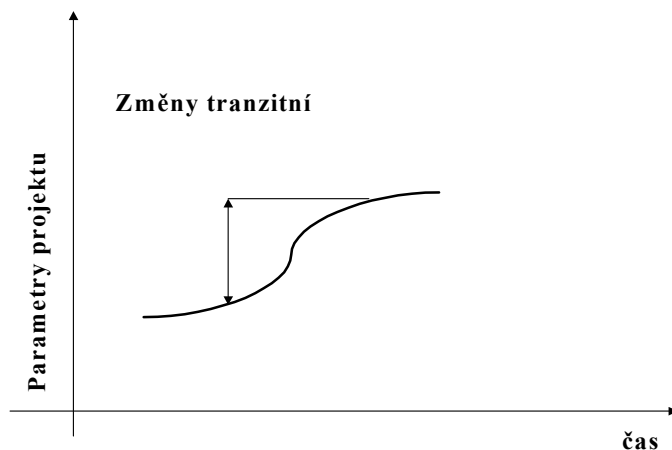
Transformační změna, změna v dlouhodobém strategickém plánu, transformace podniku, to jsou pojmy, které užívá současný strategický management k popisu cesty k obratu podniku k vyšší výkonnosti.

Všechny pojmy spojené s transformací či změnou mají velmi blízko k teorii a praxi inovačních procesů. Je známo, že inovační aktivity nelze spojovat jen s projekty technickými. Inovací může být každá plánovaná změna ve struktuře podnikatelského plánu, která vede ke zvýšení výkonnosti. Na to upozornil již ve dvacátých letech 20. století *J.A. Schumpeter* a zároveň stanovil dvě podmínky úspěšné inovace:

- úspěšná inovace je realizovaná změna;
- rozhodující silou pro realizaci inovace je podnikatel, který umí poznat příležitost většího zisku z inovační aktivity.

Dnešní autoři jako *P.F. Drucker*, *T.J. Peters* nebo náš *Z. Pitra* daleko přesněji popsali význam inovační změny pro získání lepší konkurenční pozice i možnosti zlepšení interních faktorů v podnikové strategii, které mohou vést k pozitivnímu obratu firmy. Je možné se ztotožnit i s rozdělením transformačních změn (např. *J. Jirásek*) do tří kategorií:





Obr. E.1. Kategorie inovačních změn

- **Inkrementální změny**

Princip trvalých malých zlepšení. V praxi to mohou být promyšlené postupy například japonského typu „*Kaizen*“ nebo běžné zlepšovací návrhy.

- **Tranzitní (skokové) změny**

Každý podnik si přeje navrhnout tak zásadní změnu v podnikatelském programu, která restrukturalizuje výrobné spektrum nebo strategii postupu. Tento postup musí počítat s velkým nasazením zdrojů i větším nebezpečím nedosažení předpokládaných cílů.

- **Transformační změny**

Je to kombinace dvou předchozích principů; průběžné změny připravují programovou změnu skokovou.

Zdá se, že transformační změna může být nejhospodárnější a nejméně riziková. Současný pohled na inovační a transformační projekty naznačuje, že není třeba inovace dělit na výrobné, procesní a manažerské, protože každý projekt změny obsahuje všechny jmenované části.

Faktory úspěšnosti inovačních projektů

- **Inovační příležitost**

P.F. Drucker i další autoři konstatují, že zdaleka nejde jen o výsledky plánovaného technického rozvoje, ale i o důsledky vyhodnoceného marketingového průzkumu, benchmarking inovací, impulsy z vyhodnocených rozporů a nečekaných událostí ve vývojových procesech.

- **Inovační procesy**

Je bezpodmínečně nutné sladit dlouhodobý strategický rozvoj s nutnými inovačními záměry, včetně promyšleného rozdělení zdrojů. Proces inovací má svůj řád - od podnětů přes záměr, projekt a jeho podnikatelské zhodnocení.

- **Marketingová strategie pro podporu inovačních procesů**

Je důležité rozhodnutí, na jaký segment trhu budeme zavádět výsledky inovačních strategií (současný, stabilizovaný trh nebo trh nový). Potom s přihlédnutím k výsledkům marketingového průzkumu je možné volit opatrné strategie typu technologický rozvoj nebo rozvoj nových výrobků v rámci stávající generace nebo výrobek zcela nové generace s vysokými rozvojovými náklady. Alternativou je i strategie odstřelovačská s aplikací produktu šitého na míru.

Transformační změny, které byly v praxi většinou úspěšných podniků provedeny, ukazují, že existuje soubor podmínek, které musí být splněny, aby byl projekt úspěšný:

- jednotný tým vedení podniku v čele s nejvyšším představitelem organizační struktury;
- investovat pouze do takových výrobků nebo procesů, které mají trhem žádanou vysokou úroveň parametrů a užitečných vlastností;
- na implementaci programu se musí podílet celý kolektiv pracovníků podniku prostřednictvím souhlasu se zpracovanou vizí podporovanou souborem motivačních faktorů nebo zastřešující kulturou firmy.

Základní smysl reengineeringu

Proces - je postup zajištění činností v podnikové praxi, které v systémovém pohledu mění vstupy na výstupy.

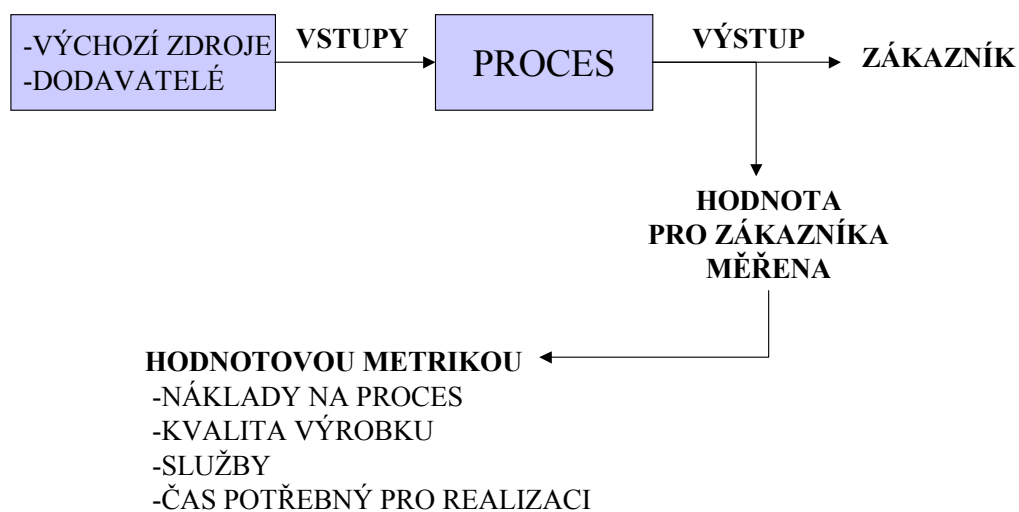
Radikální změna procesů - požaduje se zcela nekonvenční rozbourání stávajících postupů.

