

# IDENTIFIKACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ INOVAČNÍ VÝKONNOST VÝROBNÍCH PODNIKŮ

Ondřej Žižlavský

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí

**Abstract:** *The paper deals with the issue of innovation and a company's performance in a business environment. The importance of an innovation process is pointed out in prelude of this contribution. Innovation is one of the most important elements concerning higher performance in company efficiency. This methodical definition takes a look at the main benefits of innovation on efficiency and hence on the efficiency and performance on the company as a whole. In this paper the results of the original research are discussed. For this analysis a questionnaire survey was used. Various factors of innovation performance development are being carried out with the help of secondary and finally also primary research in Czech manufacturing companies, as well as, a reflection of a company's competitiveness and innovative activities from the manager's point of view. My conclusion is that there are various factors influencing innovation performance of the company. Every company has a certain innovation potential, which should be explored, supported and utilized. All high-performance companies are, and must be, interested in systematic and continuous development of the innovation potential, based on identified factors, since it is the only way how they can remain high-performance organizations.*

**Keywords:** *innovation, research, innovation performance, manufacturing company*

## 1. Úvod

Na inovace se obecně neustále klade větší a větší důraz, neboť jsou hlavním prvkem zvyšování efektivity podniku a jeho rozvoje. Tento názor ve svých publikacích zastává celá řada významných zahraničních i domácích autorů, jako např. [DAVILLA, EPSTEIN, SHELTON 2006], [HAMEL, GREEN 2007], [SKARZYNSKI, GIBSON 2008], [TIDD, BESSANT, PAVITT 2007], [KISLINGEROVÁ 2008], [KOŠTURIK, CHÁL' 2008], [PITRA, 2006]. Tato problematika je aktuální nejen z důvodu globální konkurenceschopnosti našich podniků, ale především z důvodu udržení si tržního podílu a přečkání současné ekonomické krize. Dobře řízené a úspěšně uvedené inovace na trh představují pro podniky nástroj, kterým mohou získávat konkurenční výhody umožňující podniku prosperovat i v podmínkách současné recese. Inovovat je moderní trend, ale je nezbytné inovovat s rozvahou a cíleně. Předpokladem pro takovou činnost je, aby podnik dokázal identifikovat faktory, které vymezují jeho inovační schopnost a potenciál a dokázal je řádně využít a podporovat.

S ohledem na význam řešené problematiky v období současné ekonomické krize bylo přistoupeno k provedení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s experty na problematiku inovací a především s pracovníky vyššího managementu, jednateli nebo majiteli výrobních podniků s cílem poznat a popsat situaci firem a identifikovat faktory významné pro rozvoj inovační výkonnosti.

## 2. Formulace problematiky

Inovační aktivity jsou velmi nákladné a po delší dobu váží podstatnou část využitelných zdrojů podniku. Vynaložené úsilí a prostředky se musí vrátit, má-li mít podnik šanci na přežití v silném konkurenčním prostředí. Bohužel, smutnou skutečností je fakt, že přibližně 1/3 inovací buď není ukončena vstupem nového produktu na trh, nebo se nový produkt nesetká s úspěchem a podniku se nepodaří prodat kritické množství. Většině firem se podaří dosáhnout pouze dílčího úspěchu, a to i s problémy. Vzhledem k tomu, že tak velké množství inovací končí neúspěchem, musí být rozpoznány faktory, které mají na inovační výkonnost podniku podstatný vliv. Na základě poznání takovýchto faktorů by měly být vytvořeny metody k jejich pozitivnímu ovlivňování s cílem přispět k pokud možno bezproblémové realizaci inovačních aktivit podniku. Proto se v článku zabývám především identifikací a zkoumáním vlivu jednotlivých faktorů vyplývajících jednak z tržního prostředí, ale také z manažerských kompetencí a vnitřního prostředí podniku.

Studiem sekundárních dat je analyzován současný stav řešené problematiky, kde jsou popsány aktuální názory našich i zahraničních odborníků v oblasti inovací a rozvoje podniku. A následně prostřednictvím primárního výzkumu v podnicích jsou zkoumány faktory rozvoje inovační výkonnosti.

