

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

David Hanuš

Inovační strategie a kultura v malém a středním podnikání a  
sociální zdatnost manažera

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Drdla**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

David Hanuš

Innovation strategy and culture in small and medium  
entrepreneurship and social capability of manager

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Pavel Drdla**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne 10. června 2012

*Jméno autora: David Hanuš*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce panu Mgr. Pavlu Drdlovi za trpělivost a pochopení a všem účastníkům výzkumu za ochotu a spolupráci při jeho provedení.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem na současnou problematiku inovací a jejich podpory ve vazbě na firemní strategii a kulturu v prostředí malého a středního podnikání.

Zároveň stručně definuje současnou nezbytnost otevřenosti firem k novým technologiím, procesům a přístupům společně s nutností inovovat. Organizace jsou pak díky tomuto otevření se spolupráci s dalšími subjekty v oboru či regionu schopny společně s nimi tyto nové poznatky nejen lépe přijímat, ale zároveň je společně i samostatně v rámci vlastní struktury též vytvářet.

## **Klíčové pojmy**

emoční inteligence, firemní inovační strategie a kultura, IMP<sup>3</sup>rove (program podpory inovačních schopností malých a středních podniků), inovace, inovační management, leadership, managementship, měřítka a milníky k vyhodnocení firemního i osobního růstu, MSP (Malý a Střední podnik), rozvoj kompetencí, učící se organizace, zpětná vazba

## **Annotation**

The subject of this bachelor thesis solves problems of innovation and its support in connection of innovation strategy and culture in small and medium entrepreneurship. The theoretic knowledge is confirmed in the practical part of this thesis. This material briefly devotes the importance of openness and utilization of modern findings and trends in current small and medium entrepreneurship from current necessity to innovate and to open itself to new findings and trend on this important field. SMEs are able by opening themselves to cooperate with other subjects in their industrial sector or region. They are able to accept and to apply them better together and also they are able subsequently to start to create them communally or independently in their own structure.

## **Key words**

corporate innovation strategy and culture, development of competences, emotional intelligence, feedback, IMP<sup>3</sup>rove (**IMP<sup>3</sup>rove** = **IM**Proving **I**nnovation **M**anagement **P**erformance of SMEs with Sustainable **IMP**act), innovation, innovation management, knowledge based organization, leadership, managementship, measurements and milestones for assessment of corporate and personal growth, SME (Small Medium Enterprise).

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Inovace jako nedílná součást firemní strategie a kultury .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definice inovace a její příklady .....	11
1.2 Duchovní otec vědy o inovacích.....	12
1.3 Inovace a její vývoj v historii lidstva.....	13
1.3.1 Technologické alternativy žárovky.....	14
1.3.2 Mezitím v jiné části světa .....	14
<b>2. Firemní strategie a kultura založená na neustálých změnách a zlepšování.....</b>	<b>17</b>
2.1 Proinovační firemní kultura .....	18
2.2 Role inovací v podnikové strategii .....	20
2.3 Cesta ke správné strategické volbě .....	20
<b>3. Spolupráce založená na důvěře a vzájemné transparentci vztahů uvnitř i vně organizace .....</b>	<b>24</b>
3.1 Vedení a komunikace a tým.....	24
3.2 Tvorba strategických aliancí a externí inovační spolupráce.....	25
<b>4. Podpora otevřené a inovativní firemní kultury pomocí vzdělávacích programů .....</b>	<b>27</b>
4.1 Projekt IMP <sup>3</sup> rove – podpora inovací MSP (Malých a Středních Podniků) .....	27
4.1.1 Inovace základem růstu ziskovosti .....	30
4.1.2 IMP <sup>3</sup> rove – cílové skupiny a jejich benefity .....	31
4.1.3 IMP <sup>3</sup> rove a jeho výhody pro MSP .....	33
4.1.4 Vstup do programu IMP <sup>3</sup> rove.....	35
4.1.5 IMP <sup>3</sup> rove pro tvůrce politik - Inovace jako základ bohatství .....	35
<b>5. Leadership a jeho vliv na úspěch moderní organizace.....</b>	<b>37</b>
5.1 Vedení nebo řízení .....	38
5.2 Moc založená na principech a znalostech, cesta k otevřenosti a důvěře uvnitř organizace .....	39
<b>6. Emoční inteligence jako jeden ze základních atributů v rozvoji jednotlivce (manažera) i organizace (a její psychologické aspekty v moderní organizaci)..</b>	<b>41</b>
6.1 Poznej sám sebe .....	42
6.2 Emoční inteligence a rozvoj kompetencí, práce s lidmi .....	44
<b>7. Proces neustálých změn a inovací a jejich vliv na rozvoj jednotlivce i celé organizace .....</b>	<b>46</b>
7.1 Podmínky řízení rozvoje učící se společnosti.....	46
7.2 Analýza způsobilosti k inovacím .....	47

7.3 Inovace a spolupráce jako základ úspěchu .....	48
7.4 Růst zisku založený na kvalitnějším inovačním managementu.....	49
7.5 Zpětná vazba, motivace a stanovení měřítek a milníků na cestě k firemnímu a osobnímu růstu.....	49
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>8. Cíl výzkumu.....</b>	<b>51</b>
8.1 Úkoly výzkumu.....	51
8.2 Výzkumná hypotéza.....	51
8.3 Použité metody.....	52
8.4 Fáze výzkumu .....	52
8.5 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	52
8.6 Časová organizace průběhu výzkumu.....	52
8.7 Analýza výsledků výzkumu.....	52
8.8 Interpretace výsledků výzkumu a doporučená praxe.....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>



# ÚVOD

V dnešním globálně propojeném světě technologických změn je pro přežití a úspěšný rozvoj organizací i jednotlivců, zvláště jedná-li se o jejich vedoucí pracovníky, nutností inovovat, sledovat moderní trendy a neustále se vzdělávat společně s nezbytností flexibility a otevřenosti ke změnám, které nám současný život a jeho globalizující se uspořádání přináší.

Manažeři a leadeři soukromých i státních organizací jsou přímo závislí na výsledcích práce jejich týmů a potřebují pro svou úspěšnou činnost informace nejen efektivně předávat napříč všemi hierarchickými úrovněmi svých struktur, ale především je přijímat. To je nutné zejména vzhledem k současné nezbytnosti přinášet stále kvalitnější výrobky a služby a platí to především pro zpětnou vazbu nejen od jejich zákazníků, ale i podřízených pracovníků. Tu potřebují mít nadřazení v relevantní formě. To znamená včas a v podobě, která co nejpřesněji odpovídá skutečnosti a kontextu proběhnuvších událostí. Toho mohou dosáhnout pouze od loajálních, motivovaných a iniciativních zaměstnanců, kteří se orientují v problematice a sdílí se svou organizací její vizi, strategie a cíle a podporují tak zároveň i svoje nadřazené. Základem pro vytvoření takto konzistentních vztahů je vzájemná důvěra a respekt, které lze vybudovat pomocí otevřené firemní kultury podporující transparentci názorů a vztahů bez zbytečně rigidních hierarchických postupů a přebujelé byrokracie.

**Cílem této práce** je proto vyzdvihnout nejen současnou klíčovou roli inovací, ale poukázat zároveň na to jak jich lze v rámci společnosti dosáhnout. Klíčem k úspěchu každé společnosti jsou především její lidé, proto je dnes naprosto nezbytné, aby byly lidské zdroje firem a tím samozřejmě zároveň i samotné společnosti rozvíjeny.

**Základem k tomu je otevřená firemní kultura, pomocí níž lze nejlépe odhalovat nedostatky a slabá místa organizací a pracovat na jejich neustálém odstraňování a posilování.**

**Tato práce si klade za cíl též ukázat jak je toho možno prakticky dosahovat a jak lze přitom pak také koncepčně pracovat na firemním i osobním růstu.**

### **Zvolené téma a jeho zpracování v odborné literatuře:**

S ohledem na aktuálnost a šíři tématu, která je dána již samotným významem pojmu inovace a vyžaduje proto holistický přístup, byla vybrána následující literatura. Ta se zaměřuje zejména na oblast firemní strategie a kultury, proto bylo čerpáno především z publikací následujících autorů:

- Jan Barták, *Řídit nebo vést*

Jan Barták, vysokoškolský pedagog a autor mnoha odborných knih z oblasti managementu, lidských zdrojů, vzdělávání a výchovy dospělých a podnikové problematiky obecně. Je odborníkem v oblasti metodické přípravy interních trenérů, koučů, mentorů, facilitátorů, patronů a systémově pojatých aktivizačních a participativních metod individuálního i týmového rozvoje schopností a dovedností manažerů. V posledních létech byl též opakovaně jmenován Českou manažerskou asociací členem odborné hodnotící komise soutěže Manažer roku.

- John Bessant, Keith Pavitt, Joe Tidd, *Řízení inovací*

Spoluautoři jsou vyučujícími na významných britských univerzitách, poradci mezinárodních institucí a firem a autoři odborných knih a publikací na téma inovací jímž zasvětili většinu svého profesního života. Výše uvedená kniha, ze které bylo pro bakalářskou práci čerpáno vyšla již ve svém třetím vydání a byla přeložena do mnoha jazyků. Patří mezi jedna z nejkomplexnějších světových děl o řízení inovací. Její třetí vydání z roku 2005 bylo věnováno Keithu Pavittovi, který v prosinci 2002 zemřel.

- Daniel Goleman, *Emoční inteligence, Práce s emoční inteligencí*

Daniel Goleman je výkonným ředitelem agentury Emotional Intelligence Services v Sudbury v Massachusetts. Po dobu dvanácti let přispíval na téma behaviorální psychologie a vědeckého zkoumání mozkové činnosti do *The New York Times*, je bývalým šéfredaktorem časopisu *Psychology Today* a autorem mnoha odborných

knih z oboru. Jeho díla zabývající se emoční inteligencí vyšla rovněž v češtině, v roce 2003 sestavil na základě rozhovorů předních světových vědců z oboru psychologie s Jeho Svatostí 14. Dalajlámou knihu *Destruktivní emoce*, která vyšla v češtině v roce 2004. Autor vyučoval na Harvardově univerzitě, kde rovněž obdržel doktorát. Dvakrát byl nominován na Pulitzerovu cenu.

- Kjell A. Nordstroem a Jonas Ridderstrale, *Karaoke kapitalismus*

Autoři jsou představiteli nové generace evropských ekonomických guru. Zabývají se zákonitostmi světové ekonomiky, v roce 2003 se objevili na 21. a v roce 2005 na 9. místě na světě a 1. místě v Evropě, v žebříčku Thinkers 50, hodnotícím každé dva roky nejvýznamnější myslitele světového managementu (v hodnocení za rok 2011 je Daniel Goleman na 39. místě na světě). Oba mají doktorát na Stockholmské vysoké škole ekonomické, jsou držiteli švédské ceny pro nejnadanější švédské akademiky a působí jako poradci mezinárodních společností.

- Zbyněk Pitra, *Inovační strategie*

Zbyněk Pitra je vysokoškolským pedagogem a od roku 2006 předsedou Rady expertů České manažerské asociace. Dříve působil v různých funkcích v průmyslu (VŽKG Ostrava, Spofa Praha, Škoda Praha), v aplikovaném (Inorga Praha) a základním (ČSAV) výzkumu, ve státní správě (MŠMT ČSR) a ve vzdělávacích a poradenských společnostech (České manažerské centrum, Sindat CS Consulting). V letech 1996-2001 byl viceprezidentem České manažerské asociace. Je autorem 25 odborných knih a učebních textů a více než 350 odborných článků a příspěvků publikovaných doma i v zahraničí.

Další autoři jsou uvedeni v Seznamu použité literatury a zdrojů.

Téma bylo vybráno vzhledem k účasti naší společnosti v projektu EU na podporu inovačních schopností MSP (Malých a Středních Podniků) IMP<sup>3</sup>rove.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Inovace jako nedílná součást firemní strategie a kultury

### 1.1 Definice inovace a její příklady

Podle zakladatele vědy o inovacích J. A. Schumpetera (nar. 1883 v Třešti na Moravě - 1950 Taconic, Connecticut ) je „inovace cíleně navrhovaná změna, týkající se výrobků (uvedení nových nebo významně vylepšených do výroby a na trh) nebo služeb výrobních postupů (procesů), organizace práce a výroby (nové organizační řešení strukturálního významu), metod řízení, používaných poprvé alespoň na úrovni podniku. Nejdůležitějšími vlastnostmi inovace je tedy změna a novost a jejich využití na trhu. Inovace je výsledkem úsilí firmy vyvinout nové výrobky, služby, podnikatelské modely nebo procesy v nichž jejich zákazníci spatřují další novou nebo vylepšením stávající vlastnosti přidanou hodnotu, za kterou jsou tito zákazníci ochotni zaplatit cenu“ (Jáč, Rydvalová, Žižka. 2005)

Tabulka 1: Strategické výhody získané prostřednictvím inovace

**Příklady:**

<b>Mechanismus</b>	<b>Strategická výhoda</b>	<b>Příklady</b>
<b>Inovace</b>		
Novost produktu nebo služby	Schopnost nabízet něco, - co nikdo jiný neumí/nemůže - jako první na světě	všichni co přišli s něčím novým- -walkman, plnicí pero, fotoaparát, telefonickou bankou, online prodejem zboží atd.
Novost procesu	Schopnost nabízet produkt či službu způsobem, který ostatní nedokážou	Bessmerův konvertor používaný při výrobě oceli internetové bankovníctví, online prodej knih ... atd.

Zdroj: Tidd, Bessant, Pavitt, *Řízení inovací*, Brno: Computer Press, 2007, s. 9

**Inovace** se obecně týká hledání nových způsobů, jak dělat věci lépe a jak dosáhnout strategické výhody – a tak bude neustále prostor pro nové cesty, jak tuto výhodu získat a udržet si ji.

## 1.2 Duchovní otec vědy o inovacích

**Josef Alois Schumpeter** – duchovní otec vědy o inovacích

„Duchovním otcem této oblasti ekonomické teorie byl Josef Alois Schumpeter, který tomuto tématu věnoval mnoho vědeckých prací. Byl uznávaným světovým ekonomem a působil i ve funkci rakousko-uherského ministra financí. Jeho základní idea byla jednoduchá: podnikatelé se budou snažit použít technologickou inovaci -  
- nový produkt nebo službu, či nový proces při jejich produkci – když tím získají strategickou konkurenční výhodu. Po nějakou dobu to bude jediný případ takovéto inovace a podnikatel tak může očekávat, že vydělá hodně peněz – což Schumpeter nazývá „monopolním ziskem“. Ostatní podnikatelé však samozřejmě jeho úspěch uvidí a pokusí se jej napodobit – důsledkem toho bude vznik dalších inovací. Následný příval nových myšlenek postupně odstraní monopolní zisky, až je opět dosaženo equilibria, bodu rovnováhy. A v tomto bodě se cyklus začíná opakovat: náš původní podnikatel nebo někdo jiný, hledá další možnosti inovace, která opět změní pravidla hry a všechno začíná nanovo. Schumpeter hovoří o procesu „kreativní destrukce“, kde existuje neustálá snaha o vytvoření něčeho nového, což současně zruší stará pravidla a zavádí nová – vše je přitom poháněno snahou o nové zdroje zisku.

„Podle jeho slov:

(Co se tedy počítá) konkurence z nové komodity, nové technologie, nového zdroje dodávek, nového typu organizace ... konkurence, která ... neútočí na ziskové marže nebo výstupy existujících firem, ale na jejich podstatu a jejich samotnou existenci“ (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007, *Řízení inovací*, str. 8).

### 1.3 Inovace a její vývoj v historii lidstva

Na počátku lidského vývoje byl významným okamžikem objev ohně a jeho praktické využití je prvním významným zábleskem světla v temnu dávnověků naší historie. Od té doby prakticky až do konce 18. století svítilo lidstvo pouze pomocí ohně. K postupným vylepšením docházelo jen velmi pomalu od loučí a svící až po zdokonalení petrolejové lampy. Podle archeologických výzkumů jsme oheň používali jako jedinou formu osvětlení minimálně čtyřicet tisíc let.