Měření účinnosti změn u přehodnocených procesů - jde vždy o hodnocení přínosů, které pocítí samotný zákazník. Dobrý projekt reengineeringových změn podstatně zlepšuje parametry (náklady, jakost produktu, parametry projektu, kvalitu služeb)

Jak se přehodnocují procesy:

- integrace činností, odpovědnost za obchodní případ je vložena do rukou manažera projektu
- zhuštění odpovědnosti ve vertikálním směru organizační struktury (odpovědnost pracovníka)
- činnosti v procesu musí následovat v přirozeném sledu, bez omezení vyplývajících ze standardizovaných postupů

- činnosti se provádí bez ohledu na stávající organizaci, zajišťují se tam, kde je to nejefektivnější
- minimalizují se kontrolní procesy s cílem snížit náklady
- minimalizuje se počet míst v organizaci, které mají kontakt s externím prostředím
- optimalizuje se využití centralizovaných a decentralizovaných principů řízení s cílem dosažení maximální efektivity



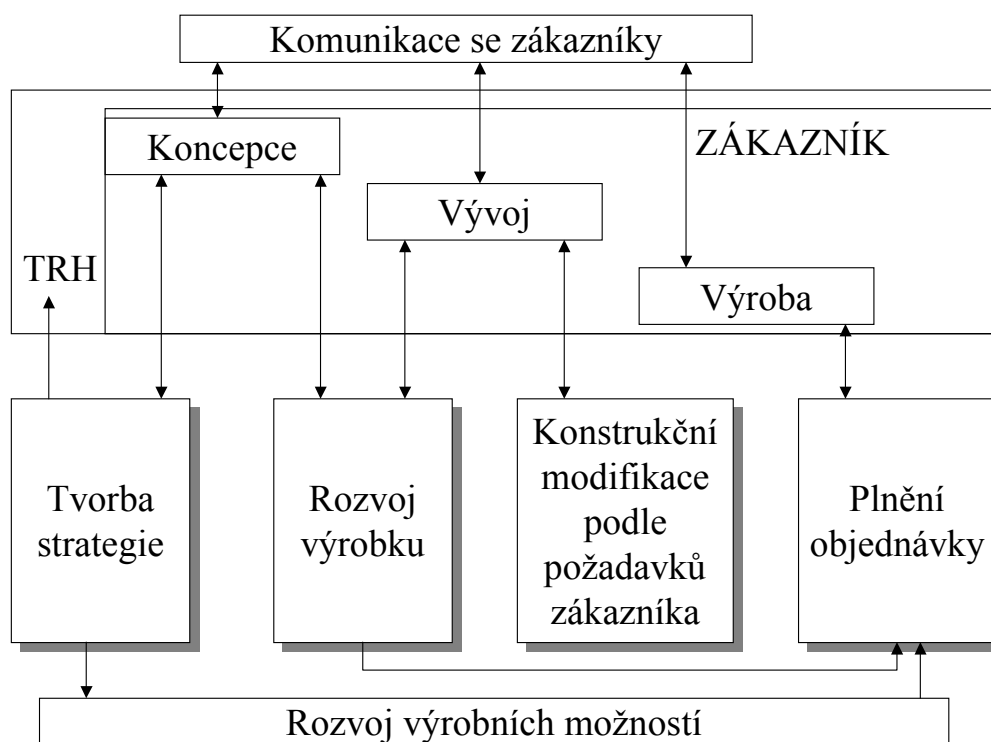
Obr. E.2. Schéma procesního řízení

Zavádění principů reengineeringu

Rozhodujícím rysem stavby reengineeringového řízení je *integrace*. Odmítají se jednoduché úkoly pro specialisty. Reengineeringový tým má možnost do prováděného procesu integrovat mnoho úkolů - výsledkem je efektivnost a rychlost. Do podnikových procesů je třeba integrovat samotného zákazníka a jeho požadavky a samozřejmě i složky dodavatelů.

Doporučené postupy pro nastartování reengineeringu:

- je zřejmé, že ani nový způsob řízení podniku nebude možné zavést bez zpracované dlouhodobé vize a z ní vyplývajících cílů
- organizační struktura v podrobném provedení může být stanovena až po zpracování nové mapy reengineeringem přehodnocených procesů



Obr. E.3. Příklad mapy procesů

Práce na mapě procesů musí sledovat tyto zásady:

- vyloučení činností zbytečných a duplicitních
- přesné stanovení a hodnocení efektivity činností
- vyloučení všech činností z podniku, které lze zajišťovat efektivněji externě (outsourcing)
- procesy musí obsahovat a respektovat blízkost a rozhodující vliv zákazníka

Většina provedených restrukturalizací tohoto typu obsahuje:

- zásadní přestavbu činností marketingu a prodeje
- zásadní změny v odpovědnosti obchodního manažera za celý proces vývoj → prodej
- nový systém nákupu materiálu a subdodávek na principech strategického sourcingu
- přestavba výrobních provozů na střediska řízená s minimálními náklady

Reengineering a implementace dlouhodobého strategického záměru

Metody reengineeringu popisované v literatuře pobuřují svými prognózami očekávaných úspěchů. Jedná se však, jak již bylo řečeno, o nový doplňující pohled na organizování jako jedné z částí strategického řízení. Proto je nutné popsat, jak zařadit tyto principy do klasických postupů strategického managementu.

- Je zřejmé, že se nic nemění na nutnosti zpracování dlouhodobé vize rozvoje podniku a stanovení dlouhodobých cílů. Určí se také zásadní strategie pro jejich dosažení.
- Vize se konfrontuje s prostředím a metodami strategické analýzy se hledá optimální strategie.
- Strategický plán rozvoje je nutno postavit na precizně zpracovaném rozvojovém inovačním programu, který je podstatou transformační změny podniku. Strategická analýza pouze dokazuje, že tento program je kompatibilní s prostředím.
- Ve stadiu implementace mohou přijít ke slovu metody reengineeringu, které stanoví mapu procesů pro nejefektivnější zavedení a řízení programu v podnikové praxi.
- Organizační schéma potom musí respektovat zásadní strategii přijatou pro zavedení programu a také pomocí reengineeringu postavenou mapu procesů
- Na základě takto doplněné vize je nutné budovat i kulturu firmy, která musí respektovat zásady procesního řízení.
- Nově stanoveným pravidlům implementace zřejmě musí vyhovovat i nově postavený tým managerů firmy, který sám celý program včetně nového způsobu řízení vymyslel a prosadil.
- Úkoly pro transformaci firmy musí mít jak rovinu krátkodobých rychlých opatření, tak hlavně rozhodující projekt opatření dlouhodobých, tj. strategických rozhodnutí.

Zavádění procesního řízení je proces náročný jak časově, tak i finančně. Postup zavádění se někdy charakterizuje jako metoda „**3R**“:

- **Rethinking (nový smysl a nový účel práce na produktu - nová podniková kultura)**
Nastartování nové podnikové kultury. Cílem je naučit podnikový kolektiv procesně myslet, přehodnotit dosavadní zaměření práce podniku. Znamená to mimo jiné naučit pracovníky novým přístupům, zkvalitňovat lidské zdroje firmy.
- **Redefinition (přehodnocení kompletního podnikového modelu řízení)**
 - stanovit nové kritické faktory úspěchu
 - provést zásadní a radikální přestavbu podniku
 - vytvořit novou procesní mapu podniku
 - definovat novou podnikovou strategii
 - zavést novou organizační architekturu

- **Redesign (přeprojektování všech procesů)**

Zásadním hlediskem je vytváření maximální hodnoty pro zákazníky:

- vyloučení činností zbytečných a duplicitních
- doplnění činností chybějících
- inovace neefektivně prováděných činností
- efektivní uspořádání architektury procesu
- outsourcing
- integrace dodavatelů do procesu výroby
- integrace zákazníka

Na základě těchto úvah je možno vyvodit, že nové myšlení směřující k procesnímu řízení nesmí být chápáno ani jako všemocný, ani na druhé straně jako módní směr. Zdá se, že je to myšlení, které bylo nastartováno autory projektového řízení a muselo tedy logicky přijít. Proto je třeba tyto zásady uplatňovat a využívat u všech připravovaných rozvojových záměrů a rozhodně v projektech, které zvažují možnost restrukturalizace českých firem a jejich převedení na trajektorii obratu k vyšší výkonnosti.

Otázka 1:

Otázka 1 souvisí s následující **Otázkou 4**. Pokud firma považuje za příliš rizikové optimalizovat své dodavatelské a distribuční kanály, pak musí rovněž připustit, že její logistické procesy nejsou flexibilní. Pokud v **Otázce 1** byla zvolena odpověď **a)** nebo **b)**, pak nemůže být v **Otázce 4** jiná odpověď než **a)** nebo **b)**.

Odpověď **a)** zvolí firma, která nemá systematicky vedenou databázi dodavatelů a používá zaběhlé distribuční kanály. Taková firma obvykle nemá přehled o svých nákladech na logistiku ve srovnání s konkurencí. Závislost na dodavatelích a distributorech staví firmu do špatné vyjednávací pozice v jednáních o změně podmínek.

