

Inovační manuál

malé
a střední
firmy

■ KAREL HAVLÍČEK





AMSP ČR

**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**

Publikace vydána ve spolupráci
s Erste Corporate Banking



Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky sdružuje na otevřené, nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky i jejich organizace z celé republiky. Zastupuje zájmy cca 254.000 podnikatelských subjektů. Spolupracuje s vládou, jednotlivými ministerstvy a v uplynulých letech iniciovala řadu zákonných opatření, která pomáhají formovat podnikatelské prostředí v naší zemi. Je připomínkovým místem k připravované legislativě, členem řady poradních orgánů vlády a ministerstev vč. hodnotitelských komisí. Pro své členy poskytuje především INFORMAČNÍ SERVIS, PORADENSTVÍ a ANALÝZY zaměřené cíleně na segment malých a středních podniků a živnostníků z celé řady oblastí, dále účast na odborných akcích, seminářích, konferencích, setkáních podnikatelů v ČR i v zahraničí a celkové prosazování zájmů tohoto segmentu vůči vládě, parlamentu a dalším institucím. Členové mohou dále využívat exkluzivních nabídek a benefitů partnerů AMSP ČR. Asociace vyhláší také vlastní Grantový program pro členy AMSP ČR. S cílem zviditelnění živnostníků i malých a středních firem poskytuje asociace záštitu, nominuje a je odborným hodnotitelem soutěže bankovních produktů “Zlatá koruna”, soutěže “Štíky českého byznysu”, dále “Exportní ceny DHL UNICREDIT”, soutěže “Ocenění českých podnikatelek”, “Festivalu Česká inovace”, “Best Innovator”, “Vizionáři” a dalších. Asociace je jedním ze zakladatelů Koalice pro transparentní podnikání.

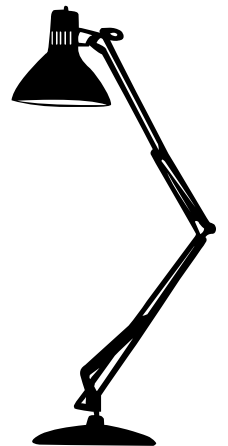


Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA
Inovační manuál malé a střední firmy

Základem manuálu je monografie: HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling malé a střední firmy. 1. vydání. Kapitola 7 Inovační řízení. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2011. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2

Obsah

Úvodní slovo autora	06
Úvodní slovo partnera publikace	08
1. Inovační management	09
1.1 Procesní inovace	09
1.2 Produktové inovace	10
1.3 Strategické inovace	14
1.4 Inovační model v malém a středním podniku	15
1.4.1 Vyhledávání příležitostí	15
1.4.2 Analýza prostředí	16
1.4.3 Inovační plán	18
2. Inovační controlling	20
2.1 Strategický inovační controlling	20
2.1.1 Strategické ukazatele	20
2.1.2 Řízení strategických rizik spojených s inovacemi	21
2.1.3 Monitoring strategických partnerství a aliancí	23
2.2 Operativní inovační controlling	28
2.2.1 Rizika interních rozhraní	28
2.2.2 Financování inovací	30
2.2.3 Řízení operativních rizik spojených s inovacemi	35
3. Shrnutí a klíčové pojmy	37
Představení autora	38



Úvodní slovo autora



Inovace se v poslední době stává možná nepoužívanějším slovíčkem tuzemského podnikání. Kdo neinovuje, jakoby neexistoval. Navzájem se přesvědčujeme, že ekonomika bez podpory inovací zkolabuje, firmy ignorující řízení změn nebudou mít z čeho žít a podnikatelské prostředí bez inovačního potenciálu nebude konkurenceschopné. V čem jsou vlastně inovační procesy natolik důležité a kde již naopak dochází spíše k vymývání mozků těmi, kteří se nás snaží za naše peníze přesvědčit, že jejich služby zajistí přežití našich firem?

Předně, **inovace není nic jiného než změna**. A protože management je o důslednosti, systému a řádu, musí se jednat o **změnu řízenou**, a to od zahájení inovace až po její ukončení. Tím může být zahájení komercializace, zvýšení tržeb nebo podílu na trhu, dosažení cílových finančních ukazatelů nebo jen zvýšení povědomí o naší firmě. Budou-li firmy k inovacím přistupovat systémově, je výrazně větší šance dosažení konečného efektu. Prakticky to znamená, že musíme vědět, kdo změny navrhuje, kdo je schvaluje a kdo je realizuje, ať již se jedná o změny produktové, procesní nebo například změny strategického charakteru. Stejně tak musí být dopředu znám časový plán inovačního procesu, průběžné cíle a konečný efekt. Vše musí být provázáno s finančním plánem a marketingovým průzkumem. Pracovníci obchodu a marketingu se musí stát hybnou složkou inovací, neboť impulsy nepřinášejí útvar výzkumu a vývoje, ale trh.

V zásadě jsem nevyjmenoval nic jiného než to, co by měla každá firma trvale provádět, aby byla schopná dlouhodobě fungovat. Přesto je zde jeden zásadní rozdíl vůči minulosti. Nacházíme se v **hyperkonkurenčním prostředí**, které zásadně změnilo dlouho zažitá pravidla hry. Svět je dnes rozdělen na několik ekonomických mocností. Máme sice výrazně větší šance dobývat nové trhy, stejně tak se ovšem musíme trvale bránit novým nájezdníkům, toužících po našich zákaznících. Malé a střední firmy vznikají a zanikají v daleko kratším životním cyklu, velcí se stávají ještě většími. Fakticky to znamená, že manažeři firem mají daleko méně času na rozhodování, jakékoliv změny musí provádět daleko rychleji. Informační boom sice umožňuje mít poměrně komfortní přehled o trhu, ale kvantita v jaké jsou nám všechny informace denně dávkovány, se nezřídka stává brzdou pro objektivní vyhodnocení situace. Přesto je rychlost a frekvence změn, které dnes musí malé podniky realizovat, základním předpokladem pro jejich přežití. Jejich nesprávné pochopení, bezbřehé bádání a utrácení evropských peněz, nepochopení podstaty řízení inovací či jejich záměna s výzkumem a vývojem, vede spolehlivě k rychlému konci všech podnikových novátorů.

Mění se ale i úloha státu v podpoře podnikání. Jakákoliv diskuse nad dotacemi do inovačních projektů firem již musí být v kontextu celé Evropské unie. Kritici mají pravdu, že množství podpor začíná narušovat ekonomickou rovnováhu, nenutí firmy investovat vlastní zdroje a tudíž přijímat odpovídající rizika, která je motivují k tvorbě dalších prostředků, nemluvě o tom, že mnohé dotace končí neznámo kde. Na druhou stranu díky dotacím mají malé a střední firmy šanci zakládat nové projekty v oborech jako jsou nanotechnologie, kosmický průmysl nebo biomedicína. Podnikatelé mají možnost spolupracovat s univerzitami a špičkovými vědeckými pracovišti, mají šanci měnit původní výrobky za produkty k nimž doplňují službu a znalosti, nové atributy vytvářející vysokou ekonomickou přidanou hodnotu.

Inovační manuál nevznikl samovolně. Vychází z trvalých diskusí mezi Asociací malých a středních podniků a živnostníků a našimi členy, kteří nás opětovně vyzývali k přípravě publikace uchopitelné pro běžné podnikatele. **Co jsou vlastně inovace? Jak je v malé a střední firmě řídit? Jak je vyhodnocovat a jak financovat? Jaká jsou rizika spojená s inovačním řízením a jak jim zabránit?** To byly nejčastější otázky, které jsme se pokusili shrnout do jednoho dokumentu, vycházejícího z ucelené publikace autora předkládaného Inovačního manuálu, zaměřené na procesní řízení malých a středních podniků ve všech rozhodujících firemních útvarech.¹

Manuál tak nabízí čtenářům **komplexní a interdisciplinární pohled na inovační řízení podniků, založeném na managementu podnikatelských ambic, manažerském účetnictví a personálním řízení**. Základní procesy jsou koncipovány do dvou vzájemně se prolínajících oblastí – managementu a controllingu. Management je vnímán jako řízení plánů a cílů, výzkumů a vizí. Controlling je popisován jako trvalé monitorování a vyhodnocování vytyčených cílů, identifikace odchylek a navrhování opatření v podobě řízení rizik.

Inovační manuál je doplněn příklady převážně tuzemských malých a středních firem, jejichž příběhy byly představeny v paralelně probíhajícím cyklu inovačních konferencí, pořádaných Asociací malých a středních podniků a živnostníků a Českou spořitelnou.

Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA
autor Inovačního manuálu a předseda představenstva
Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

¹ HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling malé a střední firmy. 1. vydání. Kapitola 7 Inovační řízení. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2011. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2

Úvodní slovo partnera publikace

O inovacích slyšíme v poslední době zejména v souvislosti s dotačními programy, rozvojovými projekty či strategiemi. Velmi často vzniká proto dojem, že se jedná o něco extrémně složitého a náročného. Podívejme se však na inovaci jako na obyčejnou řízenou změnu, a rázem je jasné, že se inovacemi zabývá v podstatě každý podnikatelský subjekt. Ať už se jedná o zdokonalování výrobků, výroby či způsobu prodeje nebo poskytované služby, inovace v tomto smyslu je imanentní součástí každodenního podnikatelského života.

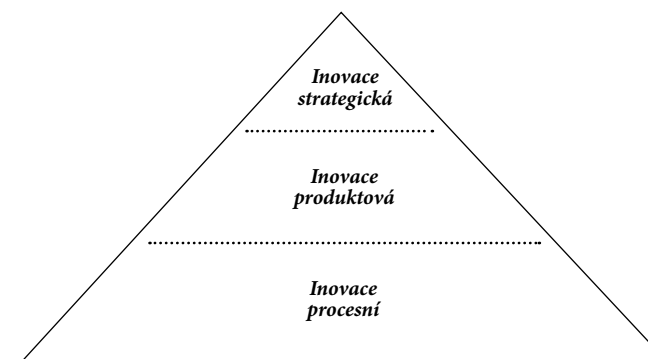
Samozřejmě různé firmy přistupují k inovacím s různou razancí. Zajímavé ale je, že čím je firma více tzv. inovativní a čím lépe zvládá proces řízení inovací, tím je také celkově úspěšnější. Erste Corporate Banking jako služba České spořitelny s významným tržním podílem ve firemním financování si plně uvědomuje, že její budoucí prosperita je plně svázána s prosperitou jejích klientů, že úspěch jejího podnikání nezávisí jen na jejích vlastních inovacích, ale i na tom, jak k vlastním inovacím přistupují její klienti. Proto byl v bance vytvořen specializovaný tým odborníků, který se problematice financování inovací systematicky věnuje a podporuje jejich realizaci u klientů nejen nabídkou financování, ale i aktivní podporou při přípravě projektů a jejich strukturování.

Zvládnutí procesu realizace inovací je opravdu klíčovým faktorem úspěšnosti firmy. Vydání tohoto manuálu ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků a živnostníků je proto malým příspěvkem Erste Corporate Banking k podpoře rozvoje inovací a má za cíl popularizovat některé metody řízení inovačního cyklu.

Ing. Ladislav Dvořák, CSc.
Manažer strategických projektů
Erste Corporate Banking

1. Inovační management

Inovační management vychází z inovační strategie podniku, která musí respektovat celkovou strategii firmy, tzn. dlouhodobé poslání, vize a cíle. Podstatou inovačního řízení je **systemový přístup k realizaci změn**, které by měly mířit ke **zlepšení** produktů, procesů nebo tržní pozice celého podniku. Inovační aktivita je úspěšná pouze tehdy pokud je patřičná odezva z trhu, například ve formě vyšších prodejů, ve formě spokojenějších zákazníků, posílení image, vytvoření lepších vztahů se zainteresovanými skupinami našeho podniku. Současně ale musí respektovat zdrojové možnosti firmy a finanční požadavky vlastníků, věřitelů a nesmí vlivem inovačních aktivit docházet k ohrožení stability organizace. Inovace není možné vnímat pouze jako vylepšování produktů, které nabízíme. Můžeme měnit podnikové procesy, výrobky, stejně jako celkové zaměření a směřování firmy. Z tohoto pohledu rozdělujeme inovace na **strategické, produktové a procesní**, které vytvářejí celkový inovační rámec podniku. Každá z těchto inovací přispívá k celkovému úspěchu podniku a je možné ji proto vyjádřit i hierarchicky (obr.1.1), když každá výše postavená inovace znamená vyšší úroveň realizované hodnoty.



Obr.1.1 Hierarchický pohled na členění inovací

1.1. Procesní inovace

Jedná se o inovace provozního charakteru (někdy se proto nazývají provozní inovace). Procesní inovace obvykle nepřinášejí okamžitou konkurenční výhodu, ale jsou základem pro získání dlouhodobé pozice firmy. V zásadě jde o optimalizaci všech definovaných podnikových procesů strategického i operativního významu s cílem zvýšit efektivitu, a to systematickým vylepšováním aktivit směřujících k eliminaci nákladů nebo zvýšením výkonů. Existuje celá řada používaných metod, které malé a střední podniky nemusejí nutně využívat v plném rozsahu, nicméně v rámci procesních změn je vhodné některé alespoň částečně použít. Často používané jsou například metody LEAN, SIX SIGMA a TOC.²

Metoda TOC (Theory of Constraints) je založena na vyhledávání tzv. úzkého místa procesu a jeho následné eliminaci s cílem zabezpečení zvýšení propustnosti úzkého místa a okamžitým hledání dalšího slabého článku.