Prostoru pro inovaci této základní idey bylo tedy skutečně dostatek. Nutno však říct, že osvětlení domácností starých Řeků a Římanů ve starověku svíčkami, přesto představovalo znak civilizované společnosti. Výraznější změnu technologie přinesla až expanze těžkého průmyslu na počátku 19. století. Ta vedla k experimentům s použitím svítiplynu (plyn ze zplynování uhlí) jako alternativního zdroje osvětlení. Jedním z průkopníků výzkumu v těžebním uhelném průmyslu byl Humprey Davy, vynálezce uhlíkové obloukové lampy. Jejím zavedením v těžební praxi započal novou epochu bezpečnosti práce v dolech, ale postaral se zároveň o alternativní formu domácího osvětlení a era plynových lamp mohla začít. Než se zablesklo znovu a díky zkoumání využití nového zdroje energie přišla na svět žárovka, trvalo téměř dalších sto let. Po jejím objevení byl z hlediska jejího využití zlomovým rokem 1879, kdy došlo k zavedení prvního veřejného elektrického osvětlení v Clevelandu a zaregistrování patentu na žárovku J. Swannem v Anglii a T. Edisonem v USA. To zároveň vyvolalo sérii postupně zlepšujících inovací v ohroženém odvětví produkce a distribuce plynu a plynového osvětlení. Ani elektrické osvětlení však nezahálelo a prudce se rozvíjelo, což vedlo na přelomu 19. a 20. století k poklesu ceny žárovek o více než 80% (použití plynu místo vakua - Langmuir, 1913 a použití wolframového vlákna).

Inovační teorie potvrzuje, že po zásadním vynálezu přichází velké množství vylepšujících návrhů a experimentů až se nakonec oddělí určitý dominantní design a odvětví dospěje.

Dobrým příkladem je opět žárovka, kde se do roku 1920 stabilizovala základní konfigurace výrobku (skleněná baňka s wolframovým vláknem naplněná plynem) a

odvětví se začalo konsolidovat. Hlavními hráči se staly firmy jako Philips, GE, Westinghouse atd.

### 1.3.1 Technologické alternativy žárovky

Přestože odvětví vstoupilo do období tržní stability, technologický rozvoj čile pokračoval.

Ještě v 19. století vynalezl Henri Becquerel fluorescenční lampu – zářivku a roku 1911 přišel Claude s neonovou lampou.

Tyto objevy měly výrazný vliv na segmentaci odvětví do několika trhů. Neonová lampy odstartovala řetězec vynálezů, jejichž základem byly skleněné trubice vytvarované určitým způsobem a naplněné pak různými plyny s podobnými vlastnostmi jako neon, ale svítící různými jinými barvami.

### 1.3.2 Mezitím v jiné části světa...

Jestliže neonové a fluorescenční trubice reprezentovaly varianty vycházející z jedné základní myšlenky, pak v 60. letech 20. století začal zcela odlišný vývoj v jiné naprosto nové oblasti. Díky výzkumným pracím na poli elektroniky byla zkonstruována první dioda emitující světlo – LED (light emitting diode) – zjednodušeně tedy bod, který vyzařuje červené nebo zelené světlo, proudí-li přes něj elektrina. Tato světélka byla velmi jasná a jejich spotřeba energie přitom minimální. Miniaturizovala se a začala se používat jako standardní součást elektronických zařízení. V současnosti už jsou LED diody velmi rozšířené v každé domácnosti a červeně, oranžově nebo zeleně indikují jsou-li přístroje jako TV, rádia, počítače, tiskárny, telefony, faxy, lednice nebo vysavače apod. v provozu.

Vývoj a inovace LED diod byly generovány v různých oblastech najednou. Malá japonská společnost Nichia Chemical dodávající LED diody velkým společnostem typu PANASONIC se začala věnovat vývoji LED diody emitující modré světlo.

Vzhledem k náročným chemickým procesům byla realizace velmi náročná, ale nakonec se úspěch dostavil.

V roce 1993 byla modrá LED dioda vyrobena na bázi arsenidu galia. Nichia Chemical pak vynaložila značné prostředky na vývoj produktu a technologie a přihlásila přes 300 patentů.

Její výzkum dospěl k vrcholu v roce 1995, kdy vyvinula LED diodu emitující bílé světlo při využití principu sloučení červeného, zeleného a modrého světla. Na první pohled není význam vynálezu Shuji Nakamury možná patrný, ale jeho skutečný dosah je obrovský. Bílé LED diody skýtají následující výhody:

- jsou o 85% energeticky úspornější,
- a svítí 16x jasněji než běžná elektrická světla,
- jsou velmi malá ve srovnání s běžnými typy světél,
- mají dlouhou životnost (testy indikují životnost až 100 tisíc hodin, tj. cca 11 let),
- lze je vyrobit v rozličných tvarech, velikostech a kombinacích,
- výroba umožňuje úspory porovnatelné s výsledky při produkci elektronických komponentů, proto má jejich cena průběžně klesající tendenci s perspektivou velmi nízkých finálních prodejních cen

Levný, výkonný, nenáročný a flexibilní zdroj bílého světla lidi velmi pravděpodobně přijmou (což se už v současnosti děje a celý tento proces již začal probíhat). Sektor výroby osvětlovacích prostředků projde díky rozšiřování zdroje LED světla zásadními změnami. Klasičtí zástupci sektoru sice vesměs zůstanou na svých pozicích, ale budou muset zaplatit, ale budou muset zaplatit vysoké ceny za licenci technologií. Mohou se sice snažit některé patenty Nichia Chemical nahradit nebo se jejich použití vyhnout, ale Nichia má vzhledem ke svým dlouholetým zkušenostem a více než svým 300 patentům před svými konkurenty značný náskok.

Čísla v tomto ohledu mluví jasně a výdělek společnosti z prodeje modrých LED diod a laserů již překročil 200 mil. USD ročně. Navíc příjmem z technologických licencí získala firma téměř 2 mld. USD.

Události na trhu se již rozpohybovaly. Nová technologie již nahradila např. žárovky v semaforech, protože poskytují jasnější zelené, červené i oranžové světlo a má mnohem větší životnost.



Americká firma Traffic Technology Inc. Dokonce nabídla, že světla v semaforech vymění na oplátku za podíl na úspoře energie, které se jejich výměnou dosáhne.

Výrobky pro konečného spotřebitele, jako kapesní svítilny se už objevily na pultech obchodů i na stránkách internetových e-shopů.

Automobilový průmysl zase uvažuje o využití bílých LED diod k osvětlení interiérů aut.

Na trh vstupují i zavedení hráči jako GE a zaměřují se na masové tržní segmenty jako je pouliční osvětlení nebo domácí produkty a technologie. Hodnota těchto segmentů se pouze v USA odhaduje na zhruba 12 mld. USD. To naprosto jednoznačně opodstatňuje a zvláště v dnešní době vyzdvihuje nezbytnou potřebu inovací. Autoři technologií, které destabilizují určitý průmyslový sektor přichází kupodivu mnohdy zvenčí. Tím i významné společnosti věnující na řádný výzkum a vývoj svůj čas i finanční prostředky, aby neztratily kontakt s nejnovějšími trendy ve svém odvětví, mohou být zaskočeny využitím něčeho, co bylo původně určeno ke zcela jinému účelu.

To potvrzují např. významné změny ve finančních a pojišťovacích službách, které se z klasického způsobu poskytování přesunuly online na internet nebo telefon. Tyto změny byly z velké části původně vytvořeny IT odborníky mimo odvětví a za jiným účelem.

Extrémem jsou příklady tzv. NIH efektu (not invented here / nevynalezeno zde), kdy je sice významná společnost v oboru s novou technologií seznámena, ale rozhodne se jí nevyužít. Neodpovídá totiž její koncepci nebo technologickému rozvoji.

Jedním z nejznámějších příkladů takové nerozvážnosti bylo odmítnutí Kodaku technologii Polaroidu a nebo nezájem Western Unionu zapojit se do realizace vynálezu Bellova telefonu. Správní rada Western Unionu tehdy v roce 1876 napsala: „Tento telefon má tolik nedostatků, že jej nelze považovat za seriózní komunikační prostředek. Zařízení pro nás nemá žádnou podstatnou hodnotu.“

(Tidd, Bessant a Pavitt, 2007)

## 2. Firemní strategie a kultura založená na neustálých změnách a zlepšování

V dnešní perspektivě globálně uspořádaného světa v němž role národních států postupně přebírají nadnárodní společnosti a pro ekonomické fungování národních států jsou životně důležité MSP (Malé a Střední Podniky) tvořící podstatnou část jejich daňových příjmů je podmínkou pro přežití všech podniků a organizací dobré strategické plánování a zaměření jejich činnosti.

V globálním světě rostoucí konkurence je nezbytností flexibilně reagovat na potřeby zákazníků a neustále inovovat a zlepšovat své produkty a služby. To je možné v organizacích s transparentní a otevřenou firemní kulturou., kde je jasně definovaná firemní podnikatelská strategie ve shodě se strategií inovační a vše je jasně sdíleno a komunikováno na všech hierarchických úrovních podniku.

Důležité je, aby otevřená a transparentní forma komunikace fungovala obousměrně, tedy jak shora dolů, tak zejména opačně.

Je celkem jasné, že k tomu abychom ve svých organizacích zvládli strategii naplánovat a následně realizovat si musíme položit několik základních otázek a propojit obchodní, marketingové, organizační, finanční a inovační plány tak aby tvořili harmonický celek a na základě podnikového zpravodajství adekvátně a včas reagovat na potřeby zákazníků a trhu..

Dalo by se říct, že to je jasná věc, o které nemá cenu dlouho diskutovat, je potřeba jen vědět jak na to.

Můžeme to jednoduše shrnout do tří základních otázek (podle M. Korába, M. Řežňákové a J. Peterky, 2007, *Podnikatelský plán*, str. 7) takto:

„**Kde jsme nyní?** Tento aspekt se týká důkladné analýzy situace, ve které se podnik nalézá. Jedná se o analýzu jak externího prostředí, tak i interního prostředí.

**Kam chceme jít?** Obecně se otázka týká oblasti, kam chceme, aby se podnik dostal a pro kterou je podnikatelský plán zpracováván. Zde se nejedná pouze o situace spojené s dalším rozvojem či růstem podniku, ale i situace spojené s obranou podniku jako takovou a s obrannou strategií, resp. s požadavkem udržet se na trhu.

**Jak se tam chceme dostat?** Zde se jedná o specifikaci jednotlivých druhů zdrojů či metod nutných pro to, abychom dosáhli vytýčených podnikových cílů, resp. podnikových strategií“.

Jakmile začneme zpracovávat tyto otázky a celkovou podnikovou strategii detailně a stanovíme si plán cesty a milníky v časovém rámci společně s otázkami lidských zdrojů, dostáváme se automaticky k jejich motivaci a kontrole.

K tomu je třeba používat účinné nástroje mající dobře strukturovanou a formalizovanou podobu, které nám napomohou stanovit pravidla, procesy a měřítka potřebná k vyhodnocení efektivity a úspěšnosti plněných úkolů zaměstnanců na všech hierarchických úrovních podniku, ale i naplňování podnikové strategie spojené se sdílením a realizací firemní vize a strategie.

Podle Zbyňka Pitry (Pitra, 1997, *Inovační strategie*, str. 7-8) je: „Úspěšnost podnikatelských strategií navzájem si konkurujících firem je podmíněna tím, do jaké míry dokáže každá z nich přejít od tradičního pojetí managementu podnikatelských aktivit, zdůrazňujícího efektivnost produkce ve spojení s účelností marketingu a prodeje, k jeho novému komplexnímu (označovanému často jako holistické) pojetí, založeném na osobní iniciativě a tvůrčích přístupech každého pracovníka firmy směřujících k získání určitých, konkurenty nenapodobitelných výhod. Cesta k zisku požadovaných konkurenčních výhod je vesměs spojována s inovacemi“.

Toto je úzce spojeno s podnikovou organizační a inovační kulturou, která je v tomto ohledu nezbytnou.

## 2.1 Proinovační firemní kultura

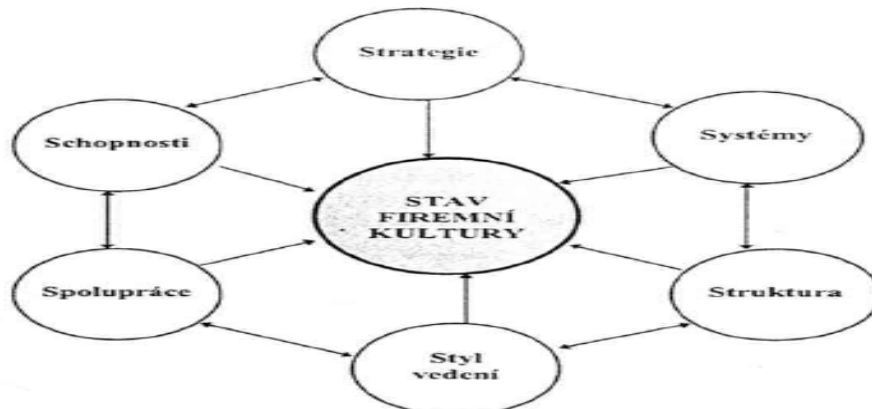
Dle Z. Pitry (Pitra, 1997, *Inovační strategie*, str. 149), je „způsob jakým lidé spolu v organizaci komunikují, způsoby jakými nadřízení uplatňují svou mocenskou autoritu vůči podřízeným a panující loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavatelské organizaci, to je jen několik projevů nesnadno definovatelného fenoménu – firemní organizační kultury. Přitom je organizační kultura spolu se strategií organizace faktorem, který je rozhodujícím pro úspěch organizace v soutěži s konkurenty. Pojem organizační kultura je snáze definovatelný popisem složek, které na stav organizační kultury působí a které jsou představeny tzv. „modelem 7 S“, znázorněným na obr. 1

Z něj je patrné, že všechny složky modelu jsou označeny začínajícím písmenem „S“ -tak i jeho principiální pojetí. Stav organizační kultury je vymežován:

- *strategií organizace*, když dlouhodobé podnikatelské cíle určují i možné cesty k jejich naplnění, čímž jsou stanoveny základní podmínky pro přístupy pracovníků organizace k výkonu vlastních pracovních rolí;
- *systemy organizace*, organizační útvary zřízenými podle principu dělby práce k provádění všech činností nutných pro dosažení strategických cílů;
- *strukturou* organizačních vazeb mezi jednotlivými útvary (systemy), kterou jsou vymezeny jak pracovní, tak i komunikační vazby v organizaci;
- *stylem vedení* pracovníků, způsoby jakými jednotliví manažeři uplatňují svou mocenskou autoritu;
- *schopnostmi* pracovníků;
- úrovní *spolupráce* mezi jednotlivými prvky organizace

Působení jednotlivých formativních faktorů organizační kultury, představených na obr. 1, je vzájemně provázáno a tyto faktory neovlivňují jenom stav organizační kultury, Ale i míru působení každého z nich na vývoj tohoto stavu.

Obr. 1: Model „7S“: působení jednotlivých formativních faktorů organizační kultury



Zdroj: Pitra, *Inovační strategie*, Praha: Grada Publishing, 1997, s.150

## 2.2 Role inovací v podnikové strategii

Z výše uvedených důvodů je pro přežití firmy v dnešních podmínkách a prostředí technologických změn globálního světa nezbytné sladit svou firemní strategii se strategií inovační.

V praxi to znamená přizpůsobit se výše uvedeným podmínkám. Tzn. zejména sledovat nové trendy v oboru a podnikání obecně, formou průběžného sebevzdělávání na všech hierarchických úrovních organizace a tím zajistit připravenost celé firmy na inovace a změny následně identifikované jako příležitosti na trhu. Pro takovou připravenost je třeba plánovat, sledovat a rozdělovat časové, lidské a finanční zdroje. Interní změny související se změnou pojetí tradičního managementu a výkonu jeho jednotlivých rolí, vytvoření nových kooperativních vazeb mezi jednotlivými složkami firmy, rozvoj tvůrčích schopností pracovníků a obměna jejich myšlení směrem k větší samostatnosti a odpovědnosti při plnění svých povinností, nově specifikované cíle i poslání společnosti. To jsou změny, které se nutně projeví v odlišné koncepci managementu firmy a ve způsobech usměrňování úsilí jejich zaměstnanců o dosažení vytýčených strategických podnikatelských záměrů.

