

**DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ
PŘIPRAVENOSTI FIRMY
ÚSPĚŠNĚ IMPLEMENTOVAT
INOVAČNÍ STRATEGIE**

**Katedra managementu, inovací a
projektů
Fakulta ekonomická
KIP-001/2003**

Plzeň, 2003

OBSAH

ÚVOD	1
OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	3
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	10
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	12
OBLAST MARKETINGU	17
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI MARKETINGU	24
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	27
OBLAST VÝROBNÍ, VÝROBKOVÁ A ORGANIZAČNÍ	32
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI VÝROBNÍ, VÝROBKOVÉ A ORGANIZAČNÍ	42
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	45
OBLAST KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	50
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI KVALITA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	55
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	58
OBLAST LOGISTICKÝCH SYSTÉMŮ	62
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI LOGISTIKY	69
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	72
OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ	76
OTÁZKY PRO RESPONDENTY Z OBLASTI ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	89
NÁVOD PRO HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	92
CELKOVÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKU MAPUJÍCÍHO INOVAČNÍ POTENCIÁL FIRMY	96
POČÍTAČOVÁ PODPORA VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	98
INTERAKTIVNÍ PRÁCE S DOTAZNÍKEM	98
ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ S POMOCÍ PROGRAMU EXCEL	98
PŘÍLOHY	99
1. PŘÍKLAD SESTAVY VYHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI.....	99
2. HISTOGRAM VYHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI SPOLEČNOSTI PRO IMPLEMENTOVÁNÍ INOVAČNÍCH STRATEGIÍ.....	99
3. GRAF VYHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI SPOLEČNOSTI PRO IMPLEMENTOVÁNÍ INOVAČNÍCH STRATEGIÍ.....	99

Úvod

Tento dotazník zahrnuje několik problémových okruhů, které souvisí s mapováním připravenosti společnosti úspěšně využívat inovační strategie. Inovace tvoří kritickou kategorii nehmotných aktiv a pozitivní přístup společnosti k plánování a implementaci inovací v rámci svých strategických podnikatelských aktivit umožňuje managementu realisticky uvažovat o budoucnu společnosti a zároveň posilovat konkurenční pozici společnosti v daném oboru. Kritéria měření výkonnosti inovačních přístupů jsou obtížně stanovitelná. Tak například míra privátních znalostí je kritická pro inovační potenciál, ačkoli jsou tyto nejobtížněji identifikovatelné a kvantifikovatelné. Zatím je obtížně zobecnitelný postup, jak lze „privátní znalosti“, kterými disponuje jedinec efektivně sdílet jako explicitní znalost, kterou je možné formalizovat a sdílet v čase a v prostoru a přiřadit jí tedy univerzální hodnotové vyjádření.

Objevování vztahů mezi vědomostmi a inovacemi prostředky managementu znalostí nabízí společnostem příležitost, jak zaostřovat jejich tradiční inovační dovednosti a otevírat si nové cesty k podnikatelským úspěchům.

Inovační aktivity ve společnosti jsou mostem mezi tradicí a budoucností. Jsou úzce svázány s personální politikou managementu, motivací zaměstnanců, jejich kariérním růstem, zvyšováním odbornosti uvnitř společnosti i se zaměřením se na dovednosti, které dále prohlubují inovační potenciál prostřednictvím sdílení vědomostí a rozvojem multidisciplinárních zkušeností. 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. 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.

Každý úspěšný projekt musí mít inovační náboj. Předpokladem pro úspěšné nastartování projektu ve společnosti je aktivně budovaný pozitivní inovační potenciál.

Kvantifikovatelné ekonomické výsledky projektu jsou dosažitelné s určitým časovým prodlením. Přitom neexistuje přímo vysledovatelná vazba mezi úvodní iniciací projektu s inovačním nábojem a obdrženými ekonomickými výsledky projektu. Na druhé straně je zřejmé, že i dobře formulované projekty, které nejsou zasazeny do kultivovaného interního prostředí s pozitivním inovačním nábojem selhávají.

Vysledovat, formulovat a ověřit souvislost mezi inovačním potenciálem a jednotlivými oblastmi interního prostředí společnosti může být měřítkem připravenosti společnosti úspěšně implementovat podnikatelské strategie a vysoce zhodnocovat svá aktiva.

Potenciální inovace by se neměly hledat v řetězci hodnot jen jako technická hlediska ve vývoji výrobku, ale i např. zkoumat, jak společnost pracuje, jakým způsobem vytváří nové produkty, její výrobní procesy a marketing až k finální likvidaci výrobku. Celé rozpětí řetězce hodnot je uvedeno v tabulce 1.

Dotazník se soustřeďuje na mapování podnikatelského prostředí společnosti, jeho vyspělosti a schopnosti absorbovat nároky na úspěšnou implementaci inovačních strategií. Podnikatelské prostředí společnosti bylo sledováno ze šesti oblastí:

- a. Oblast strategie a plánování
- b. Oblast marketingu
- c. Oblast výrobní, výrobová a organizační
- d. Oblast kvality a životního prostředí
- e. Oblast logistiky
- f. Oblast organizace a lidských zdrojů ve společnosti

Výběr výše zmíněných oblastí nebyl náhodný. Vycházel jak z nejnovějších poznatků renomovaných poradenských firem (Ernst&Young, A.T. Kearney), tak i z definic a doporučení norem platných v zemích EU. Jimi se řídila rovněž i závěrečná metodika pro vyhodnocení dotazníku, která je zmíněna na konci tohoto dokumentu.

Použitelnost výsledky zjištěných pomocí tohoto dotazníku se předpokládá pro objasnění rozdílných ekonomických výkonností podnikatelských projektů implementovaných ve společnostech a dále při predikci efektivnosti nehmotného majetku, k jehož hodnotové analýze v současné době neexistuje relevantní metrika.

Oblast strategie a plánování

Strategie je nedílnou součástí manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání společnosti a na jejichž konci jsou požadované výstupy. Systém manažerských procesů by měl zajistit, že naplňování poslání se bude uskutečňovat efektivně. Strategie je proto jednou ze složek logické posloupnosti mezi posláním a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy či aktivity související s jejich podporou.

Poslání srozumitelně deklaruje proč společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování; současně tuto informaci sděluje zainteresovaným stranám (stakeholders). Poslání a sdílené hodnoty jsou v čase relativně stabilní. Vize nastiňuje představu o budoucím podnikání společnosti. Vize rozvoje společnosti musí zakotvovat jasně formulované a kvantifikované cíle. Strategie se vypracovává a v čase rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí. Strategie je založena na výběru aktivit, které bude společnost dělat a tím i současně vylučuje aktivity, které dělat nebude. Jádrem strategie je získání specifické strategické pozice, to znamená provádění odlišných aktivit než konkurence nebo provádění podobných aktivit odlišným způsobem a schopnost obhájit jedinečnost své pozice před konkurencí.¹ Obecně existují tři zdroje tvorby strategické pozice, které se však vzájemně nevylučují a často se překrývají:

- vymezení škály výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům;
- uspokojení většiny nebo všech potřeb určité skupiny;
- segmentaci zákazníků, kteří jsou dosažitelní specifickým uspořádáním přístupu k nim.

Na společnost je třeba nahlížet jako na celek a ne jako na souhrn jejích některých výjimečných částí. To předpokládá především:

- srozumitelný soulad mezi každou aktivitou a celkovou strategií, který zajišťuje, že se konkurenční výhoda kumuluje a usnadňuje komunikaci se zákazníky, zaměstnanci a akcionáři a dalšími zainteresovanými stranami;
- aktivity se navzájem posilují - doplňují jedna druhou způsobem, který vytváří reálnou ekonomickou výhodu (synergický efekt);

¹ M.E. Porter: What is Strategy, HBR /1996

- koordinace a výměna informací napříč aktivitami zesiluje optimalizaci systému (eliminace redundancí a minimalizace ztrát).

Strategická shoda mezi mnoha aktivitami je podstatná pro ochranu konkurenční výhody před napodobením konkurencí. Čím více se společnost opírá o systém integrovaných aktivit (provázaných vzájemně s jejich dalšími liniemi), tím udržitelnější je její strategická pozice (napodobení je obtížnější). Pohled na strategii jako systém aktivit objasňuje, proč musí být strategické procesy, systémy a struktura společnosti specifické. V úspěšných strategiích změny bývají zdůrazňovány následující hlavní rysy:

- Myšlení ve prospěch zákazníka – základní otázky jsou: „Co zákazník chce? Co jsou skutečné přednosti, které může společnost nabídnout prostřednictvím nových produktů a služeb?“ Společnost, která může jakkoli přinášet prospěch pro zákazníka zvyšuje tím přidanou reálnou hodnotu u svých výrobků. Je to jediné subjektivní vjem inovace ze strany zákazníka. Přesná definice zákaznických požadavků ve všech aspektech produktu umožňuje zkrátit vývojový cyklus a tím i snížit investice s tím spojené. Naplněním požadavků pro zákazníky jsou učiněny předpoklady pro efektivní návratnost investovaných prostředků při tržní realizaci produktu.
- Strategické myšlení – neexistuje obecný koncept na úspěšnou strategii. Marketingoví manažeři musí přizpůsobit zdroje organizace podmínkám trhu. Jedinou možností jak toho dosáhnout je neustálé objektivní plánování, pomocí kterého se určí cesty nejlépe vyhovující společnosti v danou dobu pro dosažení stanovených cílů rozvoje. Tyto plány zakládají následně středně a krátkodobé akce, kterými jsou přístupy pro naplnění strategických cílů uváděny v život. I když především v technických odvětvích dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, potřeba strategického plánování zůstává. Pouze ta společnost, která umí vyhodnotit změny v tržním prostoru v souladu se svými zdroji může dosáhnout výhodu a získat nové příležitosti. Aktivní přístup je zde prvořadý; společnost se musí snažit řídit prostředí a konkurenci, v opačném případě se rozhoduje o jejím osudu mimo její prostory.
- Odlišné myšlení – společnosti by se měly soustředit vždy na nekonvenční přístupy vymykající se obvyklým a zavedeným postupům. Důraz je při tom kladen na entrepreneurship oproti očekávání reakcí.

- Domýšlení detailů – je základem pro efektivní inovace, umožňující společnosti převádět přínosnost pro zákazníka do konečné inovační koncepce. Přesné definování jednotlivých komponent na všech stupních inovačního procesu zvyšuje možnost řídit cash flow společnosti. Plánovací proces se musí zaměřovat na omezování neurčitostí aplikováním nástrojů procesní analýzy a stanovením jednoznačných controllingových ukazatelů. Toto vede současně i celkovému urychlení inovačního procesu.
- Rozvíjení interní pozice společnosti – uvědomování si silných a slabých míst a jejich uvědomělé ovlivňování přispívá k omezování chybných rozhodnutí spojených s neefektivním proinvestováním zdrojů. Zároveň se pak potírá neúčelná operativa managementu, což mu umožňuje zaměřovat se na dlouhodobé cíle a programově zvyšovat hodnotu společnosti.
- Důraz na znalosti – jejich správné využívání u zaměstnanců zvyšuje přidanou hodnotu produktu, umožňuje reinvestovat větší objemy pro vytváření konkurenční výhody. Management společnosti musí řídit tok informací společností tak, aby se mohly ze strany zaměstnanců co nejrychleji a nejefektivněji vstřebat a zužitkovat. Objektivní nutností je racionálně investovat do rozvoje informačních systémů. Jejich bezproblémový rozvoj sám o sobě je konkurenční výhodou.
- Práce s lidmi – znalosti jsou funkční pouze ve spojení s jejich nositeli. Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem všech inovačních aktivit. Výběr správných lidí, jejich efektivní zapojení a motivace jsou potřebné přístupy v managementu inovací. Po organizační stránce je účelné přizpůsobit organizační schéma lidskému potenciálu, než se snažit přizpůsobit schopnosti zaměstnanců neefektivnímu organizačnímu uspořádání.
- Jednoduchá řešení – rychlá implementace změn, porozumění zákazníkům, a produkovat vyšší přidanou hodnotu jsou ústřední ukazatele managementu soudobých společností. Mít užší kontakt s trhem, sdílet znalosti a informace, soustředit se na akce spíše než na reakce a reflexe; tyto požadavky splňují lépe přehlednější a jednodušeji řízené společnosti, které nemusí vynakládat neefektivní úsilí na budování, udržování a rozvoj organizace.

Požadovaná, resp. trvale dosažitelná úroveň výkonnosti společnosti je negativně ovlivněna zejména tím, že:

- poslání, sdílené hodnoty a vize nejsou vyjádřeny tak, aby je bylo možno transformovat do akceschopné formy;
- strategie není propojena s cíli stanovenými pro jednotlivé stupně řízení;
- alokace zdrojů není z hlediska dlouhodobých priorit propojena se strategií;
- není zajištěna zpětná vazba mezi výstupy podnikatelské činnosti a výkonností nutnou pro dosažení strategických cílů;
- pozornost je primárně zaměřena zejména na krátkodobé finanční ukazatele.

Implementace strategie vyžaduje, aby všechny podnikatelské aktivity společnosti a její zaměstnanci byli uspořádáni a propojeni se strategií. V období rychlých změn technologie a způsobů regulace se formulace a implementace strategie musí stát kontinuálním a participativním procesem. Společnost potřebuje mít společný jazyk pro komunikaci strategie a totéž platí pro procesy a systémy, které napomáhají její implementaci a zajišťují k ní zpětnou vazbu.

Inovační strategie podnikatelského subjektu je osnovou jeho podnikatelské strategie a jako taková také musí být koncipována i implementována. Jako každá strategie uplatňovaná ve společnosti musí být orientována na získání podnikatelské příležitosti vznikající v okolí firmy.

Inovační strategie je ve vnitřním prostředí společnosti implementována jako soubor inovačních programů, pro jejichž realizaci jsou zpracovány inovační projekty. Inovační projekt může být úspěšný pouze tehdy, jsou-li jeho zpracovateli respektovány a dodržovány při konfrontacích s konkurenty o získání inovačního úspěchu zásady dané stanoveným plánem.

Dosažení výkonnostních cílů znamená koncentrovat se na efektivní vedení procesu směřujícího k produktové změně a nestačí přitom pouze plošně alokovat prostředky do vědy a výzkumu a pasivně očekávat výsledky.

V rychle se měnícím podnikatelském prostředí a v ekonomice založené na znalostech zpravidla nevede k úspěchu úzké zaměření strategie jen na dosažení finančních

výsledků. Výlučné spoléhání se na finanční ukazatele manažerského systému nutí společnost dělat špatné věci. Finanční ukazatele jsou zpožděné a poskytují informaci o výstupech (výsledcích), jako výslednici působení předchozích akcí. Tím podporují hlavně krátkodobé chování společnosti a obětují dlouhodobou tvorbu hodnoty. Je proto v moderním řízení nezbytné je doplnit o nositele budoucí finanční výkonnosti. Takovými jsou ty ukazatele, které měří strategii. Všechny cíle a ukazatele („tvrdé“ finanční i „měkké“ nefinanční) by měly být odvozeny z poslání a strategie společnosti. Vykročit tímto směrem se snaží principy Balanced Scorecard.