## 3. Řešení problému

### *Primární výzkum*

Za účelem zjištění skutečného stavu řešené problematiky inovační výkonnosti našich podniků bylo provedeno dotazníkové šetření u výrobních, převážně strojírenských, podniků v Jihomoravském kraji.

Primární výzkum v podnicích je rozčleněn na dvě etapy. První etapa, tj. provádění dotazníkového výzkumu poskytla převážně údaje o současném stavu dané problematiky v podnikové praxi. Pro získání těchto údajů bylo použito dotazníkové šetření. Důležitým faktorem při tvorbě dotazníku byla jeho jednoduchost a relativní stručnost, ovlivňující ochotu respondenta k jeho vyplnění. V této etapě bylo snahou oslovit co možná největší počet podniků Jihomoravského kraje. Vyplněné dotazníky zasílali respondenti prostřednictvím e-mailu. Typy otázek byly následující:

- s volitelnými odpověďmi a možností výběru pouze jediné,
- s volitelnými odpověďmi a možností výběru několika odpovědí najednou,
- některé otázky měly možnost volného doplnění variant odpovědi.

Ve druhé fázi, na základě zpracování a analýzy údajů získaných z dotazníkového šetření, byl proveden individuální výzkum ve vybraných podnicích (u kterých byl předpokládán vyšší inovační potenciál) formou osobních rozhovorů s vedením podniků s cílem dokreslení konkrétních údajů a následně potom diskuze nad získanými a prověření možností jejich implementace a realizace v praxi.

### *Dotazníkové šetření*

Vlastní dotazníkové šetření bylo provedeno několika způsoby:

- Elektronickým dotazníkem zasílaným prostřednictvím e-mailů – tato forma dotazování je velice výhodná z hlediska vlastního vyplňování dotazníku, tak

především při jeho vyhodnocování. Drobnou nevýhodou je absence osobního kontaktu dotazovaného s tazatelem a tedy možnost poskytnutí doplňkových údajů či vysvětlení otázky v případě nepochopení. Tento nedostatek byl odstraněn následně telefonickým nebo e-mailovým kontaktem.

- Osobním kontaktem – tento způsob dotazování umožňuje dotazovanému plné pochopení zkoumané problematiky a také připouští diskusi na dané téma, ve které jsou často mimoděk získány další cenné poznatky o zkoumané problematice. Nevýhodou tohoto způsobu je velká časová náročnost dotazování.

V rámci dotazníkového šetření bylo rozesláno 250 dotazníků. Pro výběr podniků do výzkumu byla použita databáze kontaktů Technologický profil ČR<sup>1</sup> obsahující více než 2 000 českých firem působících v inovačním podnikání. Toto bylo zárukou toho, že se do šetření zapojily společnosti, které se inovacemi aktivně zabývají a mají k danému tématu co říci. Celkem bylo získáno zpět 53 správně vyplněných dotazníků, což představuje 21,2% návratnost. Uvedenou návratnost dotazníků lze považovat za velmi dobrou, neboť u dotazníkových šetření se běžně předpokládá návratnost do 10%. I přes to je nutné určit příčiny toho, že více jak 71% společností na dotazník nereagovalo. Těmi mohou být špatné zkušenosti s podobnými dotazníky nebo nechuť zapojit se z důvodu zavalení podobnými dotazníky a také časová zaneprázdněnost manažerů. Detailní statistiku dotazníkového šetření zachycuje Obr. 12.



Obr. 12: Celková statistika dotazníkového šetření (vlastní vypracování)

### Diskuze výsledků primárního výzkumu

Konkrétní praktické závěry primárního výzkumu lze shrnout do těchto skupin:

<sup>1</sup> [www.techprofil.cz](http://www.techprofil.cz)

- Inovace většinou nejsou klíčovým procesem v podniku a jsou spíše založeny na transferu technologií než na vlastním výzkumu a vývoji.
- Projevuje se nezájem a neochota vlastníků a vrcholových manažerů podstoupit riziko byť i nadějných inovací a převládá zaměření na jistotu.
- V podnicích převládá nedostatečná inovační kultura, což se ovšem odvíjí už od nezájmu vrcholového vedení.
- Využívá se nevhodný model řízení inovačního procesu. Chybí jasně definované zadání problému, řízení inovačního projektu, koordinace činností, komunikace a spolupráce.
- Chybí marketingový informační systém pro modelování budoucích trhů a analýzu zákazníků, jejich chování a nevyslovených potřeb.
- Problémem je omezená dostupnost kvalifikované a technicky vzdělané pracovní síly.
- Společnosti jsou otevřeny externí spolupráci.