Odpověď **b)** značí postup, který je velice náročný jak časově, tak i nákladově. Firma musí připravit zadání výběrového řízení, popsat firmy a vyhodnotit následně odpovědi. V případě nedostatečného časového limitu pro rozhodnutí pak nemusí být volba optimální. Distribuční kanály firma nevyhodnocuje a proto nemůže porovnávat jejich účinnost. Považuje je za neměnné.

Firma volící odpověď **c)** má vytvořenu funkční databázi dodavatelů i distributorů a může vyhodnocovat jejich efektivnost. Své dílčí technologické procesy však není nucena nákladově srovnávat, takže neprovádí outsourcing.

Odpověď **d)** může zvolit firma, která má ustavenou plochou organizační strukturu a fungující databázově orientovaný informační systém. Management má proto dostatek informací k tomu, aby mohl posoudit, jak zlepšit svoji konkurenční pozici a snížit náklady dosahované v technologických operacích. Podobně může postupovat při monitoringu toku zboží distribučním kanálem.

Otázka 2:

Otázka 2 souvisí s dále uvedenou **Otázkou 6**, neboť optimalizace procesů logistiky ve firmě úzce souvisí s hodnotovou analýzou podílu inovací v logistice. I zde by měl být soulad v odpovědích tak, že pokud bude zvolena v **Otázce 2** odpověď **a)**, **b)**, pak v **Otázce 6** nemůže být vybrána odpověď **c)**, **d)**.

Odpověď **a)** indikuje nesoulad v koordinaci jednotlivých činností v logistice firmy. Pokud firma nedosáhne synergie z logistických aktivit, nemůže dosáhnout optimálního efektu.

Firma volící odpověď **b)** očekává koordinaci a závěrečné posouzení získaných informací ze strany managementu. Tento přístup je typický pro firmy s přetrvávající liniíovou organizační strukturou a bez správně fungujícího informačního systému.

Odpověď **c)** předpokládá u firmy fungující informační systém; přetrvávající liniíová organizační struktura neumožňuje delegovat pravomoci ke sledování efektivity zvolených řešení mimo řídicí úroveň ve firmě.

Odpověď **d)** je příznačná pro procesně orientované firmy s plochými organizačními strukturami. Páteří komunikace je zde funkční informační systém a pracovníci mají dostatečné kompetence provádět optimalizaci řešení a nesou za to i odpovědnost.

Otázka 3:

Při odpovědi **a)** se firma chová jako uzavřená jednotka. Takové firmy obvykle považují všechny informace týkající se svého interního prostředí za své know-how a obvykle proto nejsou příliš ochotny komunikovat se svými partnery.

Firma, která volí odpověď **b)**, vede dialog s partnery pouze v případě řešení problémových situací. Takové firmy staví komunikaci na důsledně zpracovaných obchodních smlouvách, ve kterých bývají ujednány podmínky vzájemné komunikace.

Firma volící odpověď **c)** připouští neformální komunikaci s partnery prostřednictvím pracovníků marketingu. Oni jsou zodpovědní za přenos informací do firmy a jejich nezkreslenost.

Mezi základní fenomény procesního řízení patří utváření procesních map. V těchto mapách jsou zahrnovány partneři firmy přímo do informačního systému firmy a podílí se tím na finální efektivnosti produktu. Tento přístup popisuje odpověď **d)**.

Otázka 4:

Odpověď **a)** zvolí firma, která se v **Otázce 1** rozhodla zvolit za nejužitečnější odpověď **a)** nebo případně ještě i variantu **b)**. Nedostatek informací týkajících se logistiky ve firmě zákonitě zvyšuje rizikovitost rozhodování nad neúnosnou mez, což se projeví navenek neochotou měnit poznané cesty.

Odpověď **b)** značně koresponduje s odpovědí **b)** v **Otázce 1**. Zvýšená rizikovitost přijatých rozhodnutí je způsobena především nedostatkem času pro provedení fundovaných analýz.

Firma, která odpoví **c)**, je schopna zvládat rizikovou analýzu svých rozhodnutí v čase a v důsledku toho provádět i operativní změny ve své logistice. Podmínkou k tomu je správně nastavený systém přenosu informací. Schopnost provádět změny je limitována finančními prostředky, které na provedení změny musí firma vynakládat.

Firma volící odpověď **d)** je plně etablována v turbulentním prostředí současnosti. Chápe změny svého okolí jako výzvu k operativním změnám mj. i v logistice, které vycházejí z poznané rizikovitosti těchto změn a profesionálnímu přístupu k jejich zvládnutí.

Otázka 5:

Tato otázka sonduje, zda firma programově uvažuje v budoucnu o změně svých současných praktik v logistice.

Dle odpovědi **a)** firma hodlá setrvat na svých stávajících logistických spojeních. Toto si může dovolit pouze tehdy, je-li součástí průmyslového řetězce pro produkt mající na trhu výsadní postavení. V jiném případě se firma vystavuje riziku ztráty své budoucí konkurenceschopnosti.

Firma s odpovědí **b)** se staví k inovacím v oblasti logistiky nesystematicky a pasivně. Sází na iniciativu svých pracovníků, kteří ale nemají mandát pro systematickou činnost v této oblasti. Posouzení užitečnosti inovačních nápadů svých pracovníků je v rukou managementu firmy; v případě, že se iniciativa pracovníků nesetká ve firmě s odezvou, je zákonitě, že časem vyhasne.

Aktivní přístup k práci s inovačními nápady je formulován v odpovědi **c)**. Za „bránu vstupu“ těchto inovačních informací jsou považováni výhradně zaměstnanci firmy, kteří v rámci procesu zavedeného ve firmě s nápady dále pracují.

Odpověď **d)** je navíc od předcházející odpovědi **c)** rozšířena o včlenění inovačních podniků i z externího prostředí, a to prostřednictvím partnerů firmy, kteří jsou zahrnuti do struktury procesů ve firmě.

Otázka 6:

Firma, která nevěnuje ve své činnosti otázkám logistiky velký prostor, volí odpověď **a)**. Firma počítá s tím, že pokud se implementuje nějaká inovace v této oblasti, projeví se to v celkových ukazatelích firmy.

Firma volící odpověď **b)** má možnost v analytice finančního řízení sledovat přínosnost přijatých inovací v logistice. To je ale možné až za určité uzavřené období, tedy bez možnosti aktivně ovlivňovat průběh zavádění inovace.

Odpověď **c)** znamená, že firma je schopna flexibilně sledovat vývoj implementace inovací v logistice. Navíc je zde možnost provádět benchmarking s konkurencí a vytvářet tak účinnou zpětnou vazbu pro efektivní řízení procesů ve firmě.

V odpovědi **d)** je obsaženo vše uvedené v předchozí odpovědi **c)**, navíc je zde vyzdvížen průnik inovačních procesů v logistice do strategie firmy; přitom se předpokládá, že firma musí provádět aktivní outsourcing. Všechny tyto aktivity jsou zákaznicky orientovány.

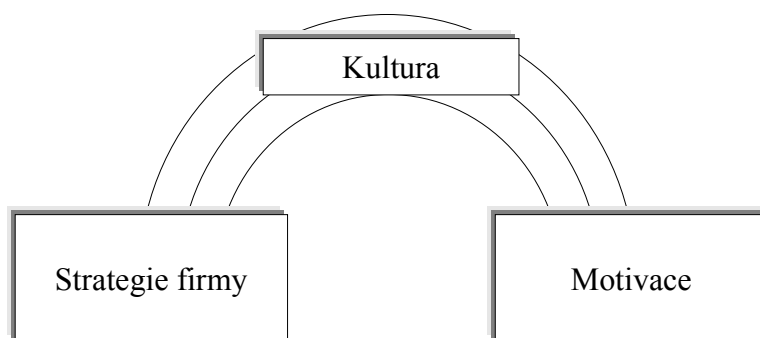
F) OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kultura firmy

Současný management velmi silně zdůrazňuje sociální zodpovědnost, etiku a kulturu chování. Podnikatelský subjekt existuje v prostředí, které má svoji společenskou a sociální charakteristiku. Ve vyspělých ekonomikách je již neudržitelný tvrdý ekonomický vztah k vnějšímu prostředí. Toto by se mělo projevit ihned při koncipování poslání firmy nebo strategického záměru. Proto mnoho firem aplikuje tzv. společenský audit. Ten hodnotí společenské důsledky hospodářské a ekonomické činnosti firmy nebo strategického záměru. Výsledky takového hodnocení využívá firma k vytváření image firmy.