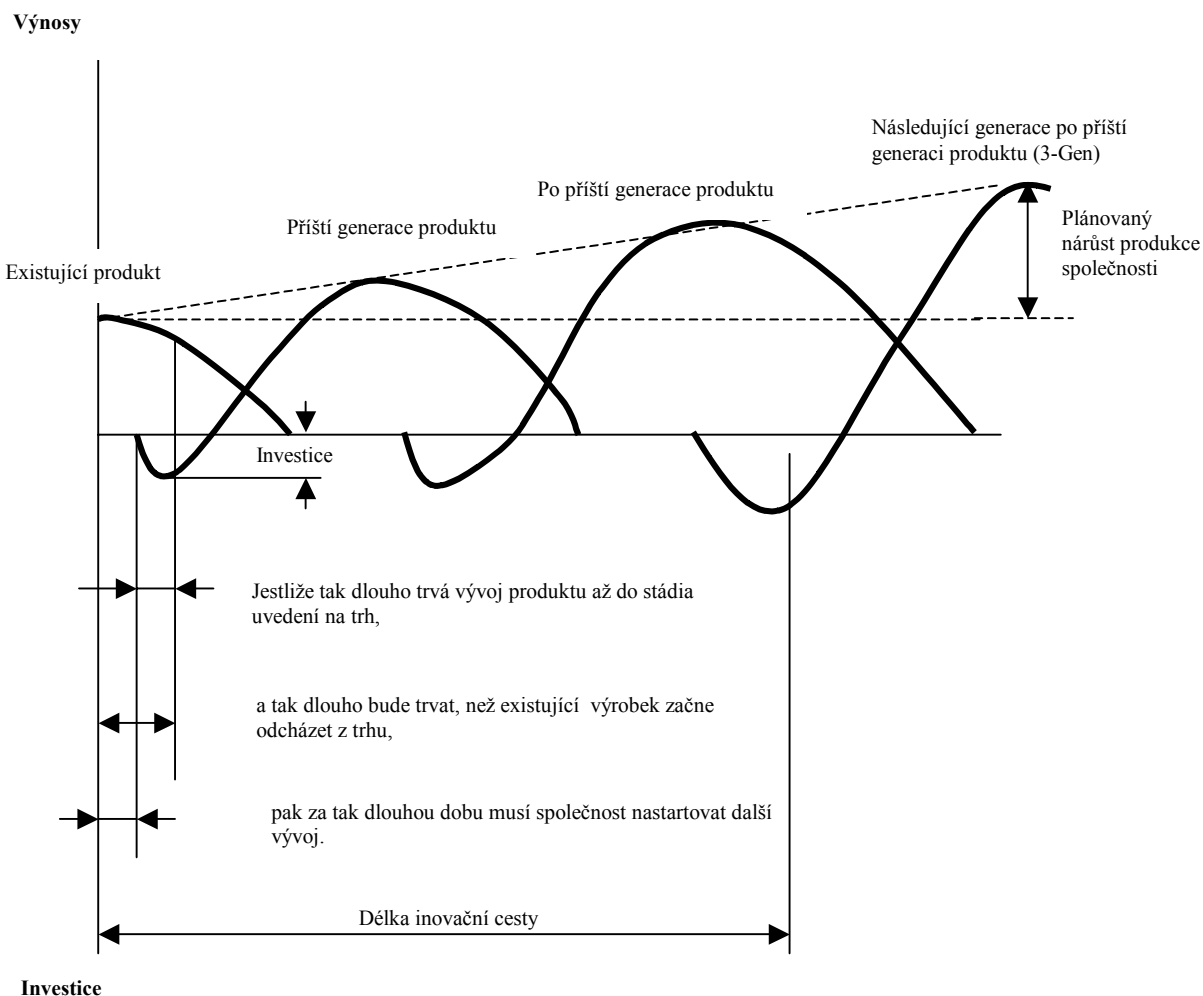
Plánování za současné horizonty

Výsledky výzkumů prokazují, že je jen velmi málo produktů, které nemohou být plánovány na 3 generace dopředu. Toto časové rozpětí bude kolísat v závislosti na typech produktů, kterými se společnost zabývá. Většinou jde o horizont okolo deseti let. Mnohé společnosti v zahraničí využívají procesy pro řízení svých nových produktů právě formou třígeneračních (3-Gen) výrobků nebo služeb. Jde o generaci produktu (služby) následující po generaci produktu, která se právě nyní vyvíjí².

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

Při plánování tří generací produktů dopředu je doba, která toto představuje, proměnná a závisí na typu produktu, který společnost nabízí. Je to znázorněno na obr. 1. Pečlivé naplánování délky inovační cesty umožní provést plynulou změnu i při radikální inovaci.

² Zdroj: British Standard BS 7000-1:1999



Obr. 1 – Délka inovační cesty

Finanční plány

Management společnosti by měl zajistit, aby se fondy určené k vytváření dlouhodobé koncepce a vývoji výrobku použily v souladu se záměrem. To předpokládá jasnou deklaraci a kontrolu. Jestliže by se fondy musely použít jinak, měl by se vzít v úvahu dopad na jednotlivé činnosti a na celkový inovační program a v takovém případě plány revidovat.

Je životně důležité, aby financování inovačních aktivit a zvláště vytváření koncepce nových produktů byly součástí plánu společnosti, podnikatelských a operačních plánů. Spravování tvůrčích projektů ze dne na den a nekorektním způsobem vede zřídka k úspěšnému výsledku. Proto musí být ve finančních plánech a v hlavním inovačním programu předem stanoveny požadavky na zdroje, peněžní toky podmiňující navržení a

vyvinutí produktu v dlouhodobém časovém horizontu a stejně tak i podnikatelské systémy a procedury, které umožní, aby tato činnost byla efektivní. Toto také zajistí, aby byly fondy k dispozici ve vhodnou dobu.

Představitelé společnosti musí předem vyjasnit, jaké aktivity budou hrazeny z centrálních (podnikových) fondů a od kterých částí podniku se bude očekávat, že úměrně přispějí do rozpočtu.

Dále se musí požadované financování rozdělit mezi kapitálový a příjmový účet. Kapitál by měl být určen pro předpokládané změny v zařízení a vybavení pro vytvoření konkurenční výhody ve zlepšené technologii a technologických systémech. Všechny tyto faktory by měly být zdůrazněny v hlavním inovačním programu, aby bylo jasné, kdy budou finanční prostředky požadovány. Tam, kde je to vhodné, měly by se sumy přepočítat podle časové hodnoty peněz na čistou současnou hodnotu.

Kapitálová aktiva vyčleněná pro inovace by se neměla používat pro operativní účely, jestliže by to ohrozilo inovační program. Avšak hrazení kapitálových nákladů sdílením zařízení a výdajů by mohlo, kde je to možné, optimalizovat náklady a výnosy z inovačních aktivit.

Finanční plánování pro produkty v dlouhodobém časovém horizontu a stanovení nákladů na tvorbu dlouhodobé koncepce trhu a produktu by se mělo podpořit jednoduchým a pochopitelným systémem tvorby rozpočtu. Nápomocný je i návod se seznamem nákladů na různé elementy a správné rozvržení režijních nákladů.

Mezi body, které by měly být specifikovány ve finančních plánech, patří následující:

- a) úrovně, časové údaje a analýza nákladů;
- b) předpokládaný trh a podíl na něm, objemové ukazatele (prodej, úroveň tržeb);
- c) předpokládaný dosažitelný minimální zisk;
- d) splátkové kalendáře;
- e) odhad spojeného rizika;
- f) jiná rozpočtová omezení;
- g) doba návratu investice a/nebo kapitálu;
- h) maximální rozpočet projektu, řízení výdajů a nákladů;

Otázky pro respondenty z oblasti strategie a plánování

1. představa o budoucnosti společnosti

- 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 společnosti

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

•

.....

4. změny plánu

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

•
.....

5. finanční ukazatele plánu

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

•
.....

6. plánování ve společnosti

- 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

•
.....

Návod pro hodnocení dotazníku

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 intenzivně přítomností a budoucnost společnosti 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 ve společnosti existuje spíše charismatické vedení. Cíle, které si společnost vytkla, 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 společnosti. 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**.

Společnosti, 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 nepřípustná. K motivaci se

používají pouze hmotné stimuly a v případě jedno- či oboustranné nespokojenosti odchod pracovníka neohrozí chod firmy.

Společnosti 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 společnost nevytváří.

Odpověď **c)** naznačuje, že zaměstnanci jsou o záměrech společnosti 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 společnosti vytváří předpoklady pro využívání motivačních faktorů a pro soustavné budování firemní kultury.

Otázka 3:

Cílem této otázky je zjistit, zda je společnost 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 upřesnění dalšími doplňujícími otázkami.

Odpověď **a)** vyjadřuje situaci společností, 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 společnosti jsou odkládány za vyřešení problémů současnosti.

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

Pokud společnost 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.

Společnost, 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 společnosti.

Otázka 4:

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

Odpověď **a)** naznačuje charismatický model řízení společnosti. 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 společnosti, které si uvědomují nedostatečně vybudované informační zpětné vazby. Rizikovitost 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 společnost 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 dopředu, čímž vznikají ztráty ze „setrvačnosti procesu“.

Společnost 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 společnosti. Uvědomělost postavení a vývoje společnosti tkví ve znalosti její finanční síly, schopnosti odhadu rizik a vytváření prostředků k jejich minimalizaci.

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

Společnost volící variantu **b)** si uvědomuje nutnou potřebu výkonnosti společnosti z hlediska budoucí bezpečné existence. Přitom vychází z uplynulého vývoje, dané nákladovostí výroby a výše režijních nákladů. Rizika se snaží eliminovat především defenzivními strategiemi. Prostor pro inovace není uvědoměle budován.

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

Odpověď **d)** uvedou společnosti, které dopředbě 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 společnost zabývá účelností plánování svých procesů. Tím jsou podmíněny schopnosti společnosti vypořádat se s turbulentním prostředím a podchycovat a reagovat na inovační podněty z vnějšího prostředí.

Odpověď **a)** podtrhuje nepřipravenost společnosti ke zlepšování výkonnosti.

Upřednostňuje se rigidita plánovacích procesů. Změny jsou chápány jako rušivý element, se kterým se společnost musí vyrovnávat. Rizikovost 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 společnost 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.

Společnosti 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 společnosti. 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.

Oblast marketingu

Termín marketing byl vytvořen v sedmdesátých letech XX. století v obchodní praxi. Dosud neexistuje jednotná univerzálně použitelná definice. Termín marketing má přinejmenším pět významů:

- Marketing v první řadě je koncepce. Je to přemýšlení a jednání v rámci trhu. Protože trh sestává z konkrétních zákazníků, jde tedy o přemýšlení a jednání z hlediska relevantního zákazníka nebo spotřebitele, ale se zřetelem k zisku.
- Na marketing lze také pohlížet jako na činnosti, které jsou zaměřeny na podporu, usnadnění a provedení směnné transakce. Směnná transakce je činnost, jíž se společnost snaží dosáhnout svých cílů uspokojením potřeb zákazníka prostřednictvím směny.
- Třetí v pořadí je marketing jako funkce v rámci společnosti. Jsou to všechny činnosti ve společnosti, které jsou podnikány za účelem dosažení specifického cíle, kterým jsou v případě marketingu úkoly spojené s prodejem zboží nebo službami.
- Na čtvrtém místě může být marketing považován za soubor problémů, u kterých na základě řady společných charakteristik lze použít společný přístup. Podle Američana *Kotlera* jsou zde zřetelné dvě vývojové tendence:
 - Rozšíření typů dodavatelů
 - Rozšíření typů veřejností, tj:
 - Skupiny, které společnost podporují
 - Vlastní zaměstnanci společnosti
 - Zprostředkovatelské skupiny
 - Zákazníci, případně jiné odběratelské skupiny
- Na pátém místě je marketing jako oblast vědeckého výzkumu, zahrnující mikro-, meso- a makroúroveň.

Pokud se uvažuje o úspěšném prosazení podnikatelských subjektů na trzích, pak je důležité sledovat reakce jak na externí prostředí, tak i na své interní prostředí.

Podnikatelský úspěch v dnešních podmínkách globálních trhů, kde nabídka výrazně převyšuje poptávku, může každá společnost dosáhnout jen účelnou a efektivní aplikací tří základních nástrojů, které jsou:

- inovace
- organizační a finanční transformace
- strategická aliance

Společnost musí inovovat nabízené produkty (zboží a služby) v souladu s vývojem (a často i s předstihem před jeho zviditelněním) zákaznických potřeb, přání a požadavků. Musí přitom měnit své vnitřní prostředí tak, aby na tento vývoj dokázala reagovat včas a adekvátním způsobem. K tomuto účelu chybějící zdroje již nemůže dlouho vytvářet, ale musí je získávat téměř okamžitě realizací účelových strategických spojení s vhodnými partnery.

Inovace je na výše uvedeném výčtu představena jako první položka, což odpovídá jejímu významu pro podnikatelský úspěch společnosti. Správná orientace inovační strategie je nutnou, nikoliv však postačující podmínkou úspěchu podnikatelského subjektu v konkurenční soutěži na světových trzích. Úspěch v konkurenční soutěži je pro každou společnost nejen žádoucí, ale v dnešním prostředí globálních trhů doslova existenční nutností. Na světovém trhu platí nekompromisně: *Kdo nedokáže uspět, pro toho je soutěž (mnohdy i trvale) nepřístupná!*

Inovace je vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího, která v sobě vždy potenciálně obsahuje schopnost obrátit na sebe pozornost zákazníka. Úspěšná inovace dokáže pozornost zákazníků připoutat na delší dobu, což vede k alespoň dočasnému posílení konkurenční pozice firmy. Udržet si takto získanou konkurenční pozici a případně ji ještě vylepšit ovšem vyžaduje, aby inovační úsilí firmy bylo strategicky usměrněno. Většina námětů na inovaci produktů vychází přímo od zákazníků. Při sběru inovačních podnětů se v podstatě uplatňují dva aspekty:

- Tlak trhu, který vede ke vzniku podnětů pro průběžné inovace
- Tah vědeckotechnického rozvoje, který je zdrojem podnětů pro podstatné inovace

Průběžné inovace jsou adekvátní reakcí na změny v potřebách a přáních zákazníků a jsou následnou odezvou firmy na vývoj zákaznických postojů.

Podstatné inovace se oproti tomu zaměřují na vznik nových zákaznických potřeb a jsou tak reakcí s předstihem - reagují na předpokládaný vznik potřeb, které zákazníci

doposud nepocit'ují. Proto jsou podstatné inovace mnohem riskantnější. Při úspěšném vstupu na trh jsou však také zdrojem vysokých příjmů a zisků.

Inovace, má-li být úspěšná, musí být nejen proveditelná, ale její výsledek - tedy nový produkt musí být prodejný. Musí vzbudit pozornost u zákazníků a vyvolat jejich ochotu pořídit si tento produkt. V inovačním projektu proto nesmí být opominut důležitý aspekt ovlivňující pojetí jeho výstupu - tj. chování zákazníků na cílových trzích. Stav na dnešních světových s vysoce převažující nabídkou nad poptávkou nutí každou firmu připravující vstup nového produktu na trh, aby její inovační úsilí bylo důsledně orientováno na zákazníka. Při uplatnění podnikatelského přístupu v pojetí orientace na zákazníka musí docházet k daleko těsnějšímu provázání marketingových a výrobních činností. V souvislosti s touto změnou podnikatelské orientace, tedy konkrétně ne na abstraktní trhy, ale na konkrétní zákazníky, musí nezbytně dojít také ke změně pojetí existující podnikové kultury a s ní spojeného fungování informačních systémů.

Orientace na zákazníka je výsledkem dlouhodobě koncipované, pečlivě připravené a důsledně provedené organizační změny. Změnu v postojích zaměstnanců k výkonu svých každodenních pracovních činností představuje především to, že si každý pracovník firmy neustále musí klást otázku: *Jak mohu vykonáváním svých pracovních činností co nejlépe přispět ke spokojenosti zákazníka s produkty firmy?*

Zajistit konkurenceschopnost nového produktu prostřednictvím orientace procesů jeho vývoje na zákaznickovy potřeby je jedním z hlavních záměrů managementu inovačních projektů. Předpokladem pro to je vhodný marketingový plán.

Inovační rozvoj je zaměřen na taková opatření v interním prostředí firmy, která ve svém důsledku povedou ke zvýšení kvality nabízených produktů, tedy jejich schopnosti plnit co nejlépe potřeby, přání a požadavky zákazníka, dále ke zkrácení dodací lhůty a ke snížení výrobních nákladů a tím i ke zvětšení manipulačního prostoru pro cenové úpravy.

Vlastní inovační rozvoj se může koncentrovat buď na vybrané produkty firmy, které mají potvrdit její postavení leadera v oboru anebo se zaměřuje na velkou diverzifikaci sortimentu produkce při snaze oslovit různými kategoriemi téhož produktu co největší okruh zákazníků.

Veškeré úvahy při koncipování strategií se odvíjí od schopnosti přesně popsat požadavky potenciálních zákazníků. Hodnota inovací je vyjádřena jejich komerční úspěšností, která se projevuje schopností získat větší tržní podíl. Každý subjekt působící v tržním prostředí musí nahlížet na inovace jako na komplex různých objemů investic vedoucích od úprav stávajícího produktu k základnímu výzkumu a podpoře umístování produktu na trh. Specifičnost procesu vylučuje kvalitativní posuzování jednotlivých inovací z hlediska ryze intelektuálního vjemu. Protože neexistuje zjištěná závislost mezi úrovní výdajů na vědu a výzkum a efektivnost procesu tvorby nového produktu, je důležitější způsob použití investičních prostředků než bezprostředně jejich výše. U odvětví s vysokou technologickou náročností (chemie, strojírenství, elektrotechnika, automobilový průmysl) je vysledována závislost mezi množstvím registrovaných patentů a úrovní prodejů produktů na trzích. Investice do vývoje nových patentů mají zde výrazný vliv na všeobecnou úroveň ekonomické výkonnosti podniků. Čím vyšší je zde počet aktivně zapojených elitních vědeckých pracovníků, tím vyšší je šance pro společnost uspět na trhu. Naopak u výrazně spotřebních oborů tato závislost vysledována není³.

Velké společnosti se zde stávají primárními tahouny technického pokroku, zatímco menší společnosti se při získávání kompetitivních výhod soustřeďují převážně na netechnické faktory. Vzhledem k omezenosti prostředků se u nich předpokládá vyšší efektivnost užití.

Pro definování pojmu atraktivita trhu je zapotřebí použít celé řady kvalitativních kritérií, které podpoří rozhodnutí, zda je potenciální trh atraktivní pro investování do inovací. Tato kritéria se mohou u jednotlivých společností odlišovat. Nejdůležitějšími prvky jsou velikost a rychlost růstu relevantního trhu, přístup na trh, rychlost umístování produktu na trhu, předpokládaná přidaná hodnota inovace, charakteristiky životního cyklu produktu, a stupeň synergie, který může společnost dosáhnout v rámci svého produktového portfólia.