Výsledky dotazníkového šetření a následné rozhovory s manažery vyššího vedení nebo jednatelem společností umožnily identifikovat významné faktory, které ovlivňují inovační výkonnost našich výrobních podniků. Tyto faktory budou představeny v následující kapitole tohoto článku.

### ***Faktory ovlivňující inovační výkonnost***

Dle výsledků sekundárního a primárního výzkumu [11] se hlavní složky podpory inovačních aktivit výrobních podniků v Jihomoravském kraji zakládají na rozvoji inovačního potenciálu podniku, způsobu řízení podniku a inovačního procesu. Mezi nejvýznamnější patří:

- způsob řízení podniku a inovací,
- obchodní a marketingové aktivity,
- lidské zdroje (tj. zaměstnanci s inovačním potenciálem),
- vytvoření inovační podnikové kultury,
- zapojení do synergického podnikání,
- spolupráce se zákazníky,
- ekonomická síla a finanční zdroje,
- technicko-technologické úroveň podniku včetně výzkumu a vývoje.

### ***Řízení podniku a inovací***

Jako první krok řízení inovačního procesu je potřeba zavést procesní organizační strukturu. Procesní řízení spojené s informačními technologiemi umožní podnikům daleko lépe využít myšlenkový a znalostní potenciál svých pracovníků, který by při funkčním řízení zůstal skrytý. Každý podnik, který se pro tento závažný krok rozhodne, by si měl zvolit způsob, který je pro jeho konkrétní podmínky nejvýhodnější. Pokud podnik přechází na procesní řízení, musí zmapovat podnikové procesy, které se pak dále v několika úrovních rozpadají na podprocesy a končí u detailních činností.

Inovace se v praxi realizují jako inovační projekty. Nabízí se tedy možnost, využít pro jejich řízení postupy a zásady projektového managementu. Řízením inovací se však musíme zabývat