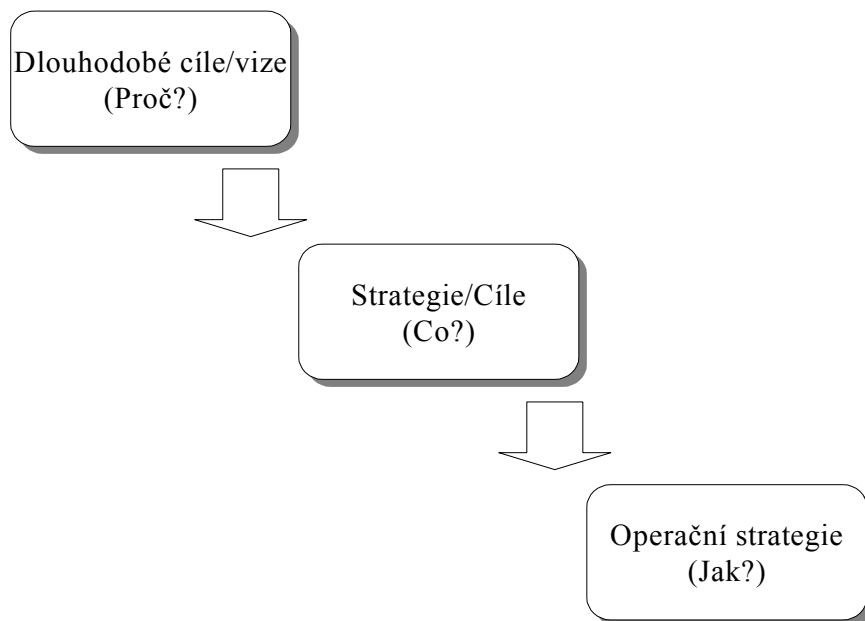
Jiným a důležitým aspektem je vnitřní kultura firmy. Co si lze představit pod pojmem kultura?

Sociální antropologové definují kulturu: „*Kultura komprimuje zděděné artefakty, zboží, technické procesy, myšlenky, zvyky a hodnoty.*“ (Bronislaw Malinowski) nebo: „*Co opravdu poutá lidstvo k sobě je kultura - ideje a standardy, které společně sdílejí.*“ (Ruth Benedictová). Většina autorů se shoduje v definování kultury firmy jako množině sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy, které mohou mohutně a rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Při systémovém pohledu na charakteristiky kultury lze její účinnost znázornit na obrázku F.1.



Obr.6.1. Účinnost kultury firmy

Normy mohou představovat jak názory na to, co jsou přiměřené a nepřiměřené přístupy a jednání, tak sociálně utvořené standardy, které pomáhají interpretovat a hodnotit chování.



Obr. F.2. Postup při utváření norem

Normy se mohou odlišovat ve dvou důležitých směrech, *intenzitě* a *konsensu*. Silná kultura je vyjádřena vysokou intenzitou působení norem a vysokým stupněm konsensu. Pokud je sice vysoký stupeň konsensu, ale nízký stupeň intenzity působení norem, dochází často k nenaplnění vize. Pokud je sice stupeň intenzity působení norem vysoký, ale stupeň dosažení konsensu je nízký, vzniká stav usnadňující konflikty. Nízká úroveň obou faktorů je projevem externího řízení firmy.

		ÚROVEŇ INTENZITY	
		vysoká	nízká
ÚROVEŇ KONSENSU	vysoká	SILNÁ KULTURA	CHYBÍ VIZE
	nízká	KONFLIKT	ŘÍZENÍ Z VNĚJŠKU

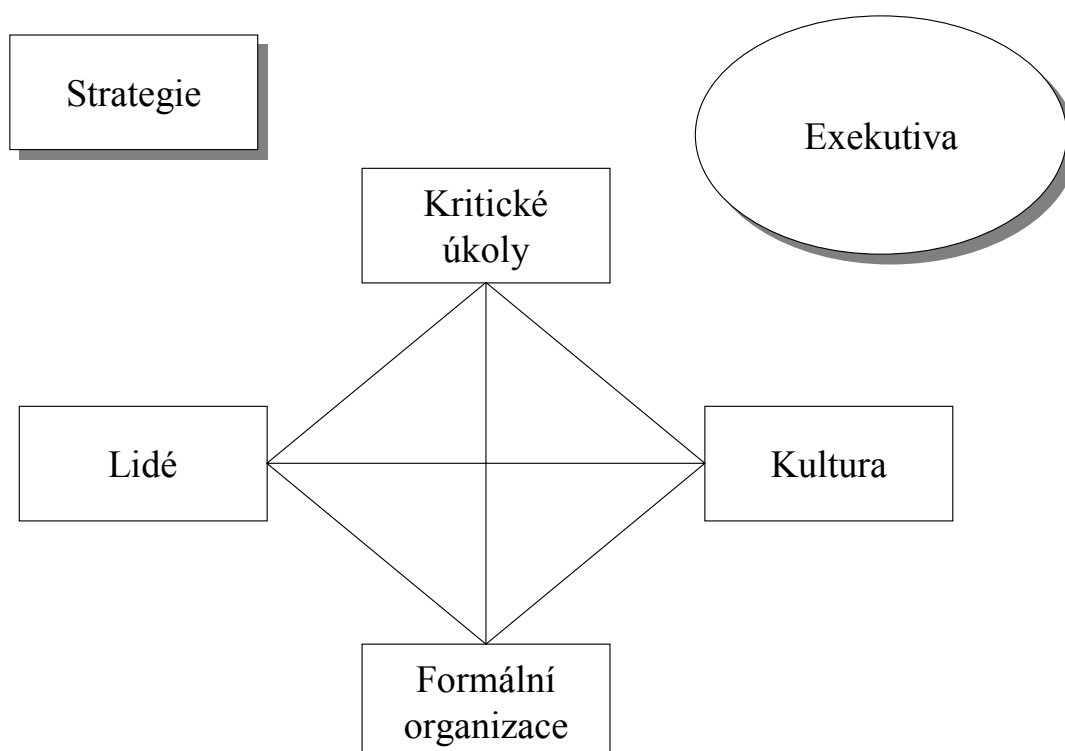
Obr. F.3. Faktory ovlivňující dopad norem na kulturu firmy

Důležité organizační normy jsou takové přístupy a chování, které mohou napomoci nebo zabránit provádění kritických úkolů, zvláště takových, které jsou předmětem odměňování nebo potrestání ze strany managementu. Tyto typicky zahrnují normy týkající se

- provádění úkolů
- jednání s lidmi
- skupinové či organizační identity
- přebírání rizika
- rychlosti a flexibility
- inovační potence
- týmové práce

Kultura je důležitá pro managery ze dvou rozdílných důvodů:

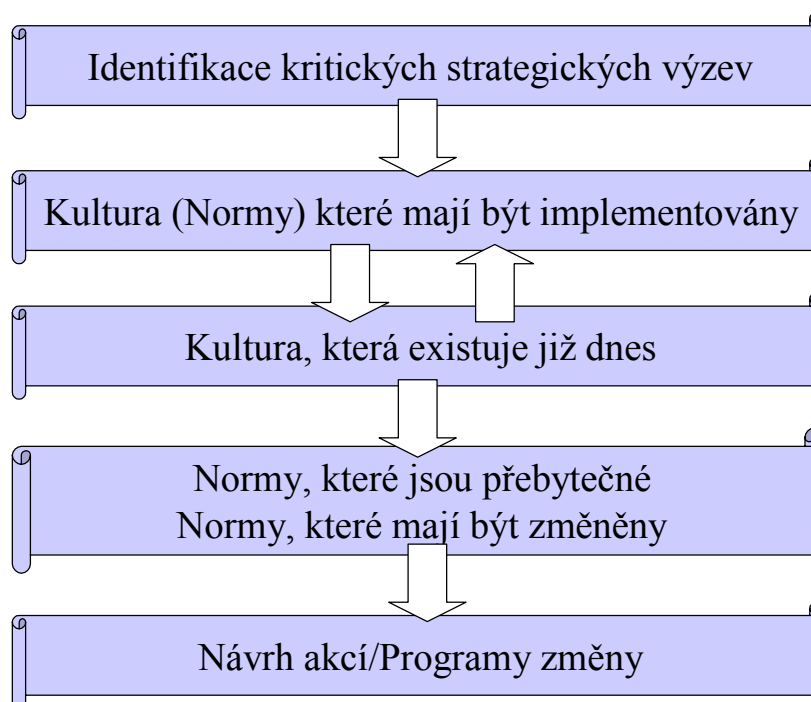
1. může napomáhat nebo brzdit implementaci strategie
2. může prohlubovat motivaci a pocit spoluzodpovědnosti uvnitř skupiny nebo mezi členy organizace.