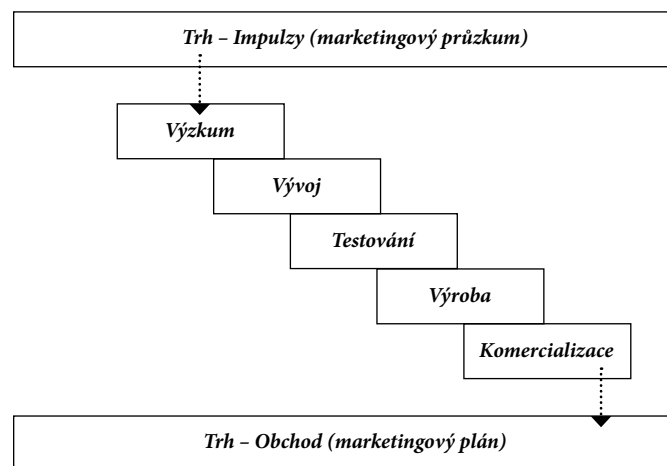
²* Košťuriak, J. - Chal' J.: Inovace. Vaše konkurenční výhoda. Computer Press. Brno, 2008

Podstata metody **SIX SIGMA** spočívá ve zvýšení stability jednotlivých procesů. Six Sigma má mnoho modifikací, původně byla založena na šesti základních principech, které vysoce překračují aktivity spojené s procesními inovacemi – orientace na zákazníka, dokonalé informace, trvalé zlepšování procesů, pružný management, distribuce založená na spolupráci, snaha o dokonalost při toleranci neúspěchu. Řešení problémů v modelu Six Sigma je založeno na postupu tzv. pěti kroků: definuj – měř – analyzuj – zlepšuj – řiď. V procesním řízení kvality chápeme Six Sigma jako aktivitu jejíž cílem je dostat pod kontrolu kvalitu, zdroje a důsledně naplňovat termíny.

Konečně metoda **LEAN** je založena na eliminaci plýtvání v jednotlivých procesech i napříč procesy. Jde o to rozpoznat všechny činnosti nepřinášející hodnotu, a to od fáze zahájení komunikace se zákazníkem a přijmutím jeho objednávky, až po fázi dodání produktu na místo určení. Cílem je zabezpečit optimální toky materiálů, ale i informací.

1.2 Produktové inovace

Pochopit princip řízení produktových inovací (někdy se rovněž používá termín výrobová inovace, ale s ohledem na to, že výrobová inovace bývá stále častěji spojena s konkrétním zlepšením doplňkové služby, je vhodnější používat termín produkt, kterým rozumíme jak výrobek, tak službu) znamená pochopit celý proces zavádění nových produktů na trh, a to od fáze výzkumu, až po fázi komercializace. Jeho průběh je naznačen na obr. 1.2.



Obr.1.2 Fáze produktových inovací

Výzkum

Výzkum je základem všech produktových inovací, je prováděn na vědecké úrovni s využitím celé řady metod. Rozeznáváme výzkum základní a výzkum aplikovaný, jejichž přesné rozlišení definuje například OECD.

Základním výzkumem rozumíme experimentální nebo teoretické aktivity, které jsou v první řadě zaměřeny na získávání nových poznatků o nejzákladnějších příčinách jevů a pozorovatelných skutečnostech, aniž by se však zabývaly otázkami užití a vyžití těchto poznatků.³

³ Rada pro výzkum a vývoj, 2011, www.vyzkum.cz

Tento výzkum se nezaobírá konkrétním výsledkem, vědec se pohybuje v širokém rozpětí výzkumných aktivit, v některých případech se může jednat i o náhodné objevy, motivované zvědavostí vědců. Je nicméně prakticky nepostradatelný pro inovace vyšších řádů a pro skutečně revoluční změny. Vytváří základnu aplikovanému výzkumu, a to na bázi nových metod, podnětů a nápadů. Investováním do základního výzkumu sice nezískáváme okamžitý efekt, často se naopak jedná o ztracenou investici (metody pokusů a omylů), nicméně, pokud se základní výzkum ubírá správným směrem a je zavčasu překlopen do roviny aplikací a vývoje, je velká šance realizace vysokých finančních efektů, a to zejména v dlouhodobém měřítku (dojde-li například k patentování metod, postupů, designů nebo nových technologií).

Aplikovaným výzkumem rozumíme experimentální a teoretické aktivity k získání nových poznatků, ale zcela jednoznačně zaměřených na specifické, konkrétní předem stanovené cíle využití.⁴ Fakticky to znamená, že se aplikovaný výzkum orientuje na konkrétní cíle, hledá odpovědi na definované otázky, je vyvolán obvykle podniky a komerční sférou. Jedná se o výzkum hmatatelný, který lze systémově a částečně manažersky daleko lépe uchopit. Nepodílí se na něm pouze vědci, nýbrž i lidé z praxe. Buď navazuje na výzkum základní (někdy hovoříme o tzv. inovacích vyšších řádů – nové objevy, zcela zásadní výrobové změny jak na úrovni uživatelských vlastností, tak v oblasti designu) nebo vzniká na přímou poptávku praxe (potom se často jedná o tzv. inovace základních řádů – jednoduché uživatelské nebo designové změny, nesměřující ke zcela novým produktovým skupinám, ale spíše vylepšující stávající výrobové řady). Základní výzkum se někdy nazývá výzkumem badatelským, zatímco aplikovaný výzkum je považován za výzkum cílený.

Vývoj

Jedná se již o systematickou práci, která dle definice OECD využívá existujících znalostí získaných výzkumem a praktických zkušeností, a která směřuje k výrobě nových materiálů, výrobních nebo zařízení, k zavedení nových postupů, systémů a služeb nebo k podstatnému zlepšení toho, co se již vyrábí nebo je zavedeno. Na vývoji se již jednoznačně podílí v rozhodující míře konkrétní podnikové útvary, jejichž aktivita míří ke konkrétním cílům, jak v rovině časové, tak technologické nebo nákladové. Vývoj má svůj pevný řád, musí být průběžně manažersky vyhodnocován a ve větších firmách má i svůj útvar nebo oddělení. Nejčastěji hovoříme o tzv. experimentálním vývoji, který má toto označení i v případě čerpání četných evropských podpůrných fondů.

Testování

V momentě, kdy je dokončen vývoj, dochází k průběžným testům a vyhodnocením. Testování se obvykle provádí v tzv. poloprovozních jednotkách (nejedná se o hlavní výrobní prostory, které budou následně sloužit k sériové výrobě, ale o účelově vybudované prostory, které na jednodušší bázi simulují budoucí hlavní výrobu, nicméně jsou dostatečné pro otestování produktů). Vlastní testy probíhají v několika etapách a jsou úzce provázány s útvarem výroby a kvality. Obvykle se provádí testy interní (sloužící pouze pro posouzení uvnitř podniku) a testy externí (produkty jsou již určeny vybrané skupině zákazníků, na kterých se testuje zpětná reakce). Ve fázi externích testů již do procesu vstupuje i útvar marketingu, jehož úkolem je dobře vyjednat se zákazníky, kteří se na testování spolupodílejí, účel a fázi testů. Spolupráce s trhem má dva efekty – jed-

⁴ Rada pro výzkum a vývoj, 2011, www.vyzkum.cz

nak dostáváme zpětnou vazbu na užité vlastnosti, ergonomii, design, cenu apod., a jednak tím působíme na odběratele jako seriózní firma, která je inovativně orientovaná a která má zájem o názor svých zákazníků. V této fázi rovněž dochází k finálním kalkulacím a přípravě cenových, distribučních a komunikačních strategií.

Výroba

Vlastní výroba již probíhá v režimu plného provozu, nicméně zpočátku stále ve zvláštním režimu, a to zejména s ohledem na konečnou kvalitu. Plně se již aplikují systémy QMS nebo TQM.⁵ Rozjezd plné výroby nového produktu je velmi náročný proces, který musí být zpočátku trvale monitorován a vyhodnocován zejména s ohledem na výstupní kvalitu, reakci zákazníků, zabezpečení vstupních surovin, dodržení deklarovaných vlastností výrobků a pochopitelně i s ohledem na celkovou nákladovost a konečnou efektivitu. Útvary finanční, které obvykle odpovídají za kalkulace musí trvale sledovat ceny všech vstupů a dodržování časových limitů. Je běžné, že se v první fázi nepodaří naplnit všechny cílové ukazatele, přesto je nezbytné, aby bylo zcela v pořádku to, co je průběžně komunikováno s trhem (zejm. kvalita a včasnost dodávek), naopak otázky fixních a variabilních nákladů a ostatních položek, majících vliv na tvorbu cen mohou být zpočátku pod očekáváním (optimalizace řízení vstupů a celého výrobního procesu bývá někdy i otázkou několika měsíců).

Komerzializace

Vychází z pečlivé taktické přípravy, obsažené v marketingovém plánu, jehož základem je marketingový výzkum.⁶ Následuje příprava plánu obchodního,⁷ který musí být navržen spíše konzervativně a musí kopírovat náběhovou křivku prodeje zcela nových nebo inovovaných výrobků. Pokud se jedná o inovace základních řádů, odhad prodeje, obsažených v obchodním plánu bývá jednodušší, neboť vycházíme z prodeje původního produktu. Naopak, velmi složité bývá odhadnout prodej u zcela nových produktů nebo u produktových inovací vyšších řádů. Základem je dokonalý marketingový výzkum, ohlasy zákazníků z fáze testování a polo-provozu a marketingová připravenost firmy zavádět nové produkty na trh (cenové, distribuční a komunikační strategie). Jedna z klíčových aktivit je příprava komunikačního plánu, vycházejícího z komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, PR aktivity, přímý marketing), který musí odpovídat nejen charakteru produktu, jeho novosti a ambicím firmy, ale musí respektovat i teritoria, na která hodláme nové produkty nabízet a zákaznické segmenty. Celá fáze komerzializace musí být i správně načasována, a to jak s ohledem na ukončení testování, tak i na celkovou pozici firmy a časový průběh produktu, respektující jeho životní cyklus (fáze zavádění nových produktů na trh, příp. fáze prodloužení životního cyklu stávajícího produktu).⁸

⁵* Základem modelů QMS (Quality Management Systémy) jsou standardy, často používané jsou např. tzv. ISO normy, cílem společnosti je získání certifikátu. Modely TQM (Total Quality Management) představují celopodnikovou filosofii, jejíž cílem je uspokojit zákazníka (používají se např. EFQM modely).

⁶* Marketingovým výzkumem obvykle rozumíme výzkum vzdáleného prostředí (STEEP analýza: sociologické, technologické, ekonomické, ekologické a politické faktory) a dále výzkum blízkého prostředí (PORTER analýza: konkurence, dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurence a substituty).

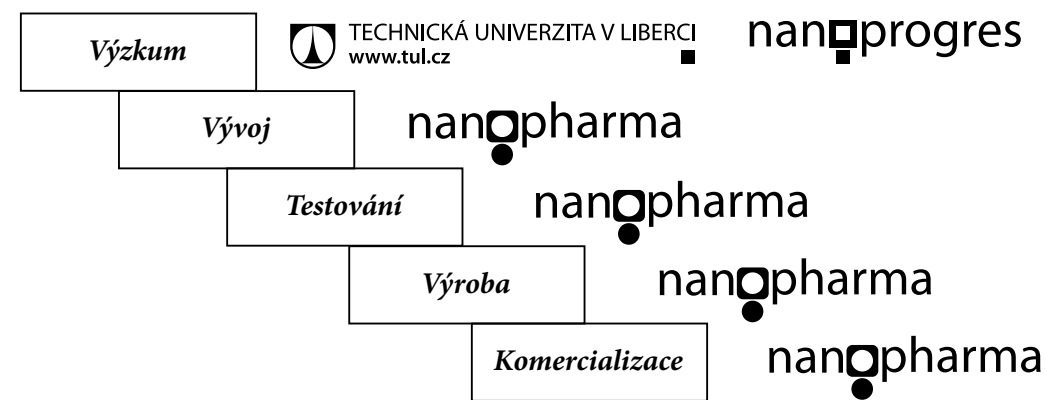
⁷* Obchodní plán může být ve formě plánu tržeb, obvykle se člení na plán podle produktů, zákazníků nebo například teritorií.

⁸* Životní cyklus produktu má obvykle čtyři fáze: zavádění na trh, růst, vrchol prodeje, pokles. V době silné konkurence se životní cyklus produktů snižuje, což vytváří silný tlak na marketingové útvary, které musí přinášet daleko rychleji další impulsy a vytvářet tlak na zavádění nových výrobků a služeb na trh. Stejně tak musí připravovat nástroje pro prodloužení životních cyklů stávajících produktů (snižování cen, drobné úpravy výrobků, reklamní kampaně atd.).