Podle mého názoru je v tomto případě nezbytná komunikace jak uvnitř, tak zejména vně společnosti. Sem patří podnikové zpravodajství zahrnující pravidelnou a častou zpětnou vazbu od zákazníka společně se zajištěním potřebné kapacity firmy pro inovace.

To souvisí s členstvím v profesních spolcích, průmyslových clusterech a mezinárodních sdruženích a organizacích, které takové moderní trendy a inovace podporují.

## 2.3 Cesta ke správné strategické volbě

Na začátku každé činnosti je obvykle plán popř. jen moment, který nás neplánovaně postrčí na cestu, o které jsme předtím neuvažovali nebo jsme o její existenci prostě nevěděli. Na nás je pak pouze budeme-li schopni svou situaci správně vyhodnotit a naplánovat a případnou novou příležitost tak správně identifikovat a využít nebo nikoliv.

Podle Z. Pitry (Pitra, 1997, *Inovační strategie*, str. 7-8) je: „úspěšnost podnikatelských strategií navzájem si konkurujících firem podmíněna tím, do jaké míry dokáže každá z nich přejít od tradičního pojetí managementu podnikatelských aktivit zdůrazňujícího efektivnost produkce ve spojení s účelností marketingu a prodeje, k jeho novému komplexnímu (označovanému často jako holistické) pojetí, založeném na osobní iniciativě a tvůrčích přístupech každého pracovníka firmy směřujících k získání určitých, konkurenty nenapodobitelných výhod. Cesta k zisku požadovaných konkurenčních výhod je vesměs spojována s inovacemi! Inovace, vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího (produktu, výrobního postupu, metody prodeje apod.) v sobě vždy potenciálně obsahuje schopnost na sebe obrátit pozornost zákazníka. Úspěšná inovace dokáže pozornost zákazníků připoutat na delší dobu, což vede k alespoň dočasnému posílení konkurenční pozice firmy – jejich tvůrce na trhu. Udržet si takto získanou konkurenční pozici a případně ji ještě vylepšit ovšem vyžaduje, aby inovační úsilí firmy bylo strategicky usměrňováno. Firma se musí řídit inovační strategií při hledání odpovědi na podstatnou otázku:

***Do jakých produktů, technologií a trhů investovat své omezené zdroje?***

Inovační strategie je proto neoddelitelnou součástí podnikatelské strategie firmy, zaměřené na udržení konkurenceschopnosti firmy v rychle se měnících podmínkách jejího vnějšího prostředí (okolí).“

Obr.2: Oblast pozornosti strategického managementu firmy



Zdroj: Pitra, *Inovační strategie*, Praha: Grada Publishing, 1997, s. 8

Dobře řízenou firmu přirovnává Z. Pitra k lodi, která míří nejkratší možnou cestou do zvoleného přístavu a reaguje při tom na všechny cestou vzniklé okolnosti pro ni tím neoptimálnějším způsobem.

Než vypluje je proto třeba věnovat se pěti hlavním úkolům strategického velení/managementu (*tamtéž, str. 9*):

1. Rozhodnout o tom v jakém oboru bude firma podnikat a formulovat strategickou vizi toho, kam musí firma směřovat-v konečném důsledku vnutit organizaci povědomí o jejím účelu, stanovit dlouhodobou orientaci jejího chování a specifikovat jasné poslání, které chce firma naplnit.
2. Přeměnit strategickou vizi a specifikované poslání do souboru měřitelných cílů a ukazatelů výkonnosti.
3. Navrhnout postup k vymezeným cílům.
4. Implementovat zvolenou strategii a zajistit její účelné a účinné provádění.
5. Hodnotit výkonnost, sledovat vývoj firmy a provádět korekční zásahy do její dlouhodobé orientace nebo měnit implementovanou strategii v souvislosti se získanými zkušenostmi, měnícími se podmínkami okolí a při vzniku nových námětů.

Strategický management se týká reakce na požadavky, jejichž souhrn je představen schématicky na obr. 2. Při svém strategickém rozhodování musí manažeři zohlednit především:

- Potřeby, přání a požadavky zákazníků, tedy mít jasno v tom, **co** musí být podnikatelskými aktivitami firmy uspokojeno.
- Existenci různých a svými nároky heterogenních skupin zákazníků, tzn. vědět kdo je cílem podnikatelských aktivit firmy.
- Metody, techniky a postupy provádění podnikatelských činností, tedy musí také vědět jak požadavky jednotlivých zákaznických skupin co nejlépe uspokojit.

Strategický management je procesem, kdy v poloze odpovědi na otázky typu co? Kdo? Jak? Je zabezpečeno formování reakce firmy na vývoj probíhající v jejím okolí. Přitom strategie zasahuje nejen firmu jako celek, ale také každého jejího zaměstnance. Volba strategie je také proto činitelem, který ovlivňuje vztahy mezi lidmi uvnitř firmy- firemní kulturu.



### 3. Spolupráce založená na důvěře a vzájemné transparentnosti vztahů uvnitř i vně organizace

Taková spolupráce je otázkou dobrého vedení firmy, které nestaví na tlustých manuálech a byrokracii. Je jasné, že nezbytným základem v každém pracovním nebo obchodním vztahu je smlouva. Ta by vzhledem k perspektivě dlouhodobé a oboustranně výhodné spolupráce účastníků neměla být jednostranně výhodná a nevyvážená. Každopádně dobrá smlouva je základním stavebním prvkem, na který navazuje dobře zvolená strategie a kultura založená na principech etiky, transparentnosti a důvěry. Základem k ní je otevřený management postavený na vedení, nikoliv řízení, jak tvrdí mimo jiné i Kjell Nordström a Jonas Ridderstråle ve své knize: *Karaoke kapitalismus*, Grada 2005.

V tomto směru platí i to, že tvorba zisku je vedlejším produktem činnosti společnosti, jak tvrdí světový guru řízení Peter Drucker: „*Podstatné je dělat správné věci a nikoliv dělat věci dobře.*“ Což rovněž odlišuje manažera a leadera.

Zkrátka „ryba smrdí od hlavy“ a pokud vedení nejde svým zaměstnancům dobrým příkladem a nepostupuje podle pravidla co hlásám to také činím a nepodporuje své lidi v otevřenosti a důvěře svým příkladem komunikace shora dolů nemůže očekávat rovněž otevřenou formu komunikace zdola nahoru. Je nepsanou pravdou, že dobrý tým má dobrého vůdce a dobrý tým je zároveň jeho odrazem.

Podle stejných kritérií je třeba pracovat i v dodavatelsko-odběratelských vztazích a spolupráci se zákazníkem. Prvním předpokladem k úspěchu v těchto vztazích je poskytovaná hodnota, kterou jako dodavatel zákazníkovi přímo či nepřímo přinášíme. Dlouhodobě je pak především třeba cílenou komunikací sledovat jeho spokojenost a monitorovat jeho potřeby včetně těch, o kterých zatím sám nemusí vědět.

#### 3.1 Vedení a komunikace a tým

Hlavním úkolem managementu je vedení a nikoliv pouhé řízení (Nordström a Ridderstråle, 2005).

Jde zde o sdílení vizí, hodnot a komunikaci spojenou s jejich praktickým naplňováním.

V případě inovací je nutné týmová práce postavená na ustavení projekčního týmu. To úkolem projektového manažera, který tým sestavuje většinou interdisciplinárním způsobem a v případě chybějících interních zdrojů musí buď najmout nového vhodného zaměstnance nebo externího odborníka.

Každopádně je nezbytné vybírat do projektu vysoce motivované a vzájemně si blízké, synergicky pracující jedince, protože vzhledem k zastoupení reprezentantů několika oddělení společnosti na stejné hierarchické úrovni je obvykle nejsložitější rozhodovací a schvalovací proces, proto je důležitější soudržnost týmu daná jeho kvalitní psychologickou skladbou než jeho složení z odborně kompetentních jedinců shodné inteligence, ale psychologické odlišnosti.

Proto je třeba vybírat kandidáty do jednotlivých rolí v týmu tak, aby se co nejlépe doplňovali a nepůsobili protichůdně jinak se synergický efekt nemůže dostavit.

Tab.2: Meyers-Briggsovy indikátory psychologických typů

Zdroj: Pitra, *Inovační strategie*, Praha: Grada Publishing, 1997, s. 123

Psychologický typ	Charakteristika	Možné zdroje neshod
<u>Orientace přístupu k vnějšímu světu:</u> EXTROVERTNÍ  INTROVERTNÍ	Převažující orientace na vnější svět - na věci a lidi. Bere věci tak, jak je vnímá a jak se mu jeví.  Převažující orientace dovnitř vlastní osobnosti - na koncepcce a myšlenky. O problémech přemýšlí a snaží se je analyzovat.	Introverti vnímají jednání extrovertů jako povrchní. Nesouhlasí s jejich "bezproblémovým" akceptováním vnějšího světa bez "hlubšího" posouzení všech jevů a jejich souvislosti.
<u>Způsob vnímání:</u> SENZITIVNÍ  INTUITIVNÍ	Vnímá svět prostřednictvím svých pěti smyslů a bere získané informace jako fakt.  Informace o vnějším světě transformuje do vnitřních myšlenkových modelů a podle něj také posuzuje jejich hodnotu.	Senzitivní lidé pokládají intuitivní typy za zbytečně hloubavé a odmítají akceptovat některé "nehodící se" skutečnosti. Intuitivní lidé pokládají senzitivní typy za příliš prozaické a bez fantazie.
<u>Způsob posuzování:</u> RACIONÁLNÍ  EMOTIVNÍ	Úsudek o vnímaných skutečnostech je založen na objektivní aplikaci známých zákonitostí a logických vztahů mezi jevy. Lépe posuzují události než lidi.  Řídí se spíše pocity než logickými úvahami. Jsou schopni lépe jednat s lidmi než adekvátně reagovat na vnější události.	Racionální typy pokládají emotivní typy za nepraktické snilky, kteří nechápu objektivní realitu a nejsou jí schopni přizpůsobit své jednání.
<u>Způsob hodnocení:</u> STRUKTUROVANÝ  GLOBÁLNÍ	Rychle se rozhodují, zejména v situacích, kde se mohou řídit platnými normami a předpisy.  Pro rozhodnutí vyžadují vždy další a podrobnější informace. Jsou flexibilní a přístupní novým myšlenkám.	Strukturální typy pokládají globální za váhavé, nepořádné a pomalé. Globální typy pokládají strukturované za zbrklé, byrokratické a nepřizpůsobivé.

### 3.2 Tvorba strategických aliancí a externí inovační spolupráce

Pro růst podniku logicky založený na inovacích je připraven program podpory EU v rámci 7. RP na podporu výzkumu a inovací s rozpočtem 50,5 mld. EUR běžíc

od roku 2007 do roku 2013 a od roku 2014 do roku 2020 je k stejnému účelu připraven nový program EU pod názvem Horizont 2020 s rozpočtem zhruba 80,2 mld. EUR. Tyto zdroje budou moci čerpat výzkumné ústavy, univerzity, inovativní soukromé společnosti a malé podniky.

V rámci inovačních projektů soukromých firem je důležitá podpora ze strany evropských a národních institucí jako jsou Technologická Centra a inovační inkubátory podporující vznik nových inovačních firem a projektů pronájem kancelářských, laboratorních a lehkých výrobních prostor a technologií, vyhledáváním vhodných partnerů a vznikem užší spolupráce soukromých podniků a např. univerzit na výzkumu, vývoji a vzdělávání.

Dále vznikem regionálních a průmyslových klastrů (v ČR např. Plastikářský klastr, Klastr výrobců nábytku) pomáhajících svým členům upevňovat své pozice vzájemnou spoluprací (např. snižováním pořizovacích, výrobních, logistických a dalších nákladů společnými a koordinovanými postupy) a rozvojem regionálních aktivit soustředěných např. kolem univerzit a dalších regionálních institucí (např. Inovační portál Zlínského kraje apod.).

V případě nedostatečných kapacit lidských zdrojů organizace ať už z časového či odborného hlediska je každopádně vhodným řešením navázání externí spolupráce s partnerem majícím v této oblasti dostatečné znalosti a kontakty.

## 4. Podpora otevřené a proinovační firemní kultury pomocí podpůrných a vzdělávacích programů.

EU podporuje hospodářský rozvoj svých členských států různou formou. Podpora nově přistoupivších členských států (především bývalých socialistických zemí) se realizuje pomocí Evropských strukturálních fondů na podporu rozvoje hospodářství a infrastruktury těchto „nových“ členů. ČR je členem EU od roku 2004 a využívá různé typy podpůrných operačních programů se zaměřením rovněž na inovace, vzdělávání, zaměstnanost a regionální rozvoj jako např. OPPI (operační program Podnikání a Inovace), OPLZZ (operační program LZ a Zaměstnanost) a dalších ROP (regionálních operačních programů) zaměřených na všechny regiony ČR s jistým omezením Prahy.

O efektivní využívání těchto programů u nás pečují především státní instituce jako jsou např. ministerstva (např. *MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu*, [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/>>), agentury pro rozvoj podnikání, investic, obchodu a služeb (např. *CzechInvest*, [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>), kraje a obchodní a technologická a inovační centra (např. *Technologické Inovační Centrum ČKD Praha*, [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.tic-ckd.cz/>>) apod.

### 4.1 Projekt IMP<sup>3</sup>rove – podpora inovací MSP (Malých a Středních Podniků)

Projekt **IMP<sup>3</sup>rove** je pod záštitou Evropské Komise jako součást programu EUROPE INNOVA celoevropsky realizován konsorciem koordinovaným společností A. T. Kearney, Německo.

Evropská Unie si uvědomuje, že v konkurenci s dalšími zeměmi světa, především se Spojenými státy americkými a některými asijskými zeměmi, je rozhodující dynamika inovačních procesů. To není problém velkých, především nadnárodních společností, které mají dostatečné zdroje na využívání progresivních trendů. Zaostávání je zřejmé především na poli malých a středních podniků (v ČR se

mezi MSP počítá firma od 5 do 250 zaměstnanců), kde Evropa nemá takové inovační tempo jako řekněme USA. Japonsko, Jižní Korea, Singapur, Hong Kong, Izrael apod.

