

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

Ing. Ondřej Žižlavský

**PŘÍSTUPY KE ZVYŠOVÁNÍ INOVAČNÍ VÝKONNOSTI
VÝROBNÍCH PODNIKŮ**

APPROACHES OF INNOVATION PERFORMANCE INCREASING
IN MANUFACTURING COMPANIES

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

Obor:	Řízení a ekonomika podniku
Školitel:	Doc. Ing. Jan Solař, CSc.
Oponenti:	Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Doc. Ing. Josef Vaculík, CSc. Doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Datum obhajoby:	27. 11. 2009

Klíčová slova

Inovace

Inovační výkonnost

Inovační potenciál

Řízení inovací

Technologie

Synergické podnikání

Kreativita

Měření efektů inovací

Key words

Innovation

Innovation Performance

Innovation Potential

Innovation Management

Technology

Synergic Business

Creativity

Measurement of Innovation Effects

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

© Ondřej Žižlavský, 2009

ISBN 80-214-

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD	5
1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A HYPOTÉZY ŘEŠENÍ.....	6
2 POUŽITÉ METODY A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	6
2.1 Metody použité při zpracování práce	6
2.2 Postup řešení dizertační práce	7
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	8
3.1 Základní pojmy.....	8
3.2 Inovační proces.....	9
3.3 Inovační potenciál a jeho struktura.....	10
3.4 Inovační strategie.....	10
4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	11
4.1 Struktura primárního výzkumu	11
4.2 Diskuze výsledků primárního výzkumu	12
4.3 Potvrzení/vyvrácení výzkumných hypotéz	12
4.4 Návrh metodického postupu zvyšování inovační výkonnosti podniků	13
4.5 Návrh metodiky hodnocení očekávané efektivity inovačních aktivit	17
4.5.1 Systémy hodnocení inovací.....	18
4.6 Využití Balanced Scorecard při řízení a hodnocení efektivity inovací.....	19
5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	20
5.1 Přínosy pro teorii	20
5.2 Přínosy pro praxi	21
5.3 Přínosy pro pedagogickou oblast	21
ZÁVĚR.....	21
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	23
CURRICULUM VITAE	31
SEZNAM PUBLIKACÍ	33

ABSTRAKT	35
ABSTRACT	35

ÚVOD

Inovační aktivity se na dnešních globálních trzích a v rychle se měnících podmínkách konkurenční soutěže všeobecně pokládají za klíč k hospodářskému rozvoji. Prakticky neustále dochází ke společenským, technologickým, ekonomickým a jiným vývojovým změnám. Do hry vstupují obory jako informatika, materiálové inženýrství, genetické inženýrství a jiné. Průběh současné ekonomické krize, která se negativně odráží na chodu dnešních podniků, jednoznačně potvrzuje nezbytnost inovací. Schopnost vývoje nových výrobků, jejich uvedení na trh a získání tak určité konkurenční výhody může přispět k udržení tržního podílu a přečkání současné recese.

Inovace přispívají k získání konkurenční výhody. Úspěšné uvedení nových produktů na trh je jedním ze základních předpokladů dlouhodobého přežití podniku. V praxi se stávají úspěšné ty firmy, které dokážou zmobilizovat svůj inovační potenciál v podobě znalostí, technologických dovedností a zkušeností a vytvořit něco nového. Každý úspěšný projekt musí mít inovační náboj. Předpokladem pro úspěšné nastartování projektu ve společnosti je proto aktivně budovaný pozitivní inovační potenciál, proinovační klima, technologická vyspělost, flexibilita a vzájemná spolupráce.

Inovace znamená tvrdou, soustředěnou a cílevědomou práci. Klade velké požadavky na pracovitost, vytrvalost a zodpovědnost. Pokud tyto vlastnosti chybí, nepomůže sebevětší talent, chytrost nebo znalosti. Úspěšné podniky musí stavět na svých silných stránkách a inovace pro ně musí být důležitá, jinak nebudou zapojení pracovníci ochotni přinést oběti, které trpělivá, tvrdá a často frustrující práce spojená s inovacemi vyžaduje. Klíčové je uvědomit si, že inovace musí být zaměřena na zákazníka a musí být řízena trhem.