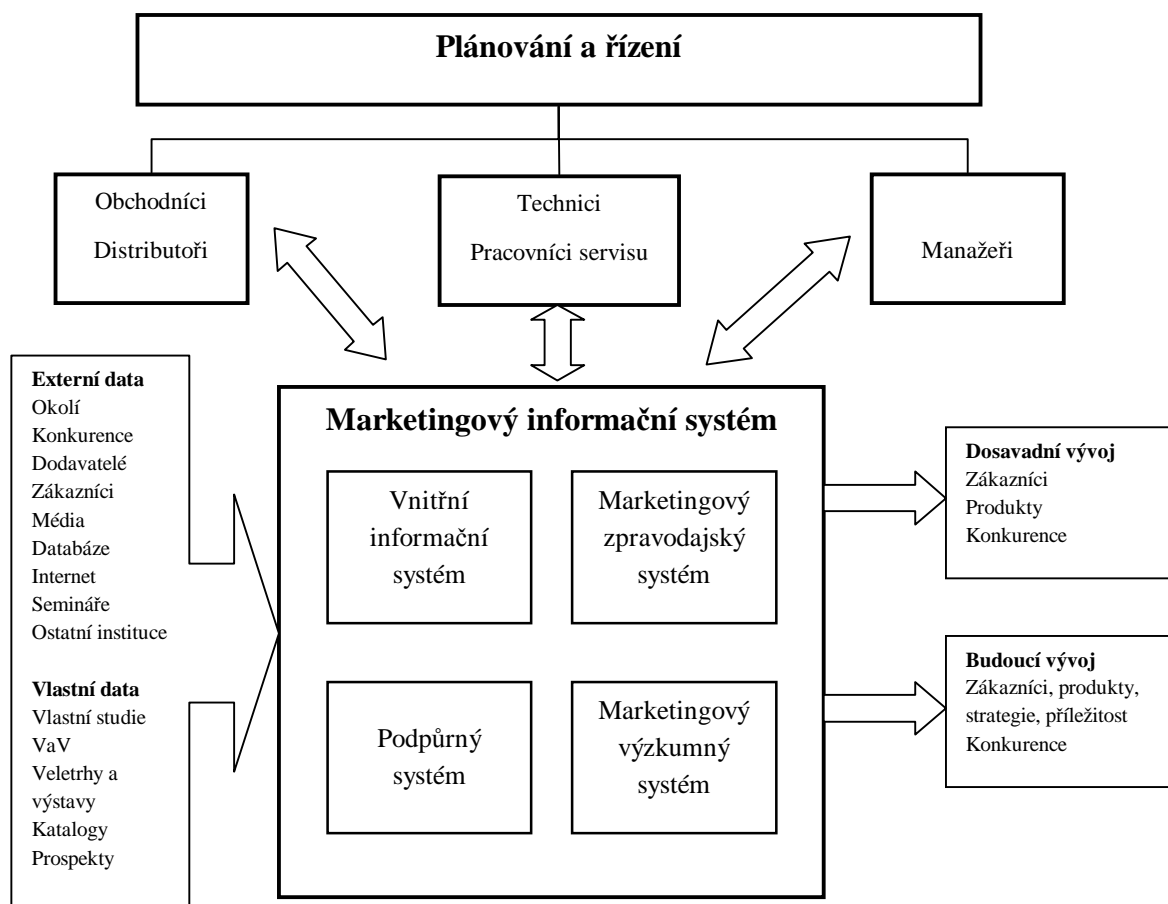
v širším pohledu tak, aby při tom bylo možné využít inovačního potenciálu podniku. Na základě zkušeností podniků s řízením inovačních projektů zjištěných primárním výzkumem a také podle nové příručky o řízení inovací od prestižního vydavatelství Harvardovy univerzity [2] je možné postupovat při řízení inovací v následujících krocích:

- *Formulujte silnou vizi* – jednoduše, srozumitelně s odůvodněním nezbytnosti a přínosů.
- *Určete stakeholdery* – zákazníci, interní a externí držitelé potřebných zdrojů.
- *Sežeňte pro projekt podporu* – vybudujte neformální podpůrnou síť lidí.
- *Připravte obchodní případ* – definujte cíle projektu, přínosy pro zákazníky a společnost, časový harmonogram, překážky, náklady a další zdroje spojené s realizací.
- *Mluvte se stakeholdery* – u stakeholderů vytvořte povědomí o inovaci, vzbudte zájem a touhu předvedením jejích výhod a požádejte účastníky o pomoc na realizaci.
- *Počítejte s odporem* – ne všichni přijmou nový nápad s nadšením. Mohou padat argumenty o technické neproveditelnosti, přílišné nákladnosti, velkém riziku apod.
- *Zachovejte si nadšení pro věc* – zachovejte si optimismus a víru v úspěch inovace. Neslibujte nespílitelné, dodržujte termíny, všechny strany dostatečně informujte a udržujte motivaci svou i ostatních tím, že se zaměříte na krátkodobé cíle.

### ***Marketing a marketingový informační systém***

Hlavní funkcí marketingu v inovačním procesu je průzkum trhu (hledání potřeb, přání, tužeb a očekávání zákazníků) a nalezení způsob uplatnění inovovaného výrobku nebo služby, to znamená přesvědčit zákazníka o výhodách daného produktu. Aby se tohoto cíle podařilo dosáhnout, je potřeba podle [8] vytvořit podnikový marketingový tým z odborníků, kteří jsou ve své disciplíně skutečnými profesionály, disponujícími znalostmi a kteří jsou ochotni a schopni dobrovolně spolupracovat se členy týmu a vzájemně se podporovat.

Ke splnění zmíněného cíle pomáhají i marketingové informační systémy (MIS). V menších společnostech takovýto systém může být i naprosto neformální proces, kdy se sejdou všichni zainteresovaní a problém prodiskutují. Je zřejmé, že od určité velikosti firmy je takovýto „systém“ zcela nevyhovující a marketingový informační systém musí být formalizován a systematicky budován podle následujícího schématu.