**Evropská komise**, jako výkonný orgán zastupující zájmy Unie, má 27 členů, vždy jednoho člena z jednoho členského státu a v současnosti jí předsedá José Manuel Barroso (2010-2014). Komise plánuje posilovat konkurenceschopnost EU dle **priority udržitelného růstu** konkrétně takto:

„Konkurenceschopnost

- EU musí zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost. Musí si udržet náskok, který má v oblasti ekologických řešení, a zejména si dát pozor na zvyšující se konkurenci Číny a Severní Ameriky v této oblasti.
- Pokud Evropská unie splní své cíle v energetické oblasti, mohla by do roku 2020 snížit dovoz ropy a zemního plynu o 60 miliard eur, což by se nejen odrazilo na spolehlivosti energetických dodávek, ale i na evropském hospodářství jako celku.
- Jestliže pokročíme v integraci evropského trhu s energiemi, můžeme zvýšit růst HDP o 0,6 % až 0,8 %.
- Pokud bude 20 % naší energetické potřeby pocházet z obnovitelných zdrojů, může v Unii dojít k vytvoření více než 600 000 nových pracovních míst. Dalšíh 400 000 pak může vzniknout, pokud se podaří zvýšit energetickou účinnost o 20 %.
- Závazky týkající se snižování emisí je třeba plnit tak, aby docházelo k maximalizaci přínosu za minimálních nákladů, např. zaváděním pokrokových technických řešení.“

Evropská komise, strategie Evropa 2020, priority, udržitelný růst. [online]. Updated May 16, 2012 [cit. 10. června 2012] Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_cs.htm)>

Inteligentní růst znamená dle EU:

„Inteligentní růst znamená, že Evropská unie zlepší své výsledky v těchto oblastech:

- **vzdělávání** (motivovat občany, aby zvyšovali svou kvalifikaci a pravidelně ji doplňovali o nové poznatky)
- **výzkum a inovace** (vytvářet nové produkty a služby, které generují růst a pracovní místa a pomáhají řešit sociální otázky)
- **digitální společnost** (využívat informační a komunikační technologie)

Cíle Evropské unie v oblasti inteligentního růstu:

- **Investovat 3% HDP Evropské unie** do výzkumu a rozvoje (kombinací soukromých a veřejných zdrojů) a celkově zlepšit podmínky pro výzkum, vývoj a inovace.
- **Zvýšit do roku 2020 míru zaměstnanosti mužů a žen ve věkové kategorii od 20 do 64 let na 75 %** tím, že bude podporovat vyšší zaměstnanost žen, mladých lidí, starších lidí, lidí s nízkou kvalifikací a legálních přistěhovalců.
- Zvýšit úroveň vzdělanosti, zejména za pomoci těchto opatření:
  - snížit **míru předčasného ukončení školní docházky pod 10%**
  - zvýšit **ve věkové kategorii od 30 do 34 let počet absolventů vysokých škol alespoň na 40%** (nebo absolventů srovnatelného stupně vzdělání).“

Evropská komise, strategie Evropa 2020, priority, inteligentní růst. [online]. Updated May 16, 2012 [cit. 10. června 2012] Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_cs.htm)>

Proto je cílem projektu **IMP<sup>3</sup>rove** podpora inovací MSP (Malých a Středních Podniků) se zaměřením na zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zlepšení komunikace a porozumění s financujícími subjekty vedoucí k snadnějšímu využívání jejich finančních zdrojů.

Partnery projektu jsou zejména Asociace Malých a Středních Podniků ČR společně s Asociací Inovačního Podnikání ČR, státními institucemi a dalšími významnými sdruženími a organizacemi podnikatelů jako jsou např. Hospodářská Komora, Svaz Průmyslu a Dopravy apod.

Komplexní podpora inovací v malém a středním podnikání ze strany těchto významných českých organizací mezi MSP (Malými a Středními Podniky) tvořícími páteř naší a evropské ekonomiky tímto přímo podporuje sledování a následné šíření takovýchto nových progresivních globálních trendů vhodných k zkvalitnění a posílení MSP.

Tím tyto organizace zároveň přispívají k samotnému vytváření a podpoře obdobných trendů samotnými MSP v ČR.

#### **4.1.1 Inovace základem růstu ziskovosti**

Podstatou je vytvoření konkurenční výhody na základě vlastní znalosti a zkušenosti uplatněné v praxi prostřednictvím produktu nebo služby či procesní nebo organizační obměny, popř. změny obchodního modelu za pomoci nichž je daný výrobek nebo servis tvořen anebo nabízen a konkurence toho není schopna dosáhnout za srovnatelných podmínek nebo vůbec.

To je kýžený cíl, ke kterému firmy směřují a manažeři jsou placeni za to, aby ho zajišťovali co nejefektivněji, na co možná nejdelší dobu a v co možná nejkomplexnější míře a maximální šíři.

Abychom inovací efektivně dosahovali, je třeba sladit způsob myšlení a realizace věcí a hodnocení výkonnosti ve firmě a např. nastavit a systematizovat procesy vytváření nápadů a zlepšení ve formalizované a strukturované podobě.

Definovat kritéria pro rozvoj inovace, angažovat lidi a sledovat díky nově nastaveným podmínkám zlepšující se způsobilost inovačního managementu společnosti. Společně s tím samozřejmě motivovat inovační a zlepšovateľské iniciativy a sledovat podrobnou evidenci spojenou s výkonem organizace a účetními výkazy inovačních položek vedených odděleně.

Tím můžeme pak dobře sledovat vlastní podrobně vypracovaný plán na zvýšení inovační výkonnosti organizace s trvalým dopadem na zlepšení konkurenční pozice

na trhu a z toho vyplývající zlepšení ziskovosti.

Komplexní (holistický) přístup IMP<sup>3</sup>rove je jasně ztvárněn pomocí Domu inovací A.T. Kearney .

Obr. 3: Dům inovací



Zdroj: A.T. Kearney, 2006

#### 4.1.2 IMP<sup>3</sup>rove – cílové skupiny a jejich benefity

Výhody vyplývající z podpůrných a vzdělávacích programů jsou většinou zaměřené na určité sféry činnosti, oblasti podnikání nebo regiony.

V tomto ohledu je IMP<sup>3</sup>rove díky své koncentraci na podporu a zlepšení způsobilosti a zvýšení výkonnosti inovačního managementu MSP (Malých a Středních Podniků

v ČR od 5 do 250 zaměstnanců) univerzální. IMP<sup>3</sup>rove přispívá svým holistickým (celostním) přístupem od změny myšlení až po zavedené inovačních postupů v organizaci a využití jejich výsledků v praxi s dopadem na růst ziskovosti s udržitelnými účinky.



Cílem projektu, který probíhal v jeho hlavních fázích od roku 2006-2009 je především komplexní podpora MSP v EU, potažmo ČR na základě celoevropské databáze MSP /porovnání s ostatními subjekty v oboru lokálně/regionálně/celoevropsky (s nejlepšími výsledky a stanoveným průměrem v porovnávaném vzorku), podle jiných parametrů (počtu zaměstnanců, objemu výroby atd.) mezioborově apod. Na základě vyplnění dotazníků obdrží respondent strukturovanou zprávu obsahující analýzu podniku a doporučení k přijetí opatření k odstranění slabých a udržení silných stránek (zefektivnění procesů, k dispozici případové studie) a příležitost k objektivnímu sebehodnocení vedoucímu k jednodušší komunikaci a porozumění s financujícími subjekty a snadnějšímu poskytování a využívání finančních zdrojů.

Svůj zásadní přínos má IMP<sup>3</sup>rove pro své klíčové zájmové skupiny, kterými jsou: především MSP a dále konzultanti a zprostředkovatelé, finanční hráči a tvůrci politik.

### **MSP (Malé a Střední Podniky)**

Inovace řídí růst zisku. Pomocí IMP<sup>3</sup>rove mohou MSP zjistit jak si nejlepších 10% firem v databázi, tzv. „růstoví šampióni“ zajišťují trvalé tempo růstu. Tito „růstoví šampióni“ mají pod svou kontrolou mechanismy mezi inovací a trvale udržitelným růstem zisku. Mají též definovanou strategii pro inovace jako klíčový faktor růstu a znají své růstové cíle. Jejich přívod nápadů je dostačující k dosažení předdefinovaných cílů růstu. „Růstoví šampióni“ umí úspěšně těžit z interních i externích zdrojů pro generování nových a slibných nápadů. Vědí rovněž jakého úsilí je třeba k udržení profesionální výkonnosti a jsou dostatečně ambiciózní aby úspěšně dosáhli svých střednědobých a dlouhodobých horizontů a vyhnuli se tak konkurenčnímu tlaku. „Růstoví šampióni“ aplikují jejich inovační management produktů a služeb a rovněž výrobních a obchodních procesů a organizačních a obchodních modelů.

Pokud MSP chtějí lépe porozumět tomu jak zvládají inovační management je IMP<sup>3</sup>rove jedinečný přístup, který pomůže využít pákový efekt jejich inovačního managementu k efektivnějšímu růstu jejich zisků.

### **IMP<sup>3</sup>rove oslovuje všechny dimenze inovačního managementu**

IMP<sup>3</sup>rove nabízí holistický přístup k inovačnímu managementu, který staví na „Domu inovací“ společnosti A.T. Kearney a to od inovační strategie k inovační

organizaci a kultuře a dále ke všem procesům managementu inovačního životního cyklu a dalším faktorům umožňujícím lepší výkonnost inovačního managementu včetně výsledků dosažených díky inovacím.

### 4.1.3 IMP<sup>3</sup>rove a jeho výhody pro MSP

Inovace je dnes zásadním faktorem řídícím růst zisku firmy a pomocí IMP<sup>3</sup>rove můžete zjistit jak „růstoví šampióni“ (dosahující nejlepších výsledků v porovnaném vzorku) zajišťují trvalé vysoké tempo růstu! Mají pod kontrolou mechanismy fungující mezi inovací a trvalým růstem zisku. Definovali svou inovační strategii jako klíčové ovládací faktory růstu. Vědí jaké jsou jejich růstové cíle. Jejich přívod nápadů je dostačující k dosažení předdefinovaných růstových cílů. „Růstoví šampióni“ úspěšně využívají oba interní i externí zdroje pro tvorbu nových slibných nápadů. Vědí jakého úsilí je třeba k udržení profesionální výkonnosti a jsou dostatečně ambiciózní aby dosáhli úspěchu ve středně a dlouhodobých projektech a tak se vyhnuli konkurenčnímu tlaku. „Růstoví šampióni“ aplikují jejich inovace výrobků a služeb stejně jako inovace výrobních a organizačních procesů a obchodních a organizačních modelů. Aby MSP lépe porozuměli inovačnímu managementu a dosáhli zvýšení jeho výkonnosti mohou využít IMP<sup>3</sup>rove a jeho jedinečný přístup, který jim ho díky pákovému efektu pomůže zvládnout tak, aby dosáhli růstu zisku co nejefektivnější cestou.

IMP<sup>3</sup>rove oslovuje všechny dimenze inovačního managementu a nabízí holistický přístup postavený na „Domu inovací“ společnosti A.T.Kearney od inovační strategie k inovační organizaci a kultuře a k managementu procesů všech inovačních životních cyklů včetně výsledků z inovací. Online IMP<sup>3</sup>rove sebehodnocení provede MSP vysoce systematickým způsobem všemi dimenzemi inovačního managementu včetně:

- Inovační strategie
- Organizace a kultury pro inovaci
- Procesu inovačního managementu
- Hybných faktorů inovačního managementu

IMP<sup>3</sup>rove podporuje celý konzultační proces, v němž je zakomponován i sebehodnotící nástroj.

MSP mají příležitost porovnat svou vlastní výkonnost v inovačním managementu oproti jiným společnostem ve svém průmyslovém a obchodním sektoru a ve své velikosti. Toto slouží k dobrému nasměrování případných následujících konzultačních služeb v inovačním managementu a vede k udržitelnému rozvoji společností směrem k nejlepším zde používaným praktikám

IMP<sup>3</sup>rove poskytuje holistický přístup ke zlepšení inovačního úspěchu MSP. Díky zjištěním plynoucím z vyplnění holistických a dobře strukturovaných dotazníků MSP zjistí (plně si uvědomí) co je důležité k lepšímu zvládnutí inovačního managementu a lépe porozumí kořenovým příčinám svých slabých a silných stránek v něm pomocí srovnání oproti růstovým šampiónům a průměru v porovnávaném vzorku.

IMP<sup>3</sup>rove unikátně kombinuje efektivnost online sebehodnocení s konzultačním servisem poskytovaným experty v inovačním managementu.

MSP zvýší své výhody pomocí IMP<sup>3</sup>rove, který jim poskytne vysoce cenné služby včetně dobře strukturovaných online sebehodnocení a vyčerpávajících benchmarkingových zpráv, konzultačních služeb a jasné cestovní mapy k zlepšení výkonnosti inovačního managementu.

Pomocí expertů mohou vybrat a zavést nejefektivnější zlepšení jako základ trvalého růstu.

Poskytnuté údaje jsou striktně důvěrné a pouze respondent k nim má přístup.

Po analýze jejich výsledků můžete definovat měřítka k jejich zlepšení.

Obdržené zprávy a výsledky tzv. „růstových šampiónů“ dají respondentovi jistou indikaci jak zlepšení dosáhnout.

Zapojit se může každý podnikatel splňující definici MSP (v ČR 5-250 zaměstnanců), který je na trhu nejméně 2 roky.

#### 4.1.4 Vstup do programu IMP<sup>3</sup>rove

Cesta je velmi jednoduchá:

- MSP se zaregistruje zdarma na [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu) (vlastníkem projektu vč. všech jeho obchodních názvů, značek a domén je EU a její další informační a legislativní zdroje jako např. CIP, EUROPE INNOVA apod. jsou s webovými stránkami projektu přímo propojeny a odkazy na ně MSP snadno naleznou na jeho úvodní straně vpravo dole).
- Vyplní 1-2 IMP<sup>3</sup>rove dotazníky
- Vyberou si benchmarkingovou třídu, ve které chtějí porovnat svou firmu
- Vyžádají si IMP<sup>3</sup>rove hodnotící zprávy
- Analyzují výsledky IMP<sup>3</sup>rove hodnocení a definují měřítka k odstranění mezer mezi výsledky „růstových šampiónů“ a svými s možností asistence IMP<sup>3</sup>rove experta
- Implementují měřítka pečlivě a nekompromisně pro zlepšení způsobilosti svého inovačního managementu a růstu zisku

#### **MSP svou společnost nejvíce zvýhodní pokud**

- přijmou inovace jako klíčové faktory růstu a využijí pákového efektu inovace výrobku, služby nebo též inovace výrobního či obchodního procesu nebo organizačního či obchodního modelu
- zacílí na růst ziskovosti

Kriteria pro zapojení se do IMP<sup>3</sup>rove jsou vymezena pouze minimálním počtem 5 zaměstnanců a dobou fungování společnosti v délce minimálně 2 let.

#### 4.1.5 IMP<sup>3</sup>rove pro tvůrce politik - Inovace jako základ bohatství

S více než 20 milióny MSP je růst jejich zisku základem bohatství Evropy.

Počet registrovaných podnikatelských subjektů v ČR se blíží 2,5 milionům firem (2.481.863 dle údajů ČSÚ za rok 2007), fyzických i právnických osob, z nichž cca 8,18% tvoří MSP (od 5-250 zaměstnanců), tj. 202.943 subjektů (rovněž dle údajů ČSÚ za rok 2007, více na: ČSÚ, [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/>>).

Tyto firmy mohou růst pouze na základě výsledků dosažených inovací výrobků, služeb, výrobních a obchodních procesů a nových organizačních a obchodních modelů a jak je prokázáno výkonnější management těchto inovací přináší vyšší růst zisku. Příliš mnoho MSP si ještě neuvědomuje vztah mezi inovačním managementem a růstem zisku. Tvůrci politik to zde mohou změnit.

Mohou pomoci, aby si MSP uvědomili, že je třeba dát inovaci a inovačnímu managementu nejvyšší prioritu na cestě k dosažení růstu zisku.

Zapojení ostatních zájmových skupin přímo souvisí s využíváním výhod, které jim IMP<sup>3</sup>rove může poskytnout při jejich komunikaci se svými klienty z řad MSP.

## 5 Leadership a jeho vliv na úspěch moderní organizace

*Zaměstnanci Microsoftu jsou více spjati s cílem než v jiných společnostech, protože jejich vůdce je v zákopech s nimi.*

V dnešní době globalizace je podle mého názoru důležité pracovat s lidmi, kteří mají blíže k podnikatelskému než zaměstnaneckému myšlení. Obzvláště nyní v době hospodářské krize je tento přístup a rozdíl v myšlení patrný. Příkladem takového přístupu je např. Microsoft a Bill Gates, který si při výběru zaměstnanců vybírá talentované programátory sdílející jeho vizi a nadšení. Obecně se dá konstatovat, že motivace je ve významných technologických firmách vysoká a díky zaměstnaneckým akciím také toto odvětví generuje nejvíce novodobých milionářů. Podstatou úspěchu je zde sdílená vize (u firem jako Microsoft již prokazatelně materializovaná) a dostatečná transparence a důvěra uvnitř společnosti propojená s osobní nezávislostí a zodpovědností zaměstnanců. Hierarchie zde není alfou a omegou, protože všichni zaměstnanci mohou s Billem Gatesem kdykoliv komunikovat prostřednictvím e.mailu.