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. Vedení společnosti tudíž musí v zájmu úspěšnosti svého podnikání pravidelně hodnotit efektivnost inovačních aktivit. V každé fázi inovačního procesu musí být také kladena otázka, zda má smysl pokračovat v dalším řešení úkolu, a to nejen z technického hlediska, ale i marketingového. Je nutné zjistit, zdali se podaří dosáhnout stanovených technických parametrů a zda tyto nové produkty budou mít šanci uplatnit se na trhu.

Vzhledem k tomu, že 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 dizertační práce zabývá především zkoumáním vlivu jednotlivých faktorů vyplývajících jednak z tržního prostředí, ale také z manažerských kompetencí a vnitřního prostředí podniku.

1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A HYPOTÉZY ŘEŠENÍ

V rámci řešení dizertační práce byly vymezeny dva hlavní cíle – poznávací a tvůrčí.

Poznávací cíl:

Poznat a prostudovat současný stav problematiky rozvoje inovačního potenciálu a zvyšování inovační výkonnosti podniku, tak jak jsou tyto oblasti řešeny v současné české i zahraniční odborné literatuře a české podnikové praxi.

Tvůrčí cíl:

Vytvořit metodický postup zvyšování inovační výkonnosti použitelného pro české podniky.

Pro vypracování dizertační práce byly stanoveny následující hypotézy:

- H1: Aktivně prováděný inovační proces musí být klíčovým procesem podniku zajišťující konkurenční výhody.*
- H2: Efektivní využívání a rozvoj inovačního potenciálu má kladný vliv na zvyšování výkonnosti podniku.*
- H3: Je možno stanovit strukturu a metodický postup rozvoje inovační výkonnosti podniku ve vazbě na rozvoj inovačního potenciálu.*
- H4: Je možné stanovit strukturu a metodický postup cíleného rozvoje inovačního potenciálu podniku jako součásti potenciálu zdrojů rozvoje podniku.*
- H5: Přímé vyjádření efektů inovačních aktivit silně závisí na prognózách vývoje trhu a jeho výsledky jsou značně nespolehlivé.*
- H6: Inovačním aktivitám se věnují převážně střední a velké podniky, které mají dostatek zdrojů.*