**Obr. 13: Schéma marketingového informačního systému (upraveno dle [6])**

Ve schématu zobrazeném na předchozím obrázku jsou uvedeny zdroje informací potřebných pro efektivní fungování marketingového informačního systému, který je nezbytný pro získávání inovačních podnětů z trhu a řízení celého inovačního procesu s cílem zvyšování konkurenceschopnosti podniku jako celku. Za velmi důležité se považují informace získané z kontaktů zaměstnanců podniku se zákazníky, konkurencí a dodavateli v rámci obchodních jednání, výstav a veletrhů, odborných seminářů, provádění servisu a oprav, atd.

Důležité je, aby firmy důsledně monitorovali všechny kontakty svých zaměstnanců a informace, které o nich podali. Tyto informace jsou velmi důležité a v podstatě jsou majetkem firmy, protože pracovníci vedou všechna jednání na její náklady. Je problémem působení podnikové kultury a důsledné kontroly, hodnocení a systému odměňování, aby pracovníci organizační pravidla přijali a informace do MIS pomocí standardních formulářů předávali.

### ***Získávání kreativních zaměstnanců jejich motivace a rozvoj***

Zaměstnanci jsou pro každý podnik klíčovou složkou, jejich znalosti a schopnosti determinují úspěch či neúspěch. Klíčové je, aby se v podniku našla osoba nebo skupina osob, která je ochotná se danému návrhu věnovat a prosazovat ho. Každý podnik zaměřující se na inovace musí klást důraz na vyhledávání takovýchto inteligentních a kreativních mladých lidí. Pokud se podaří potenciál těchto jedinců spojit a nasměrovat na inovace v rámci celé společnosti, může být výsledný inovační potenciál ohromný. Spojování může probíhat např. formou práce v projektových týmech, multifunkčních a meziorganizačních skupinách pro řešení

specifických problémů. Ty by měly být složeny z lidí ve výrobě, v oddělení výzkumu a vývoje, marketingu, financí a při činnostech, které firma nemá nebo nechce, pomohou externisté.

Mimořádný význam v souvislosti s udržení kvalitních kreativních pracovníků má efektivní systém motivace a odměn. Práce na inovacích je velmi náročná na čas, získávání dodatečných znalostí s nejistým výsledkem. Členy inovačních týmů je nutné dostatečně odměnit jednak pomocí peněžních stimulů, ale nabídnout jim rovněž i nehmotné odměny. Dotazovaní manažeři a jednatele podniků se shodli, že individuální přístup k odměňování je velmi významný. Je to ovšem choulostivá záležitost, která může vyústit ve spory uvnitř společnosti.

Charakteristické pro společnosti dosahující dlouhodobě výborných výsledků je vysoký rozsah prostředků věnovaných na výzkum a vývoj, podporu inovačních projektů, vzdělání a personální rozvoj zaměstnanců. Existuje přímá souvislost mezi investicemi tohoto typu a inovačními schopnostmi společnosti. Důvodem je schopnost lépe využívat nové technologie a zařízení a produkovat výrobky nebo služby s novými vlastnostmi.

### ***Podniková inovační kultura***

Úspěšné inovační firmy se odlišují tím, že podporují vnitřně motivované jedince, ať už finančně, společenským uznáním nebo prostě zvědavostí. Tyto podniky se zabývají inovacemi systematicky, zvládají s tím spojenou komplexnost, aktivně vyhledávají změny, které chápou jako příležitosti a pečlivě vyhodnocují potenciální návratnost. Ty nejúspěšnější firmy sdílí mnoho společných rysů, které můžeme shrnout pod pojem inovační kultura. Na její vytvoření neexistuje žádný recept. Na základě analýzy nejlepších praktik se dá říci, že jsou důležité následující aspekty:

- vůdcovství,
- multifunkční týmy,
- individuální odměňování zaměstnanců,
- otevřená komunikace a spolupráce,
- důvěra a autonomie,
- tolerance k riziku a neúspěchu,
- trpělivost a pohled do budoucnosti,
- orientace na zákazníka,
- oceňování nápadů bez ohledu na to, odkud přicházejí.