Důraz na výkon je samozřejmě vysoký. „Jeden zaměstnanec Microsoft řekl v roce 1994 pro Newsweek: „Všechno co obsahuje kofein, je zdarma.“ Krédem společnosti je, že průměrný zaměstnanec je horší než špatné rozhodnutí a zabírá místo. Prostě černí pasažéři nejsou vítáni, proto tomu v počátcích Microsoftu Gates zabránil aplikaci vzorce  $n-1$ , kdy  $n$  = počet skutečně potřebných lidí.

Naproti tomu je problémem některých českých MSP rodinné uspořádání firmy, kdy klíčovou kompetencí jsou příbuzenské vztahy a moc vyplývající z postavení a nikoliv znalostí. Podle mého názoru je základním problémem těchto firem primární orientace na zisk za každou cenu a tzv. manažerský přístup typu: „My jsme všechno udělali správně, chybu udělal někdo jiný.“ Proto je podle mě klíčem k problému leadership, který dobře charakterizuje Peter Drucker: „Jde o to dělat správné věci a nikoliv pouze dělat věci správně.“

## 5.1 Vedení nebo řízení

Pro chod společnosti jsou důležité oba přístupy.

Vedení je obecně spojováno s leadershipem, který je vlastně nadstavbou managementshipu reprezentujícího řídicí přístup. Jde o proces plánování, organizování a především řízení a kontroly všech souvisejících činností, které jsou zaměřeny na dosažení vytýčených cílů.

Leader je v podstatě vůdce jehož vize a strategie jsou základem byznysu společnosti.

Určuje cíle, kterých chce společnost dosáhnout a jakou cestou jich bude dosaženo.

Dle citace A. de Saint-Exupéryho v knize Jana Bartáka *Vedení nebo řízení* : „*Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví, a rozdělíš jim práci. Místo toho se nauč společně toužit po širém, nekonečném moři.*“<sup>α</sup> Což podle mne zcela vystihuje přístup a práci leadera. Neznamena to, ale že to bez přístupu manažéra, který se zabývá spíše operativou, tzn. řízením stavby „lodí“ jde. Jeho zodpovědností je, aby do ní neteklo a dopravila *chlapy*, resp. firmu tam kam potřebuje.

Negativa direktivního řízení lze charakterizovat omezeným využíváním schopností pracovníka a pro něj tudíž nemotivující (Jan Barták 2010). Proto je třeba efektivním řízením lidských zdrojů zároveň posilovat kapitál společnosti, oddanost, angažovanost a energetizaci pracovníků a tím i jejich hodnotu pro firmu. Znamená to ovšem zásadní změnu v pojetí „pracovní síly“ od zaměstnance pasivně vykonávajícího zadanou činnost k aktivnímu zlepšovateli, ideálně se spolupodnikatelskými přístupy ke svěřené práci.

K tomu je ale třeba se nejdříve dostat uplatňováním firemní filozofie a ideologie zaměřené na demokratizaci řízení, participativní vedení, vyspělou firemní kulturu, týmovou spolupráci, spravedlivý systém hodnocení a odměňování, kvalitní interní komunikaci a především management, který chápe (a je schopen uplatňovat) vedení i řízení v takových proporcích, aby organizace v dané fázi svého životního cyklu byla schopna dosahovat prostřednictvím motivovaných zaměstnanců co nejlepších výsledků.

## 5.2 Moc založená na principech a znalostech, cesta k otevřenosti a důvěře uvnitř organizace

Pro leadera bývá charakteristická jeho otevřenost názorům druhých. Základem jeho moci jsou principy a znalosti. Jeho zájmem je dělat dobré věci. Naopak manažera nejlépe vystihuje, že dělá věci dobře a už mnohdy nemá potřebu se zamýšlet nad tím jaké jsou hlubší významy toho co dělá a nebo je ignoruje. Má jednoduše za úkol dosáhnout svého cíle co nejefektivnějším způsobem a s co největším ziskem., nic víc V praxi je, ale třeba připravit se na mnoho momentů, kde může jít i o víc. Zažil jsem něco podobného minulý měsíc. Živím se prodejem reklamních ploch na čerpacích pistolích a asi po roční pauze následující po předešlých několikaměsíčních jednáních se mi ozval bratislavský zákazník a objednal u mě svou první kampaň na Slovensku. Vše jsem domluvil a předal kolegům, aby zařídili tisk letáků a instalaci. Náš slovenský technik si zlomil těsně před kampaní nohu, proto na Slovensko vyjel instalovat letáky jednatel společnosti, se kterou spoluvlastním reklamní media. Po instalaci, která probíhala za tuhé zimy mi jednatel, řikejme mu Milda sdělil, že na čtyřech stanicích chybí reklamní nosiče z důvodu jejich rekonstrukce a dvě z nich jsou v Bratislavě. Po dlouhých dohadách s partnerem hrajícím toho času golf v zámoří jsem dosáhnul osazení alespoň těchto stanic reklamou a klientovi jsem se omluvil a přidal mu několik dní kampaně navíc. Tím však bohužel problém neskončil. Když jsem si po osazení dvou bratislavských stanic vyžádal fotodokumentaci, která asi týden stále nepřicházela, zjistil jsem překrytí spodní části reklamního textu popisem pohonné hmoty a začal zjišťovat proč k tomu došlo. První chybou byla příliš rutinní práce kreativní agentury, která dodala nesprávné podklady. Jednatel mého partnera poslal podklady do tiskárny a aniž by kdokoliv, cokoliv zkontroloval, vše hezky vytisknul a navíc nainstaloval a podklady poslal klientově agentuře. Jakmile jsem problém zjistil, nasypal jsem si před klientem popel na hlavu, zaplatil část nového tisku, zajistil přeinstalaci a nabídl další bezplatné prodloužení „povedené“ kampaně, na kterou zákazník určitě hned tak nezapomene. Na naší straně díky nedbalosti, nezájmu a zřejmě i horším neřestem naprosto selhala zpětná vazba a možnost řešit problém včas. Jakmile jsem se o problému shodou šťastných „náhod“ dozvěděl, volal jsem partnerova jednatele, který mi na mé výtky odpověděl: „My jsme vše udělali správně.“ Na to se dalo odpovědět už



jen citací slovu Petera Druckera: „Jde nám o to dělat věci správně nebo chceme dělat správné věci?“ Abych to uzavřel optimisticky, pokud je cosi shnilého ve „státě dánském“, je nejlepším řešením „rozvod.“ Prostě neúmyslná chyba se dá odpustit a napravit, ale intriky a poškozování práce druhých nikoliv. Pro mě z toho vyloučilo velmi hluboké poučení, které mohu shrnout takto: Lidi a vztahy podléhají vlivům a mění se, proto je třeba vše na samém počátku zásadně a jasně definovat smlouvou a důsledně se jí dodržovat. K tomu už můžu jen citovat prvního českého aikidistu Vladimíra „Kazika“ Lorenze jehož slova si budu pamatovat do vlastní smrti a myslím, že platí obecně: „Musíš zaujmout neporazitelnou pozici“ a když už jsem se dostal k bojovým uměním a jejich obecně platným pravdám, dodám ještě: „Jediná účinná pomoc je svépomoc“, jak tvrdí Bruce Lee.

Nicméně zpět k moci a autoritě. Ty je třeba budovat na kvalitních a odpovídajícím způsobem vzájemně uzavřených vztazích. Pokud jsou si jak vládnoucí, tak ovládaná strana, tedy vedení a řadoví pracovníci přínosem lze vytvořit dobré podmínky pro synergický efekt vzniklý jejich společným snažením. Leader prostě uplatňuje spíše měkčí techniky řízení s důrazem na motivaci a sebeřízení samotných pracovníků. Snaží se jím být dobrým vzorem vychovat tak své nástupce, další leadery. Naproti tomu u manažera převládají spíše tvrdší techniky řízení a orientuje se spíše na výsledky než lidi, může být i byrokratičtější a o svou moc se často obává. Je to dáno jeho přílišnou materiální orientací a strachem z konkurence a ztráty pozice, to zapříčiňuje přílišné ego. Klíčem k problému vedení a řízení je tedy dobrá psychologická analýza problému (co, kdo, kdy, kde, proč a jak) společně s odbornou a technickou vybaveností, adekvátním přístupem (jak se do lesa volá, tak se z něho ozývá) a kvalitní zpětnou vazbou pro dosažení synergického efektu (1+1=3). Rozhodně je na standardní úrovni lépe z dlouhodobého hlediska stavět na otevřenosti a důvěře, než se snažit pomocí tvrdých nástrojů jako jsou rozkazy, nařízení a intence vyždímat ty nejlepší výsledky za každou cenu. To může být z krátkodobého hlediska účinné, ale každý protějšek je vždy zrcadlem našeho přístupu a chování.

## **6 Emoční inteligence jako jeden ze základních atributů v rozvoji jednotlivce (manažera) i organizace (a její psychologické aspekty v moderní organizaci)**

*Aristotelova výzva*

*Každý se může rozzlobit – to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím správným způsobem-to už tak snadné není.*

*Aristoteles, Etika Nikomachova<sup>x</sup> (Goleman,1997, Emoční inteligence, str.7)*

Emoce a především emoční inteligence je jedním z nejdůležitějších atributů rozvoje jednotlivce i organizace. Proto, abychom byli schopni efektivně využít svůj potenciál vč. mnohdy přeceňovaného IQ má zásadní význam právě EQ. Proto je pro náš rozvoj a výkonnost EQ primárně důležitá. Je prostředkem nejen našeho vlastního rozvoje, ale zároveň i rozvoje organizace, do níž patříme. Proto je úkolem dobrého manažera, aby dokázal s EQ dobře pracovat a pomocí osobní znalosti silných a slabých stránek svých podřízených svůj tým správně řídit a vedl. Význam EQ stále roste úměrně s nejistotou současnosti, kdy v hospodářské krizi mnoho podniků dramaticky zeštíhluje a masově propouští. Zacházení s emocemi a využívání emoční inteligence je tou nejdůležitější dovedností při práci s lidmi i sebou samým, jen IQ k dosažení úspěchu prostě nestačí.

Základním krokem k pochopení úspěchu je porozumění jeho kořenovým příčinám a samotnému vývoji člověka. Emoce jsou základní informace z vnějšího světa, které dostáváme na základě našich vjemů a prožitků a jejich původ je hluboko v historii vývoje lidstva 50.000 generací zpět. Mají centrum v amygdale, která je součástí původní struktury mozku s napojením na míchu. Je mnohem starší (corpus amygdalae, nejstarší část mozku) než jeho vrchní struktura neokortexu (Goleman, 1995). Proto jsou emoční prožitky přímo propojeny s tělesnými pocity, vnitřními orgány a svaly.a přílišné negativní emoce jako např. zlost mají na vnitřní orgány přímý dopad (žlučník a játra). Mozek není počítač, ale jednoduše konfrontuje emoční zkušenost s analogickými zážitky z minulosti uloženými v maygdale, proto je podle Golemana čistě racionální myšlenka pouhou fikcí. Náš vnitřní hlas porovnává zda je vnější informace ve shodě

s naší vnitřní zkušeností což je pro náš úspěch nesmírně důležité. Goleman to nazývá vnitřním kompasem, který nás vede. Jde o životní zkušenosti a moudrost díky níž vzniká intuice, která ovlivňuje naše rozhodování během prvních 30 vteřin, které jsou při vyhodnocení lidí, se kterými se poprvé setkáváme nejdůležitější. Dobře vypěstovaná intuice nás většinou také nezklame. To na druhou stranu samozřejmě neznamená nebrat v úvahu další rozumem vyhodnocované příchozí informace, nicméně pro zkušeného emočně a znalostně vybaveného jedince, který umí vyhodnotit psychologické aspekty a kontexty je první dojem důležitý a není chybou se podle něho řídit.

## **6.1 Poznej sám sebe**

Goleman (2000, s. 36-37) to shrnul takto:

### **„STRUKTURA KVALIT EMOČNÍ INTELIGENCE**

#### **Schopnosti vztahující se k vlastní osobě**

##### **Sebeuvědomění**

Schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech a stavech, jistota preferencí, znalost vlastních možností, schopnost využití intuice (viz. část 4)

- Emoční sebeuvědomění: cit pro vlastní emoce, objektivní hodnocení jejich dopadu
- Reálné sebehodnocení: uvědomění si vlastních plusů a minusů, znalost hranic
- Sebedůvěra: sebejistota, vědomí vlastní ceny, možností a schopností

##### **Sebeovládání**

Schopnost zvládat okamžité impulsy a emoce (viz. část 5)

- Spolehlivost: schopnost dodržování základních pravidel slušnosti a smyslu pro fair play
- Svědomitost: schopnost nést odpovědnost za vlastní chování i za pracovní výkon
- Přizpůsobivost: schopnost přizpůsobovat se změnám

- Schopnost inovace: schopnost přijímat nové nápady, případně sám s novými nápady, postupy, přístupy, informacemi přicházet

### **Motivace k vyšším cílům**

Emoční tendence přímo vedoucí k vzestupu, nebo ho přinejmenším usnadňující (viz. část 6)

- Ctižádostivost: snaha o zlepšení vlastní práce, perfekcionismus
- Loajalita: ztotožnění se se záměry a cíly skupiny či organizace
- Iniciativa: schopnost pohotově se chopit příležitosti
- Optimismus: vytrvalost na cestě k cíli, ochota překonávat překážky, schopnost odložit uspokojení na pozdější dobu

### **Kompetence v oblasti mezilidských vztahů**

Schopnost správně se v nich orientovat

#### **Empatie (vcítění)**

Uvědomování si pocitů, potřeb a zájmů ostatních lidí (viz. část 7)

- Pochopení: správný odhad pocitů a tendencí ostatních a schopnost i ochota k nim přihlížet, aktivně je ovlivňovat
- Schopnost stimulovat osobnostní růst ostatních: vycítit, kdy je třeba povzbuzení či podpory k rozvinutí jejich schopností
- Orientace na zákazníka: předvídaní a správné rozpoznání jeho potřeb, snaha je uspokojit
- Snaha o rozvíjení a využití diverzity: lepší uplatnění v požadovaném směru za pomoci využití rozdílnosti mezi lidmi
- Cit pro „politiku“ organizace, sledování tendencí: schopnost správně se orientovat v protichůdných emociálních proudech uvnitř skupiny či organizace, cit pro proměnlivost mocenských vztahů

#### **Obratnost ve společenském styku**

Flexibilita, schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních (viz. části 8 a 9)

- Schopnost ovlivňovat: volba správné taktiky k získání souhlasu
- Schopnost komunikace: vysílání jasných a přesvědčivých signálů
- Vůdčí schopnosti: schopnost nadchnout ostatní pro nějaký cíl, umět se postavit do čela a skupinu či lidi obecně vést
- Ochota ke změnám: podněcovat či organizovat prospěšné změny na pracovišti
- Schopnost zvládat konflikty: obratnost ve vyjednávání, urovnávání sporů
- Schopnost vytvářet vazby: podpora užitečných vzájemných vztahů ve skupině, schopnost přispět k jejímu stmelení
- Schopnost spolupracovat: spolu s ostatními směřovat k vytýčenému cíli
- Schopnost týmové práce: na různých úrovních prohlubovat týmovou spolupráci, kultivovat společné zaměření“

Odkazy na jednotlivé výše uvedené části v „citaci“ (viz. část 4-9 výše), Goleman blíže rozebírá v kapitole **Poznámky** (s. 318-365 viz. tamtéž).

## 6.2 Emoční inteligence a rozvoj kompetencí, práce s lidmi

Jak už bylo v této kapitole řečeno, práce každého manažera a leadera je prací s lidmi, která tvoří jednu polovinu jeho schopností a opírá se rovněž o jeho odborné znalosti jako druhou nedílnou část jeho dovedností. Manažer je v podstatě agentem organizace, který koučuje svůj tým, tak aby dosahoval těch nejlepších výsledků. Pracuje pro organizaci, ale zároveň i pro své podřízené, které dokonale zná a dokáže využít jejich silných stránek ve prospěch týmu.