2 POUŽITÉ METODY A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

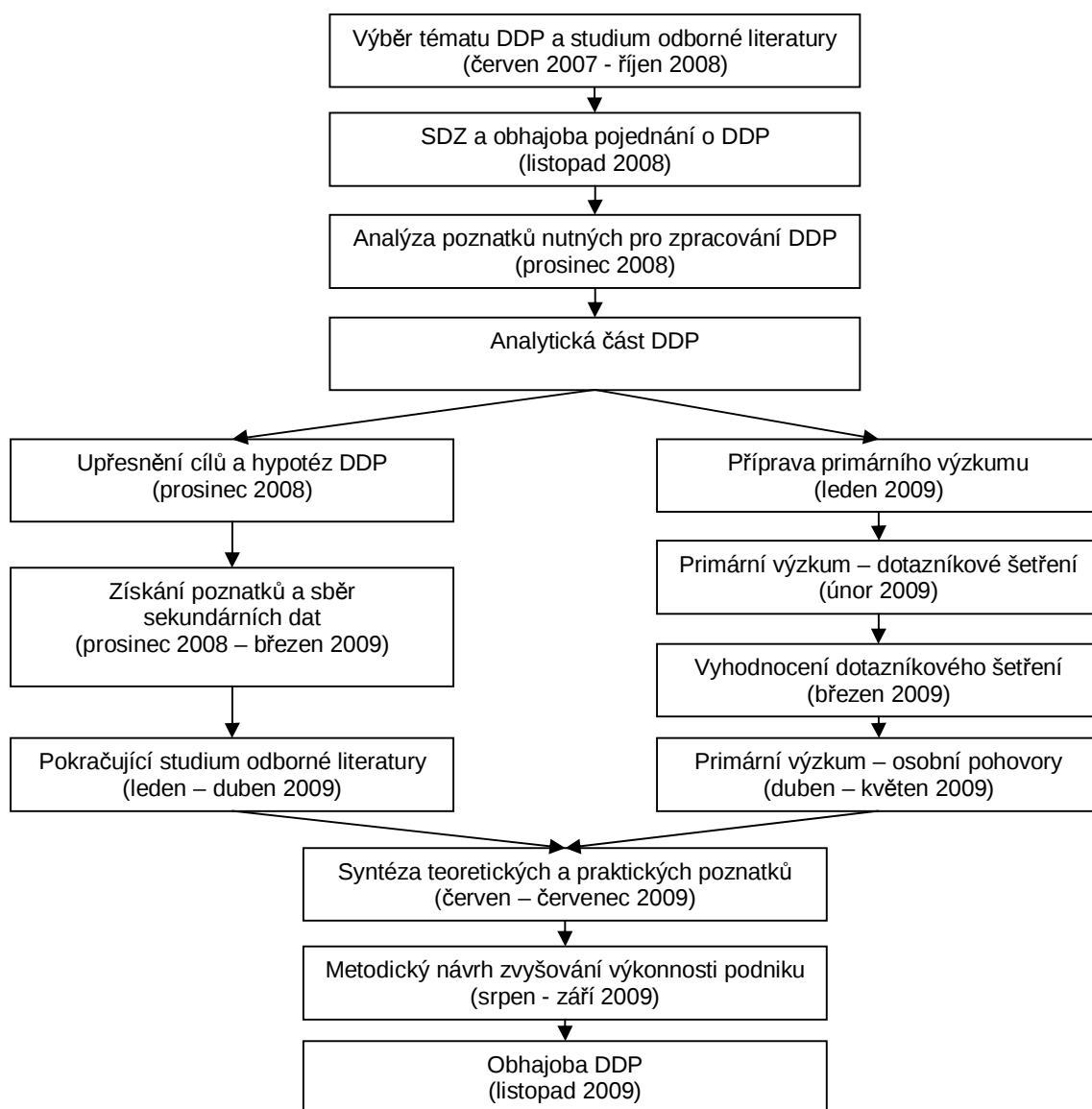
2.1 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

S ohledem na vytýčené cíle disertační práce a způsob jejich naplnění, byly při zpracování práce použity následující metody vědecké práce:

- 1 *Metody logické* zahrnují množinu metod, které k dosažení cíle využívají principy logiky a logického myšlení řešitele. Patří k nim trojice tzv. párových metod, které jsou nedílnou součástí systémového přístupu, a jedná se o následující metody:
 - analýza a syntéza – analýza je v práci použita jako metoda získávání nových poznatků a jejich interpretace. Syntéza je především využita při vyslovování závěrů a při vytváření metodického návrhu pro správný rozvoj inovačního potenciálu v podniku a tím i zvyšování inovační výkonnosti podniku a pro tvorbu a měření inovační strategie podniku.
 - indukce a dedukce – indukce byla využita zejména při zobecňování veškerých poznatků získaných dotazníkovým šetřením. Aplikací dedukce byla provedena kontrola zjištěných závislostí.
 - abstrakce a konkretizace.
- 2 *Systémový přístup*, který je standardně využíván díky tomu, že chápe okolnosti v jejich vnějších i vnitřních souvislostech. Využívá kombinaci různých metod a technik z různých vědeckých disciplín.
- 3 *Kombinace kvalitativních a kvantitativních metod*. Ze základních technik kvalitativního a kvantitativního výzkumu, které byly v dizertační práci využity při získávání primárních dat, se jednalo zejména o přímé pozorování, písemný dotazník, individuální strukturované rozhovory s manažery a odborníky.
- 4 Primární data získaná formou neformálních rozhovorů na základě předem připraveného dotazníku byla zpracována metodou *obsahové analýzy*. Ta byla aplikována na studium textů zpracovaných a získaných v průběhu těchto rozhovorů s manažery vybraných podniků (přepisy rozhovorů, osobní podklady získané od respondentů).
- 5 Ze statistických metod byl při analýze primárních dat a potvrzení či vyvrácení hypotéz proveden *statistický test nezávislosti dvou kvalitativních znaků* zjišťující závislosti mezi dvourozměrným datovým souborem (inovační výkonnost vůči jednotlivým proměnným).