Příklad z praxe / Nanopharma



Společnost Nanopharma vyvíjí a vyrábí nanovláknenné struktury pro oblast biomedicíny a pro průmyslové aplikace. Hlavním produktem společnosti jsou nanovláknna, které společnost vyrábí z různých materiálů. Jedná se o špičkový produkt, který vzniká zvlákněním na speciálně upraveném spinneru. Firma vznikla jako spin-off, projekt, po dvou letech aktivit pokračovala jako start-up.⁹ Firma si postupně v horizontu čtyř let prošla všemi uvedenými fázemi inovačního rozvoje. Nejdříve začala spolupracovat s výzkumnou sférou (Technická univerzita Liberec a Ústav experimentální medicíny AV ČR), ze které čerpala know-how vyplývající z jejich základního výzkumu. Na základě pozitivních výsledků a odhadu budoucího trhu začala Nanopharma jako člen výzkumného klastru Nanoprogres provádět aplikovaný výzkum, a to v oblasti koaxiálních vláken a jejich užití v biomedicině. V této fázi již Nanopharma zaměstnávala doktorandy z univerzity a financovala aplikovaný výzkum tým, že vybudovala vlastní laboratoře a umožnila studentům provádět konkrétní výzkumné a poslůžkové práce. Vývoj již byl řízen Nanopharmou a výzkumné organizace pracovaly v prostorách společnosti již v režimu konkrétních zadání a časových harmonogramů. V další fázi pracovníci Nanopharmy začali produkty dle požadavků prvních zákazníků (experimentálních pracovišť nebo konkrétních firem) testovat, průběžně modifikovat a dodávat v prvních vzorcích na trh. To již realizovala Nanopharma s vlastním profesionálním obchodním týmem, který doplnila zkušenými zahraničními obchodníky. Po nezbytných certifikacích a komunikační kampani (na bázi direct marketingu) začala Nanopharma produkty dodávat a realizovat obraty. Celý proces trval přibližně čtyři roky, nemalou překážkou přitom bylo trpělivě vysvětlovat všem zainteresovaným stranám (investoři, univerzity, výzkumné organizace, zaměstnanci) jaké efekty a zejména v jaké době je vůbec možné očekávat. Nanopharma šla dokonce tak daleko, že společně se zmíněnou univerzitou a výzkumnou organizací (Student Science) iniciovala a vytvořila největší oborový klaster v oblasti vývoje nanovláknenných struktur a jejich aplikací do biomedicíny (Nanoprogres), do kterého dále vstoupilo dvacet dalších subjektů. Nanoprogres se stal na mnoho let základnou aplikovaného výzkumu koaxiálních nanovláken v České republice.



Obr. 1.3 Fáze produktových inovací společnosti Nanopharma (2008-2012)

⁹* Spin off a start up projekty budou popsány dále

1.3 Strategické inovace

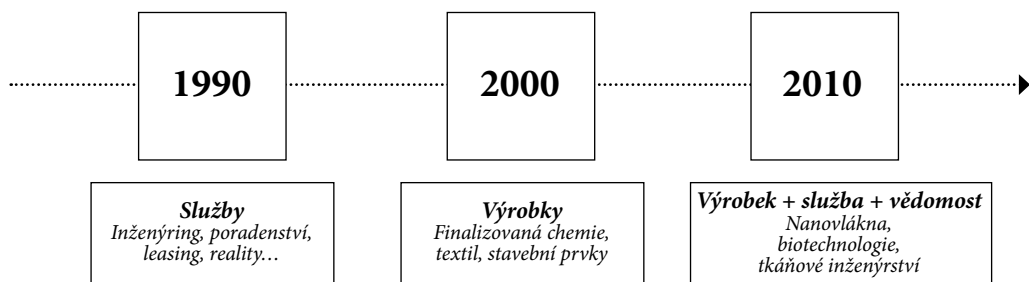
Jedná se o inovace naprosto zásadního charakteru, jejichž smyslem je změnit směřování celých útvarů, podniků nebo ekonomicky spjatých skupin. Obvyklým cílem bývá vytvořit nový podnikatelský model, od kterého se očekává zvýšení tržní hodnoty novátora. Strategické inovace bývají spojené se změnou organizační architektury podniku, s obměnou produktů na bázi nejvyšších řádů a zásadní změnou marketingového mixu (nový produkt, cena, způsob distribuce i komunikace), případně celkovým vnímáním image firmy. Z tohoto pohledu se jedná o strategické změny spojené se:

- zcela novým trhem nebo tržním segmentem,
- novými produkty nebo výrobovými řadami,
- novým podnikatelským systémem (od výroby po distribuci),
- zvýšením podílů na výdajích zákazníků (komplexní služby jedním dodavatelem).¹⁰

Příklad z praxe / SINDAT 

Investiční skupina SINDAT, řídící majetkové účasti v malých a středních firmách, za dobu své dvacetileté existence investovala do téměř padesáti podniků. Prvních deset let to byly nově založené nebo převzaté firmy z oblasti inženýringu, finančních služeb a poradenství. První strategickou změnu Sindat učinil na přelomu milénia, kdy prodal většinu společností, kde držel podíly a investoval do firem z oblasti průmyslu. Během dalších sedmi let postupně vybudoval zajímavou skupinu exportující svoje výrobky z oblasti chemie a textilu do téměř stovky světových destinací. Nastupující světová krize a oslabující pozice středního průmyslu ve světě nicméně přivedlo Sindat k dalšímu strategickému rozhodnutí, a to k postupnému útlumu aktivit ve výrobních firmách a investování do oborů s vysokou přidanou hodnotou a specifickými službami. Další investice směřovaly do odvětví nanotechnologií a biotechnologií. Sindat tak učinil za dobu svého působení **dvě strategické inovační změny**, které zcela zásadně změnily koncepci řízení skupiny, majetkové účasti, management a controlling skupiny, riziko i efekty pro vlastníky.

sindat

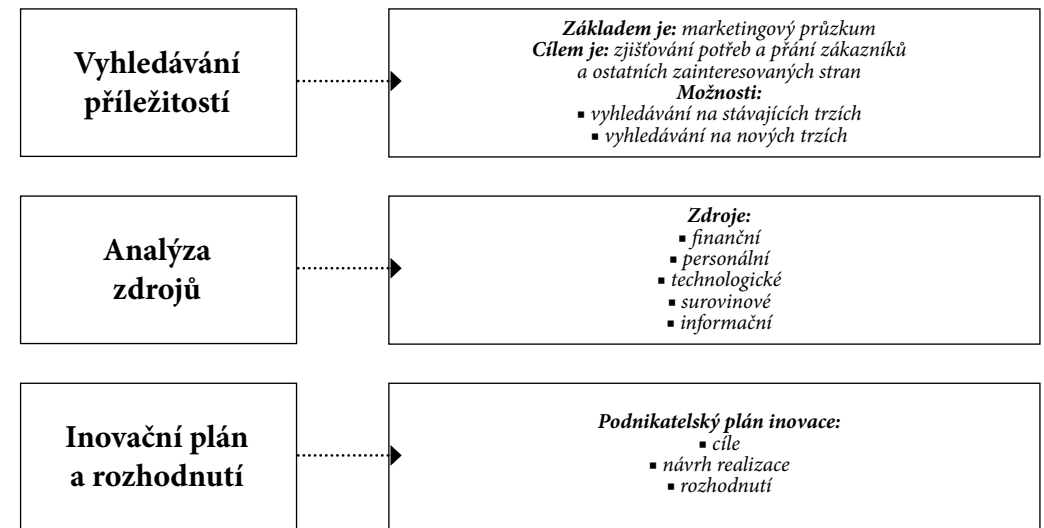


Obr.1.4 Fáze produktových inovací společnosti Nanopharma (2008-2012)

10* Košťuriak, J. - Chal' J.: Inovace.Vaše konkurenční výhoda. Brno, Computer Press 2008.

1.4 Inovační model v malém a středním podniku

Velmi volně lze tedy říci, že inovace jsou v malém a středním podniku řízené změny. Změny, za které odpovídá manažerský tým, který musí vytvořit podmínky v podniku pro to, aby se vůbec mohly realizovat. Controlling zodpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány. Model systémově řízeného inovačního managementu je zjednodušeně zobrazen na obr. 1.5.



Obr.1.5 Model inovačního managementu¹¹

1.4.1 Vyhledávání příležitostí

Vycházíme-li z předpokladu, že každá inovační příležitost je vždy důsledkem změny vnějších podmínek, změny stavu okolí organizace¹², je logické, že hlavním nositelem inovačních příležitostí a tedy i chystaných změn, by neměl být úsek výroby, kvality, výzkumu a vývoje nebo technické oddělení podniku. Manažeři a pracovníci všech uvedených podnikových útvarů se na inovačním řízení podílejí nemalou mírou, jsou součástí marketingových výzkumů, vytvářejí vnitřní opozici požadovaným změnám, upozorňují na technicko-výrobní bariéry chystaných inovací, nicméně primárním nositelem příležitostí musí být pracovníci marketingu a obchodu. Ti nejenže přinášejí inovační impulzy, ale následně i odpovídají za uvedení produktů na trh a v konečném důsledku i za úspěšný prodej. Významnou roli sehrávají tito pracovníci i v inovačních a projektových týmech. Marketingový výzkum je tedy základem pro jakýkoliv inovační počín a je třeba si uvědomit, že se jedná (v případě výzkumu cíleně prováděného za účelem touhy po inovacích) o nejvyšší úroveň marketingových aktivit, za kterou odpovídají velmi zkušení marketingoví a obchodní manažeři. Inovační průzkum je orientován na stav budoucí a tedy na zjištění očekávání a potřeb zákazníků v horizontu několika měsíců nebo dokonce let. Ze známé Porterovi analýzy konkurenčních sil (analýza konkurence, odběratelů, dodavatelů, substitutů a potencionálních konkurentů) má stoupající význam faktorů substitutů (možných náhražek) a potencionál-

11* Havlíček, K.: Úloha manažerů v řízení podniku. Praha, Vysoká škola finanční a správní, Eupress, 2009.

12* Pitra, Z.: Management inovačních aktivit. Praha, Professional Publishing 2006.

ní konkurence (konkurentů, kteří mohou na trh vstoupit v budoucnosti – v horším případě v době, kdy bude inovovaný produkt uváděn na trh). Samozřejmě i faktor dokonalého výzkumu zákazníků a jejich budoucích potřeb je pro úspěšnou inovaci rozhodující. Obtížnost výzkumu roste, jedná-li se o inovaci, jejíž výsledný produkt bude určen pro nové, doposud neobsluhované segmenty zákazníků nebo jedná-li se o zavedení zcela nových produktů, příp.změnu filosofie dosavadní obchodně marketingové strategie (typickým příkladem je přechod ze spotřebitelských trhů na trhy průmyslové).

Je patrné, že pro správnou identifikaci budoucích potřeb a požadavků zákazníků je třeba pracovat se všemi nástroji marketingového výzkumu, včetně systematické práce se současnými zákazníky. Neméně důležité je i pochopení a správná aplikace životních cyklů produktů, opět v odpovědnosti marketingových útvarů. V hyperkonkurenčním prostředí, kde životnost některých produktů nepřesáhne několik měsíců nebo dokonce týdnů (a to i při několikaměsíční přípravě inovace – od impulzu z trhu, až po faktické zavedení na trh), je odhad délky jednotlivých fází životního cyklu (zejména fáze uvádění produktů na trh), klíčem k úspěchu.

1.4.2 Analýza zdrojů

Všeobecně lze konstatovat, že připravovaná inovace bude úspěšná, bude-li splněno několik předpokladů, spojených s nezbytnou alokací odpovídajících zdrojů.

A. Marketingové předpoklady:

- vlastnosti a uživatelské charakteristiky inovovaného nebo zcela nového produktu,
- služby spojené s produktem, a to po celou dobu jeho životnosti,
- volba distribučních cest a dostupnosti pro zákazníka,
- zvolení správné cenové strategie,
- aplikace vhodného komunikačního mixu (produkt-cena-dostupnost-komunikace).

B. Finanční předpoklady:

- náklady na inovace budou pokryty realistickým budoucím výnosem z inovace,
- náklady na inovace budou spolufinancovány z vlastních zdrojů podniku,
- firma zabezpečí příp.dodatečné cizí zdroje,
- cílem inovací nebude pouze zvýšení image a posílení značky, ale i realizace přiměřené přidané hodnoty (výjimkou mohou být imageové prototypy, což je ale obvyklé spíše u velkých firem),
- náklady na inovaci neohrozí stabilitu podniku,
- finanční útvary budou respektovat tzv.zaváděcí ceny.

C. Personální předpoklady:

- budou jasně stanovené kompetence a odpovědnosti pracovníků participujících na inovaci,
- pracovníci inovační komise a projektových týmů budou dostatečně motivováni,
- organizační struktura podniku umožní inovační aktivity a nové procesy spojené se zaváděním inovací,

- v podniku budou podporovány nové myšlenky a jejich nositelé, včetně zavedení motivací,
- ve firmě budou standardně aplikovány benchmarkingové metody (oborové porovnávání) a řízený brainstorming („bouření mozků“, přijímání a rozhodování o zavedení nových nápadů),
- management musí učinit maximum pro to, aby se ostatní pracovníci podniku ztotožnili v nemalé míře s probíhajícími inovacemi (je třeba vysvětlit důvod inovací, způsob financování, délku inovačního cyklu a přínosy pro podnik i jednotlivce).

D. Výrobně technologické předpoklady:

- podnik je schopný přizpůsobit a zabezpečit v určité době a po určitých úpravách obsluhu požadovaného strojového parku, produkujícího nové výrobky v předpokládané kvalitě, případně je schopen garantovat úspěšný náběh nových investic do technologií,
- podnik je schopen zabezpečit a příp.zaškolit technický personál, který zvládne výrobní procesy inovovaných nebo nových produktů.