Obr. F.4. Postavení kultury v architektuře firmy

Úspěšné strategické změny mohou být učiněny jen tehdy, když vnitřní hodnotový systém firmy - její sdílená kultura - odráží nové reality. Dobře postavená kultura firmy může posílit motivační prvky při prosazování strategie firmy. Podle prosazování obou prvků lze z hlediska kultury rozdělit podniky do těchto tříd:

	Strategie	Motivace
Apatický	nízká	nízká
Anarchistický	nízká	vysoká
Odcizený	vysoká	nízká
Ascendentní	vysoká	vysoká



Obr. F.5. Diagnostikování vývoje kultury v organizaci

Ani kultura, která je v souladu se strategií firmy, nezabezpečí vynikající výsledky v dlouhodobém horizontu, pokud v ní nejsou zahrnuty normy a hodnoty, které podporují inovace a změny.

Kultura je srovnávána s ideologií firmy a vzniká ve firmě s velkou časovou konstantou (5 - 10 let). Existují firmy, které extrémně prosazují vliv kultury a ideologie při motivování pracovníků pro cíle a strategii firmy (IBM, GE, GM, Procter & Gamble, McDonald a další).

V současnosti existuje i určitá kritika pojetí kultury, která varuje před velkým prosazováním mýtů, hrdinů minulosti, symbolů a pod. Větší důraz je nutno klást na inovační myšlení do budoucnosti.

Porovnání pojetí kultury firmy:

Staré pojetí kultury	Nové pojetí kultury
zvyky minulosti	genetický kód budoucích akcí
sdílení tradic	sdílení vize
sdílení mýtů	rozvoj a střety idejí
sdílení rituálů	inovační jednání
sdílení hrdinů	týmy šampiónů

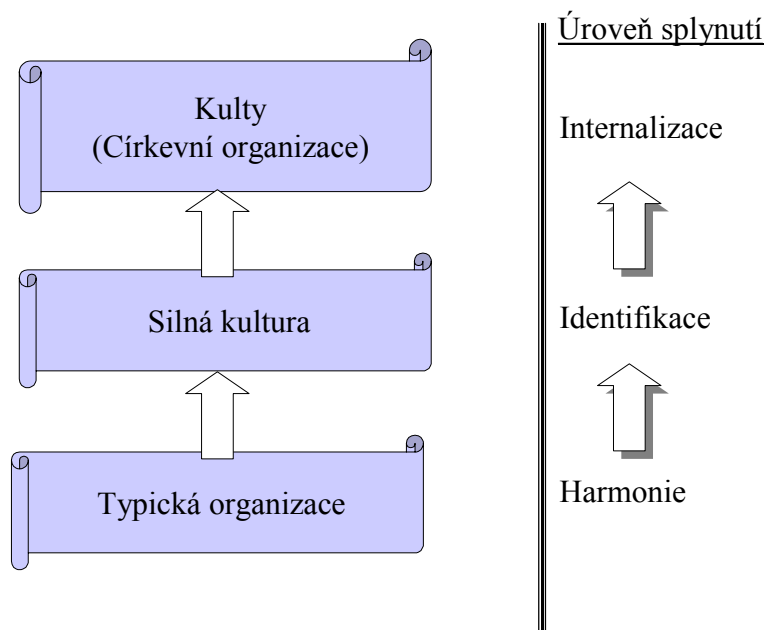
Kultura firmy jako účinník ekonomiky

Současný podnik lze dělit na technický a lidský subsystém. Jedině lidský potenciál je schopen ovlivnit a efektivně využít materiální sílu podnikových zdrojů. Kultura firmy se svými podněcujícími stimuly, dobrovolnou lidskou tvořivostí a vírou v ideologii podniku je energizačním činitelem interních sil.

Člověk jako nositel kultury a subjekt, který usiluje o dosažení cílů firmy, touží po vysoké kvalitě života. Svoji energii by měl člověk využít ve prospěch podnikové vize bez velkých ztrát. Je to právě kultura firmy, která může ovlivnit interní poměry firmy tak, že při lidském úsilí bude zmařeno minimum lidské energie (minimalizace podnikové entropie). Současné poznatky v této oblasti však ukazují, že kultura firmy působí u většiny podniků nedokonale. Dokonce se zaznamenává, že víc než 50 % lidské energie je zmařeno nebo není využito při práci v běžných podnicích efektivně. Rezervy ve využití tohoto prvku, který je důležitým aspektem v oblasti vedení pracovníků, by měly být výzvou pro managery budoucnosti.

Motivační prvky podmiňující inovační prostředí ve firmě

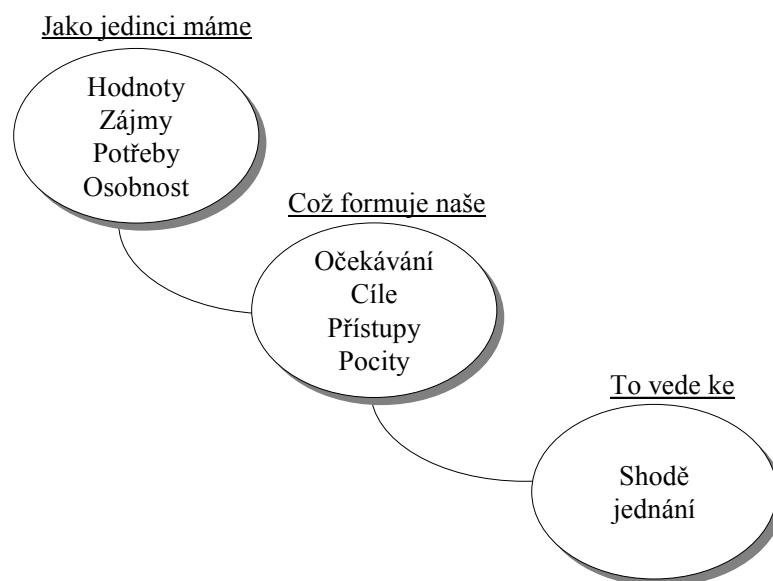
Psychologické pouto jedince k firmě typicky sestává z pocitu loajality, vjemu pracovního zařazení a důvěry v hodnotu firmy. Jsou v něm promítnuty i dřívější postoje. Podle síly připoutání jedince k firmě se označují tři stadia: **harmonie, identifikace, internalizace.**



Obr. F.6. Stadia splynutí jedince s firmou

Konvenční model motivace:

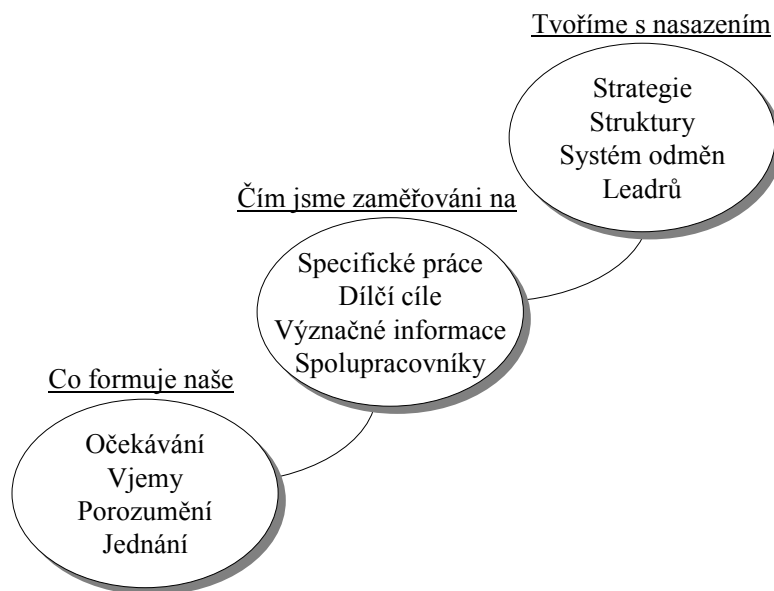
- odráží intuici individua
- navozuje pocit vyrovnanosti a pohody
- není příliš účinný