Zisk je ústředním motivem většiny inovačních procesů. Tento může být dosahován různými způsoby od krátkodobých investic až k rozsáhlým projektům s dlouhodobou návratností. Dnešní společnosti často provádějí dodatečnou tržní segmentaci v rámci

³ Podle K. Pavitt, *Technical Innovation a British Economic Performance*, 1980

národních hranic. Rychle se měnící segmentace nejen, že ztěžuje identifikaci tržních segmentů, ale rovněž redukuje potenciální velikost každého tržního segmentu pro investice. Přístup na mezinárodní trhy v mnohém tento problém odstraňuje – i ten nejmenší segment je přístupný velkým obchodním aliancím.

Přímá korelace mezi velikostí trhu, resp. růstem trhu a úspěšnými investicemi do inovací sice dokázána nebyla, ale platí, že čím větší je nárůst trhu, tím větší je příležitost zavádět s úspěchem nové produkty. Vysoká míra zavádění nových produktů na trh nese s sebou velkou šanci dosahovat finanční úspěšnost a rovněž umožňuje i tvorbu nových příležitostí uplatnit se na trzích. Shrnuto, to znamená, že stupeň rozvinutí trhu nemá vliv na typ použité investiční strategie. Je to spíše jeden z mnoha faktorů, který musí být uvažován při investičním rozhodování společnosti. Nejdůležitějším faktorem při pro většinu společností není velikost tržního segmentu nebo jeho růst, ale predikovatelnost prostředí, do kterého má být investice učiněna.

Faktorem, který může zřetelně zpochybnit rozhodnutí pro dlouhodobé investice do jednotlivých tržních sektorů jsou substituty. Tento problém je nejvíce zřetelný v odvětvích, kde je vysoký podíl vzájemně se překrývajících produktů, tedy především ve spotřebním sektoru a všude tam, kde jsou bariéry přístupu na trh relativně nízké. Tam, kde může společnost identifikovat jedinečnou potřebu ze strany zákazníka, je nehledě na hrozbu substitutů vždy vysoká atraktivita trhu. Obecně platí, že čím je trh stabilnější, tím nižší je stupeň nejistoty pro investiční rozhodování. Investice v tomto případě přinášejí vyšší stupeň návratnosti ve srovnání s prostředím, kde je reálná hrozba uplatnění se substitutů.

Zásadní problém, který řeší management u většiny společností je jak identifikovat úspěch nebo chybu. Přitom se musí vycházet z různých konceptů a podle toho zvolit vhodné měření podchycující výkonnost i případné odchylky a jejich možný dopad na společnost. Je jasné, že různé možné pohledy na platformy, ke kterým je měření a hodnocení vztaženo povedou k tendenčnímu zkreslení prognózovaných očekávání. V případě širšího portfólia produktů / projektů je navíc i obtížné interpretovat izolovaně závěry finanční analýzy pro jeden konkrétní produkt / projekt. Přesnost odhadu pak vnáší do jinak exaktní metodiky vždy jisté zkreslení. Riziko přesnosti cílení prognózy je vždy vyšší u malých společností operujících s menším objemem prostředků než u

velkých, které mohou případný neúspěch překlenout bez akutního ohrožení své existence. Avšak i zde je řada hrozeb identifikovatelná. Nejvyšší počet selhání produktu / projektu se nalézá v jeho počátečních vývojových fázích. Pokud jsou v tomto období uplatňovány zásady finančního řízení, jsou finanční ztráty vcelku vždy únosné.

Tab. 2 Způsoby měřitelnosti marketingového úspěchu při zavádění nového produktu / projektu⁴

Zisková marže
Rentabilita investice
Podíl na domácím trhu
Podíl na zahraničních trzích
Objem prodeje
Objem tržeb
Dynamika prodeje
Nové prodejní příležitosti ve stávajících segmentech
Nové tržní segmenty

Důležitou prvotní podmínkou je přítomnost vysoce konkurenčního prostředí, které umožňuje společnostem soustředit se na pochopení a řízení inovačních a změnových procesů. Dalším aspektem je, že na inovace nelze nahlížet jako na limitovaný prvek patřící izolovaně k výkonnosti produktu. Společnosti, které mohou identifikovat všechny inovační složky ve svém podnikatelském prostředí má daleko větší předpoklady úspěšně je realizovat ve svém výstupním produktu / projektu, než ta, která takový komplexní přístup nepreferuje. Právě proto, že je inovace tak komplexní problém a možné interakce trhů a zdrojů jsou tak četné, neexistuje jednotná cesta k úspěch použitelná pro všechny společnosti v každém odvětví, za každé doby a u každého trhu.

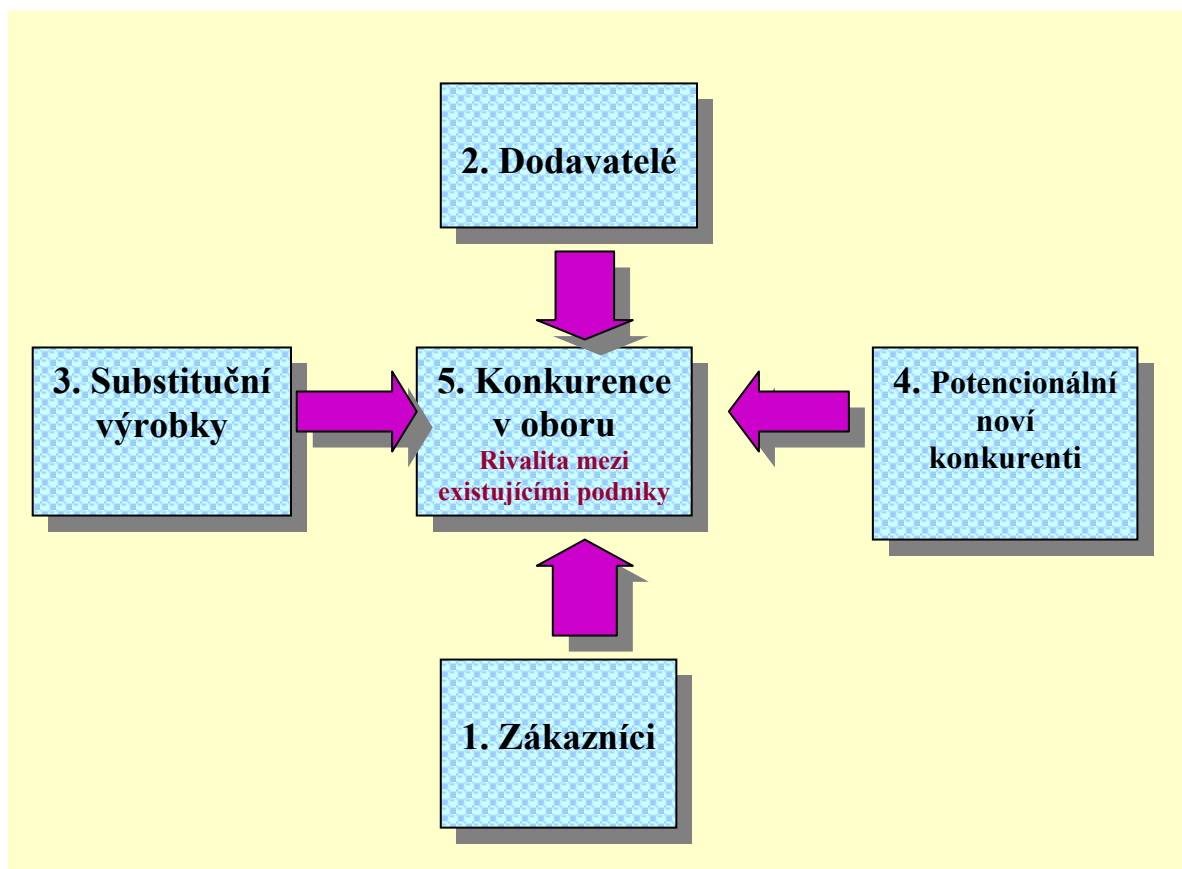
Pro trvalý úspěch u zákazníků musí umět firmy uspokojit jejich požadavky současné i budoucí. To znamená vnášet do svých produktů a služeb neustálý inovační náboj a být

⁴ Zdroj: A. West, *Innovation Strategy*, 1992

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 v oboru
- Dodavatelé
- Substituční produkty
- Nově vstupující firmy na trh jako potenciální konkurenti a bariéry vstupu



Obr. 2 Model pěti sil podle M. E. Portera

Otázky pro respondenty z oblasti marketingu

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

•
.....

3. orientace společnosti na zákazníka

- a) společnost 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) společnost sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) společnost 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 společnosti

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

•
.....

5. způsob přenášení tržních informací ve společnosti

- 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 společnosti, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) společnost 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) společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

-
-

Návod pro hodnocení dotazníku

Otázka 1:

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

Odpověď **b)** naznačuje, že společnost 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 společnosti. Vzhledem k tomu, že externí získávání informací je drahé a společnost 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 společnosti uvažující o svém budoucím rozvoji je účelně investovat do zvyšování znalostí marketingu.

Odpověď **c)** zvolí společnosti, 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 nevzbudí z jejich strany předpokládaný nárůst poptávky po produktu. Ve společnosti převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v oblastech procesů ve společnosti nejsou považovány za podstatné. Dostatečný přístup k informacím však dává šanci překonat zmíněné nedostatky v marketingové činnosti firmy.

Společnosti, 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 se společnost 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.

Společnosti, které se přikloní k odpovědi **b)**, sledují aktivity konkurence na trhu vždy, když má společnost přijmout zásadní rozhodnutí, které může ovlivnit její budoucí vývoj. Tím, že společnost 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.

Společnost, která zvolila odpověď **c)**, zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Situace je přitom natolik průhledná, že pro společnost 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 společnost dobře orientuje na svých trzích. Předpokladem pro to je vhodně nastavená organizační struktura, 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 společnosti hlásící se k zákaznické orientaci se nemohou ztotožnit s variantami **a)**, **b)** v obou těchto otázkách.

Odpověď **a)** znamená, že společnost 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.

Společnosti, 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.

Společnosti, 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 společnosti, které se vzhledem ke konkurenčnímu prostředí nemohou odrazit v ceně produktu. K tomuto postoji inklinují především ty společnosti, 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 společnosti, 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 společnosti a zvyšují její prestiž na trhu.

Odpověď **a)** spoléhá na pasivní zákaznické reakce. Společnosti 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.

Společnosti, 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 nespécifikované společnosti velmi složité.

Nutnost konfrontace rozhodnutí o budoucích aktivitách společnosti 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.

Společnosti, 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 společnosti, které přiznávají, že přenosu marketingových informací nevěnují dostatečnou pozornost. Tyto firmy staví obvykle na rutinně a praktických zkušenostech a podle nich nastavují své plánování.

Společnosti, 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 společnosti. Tento je vybudován/používán na úrovni lokálních stanic a není vybudováno/používáno vzájemné propojení toku informací firmou. Zpomalení toku marketingových informací se následně projeví zpožděním tvorby strategických plánů, resp. jejich častými korekcemi a změnami.

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

Otázka 6:

Společnosti, 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 společnosti.

S obdobnými problémy se mohou setkat i společnosti, 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 společnosti nebezpečí nekontrolovaného vývoje režijních nákladů, které kumulativně dokrývají všechny nepřesnosti kalkulací. Vývoj cen v takových společnostech snižuje konkurenceschopnost u zákazníků.

Společnosti 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 zjištělný 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 společnost, která má funkční systém přenosu marketingových informací, je schopna provádět kontrolu aktivit firmy a srovnání se stanovenými cíli. Pokud má společnost nástroje pro řízení hospodářského výsledku, může generovat zdroje pro pokrytí inovačních činností vzhledem ke svému budoucímu vývoji a budoucí konkurenceschopnosti.

Oblast výrobní, výrobová a organizační

Na podnikatelské subjekty lze nahlížet jako na složité socio-technické systémy.

V základě lze v nich identifikovat dva základní druhy procesů⁵:

- subsystém hmotně energetických procesů, ve kterém se bezprostředně uskutečňuje výroba produktů a služeb;
- subsystém organizačně řídicích procesů, který představuje řídicí a organizační činnosti zajišťující fungování společnosti prostřednictvím práce celé struktury řídicích a štábních útvarů společnosti.

Rozhodujícím pro to, jak se bude společnost jako celek dlouhodobě rozvíjet jsou inovační procesy a aktivity v tom subsystému, kde dochází k bezprostřední tvorbě výrobků a služeb, tedy v subsystému hmotně energetických procesů. Z toho vyplývá, že nejen dlouhodobé strategicky pojaté rozvojové tendence podnikatelského subjektu jako systému, ale i jeho takticko – operativní inovační chování by se mělo ve vzájemných vazbách obou subsystémů odvíjet od inovačního chování hmotně energetického subsystému. Zde leží východisko managementu inovací ve společnosti.

Podnikatelský subjekt se jako hmotně energetický systém dále člení na:

- Výrobně místní hledisko – to jsou reálné objekty, kde jsou připravovány a realizovány inovace. Konkrétně se jedná o závody, divize, provozy, dílny až po jednotlivá pracoviště.
- Výrobně strukturní hledisko – sem patří další tři subsystémy:
 - výrobový, kam se zahrnují inovační projekty výrobních programů;
 - výrobní, kam patří inovační projekty technologií, výrobních fází, či výrobních zařízení, včetně manipulací s materiálem a energetické hospodářství společnosti;
 - organizační, který obsahuje inovační projekty operativního řízení výroby a projekty inovace dispozičního uspořádání generelu závodu.

Naznačená hierarchie podnikových subsystémů vyúsťuje v *pravidlo continuity vývoje* podnikatelského subjektu. Jeho podstata spočívá v tom, že inovace je u daného prvku

⁵ R. Vlček, E. Obermannová, Marketingový management inovací, 1992

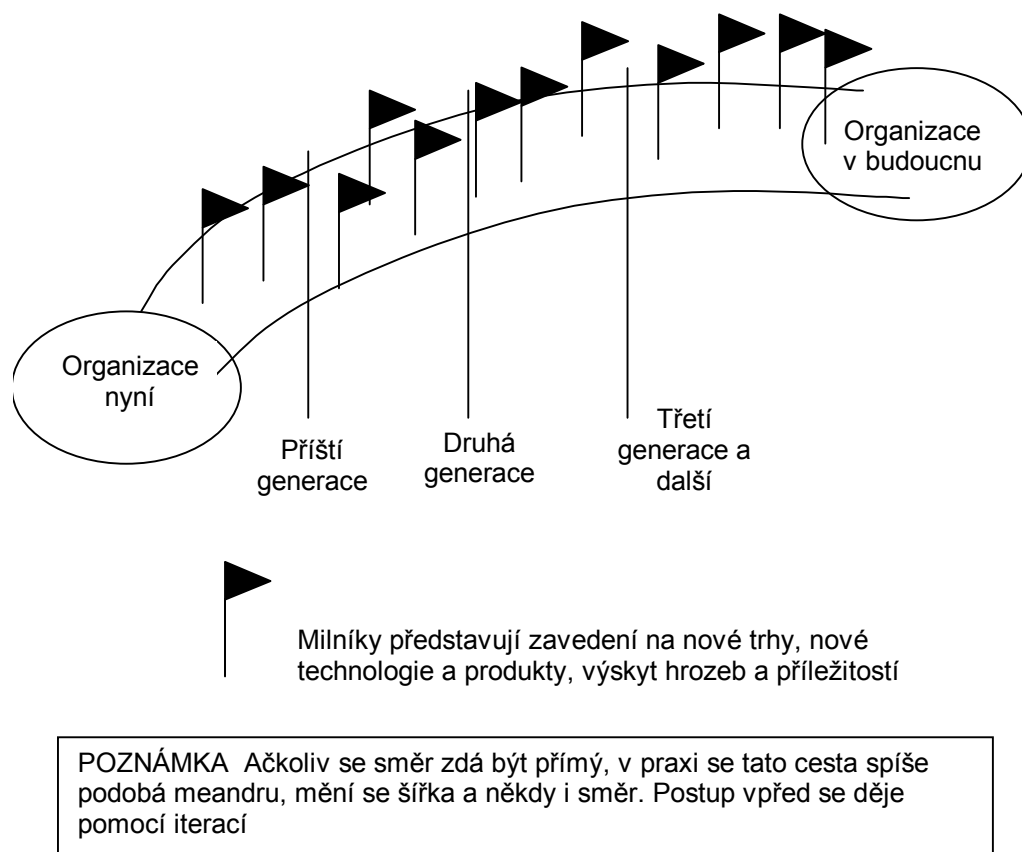
subsystému proveditelná pouze tehdy, když pro ni existuje u jiného prvku v dané podnikatelské jednotce prostor. Podle tohoto pravidla lze identifikovat celý řetězec hierarchických vazeb mezi prvky podnikatelského subjektu. Inovace pak pomáhají vytvářet onu vnitřní výrobní rezervu znamenající růst produkční schopnosti, kvantitativních či kvalitativních parametrů společnosti, která zároveň vychyluje podnikatelský subjekt z rovnovážného stavu a navádí jej na cestu perpetuálního zdokonalování se.