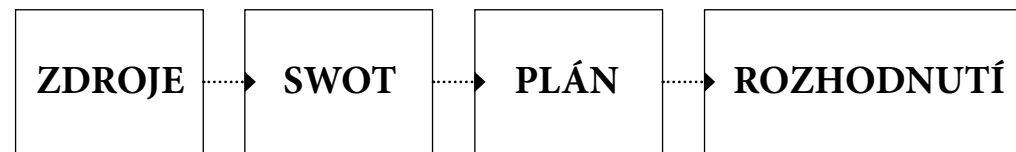
E. Surovinové předpoklady:

- firma dokáže zabezpečit nákup nezbytných surovin a materiálů, potřebných pro výrobu nových produktů,
- bude vytvořeno skladové zázemí spojené s logistickými procesy pro nákupy nových surovin a materiálů,
- politika kvality bude přizpůsobena změnám v nákupech, logistice a řízení skladových zásob určených pro inovované produkty.

F. Informační předpoklady:

- podnik je povinen zajistit, že stávající informační systémy a technologie nebudou překážkou pro připravované inovace výrobků a s nimi spojenými změnami podnikových procesů,
- informační toky mezi inovační komisí, managementem, projektovým inovačním týmem, příp. jinými podnikovými útvary a odděleními budou plynulé a nebudou brzdou inovačních aktivit.

Po analýze zdrojů a provedení průzkumů je nutné určit konečnou pozici podniku s ohledem na chystanou inovaci a následně připravit inovační plán, jakožto základ pro rozhodnutí o realizaci inovace. Vhodným nástrojem pro určení pozice je analýza SWOT,¹³ běžně používaná v marketingovém výzkumu a plánování. Schéma postupu při rozhodování o inovaci je znázorněno na obr. 1.6.



Obr.1.6 Schéma postupu při rozhodování o inovaci

13* SWOT analýza je založená na porovnávání slabých a silných stránek, příležitostí a rizik.

1.4.3 Inovační plán

Před konečným rozhodnutím zda realizovat konkrétní inovaci, je důležité připravit inovační plán, někdy též nazývaný podnikatelský záměr inovace. Zjednodušeně lze uvést, že inovační plán je „jízdním řádem“ toho, jak bude celý inovační projekt probíhat.¹⁴ Jako každý plán musí mít i plán inovační stanoveny konkrétní cíle, následně musíme přesvědčit zainteresované strany (vlastníky, nadřízené, investory, ostatní členy týmu) o způsobu jejich realizace a konečně musí obsahovat kontrolní termíny vyhodnocování inovačních aktivit (tam již přechází do controllingové oblasti). Inovační plán má rovněž svůj finanční rozpočet, vztažený jak k jednotlivým etapám, tak k celému inovačnímu projektu. Kroky inovačního plánu jsou znázorněny na obr.1.7.



Obr.1.7. Postup při tvorbě inovačního plánu

Cíle inovačního plánu

Cíle musí být konkrétní a měly by být vyjádřeny kvantitativně s vazbou na konkrétní obchodní nebo finanční výsledky. Musí být zřejmé ČEHO, KOLIK a KDY bude dosaženo. Obvyklým problémem inovací je jejich nekonkrétnost a neměřitelnost v čase. Cíle musí být dostatečně mobilizující, je vhodné na ně navázat motivační programy podniku. Na inovační cíle lze, podobně jako v marketingovém plánování, aplikovat metodu SMART.¹⁵

Realizace

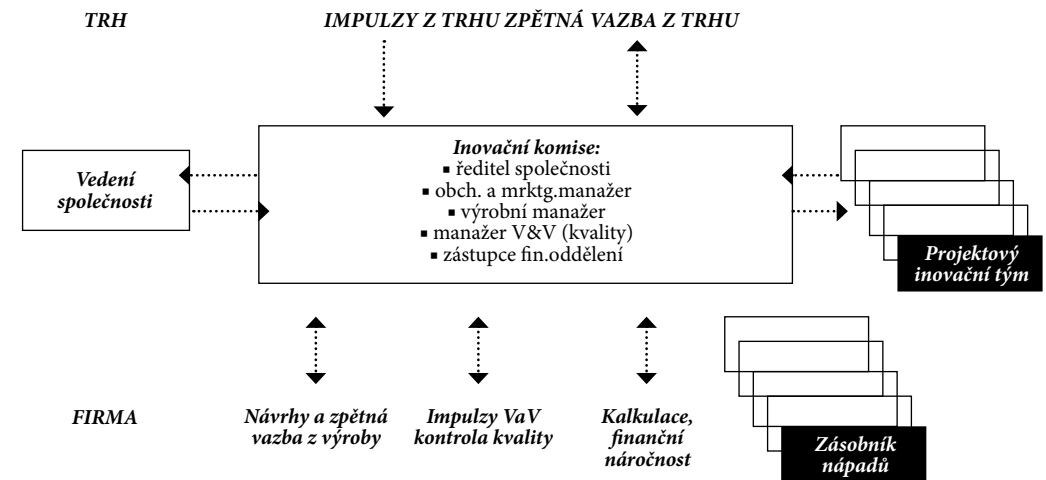
Plán obsahuje přesnou specifikaci konkrétních kroků, odpovědností a organizace celého inovačního projektu. V každém výrobním podniku, nehledě na jeho velikost, by měla existovat **inovační komise (výbor), která inovace navrhuje**. Účastníky takové komise by měli být pracovníci výzkumu a vývoje, příp.výroby nebo technického oddělení. Nezbytná je účast zástupce marketingu nebo obchodu, který přináší inovační impulzy, testuje výrobek na trhu a zavádí jej následně do aktivního prodeje. Doporučuje se i participace finančního oddělení, které je odpovědné za dodržování rozpočtu inovačního projektu a za kalkulace a má důležité slovo v nastavení konečné ceny inovovaného produktu. Disponuje-li podnik manažerem pro jakost, je jeho účast rovněž nezbytná. Z uvedeného seznamu týmu inovační komise je patrné, že pověřeným za její vedení může být přímo ředitel společnosti. Důvodem je kompetence pro rozhodnutí – zda zavádět produkt na trh, jakým způsobem a s jakou cenovou strategií, neboť názory členů komise nemusejí být jednotné. Dalším důvodem je skutečnost, že inovační aktivity patří ve firemních aktivitách k těm nejdůležitějším. V hyperkonkurenčním prostředí je pružná a kvalitní inovační politika základním předpokladem pro další rozvoj podniků, malé a střední nevyjímaje. Nebudou-li podniky v globálním prostředí trvale a systematicky inovovat, nemají šanci přežít. Z tohoto důvodu je vhodné, aby byl ředitel podniku trvale seznamován s inovačními aktivitami a pokud je inovační komise zavedená, aby jí předsedal. **Management** (porada vedení, představenstvo) následně předběžný

14* Havlíček, K.: Úloha manažerů v řízení podniku. Praha, Vysoká škola finanční a správní, Eupress, 2009.

15* SMART metodika je založen na tom, že cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

inovační plán (předložený inovační komisí) schvaluje či odmítá, tedy činí to, co je jejím úkolem – **rozhoduje**. **Projektový tým** následně celý inovační projekt definovaný v inovačním plánu **realizuje** (uvádí je v reálný život), průběžně předkládá a odpovídá inovační komisí za jeho časové i věcné naplnění.

Příklad organizace inovačního procesu ve výrobním podniku je zobrazen na obr. 1.8. Každý z uvedených podnikových útvarů nebo týmů má svůj vlastní řád a průběžné porady, ze kterých pořizuje zápisy a předkládá určeným skupinám pracovníků.



Obr. 1.8 Příklad organizace inovačního procesu

Rozhodnutí

Rozhodnutí o realizaci inovace je možné provést teprve na základě posouzení plánovaných marketingových a finančních efektů inovačního projektu. Znamená to, že součástí plánu musí být jasný popis těchto přínosů. Toho nelze docílit bez kvalitního rozpočtu inovačního plánu, kterému musí předcházet výčet marketingových, personálních a dalších provozních nákladů, stejně tak investiční plán (pokud je inovace spojena s pořizováním dlouhodobého majetku) a výpočet návratnosti investice.¹⁶ Finanční plány jsou rovněž základem pro hodnocení inovace z ekonomického pohledu vlastníků a bank a slouží k rozhodnutí o struktuře finančních zdrojů (úloha controllingu).

16* Návratnost investice je možné vypočítat například pomocí metody NPV (Net Present Value, tzv. čistá současná hodnota), která je založena na součtu diskontovaného vygenerovaného cash flow, plynoucího ze zamyšlené investice, vztaženého na uvažovanou délku hodnocení investice (např. 4 roky).

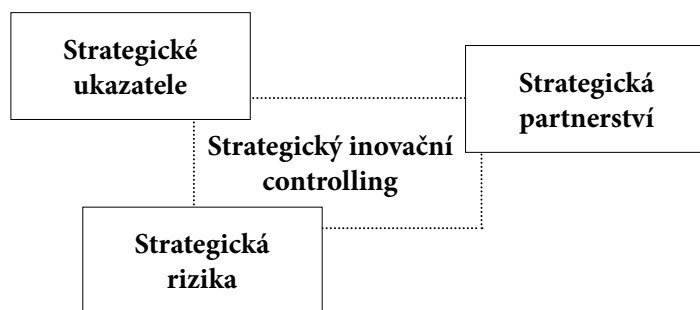


2. Inovační controlling

Controlling zodpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány. Pokud změna nepřinesla očekávané výsledky, není možné považovat inovační řízení nebo samotnou inovační aktivitu za úspěšnou, byť by byla sebelépe a odpovědněji připravena. Stejně tak je nutné uvést, že realizace změn znamená podstoupení rizik a firma, která zdravě neriskuje, nedosáhne výrazných úspěchů. Není tedy na druhé straně možné k inovačnímu řízení přistupovat s nezdravou opatrností neboť riskujeme stagnaci.

2.1 Strategický inovační controlling

Vychází z řízení rozhodujících finančních ukazatelů, vytváření společných projektů, zaměřuje se na posouzení strategické spolupráce, strategických aliancí a dlouhodobých investičních záměrů spojených s inovacemi vyšších řádů (obr.1.9).



Obr. 1.9 Strategický inovační controlling

2.1.1 Strategické ukazatele

S ohledem na ambice inovačního plánu dochází k průběžné kontrole plnění marketingových, obchodních a finančních cílů, vše ve vazbě na motivační plán společnosti nebo plány jednotlivých útvarů. Jelikož konečný úspěch inovace bývá obvykle vázán na finanční výsledky, je dobré připomenout **hlavní ukazatele finanční analýzy**, které se pro posouzení efektivnosti inovací používají (obr.1.10).

Kategorie hodnocení	Ukazatele finanční analýzy
Konkurenční schopnosti organizace	$\text{Výdělečná síla organizace} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$ $\text{Rentabilita tržeb} = \text{čistý zisk} / \text{tržby z prodeje}$ $\text{Liquidity} = \text{peněžní zásoba} + \text{prodejná oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$ $\text{Zadluženost} = \text{dlouhodobé úvěry} / \text{stálá aktiva}$
Hospodaření organizace	$\text{ROI (rentabilita investice)} = \text{EBIT} / \text{investiční náklady}$ $\text{Doba návratnosti investice} = \text{investiční náklady} / (\text{čistý zisk} + \text{odpisy})$ $\text{ROCE (rentabilita celkového kapitálu)} = \text{EBIT} / \text{celkový kapitál}$ $\text{ROE (rentabilita vlastního kapitálu)} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$
Finanční efekty z investic	$\text{Obrat provozního kapitálu} = \text{roční tržby} / \text{průměrný provozní kapitál}$ $\text{Ziskovost} = \text{EBIT} / \text{tržby z prodeje}$ $\text{Celková výnosnost} = \text{rozdělený čistý zisk} / \text{objem prodeje}$

Obr. 1.10 Nejčastěji používané ukazatele finanční analýzy hodnocení efektivnosti investic¹⁷

17* Pitra, Z.: Management inovačních aktivit. Praha, Professional Publishing 2006.



2.1.2 Řízení strategických rizik spojených s inovacemi

Jedná se o rizika, která svým významem mohou ohrozit nejen inovační záměr, ale ve střednědobém a dlouhodobém horizontu celý podnik. Jsou orientována na dlouhodobý růst, rozhodující zákazníky a klíčové zaměstnance.