2.2 POSTUP ŘEŠENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Vědecké poznání představuje algoritmus návazností jednotlivých činností v procesu poznávání, počínaje formulací řešeného problému a konče závěrečným hodnocením dosažených výsledků. V rámci zpracování dizertační práce bylo provedeno několik kroků, které směřovaly k naplnění vytyčených cílů.



Obrázek 1 Průběh zpracování dizertační práce

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

3.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Podle definic uvedených v kapitole 4.1 dizertační práce jsem se ztotožnil s následujícími pojmy, které jsou klíčové pro vypracování práce. A to následovně:

Inovace je brána podle Oslo manuálu 2005 uznávaného v zemích EU, který rozlišuje čtyři hlavní typy inovací: produktové, procesní, marketingové a organizační.

Inovační potenciál podniku je možné vyjádřit jako schopnost podniku za daných okolností efektivně využívat vlastní vnitřní zdroje s cílem zkvalitnit, z hospodárnit nebo zefektivnit určitý

produkt nebo proces. Představuje celkovou způsobilost podniku flexibilně reagovat na podněty, vytvářet a rozvíjet aktivity s vyšší přidanou hodnotou.

Inovační strategie představuje cestu k získání a udržení konkurenční výhody, při které se nejlépe využije inovační potenciál podniku. Účelem bude záměrně shromažďovat specifické firemní znalosti a využít je při reakci na inovační podněty. Moje chápání inovační strategie se ztotožňuje s definicí Z. Pitry, který tvrdí, že inovační strategie je dlouhodobým programem založeným na třech základních dimenzích:

- „Co“ – jaké nové produkty nabídnout, aby splňovaly potřeby a přání zákazníků.
- „Pro koho“ – na které trhy a segmenty zákazníků se zaměřit.
- „Jak“ – které technologie a zdroje jsou potřebné k výrobě nového produktu.

Na základě výše uvedených definic jsem sestavil definici **inovační výkonnosti**, kterou chápu jako schopnost přeměnit inovační vstupy na výstupy, tedy schopnost přeměnit potenciál inovací na jejich tržní realizaci. Je možné ji měřit počtem realizovaných inovací v závislosti na jejich významu pro konkurenceschopnost podniku, počtem získaných patentů nebo pomocí ekonomických ukazatelů. Klíčové v tomto případě je vyčlenit z celkových budoucích výnosů tržby, kterých podnik dosáhne u inovovaných produktů. Pokud má podnik tyto údaje, které je ovšem velmi problematické určit, může provést hodnocení kteroukoliv z osvědčených metod¹.

3.2 INOVAČNÍ PROCES

Popisem a významem inovačního procesu pro podnik se ve svých publikacích zabývá celá řada významných světových i domácích odborníků, jako např. Burns (2001), Davilla, Epstein a Shelton (2006), Goffin a Mitchel (2005), Hamel a Green (2007), Mariello (2007), Skarzynski a Gibson (2008), Smith (2006), Tidd, Bessant a Pavitt (2007), Jách, Rydvalová a Žižka (2005), Kislingerová (2008), Košturiak a Chál' (2008), Pitra (2006). Základní struktura inovačního procesu byla přejata z metodiky MPO a následně byla doplněna o další charakteristické prvky, které uvádí výše zmínění autoři. Konečnou podobu inovačního procesu, jak je chápán v dizertační práci zachycuje obrázek č. 3 na straně 34 dizertační práce.

Podle tohoto schématu inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a následují různé stupně vývoje (aplikovaný výzkum, předvýrobní a výrobní etapa, marketingová podpora, ekologie, fáze učení se), které vyústí do samotné implementace. Bez uvedení inovace na

¹ Mohou jimi být například ukazatel výnosnosti investice, doby splacení (doby návratnosti), metoda čisté současné hodnoty NPV, metoda vnitřního výnosového procenta, ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA atd.

trh není proces implementace kompletní a inovace se tak nedá považovat za realizovanou. Detailněji je představené pojetí inovačního procesu popsáno v kapitole 4.2 dizertační práce včetně způsobů identifikace a evidence inovačních podnětů.