Některé produkty jsou reálné pouze tehdy, když je dostupná nová technologie; jiné mohou být vytvořeny pokrokem současných technologií, zavedením neobvyklých technologií, s kterými se dříve nepočítalo, které jsou však známé v jiných průmyslových odvětvích, nebo využitím známých technologií neobvyklým způsobem.

Metodologie v tomto stadiu se může ubírat dvěma směry:

- a) Podél inovační cesty identifikovat produkty, které by mohly být vyvinuty, a pak počkat až do doby, kdy se objeví nová technologie, která umožní tyto produkty realizovat. Proto je nutné hledat nově vznikající technologie a tento úkol by měl být zadán vhodným zaměstnancům podniku. Snad vytvářením vhodných aliancí, bychom se mohli snažit podnítit ostatní podniky vyvíjet tyto technologie.
- b) Identifikovat kdekoli používané nebo vyvíjené technologie a zkoumat, jakým způsobem by je společnost mohla aplikovat. A opět lze použít procedury pro vyhledání použitelných technologií. Společnost musí kdykoli je to možné, věnovat úsilí začlenění „chytrých nápadů (bitů)“ vynalezených kdekoli jinde do svých vlastních produktů.

Mapa budoucích technologií ukazuje mezery v technikách, materiálech, procesech, procedurách nebo praktických postupech, které se mohou doplnit, až příslušná informace bude dostupná. Vypracovat technologickou mapu znamená jít podél inovační cesty a stanovit milníky, ve kterých se identifikované technologie pravděpodobně objeví a jak se cílové trhy zachovají k pravděpodobným aplikacím. To často vyžaduje disciplinární rozšíření organizačních hranic společnosti při používání „map možností“, které identifikují vědomostní základnu společnosti, její dovednosti podložené vybavením a službami.



Obr. 3 – Délka inovační cesty s milníky

Problémy se kterými se zase potýkají velké společnosti jsou zda neustále zvyšovat výdaje na vědu a výzkum s cílem obhájení a upevnění konkurenční pozice na trhu nebo zda hledat cesty ke snížení konkurenčního prostředí ve svých tržních segmentech například spoluprací na společných vývojových programech při sdílení nákladů na vědu a výzkum. Všeobecný nárůst vydání na vědu a výzkum v hlavních vyspělých zemích za posledních 15 let má za důsledek postupné snižování návratnosti investovaných zdrojů a tím i pokles dosahovaných marží. S tím jak nadále roste zralost trhů, vyžadují tyto na druhé straně stále vyšší investice do výzkumu a vědy, protože nejvyšší návratnost výdajů na vědu a výzkum je podle statistických hodnocení očekávána ve „zralých“ odvětvích.⁶

⁶ Podle údajů databáze PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Tab. 3 Charakteristiky poválečných vývojových stadií světové ekonomiky⁷

Faktor	1945 - 1955	1955 - 1969	1970 - 1980	1990 -dosud
	rané stádium	růst	zralost	pokles
Těžiště výzkumných aktivit	Isolované patenty	Rozvoj patentových koncepcí	Důraz na efektivitu zhotovení produktu	Redukce nových produktů
Návratnost výdajů na R&D	Nízká	Vysoká	Klesající	Nízká
Strategie zabezpečující růst	Nový produkt	Modifikace u nových produktů	Akvizice společností	Přenesení výroby do teritorií s nižší cenou práce, centrální stimulační pobídky
Design	Užití nových materiálů / koncepcí	Rostoucí míra duplikací	Důraz na krycí příspěvek	Drobnější „kosmetické“ změny
Výroba	Malé ekonomiky	Ekonomie z rozsahu nastupuje	Ekonomie z rozsahu na vrcholu	Restrukturalizace, přebytek kapacit
Náročnost na kapitál	Nízká	Rostoucí	Extrémně intenzivní	Omezování nových investic, zánik starých oborů
Konkurenční vztahy	Místní, nevýrazné	Konsolidované v rámci národních ekonomik	Mezinárodní kampaně	Kartely, globální úmluvy
Úroveň pracovní síly	Omezená	Vyškolení pracovníci	Důraz na dovednosti	Náhrada lidské pracovní síly automatizací
Celkový růst	Pomalý	Rychlý	Zpomalující se	Klesající

Proces koncentrace mezinárodního obchodu rovněž ovlivňuje i koncentraci zdrojů: kapitálu, znalostí a dovedností. Soutěžit přímo se společnostmi disponujícími bohatstvím zdrojů, případně čekat na jejich chyby, je vždy téměř nemožné. Výzkumy ukazují, že dominantní společnosti dosahují vždy o hodně vyšších hodnot návratnosti zapojeného kapitálu (ROCE). Je to přímý důsledek faktu, že jsou schopny uvést na trh inovaci jako první.

S rostoucí složitostí technologií a nedostatkem zdrojů musí podniky uvažovat o využívání dovedností a zkušeností externích pracovníků z celého světa. Zákazníci, dodavatelé, distributoři, ale i konkurenti se mohou stát členy inovačního týmu organizace a mimovolně tak vytvořit spolupracující a někdy i dlouhodobé aliance.

⁷ Zdroj: R. Rothwell *Futures*, 13(1), 1991

Inovační aliance mohou vzniknout v každé fázi vývoje výrobku nebo části řetězce tvorby hodnot. Mohou zahrnovat experty – konzultanty, univerzity nebo výzkumné instituce při osvojování technologie potřebné pro budoucí výrobky. Mohou zahrnovat organizace s pověstí inovátorů nebo organizace, které jsou na špičce v určitých podnikatelských procedurách nebo praktikách, jako je marketing nebo péče o zákazníky.

Níže uvedený seznam sumarizuje nejčastější důvody pro vznik inovačních aliancí.

- a) Odlehčit břemeno finanční investice.
- b) Rozprostřít pracovní zatížení.
- c) Získat přístup ke znalostem, dovednostem a zkušenostem a rozšíření geografického dosahu.
- d) Získat přístup k dalším zdrojům.
- e) Vypracovat komplexnější a lépe integrované nabídky zákazníkům.
- f) Získat konkurenční výhodu pomocí kritického množství (velikost, zdroje, podíl na trhu atd.).
- g) Generovat nové iniciativy, které by jinak nebyly možné.
- h) Nalézt novou pozici podniku a povznést jeho profil.
- i) Přilákat financování.
- j) Rychlý postup realizace inovací.
- k) Zlepšit pochopení zákazníků, dodavatelů, porozumění technologiím a postupům.
- l) Restrukturalizace výrobků nebo trhu.
- m) Transformace podniku přijetím postupů a norem svých partnerů.
- n) Dosažením plynulejší implementace a dlouhodobé využití inovací ?
- o) Odstranění barier a rychlý vstup na trhy.

Kromě uvedených cílů se musí uzavřít dohody o rozsahu, časovém harmonogramu a době trvání aliance. Menší společnosti by měly pečlivě vážit prospěch ze vstupu do těsných pracovních vazeb s podstatně většími organizacemi, při nejmenším si zajistit „ekvivalentnost“ příspěvků a jasné oddělení majetku, kdyby aliance skončila z jakýchkoliv důvodů.

Produktová inovace je rozšířena mezi mnoho společností, které se tímto způsobem snaží zvýšit svoji výkonnost. Způsob, jakým konkurenti mohou získat přístup k technologiím zavedeným jiným subjektem je buď cestou vlastního výzkumu a vývoje nebo přes nákup a uplatnění licencí a postoupení patentových práv. Cílem je dosáhnout zlepšení vlastností produktu. Toto zlepšení nastupuje pozvolna, vykazuje ale následně strmý vzestup. Porovnání křivky této charakteristiky s křivkou průběhu návratnosti investic má tvar klasické S-křivky.

Koncept S-křivky naznačuje rovněž cenné koncepční vodítko při posuzování konkurenčních procesů na trhu. Charakteristika zaváděcí fáze odráží vysoké náklady na vývoj a pomalé přijetí produktu trhem, ale zároveň i jistou konkurenční výhodu, kterou uváděný produkt vytváří. Vertikální fáze S-křivky naznačuje potřebu rychlého vylepšení nebo změny produktu. To nese s sebou problém zredukování produktové šířky při respektování rychlosti změn, které se na příslušném trhu odehrávají. Hrozbou pro tuto fázi je nástup produktů zcela nové koncepce na trh, která zničí stávající trhy včetně sem již vynaložených nových investic.

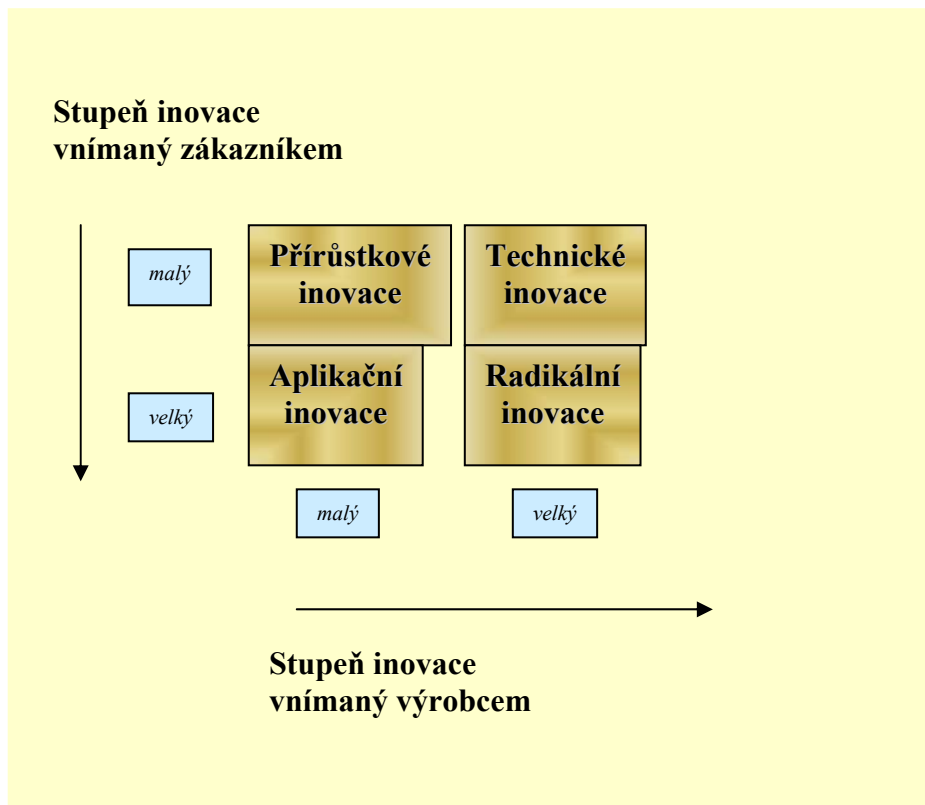
Zlepšení vlastností stávajících produktů je vždy méně finančně náročné pro společnost než je snaha ustavit nový výrobní sektor. Mimo to je zlepšení vlastností produktu rychleji akceptováno trhem, zatímco se při zavádění nového produktu vždy musí překonávat určité bariéry. Relativní výhodou je vytvoření bezkonkurenčního prostředí; na délce jeho trvání závisí rozhodující měrou ekonomický efekt inovace. V praxi to znamená, že překonávání vstupních bariér povede ke zpomalení doby návratnosti investice a to i přes to, že u stávajících produktů je na trhu přítomno více konkurentů a tím budou marže dosahované na výrobek nižší. Vzhledem k vysoce konkurenčnímu prostředí to znamená zavádět výrobková zlepšení v co nejkratších termínech. Výrobní zlepšení nalézají největší odezvu u společnosti s velkými objemy výroby.

Procesní inovace vychází z potřeby nahradit zastaralou technologii novými kapacitami. Ačkoliv je jasné, že již samotná změna stávajícího zařízení nese v sobě změnu pracovních postupů, které mají obvykle charakter inovace, jsou vždy minoritní a bývají nazývány „pasivní inovace“. Základní je zde podchycení „aktivních“ změn a jejich transformace do konkurenčních výhod. Prvním způsobem, jak dosáhnout konkurenční

výhodu je zvýšení rychlosti výrobního procesu. Další možností je uplatnění větší flexibility výroby. Z třetí přispívá technologická inovace ke snížení času potřebného pro posun od úvodní koncepce k finálnímu produktu (např. CAD, CAM systémy). Procesní inovace s sebou nese obvykle i zlepšení kvality výsledného produktu při snížení měrných vstupních nákladů. Většina procesních inovací není patentovatelná, ale jejich důsledné zavedení může vytvořit konkurenční výhodu v příslušném tržním segmentu (japonský automobilový průmysl v 80. letech XX. století). Tato konkurenční výhoda je založena na značném objemu investic, které je nutné ze strany konkurence vynaložit pro překonání takto ustavené bariéry. Velmi zásadní jsou procesní inovace u oborů ve fázi zralosti, kde urychlují zavádění nových produktů. Při stále rostoucích nákladech na pracovní sílu jsou procesní inovace nástrojem úspory nákladů u pracovně náročných operací. Procesní inovace vyžadují značné investice a často dlouhé zaváděcí období; jejich efekt je přínosný především tam, kde se předpokládají vysoké objemy produkce.

Naproti tomu společnosti, které se soustřeďují na zvyšování své výkonnosti, technologickou reorganizaci a procesní inovace se zaměřují daleko s větším důrazem na zákazníka, jeho postoje a požadavky, spíše, než na formulování výrobní konceptu, které vyžadují následné testování na trhu. Důležitost zaměření se na zákazníka potvrzuje řada studií. Zákaznické vnímání užitku nemusí být shodné vždy s názory společnosti, ale je vždy prioritní pro zamýšlený směr inovačních aktivit. Více záleží na tom, zda může společnost přesně identifikovat jednotlivé skupiny zákazníků se společnými požadavky nebo jak je trh fakticky segmentován. Pro velké investice, které vyžaduje většina typů inovací zabezpečí přesně provedená a detailní segmentace, že zákaznická skupina zůstane stabilní po celou délku životního cyklu produktu a tak budou zajištěny pro společnost i adekvátní rentability.

Inovační strategii jako vývojový proces začínající stanovením užitku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce naznačuje matice vnímaného stupně novosti:



Obr. 4 Matice vnímání stupně výrobní inovace

Strategie přírůstkových inovací

Jde o strategii, která od výrobce vyžaduje jen malé nároky na novou technologii a ze které vystupují produkty přinášející jen drobné změny pro zákazníka, které nevyžadují změny jeho uživatelských zvyků. Předpokládaný výskyt těchto inovací je ze všech čtyř skupin největší, mj. i proto, že vyžaduje nízké náklady na výzkum a vývoj. Avšak díky nepříliš vysokým výnosům bývá návratnost případných investic poněkud delší. Z výrobního hlediska jsou přírůstkové inovace málo riskantní, ale naproti tomu z obchodního pohledu se jedná o druhou nejrizikovější skupinu po technických inovacích. Z pohledu životní křivky produktu se produkt nalézá převážně ve fázi zralosti anebo dokonce již v sestupné fázi cyklu. I přes možnou přínosnost této strategie v krátkodobém výhledu, v dlouhodobém horizontu vede k pozici imitátora bez potenciálu ke zlepšení konkurenční pozice společnosti.

Strategie technických inovací

Pro tuto strategii jsou typické významné technologické změny, které se často dotknou i technického zlepšení výrobku, ale v očích zákazníka nepřinášejí výrazné zvýšení užítku. Tento typ inovací je efektivní, když vede ke zřetelné úspoře nákladů. Technické inovace vyžadují vysoké náklady na výzkum a vývoj a nové investice, naproti tomu nepřinášejí odpovídající tržní úspěchy a jsou vysoce rizikové. Vzhledem k vysoké citlivosti zákazníků na cenovou úroveň produktů v této skupině je zde předpokladatelná dlouhá návratnost investic. Bez účinné marketingové podpory přináší tato strategie v dlouhodobém horizontu zhoršení pozice společnosti.

Strategie aplikačních inovací

Aplikační inovace patří po přírůstkových inovacích k druhým nejčastějším inovacím. Jde o inovace s nízkými náklady na vývoj a krátkou dobou návratnosti jednorázových nákladů. Jejich ziskovost je poměrně vysoká. Představuje ofenzivní strategie zaměřené na rozvoj primárního trhu. Spíše než náročné vyvíjení nových technologií využívá společnost již existujících technologií pro vznik výrobků, pro které má tržní odbyt. Výzkumně vývojová a výrobní rizika jsou nízká, vysoká náročnost je kladena na kvalitu marketingových aktivit. Opět se nejedná o strategii dlouhodobého charakteru.