Riziko nenaplnění ambice růstu hodnoty podniku

Každá inovace musí směřovat k vylepšení stávající situace. Inovace strategického charakteru (inovace vyšších řádů) v sobě musí obsahovat ambici posílení podniku jako celku, a tím je zvýšení hodnoty podniku. Zvyšování hodnoty podniku je spojené především s růstem dlouhodobých výnosů¹⁸. Jakkoliv vnímáme image firmy a spokojenost zákazníků jako důležité inovační cíle, není možné ve strategických projektech pominout základní parametry, podle kterých jakýkoliv investor, vlastník nebo bankéř posuzuje náš podnik. Těmi jsou stabilita firmy, likvidita a dlouhodobý růst. Všechny tyto ukazatele mají rozhodující vliv na stanovení hodnoty podniku a tudíž jeho trvalé zvyšování musí být primárním cílem strategických inovačních plánů. V menších firmách nastává nezdělaná situace, kdy krátkodobý společenský efekt, tužby a přání vlastníků založených na emocích, nikoliv na pragmatickém pohledu, snaha dokázat konkurenci a svému okolí svoje dovednosti a finanční sílu, bývají hlavním cílem strategické inovace. Výsledkem bývá tvrdý střet s realitou, neboť dlouhodobě podnik nemůže fungovat na efektech, tužbách a emotivních rozhodnutích, ale na racionálním základu, ve kterém musí být obsažen pohled na systematické zvyšování hodnoty podniku. To nelze jinak, než posilováním tvorby volné hotovosti při zdravém modelu financování (vyváženost vlastních a cizích zdrojů, vázaných na oběžná a stálá aktiva – tzv. bilanční pohled). Častou chybou bývá pohled na zvyšování hmotných aktiv, založených na dlouhodobém úvěrování. Zatímco hmotná aktiva obvykle ztrácí v čase svoji hodnotu (v době krize klesá jejich hodnota ještě rychleji), dlouhodobé dluhy vlivem úročení naopak narůstají. Toto strategické riziko můžeme eliminovat důsledným controllingem orientovaným na jednoznačné prokázání růstu provozních výnosů (jakožto důsledek inovace) a dále na schopnosti uřídit odpovídající růst nákladů, který nepoškodí tvorbu cash flow.

Riziko v chování klíčových zaměstnanců

Je založeno především na schopnosti komunikace mezi nejvyšším managementem a důležitými zaměstnanci. Je třeba si uvědomit, že strategická inovace je nákladná a návratná spíše ve střednědobém, někdy i v dlouhodobém horizontu. Fakticky to znamená, že v době, kdy se inovační projekt provádí, dochází k částečnému odčerpávání hotovosti podniku, což může být spojeno s krátkodobým poklesem stability firmy, případně i komfortu pracovníků. Zjednodušeně řečeno, dochází k výměně současného pohodlí za budoucí stabilitu (pochopitelně pouze za předpokladu, že budou naplněny dlouhodobé inovační cíle). Velmi často to v malých a středních firmách vede k náročným diskusím mezi těmi, co navrhuji inovační projekty (vlastníci, top management) a těmi, kteří nemusí vidět svoji dlouhodobou perspektivu ve firmě, nicméně na inovaci se musí manažersky podílet (inovační a projektové týmy, controlling, průzkumy), a to za situace, kdy může

18* Jedná se o například o metody DCF založené na diskontování tzv. volných toků hotovosti FCF (FCF je vygenerovaný cash flow, tzv. volná hotovost, kterou je možné z firmy odejmout, aniž by byla narušena její provozní nezbytně nutná investiční aktivity).



dokonce krátkodobě dojit ke snížení jejich pracovního komfortu (vlivem přesunu finančních zdrojů na nový projekt). Eliminace tohoto rizika strategického významu je založena na dokonalé komunikaci, podložené průběžnou informovaností všech zainteresovaných zaměstnanců o průběhu, výsledcích a cílech projektu. Všem klíčovým zaměstnancům je třeba vysvětlit nejen podstatu inovace, ale hlavně její přínos, a to ve velmi konkrétní podobě. Přínosem se rozumí nejen v smyslu celého podniku, ale i konkrétních útvarů a jedinců. Nezřídka dochází i k vytváření motivačních systémů na naplňování průběžných cílů spojených s inovačním záměrem. Je vhodné prezentovat průběžně stav projektu, včetně dílčích neúspěchů. Pokud dojde k zásadnímu neztotožnění rozhodujících zaměstnanců s navrženou inovací vyšších řádů, je nezbytné, aby došlo k jejich odchodu. Rozhodující změny v podniku se nesmí zastavit na základě neshody, jejichž podtext spočívá v udržení pohodlí klíčových lidí ve firmě. Rozhoduje dlouhodobá stabilita, nikoliv krátkodobý efekt. Na druhou stranu nesmí docházet k silovému prosazování změn, a to přes racionální a věcné argumenty například finančních manažerů, kteří sledují okamžitou stabilitu firmy (ta může být porušena například nezdravým úvěrováním nebo utracením všech prostředků na úkor budoucnosti).

Příklad z praxe / SinBio



Projekt SinBio, čítající investici do šesti start-up firem z oblasti biotechnologií a nanotechnologií, byl důležitým krokem společnosti Sindat, která tak zahájila strategickou inovační změnu, spočívající v postupném přechodu z klasického průmyslu do odvětví s vysokou přidanou hodnotou, založenou nikoliv na výrobě a exportu klasických průmyslových výrobků, ale na výzkumu, vývoji a aplikaci speciálních produktů, jejichž vývoj a postupná certifikace znamenaly několikaleté systematické financování inovačních aktivit nejvyššího řádu, aniž by v nich byl v prvních letech dosažen významný ekonomický efekt. To obnášelo nejen trpělivost a dobře propracovanou inovační strategii, ale také průběžnou komunikaci se stávajícími pracovníky, kteří ale nebyli bezprostředně s novým projektem manažersky nebo jinak pracovně svázáni. Nezbytné finanční investice, které Sindat záměrně nerealizoval s cizích bankovních zdrojů, ale z vlastní hotovosti, měly částečně negativní vliv na rozvahu společnosti a pro mnohé to znamenalo dočasné snížení určitých výhod, a to výměnou za vizi nových produktů a zákazníků. Pečlivá komunikace, založená na naprosté otevřenosti, sdílení úspěchů i neúspěchů z nových investic a projektů, byly základem toho, že většina rozhodujících zaměstnanců se s projektem ztotožnila nebo jej alespoň profesionálně respektovala a nenapadala jeho význam. Svoji roli hrál i psychologický fakt, kdo bude či nebude ze stávajícího personálu zapojen do aktivit nových (možná perspektivnějších, nicméně v danou chvíli neproduktivních) aktivit, což bylo opět součástí mnoha jednání a porad s celým manažerským týmem. Situace byla jednodušší v tom, že stávající aktivity se neukončovaly, naopak byly ještě po dlouhou dobu základním zdrojem tvorby přidané hodnoty firmy.

Riziko nenaplnění zákaznických očekávání

Jedná se o strategické riziko marketingového charakteru, spojené s růstem tržního podílu a naplnění očekávání zákazníků. Nenaplnění požadavků nebo přání trhu má přímý důsledek ne-



jen na pověst podniku (konkurence obvykle neúspěchu naší inovace využije ve svůj prospěch), tak na nenaplnění budoucích výnosů spojovaných s inovačním projektem, čímž může dojít k poklesu hodnoty firmy.

Eliminace tohoto rizika spočívá ve vytvoření etap zavádění inovovaného produktu na trh. V prvních etapách musí docházet k získávání zpětné vazby pouze u pečlivě vybraných zákazníků, se kterými je jasně předjednan režim testování. Mělo by se jednat o spolehlivé zákazníky, kterým nabídneme určitý benefit, vyplývající z testování, vztahující se i k variantě, kdy nebudou s produktem spokojeni. Cílem je získat zpětnou vazbu, případně na jejím základě i ukončit celý inovační proces, jakožto nezdařený, nicméně s minimálním dopadem na image firmy. Teprve poté, co je produkt dostatečně otestován na vzorku „věrných“ zákazníků, je možné jej pustit do volného prodeje. Této strategii musí odpovídat komunikační kampaň, kterou není možné uspěchat. Vysoké očekávání zákazníků v důsledku předčasných reklamních akcí a nezdařený výsledný produkt je nehorší varianta, která může v inovačním cyklu podnik postihnout. Toto je třeba opět připomenout, zejména s ohledem na emoční pocity podnikatelů, kteří vysílají zprávu na trh ukvapeně, aniž by ještě měli inovovaný produkt nebo proces pod kontrolou.

2.1.3 Monitoring strategických partnerství a aliancí

Jedna z nejdůležitějších podnikových aktivit, která překračuje rámec inovací, nicméně bývá její součástí, pakliže vlastníci nebo vedení podniku uvažují skutečně ve strategickém rozměru. Správné právní nebo organizační uspořádání, včetně vytváření strategických aliancí s vědecko výzkumnými nebo finančními partnery, je základem pro úspěšný výsledek inovací vyšších řádů. Již v počátku inovačního projektu (ideálně ještě před jeho zahájením) totiž musí inovátor přemýšlet o jeho jednotlivých fázích, a to nejenom z pohledu prováděné produktové nebo procesní změny, ale i z pohledu dlouhodobého financování, rozvoje a možnosti malé a střední firmy zavádět výsledné produkty na trh. Velké množství opravdu zajímavých inovačních projektů vyšších řádů totiž u malých a středních firem končí ještě před vlastní komercializací, a to zejména pro nepochopení vlastníků, jak se svými výsledky ve správnou dobu naložit. Čas životního cyklu inovace je totiž kritickým místem celé inovace. Rozumí se tím faktor času ve vztahu k možnostem vytvářet aliance, vedoucí k plnému komerčnímu efektu. Inovace totiž může být i natolik vydařená, že malé a střední firma není schopna jí dotáhnout k takovému efektu, který by mohl v konečném důsledku z prováděné aktivity plynout. Bariéry inovací mohou být na úrovni výzkumné (nedostatečné zázemí firmy pro základní nebo aplikovaný výzkum), legislativní (překážky ve formě zákonů), finanční (nedostatečné záruky malé a střední firmy při čerpání cizích zdrojů), marketingové (náročné zavádění inovovaných výrobků na trh a možnosti obsluhovat světové trhy) nebo personální (nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců). Z tohoto pohledu je třeba inovační projekty řídit ve fázích jednotlivých partnerství, organizačních uskupení, aliancí nebo kooperací. Spoléhání se na vlastní síly bývá u inovací vyšších řádů u malých a středních firem jedním z velkých pochybení. Na trhu se můžeme setkat s mnoha formami partnerství, uskupeními a aktivitami, zaměřujícími se například na inovace v nových technologiích a úlohou controllingu je vytvořit smysluplnou oponenturu pro rozhodnutí, zda-li kooperaci či partnerství provádět, v jakém časovém horizontu a především vytvořit přehled přínosů ekonomického charakteru celého partnerství.

**Inkubátory**

Smyslem budování inkubátorů (jedná se o tzv. inkubaci) je vytvořit pro nové a inovativní malé a střední firmy prostor, ve kterém získají základní zázemí pro start svého podnikání. Obvykle se jedná o tzv. podnikatelské inkubátory, které jsou cíleně vytvořeny univerzitami, magistráty, kraji nebo veřejnými vědecko-výzkumnými organizacemi a zaměřují se na podporu začínajících malých podniků, jejichž náplní je vývoj výrobků, technologií, služeb a které ve druhé fázi hodlají svůj produkt umístit na trh. Smyslem inkubátorů je vytvořit těmto firmám zázemí v podobě výzkumných a vývojových laboratoří, zajistit pro více malých subjektů sdílené služby v oblasti účetnictví, administrativy nebo poradenství. V nemalé míře jsou podnikatelské inkubátory financovány nebo spolufinancovány z veřejných fondů. Inkubátory nabízejí nejen služby a prostory, ale umožňují vzájemnou diskusi mezi malými firmami, vědci a akademiky. V momentě, kdy se firma dostává do fáze, kdy je schopná fungovat bez veřejné podpory nebo kdy je příliš velká, než aby jí stačilo zázemí inkubátoru, odchází do vlastních prostor.

Příklad z praxe / Inovační biomedicínské centrum

Inovační biomedicínské centrum (IBC) v Praze vzniklo na základě tržní i vědecké poptávky ve snaze zvýšit inovační potenciál a účinnost transferu inovací výzkumných institucí do klinické praxe. Celý inovační proces je napojen na podnikatelskou sféru, aktivity IBC byly proto orientovány na podporu vzniku a rozvoje „spin-off“ a „start up“ firem na základech výzkumných výsledků ÚEM AV ČR v oblasti biomedicíny. Klíčovou společností inkubátoru je firma Bioinova, společnost založená Ústavem experimentální medicíny AV ČR a skupinou odborných firem, které komercializují své produkty v oblasti biomedicíny. Bioinova se zaměřuje na aseptické výrobní procesy, což znamená, že vlastní certifikované výrobní (čisté) prostory pro práci s kmenovými buňkami. Inkubátor zajišťuje kompletní a na sebe navazující služby, které umožňují vznik společností vyrábějící v režimu Správné výrobní praxe a jejich následný rozvoj. V inkubátoru, umístěném v areálu AV ČR tak vznikla pod gescí ÚEM unikátní sestava malých podniků, ve kterém sdílejí společné prostory firmy, které se věnují tkáňovému inženýrství a které fungují jako startovací projekty privátních investorů. V areálu inkubátoru, vybaveném nejmodernějšími technologiemi a laboratořemi, splňující nejprůběžnější evropská kritéria pro výrobu kmenových buněk, tak dochází ke spolupráci začínajících komerčních firem jakými jsou například ArtiCell (česká biotechnologická společnost, jejímž cílem je zavedení metod moderní regenerativní medicíny do léčby poškozených a osteoartrózou postižených kloubů) nebo EponaCell (společnost, jejímž cílem je zavedení moderních metod léčby pomocí kmenových buněk do veterinární praxe). Inkubátor vytváří ideální prostředí pro sdílení společných aktivit, nové vysoce inovativní společnosti využívají výrobních možností BioInovy a současně dochází k ideálnímu průniku vědy a výzkumu a praxe. Pochopitelně, celý projekt se neobejde bez provozních i komunikačních problémů, přesto se jedná o jeden z nejlépe využitých tuzemských inkubátorů posledních let.