Zároveň za pomoci týmu posiluje slabé stránky svých spolupracovníků. Dobře složený pracovní kolektiv je jako sportovní tým a podává také dobré výsledky. To je důležité zejména při tvorbě projektových týmů, které jsou složené z jednotlivých nepostradatelných odborníků, ale pouhá odbornost bez psychologického hlediska může působit i kontraproduktivně. Proto je třeba brát psychologické a emoční aspekty při jeho tvorbě vážně. Mohou mít zásadní význam v kritických momentech projektu a ovlivní tím jeho celkový úspěch.

(Viz. již též Tab. 2: Meyers-Briggsovy indikátory psychologických typů na s. 23 této práce)

Uvedená typologie nemusí samozřejmě stoprocentně odpovídat jednotlivým adeptům vhodným k vytvoření týmu. Nicméně musíme brát v úvahu, že skládáme mozaiku jejíž jednotlivé díly mají tvořit harmonický celek schopný dosáhnout kvalitních výsledků.

## 7. Proces neustálých změn a inovací a jejich vliv na rozvoj jednotlivce i celé organizace

V současnosti je inovace v době globální hospodářské krize jednou z možností jak se přizpůsobit ekonomickému tlaku a konkurenci a odlišit se od šedi průměru. Jak již známe z historie, krize tu byly již mnohokrát a přežít je bez útrap a obětí nebylo nikdy jednoduché. Ve vzrůstající konkurenci je z ekonomického pohledu nezbytné umět vytvořit hodnotu, kterou nikdo jiný nezvládne či neumí vyprodukovat nebo toho dosáhnout efektivnější cestou. Dnešní technologické změny nás nutí k průběžnému vstřebávání nových znalostí, rychlejší výměně informací ve vzrůstajících objemech a rozmanitosti. Na to náš organismus nebyl původně naprogramován, ale evoluci je třeba se přizpůsobit. Pro jednotlivce i organizace, které chtějí obstát je nezbytností se do inovačního procesu zapojit. Klasickým příkladem takové organizace globálního charakteru je např. Microsoft nebo Apple s vizionáři, kteří mění náš svět v čele. Samozřejmě, že nikoliv každá společnost a její vlastníci a management má jejich ambice, nicméně většina z nás by si měla uvědomit nutnost zásadních změn, které současnost přináší.

### 7.1 Podmínky řízení rozvoje učící se společnosti

Učící se společnost je taková organizace, která vytváří klima, povzbuzující zaměstnance k sebevzdělávání se a k soustavnému individuálnímu a kolektivnímu rozvoji.

Tomu napomáhá formalizovaný a strukturovaný přístup umožňující analyzovat řízení inovativních schopností učící se organizace z hlediska deseti následujících problémových okruhů (dle Petera Sengeho):

1. Pochopení a uvědomění si naléhavosti znalostního rozvoje majiteli, akcionáři a vrcholovým managementem firmy.
2. Sdílená firemní kultura jako průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot
3. do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců.
4. Strategie „učící se organizace“.

5. Věcná připravenost firmy na rozvoj.
6. Efektivní využívání nástrojů rozvoje.
7. Behaviorální připravenost firmy na rozvoj
8. Efektivní využívání nástrojů rozvoje.
9. Využívání úspěšných (i dílčích) výsledků (posilování důvěry firemní veřejnosti ve smysluplnost a realizovatelnost personálního rozvoje).
10. Fixace personálního rozvoje.
11. Příprava na „život ve změnách“ – utváření způsobilosti pro rozvoj znalostní společnosti. (Barták: 2010, *Řídit nebo vést*, str. 85)

## 7.2 Analýza způsobilosti k inovacím

Proto aby bylo možno patřičné změny provést je třeba odstranit veškeré brzdy jak systémové a koncepční, tak personální. Jde především o změny myšlení, které nejlépe charakterizují rozdíl mezi myšlením manažera a leadera.

Tam kde manažer většinou uvažuje krátkodobě a ve vymezených hranicích bez toho aniž by překročil prostor svojí škatulky a snaží se podle určených směrnic dělat věci „správně“, tam jde naopak leader daleko za jejich rámeček. Má vizi, kterou sdílí napříč společnostmi a se svými externími partnery a určuje strategii. Myslí dlouhodobě, snaží se předvídat a pracuje s nadhledem. Je flexibilní, otevřený, novátor. Má neformální přístup, podporuje participativní řízení a rozhodování. Snaží se dělat „správné věci“.

Je to rozdíl stejně obrovský, jako rozdíl mezi prostorem jednoznačnosti a mnohoznačnosti, v němž se manager a leader pohybují. Od leadera, „managera budoucnosti“, který má dostát novým úkolům, se proto především předpokládá:

- globální myšlení
- předvídaní příležitostí
- vedení a rozvíjení lidí s orientací na výsledky
- garance týmové spolupráce a partnerství
- předjímání a sdílení změny
- podpora tvořivosti, inovativnosti, konstruktivních výzev
- péče o spokojenost zákazníka
- dosahování konkurenčních výhod



- pozitivní komunikace
- profesní zdatnost
- sebereflexe
- osobní rozvoj
- sdílené vedení
- sdílení firemních hodnot

Toto nové pojetí je vlastně uplatněním a rozvojem leadershipu, jehož hlavními přednostmi jsou oproti tradičnímu řízení lidí:

- orientace na lidi jako spolutvůrce
- perspektivnost, orientace do budoucna
- zkvalitňování firemní kultury
- přímější cesta k excelenci, kvalitě firmy

(J. Barták, Řídit nebo vést, 2010, str. 89)

### **7.3 Inovace a spolupráce jako základ úspěchu**

K nastavení orientace firmy na budoucí trendy a potřeby zákazníků je nezbytná její otevřenost změnám, orientace na klienty, zpětná vazba a výzkum, který zajistí firmě předstih, díky kterému uniká konkurenčnímu tlaku ve svém odvětví.

Velmi dobře to vystihuje „Ravensovo pravidlo, že míra poznatků organizace musí být větší než míra změn v jejím okolí“ (Barták, 2010, *Řídit nebo vést*, str. 93)

Otevřenost a spolupráce uvnitř organizace, která je orientována na potřeby zákazníků, změny podporující její vysokou konkurenceschopnost a výzkum zajišťující náskok umožňuje sdílení vize vedení společnosti napříč celou organizací a snaha všech zaměstnanců o co nejlepší výkon, zajištěný jejich dostatečnou motivací a firemní kulturou, která takový přístup umožňuje a podporuje. Základem k ní je jasná definice pravidel a transparency ve vztazích a sdílení informací a názorů.

## **7.4 Růst zisku založený na kvalitnějším inovačním managementu**

Úspěšné řízení inovací požaduje holistický, celistvější přístup. Začíná inovační strategií podporovanou a řízenou silnou inovační organizací a kulturou. Řízení procesů inovačního životního cyklu zajišťuje dosažení strategických cílů. Iniciování práce s managementem nápadů následovaným rozvojem procesů a zavedením neustálého zlepšování procesů, postaví organizaci základ k integraci procesu podporovaného umožňujícími faktory jako jsou IT, projektový management, controlling a řízení lidských zdrojů.

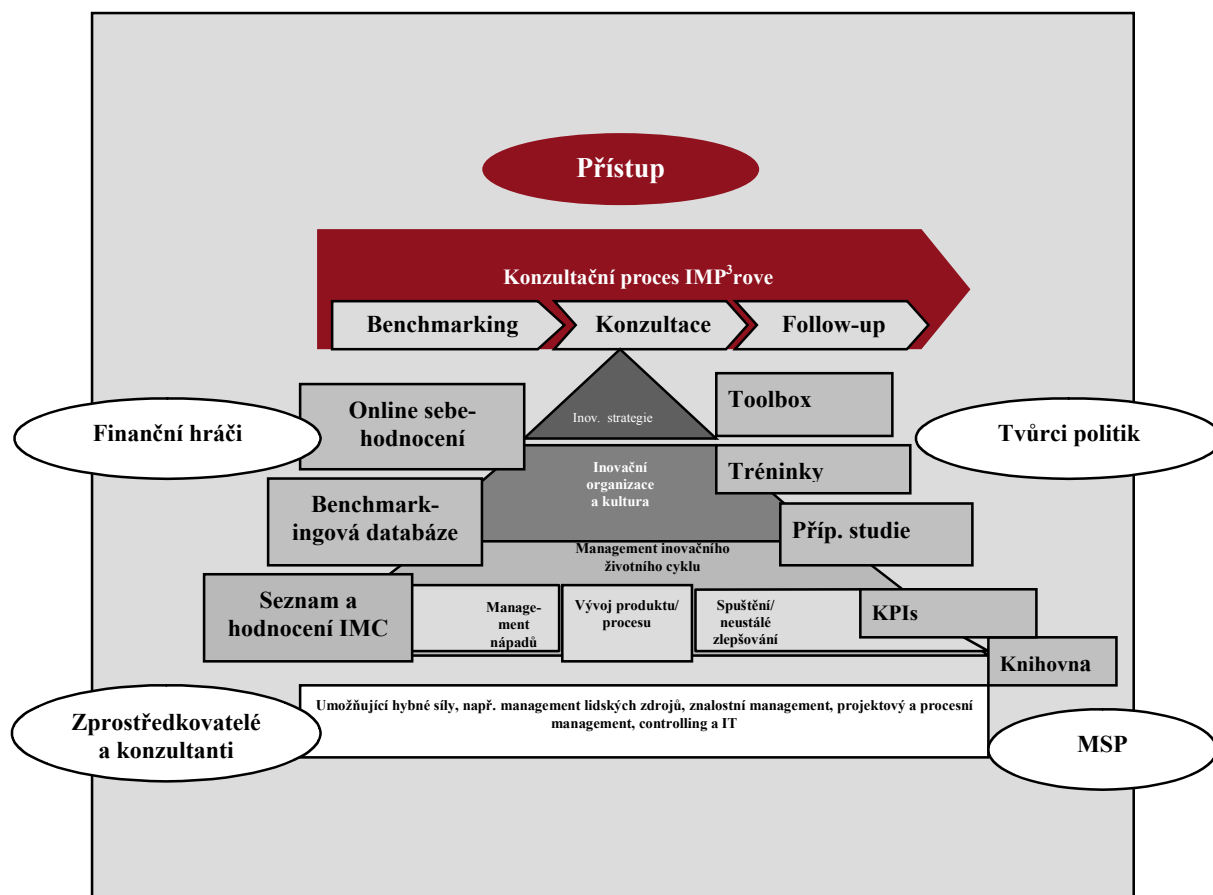
Všechny tyto dimenze inovačního managementu jsou vzájemně propojeny a řízeny směrem k mocnému obchodnímu dopadu. Tyto výsledky v udržitelném a ziskovém růstu organizace zajistí přitažlivé zakázky a silnou pozici na trhu v globalizujícím prostředí.

## **7.5 Zpětná vazba, motivace a stanovení měřítek a milníků na cestě k firemnímu a osobnímu růstu**

Aby bylo možno zajistit sledování vývoje organizace je nezbytné oddělit inovační aktivity od běžných a vést oddělenou evidenci o vývoji společně s naplánováním budoucího růstu s vytýčenými milníky, kterých je třeba dosáhnout v časovém rámci obvykle asi šesti měsíců. Organizace si pro tuto činnost může zajistit externí spolupracovníky, kteří ji v této činnosti pomohou. Je vhodné vyhledat různé externí vazby od společného výzkumu s univerzitami formou např. inovačních inkubátorů, profesních asociací a klastrů v jejichž rámci lze společnou aktivitou efektivněji získat informace, zkušenosti, úspory i zisky

Níže uvedený graf 1 ilustruje zapojení výše uvedených cílových skupin do projektu a jeho komplexní podporu, kterou může poskytnout MSP.

Graf 1: Zapojení cílových skupin do projektu IMP<sup>3</sup>rove



Zdroj: IMP<sup>3</sup>rove, 2007

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8. Cíl výzkumu

Praktická část této práce si primárně klade za cíl zjistit, kde jsou slabá místa firemní kultury, která brzdí inovační potenciál společnosti včetně jejího dalšího rozvoje. Sekundárně pak jaký vliv má otevřená firemní kultura a komunikace na rozvoj společnosti a jejich inovačních aktivit a zejména jak jsou společnosti a jejich pracovníci zapojeni do interní i externí spolupráce zaměřené na tento rozvoj.

### 8.1 Úkoly výzkumu

Zmapovat způsob myšlení a z něho vyplývající vzorce chování ve společnosti společně s barierami stojícími na cestě k rozvoji proinovačních aktivit a celkovému růstu společnosti.

### 8.2 Výzkumná hypotéza

**H1:** Předpokládáme, že více než polovina respondentů dostatečně nepěstuje a nerozvíjí firemní kulturu a strategii zaměřenou na inovace a firemní růst a to zejména z důvodu nedostatečných zdrojů ve formě financí, kapacity pracovní síly a času pro její rozvoj.

**H2:** Předpokládáme, že více než polovina respondentů není zapojena do žádné externí inovační sítě.

### **8.3 Použité metody**

Výzkum byl proveden dotazníkem, který obsahoval 15 otázek otevřeného i uzavřeného charakteru, přičemž u uzavřených byla odpověď vyjádřena škálou 1 – 7, kdy 1 charakterizovala nejnižší intenzitu závažnosti a 7 naopak tu nejvyšší možnou vyjádřenou v dané odpovědi.

- 8.4 Fáze výzkumu:**
- přípravná fáze – shromáždění a studium literatury
  - shromáždění a zpracování získaných údajů
  - vyhodnocení získaných údajů

### **8.5 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Jednalo se o 30 MSP (malých a středních podniků) s počtem 20-100 zaměstnanců z rozličných oborů podnikání na území České (25 MSP) a Slovenské republiky (5 MSP).

### **8.6 Časová organizace průběhu výzkumu**

Výzkum byl proveden v termínu od 15.9. – 15.12. 2011 formou e.mailového, telefonického a osobního kontaktu mezi společnostmi, které jsou v naší firemní databázi.

### **8.7 Analýza výsledků výzkumu**

Vyhodnocením získaných údajů byly obě dvě hypotézy potvrzeny viz. přiložené grafy na vybrané odpovědi.

#### **Inovační organizace a kultura – Vypořádání se s neúspěchem.**

Otázka 1

**Jak se vypořádáte s neúspěchem?**

**Vyhodnocení odpovědi:**

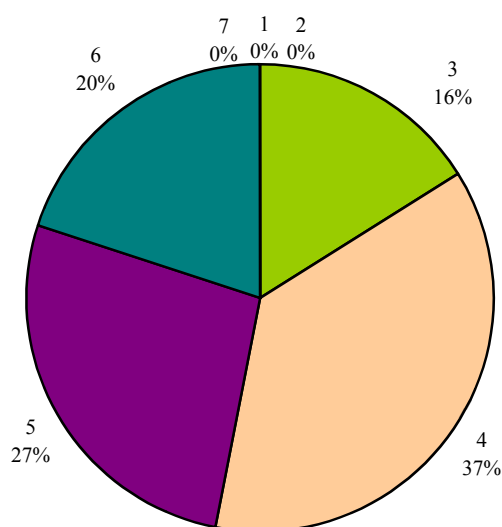
50% respondentů analyzuje kořenové příčiny neúspěchu

47% respondentů využívá poučení z neúspěchu k přijetí opatření pro zlepšení  
3% respondentů se neúspěchům obecně vyhýbá

Otázka 2, graf 2

### Inovační organizace a kultura – Závazek

**Jak byste ohodnotili schopnost vaší společnosti lpět na rozhodnutí a udržovat lidi motivované, dokonce i tehdy, když je to obtížné?\***



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Závazek

Pozn.: \*respondenti odpovídali podle škály 1 až 7, kde 1 = velmi nízká a 7 = velmi vysoká

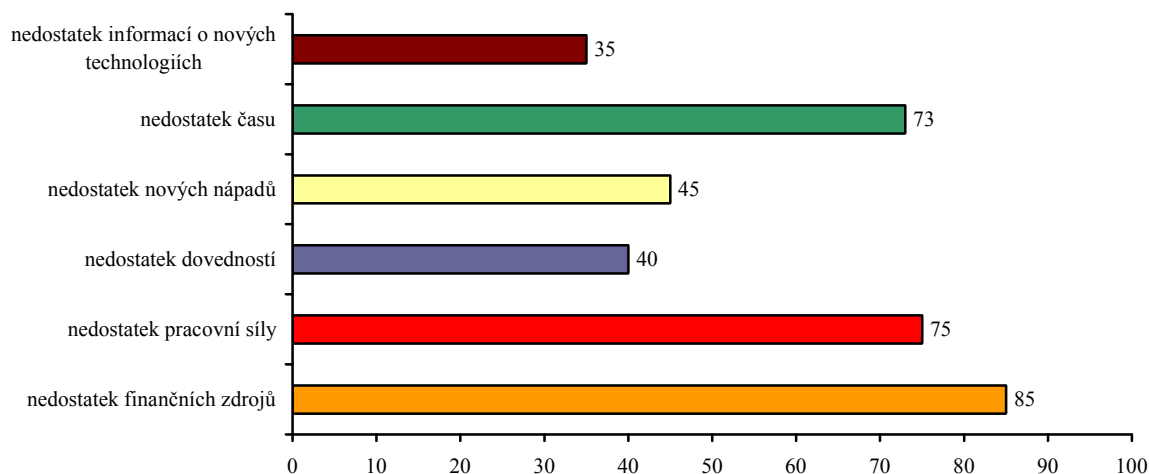
#### Vyhodnocení odpovědi:

Nejfrekventovanější byly odpovědi ve středu škály a kolem něj, což dokumentuje reálnou snahu o dosažení vytýčených cílů respondentů.