Strategie radikálních inovací

Radikální inovace jsou poměrně vzácné. Vedou k největšímu růstu trhu a prodeje. Náklady na výzkum, vývoj a realizaci vysokých řádů inovací jsou velmi vysoké. Tato kategorie inovací zahajuje nové životní cykly produktů. Jejich úspěšná implementace může zajistit dobrou návratnost investic. Jsou nejvýhodnější investicí do budoucnosti a budoucího zisku. Pokud by nenastal soulad mezi vnímáním ze strany výrobce i zákazníků, hrozí zde riziko degradace tohoto typu inovací na inovace technické se všemi výše popsanými následky. Radikální inovace je obtížné nalézt, náročné zabezpečit jejich vývoj a úspěšně je marketingově zajistit. Je-li radikální inovace úspěšně uvedena na trh, začnou být aktuální přírůstkové inovace, což souhrnně akceleruje rozvoj společnosti a zvyšuje její konkurenceschopnost.

Úkolem managementu je zaměřit se na rozvoj strategií sloužících k identifikaci specifických oblastí rozvoje nových produktů a na tomto základě vybudovat nezbytný organizační a informační rámec, designové, vývojové a testovací procedury s cílem dosáhnout a upevňovat konkurenční výhody.

Nejsignifikantnější strategické přístupy při vývoji nových produktů lze shrnout:

1. Rozvíjet pochopení pro potřeby různých typů inovací.
2. Důsledně sledovat dynamiku trhu a vše co vytváří atraktivní trh pro investice do inovací.
3. Mít přehled o zdrojích (jak podnikových, tak i externích), které mohou být použity k podpoře dílčích inovačních postupů.
4. Z výše uvedených údajů vybrat nejcitlivější oblast, kam je zapotřebí soustředit investice pro vývoj nových produktů.
5. Ustanovit přiměřenou organizační odezvu ke zvoleným inovačním postupům.
6. Organizovat relevantní informační toky pro identifikaci nejefektivnějších přístupů na trhy.
7. Přizpůsobit vlastnosti produktu zákaznickým požadavkům.
8. Zvolit odpovídající testovací postupy ke zvoleným inovačním postupům.

Všechny kombinace strategických marketingových analýz potvrzují, že žádný produkt nemá být považován za přežitý, pokud nebyly prozkoumány všechny možnosti jej inovovat; nízké náklady na takové změny mají za přínos dosažení značných dlouhodobých výhod v ziskovosti.

Otázky pro respondenty z oblasti výrobní, výrobní a organizační

1. budoucí konkurenceschopnost společnosti 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 společnosti

•
.....

2. produktové inovace

- a) společnost si nemůže dovolit provádět rozsáhlé produktové inovace
- b) společnost se zaměřuje ponejvíce na imitace úspěšných řešení konkurence
- c) produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) produktové inovace vycházejí z inovačních podnětů, jsou cíleně rozvíjeny 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 společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přichází z interního i externího prostředí
- d) inovační podněty se aktivně sbírají z interního i externího prostředí, dále se systematicky zpracovávají a pravidelně hodnotí. Je snaha začleňovat významné zákazníky a dodavatele do inovačních týmů

•
.....

4. organizování inovačních činností ve společnosti

- a) zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti
- b) pro zajištění inovačních programů jsou vedením společnosti jmenovány operativní týmy
- c) inovační aktivity jsou prováděny útvarům pro vědu a výzkum, který podléhá přímo vedení společnosti
- d) inovační činnosti jsou organizačně etablovány ve struktuře společnosti; zároveň se společnost zabývá sestavováním relevantních strategických aliancí

-
-

5. kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti

- a) výrobní náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje; návratnosti investic se ve společnosti věnuje malá pozornost
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt; u investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a společnost na změny operativně reaguje; obdobné je to u posuzování investiční návratnosti rozvojových programů

-
-

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se společností bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro společnost užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) společnost 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 společnost snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

-
-

Návod pro hodnocení dotazníku

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**.

Společnosti, 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 pocíťován jako její slabá stránka a rozvoj konkurence jako potenciální ohrožení. Perspektiva takových společností je velice neurčitá a z tohoto pohledu jsou hodnoceny i inovační strategie ve společnosti.

Ty společnosti, 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.

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

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

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 společnosti, které se bojí uvažovat o rizicích a přínosu změn. V každém případě by společnost neměla vyjadřovat tímto způsobem uspokojení a bezstarostnost s ohledem na budoucí vývoj v turbulentním prostředí.

Tlak prostředí se projevuje v odpovědi **b)**. Společnosti se zde pasivně přizpůsobují vnějším tlakům a inovace produktů jsou ve společnosti chápány spíše jako nutné zlo, které musí firma operativně zvládnout.

Plánovaný postup při zavádění produktových inovací 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 společnost 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 společnostech, které zvolily tuto odpověď, má předpoklady být kontinuální a může tedy výrazně podporovat budoucí konkurenceschopnost společnosti.

Otázka 3:

Odpověď **a)** zvolí společnosti, 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 společnosti (**OBLAST A, Otázka 1, Odpověď d)** ; **Otázka 3, Odpověď c), Odpověď d)**)

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

Ačkoliv v odpovědi **c)** je vyjádřena systematická práce s inovačními podněty ve společnosti, závislost jejich rozvíjení na lidském činiteli je ještě příliš velká. Společnost 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 informační kanál i 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 aktivně vyhledat a následně 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)** vystihuje podnikatelské uspořádání společnosti s výkonným pověřením zodpovědného pracovníka. Obvykle se přitom nesleduje kontinuita inovačních podnětů a podnikatelského prostředí společnosti. Vyspělost inovačních aktivit je limitována schopnostmi pracovníka.

V odpovědi **b)** je náznak maticové organizační struktury. Při tomto uspořádání dochází obvykle ke konfliktu priorit u pracovníků vykonávající rutinní operační činnosti a zároveň pracující na koncepčních aktivitách inovačního charakteru. Opakující se konflikty pak mohou oslabit motivaci a tvůrčí potenciál pracovníků.

Společnost pokud zvolí odpověď **c)** prokazuje, že řeší záležitosti svého budoucího rozvoje. V útvech pro vědu a výzkum jsou obvykle koncentrováni špičkoví odborníci, nositelé oborového know – how. Nebezpečí pro ně představuje určitá separovanost takových útvarů v rámci podnikové struktury a následkem toho pak neefektivní využívání jejich tvůrčího potenciálu, případně i jeho rozvíjení.

Společnost jednající podle bodu **d)** si uvědomuje naléhavou potřebu zvyšovat intenzitu využití inovačních podnětů ve svůj prospěch, ale na druhé straně rovněž omezenost svých možností toto zabezpečit. Vytvářením vhodných strategických aliancí si může společnost vytvářet výhody plynoucí ze zkrácení doby přístupu k vhodným řešením. Důležitá při tvorbě strategických aliancí je rovnost jejích členů, protože výhody z tohoto spojení plynoucí může využít jen ten, kdo je pro alianci přínosný.

Otázka 5:

Sledování výrobních nákladů svědčí o stupni zvládnutí technologických dovedností ve společnosti.

Odpověď **a)** vyjadřuje, že společnost 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 společnosti.

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 společnosti a její zaostávání ve srovnání s ukazateli konkurence. Pokud společnost aktivně neřídí rentabilitu implementované změny, nemusí se tato, ač formálně jde o proces progresivní, obrazit ve zlepšené konkurenční pozici firmy.

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, společnost může tuto korigovat, takže chyba se již v dalších projektech nekumuluje. Společnost uplatňuje prostředky finančního řízení i na své rozvojové programy a tedy na ně nazírá se stejnou vahou jako na projekty v realizaci. Nevýhodou je, že společnost 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 společnosti, 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. Společnosti, 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 společnosti.

Otázka 6:

V návaznosti na odpovědi v **Otázce 1** je pravděpodobné, že společnost 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 společnosti, jejichž politika je vyjádřena bodem **b)**, nastartovaly defenzivní strategie 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 společnost 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 společnosti. Vývoj je zde součástí rozpočtu firmy, která se nespolehá pouze na externí „výhodné“ účelové zdroje. Společnost, 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.

Oblast kvality a životního prostředí

Konečným cílem každé podnikatelské jednotky i organizace neziskového charakteru je úsilí trvale zabezpečovat kvalitní výstupy své činnosti. Za tím účelem se definují atributy jakosti, které tvoří normativní rámec pro činnost managementu kvality. V normativních dokumentech ISO (řada 9 000 je zaměřena na systémy managementu kvality, řada 14 000 upravuje systém environmentálního managementu) jsou propracovány postupy vypořádání případů, kdy není dosaženo stavu, který koresponduje se správnou provozní praxí. Pro průběh všech procesů existují specifikace, které jasně vymezují parametry jejich vstupů, průběhu i výstupů a od příslušných výkonných pracovníků vyžadují průběžné monitorování průběhu procesů a zjištění, zda reálný průběh procesů odpovídá těmto specifikacím. Normativní přístupy předpokládají odhalování nedostatků a jejich následné řešení. Společnost musí mít určeny postupy pro zjišťování případných neshod, tyto musí být identifikovány, dokumentovány a vyhodnoceny a v konečném důsledku pak vypořádány. Vypořádání neshod znamená určit, jakým způsobem bude řešena. Totální shodnost je sice stav žádoucí, nicméně jeho dosažení je ekonomicky náročné, zvláště pokud by se měla zabezpečit plošně. S ohledem na ekonomickou náročnost proto norma nedeklaruje nutnost zabezpečit absolutní shodnost.

Přístupy managementu kvality se opírají jak o sofistikované technické zázemí včetně využití IT/IS, zvýšenou pozornost však klade vlivu lidského faktoru. Zaměření se na bezvadnost ovlivňuje změnu přístupu zaměstnanců ke kvalitě své odváděné práce. Tato změna je chápána jako dlouhodobý proces, který je završen vytvořením zpětné vazby sloužící k monitorování vlastních nedostatků a provádění autokorekčních i preventivních akcí vedoucích k jejich eliminaci. Tato filosofie vyústila v koncepci **TQM (Total Quality Management)**, která iniciovala další praktické aplikace zaměřené na trvalé zlepšování (**Demingův cyklus PDCA, Kaizen, Reengineering**).

Pokud se zkoumá vliv kvalitativních výstupů na výkonnost společnosti, pak je účelné identifikovat faktory oslabující interní sílu společnosti, jako jsou:

- bezvadnost, případná vada může představovat negativní, snadno registrovatelný rys produktu a může zapříčinit až negativní postoj k výrobci;

- parametry produktu, zvláště jde o ty vlastnosti, o které má zákazník zájem a které jsou pro něj hodnototvorné;
- stabilita jakosti, znamenající zajištění stanovené jakosti u každého produktu.

Nedodržení technických požadavků kladených na výsledné produkty může mít za následek výrazné ekonomické sankce nebo dokonce přerušení provozu společnosti. Jakékoliv nedostatky v jakosti finálních produktů představují ve své podstatě pro společnost ztrátu a nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Nedostatečná komunikace se zákazníky může mít za následek nepřesné specifikace, které jsou následně zdrojem vícenákladů a v konečném důsledku rovněž snižují produktivitu společnosti.

Nedostatky v jakosti vznikají v důsledku chyb. Řízené provozní podmínky znamenají zabezpečit výkon provozní činnosti pracovníky s příslušnou kvalifikací a vybavit je přesnými pracovními dispozicemi, dále zajistit stanovené výrobní zařízení, vyhovující přípravky, formy, výrobní pomůcky a kontrolní přípravky a v neposlední řadě předepsané suroviny, materiály, polotovary apod.

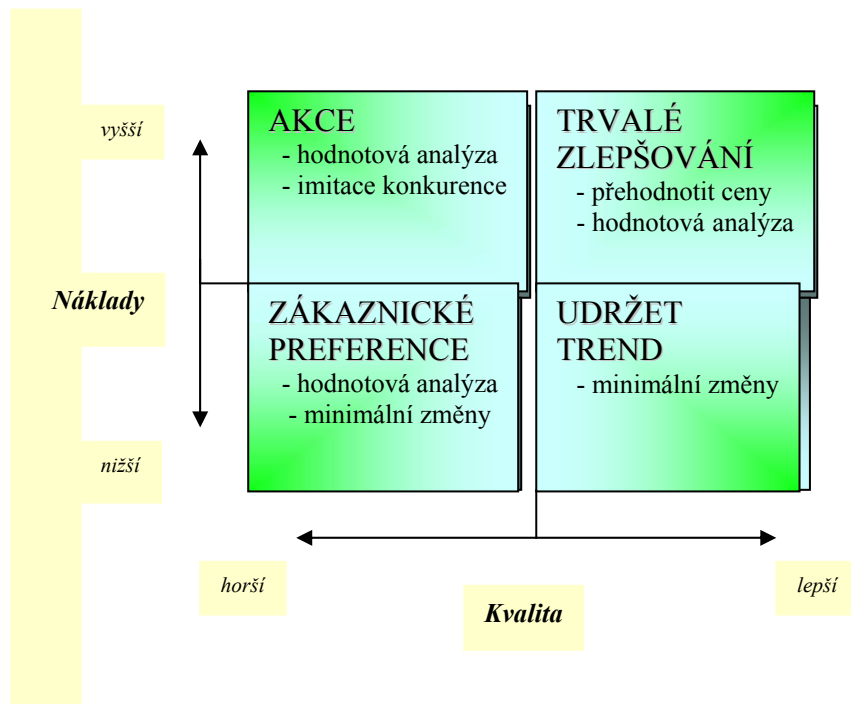
Zdrojem zvyšování produktivity jsou procesy technické kontroly. Z pohledu přidané hodnoty přinášejí kontrolní operace pro zákazníka jen malý přínos, a proto se zde jedná spíše o minimalizaci ztrát.

Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska výsledků.

Externí audit provádějí autorizovaní externí pracovníci nebo partnerské dodavatelské a odběratelské firmy. O výsledku auditu je podávána objektivní zpráva, které slouží prověřované společnosti k danému účelu; v případě jakosti se jedná o osvědčení, že systém řízení jakosti zavedený ve společnosti odpovídá požadavkům normy ISO 9 000 nebo že zavedený systém environmentálního managementu odpovídá požadavkům normy ISO 14 000.

Interní audit provádějí zaměstnanci společnosti, kteří jsou k tomu vyškoleni. Další podmínkou je, že musí být nezávislí na činnostech, které prověřují. Interní audit je nezávislé hodnocení různých činností a kontrolních systémů uvnitř společnosti, které má určit, zda jsou naplněny přijaté koncepce a postupy, zda jsou dodržovány stanovené standardy, zda je využíváno zdrojů účinně a hospodárně, zda se plánované úkoly plní efektivně a zda jsou dosahovány společností stanovené cíle. V souladu s principy

procesního řízení je těžiště prověřovacích aktivit zaměřeno na správnost procesu. Vychází se přitom ze závěru, že bude-li proces správný, lze předpokládat i správné výsledky na jeho výstupu. V případě zjištění nedostatků se tyto neshody zapíší do protokolu o neshodě a předají příslušnému vedoucímu prověřovaného útvaru. Přijatá nápravná opatření musí být zpětně oznámena auditorovi. O závěrech auditu je informován vrcholový management formou souhrnné zprávy.



Obr. 5 Reakce managementu na výsledky auditu

Normativním návodem pro cestu hledání kvantifikace inovačních procesů ve firmě je soubor evropských norem EN ISO 9000:2000, které popisují zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti. Cílem inovačních aktivit se zde rozumí zvyšování spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Opatření pro zlepšování zahrnují:

- analyzování a hodnocení existující situace, aby se identifikovaly oblasti vhodné pro inovační aktivity
- stanovení inovačních cílů
- vyhledávání možných řešení pro jejich dosažení

- hodnocení těchto řešení, měření, ověřování, analyzování a hodnocení výsledků
- Měření a analýza výrobních a procesních inovací se mají používat pro stanovení odpovídajících priorit pro podnik; použití vhodných statistických metod nebo jiných metod může napomoci při chápání jak variability procesu, tak měření a při tom se může řízením této variability zlepšovat výkonnost procesu a výrobku.
- Důležitou záležitostí, kterou je třeba vzít v úvahu je sebehodnocení, které má vést k posouzení vyzrálosti systému, úrovně výkonnosti organizace a také stanovení příležitosti ke zlepšování výkonnosti.

Snaha o akceleraci ekonomického růstu je často v konfliktu s ochranou životního prostředí a zachováním zdrojů a kvality přírody a krajiny. Kvalita životního prostředí je stále významnější „měkký“ faktor pro rozhodovací analýzy na různých úrovních řízení. Pozornost věnovaná technickým, bezpečnostním a ekologickým požadavkům se společnosti vyplatí ve srovnání se ztrátami při omezení provozu, penalizací, či jinými sankcemi spojenými s jejich nedodržováním. Hledání řešení spočívá ve formulaci vztahů mezi environmentálními cíli, indikátory, monitorovacím systémem a kontrolou dosahovaných výsledků.