Klastry

Porter definuje klastry jako místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů



důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce, jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace, které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.

OECD definuje klastry jako síť vzájemně závislých firem, institucí produkujících znalosti, přemostujících institucí a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Jedná se tedy o koncentrace vzájemně propojených firem, státních a akademických institucí, a to vždy v určitém průmyslovém odvětví. Jejich součástí jsou celé hodnotové řetězce aktivit, počínaje výzkumnými organizacemi, akademickými institucemi, přes dodavatelské, až po výrobní a distribuční firmy. Smyslem je vytvořit uskupení firem, které se diversifikací činností sice mohou odlišovat, v mnohém si ale rovněž konkurují, nicméně společně sdílené aktivity umožňují i úspory z rozsahu a jednodušší expanze na zahraniční trhy. Klastry plní i úlohu určité vizitky odvětví v daném regionu nebo státu a jelikož jsou založeny na kooperaci a sdílení výsledků municipalit, škol, státu a firem, umožňují všem členům klastru intenzivnější rozvoj a realizaci inovačních záměrů. Často se jedná o kooperaci několika desítek nebo stovek subjektů, sdružených na právní platformě a čerpajících příspěvky z tuzemských nebo evropských fondů, směřujících k podpoře inovací. Hlavním cílem klastru je posílit konkurenceschopnost jeho členů, a to ve smyslu zvýšení inovačního potenciálu, posílení exportních a investičních aktivit, podpory výzkumu. Cílem je ale i zatraktivnit region, ve formě nových podnikatelských akvizic a investic nebo posílit výzkumný potenciál univerzit.

Příklad z praxe / Nanoprogres

Jedním z nejzajímavějších projektů klastru v tuzemsku posledních let je uskupení Nanoprogres. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob – podnikatelských subjektů, akademických institucí a vědecko-výzkumných pracovišť – založené za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a podpory podnikání v oblasti nanotechnologií se zaměřením na biomedicínu. Základem pro vytvoření sdružení Nanoprogres byla iniciativa nanotechnologické firmy Nanopharma, výzkumné organizace založené na spolupráci studentů Student Science a Technické univerzity v Liberci. Jedná se o organizace, které spolu předtím několik let spolupracovaly v oblasti vývoje nanovláken vhodných pro testování jejich použitelnosti v biomedicině. Slibné výsledky spolupráce uvedených subjektů naznačily široké možnosti jejich využití a až převratné dopady na některé oblasti medicíny. Tato skutečnost vedla k myšlence zintenzívnit a urychlit vývoj a standardizovat kvalitu procesu přípravy nanovláken cestou koncentrace potenciálu vybraných výzkumných a podnikatelských subjektů z oblastí průmyslu a výzkumných pracovišť univerzit biomedicínského zaměření. Dalším spojením s podnikatelskou sférou tak byl položen základ pro komercializaci výstupů vývoje. V rámci spolupráce byly objeveny zásadně nové poznatky aplikovaného výzkumu. Byly rozpoznány unikátní vlastnosti nanovláken druhé generace typu „jádro/plášť“, která se ukázala jako optimální pro řízené uvolňování bioaktivních látek, aplikace



v regenerativní medicíně a jako ideální součást kompozitních nosičů pro tkáňové inženýrství. Inovované kompozitní nosiče se jeví jako unikátní i z celosvětového pohledu. Jako vhodná forma pro tento záměr byl zvolen klastr, ideální platforma pro spolupráci podnikatelských, výzkumných a univerzitních organizací, a to za částečného využití podpory strukturálních fondů poskytovaných v ČR v rámci OPPI, konkrétně programu Spolupráce. K původnímu, výše uvedenému jádru spolupracujících společností přistoupilo dalších dvacet účastníků (univerzity, asociace, firmy), kteří svou vysokou odborností, manažerskou a finanční kapacitou umožňují průběžné naplnění hlavních cílů klastru:

- **vývoj reprodukovatelné metody přípravy nanovláken typu „jádro/plášť“;**
- **vývoj zdravotnických prostředků na bázi funkcionalizovaných nanovláken pro vnější aplikace, kožní kryty a chirurgické aplikace,**
- **vývoj zdravotnických prostředků na bázi funkcionalizovaných nanovláken pro použití na biomodelech,**
- **příprava nativních proliferačních faktorů, sterilizace a balení vzorků a organizace transportu.**

Klastr dosáhl již po dvou letech velmi dobrých výsledků, mj. vyvinul ve spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci speciální spinner, který jako jediný na světě dokáže vyrábět koaxiální nanovlákná. Výsledky byly pozitivně hodnoceny i v zahraničí (o klastru vyšel speciální článek v *The New York Times*) a obchodní útvar klastru zahájil záhy spolupráci s mnoha světovými partnery. Stal se tak významnou odbornou vizitkou tuzemského nanotechnologického odvětví.¹⁹

Technologické parky

Jedná se zejména o vědeckotechnické parky, které plní jak roli inovační, tak inkubační. Parky jsou obvykle konkrétní instituce, do kterých přicházejí firmy z malých inkubátorů a které se věnují vytváření zázemí pro více podnikatelských subjektů, a to zejména v rovině transferu technologií (proces systémového převádění poznatků umožňujících inovovat výrobky, výrobní, pracovní a zkušební metody a služby)²⁰, spojených s řízením inovací v podnicích, které jsou součástí parku. Vědeckotechnické parky jsou často financovány ze strukturálních prostředků a měly by podobně jako inkubátory sloužit ke vzniku inovativně orientovaných firem, zejména v progresivních odvětvích. Obvykle se jedná o konkrétní prostory zřízené za účelem podpory inovačního potenciálu malých a středních firem, může ale jít i o virtuální prostor.

„Spin off“ a „Start up“ firmy

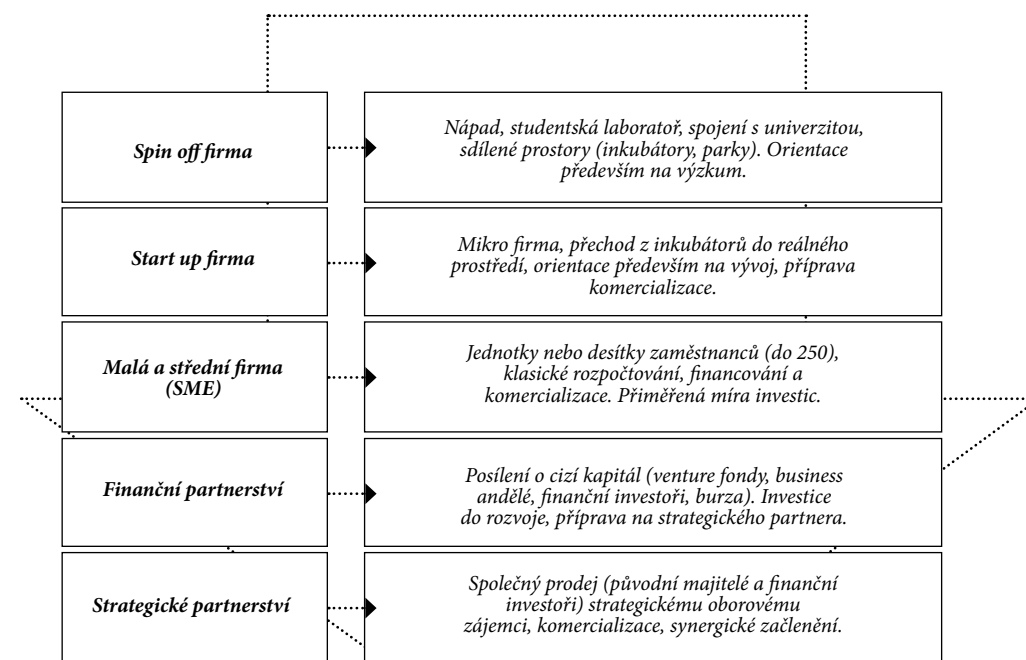
Malé začínající inovativní firmy, která v první fázi své existence využívají prostor, laboratoří, ale i výsledků vědy a výzkumu univerzit nebo výzkumných organizací se nazývají „spin off“ a nezřídka se jedná o firmy, které zakládají studenti a mladí vědci a jsou tudíž často součástí univerzitních areálů a parků. Jsou základním pilířem fungování jak inkubátorů, tak vědeckotechnických parků. V pokročilejší fázi, ale stále ještě v době, kdy firma není komerčně soběstačná (nerealizuje prode-

¹⁹* Vše podstatné o klastru Nanoprogress je možné nalézt na www.nanoprogress.cz.

²⁰* Definice transferu technologií je přejata z informačního serveru pro malé a střední podniky www.businessinfo.cz.



je), obvykle ve fázi aplikovaného výzkumu a vývoje, hovoříme již o „start up“ projektech a firmy již zřetelně sdělují potencionálním investorům, že má význam do nich investovat. V momentě, kdy tak nastane, firma získává statut tzv. **SME** firmy (malý a střední podnik), který je schopen zahájit první komerční aktivity. V případě, že se jedná o projekt, na který malá a střední firma zabezpečí dostatek zdrojů (finančních, personálních), zůstává projekt jako výdělečná aktivita malé firmy, v případě že se stává inovace natolik náročná, že není možné ji v režimu malé a střední firmy dále rozvíjet, hledá se strategické partnerství vyšší úrovně v podobě **venture kapitálu**, **strategických** nebo **finančních** investorů. Vývoj od spin off po velkou firmu je znázorněn na obr.1.11. Controlling zde sehrává klíčovou úlohu, ve které musí rozpoznat, kdy nastává fáze přechodu na subjekt vyšší (větší), neboť vlastní přechod je spojen s vlastnickým uspořádáním, financováním a celkovým pojetím organizace firmy. Rozhodnutí je vždy velmi citlivá záležitost, neboť pozdní reakce na jinou formu platformy projektu může znamenat ztrátu trhů a příležitosti získání dodatečného kapitálu, předčasná nabídka pro partnery a aliance naopak může způsobit ztrátu finanční, neboť prodej části podniku v nezralé fázi je pro prodávajícího méně atraktivní.



Obr. 1.11 Fáze vývoje vysoce inovativních firem

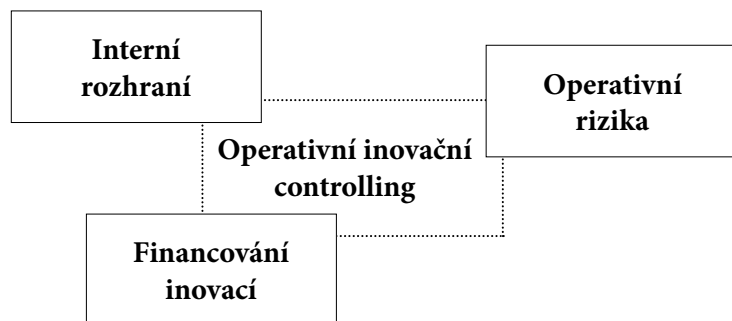
Vstup finančního nebo strategického partnera do inovačního projektu

Firma může svoji inovační pouť ukončit jako malý střední podnik a velmi efektivně prosperovat. Nezřídka ovšem dochází k dalším požadavkům dalších finančních zdrojů nezbytných pro rozvoj. Projekt může být již natolik rozsáhlý, že malá a střední firma není schopna zabezpečovat zdroje potřebné k financování, nicméně manažersky inovaci zatím zvládá. V této fázi (jak je patrné z obr.1.11), bývá nejhodnější řešení nalezení finančního partnera, který vytvoří firmě

dostatečné finanční zázemí pro rozvoj a připraví ji pro vstup silného oborového hráče, tzv. strategického partnera. Finanční partnerství obvykle obnáší postupné dodávání kapitálu, výměnou za částečný podíl v podniku. Investor nechává původním majitelům zajímavý podíl a poměrně vysokou manažerskou pravomoc projekt dále řídit. V určité době (3-7 let), v momentě, kdy je firma připravena pro významného oborového partnera, dochází ke společnému prodeji (majoritního podílu) strategickému investorovi, který podnik přiřazuje do svého odvětvového portfolia a realizuje oborové synergické efekty. Tento postup je pro malou a střední firmu spojený především se strategickým rozhodnutím, zda tuto cestu (finanční partner- strategický partner) zvolit. Znamená to postupnou výměnu podílu za větší šance na trzích. Majitelé sice snižují svojí majetkovou angažovanost ve firmě, nicméně celková hodnota podniku roste, tedy i pro ně, jakožto budoucí minoritní společníky. Hodnota malého podílu by tedy z controllingového hlediska měla po všech strategických změnách být větší než hodnota plného podílu v původní firmě. Pro zajímavé projekty jsou vhodní jako finanční partneři například venture kapitálové fondy (fondy rizikového kapitálu) nebo fyzické osoby v podobě tzv. business andělů. Rizikový kapitál zahrnuje ale i různé vlastnické přesuny, jako je například odkup firmy managementem (buy-out), nebo externím managementem (buy-in).

2.2 Operativní inovační controlling

Zaměřuje se na krátkodobé inovační cíle, pojetí organizace celého inovačního procesu, financování a řízení operativních rizik. Měl by eliminovat rizika spojená s bezprostředním řízením inovací, zejména s ohledem na úlohy, kompetence a odpovědnosti jednotlivých úseků a manažerů v inovačním procesu.