Obr. F.7. Konvenční model motivace

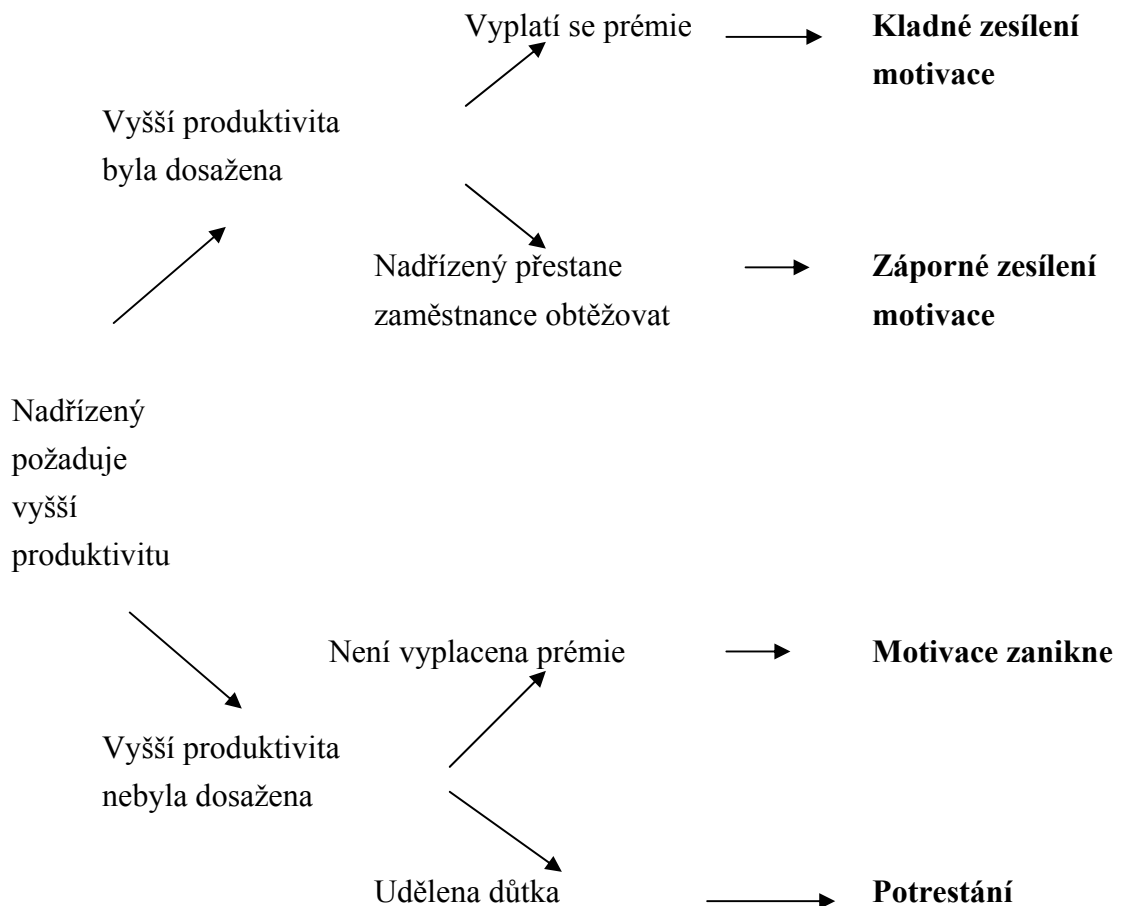
Alternativní model motivace:

- je méně intuitivní
- je užitečnější z hlediska managerů
- je působivější



Obr. F.8. Alternativní model motivace

Schematický popis možností postupu při motivování k dosažení vyšší výkonnosti:



Obr. F.9: Motivace k dosažení vyšší výkonnosti

Pracovní nasazení jedince vychází ze tří faktorů:

1. **Svobody volby**, která může vést k:
 - pocitu osobní zodpovědnosti
 - pozitivnímu přístupu při volbě
 - odbourání alibismu v jednání
2. **Zviditelnění** rozhodnutí jednotlivce před ostatními:
 - ztěžuje omlouvání neproveditelnosti
 - zvyšuje motivaci zapojení se
 - poskytuje modelové zkušenosti pro ostatní
3. **Neodvolatelnost** rozhodnutí:
 - zabraňuje uvažovat o alternativách
 - zaměřuje energii do zvoleného směru

Rozvíjet angažovanost jedince prostřednictvím svobody volby znamená:

- navrhovat systémy a procedury, které nutí lidi provádět trvale změny
- nebát se používat systém odměn za plnění úkolů
- získávat inkrementální změny
- nenutit lidi obhajovat názory, se kterými nesouhlasí
- ubezpečit se, že lidé mají realistické představy před tím, než se pro něco rozhodnou a předcházet tím budoucím překvapením

Rozvíjet angažovanost jedince prostřednictvím zviditelnění se znamená:

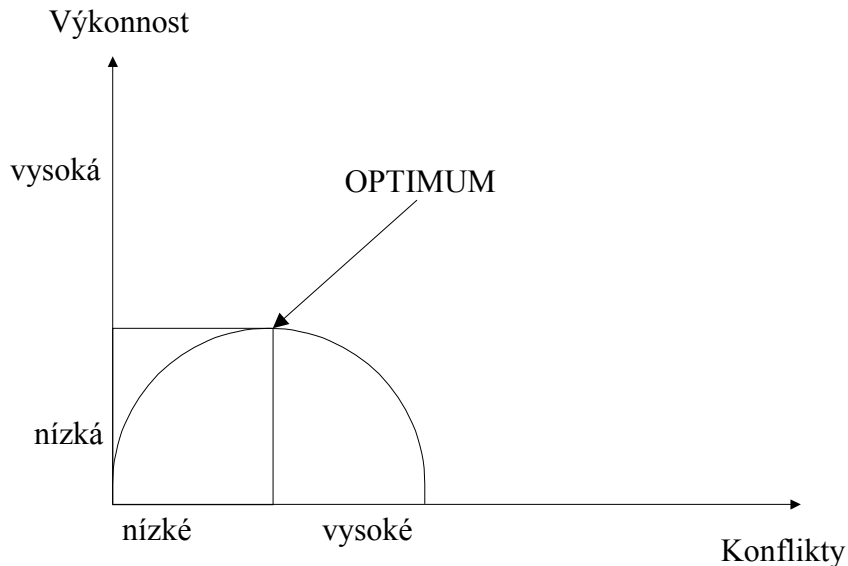
- zveřejňovat činnosti subjektu před jeho kolegy, ostatními zaměstnanci, zákazníky a blízkými
- využívat slavnostních příležitostí k prohlubování smyslu sounáležitosti a identifikace
- posilovat veřejné projevy loajality
- posilovat rozvoj sociálních vztahů mezi členy týmu
- využívat odsouhlasování kolektivem při budování zpětnovazebních procesů

Rozvíjet angažovanost jedince přes neodvolatelnost znamená:

- označit některá rozhodnutí za důležitá
- odhodlat se činit rozhodnutí podle priorit
- vzbudit přesvědčení, že osobní nasazení je zapotřebí na dočasnou dobu
- navrhovat takový systém odměn, který neumožní polevit v nasazení
- zdůrazňovat možnost kariérního růstu
- vyzdvihnout osobní oběti, které vyžaduje vysoké nasazení

Konflikty při vedení pracovních skupin

Obecně se dává přednost tomu, aby spolupráce uvnitř týmů byla bez konfliktů. Praxe však ukazuje, že toho prakticky nelze dosáhnout. Interpersonální i skupinové konflikty se vytvářejí vždy a dokonce nemusí být záporným jevem. Klidné a bezkonfliktní prostředí může být naopak cestou k apatii. Ukazuje se, že existuje určitá míra konfliktů, které zaručují optimální výkonnost skupiny nebo týmu.