Pro zahrnutí environmentálních aspektů do strategického plánování existuje v současné době řada přístupů, které jsou dále rozvíjeny jak ve světě, tak i u nás. Teoretickým východiskem environmentální ekonomie je pojetí složek životního prostředí jako veřejného statku, existence negativních externalit a s tím spojených problémů oceňování a využívání životního prostředí a dále chápání problematiky životního prostředí z hlediska teorie vlastnických práv. Nejnovější přístupy k tvorbě strategií vycházejí z rozvoje všech tří hledisek trvalé udržitelnosti:

- environmentální
- ekonomické
- sociální

Podnikatelské subjekty by se měly trvale věnovat těmto bodům týkajících se životního prostředí:

- a) redukovat spotřebu energie ve výrobních procesech;
- b) redukovat spotřebu energie u svých výrobků při jejich využívání;

- c) redukovat odpadní materiál (například během výroby a balení);
- d) redukovat nebo eliminovat nepříznivý vliv na prostředí emisemi nebo vypouštěním odpadu;
- e) eliminovat složité procesy ve výrobě a při montáži (například redukovat nadbytečné množství materiálů nebo součástek);
- f) zavést recyklaci materiálu a opotřebovaných součástek;
- g) zajistit kontinuitu výrobního oboru, umožňující kompatibilitu při inovaci bez nutnosti výměny;
- h) rozšířit spolehlivost a využitelnou délku života výrobků s návrhem na postupné stahování z trhu při morálním stárnutí;
- i) zvýšit efektivnost distribuce redukováním velikosti, zlepšením manipulovatelnosti a skladovatelnosti;
- j) redukovat náklady (včetně těch na likvidaci použitých nebo zastaralých výrobků).

POZNÁMKA: Detailnější návod opatření týkající se životního prostředí viz sérii norem ISO 14000.

Zároveň je možné z těchto požadavků vytvořit významnou konkurenční výhodu a tu pak následně využít i komerčně. Naopak nedostatky kvality, ekologické problémy, nedodržování požadavků na pracovní prostředí a bezpečnost práce, konflikty s orgány veřejné správy a provozní havárie jsou momenty, které mohou ohrozit samotnou existenci podnikatelského subjektu.

Otázky pro respondenty z oblasti kvalita a životní prostředí

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti

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

•
.....

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve společnosti

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve společnosti zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) společnost 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 společnosti

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím společnost doposud nezabývala
- b) společnost se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) společnost 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 společnosti na životní prostředí

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

-

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti

- 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 společnosti, 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) společnost 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

-
-

Návod pro hodnocení dotazníku

Otázka 1:

Odpověď **a)** volí společnosti, 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.

Společnosti, 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 společnosti 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 společnost vyhovět, aby udržela svoji tržní pozici.

Společnosti mající vyhraněnější postavení na trhu (monopol, výklenkáři dodávající pro silné firmy, leaderi 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 společnosti jsou nutností pro obhájení její budoucí pozice.

Otázka 2:

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

Odpověď **b)** je příznačná pro společnosti, 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.

Společnosti, 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 společnosti.

Odpověď **d)** znamená, že společnost má zaveden certifikovaný systém řízení kvality a proto podle něj postupuje. Rizikem u těchto společností je ustrnutí ve stadiu jednorázového splnění podmínek pro certifikaci bez dalšího rozvíjení a ožívování tohoto systému. Formalismus, který pak může ve společnosti převládnout, ji obsahově posune k odpovědi **b)** této otázky. Pokud jsou ovšem zavedeny ve společnosti 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 společnost v rámci svých podnikatelských činností zakládá spokojenost svých zákazníků na splnění podmínek daných uzavřenou obchodní smlouvou.

V odpovědi **b)** je zakotven sílící tlak na společnost ze strany jejích partnerů a zákazníků, kteří již postupují nebo hodlají v budoucnosti postupovat podle systému TQM.

Společnost si uvědomuje, že pro své budoucí přežití musí plánovat a připravit změnu v tomto smyslu.

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

Společnost jednající podle odpovědi **d)** je součástí průmyslového řetězce, v němž musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Prostředky, které společnost 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**. Společnosti, 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 společnost, jejíž činnost neovlivňuje životní prostředí. Většina průmyslových aktivit podléhá kontrolním činnostem orgánů státní správy, a pod pohružkou sankcí jsou podnikatelské subjekty nuceny vyvozovat z dopadu své činnosti na životní prostředí interní zodpovědnost.

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

Společnost 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 společnosti, resp. na tlacích, kterým je vystavována, jak takto získané poznatky bude dále rozvíjet.

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

Otázka 5:

Společnosti, 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 společnost využívá nízkých požadavků zákazníka na kvalitu, což pravděpodobně bude souviset s nízkou cenou produktu/služby.

Odpověď **b)** charakterizuje nedokonalý přenos informací ve společnosti. 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 společnosti, tak nemůže být přímo těmito informacemi ovlivňována.

V odpovědi **c)** je vyjádřena komplexnost propojení sledování kvality a inovačních procesů ve společnosti. Firmy v této oblasti splňují zásady „učící se organizace“ a

z hlediska marketingových strategií odpovídají modelu „být nejlepší v oblasti nákladů a kvality“.

Společnosti 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 společnosti.

Otázka 6:

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

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

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

Obsah odpovědi **d)** z větší části koresponduje s odpovědí **c)**. Rozdíl tkví v tom, že společnosti 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 vyzyvatele a proto musí přirozeně plánovat svoji budoucnost a tedy rozvíjet i inovační potenciál.

Oblast logistických systémů

Logistika je chápána jako organizování, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem, nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při co nejnižších nákladech a minimálních kapitálových výdajích. Logistika hraje důležitou roli v rostoucí globalizaci podnikání, umožňuje společnostem integrovat jejich operace probíhající v různých zemích do společných procesů, racionalizovat jejich výrobu i distribuční infrastruktury a dosáhnout tak efektivnějšího využití zdrojů. Oproti klasickému pojetí logistiky, kdy je kladen důraz především na těsnější spojení manipulace s materiálem, skladování a dopravy s informacemi o zásobách a nákupu, tedy na realizaci hmotných a s nimi spojených informačních toků s minimálními náklady, je v poslední době pozorován její vývoj korespondující s celkovým vývojem společenským a hospodářským. V interním prostředí přerůstá do informačních systémů, které v rámci distribuce informací tvoří stále důležitější pojítko mezi vnitropodnikovými procesy. Logistika jako ucelený systém se stává součástí strategie, přitom se sleduje časově podmíněné rozmístování zdrojů (lidí, kapacit, informací) s cílem dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti společnosti. Zároveň dochází k propojení výrobce s dodavateli a dále pak se všemi distribučními a obchodními články až po konečného zákazníka.

Všechny studie zabývající se ziskovostí inovací se shodují v názoru, že stupeň synergie mezi stávajícím produktem a nově zaváděným produktem značně přispívá k úspěchu. Společnost úspěšně zavedená na trhu má v tomto směru větší naději na úspěch než její méně zdatný konkurent. Rozdíl v nákladech na získání nových zákazníků oproti udržení stávajících je až sedminásobný. Jinými slovy společnosti musí být připraveny investovat až sedminásobně více do nesynergických produktů oproti těm, které mohou být realizovány stávajícími distribučními kanály. Přitom je rozhodující budování a následné používání kvalitních informačních databází, které jsou samozřejmě i velice nákladné. V Evropě náklady na logistiku v průměru dosahují 21%.

Ačkoliv je obtížné kvantifikovat hodnotu získaných externích informací, je omezený přístup k relevantním informacím vždy důvodem ke zhoršení kvality plánování a rozhodování ve společnosti. V dnešním na informace bohatém prostředí je důležité pro potřebu zabezpečení vývojových trendů identifikovat data, která odpovídají zvolenému

strategickému zaměření a tato data organizovat uvnitř společnosti tak, aby měli i jednotlivci přístup k těm klíčovým údajům, které mohou přispět koncepci rozvoje společnosti. Přitom je zapotřebí přistupovat k informacím s nadhledem vzhledem k silným a slabým stránkám informačních zdrojů. Tyto musí být klasifikovány podle objemu poskytovaných informací, snadnosti přístupu k informacím, jejich obsažnosti, náklady vynakládané na využívání informačního kanálu, a do jaké míry mohou být získávané informace unikátní. Informační zdroje mohou být rozděleny do sedmi hlavních kategorií:

Tab. 4 Typy a charakteristiky hlavních kategorií informačních zdrojů⁸

Zdroj	Objem informací	Přístup	Komplexnost	Objektivita	Náklady	Unikátnost
Konkurence	Nízký	Obtížný	Malá	Vysoká	Nízké	Nízká
Technické periodiky	Vysoký	Snadný	Malá	Vysoká	Nízké	Nízká
Zákazníci	Vysoký	Obtížný	Velká	Nízká	Vysoké	Střední
Analýza produktu	Vysoký	Snadný	Malá	Vysoká	Nízké	Nízká
Technické složky	Nízký	Snadný	Velká	Nízká	Vysoké	Vysoká
Netechnické složky	Vysoký	Snadný	Malá	Nízká	Nízké	Střední
Výzkumné instituce	Nízký	Snadný	Velká	Nízká	Střední	Střední
Specialisté zabývající se vývojem produktů	Nízký	Snadný	Velká	Nízká	Vysoké	Střední

⁸ Zdroj: A. West: *Innovation Strategy*, 1992

Podle použití lze přístupné zdroje rozdělit do následujících možností:

Tab. 5 Rozdělení dostupných informačních zdrojů informací a jejich možnosti použití⁹

Informační zdroje	Hlavní směr využití
Zákaznické informace	Působí v uživatelském prostředí (k využití je třeba zkušenost)
Týmové informace	Slouží k simulacím
Vládní informace	Slouží ke konfrontaci
Informace od konkurence	Slouží při provádění brainstormingu
Veletřhy	Slouží k morfologické analýze
Literatura	Pokrokové informace
Zkušenosti odborníků	Hodnotová analýza
Dotazníky směrem k uživatelům	Návrhy scénářů pro vývoj produktů
Využití stávajících uživatelů při vývoji produktů	Vypracování scénářů pro vývoj produktů
Spolupráce s budoucími uživateli	Systémové analýzy
Dotazníky směrem k dealerům a distributorům	Ekologické analýzy, logistika
Neformální kontakty	Zdrojová analýza
Obchodníci	Sledování chování zákazníků

Většina společností neumí efektivně analyzovat své informační potřeby vzhledem k inovačním aktivitám, především ve smyslu kde lze informace efektivně získat, a jak se mají uvnitř společnosti shromažďovat, distribuovat a využívat. Čím více narůstá objem informací, tím je důležitější správné organizování konkurenceschopného informačního systému. Schopnost poskytovat zaměstnancům potřebnou informační podporu je jedním z nejdůležitějších elementů při budování a obhajování oborové kompetence společnosti. Alarmující jsou údaje o efektivnosti implementace informačních systémů v soudobých podnikatelských subjektech:

⁹ Zdroj: A. West: *Innovation Strategy*, 1992

Účinnost zavádění IS/IT v podnikatelských subjektech¹⁰

Nikdy prakticky nepoužity, popřípadě ani nepřevzaty	47 %
Dříve či později opuštěny či zásadně přepracovány	29 %
Použity po změnách většího rozsahu	18 %
Použity po menších změnách	3 %
Bez problémů převzaty do užívání	2 %

Z pohledu managementu společnosti je možno ve vztahu k logistice zdůraznit tři atributy:

1. Zrychlování reakcí na změny v poptávce. Logistické sladování činností a tedy i zrychlování reakcí se posouvá již do fáze vývoje nových výrobků a přípravy výroby.
2. Permanentní snižování nákladů. Redukce zásob a uvolnění kapitálu v nich dříve vázaného je výsledkem zrychlení reakcí a zvýšení plynulosti toků v logistických řetězcích.
3. Průběžné zlepšování logistických procesů. Zavádění reengineeringových logistických projektů, jejichž cílem je zvýšit produktivitu celého logistického řetězce, snížit výrobní zásoby i zásoby hotových výrobků, snížit odpady, zkrátit doby manipulace a přepravy, redukovat náklady na výrobní i skladové plochy apod.

Logistické procesy jsou přitom odvozovány od zjištěných potřeb zákazníka a od tohoto momentu se pak odvíjejí nejen vlastnosti a cena výrobku, ale také úroveň a cena služeb zákazníkovi, který se tak stává řídicím článkem logistického řetězce. Interní logistické řetězce jsou integrovány, tzn., že nákup, zásobování, plánování a řízení výroby, skladování, vyřizování objednávek a doprava jsou koordinovány společně a logistický řetězec funguje jako celek. Propojení logistických operací s informačními technologiemi dostává u řady vyspělých firem novou podobu – provozování nadnárodních počítačových systémů k řízení logistických procesů. Internet zlepšuje efektivnost hodnotového řetězce společností; zároveň však zvyšuje stupeň konkurence a

¹⁰ Pramen: prof. Ing. Jan Truneček, CSc., *Přednášky a interní materiály katedry*, VŠE Praha 2000

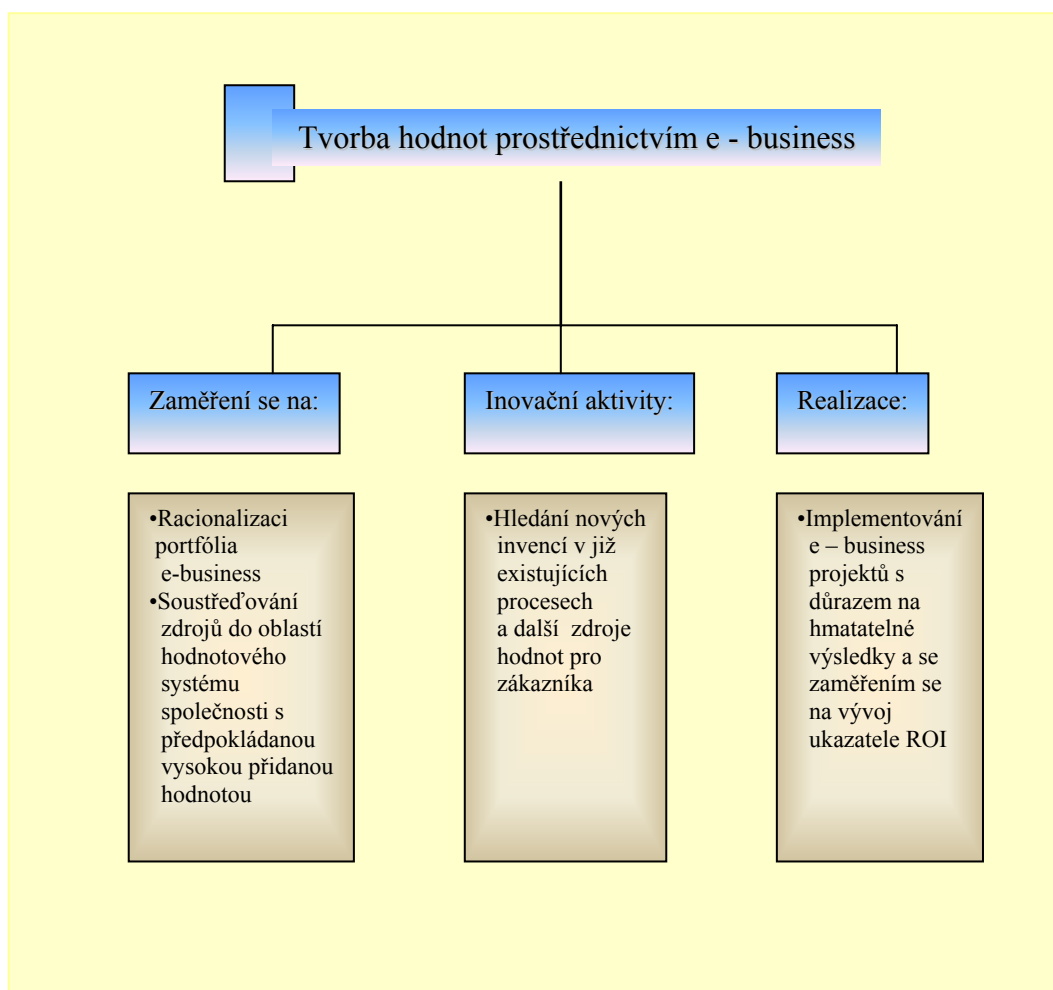
snižuje potenciální ziskovost. Vystoupením z tradičních hranic a omezení podnikatelských aktivit společnosti vznikají příležitosti navazovat nová obchodní a podnikatelská partnerství (networking). Klíčovým prvkem je, že přitom nedochází k výraznému urychlení nebo zlevnění procesů, ale že společnosti přidávají reálnou hodnotu prostřednictvím kompetitivní diferenciacce. Zavádění e-strategie ve společnosti znamená:

- přehodnotit zdroje, které ve společnosti vytváří podporu produktu a služeb;
- zmapovat současné a potenciální trhy a zjistit příležitosti, které mohou být zužitkovány při realizaci produktu a služeb;
- zkonstruovat možné scénáře, ve kterých je hlavním parametrem vytváření hodnot pro zákazníky a následně pak dosáhnout maximální efektivity transakce;
- zodpovědně vybrat partnery je kritickým momentem při tvorbě diferenciacního řetězce hodnot – úspěšné využití vzniklých příležitostí předpokládá navázání úzkých partnerských vztahů;
- realizovat změnu s podporou všech zaměstnanců společnosti, kteří jsou pro její uskutečnění správně motivováni.