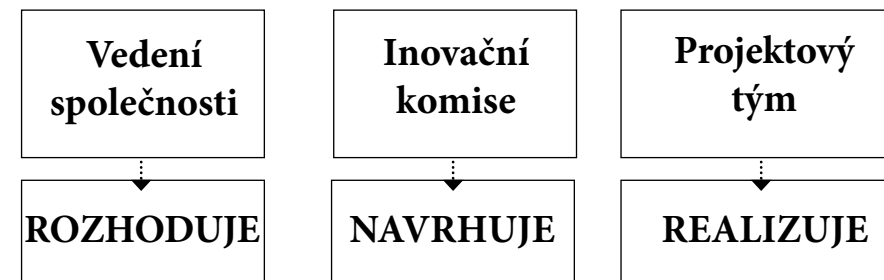


Obr. 1.12 Operativní inovační controlling

2.2.1 Rizika interních rozhraní

Správná organizace inovačního procesu je základním předpokladem pro jeho úspěšné řízení. Jednotlivými kompetencemi podnikových útvarů v inovačním procesu se zabývá předcházející text Inovačního manuálu. Úlohou controllingu je důsledně dbát na to, aby tyto týmy nebo konkrétní manažeři a pracovníci sehrávali takovou úlohu, která jim přísluší (obr.1.13). Nežádá se totiž stává, že rozhoduje inovační komise, ačkoliv to přísluší pouze vedení společnosti. Nastává i to, že vedení firmy místo rozhodování a řízení provádí na svých poradách neřízený brainstorming, často bez základních informací, podkladů a znalostí. Inovace se tím stává nepřehlednou, reporting ztrácí na svém významu a místo změn systémově řízených, provádíme změny neřízené. To má pochopitelně

přímý dopad na vyhodnocování průběžných výsledků a na kritický faktor inovačního cyklu, kterým je čas. V hyperkonkurenčním prostředí je délka jednotlivých fází životního cyklu výrobku rozhodujícím faktorem úspěchu.



Obr. 1.13 Úloha manažerů a týmů v řízení inovací

Inovační komise:

- inovační komise je tvořena zástupci obchodu a marketingu (impulzy z trhu a zpětná vazba), dále zástupci výroby, výzkumu a vývoje, financí, popř. kvality,
- inovační komisi předsedá v malé a střední firmě ředitel společnosti,
- inovační komise shromažďuje inovační náměty, umísťuje je do zásobníku,
- neschválené náměty vyřazuje,
- schválené náměty předává vedení společnosti, kterému vyčíslí náklady a přínosy inovačního záměru,
- po schválení vedením společnosti předává konkrétní inovační záměr projektovému inovačnímu týmu,
- vyhodnocuje průběžně stav a výsledky konkrétní inovace předkládané projektovým týmem, vytváří zpětnou vazbu, schvaluje další prostředky, zabezpečuje spolupráci s ostatními útvary, schvaluje lidské a technické zdroje,
- reportuje vedení společnosti průběžný stav aktivních inovačních námětů ze zásobníku,
- navrhuje převedení inovace do operativního řízení podniku, případně navrhuje ukončení inovace,
- jmenuje a odvolává členy projektového inovačního týmu.

Projektový inovační tým:

- přebírá konkrétní inovační náměty od inovační komise,
- je veden vedoucím projektu, má obvykle sponzora projektu (člen vedení firmy) a projektový tým, tvořený spektrem pracovníků z obchodu a marketingu, výzkumu a vývoje, výroby, případně kvality nebo technického oddělení,
- je odpovědný za operativní řízení konkrétní inovace,
- předkládá inovační komisi ke schválení požadované prostředky pro realizaci inovace, žádá o přidělení dalších lidských, finančních a technických zdrojů, požaduje případně odstavky výroby, testování produktu, pracuje aktivně s trhem,
- projektových týmů pracuje více, obvykle vždy jeden projektový tým rozpracovává jeden aktivní inovační podnět ze zásobníku,
- řídí se standardními pravidly projektového řízení.

Vedení společnosti:

- a) zařazuje pravidelně na poradách report stavu inovací,
- b) schvaluje inovační podněty, které dále inovační komise předává konkrétnímu projektovému inovačnímu týmu,
- c) schvaluje rozpočet na inovační projekty,
- d) má právo zastavit inovační projekt nebo jej naopak mimořádně podpořit,
- e) kontroluje efektivnost realizovaných inovací,
- f) jmenuje a odvolává členy inovační komise.

2.2.2 Financování inovací

Promyšlené financování je dalším kritickým místem celého inovačního cyklu. V první fázi spadá do operativních rizik (jedná se o klasické formy financování původním vlastním a cizím kapitálem), v další se stává strategickou záležitostí (dochází-li ke vstupu strategického partnera). Rozhodujícími parametry je správné načasování, spojené s odhadem budoucího růstu a tím i potřeb financování. Jednotlivé fáze by měly odpovídat životnímu cyklu inovace a měly by být s předstihem plánovány a předjednávány s financujícími partnery. Získání prostředků na inovace není snadná záležitost, pokud se jedná o start up projekt nebo dokonce o spin off firmu, je získání cizích zdrojů dvojnásob náročnější neboť firma nemá historii a pravděpodobně ani dostatek záruk pro získání bankovních úvěrů.

Vlastní prostředky

U nových projektů (spin off, start up) se jedná o peníze, které za tímto účelem do firmy vložili společníci, u projektů, které realizují již stávající a déle fungující firmy se jedná o prostředky, která firma v minulosti vygenerovala. Platí pravidlo, že u rizikovějších projektů, by měl být podíl vlastních prostředků výrazně vyšší než cizích (uvažujeme-li u nich i bankovní zdroje), neboť tak nehrozí, že se firma dostane v budoucnosti do úvěrové pasti, spojené s povinností splácet bankovní půjčky, aniž by již měla výkonnost očekávanou od prováděné inovace. Stejně tak by ovšem controllingový útvar měl dohlížet na to, aby se do nových inovačních projektů nepouštěly prostředky z běžného cash flow (stav hotovosti na účtě), ale zásadně z volného cash flow (vygenerovaná hotovost, jejíž odebrání z firmy, by nemělo podnik nijak zásadně ohrozit, jedná se o ukazatel, který je blízký často používanému EBITDA). V podstatě se jedná o to, nečerpat ukvapeně peníze ležící na účtu, ale prostředky, které firma v minulosti „vyrobila“. Možnou alternativou bývá prodej části nepotřebného nebo nikoliv nezbytně nutného hmotného nebo finančního majetku a použití utržených prostředků pro inovace vyšších řádů.

Bankovní zdroje

Mohou být ve formě krátkodobých i dlouhodobých úvěrů, leasingů nebo jiných bankovních nástrojů financování (factoring, leasing). Podstatné je neporušovat bilanční pravidla²¹ a vázat cizí prostředky velmi důsledně na účel. Pořizování hmotného majetku spojeného s inovačním projektem by nemělo být financováno z krátkodobých úvěrů, stejně tak by se například z leasingu

21* Bilanční pravidla popisují vztahy mezi jednotlivými složkami rozvahy (stálá aktiva, oběžná aktiva, vlastní kapitál a cizí kapitál).

neměly financovat skladové zásoby. Banky jsou obecně ve financování inovačních záměrů velmi obezřetné, u začínajících firem bez historie je získání dlouhodobých bankovních zdrojů prakticky vyloučené. Začínající firma nicméně může využít některé ze státních nástrojů podpory financování malých a středních firem.²² U firem s historií je to jednodušší, banka si obvykle najde v podniku zástavy, nicméně manažeři a vlastníci by měli být velmi obezřetní a neměli by se pouštět do financování nových a rizikových projektů pouze s podporou bank. Neúspěch inovace může následně vtáhnout do problémů i zdravé původní aktivity společnosti, které nemusí generovat dostatek prostředků pro splácení úvěrů spojených s nepodařenou inovací. S pohledu řízení rizik bývá lepším řešením založit novou společnost, a to pouze za účelem provedení inovačního záměru a odstínit původní aktivity. Toto se doporučuje pouze při zásadních inovacích, které jsou odvětvově odlišné od původních aktivit podniku a které jsou značně rizikové. Tento postup je vhodný i pro případný vstup finančního nebo strategického investora, který si tak nekupuje aktivity o něž nemá zájem (a které nejsou bezprostředně spjaty s inovací), ale investice směřuje pouze do inovačního projektu. Původní firma může v dohodnutém režimu nové firmě vytvářet podporu (prostorovou, účetní, obchodní), nicméně hlavní rizika (ale i benefity) půjdou na samostatnou společnost. Takoveto účelově vytvořené společnosti se nazývají SPV (Special Purpose Vehicle)²³ a jsou nabízeny právními kancelářemi již jako připravené pro tyto účely.

**Příklad z praxe / financování inovací Erste Corporate Banking**

Erste Corporate Banking intenzivně rozvíjí svou strategii zaměřenou na financování klientských segmentů či podnikatelských záměrů s vysokým rozvojovým potenciálem. Aktivitou splňující toto zadání je bezesporu realizace inovačních projektů. Česká spořitelna proto vyvíjí komplex služeb podporujících inovace klientů a nabízí produkty, které potřeby financování těchto projektů optimálně naplňují.

1.fáze „Nápad“**Aktivity:****Poradenství – změřeno na řízení projektu****Sítování – doporučení vhodných kontaktů poskytujících kapitál a další zdroje**

Erste Corporate Banking sama o sobě jako banka nemá samozřejmě odpovídající know-how na posuzování technických aspektů inovací, avšak vytváří efektivní síť kontaktů na poradenské firmy, výzkumná pracoviště a univerzity, které s realizací inovačních projektů jejím klientům mohou napomoci. Centralizovaný tým pracovníků zaměřený na financování inovací tyto kontakty pomáhá udržovat a dále rozvíjet. V neposlední řadě disponuje Erste Corporate Banking kontakty v oblasti venture kapitálu a business andělů. Projektům nesplňujícím kriteria financování formou úvěru tak mohou být zprostředkovány možnosti financování formou rizikového kapitálu.

21* Bilanční pravidla popisují vztahy mezi jednotlivými složkami rozvahy (stálá aktiva, oběžná aktiva, vlastní kapitál a cizí kapitál).

22* Vhodnou formou je například spolupráce s ČMZRB - Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, která se státní podporou nabízí celou řadu záručních i úvěrových produktů právě pro začínající firmy. Pro mnohé je záruka ČMZRB jediná cesta, jak dosáhnout na bankovní prostředky.

23* SPV – Special Purpose Vehicle (někdy též nazývaná SPE – Special Purpose Entity), je účelově založená společnost sloužící k naplnění nějakého konkrétního cíle. Obvykle má SPV za úkol uskutečnit nějaký podnikatelský záměr ve formě finančního projektu, ale cílem SPV může být i provedení vědecko-výzkumných aktivit v konkrétních oblastech. Základním předpokladem takové společnosti je její „odstínění“ od firmy, kvůli které SPV vytváříme. Po právní stránce se tedy jedná o naprosto nezávislé a oddělené subjekty. Je to základní předpoklad, neboť SPV firma bývá používána právě pro vysoce rizikové operace. Používáme zde termín „bankrotní odlehlost“ (Bankruptcy Remoteness).

2.fáze „Projekty“**Aktivita:**

Vzdělávání a předávání best practice – partnerské aktivity, spolupřádání / pořádání vlastních akcí
Erste Corporate Banking se snaží aktivně napomáhat inovačním aktivitám svých klientů. Dvakrát do roka jsou organizovány workshopy pro klienty, tzv. Inovační akademie, s účastí předních odborníků na problematiku generování inovačních nápadů a řízení inovací. Erste Corporate Banking se rovněž účastní řady seminářů a konferencí s inovační tematikou, kde aktivně prezentuje svá řešení pro financování inovací. S Asociací malých a středních podniků a živnostníků připravuje Erste Corporate Banking v důležitých tuzemských regionech tzv. Inovační fóra, kde jsou mj. prezentovány i konkrétní podnikatelské příběhy a rozebírány formy jejich financování.

3.fáze „Prototypy/testy“**Aktivita:**

Finanční analýza projektu – banka je již schopna posuzovat šance nového produktu na trhu, podílet se na přípravě financování Erste Corporate Banking disponuje know-how k vyhodnocení inovačních podnikatelských záměrů. V rámci tzv. inovačního dotazníku je analyzován nejen finanční dopad inovačního projektu, ale je prováděn komplexní rozbor realizovatelnosti projektu, jeho organizačního a technického zabezpečení včetně kalkulace očekávaných nákladů a výnosů. Toto posouzení projektu probíhá v rámci předběžné analýzy žádosti pro klienta zdarma. Erste Corporate Banking má řadu obchodních vazeb na zdroje třetích stran podporující inovační aktivity, umí kombinovat bankovní financování s výhodnými zdroji Evropské investiční banky, zárukami ČMZRB nebo Evropského investičního fondu, dotačními granty atd. Mimo těchto finančních institucí je spolupráce na přípravě nových programů rozvíjena i s Ministerstvem průmyslu a obchodu či CzechInvestem.