### ***Zapojení do synergického podnikání***

V dnešní době již prakticky neexistují podniky, které by mohly ve své podnikatelské činnosti ignorovat potřebu partnerské spolupráce. Rozvoj inovačního podnikání je v současnosti v oborech s podnikatelským technologickým režimem podporován účelově vytvořeným synergickým podnikáním vzájemně spolupracujících subjektů v určitém dodavatelském řetězci. Výhody, které s sebou uzavření strategického partnerství v oblasti inovací přináší, mohou být následující:

- Přidaná hodnota vznikající doplněním znalostí či technologických možností:
  - zvýšení objemů prodeje,
  - zajištění si přístupu k novým technologiím,

- sdílené učení.
- Nákladová i organizační efektivita:
  - snížení nákladů na technologický vývoj nebo vstup na trh,
  - snížení rizika VaV nebo vstupu na trh,
  - dosažení úspor z rozsahu.
- Harmonizace cílů, redukce duplicitních činností, posílení vlivu:
  - vyšší flexibilita na tržní změny a neočekávané potřeby zákazníků,
  - lepší reakce na konkurenční nové produkty,
  - zaměření se na své základní činnosti,
  - vyšší vyjednávací síla při nákupu a prodeji.
- Technologická partnerství:
  - sdílení zdrojů při výrobě (lidé, technologie, suroviny, rizika apod.),
  - spolupráce při výzkumu a vývoji,
  - technický pokrok a inovační politika.
- Marketingová partnerství:
  - vyhledání nových tržních příležitostí,
  - vstup na nové trhy,
  - využívání společných distribučních cest,
  - budování národní či nadnárodní image,
  - zviditelnění podniku.
- Potlačení konkurence a posílení vlastní konkurenční pozice.

Různé formy spolupráce mezi podniky mohou v prostředí s intenzivní a obtížně předvídatelnou konkurencí poskytovat konkurenční výhody založené na pružnosti a schopnostech dočasného využití ekonomických zdrojů (např. znalostí, technologií, kapitálu) partnerů. Tím mohou rozšiřovat schopnosti podniků vytvářet a vyhledávat nové podnikatelské příležitosti a zajistit tak jejich trvale udržitelný rozvoj. Spolupráce mezi podniky může být zdrojem jedinečných konkurenčních výhod, protože může podnikům zpřístupňovat zdroje a také může rozšiřovat způsobilost podniků k využití zdrojů vlastních.

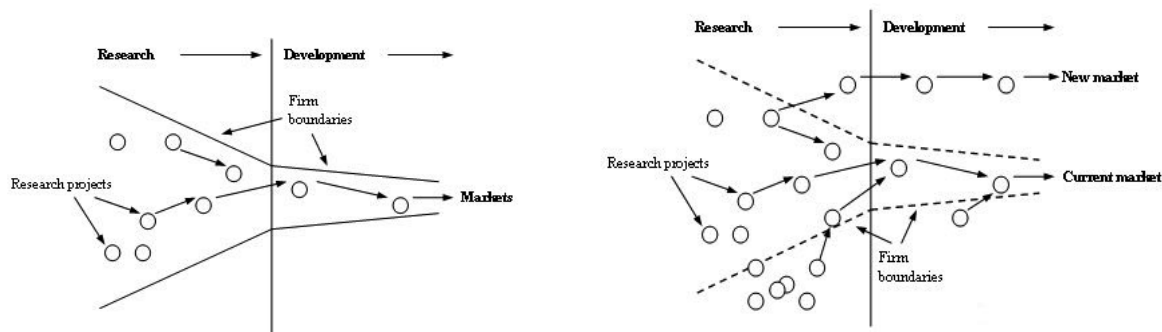
### ***Spolupráce se zákazníky – využití strategie otevřené inovace***