Obr. F.10. Vliv konfliktů na výkonnost kolektivu

Podle toho, v jaké situaci se nachází řízená organizační jednotka, musí manager řešit následující tři situace:

1. Povzbuzení konfliktů

Při příliš zklidněném a tím málo aktivním prostředí je nutné povzbudit konflikty např. tím, že se zvýší konkurence mezi pracovníky. Musí se uvažovat o přijetí nových pracovních sil nebo změně zaběhnutých řídicích procesů.

2. Snížení konfliktů

Je možné omezit konflikty, když se zvýší objem zdrojů pro řešení úkolů, věnuje se větší pozornost spolupráci mezi jednotlivci i odděleními a zaměří se pozornost celého kolektivu na dosažení cílů.

3. Řešení konfliktů

Musí se hledat kompromisy vedoucí ke zlepšení vztahů pracovníků, hledat opatření, která zabrání dalším střetům. Někdy je třeba odstranit klíčové osobnosti konfliktů.

Otázka 1:

Odpověď **a)** volí většinou firmy zaměstnávající pracovníky s průměrně nižší kvalifikací, jejichž doba zacvičení se a zvládnutí pracovní problematiky je relativně krátká. Styl vedení firmy je spíše charitativní, zaměstnanci nemají velký prostor se mimo svoji zadanou pracovní činnost projevit.

Odpověď **b)** vystihuje typicky liniiovou strukturu firmy; za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení firmy relevantní. Pokud vzniknou problémy, jsou řešeny s prioritním cílem zabezpečit plynulost pracovního procesu.

Firmy, které zvolí odpověď **c)** mají zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a s těmito informacemi mohou dále pracovat. V odpovědi se již nerozvádí, jak jsou získané informace dále zpracovávány. Volnost ve způsobu reakce na získané informace skýtá prostor k formalismu.

V odpovědi **d)** je zakomponována řízená zpětná vazba. Získané informace jsou využívány k úpravám plánů profesního růstu zaměstnanců, čímž firma vytváří aktivní personální politiku.

Otázka 2:

Předpoklad pro výběr odpovědi v **Otázce 2** je dán **Otázkou 1**. Firmy, které se hlouběji nezabývají sledováním spokojenosti svých zaměstnanců, nemají zájem ani o jeho systematické motivování. Pracovník je přesně úkolován a podle plnění úkolů je hodnocen. Tomu odpovídá Odpověď **a)**. Firma zde nemá zájem podněcovat iniciativu svých zaměstnanců, spíše se snaží dosáhnout jejich maximální využitelnosti.

Odpověď **b)** znamená, že firma má systém hmotné stimulace, který pozitivně ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců. Pokud jsou parametry tohoto systému vhodně zvolené, může být takový systém i funkční. Po splnění základních ambicí zaměstnanců však již obvykle další možnosti nenabízí.

Firma motivující své zaměstnance podle odpovědi **c)** rozlišuje přínos jednotlivých zaměstnanců a snaží se vytvářet podmínky pro vnitřní stabilitu. Motivace zde vyrůstá ze zajištění základních potřeb zaměstnanců, čímž je vytvářen prostor pro jejich tvůrčí nasazení. Problémem zde může být fakt, že firma bude za poskytnuté výhody vyžadovat jen vyzrálé a zacvičené pracovníky, takže vytváření nadstandardních podmínek se pak děje na úkor dalšího profesního růstu zaměstnanců. Rutinní přístup pak bude potlačovat kreativitu a může snížit i inovační náboj podniku.

Odpověď **d)** vyjadřuje důraz na odborný a profesní růst zaměstnanců. Firma dává svým zaměstnancům prostor realizovat se v jejich odbornostech a přinášet tak prospěch firmě. Klima příznivé pro kreativitu a rozvoj inovací je zde nejpříznivější.

Otázka 3:

Odpovědi na tuto otázku reflektují styl řízení ve firmě.

Odpověď **a)** vyjadřuje liniové uspořádání firmy. Odpovědnost zaměstnanců je omezena na nezbytné minimum, veškeré pracovní činnosti jsou řízeny a kontrolovány managementem firmy. Management je kumulací svých řídicích a výkonných pravomocí natolik přetížen, že nemá obvykle prostor pro sbírání a generování inovačních podnětů a

jejich další rozpracování.

Klasickou liniovou organizační strukturu firmy popisuje i odpověď **b)**. Soubor výkonných pravomocí je přesunut na střední článek řízení. Přenos informací se tím zpomaluje a navíc do takto nastavených informačních kanálů může proniknout zkreslení původního obsahu informací, které vrcholový management využívá pro strategické řízení. Inovační podněty procházejí „filtrem“ skrze řadu subjektů, čímž vzniká riziko, že se minou cílem svého určení.

V odpovědi **c)** je naznačena možnost vytvářet na pracovišti maticové organizační struktury. To již předpokládá jistý stupeň delegování pravomocí, i když určující linií zůstává základní liniová organizační struktura. Kontrolní mechanismy řeší mj. konflikty, které mohou vznikat při překrývání se úkolů zadaných z různých míst jednotlivým pracovníkům. Funkčnost je do značné míry ovlivněna organizačními schopnostmi vedoucích pracovníků.

Odpověď **d)** vyjadřuje plochou organizační strukturu ve firmě. Zaměstnanci přebírají řadu odpovědností a při plnění úkolů musí kreativně myslet a jednat. Inovační náměty, které při tom vznikají jsou prosaditelné, pokud je ve firmě funkční obousměrný přenos informací.

Otázka 4:

Odpověď **a)** se bude nejčastěji vyskytovat u firem s charismatickým vedením a liniovou organizační strukturou. Jakýkoliv konflikt, který může vychýlit trajektorii firmy, je považován za nebezpečný a pro firmu škodlivý. Potlačování konfliktů přispívá k vysoké disciplíně ve firmě, snižuje však kreativitu jejich pracovníků.

Podle odpovědi **b)** je řešení konfliktů na pracovišti plně v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka. Podle jeho povahy pak záleží na tom, zda budou konflikty nekompromisně potlačovány, nebo analyzovány a řešeny. Vzhledem k hierarchii pracovních vztahů je nejčastější, že vrcholový management o vzniku konfliktu nebývá informován, čímž je omezen prostor využít příčiny konfliktu jako příležitosti ke změně ve firmě.

Ve firmách, které zvolí odpověď **c)**, má management možnost provádět analýzy příčin jejich vzniku, což předpokládá mít vnímavý informační kanál. Přínos konfliktů pro firmu tkví v tom, že navozují příležitost k naplánování a provedení změny ve firmě. Podle charakteru konfliktu je management oprávněn do něj zasahovat. Vznik konfliktů je zde chápán pasivně, vycházejí z určitých příčin bez jejich programového plánování.

Management firem, které zvolí odpověď **d)**, konflikty určitého charakteru podporuje a plánovitě vyvolává. To si ale může dovolit pouze tehdy, když má o situaci ve firmě jasný přehled a když je schopen vyvolaný konflikt v každém okamžiku zvládat. Konflikty se pak mohou stát zdrojem podnětů pro inovace posilující pozici firmy.

Otázka 5:

Odpověď **a)** vyjadřuje stav ve firmách, které nemají implementován informační systém. „Klasický“ přenos informací ztrácí na účinnosti s rostoucím počtem stupňů, přes které musí informace projít. Naléhavost doručit informaci a obdržet zpět reakci na ni obchází nastavené informační kanály použitím přímých spojení, která pak snižují informovanost dalších zainteresovaných složek firmy.

Odpověď **b)** uvedou firmy mající v omezené míře zavedený a využívaný informační

system. Obvykle se jedná o počítačovou síť pro přenos určitých informací na omezený počet terminálů. Další přenos informací se děje postupem rozvedeným v bodě **a**). Rozhodovací procesy jsou v obou případech navíc závislé na výsledcích porad uvnitř firmy, což snižuje efektivní pracovní čas managerů.