3.3 INOVAČNÍ POTENCIÁL A JEHO STRUKTURA

Inovační potenciál existuje v každé organizaci či podniku a je považován za vhodnou charakteristiku existujícího inovačního prostředí ve společnosti. Je to prostředí, ve kterém inovace vznikají, rozvíjejí se a realizují. Pokud ho chceme využívat a rozvíjet, potřebujeme najít odpověď na otázku, jak je velký a čím je jeho velikost podmíněna. Abychom jej mohli využívat, je potřebné vytvořit inovační prostředí, které musí být vnímavé, přístupné a otevřené spolupráci. Typická je pro něj změna, vývoj, učení se, pružnost, adaptivnost a tvořivost. Hluběji je oblast inovačního potenciálu a jeho struktury rozebrána v dizertační práci v kapitole 4.3. Za rozhodující zdroje rozvoje potenciálu podniku v současné době považujeme:²

- zaměstnance s jejich znalostmi, inovačními schopnostmi a kreativitou,
- prostředky informační a komunikační technologie (ICT),
- výrobní technologie, které má podnik zvládnuty, včetně systému managementu podniku a distribučních cest,
- úroveň rozvoje synergického podnikání (spolupráce mezi podnikatelskými subjekty, včetně SCM a CRM).

3.4 INOVAČNÍ STRATEGIE

Úspěch inovačního úsilí podniku je závislý na včas uplatněné a správně zvolené strategii inovací, přesněji na správném mixu nejvhodnějších, tzn. adekvátních strategií inovací. Vhodnost strategie inovací je předurčena respektováním takových faktorů, jakými např. jsou³:

- charakter potřeb a problémů vyžadující změnu,
- technicko-ekonomický stav podniku před začátkem inovací,
- poslání, vize, cíle a strategie rozvoje podniku,
- vyspělost podnikové kultury a proinovační klima v podniku,
- znalostní vyspělost a intelektuální kapitál podniku.

² Podrobněji v literatuře MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6 nebo PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. 87 s. ISBN 80-903153-2-1.

³ KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

Vybranými typy inovačních strategií se zabývá kapitola 4.4 dizertační práce. Na základě jejich analýz je možné konstatovat, že neexistuje jediné univerzální řešení, které by bylo vhodné pro všechny oblasti podnikání a žádná společnost nebude omezovat své úvahy na jedinou z mnoha možností inovačních strategií. Každý typ inovační strategie s sebou nese rozdílné požadavky na organizační procesy a to jak strukturální, tak i finanční. Z pochopení potřeb trhu a odhalení zde vznikajících příležitostí má společnost za úkol stanovit svůj inovační potenciál selektivně pro každý typ inovace, pro každý trh a oblast produktu, kde společnost působí a s jeho pomocí definovat ty oblasti, kam se má společnost zaměřit, aby nejvíce zužitkovala své dostupné zdroje. Problémy volby inovační strategie řeší kapitola 6.2.3 dizertační práce.

4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Pro dosažení cílů dizertační práce bylo nutné získat velké množství informací. Proto jsem přistoupil k provedení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s experty na problematiku inovací a to především s pracovníky vyššího managementu, jednatelem nebo majiteli výrobních podniků v Jihomoravském kraji ČR.

4.1 STRUKTURA PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Po pečlivém uvážení a konzultacích jsem se rozhodl provést svůj výzkum náhodným výběrem mezi různě velkými výrobními podniky v Jihomoravském kraji ČR. Omezení pouze na JMK je z toho důvodu, aby se podařilo zajistit větší vypovídající schopnost dotazníkového šetření.

Primární výzkum v podnicích byl 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 jsem použil dotazníkové šetření. Důležitým faktorem při tvorbě dotazníku byla jeho jednoduchost a relativní stručnost, ovlivňující ochotu respondenta k jeho vyplnění. V této etapě jsem se snažil oslovit co možná největší počet podniků Jihomoravského kraje. Vyplněné dotazníky zasílali respondenti prostřednictvím e-mailu a několik podniků jsem osobně navštívil.