Otázka 3, graf 3

### Inovační organizace a kultura – Organizační bariery.

**Jaké jsou nejvýznamnější bariéry, s nimiž se potýká vaše organizace, a které překáží úspěšné realizaci inovačních projektů?**  
(uvedena nejčtenější varianta odpovědi, v %)



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Organizační bariery.

#### Vyhodnocení odpovědi:

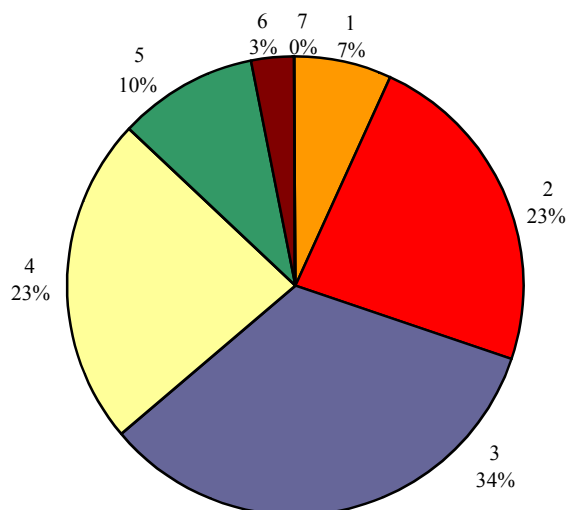
Nejvýznamnější bariéry tvoří primárně nedostatek finančních, lidských a časových zdrojů.

To souvisí sekundárně, ale také s nedostatkem informací a zkušeností jakým způsobem tyto zdroje získávat jak máme ověřeno praxí..

Otázka 5, graf 4

### Inovační organizace a kultura – Rozpočtová flexibilita.

Jak flexibilní je váš proces alokace rozpočtu, aby jste krátkodobě překlenuli potenciální inovační iniciativy? \*



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Rozpočtová flexibilita.

**Pozn.:** \*respondenti odpovídali podle škály 1 až 7, kde 1 = není vůbec flexibilní a 7 = velmi flexibilní

#### Vyhodnocení odpovědi:

64% respondentů se pohybovalo na spodní části škály, 23% v jejím čistém středu a pouze 13% v její horní polovině.

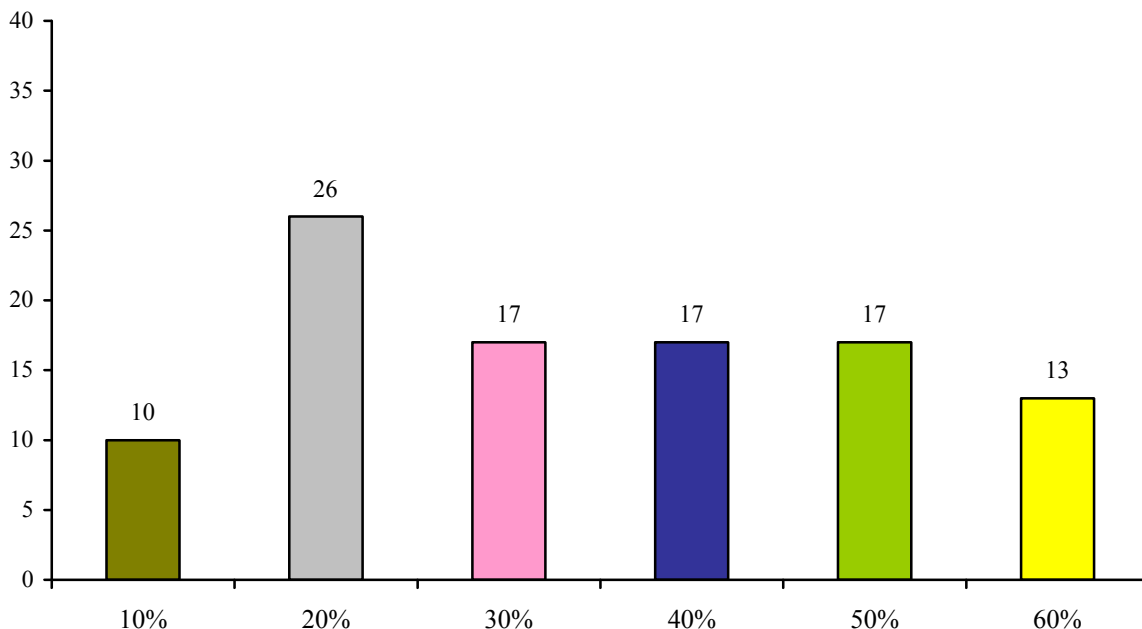
Z odpovědi na otázku vyplynulo, že společnostem v současnosti chybí zdroje i ke krátkodobějšímu překlenutí potenciálních inovačních iniciativ.



Otázka 13, graf 5

### Inovační organizace a kultura – Strategická partnerství.

Jaké procento z vašich partnerství tvoří strategičtí partneři? (údaje v %)



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Strategická partnerství

#### Vyhodnocení odpovědi:

26% respondentů: tvoří 20% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

17% respondentů: tvoří 30% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

17% respondentů: tvoří 40% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

17% respondentů: tvoří 50% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

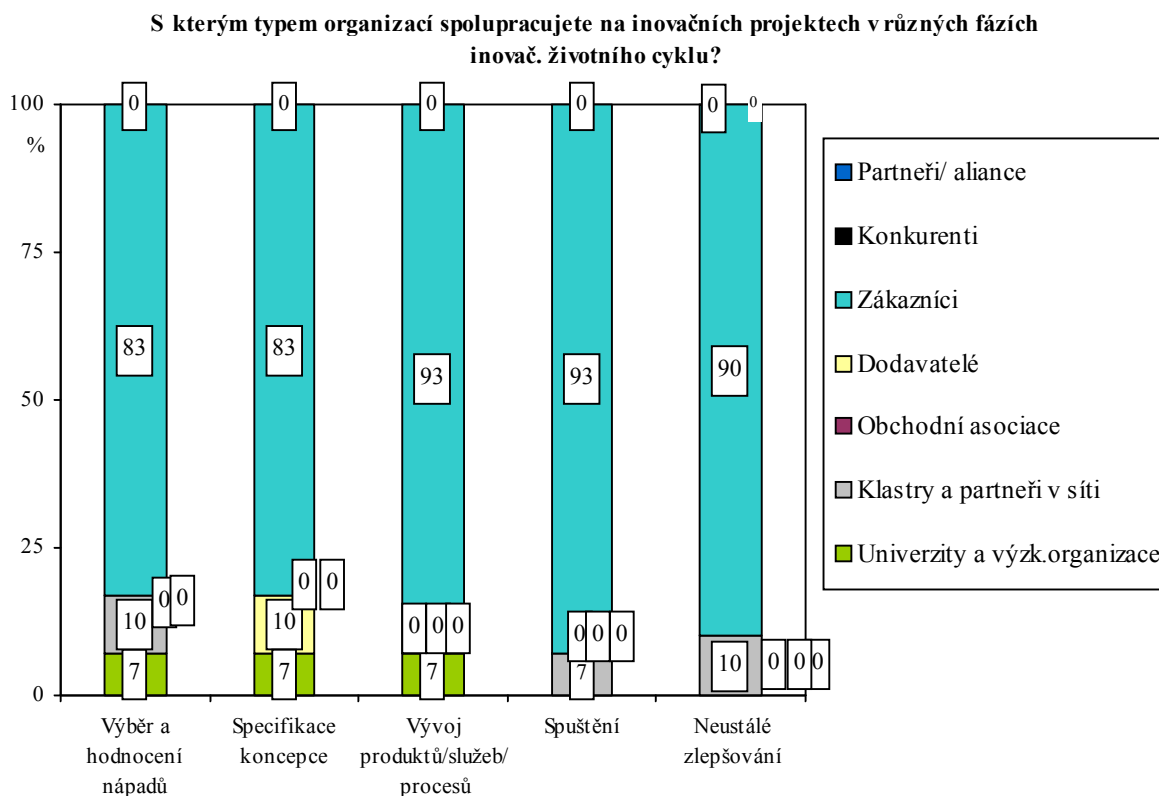
13% respondentů: tvoří 60% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

10% respondentů: tvoří 10% strategických partnerství ze 100% veškerých partnerství.

Z odpovědi na otázku vyplynulo, že strategická partnerství tvoří důležitou část obchodních partnerství respondentů. Ne všichni účastníci výzkumu však využívají možnost výhod plynoucích ze strategických partnerství tak efektivně jak by mohli nebo jak by si přáli. To souvisí s rozličnou intenzitou inovačních aktivit v různých regionech či oborech podnikání..

Otázka 12, graf 6

### Inovační organizace a kultura – Externí síť.



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Externí síť.

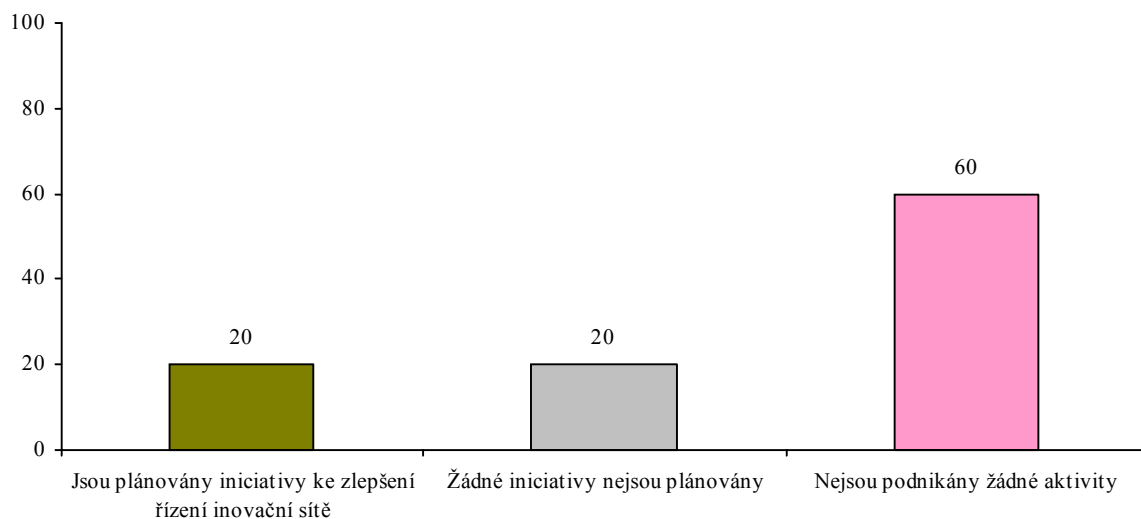
#### Vyhodnocení odpovědi:

Z odpovědí vyplynulo, že respondenti na inovačních projektech nejvíce spolupracují se zákazníky a dosti omezeně pak se svými síťovými partnery, klastry nebo univerzitami a výzkumnými organizacemi.

Otázka 15, graf 7

### Inovační organizace a kultura – Zlepšování inovačních sítí.

Jaké budoucí iniciativy plánujete ke zlepšení řízení vaší inovační sítě? (údaje v %)



Zdroj: Hanuš 2012

**Legenda:** Inovační organizace a kultura – Zlepšování inovačních sítí.

#### Vyhodnocení odpovědi:

Z toho vyplývá, že 60% respondentů není členy žádné externí inovační sítě, 20% je v současnosti pouze pasivními členy externí inovační sítě a pouze 20% jich plánuje aktivity zlepšující řízení a činnost jejich inovační sítě.

## 8.8 Interpretace výsledků a doporučená praxe

Výsledky potvrdily předpoklady, ale byly rovněž ovlivněny obdobím jejich sběru a to z důvodů současné hospodářské krize na území obou předmětných států, kde se zkoumané vzorky nachází.

Doporučení, která z průzkumu vyplynula jsou následující:

- snažit se najít a posílit externí spolupráci a strategická partnerství za účelem posílení a rozvoje inovačních schopností a kultury, která je podporuje
- vytvořit formalizované a strukturované dokumenty podporující tvorbu nápadů a zlepšení, angažování a motivování konkrétních pracovníků, kteří se do této činnosti projektově zapojí a vytvoří interdisciplinární tým.
- Stanovení měřítek pro vyhodnocování aktivit majících za úkol zavedení systému neustálého zlepšování

Závěrem byla dohodnuto kontrolní měření výsledků na základě navržených opatření za deset měsíců od tohoto výzkumu, tzn. od 15.7.- 15.9.2012.

Očekáváme, že v případě dodržování navrženého postupu nastane očekávané zlepšení ve zkoumané oblasti firemní kultury. Výsledky budou vyhodnoceny dle předem dohodnutých kritérií pro stanovení míry dosažení předemných cílů (dle navržené cestovní mapy znázorňující start, průběh s milníky a cíl, tzn. naplánované výsledky, které mají být dosaženy a splněny v daném časovém rámci).

## 9. ZÁVĚR

Bakalářská práce předkládá problematiku inovací MSP v jejím holistickém pojetí se zaměřením na zlepšení a podporu jejich inovačních schopností a to především v oblasti firemní strategie a kultury.

V úvodu byly stanoveny a následně v obsahu definovány základní klíčové pojmy a to zejména z výše zmíněné oblasti. Tu lze rozvíjet díky důslednému uplatňování jednání v duchu transparency a důvěry uvnitř i vně organizace a sdílení firemní vize a strategie podporující rozvoj inovačních schopností společnosti.

Dlouhodobý úspěch firem je v současném globálním světě založen na trvale se zlepšujících službách a produktech poskytovaných především díky inovační firemní strategii a kultuře.

K tomu je dnes nezbytné udržovat krok s vývojem a neustále se vzdělávat na všech úrovních celých organizací, tak aby míra dosažených poznatků organizace přesahovala míru změn uskutečněných v jejím okolí (Barták, 2010).

Data byla získávána zejména studiem literatury, internetových zdrojů informací a pomocí dotazníkového výzkumu. Pro zpracování dat a vyvozování závěrů byly využity klasické vědecké metody jako analýza, syntéza, komparace, indukce a dedukce.

Na počátku byl stanoven následující cíl a hypotézy:

**Cílem této práce bylo primárně zjistit, kde jsou slabá místa firemní kultury, která brzdí inovační potenciál společnosti včetně jejího dalšího rozvoje a sekundárně pak jaký vliv má otevřená firemní kultura a komunikace na rozvoj společnosti a jejich inovačních aktivit a zejména jak jsou společnosti a jejich pracovníci zapojeni do interní i externí spolupráce zaměřené na tento rozvoj.**

**Hypotéza 1:** více než polovina respondentů dostatečně nepěstuje a nerozvíjí firemní kulturu a strategii zaměřenou na inovace a firemní růst a to zejména z důvodu nedostatečných zdrojů ve formě financí, kapacity pracovní síly a času pro její rozvoj..