4.fáze „Uvedení na trh“**Aktivita:**

Financování projektu – návrh vhodné struktury

Monitoring realizace projektu – účast externích partnerů

Vyhodnocení projektů, ocenění

Erste Corporate Banking je schopna zabezpečit kromě financování projektu i podporu jeho realizace, monitoring výsledků a jeho celkové vyhodnocení. V rámci Finanční skupiny České spořitelny má významné postavení dceřiná poradenská společnost Grantika České spořitelny, která poskytuje celou škálu služeb od dotačního a grantového poradenství až po monitoring průběhu projektu, plnění plánovaných cílů atd.

Produktová nabídka Erste Corporate Banking

Erste Corporate Banking nabízí kompletní škálu klasických bankovních produktů²⁴:

PROVOZNÍ ÚVĚRY	INVESTIČNÍ ÚVĚRY	OSTATNÍ PRODUKTY
Kontokorent Revolvingový úvěr (STA) Provozní krátkodobý úvěr Multifunkční linka Nekomitovaný kontokorent Nekomitovaný revolvingový úvěr (STA) Nekomitovaná multifunkční linka	Investiční úvěr Hypotéční úvěr TOP Inovace Program INOSTART Projektové financování v oblasti obnovitelných zdrojů energie (OZE)	Trade finance Syndikované úvěry EU program – servis při získání dotace z EU TOP Export EIB GL – refinancování ze zdrojů EIB

Specificky na financování inovací cílí program TOP INOVACE

Erste Corporate Banking vytvořila specializovaný program financování TOP INOVACE²⁵ určený pro investiční financování inovačních projektů za zvýhodněných úrokových podmínek. Zvýhodněná úroková sazba je uplatněna na 50 % celkového úvěrového financování projektu. Výše zvýhodnění může dosáhnout až 2 % p. a. v návaznosti na parametry konkrétního inovačního projektu a žadatele o úvěr.

Součástí programu je nejen vlastní financování inovačních projektů, ale také zajištění dalších nadstandardních služeb souvisejících s přípravou a realizací projektů:

- poradenství specializovaných bankovních poradců
- expertní posouzení projektu nezávislymi poradci
- zajištění dotačního managementu dceřinou společností Grantika
- zprostředkování kontaktů na partnery v oblasti inovačního prostředí a rizikového kapitálu
- možnost zajištění kurzů inovačního managementu poskytovaného renomovaným vzdělávacím institutem s celoevropskou působností

Smyslem programu TOP INOVACE je zpřístupnit financování inovačním firmám napříč průmyslovými odvětvími a podpořit jejich konkurenceschopnost.

Alternativní finanční zdroje

Může se jednat jak o prostředky fyzických nebo právnických osob, které alokují volné zdroje do zajímavých projektů (buď formou půjčky nebo získání přímého podílu), tak o prostředky, čerpané v rámci podpory podnikatelského prostředí. Jedná se o celou řadu národních i mezinárodních podpor, zejména na bázi strukturálních fondů, které podporují vždy konkrétní aktivity v konkrétním odvětví. Inovace mají všeobecně vysoký stupeň podpory a v současných evropských i tuzemských podmínkách je tudíž dobrá šance na tyto prostředky dosáhnout. Firma musí nicméně splňovat celou řadu podmínek, definovaných v konkrétním operačním programu a prakticky vždy musí podnikový žadatel o prostředky garantovat připravenost spolufinancovat celý projekt. Míra spo-

24* Produktová nabídka České spořitelny k 11/2012

25* Více informací o programu TOP INOVACE na www.csas.cz/topinovace.

lufinancování je různá, záleží na regionu a velikosti firmy (obvyklá míra spoluúčasti firem je od 60 % do 20% z celkových výdajů).

Finanční a strategický investor

V předcházejícím textu Inovačního manuálu byly zmíněny možnosti a hlavně důvody pro vstup finančních nebo strategických investorů. K uváděným možnostem investorů v podobě venture fondů a business andělů je možné ještě uvažovat o případném vstupu na burzu, a to na základě emise akcií. V českém prostředí se nejedná o příliš obvyklý model²⁶, nicméně například izraelské malé start up společnosti volí tuto cestu velmi často, nevstupují sice na hlavní burzy, ale na vedlejší, nicméně jedná se o elegantní a zcela průhledný způsob jak urychlit celý inovační proces.



Příklad z praxe

Dan Senor a Saul Singer popisují ve své publikaci Start Up Nation schopnosti izraelských malých a středních firem inovovat a zavádět nové myšlenky v praxi. Je zajímavé připomenout některá čísla, která kniha uvádí. „V přepočtu na osobu byly investice rizikového kapitálu v Izraeli v roce 2008 dvaapůlkrát vyšší než ve Spojených státech, více než třicetkrát vyšší než v Evropě, osmdesátkrát vyšší než v Číně a třistapadesátkrát vyšší než v Indii. Když pomíneme Spojené státy, najdeme mezi tituly obchodovaných na akciovém trhu NASDAQ více firem z Izraele než z kterékoliv jiné země světa. Izrael má rovněž celosvětové prvenství v podílu výdajů na výzkum a vývoj na HDP“²⁷

Plná recenze zmiňované publikace:²⁸

„Prvním krokem ke společlivému konci našeho podnikání je dospět k závěru, že jsme opravdu dobří, že nepotřebujeme poznávat nic nového, tím spíše jedná-li se o poznání z jiného než tuzemského dvorku. Stejně tak nebezpečné může ale být bezbřehé vzhlížení k jedinému vzoru, nehledě na to, jedná-li se osobnost, firmu či stát. I ta největší tuzemská firma má svůj životní cyklus a tudíž ji čeká doba pádu, i ten největší tuzemský podnik, je z celosvětového hlediska prakticky neznámým hráčem. Tím spíše je nezbytné trvale měnit, zlepšovat a porovnávat naše kroky s těmi, kteří si získali celosvětový respekt. Je dobré pochopit americkou mentalitu podnikání, stejně tak jako čínskou, indickou, ruskou nebo například jihoafrickou. Nikoliv proto, abychom vše tupě okopírovali, ale abychom rozpoznali různé cesty, vedoucí k úspěchu v různých kulturách. Pokud si dokážeme z každého příběhu odnést pozitivu i negativa, z něčeho se poučíme, něco použijeme, máme základní předpoklad pro rezervaci vstupenky na světové trhy.

Knihy Start Up Nation popisující úspěch izraelských firem na světových trzích je v mnohém poučná. Izrael je malá země, srovnatelná s Českou republikou, nicméně úspěch izraelských manažerských týmů ve světě je obdivuhodný. Pochopitelně, ne vše je aplikovatelné do našeho prostředí. Nelze asi očekávat obnovení povinné základní vojenské služby, stejně jako si představit život v trvalém napětí, či očekávat migraci Čechů srovnatelnou s izraelskou náturou. Při pozorném čtení příběhů izraelských podnikatelů není možné nepostřehnout vůli, houževnatost a určitou míru drzosti mířit na pozice

26* V době přípravy Inovačního manuálu zahajovala Burza cenných papírů Praha (BCPP) speciální trh s názvem Start. Jedná se o vedlejší pražskou burzu, jejímž cílem je usnadnit malým a středním firmám přístup ke kapitálu. Start byl zařazen mezi tzv. neregulované trhy, což umožňuje emitentům místo tradičního prospektu emise vypracovat pouze jednodušší informační dokument.

27* Senor, D., Singer, S.: Start Up Nation. Příběh izraelského hospodářského zázraku. Praha, Aligier 2011.

28* Autor recenze: Karel Havlíček (<http://www.startupnation.cz/kniha/karel-havlicek-recenze>).

nejvyšší. Jazykové vybavení, vzdělání a přímočarost, prosazovaná s nebývalou dávkou sebevědomí, v kombinaci s technickými dovednostmi jsou příkladem, který stojí za pozornost. Svět se zásadně mění a malé střední firmy musí velmi rychle měnit dlouho zažité postupy. Drtivá většina firem do 250 zaměstnanců nepřežije v EU pátý rok od svého založení, zkracuje se čas pro rozhodování, stejně jako životnost produktů, úspěch v exportu je v založen na přidané hodnotě v podobě služby či prodeji znalostí.

Česká republika jako malé ekonomika nikdy nebude zemí velkých korporací, naopak malé a střední firmy a jejich asociace budou trvale posilovat svojí úlohu v podnikatelském prostředí. To se neobejde bez trvalých změn spojených se zakládáním nových podniků nebo investováním do projektů v rostoucích v oborech s vyšší přidanou hodnotou, investováním do vzdělání a do jedinců, kteří méně mluví, více činí. Termíny jako start-up nebo spin-off budou čím dál častěji v tuzemském podnikatelském slovníku. Můžeme namítnout, že úspěch izraelských podnikatelů je dán jinými faktory, například jejich pospolitostí, vysokou mírou podpory amerických investorů nebo je to jen nafouknutá bublina. Můžeme se i pozastavit nad tím, že kniha je šikovným PR současného Izraele. Můžeme mnohé, ale nejprve bychom si ji měli přečíst a zamyslet se k čemu nám může být užitečná. Z vlastní praxe potvrzují, že v mnohém, budeme-li jen trochu ochotni připustit si, že k dokonalosti máme na míle daleko“.

2.2.3 Řízení operativních rizik spojených s inovacemi

Operativní rizika bývají spojena s přímým provozem podniku, navazujícím bezprostředně na inovační aktivity. Hlavní rizika ve vazbě na interní procesy jsou rozdělena do třech kategorií:²⁹

Technologická rizika:

- nesprávné identifikaci potřeb a požadavků trhu,
- chyby v koncepci výzkumu a při volbě technických řešení,
- špatná volba distribučních cest.

Provozní a komerční rizika:

- nevhodné výrobní a pracovní postupy,
- nespolehliví subdodavatelé,
- nesprávná externí komunikace,
- nevhodná cenová politika.
- špatná volba prodejců.

Finanční rizika:

- podcenění možnosti nesolventnosti zákazníků,
- nesprávné nastavení kurzových a inflačních rizik,
- nepřipravenost na legislativní úpravy s ohledem na zdanění výnosů a placení odvodů.

Zdeněk Pitra v citované publikaci rovněž uvádí hlavní kroky vedoucí k eliminaci výše uvedených operativních rizik. Jsou rozděleny na dva kroky, a to aktivitu směřující k prevenci vzniku podnikatelských rizik plynoucích z inovace a dále k minimalizaci již vzniklých problémů spojených s inovačními projekty (obr.1.14).

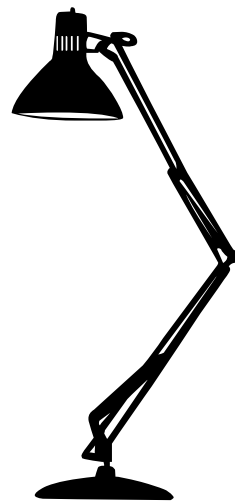
29* Pitra, Z.: Management inovačních aktivit. Praha, Professional Publishing 2006.



Obr. 1.14 Eliminování operativních inovačních rizik

Controlling v plnění inovačního plánu

Každý plán musí obsahovat kontrolní termíny naplňování, které navazují na inovační cíle. Je třeba připomenout, že následně nevyhodnocujeme pouze cíle ve fázi inovačního procesu (cíle projektového týmu a inovační komise), ale i cíle spojené s následnou komercializací, tj. konkrétní obchodní, finanční nebo marketingové výsledky, realizované s novými produkty po jejich plné implementaci do komerčního obchodního procesu.





Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA,

absolvent ČVUT, titul Ph.D. obhájil na VŠE v Praze, manažerská studia MBA absolvoval na PIBS při Manchester Metropolitan University.

Od začátku 90. let je aktivní v manažerských pozicích v privátní sféře a od přelomu milénia jsou jeho aktivity spojeny především s holdingem Sindat Group. Jako ředitel obchodu tohoto průmyslového koncernu se podílel na jeho expanzi do téměř stovky zahraničních teritorií, v rámci ovládané skupiny vybudoval řetězec biotechnologických firem pod názvem SinBio, inicioval nanotechnologický klastr Nanoprogres a mnoho dalších akvizičních projektů. Od roku 2007 je generálním ředitelem mateřské společnosti skupiny, firmy SINDAT.

Dlouhodobě spolupracuje s akademickou sférou, od roku 2004 přednáší na Vysoké škole finanční a správní, je odborným garantem studijního oboru Řízení podniku a podnikové finance, následně vedl Katedru řízení podniku a podnikové ekonomiky a v roce 2010 byl jmenován děkanem Fakulty ekonomických studií a členem vědecké rady univerzity. Je autorem a spoluautorem desítek publikací se zaměřením na podnikový management.

Celý profesní život se rovněž angažuje v zaměstnavatelském prostředí, je spoluzakladatelem a předsedou Asociace malých a středních podniků a živnostníků. Účastní se práce vládních expertních týmů, je členem několika mezinárodních výborů a držitelem různých manažerských a pedagogických ocenění.

Významnější publikace autora:

Odborné knihy

HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. Edice Eupress.

KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Edice Eupress.

KAŠÍK, Milan; HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005.

Odborná skripta

HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení zahraničního obchodu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress.

KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Podnikový marketing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004. Eupress.

Karel Havlíček je dále autorem nebo spoluautorem více jak 100 odborných článků na téma řízení malých a středních podniků a podnikatelské prostředí v mezinárodních recenzovaných časopisech, tuzemských odborných časopisech a v časopisech tuzemské ekonomické publicistiky.



Karel Havlíček,
autor Inovačního manuálu a předseda představenstva
Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Inovační manuál

malé
a střední
firmy

■ KAREL HAVLÍČEK