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. Následně potom proběhla diskuze nad získanými závěry a prověření možností jejich implementace a realizace v praxi. Sběr dat probíhal formou neformálních rozhovorů na základě předem připraveného dotazníku. Ačkoliv byl dotazník strukturovaný, jednotlivé otázky byly chápány spíše jako témata k diskuzi.

4.2 DISKUZE VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Výsledky primárního výzkumu včetně příslušných statistik a grafického znázornění jsou prezentovány v kapitole 5.4 dizertační práce. Konkrétní praktické závěry primárního výzkumu lze shrnout do těchto skupin:

- Inovace většinou nejsou klíčovým procesem v podniku.
- Inovační proces je spíše založen na transferu technologií než na vlastním výzkumu a vývoji.
- Projevuje se nezájem a neochota vlastníků a vrcholových manažerů podstoupit riziko nadějných inovací a převládá zaměření na jistotu.
- Chybí systematická metodika využívání inovačního potenciálu podniku. Inovace se často zaměřují s metodami vývoje nových produktů bez vazby na zákazníka nebo s jednoduchými kreativními technikami typu brainstorming.
- Nedostatečná inovační kultura v podniku. Nové výrobky a technologie jsou v pracovní náplni oddělení VaV a technické přípravy výroby, chybí propojení klíčových firemních procesů a lidí.
- Nevhodný model řízení inovačního procesu. Chybí jasně definované zadání problému a řízení inovačního projektu, koordinace činností, komunikace a spolupráce.
- Inovace vyžadují dobrou myšlenku, ale jejich úspěšnost je často ohrožená neschopností dotáhnout je na trh nebo prodat kritické množství.
- Chybí marketingový informační systém, modelování budoucího trhu, analýza zákazníků, jejich chování a nevyslovených potřeb, definování cenových strategií, analýza nových prostorů pro expanzi.
- Omezená dostupnost kvalifikované a technicky vzdělané pracovní síly.
- Společnosti jsou otevřeny externí spolupráci.
- Chybí komplexní vyhodnocení přínosů z inovace. Hodnocení probíhá ve většině případů pouze na základě ekonomických ukazatelů. Tento způsob je závislý na stanovení očekávaných tržeb plynoucích z inovace, což je velmi obtížné, hlavně v prvotních fázích procesu, kdy není jasné, jak bude hotový produkt vypadat a kdo budou cíloví zákazníci.

4.3 POTVRZENÍ/VYVRÁCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ

Na základě výsledků primárního výzkumu a statistického testu nezávisti (viz. kapitola 5.4.5 dizertační práce) jsem dospěl k potvrzení či vyvrácení hypotéz.

H1: Aktivně prováděný inovační proces musí být klíčovým procesem podniku zajišťující konkurenční výhody.

Bohužel z výsledků primárního výzkumu vyplynulo, že inovace nejsou klíčovým procesem v českých podnicích. Na základě tohoto zjištění **prohlašuji hypotézu H1 za nepotvrzenou** s konstatováním, že zjištěná hlediska nejsou pro naše podnikatelské prostředí pozitivní.

H2: Efektivní využívání a rozvoj inovačního potenciálu má kladný vliv na zvyšování výkonnosti podniku.

Hypotézu H2 považuji za potvrzenou.

H3: Je možno stanovit strukturu a metodický postup rozvoje inovační výkonnosti podniku ve vazbě na rozvoj inovačního potenciálu.

Hypotézu H3 považuji za potvrzenou.

H4: Je možné stanovit strukturu a metodický postup cíleného rozvoje inovačního potenciálu podniku jako součásti potenciálu zdrojů rozvoje podniku.

Hypotézu H4 považuji za potvrzenou.

H5: Přímé vyjádření efektů inovačních aktivit silně závisí na prognózách vývoje trhu a jeho výsledky jsou značně nespolehlivé.

Hypotézu H5 považuji za potvrzenou.

H6: Inovačním aktivitám se věnují převážně střední a velké podniky, které mají dostatek zdrojů.

Hypotézu H6 považuji za potvrzenou.

Tvůrčím cílem dizertační práce bylo vytvoření metodického postupu zvyšování inovační výkonnosti použitelného pro české podniky a představení možných metodických postupů hodnocení očekávané efektivnosti inovačních aktivit, které jsou použitelné u podniků v našich podmínkách. Klíčové charakteristiky těchto metodik jsou představeny v následujících kapitolách.