Nové přístupy známých velkých podniků jako je např. Procter&Gamble, BMW, Apple, IBM ukazují na prolamování hranic podniku ve prospěch otevřené spolupráce s externími partnery tak, aby vývojová činnost překročila hranice firemních laboratoří, konstrukčních kanceláří a prototypových dílen a orientovala se více na okolní prostředí, tedy na zákazníky, jiná vývojová pracoviště, vysoké školy a jiné firmy, konkurenční nevyjímaje. Tím se výrazně mění paradigma inovací, kdy po větší část dvacátého století byl typický uzavřený přístup, založený na výlučné kontrole v rámci firmy. Aby firma zvítězila nad konkurencí, musela zaměstnat ty nejlepší a nejchytřejší lidi, kteří museli přicházet s těmi nejlepšími nápady a dovést



je na trh jako první. Tento model byl však překonán díky rostoucí mobilitě vysoce vzdělaných, zkušených a dovedných lidí.

Otevřená inovace znamená, že se na inovaci výrobku či služby aktivně podílejí samotní zákazníci a koncoví uživatelé. Právě oni sdílejí s podnikem své nápady na inovaci produktu s cílem vyřešení jejich problémů nebo přání.



**Obr. 14: Schéma uzavřené (vlevo) a otevřené (vpravo) inovace (Chesbrough, 2003)**

Oproti globálnímu světu není otevřená inovace v České republice příliš známým pojmem. I když primárním výzkumem bylo zjištěno, že podniky využívají určitých prvků otevřené inovace, je jejich výskyt malý a firmy tak přicházejí o pozitivní efekty, které s sebou tato strategie přináší:

- Otevřená inovace povzbuzuje v zákaznících pocit zainteresovanosti v procesu vývoje nových produktů a v konečném důsledku tak existuje mnohem větší pravděpodobnost, že jej přijmou, budou rozšiřovat a stát za inovací uvedenou na trh.
- Inovace dosažené spoluprácí se zákazníky vedou k novým výrobkům, které fungují tak, jak si zákazníci od prvopočátku přejí. Není potřeba žádných jejich dodatečných úprav.
- Jedná se o vynikající příklad budování značky. Jestliže se do vývoje nového produktu zapojí koncoví zákazníci, tak se z nich poté mohou stát horliví nadšenci daného výrobku, čímž lze dosáhnout velkého reklamního úspěchu.
- Otevřené inovace s sebou přináší méně práce pro výzkumná a vývojová oddělení podniků a tedy i určité úspory.
- Otevřená inovace je klíčem k otevírání dlouhodobé, ziskové a průlomové inovace.

### ***Ekonomická síla a finanční zdroje***

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, náklady spojené s řešením inovací v podniku představují jeden ze základních limitujících faktorů. Podniky se snaží nejvíce využívat vlastní zdroje. Často je ale zapotřebí řešit nákup drahých technologií, na které tyto zdroje nestačí. Podniky proto cíleně hledají možné partnery pro zajištění financování svých inovačních nákladů. Pak přichází ke slovu externí zdroje financování. Firmy, které skutečně chtějí inovovat své výrobky a služby, mají jako hlavní omezující faktory finanční prostředky a také nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Přitom jedno je úzce spjato s druhým.

Na základě výsledků primárního výzkumu, kdy většina společností zabývající se inovacemi patří do kategorie středních (45%) a velkých (30%) podniků je možné konstatovat, že inovačním aktivitám se věnují převážně střední a velké podniky, které k tomu mají dostatek zdrojů. Malé podniky prakticky neprovádějí základní výzkum, u kterého jsou většinou nutné velké investice, přesahující jejich možnosti, doba návratnosti investic velice dlouhá a rizikovost projektů je pro malé podniky příliš vysoká.

### ***Technicko-technologické úroveň podniku včetně výzkumu a vývoje***

Některé produkty jsou reálné pouze tehdy, když je dostupná nová technologie. Jiné mohou být vytvořeny pokrokem současných technologií, zavedením neobvyklých technologií, s kterými se dříve nepočítalo, které jsou však známé v jiných průmyslových odvětvích, nebo využitím známých technologií neobvyklým způsobem. Vlastním primárním výzkumem bylo zjištěno, že inovace se v našich výrobních podnicích zakládají právě na tomto transferu technologií. Již bylo zmíněno, že malé a některé střední podniky často nemají dostatečné kapacity a zdroje pro vlastní výzkum a vývoj. Důležitou roli v tom případě má právě transfer technologií a s nimi spojeného know-how, tj. využití poznatků vytvořených jinou firmou nebo také univerzitou.