Společnosti, které se zabývají hodnocením výsledků nových online – marketingových a logistických programů v konkrétní metrice a upravují podle zjištěných informací své plánování, mají potenciál být daleko efektivnější než jejich konkurenti, kteří tak nečiní. Jako nejvhodnější metodika měření se používá porovnání plánované a skutečné hodnoty ukazatele ROI. Úspěšným završením implementace e – business programů je dosáhnout co nejefektivnější alokace kapitálu.

Společnosti, které rozvíjejí online – business jako separovanou činnost s odlišným obsahem a taktikou, nenaplní budoucí očekávání svých zákazníků. Pouze synchronizovaná strategie podél vícečetných kanálů se ukazuje jako mocná konkurenční zbraň. Komplexnost implementovaných e – business iniciativ vyžaduje rovněž provést změny v organizační struktuře společnosti. Tvorba hodnot prostřednictvím e – business vyžaduje rychlou integraci do organizační struktury a distribuci zodpovědností za naplňování strategií e – business v celé společnosti. Teprve poté může být rozvinuto

měření a monitorování výsledků na jejichž základě může pak dojít k detailnímu zpřesňování a následné maximalizaci tvorby hodnot.



Obr. 6 Klíčové faktory úspěšnosti v e - business

Snaha uspět s cenou u zákazníka a dosáhnout strategické konkurenční výhody v a to nejen v oblasti logistických služeb vede společnosti k rostoucímu využívání outsourcingu. Outsourcing je prostředek ke snížení nákladů ve společnosti. S jeho pomocí se může společnost koncentrovat na malý počet nejdůležitějších podnikových činností, které jsou podstatné pro její konkurenční schopnost. Společnost přitom určí ty činnosti nebo procesy, jejichž zabezpečování vlastními silami je prokazatelně neefektivní, případně provozní potřeby neumožňují plnohodnotné využití instalovaných kapacit. Tyto činnosti jsou na podkladě výběrového řízení zabezpečovány externími specializovanými subjekty na podkladě přesně stanovených dodavatelských a kontraktačních podmínek. Takto vznikající nové vazby mezi dodavateli a odběrateli

vedou k včleňování externích subjektů do interního prostředí společnosti, čímž se původně striktní hranice mezi externím a interním prostředím společnosti stávají méně zřetelné.

V nadcházející budoucnosti se očekává další růst provázanosti ekonomiky.

Decentralizované operace a outsourcing budou normální. Konkurence bude intenzivní a často neurovnaná, s tlakem na urychlení hlavních typů inovací měnící standardy a zajišťující rostoucí návratnosti z realizace produktů na trhu. Výnosné strategie se budou zaměřovat na vysoce lokalizované trhy se zákaznický orientovaným produktem. Životní cykly produktu se každopádně oproti dnešku zkrátí. Management bude muset čelit následujícím výzvám:

- Investovat do dodatečných technologií pro potřebu spojit se se zákazníky za účelem dosažení kustomizace v reálném čase.
- Integrovat dodavatele ve větší míře do operací a vývoje nových produktů.
- Provádět outsourcing u více než 75% dílů z finální produkce.
- Klást daleko větší důraz na vývoj nového produktu.
- Svázat s produktem více služeb nebo zvýšit informační obsah zboží.

Otázky pro respondenty z oblasti logistiky

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) Společnost 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 společnosti zaběhnuté
- c) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených 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 společnosti

- a) ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti 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 ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti

-
-

3. přenos informací a komunikace s partnery společnosti

- a) společnost 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 společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti

-
-

4. flexibilita logistických procesů

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

-
-

Návod pro hodnocení dotazníku

Otázka 1:

Otázka 1 souvisí s následující **Otázkou 4**. Pokud společnost 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 společnost, 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 společnost do špatné vyjednávací pozice v jednáních o změně podmínek.

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

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

Odpověď **d)** může zvolit společnost, 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 společnosti 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 společnosti. Pokud společnost nedosáhne synergie z logistických aktivit, nemůže dosáhnout optimálního efektu.

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

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

Odpověď **d)** je příznačná pro procesně orientované společnosti 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 společnost 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.

Společnost, která volí odpověď **b)**, vede dialog s partnery pouze v případě řešení problémových situací. Taková společnost staví komunikaci na důsledně zpracovaných obchodních smlouvách, ve kterých bývají ujednány podmínky vzájemné komunikace. Společnost volící odpověď **c)** připouští neformální komunikaci s partnery prostřednictvím pracovníků marketingu. Oni jsou zodpovědní za přenos informací do společnosti a jejich nezkreslenost.

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

Otázka 4:

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

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

Společnost, 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 společnost vynakládat.

Společnost 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 rizikivosti těchto změn a profesionálnímu přístupu k jejich zvládnutí.

Otázka 5:

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

Dle odpovědi **a)** společnost hodlá setrvávat 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 společnost vystavuje riziku ztráty své budoucí konkurenceschopnosti.

Společnost 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 společnosti; v případě, že se iniciativa pracovníků nesetká ve společnosti 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 společnosti, kteří v rámci procesu zavedeného ve společnosti s nápady dále pracují. Odpověď **d)** je navíc od předcházející odpovědi **c)** rozšířena o včlenění inovačních podnětů i z externího prostředí, a to prostřednictvím partnerů společnosti, kteří jsou zahrnuti do struktury procesů ve společnosti.

Otázka 6:

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

Společnost 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 společnost 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 vyzdvižen průnik inovačních procesů v logistice do strategie společnosti; přitom se předpokládá, že společnost musí provádět aktivní outsourcing. Všechny tyto aktivity jsou zákaznický orientovány.

Oblast organizace a lidských zdrojů

Schopnosti porozumět vztahům mezi managementem a inovačním procesem a využívat jich nabývají v dnešním globálním konkurenčním prostředí na významu. Pozorování a analýza inovací poskytují společnostem návod, jak podniknout praktické kroky, které zlepšují odezvu tím, že překonávají tradiční omezení, utvářená kulturou a historií vývoje firmy. Postupy současného managementu jsou charakterizovány jako podnikatelské činnosti aplikující poznatky vědy a výzkumu, které staví mosty mezi tradicí a budoucností. Přitom pro efektivní využití znalostního potenciálu jedinců je důležité umět je formalizovat a sdílet v čase a prostoru, například v počítačových databázích a sítích.

Inovační aktivity na druhé straně slouží k vytváření specifických postupů, které zřetelně rozlišují způsob, jakým jednotlivé společnosti zapojují znalosti a vědomosti do vytváření inovací. Tím je předurčena závislost na evoluční cestě podmíněné 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 společnost na své cestě slibující nové dimenze rozvoje limitována závislostí na obsahu a zaměření své znalostní základny. Zavedením a zdokonalováním aplikačních přístupů svého znalostního potenciálu může společnost realisticky modifikovat a rozvíjet své hranice inovování, čímž si otvírá další dimenze podnikatelských příležitostí. Toho je dosaženo zvyšováním schopností firmy vytvářet varianty jako platformy výzkumu nových příležitostí.

Intelektuálním bohatstvím společnosti tvoří 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 společnosti odklání 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 společnosti na inovace:

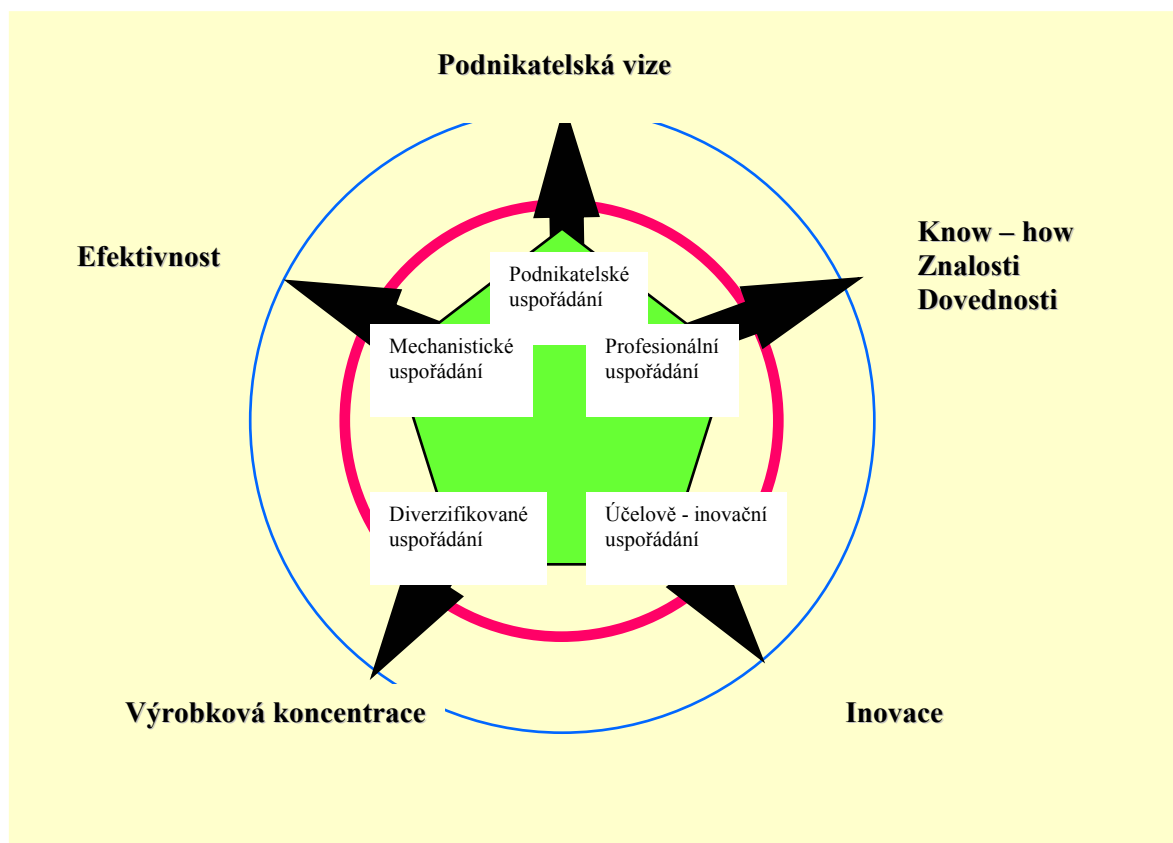
- Úzká spolupráce mezi pracovníky vědy a výzkumu a odborníky v oblasti aplikace umožňuje rychlou informovanost a interpretaci týkající se patentových strategií konkurence. Tak se vymezí pole „svobody návrhu“ dostupného pro vznikající technologické nápady.
- Specialisté firmy pomáhají formulovat alternativní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

Řízení lidských zdrojů je významný interní faktor každého podnikatelského subjektu.

Spočívá ve:

- **Výběru a rozdělování pracovníků** (plán podle kapacitního propočtu, profesní rozdělení, organizační rozmístění, principy odměňování, zvyšování kvalifikace)
- **Vedení pracovníků** (ovlivňování podřízených různými principy od donucovacích až po dobrovolné a iniciativní přijetí úkolů)
- **Motivace pracovníků** - všechny metody a teorie motivace chtějí vzbudit u pracovníka zájem, aby angažoval pro splnění cílů projektu. Princip je najít neuspokojenou potřebu pracovníka s důkazem, že se naplní při plnění úkolu projektu. Existují motivační teorie zaměřené na obsah (*A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland*) a teorie zaměřené na proces (*J.S. Adams, V.H. Vroom, B.F. Skinner*). Vrcholem snahy o motivační prostředí je péče o vybudování dlouhodobé kultury firmy. Při této činnosti dnes již sdílení společných názorů, chování pravidel a pod. nestačí. Požaduje se vybudovat takové chování a ideologie firmy, které vedou ke zvýšení účinku ekonomiky podniku tím, že se optimálně využije lidská energie.

Podnikatelské projekty ve společnostech jsou spojené s organizační strukturou pro jejich realizaci. *H. Mintzberg* definoval rozhodující vztah a závislost strategického programu a organizační uspořádání (**Mintzbergův pentagon**)



Obr. 7 Mintzbergův pentagon

Ukazuje se, že klasické funkcionální schéma řízení je v současnosti vhodné pouze pro mechanistické projekty spojené s opakovanou výrobou. Čím více je diverzifikován program podnikání, tím víc je nutné organizační strukturu měnit k využití principu řízení projektového typu.

Moderní management prosazuje ploché organizační struktury, které dovolují lepší komunikaci i prosakování informací, pracují s vyšší pravomocí autonomních útvarů a

vyšší odpovědností a motivací k úkolům. Uvnitř řízených podniků se stále více prosazuje princip vnitropodnikatelskvtví s těmito rozvíjenými směry:

- **Lean production** (rychlost vývoje, účast zákazníka v procesu realizace projektu, JIT, strategický sourcing, metody sledování kvality)
- **Rozdělení firmy na fraktály či buňky** (podnikatelské myšlení samostatných částí firmy, optimalizace strategie části se strategií celé firmy, samokorekce a optimalizace postupů)
- **Duté podniky** (v podniku se ponechávají pouze činnosti přinášející největší přidanou hodnotu)
- **Sít'ové a virtuální podniky** (počítačovými systémy řízená kooperace mezi jednotlivými částmi takového podniku s využitím přínosů specializace)

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

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

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.

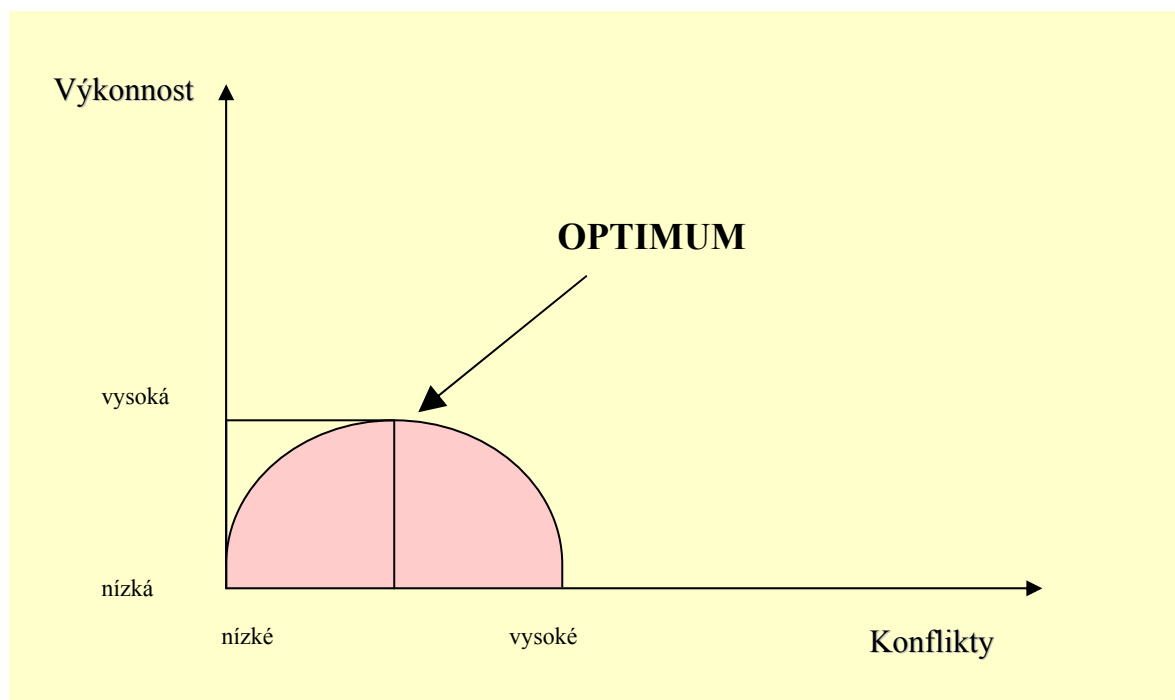
Současný rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií nabízí příležitosti transformace činností informačního managementu, jakými jsou např. přístup k databázím či publikování novinek, které ovlivňují činnosti ostatních struktur podniku. Komunikační technologie v rámci přístupů znalostního managementu 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 stadiích 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.

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. 8 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.