V průběhu zpracování této bakalářské práce bylo dosaženo stanovených cílů a navíc byla zajištěna možnost následného posílení zjištěných slabin se zaměřením na jejich potenciální odstranění (viz. s. 51-59).

Hypotézu č. 1 je možno potvrdit, je však rovněž třeba vzít v úvahu období provedení výzkumu za současné hospodářské krize, která má na zjištěné výsledky též svůj nesporný vliv.

O to je v současnosti důležitější se problematice inovační firemní strategie a kultury uvážlivě věnovat a snažit se tím dopady krize mírnit. Navíc společnosti, které krizové období ustojí, budou po jeho odeznění na krizí pročištěném trhu pak logicky ze své činnosti snadněji a lépe profitovat.

**Hypotéza 2.:** více než polovina respondentů není zapojena do žádné externí inovační sítě.

Jak vyplývá z výzkumu, 60% respondentů, tj. 18 firem není členem žádné externí inovační sítě a 20% respondentů, tj. 6 firem neplánuje v rámci svého členství v externí inovační síti žádné aktivity, jedná se tedy současně v jejich případě o pasivní členství.

Z toho je tedy zřejmé, že pouze zbývajících 20% firem, které se výzkumu zúčastnily, tzn. 6 společností se aktivně podílí na zlepšení řízení svojí inovační sítě.

Přitom externí inovační sítě zejména regionálního charakteru (např. Inovační portál Zlínského kraje viz. s. 25) mohou svým členům poskytovat významné výhody plynoucí z jejich totožného umístění (např. společné využívání logistických a dopravních služeb) a případných dalších z toho vyplývajících výhod (např. čerpání množstevních rabatů a zvýhodněných tarifů od dodavatelů při aplikaci sdružených odběrů).

Proto se členství a aktivita v externích inovačních sítích ať už jsou regionálního nebo např. národního charakteru (jako jsou profesní či obchodní asociace nebo průmyslové klastry) vyplácí a je to již historicky ověřeno jak u nás, tak v zahraničí.

Základní takto ověřenou myšlenkou je, že snadněji se dosahuje cílů ve skupině a jednotlivec má proti organizované struktuře menší šanci uspět. Nakonec na stejném principu fungují rodinné svazky a státní uspořádání, jen je třeba vše dobře organizačně zvládnout a tím se znovu dostáváme k důležitosti otevřené a transparentní firemní kultury (platné obecně nejenom ve firemní oblasti). Základní principy jsou postavené

na jasně definovaných pravidlech a podmínkách vzájemného fungování a sdílení společných hodnot jako je vzájemná prospěšnost, výhodnost, vyváženost práv a povinností a důsledná kontrola jejich dodržování. V ideálním případě autoregulace všech zúčastněných a společná tvorba hodnot k dosažení lepší úrovně světa a kvality života současných i budoucích generací.

Na základě zpracování této bakalářské práce došlo k pozitivnímu posunu s ohledem na uvědomění si kořenových příčin, které tvoří základní bariery a brzdy v osobním i firemním růstu. Přesto, že se nacházíme v hospodářské krizi anebo právě proto bychom se o to více měli snažit a usilovat o vytyčování a nalézání nových cest, které nám pomohou překonat překážky a problémy vyplývající ze současnosti, ale mající zásadní vliv na naši budoucnost.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Tištěné zdroje:

- BARTÁK J., *Řídit nebo vést*, 1.vyd., Praha: Alfa, 2010, ISBN 978-80-87197-34-9
- BESSANT J., PAVITT K., TIDD J., *Řízení inovací*, 1.Vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1466-7
- DEARLOVE D., *Bill Gates a byznys*, Praha: Pragma, 1999, ISBN 80-7205-950-5
- GOLEMAN D., *Emoční inteligence*, Praha: Columbus, s.r.o., 1997, ISBN 80-85928-48-5
- GOLEMAN D., *Práce s emoční inteligencí*, 1.vyd., Praha: Columbus, s.r.o., 2000, ISBN 80-7249-017-6
- JÁČ I., RYDVALOVÁ P., ŽIŽKA M., *Inovace v malém a středním podnikání*, 1.vyd., Brno: Computer press , a.s., 2005, ISBN 80-251-0853-8
- KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., *Podnikatelský plán*, 1.vyd., Brno: Computer press , a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1605-0
- LEE B., *Umělec života*, Praha: Pragma, 2002, ISBN 80-7205-868-1
- NORDSTRÖM K., RIDDERSTRALE J., *Karaoke kapitalismus*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1209-1
- PITRA Z., *Inovační strategie*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, ISBN 80-7169-461-4

Elektronické zdroje:

CzechInvest [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>

Český statistický úřad [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/>>



*Evropská komise, strategie Evropa 2020, priority, inteligentní růst.* [online]. Updated May 16, 2012 [cit. 10. června 2012] Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_cs.htm)>

*Evropská komise, strategie Evropa 2020, priority, udržitelný růst.* [online]. Updated May 16, 2012 [cit. 10. června 2012] Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_cs.htm)>

*Evropský program na podporu inovačních schopností MSP, IMP<sup>3</sup>rove* [online] Dostupný na WWW: <<https://improve-innovation.eu/>>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/>>

*Technologické Inovační Centrum ČKD Praha* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.tic-ckd.cz/>>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 MODEL „7S“: PŮSOBENÍ JEDNOTLIVÝCH FORMATIVNÍCH FAKTORŮ ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	19
OBRÁZEK 2 OBLAST POZORNOSTI STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU FIRMY.....	21
OBRÁZEK 3 DŮM INOVACÍ .....	31
TABULKA 1 STRATEGICKÉ VÝHODY ZÍSKANÉ PROSTŘEDNICTVÍM INOVACE .....	11
TABULKA 2 MEYERS-BRIGSOVY INDIKÁTORY PSYCHOLOGICKÝCH TYPŮ .....	25
GRAF 1:.....	50
GRAF 2:.....	53
GRAF 3:.....	54
GRAF 4:.....	55
GRAF 5:.....	56
GRAF 6:.....	57
GRAF 7:.....	58

# SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
---------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### Dotazník kulturní připravenosti na inovace a rozvoj společnosti

<b>Název organizace</b>	
<b>Ulice</b>	
<b>PSC</b>	
<b>Město</b>	
<b>Země</b>	
<b>Telefon</b>	
<b>Příjmení</b>	
<b>Jméno</b>	
<b>Funkce společnosti</b>	<b>ve</b> <input type="checkbox"/> Zaměstnanec <input type="checkbox"/> Manažer <input type="checkbox"/> Majitel <input type="checkbox"/> Majitel a manažer
<b>E-mail</b>	

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail:

hanus.david@seznam.cz, tel. 606 655 779

### Struktura sebehodnocení

- Inovační organizace a kultura – 15 otázek

### *Inovační organizace a kultura*

Poznat, že vaše firemní kultura a organizace je proti inovacím lze velmi rychle, výzvou však je vědět, kde začít se zlepšováním.

Otázka 1/15

#### **Inovační organizace a kultura – Vypořádání se s neúspěchem**

Jak se vypořádáte s neúspěchem?

*Prosím, zaškrtněte všechny možnosti, které jsou pro vás platné.*

- Jsou analyzovány kořenové příčiny
- Neúspěch je využit k poučení se z něj a k přijetí opatření pro zlepšení
- Chyby nejsou analyzovány detailně
- Neúspěchům se obecně vyhýbáme
- Poučení je komunikováno dalším členům inovačních projektů
- Poučení je komunikováno napříč všemi hierarchickými úrovněmi a funkcemi ve společnosti
- Diskuse o neúspěších obvykle zahrnuje obviňování druhých
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....

Otázka 2/15

#### **Inovační organizace a kultura – Závazek**

Jak byste ohodnotili schopnost vaší společnosti lpět na rozhodnutí a udržovat lidi motivované, dokonce i tehdy, když je to obtížné?

Velmi nízká

Velmi vysoká

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Otázka 3/15

### Inovační organizace a kultura – Organizační bariéry

Jaké jsou nejvýznamnější bariéry, s nimiž se potýká vaše organizace, a které překáží úspěšné realizaci inovačních projektů?  
*Prosím, specifikujte význam následujících bariér na škále od 1 (není vůbec důležitá) do 7 (velmi důležitá).*

	Není vůbec důležitá						Zcela zásadní
Nedostatek finančních zdrojů (fondů)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nedostatek kapacity pracovní síly	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nedostatek způsobilostí/dovedností	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nedostatek nových nápadů	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nedostatek času	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nedostatek informací o nových technologiích	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Otázka 4/15

### Inovační organizace a kultura – Klíčové prvky vaší inovační kultury

Které klíčové prvky byly v minulosti nejdůležitější jako katalyzátory inovačních procesů ve vaší organizaci?  
*Prosím, specifikujte závažnost každé hybné síly na škále od 1 (nezávažná) do 7 (velmi závažná).*

	Nezávažné						Velmi závažné
Otevřená komunikační kultura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Vůdčovské schopnosti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Motivující úspěch v minulosti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Silná vnitřní interakce (vzájemné působení)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Silná interakce se zákazníky	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Silná interakce s partnery	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Klíčové prvky nemohou být specifikovány

Otázka 5/15

### Inovační organizace a kultura – Rozpočtová flexibilita

Jak flexibilní je váš proces alokace rozpočtu, aby jste krátkodobě překlenuli potenciální inovační iniciativy?

Není vůbec flexibilní						Velmi flexibilní
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Otázka 6/15

### Inovační organizace a kultura – Komunikace

Které z následujících komunikačních procesů ve vztahu k inovačním tématům jsou u vás v organizaci zavedeny? <i>Prosím, specifikujte na škále od 1 (neexistuje) do 7 (zcela zaveden).</i>								
	Neexistuje						Zcela zaveden	
Pravidelná setkání manažerského týmu k diskusi o inovačních idejích	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
Vývoj inovační strategie na základě týmového přístupu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
Ad-hoc mítinky k diskusi nových idejí	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
Kulaté stoly k hodnocení nových nápadů	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	

Otázka 7/15

### Inovační organizace a kultura – Propagace inovací

Kdo nebo která skupina ve vaší společnosti je hlavním „hybatelem“ inovačních projektů v rámci úplného životního cyklu inovací? <i>Prosím, zaškrtněte dvě nejhodnější volby.</i>	
<input type="checkbox"/>	Majitel nebo ředitel (CEO)
<input type="checkbox"/>	Manažer oddělení výzkumu a vývoje (VaV)
<input type="checkbox"/>	Oddělení VaV
<input type="checkbox"/>	Tým klíčových lidí z VaV a marketingu
<input type="checkbox"/>	Tým klíčových lidí z marketingu a zajišťování výroby/služeb
<input type="checkbox"/>	Tým klíčových lidí z VaV, marketingu a zajišťování výroby/služeb
<input type="checkbox"/>	Tým klíčových lidí z VaV, marketingu a zajišťování výroby/služeb a obstaravatelství (zásobování)
<input type="checkbox"/>	Další, prosím specifikujte .....
<input type="checkbox"/>	Další, prosím specifikujte .....
<input type="checkbox"/>	Další, prosím specifikujte .....

Otázka 8/15

### Inovační organizace a kultura – Vůdčovství (leadership)

Jak management vaší společnosti aktivně iniciuje a podporuje inovace?

*Prosím, zaškrtněte činnosti, které manažeři a lídři provádí pravidelně.*

- Navštěvují veletrhy, aby identifikovali potřeby zákazníků
- Zúčastňují se konferencí v našem odvětví, aby identifikovali nové trhy
- Kontaktují mezinárodní obchodní komory
- Pravidelně diskutují s externími pracovníky výzkumu
- Vyzývají zaměstnance k tomu, aby dělali věci odlišným způsobem (jinak)
- Poskytují dostatečné zdroje pro inovační projekty a rychle vyplňují identifikované mezery
- Pravidelně se setkávají se zákazníky
- Jednoznačně rozhodují v kritických situacích
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....

Otázka 9/15

### Inovační organizace a kultura – Volnost k inovacím

Jaké procento z měsíční pracovní doby mohou zaměstnanci pracovat na inovačních nápadech (např. je to formálně umožněno manažery)?

*Prosím, specifikujte pro následující skupiny.*

	Zaměstnanci, přímo se podílející na inovačních projektech (např. VaV, marketing apod.)	Zaměstnanci, nepřímo se podílející na inovačních projektech (např. administrativa apod.)
Procento ze smluvní měsíční pracovní doby		

- K práci na inovativních nápadech není k dispozici žádný čas



Otázka 10/15

### Inovační organizace a kultura – Změna kultury

Jaký druh organizačních změn jste provedli za posledních 18 měsíců, abyste úspěšně zlepšili svou způsobilost a schopnosti pro inovace?

*Nejsou-li všechny změny vypsané v seznamu, prosím, specifikujte je do „další...“.*

- Nastavení nové týmové struktury
- Intenzivnější integrace marketingu do činností výzkumu a vývoje
- Přerozdělení lidí a přizpůsobení pracovních podmínek organizačním potřebám
- Ustavení zprostředkujícího článku pro pravidelnou spolupráci s externími inovačními partnery
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....
- Další, prosím specifikujte .....
- Žádné změny nebyly provedeny

Otázka 11/15

### Inovační organizace a kultura – interní síť

Které interní zdroje jsou zapojeny v různých fázích inovačního životního cyklu?

*Prosím, zaškrtněte políčka pouze pro ty zdroje, které jsou nejvíce zapojeny v příslušné fázi.*

	Marketing	VaV	Prodej	Zajišťování výroby/služeb	Zásobování
Výběr a hodnocení nápadů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specifikace koncepce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vývoj produktů/služeb nebo procesů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spuštění inovačního projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neustálé zlepšování inovačních procesů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otázka 12/15

### Inovační organizace a kultura – Externí síť

S kterým typem organizací spolupracujete na inovačních projektech v různých fázích inovačního životního cyklu?

*Prosím, zaškrtněte políčka pouze pro ty partnery, kteří jsou nejvíce zapojeni v příslušné fázi.*

	Univerzity a výzkum. organizace	Klastry a partneři v síti	Obchodní asociace	Dodavatelé	Zákazníci	Konkurenti	Partneři/aliance
Výběr a hodnocení nápadů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specifikace koncepce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vývoj produktů/služeb/procesů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spuštění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neustálé zlepšování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otázka 13/15

### Inovační organizace a kultura – Strategická partnerství

Jaké procento z vašich partnerství tvoří strategičtí partneři?	
Podíl strategických partnerů na všech partnerstvích (%)	

Otázka 14/15

### Inovační organizace a kultura – Hodnocení partnerů

Hodnotíte pravidelně strategicky nejdůležitější partnery v následujících záležitostech? <i>Prosím, specifikujte na škále od 1 (vůbec ne) do 7 (naprosto pravidelně).</i>							
	Vůbec ne						Naprosto pravidelně
Cenové záležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Jejich potenciál vytvářet hodnotu z dlouhodobých aliancí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Způsobilosti vhodné pro inovace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Strategicky nejvýznamnější partneři nejsou identifikováni							

Otázka 15/15

### Inovační organizace a kultura – Zlepšování inovačních sítí

Jaké budoucí iniciativy plánujete ke zlepšení řízení vaší inovační sítě? <i>Prosím stručně popište (max. 300 znaků)</i>	
<input type="checkbox"/> Žádné iniciativy nejsou plánovány	
<input type="checkbox"/> Nejsou podnikány žádné aktivity	

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: David Hanuš**

**Obor: Sociální a mediální komunikace**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Moderní poznatky a trendy v malém a středním podnikání a sociální zdatnost manažera**

**Rok: 2011/2012**

**Počet stran textu bez příloh: 62**

**Celkový počet stran příloh: 74**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 10**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 7**

**Vedoucí práce: Mgr. Pavel Drdla**