4.4 NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU ZVYŠOVÁNÍ INOVAČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ

Pojem inovační výkonnost na úrovni podniku není v literatuře zaveden. Z výsledků primárního výzkumu vyplynulo, že se v praxi využívá přístup, kdy z celkových tržeb byly vyčleněny tržby, které podnik dosáhl u výrobků nebo služeb, u kterých byly realizovány inovace. To umožňuje hodnocení podílu inovovaných výrobků na tržbách a výši provozního zisku a sledování jeho vývoje. Proti takto jednoduše a průkazně zjištěným faktům je těžká argumentace a je možno účinně vzdorovat nesmyslným požadavkům inovátorů. Je také možno, bez konfliktů s teoretiky určit hlavní faktory, které ji ovlivňují. Dle výsledků sekundárního a primárního výzkumu, hlavní složky podpory inovačních aktivit výrobních podniků v Jihomoravském kraji se 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 strategických aliancí,
- spolupráce se zákazníky,
- ekonomická síla a finanční zdroje,
- technicko-technologické úroveň podniku včetně výzkumu a vývoje.

Návrh metodického postupu rozvoje vybraných faktorů inovační výkonnosti je v disertační práci rozčleněn do následujících bodů:

a) Zavedení procesní organizační struktury

Jako první krok řízení inovačního procesu a navrhovaného postupu zvyšování inovační výkonnosti 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. Podrobněji jsou výhody procesní organizační struktury, její pozitivní vliv na rozvoj inovačního potenciálu a způsoby jejího zavedení pospány v kapitole 6.2.1 disertační práce.

b) Systém řízení inovací

Inovace se v praxi realizují jako inovační projekty. Nabízí se tedy možnost, využít pro jejich řízení postupy a zásady projektového managementu. Disertační práce se zabývá řízením inovací v širším pohledu tak, aby při tom bylo znázorněno využití inovačního potenciálu podniku. Návrh řízení inovací v podniku je opřen o zkušenosti podniků s řízením inovačních projektů zjištěných primárním výzkumem a o novou příručku řízení inovací⁴ od prestižního vydavatelství Harvardovy univerzity, která radí, jak se vyhnout překážkám v řízení inovací a jak jich využít ve svůj prospěch (podrobněji v kapitole 6.2.2 disertační práce).

⁴ *Executing Innovation Expert Solutions Everyday Challenges (Pocket Mentor)*. Harvard Business School Press, 2009. 94 s. ISBN 978-1422128817.

c) Rozvoj marketingu a zavedení marketingového informačního systému

Hlavní funkcí marketingu v inovačním procesu je průzkum trhů (hledání potřeb, přání, tužeb a očekávání zákazníků) a nalezení způsob uplatnění inovovaného výrobku nebo služby, to znamená přesvědčit zákazníka o výhodách daného produktu. 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 postupu, jenž je uveden v dizertační práci v kapitole 6.2.4 a na obrázku č. 19.

d) Získávání zaměstnanců a vytvoření inovačních týmů

Zaměstnanci jsou pro každý podnik klíčovou složkou, jejich znalosti a schopnosti determinují úspěch či neúspěch. Pro firmy, které se věnují inovační činnosti, platí tato věta obzvlášť. Doporučením jak postupovat při výběru nových kreativních zaměstnanců jak získat zkušené a vzdělané pracovníky do inovačních projektů se věnuje kapitola 6.2.5 dizertační práce v bodě A.

Hlavní hybnou silou inovací je 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. Více se oblastí sestavování týmu, jeho vývojem a strukturou zabývá kapitola 6.2.5 v bodě B.

e) Motivace a rozvoj zaměstnanců s inovačním potenciálem

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 pomocí peněžních stimulů, ale nabídnout jim rovněž nehmotné odměny (podrobněji viz. kapitola 6.2.5 dizertační práce bod C). Dotazovaní manažeři a jednatelé 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. Na případové studii společnosti 3M (viz. kapitola

6.2.5 bod D) je znázorněna aplikace vybraných metod a forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou teoreticky pospány v kapitole 4.3.1 dizertační práce.