Při zkoumání vazeb mezi technologií a podnikovou strategií nesmíme zapomínat, že tyto vazby fungují v obou směrech. Na jedné straně podniková strategie definuje cíle pro technologie a na druhé straně technologie definuje příležitosti a omezení pro podnikovou strategii. Žádná technologie, byť by byla sebeúžasnější, ani ICT, robotika nebo internet, nemůže sama o sobě vést k touženým výsledkům inovačních aktivit. Je proto nezbytné, aby byl úsek výzkumu a vývoje plně integrovaný s činnostmi podniku a jeho strategickým rozhodováním. To je neefektivnější způsob, jak hodnotit relevantnost technologie minulé, současné a budoucí vzhledem k postavení podniku. Výzkum a vývoj je významným zdrojem inovačních podniků a zvláště v technologicky zaměřených firmách má nezastupitelnou úlohu.

## **4. Závěr**

Článek vychází ze současného stavu a ze specifických podmínek, které přináší dnešní podnikatelské prostředí. Naše výrobní podniky se snaží všemi možnými prostředky zvýšit svoji produktivitu, dosáhnout pokud možno operativní dokonalosti, ale zanedbávají tak důležitou oblast svého podnikání, jakou je výzkum a vývoj. Jejich konkurenti z vyspělých zemí této oblasti věnují podstatně větší pozornost a finanční prostředky.

Provedený výzkum naznačuje, že současné konkurenční prostředí takřka předurčuje české podniky k převzetí doporučení k neustálému rozvíjení svého inovačního potenciálu v podobě popsanych faktorů. Lze se totiž obávat, že vrcholový management českých výrobců v období současné ekonomické krize vyčerpá možnosti zvyšování nebo alespoň udržení výkonnosti svěřených firem a bude potřebovat účinný strategický koncept, který mu v prostředí tvrdé konkurence umožní dosahovat dlouhodobě požadované míry zisku.

Výzkum si kladl za cíl poznat současný stav problematiky zvyšování inovační výkonnosti podniku a odhalit faktory, které ji ovlivňují. Toho se podařilo dosáhnout. Byl také vytvořen základ pro další výzkum inovační výkonnosti v české podnikové praxi. Byly shromážděny a popsány rozhodující faktory rozvoje inovační výkonnosti a vše bylo srovnáno s teorií, jak ji popisuje literatura. Další výzkum tedy může pokračovat např. v kategorizaci atributů těchto faktorů a přípravě modelu strategického rozvoje inovačního potenciálu podniku s cílem zvyšování celkové výkonnosti.

**Použité zdroje:**

- [1] DAVILA, T., EPSTEIN, M., J., SHELTON, R. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Upper Saddle River: Wharton Publishing, 2006. 334 s. ISBN 978-0-5361-2232-2.
- [2] Executing Innovation Expert Solutions Everyday Challenges (Pocket Mentor). Harvard Business School Press, 2009. 94 s. ISBN 978-1-4221-2881-7.
- [3] HAMEL, G., GREEN, B. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 272. S. ISBN 978-1-4221-0250-3.
- [4] CHESBROUGH, H. Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 s. ISBN 978-1578518371.
- [5] KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [6] KOŠTURIÁK, J., CHÁL, J. Inovace: Vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [7] SKARZYNSKI, P., GIBSON, R. Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 320 s. ISBN 978-1-4221-0251-0.
- [8] ŠVEJDA, P. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
- [9] PITRA, Z. Management inovačních aktivit. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- [10] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací - zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [11] ŽIŽLAVSKÝ, O. Výsledky primárního výzkumu úrovně rozvoje inovačního potenciálu výrobních podniků v Jihomoravském kraji. In Ekonomika a management, 2009, roč. 3, č. 4, s. 70-82. ISSN 1802-8934.

**Kontaktní adresa:**

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.  
Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
e-mail: zizlavsky@fbm.vutbr.cz  
tel.: +420 541 143 707