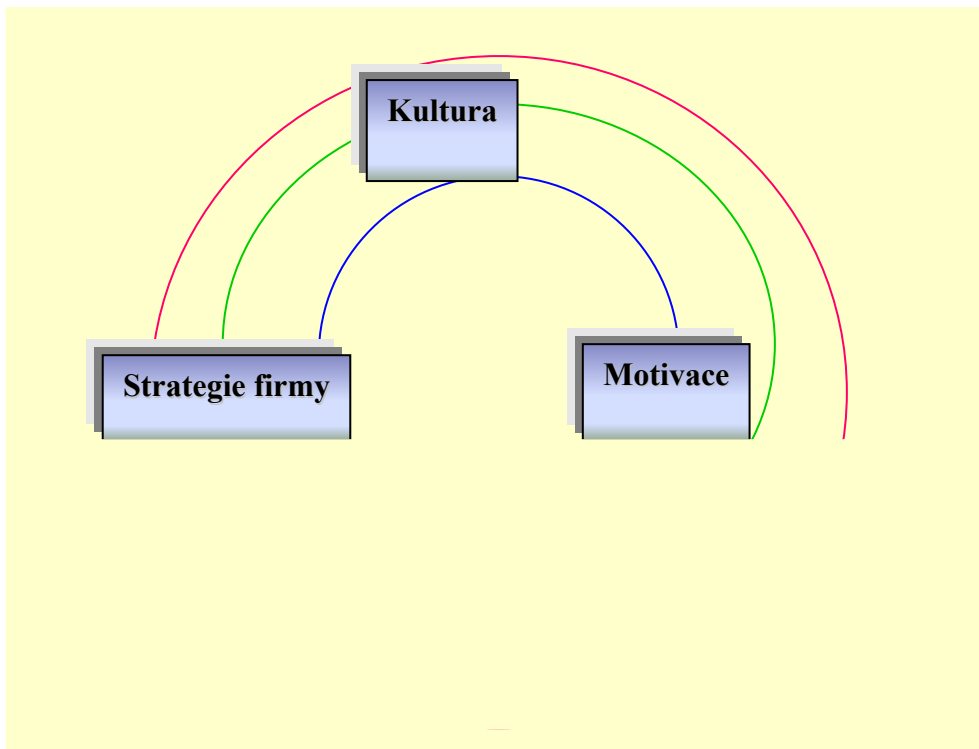
Kultura společnosti

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 společnosti nebo strategického záměru.

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 7.

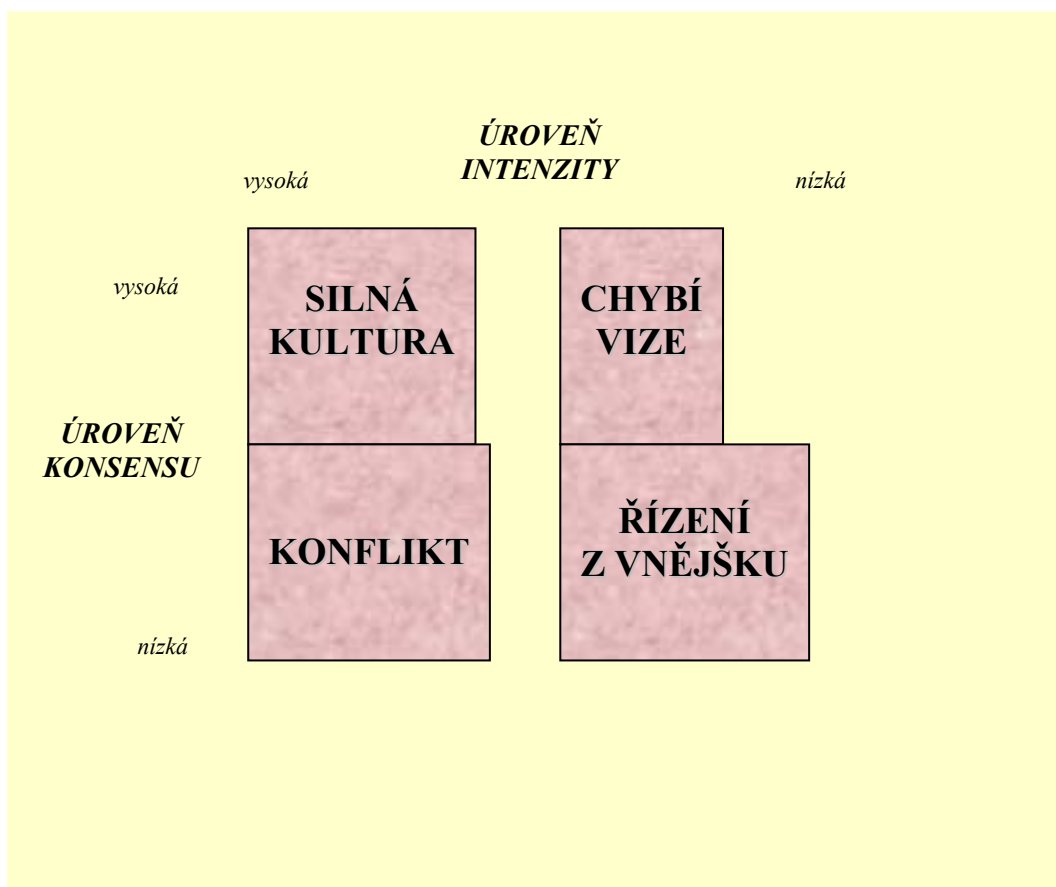


Obr. 9 Účinnost kultury společnosti

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.

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.

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.



Obr. 10 Faktory ovlivňující dopad norem na kulturu společnosti

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.

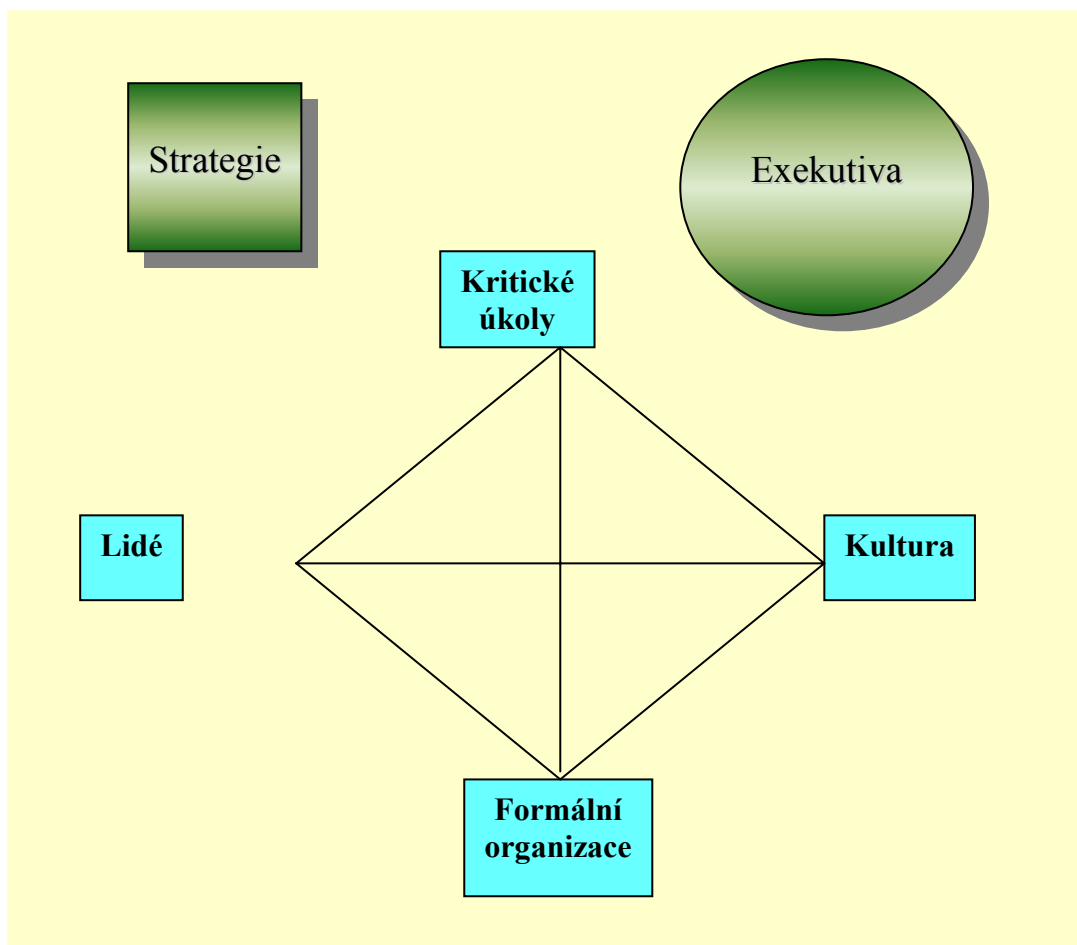
Úspěšné strategické změny mohou být učiněny jen tehdy, když vnitřní hodnotový systém firmy - její sdílená kultura - odráží nové reality. Dobře postavená kultura firmy může posílit motivační prvky při prosazování strategie firmy. Podle prosazování obou prvků lze z hlediska kultury rozdělit podniky do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

Tab. 6 Vztah motivace a kultury ve společnosti

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

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.



Obr. 11 Postavení kultury v architektuře společnosti

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.

Základy k efektivnímu inovačnímu managementu

- a) Zavést takovou podnikovou kulturu, ve které existuje základní víra, že budoucnost může být plánována v dlouhodobém období a že budoucnost se může tvořit.
- b) Formulovat jasnou dlouhodobou vizi s jasnými a hmatatelnými cíli a zajistit, aby krátkodobé pracovní úkoly byly bezrozporovou součástí dlouhodobé kontinuity.
- c) Přijmout komplexní (holistický) přístup k produktu.

- d) Plánovat a využívat zákaznické zkušenosti během celého životního cyklu produktu jako základ pro konstrukční práce.
- e) Užívat a vytvořit neomezený přístup k dovednostem, znalostem a zkušenostem v podniku (firemní duševní majetek)
- f) Motivovat všechny zapojené pracovníky a zároveň porozumět organizačním možnostem a omezením.
- g) Využít pokrok v informačních technologiích ke zrychlení a rozšíření potenciálu za účelem efektivnější komunikace v podniku.
- h) Zajistit, aby existoval systém, který podporuje inovační práce, komunikuje a je přístupný všem zaměstnancům.
- i) Umístit pracovníky do „frontové linie“ inovací a podporovat jejich schopnost přispívat ke společnému inovačnímu programu.
- j) Podporovat inovace pomocí týmové práce a rozšířit příležitosti zvýšit celkový zisk. Povzbudit vytváření vnitřních a vnějších sítí.
- k) Na trhu vybudovat image na základě úspěšných inovací a přimět pracovníky, kteří dosud stáli mimo, aby přinesli své nápady a přesvědčit je o výhodnosti spolupráce, když se připojí.
- l) Povzbudit generování nápadů nebo různých přístupů v oblastech, kde je malá nebo žádná konkurence.
- m) Zajistit, aby inovace byly správně podporovány a opatřit adekvátní zdroje (personální, fondy a zařízení) v celém řetězci hodnot.
- n) Formovat inovační aliance k posílení tržní pozice a redukci vlivu konkurence.
- o) Podpořit inovaci cestou definování problémů a hlavně pomocí formulování potřeb: od vytvoření krátké informace je dlouhá cesta k formulaci tvůrčího řešení.
- p) Podpořit nápadité uspořádání projektů, hlavně v posudcích a prostředcích použitých k uvedení se do problému.
- q) Podpořit inovační řešení, hlavně ta, která poskytují pochopitelná řešení pro zákazníka a pro potřeby trhu: kopírování je podstatně složitější tam, kde tvůrčí řešení pokrývají větší základ a začleňují větší podíl duševní práce.

- r) Ustavit průběžný (gateway) kontrolní systém ke sledování postupu ve vhodných intervalech, dovolit odstoupení od prací, přehodnotit předchozí chybné kroky a přizpůsobit práci změněným okolnostem.
- s) Udržovat pravou a nefalšovanou angažovanost v efektivní inovaci a designu a zajistit, aby byl v plné míře využit potenciál inovací.
- t) Být si vědomý zájmů a potřeb zákazníků, aby bylo možno nabídnout kompletní řešení zákaznických požadavků.
- u) Udržet závazek dobré kvality a spolehlivosti.
- v) Být si vědom konkurence a jejích inovačních aktivit stejně jako jiných relevantních inovačních aktivit v ostatních oblastech.
- w) Vyvíjet kulturu, která odstraňuje vzájemné obviňování a která také zdůrazňuje význam poučení se z chyb.
- x) Povzbudit inovační myšlení poskytováním stimulačního pracovního prostředí, které může vyžadovat určité individuální řešení pracovního prostoru.

Otázky pro respondenty z oblasti organizace a lidských zdrojů ve společnosti

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management společnosti 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 společnosti

- a) vedení společnosti 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) společnost kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se společnost snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace společnost dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců společnosti

•
.....

3. řízení a komunikace

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

•
.....

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve společnosti 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 společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve společnosti 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 společnosti
- 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 kultura není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultura nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultura je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti
- d) budování firemní kultura je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti

-
-

Návod pro hodnocení dotazníku

Otázka 1:

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

Společnosti, 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 společnost vytváří aktivní personální politiku.

Otázka 2:

Předpoklad pro výběr odpovědí v **Otázce 2** je dán **Otázkou 1**. Společnosti, 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)**. Společnost zde nemá zájem podněcovat iniciativu svých zaměstnanců, spíše se snaží dosáhnout jejich maximální využitelnosti. Odpověď **b)** znamená, že společnost 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.

Společnost 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 společnost 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. Společnost 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 společnosti.

Odpověď **a)** vyjadřuje liniové uspořádání společnosti. Odpovědnost zaměstnanců je omezena na nezbytné minimum, veškeré pracovní činnosti jsou řízeny a kontrolovány managementem společnosti. 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 společnosti 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 společnosti. Zaměstnanci přebírají řadu odpovědností a při plnění úkolů musí kreativně myslet a jednat. Inovační náměty, které při tom vznikají jsou prosaditelné, pokud je ve společnosti funkční obousměrný přenos informací.

Otázka 4:

Odpověď **a)** se bude nejčastěji vyskytovat u společností s charismatickým vedením a liniovou organizační strukturou. Jakýkoliv konflikt, který může vychýlit trajektorii

společnosti, je považován za nebezpečný a pro firmu škodlivý. Potlačování konfliktů přispívá k vysoké disciplíně ve společnosti, snižuje však kreativitu jejích 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 společnosti.

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

Management společností, které zvolí odpověď **d)**, konflikty určitého charakteru podporuje a plánovitě vyvolává. To si ale může dovolit pouze tehdy, když má o situaci ve společnosti 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 společnostech, 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 společnosti.

Odpověď **b)** uvedou společnosti mající v omezené míře zavedený a využívaný informační systém. 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.

Společnost, 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 společnosti 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 společnost 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 společnost alespoň svoji image na veřejnosti. Postoj společnosti je nesprávný v tom, že je oddělován růst managementu od růstu zaměstnanců společnosti. Tento rozdíl je pak citelně vnímán a snižuje stupeň identifikace pracovníků se společností.

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

Odpověď **d)** zakotvuje promyšlenou strategii společností, které se chtějí prosazovat i v budoucnosti. Chápejí 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 připraveností společnosti využívat inovační strategie. Vyplněním dotazníku lze získat přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, jaké prostředí pro efektivní uplatnění inovací si společnost 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 společnosti je soubor evropských norem EN ISO 9000:2000, které popisují zásady a specifikují terminologii systémů managementu jakosti a dále britská norma BS 7000-1:1999, poskytující návod na řízení inovací v dlouhodobém časovém horizontu. Cílem inovačních aktivit se zde rozumí vývoj inovačního a konkurenceschopného produktu, který uspokojí očekávání a mnohdy i dosud skryté potřeby zákazníků a vědomě povede ke zvyšování spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

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

- **Třída „C“:** Do této třídy jsou zařazeny společnosti, 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 společnost dále systematicky inovacemi zabývat.

- **Třída „AB“:** Do této třídy jsou zařazeny společnosti, 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 zvládnání těchto základních reorganizačních aktivit a následně se mohou bez potíží včlenit do procesů systematického rozvíjení svého inovačního potenciálu.
- **Třída „B“:** Společnosti v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinné implementování projektů s inovačním nábojem. 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 dále rozvíjet potenciál svého interního prostředí.
- **Třída „A“:** Sem lze zařadit společnosti s převahou odpovědí **d**. Tyto firmy splňují přísné požadavky normy EN ISO 9000:2000. S největší pravděpodobností mají podchycen svůj rozvojový potenciál a hledají způsoby dalšího zkvalitnění svého podnikatelského prostředí. Mají vytvořeny ty nejlepší předpoklady být vysoce konkurenceschopné ve středně a dlouhodobém horizontu.

Počítačová podpora vyhodnocení dotazníku

Pro práci s dotazníkem byly vyvinuty prostředky počítačové podpory, které přehledně vyhodnocují výsledky dotazníku. Podoba výsledků je uvedena v příloze dotazníku.

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.

Přílohy

- 1. Příklad sestavy vyhodnocení společnosti***
- 2. Histogram vyhodnocení připravenosti společnosti pro implementování inovačních strategií***
- 3. Graf vyhodnocení připravenosti společnosti pro implementování inovačních strategií***