Firma, která zvolila odpověď **c**), se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem. Z jeho nastavení není jasno, zda je možné vyhodnocovat účinnost přenosu informací a kolik času pracovník stráví při práci s informacemi.

V odpovědi **d**) je vyjádřen stav ve firmě při ideálně zavedeném a funkčním informačním systému. Pro informaci lze uvést, že firem s takto fungujícím informačním systémem je cca 10%.

Otázka 6:

Odpověď **a**) naznačuje, že se firma svojí budoucností příliš nezabývá. Aktuální problémy stravují čas managerů a v přístupech k řízení pak převládá operativa. Inovační činnosti v takovém prostředí nebývají cíleně rozvíjeny .

Podle odpovědi **b**) buduje firma alespoň svoji image na veřejnosti. Postoj firmy je nesprávný v tom, že je oddělován růst managementu od růstu zaměstnanců firmy. Tento rozdíl je pak citelně vnímán a snižuje stupeň identifikace pracovníků s firmou.

Firma volící odpověď **c**) se snaží budovat firemní kulturu jako součást svého plánu rozvoje. Přitom se bere v potaz omezenost zdrojů firmy. To znamená, že budování firemní kultury zde nepatří mezi prioritní strategické programy. Těžiště firmy tak spočívá v současnosti.

Odpověď **d**) zakotvuje promyšlenou strategii firem, které se chtějí prosazovat i v budoucnosti. Chápou firemní kulturu nejen jako prostředek propagace firmy, ale rovněž i jako nástroj zvyšování její výkonnosti. Přitom je akceptováno vědomí dlouhodobosti tohoto procesu.

CELKOVÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKU MAPUJÍCÍHO INOVAČNÍ POTENCIÁL FIRMY

Tento dotazník zahrnuje několik problémových okruhů, které souvisí s inovačním potenciálem firmy. Vyplněním dotazníku lze získat přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, jaké prostředí pro efektivní uplatnění inovací si firma vytvořila a jak je schopna inovace do svých činností implementovat.

K jednotlivým dílčím problémovým okruhům jsou nabízeny vždy čtyři alternativy odpovědí. Po jejich posouzení se provede zaškrtnutím výběr té varianty odpovědi, která nejvíce vystihuje situaci ve firmě. Pro možnost uvedení doplňujících informací nad rámec předtištěných odpovědí jsou k dispozici za každým blokem volné řádky.

Normativním návodem pro způsob identifikace inovačních procesů ve firmě je soubor evropských norem EN ISO 9000:2000, které popisují zásady a specifikují terminologii systémů managementu jakosti. Cílem inovačních aktivit se zde rozumí zvyšování spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

V souladu s normami EN ISO 9000:2000 lze podle zvolených odpovědí firmy klasifikovat do 4 tříd:

- **Třída „C“:** Do této třídy jsou zařazeny firmy, které ve sledované oblasti volily převážně odpovědi **a**. Jejich prostředí ve sledované oblasti není nastaveno pro implementaci inovačních aktivit a firmy, pokud se chtějí inovačními aktivitami zabývat, musí provést razantní změny v činnosti a organizaci příslušné oblasti. Teprve po provedení doporučených změn se může firma dále systematicky inovacemi zabývat. Instruktáž k realizaci takových změn nepatří do osnov projektu U-SME.
- **Třída „AB“:** Do této třídy jsou zařazeny firmy, které ve sledované oblasti volily převážně odpovědi **b**. Jejich prostředí sice není doposud nastaveno pro práci s inovačními podněty a s inovačními strategiemi, mají ale správnou orientaci pro završení potřebných změn jejich struktury a organizačních přístupů. Opět jim lze doporučit využít metodického vedení při zvládnutí těchto základních reorganizačních aktivit a následně se mohou bez potíží včlenit do procesů systematického rozvíjení svého inovačního potenciálu.
- **Třída „B“:** Firmy v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. V jejich odpovědích budou převažovat varianty **c**. Znamená to tedy, že v souladu s výchozí normou jsou schopny využívat změn a inovací pro zajištění své budoucí prosperity a v podstatě jsou připraveny podstoupit certifikační proces. Pro tyto firmy je smysluplné v rámci tohoto tréninkového programu svůj inovační potenciál dále rozvíjet.
- **Třída „A“:** Sem lze zařadit firmy s převahou odpovědí **d**. Tyto firmy splňují přísné požadavky normy EN ISO 9000:2000. S největší pravděpodobností mají podchycen svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvíjení. Trénink v rámci tohoto programu musí být úzce specificky zaměřen na konkrétní problematiku v inovačních aktivitách těchto firem v konfrontaci s chováním konkurence a budoucím vývojem odvětví.

Vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníku:

A) OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

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

Firmy ve třídě „AB“: Tyto firmy jsou schopny strategicky řídit svoji přítomnost a nejbližší budoucnost. V organizačních strukturách převládá liniový typ řízení, standardní cesty přenosu informací nejsou příliš účinné, proto v plánování převládá vzhledem k měnícímu se okolnímu prostředí rigidita. Projektové řízení lze za těchto okolností těžko etablovat a rozvinout.

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

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

B) OBLAST MARKETINGU

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

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

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

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

C) OBLAST TECHNOLOGIE VE FIRMĚ

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

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

Firmy ve třídě „B“: Firmy docenují význam změnových procesů a inovací v oblasti technologických procesů. Mají dokonce rozpracován systém sledování podnětů ke změnám, který je v kompetencích určených pracovníků. Jejich pozice ve firmě je umocněna tím, že není prováděn nezávislý controlling a tak nejsou zpochybňovány nastavené priority. Na rozvoj firmy jsou zabezpečovány zdroje, jejichž výše závisí na příležitostných i programových podporách. Efektivita inovační činnosti ve srovnání s konkurenty na trhu je limitována tím, že firma neaspiruje na pozici leadera, maximálně se zaměřuje na účinnou imitaci respektovaných tržních vůdců.

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

D) OBLAST KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

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

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

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

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

E) OBLAST LOGISTIKY (NÁKUPU, DISTRIBUCE, OUTSOURCINGU)

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

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

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

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

F) OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ

Firma ve třídě „C“: Firmy v této třídě nebudují svoji kulturu, protože se soustředí na obhájení své aktuální pozice a zabezpečení životaschopnosti firmy pro nejbližší budoucnost. Vedení firmy je založeno na charismatické pozici managementu – vlastníků, kteří mají pro vykonávání své úlohy nastaveny liniové vazby. Zároveň se ale hlásí k veškeré odpovědnosti za chod firmy a pro spolurozhodování zaměstnanců není vytvořen prostor.

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

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

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

POČÍTAČOVÁ PODPORA VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Pro práci s dotazníkem byly vyvinuty prostředky počítačové podpory, které může využít jak konzultant, tak samotné vedení firmy. Doporučujeme však firmám, aby pracovaly s konzultantem, neboť zvláště u firem, které nemají zkušenosti s uplatňováním podobných metod hodnocení, může dojít k chybné interpretaci výsledků.

Interaktivní práce s dotazníkem

Na adrese <http://iris.fst.zcu.cz/leon> uživatel najde interaktivní verzi dotazníku. Po zodpovězení všech otázek je vygenerována zpráva, založená na hodnocení uvedeném v metodické části této příručky.

Zpracování výsledků s pomocí programu Excel

K práci s dotazníkem lze využít připojeného souboru `hodnoceni_dotazniku.xls`, který shrnuje interpretaci odpovědí na jednotlivé odpovědi dotazníku.

Pokud uživatel v prvním sloupci "volba" listu "zprava" vyplní 1 u vybrané odpovědi a), b), c) nebo d) a použije voleb *Data - Filtr - Rozšířený filtr*, vyfiltruje se závěrečná zpráva podobně jako v případě interaktivní práce s dotazníkem a v listu "grafy" se vygeneruje přehledné grafické zobrazení, z něhož firma a konzultant získají rychlou představu o tom, v kterých oblastech je na tom firma dobře a kde zaostává.