f) Vytváření inovační podnikové kultury

Úspěšné inovační firmy se odlišují tím, že podporují vnitřně motivované jedince – ať už finančně, společenským uznáním nebo prostě zvědavostí. Tyto organizace se zabývají inovacemi systematicky, zvládají s tím spojenou komplexnost, aktivně vyhledávají změny, které chápou jako příležitosti, a pečlivě vyhodnocují potenciální návratnost. Ty nejúspěšnější organizace 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,
- nápady jsou oceňovány bez ohledu na to, odkud přicházejí.

g) Spolupráce se zákazníky - využití strategie otevřené inovace

Nové přístupy známých velkých podniků jako je např. Procter&Gamble, BMW, Apple, IBM poukazují na to, že dochází k prolamování hranic podniku ve prospěch otevřené spolupráce s externími partnery, jinými slovy na to, aby vývojová činnost překročila rámec firemních laboratoří, konstrukčních kanceláří a prototypových dílen i testovacích prostor a orientovala se více na okolní prostředí. Teoretické principy otevřené inovace jsou zachyceny v kapitole 4.4.2 v bodě D) a jejím praktickým využitím se zabývá kapitola 6.2.7 dizertační práce.

h) Podnikové technologie včetně VaV, ICT

Některé produkty jsou reálné pouze tehdy, když je dostupná nová technologie. Jiné mohou být vytvořeny pokrokem současných technologií nebo využitím známých technologií neobvyklým způsobem (více o technologiích „budoucnosti“ v kapitole 4.3.2 dizertační práce na straně 68). Výzkum a vývoj je významným zdrojem inovačních podniků a zvláště v technologicky zaměřených firmách má nezastupitelnou úlohu. Jsou to informační

technologie, které v průběhu svého vývoje způsobovaly skutečnou revoluci a v blízké budoucnosti bude tento trend pokračovat. Využití ICT při podpoře inovací je rozebráno v kapitole 4.3.2 dizertační práce na stranách 70 – 77.

4.5 NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ OČEKÁVANÉ EFEKTIVNOSTI INOVAČNÍCH AKTIVIT

Jak již bylo uvedeno, každá inovace by se v praxi měla realizovat jako investiční inovační projekt. Taktéž zjišťování efektivity inovačních aktivit bude mít mnoho společného s měřením efektivity investic. Jedná se o vynakládání značných částek, které až po určité době mohou přinést požadovaný efekt.

Při zvažování komerční úspěšnosti inovací produktu a výběru vhodných inovací produktu je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti, a to jak přírůstkové, tak radikální inovace. V případě přírůstkové inovace navrhuji postupovat při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení, tzn.:

- odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme tzv. cash-flow,
- provádíme výpočet návratnosti vložených prostředků,
- provádíme výpočet finančních ukazatelů,
- porovnáváme vypočítané hodnoty s předem stanoveným kritériem.

Vlastní primární průzkum v podnicích poukázal na to, že firmy zabývající se inovacemi stále hledají odpovídající ukazatele pro určení přínosů inovací. I zde platí stará pravda „*co neměřím – to neřídím*“. Inovační metriky by měly motivovat manažery a pracovníky realizovat úspěšné inovace a být přímo napojené na strategii podniku tvořenou oblastí marketingu, strategického plánování, podnikových procesů a lidí. Výčet možných inovačních metrik zobrazuje tabulka 8 na straně 175 dizertační práce.

Praktické zkušenosti taktéž ukazují, že podniky nejsou schopny dostatečně přesně odhadnout ani náklady na vyřešení a zavedení inovace ani výši efektů, které v souvislosti s touto inovací vznikají. Jelikož firma čelí silné nejistotě ohledně výsledku inovační aktivity – při zavádění něčeho nového, dříve nepoznaného a nevyzkoušeného – bývá výpočet přínosů inovací nepřesný a neúplný, protože v momentu zahájení programu se nedaří odhadnout všechny možnosti aplikací.

Aby bylo tedy možné hodnotit výnosnost projektu, je třeba nejprve sestavit potřebné údaje, tzn. stanovit výnosy a náklady spojené s inovací. Významným podkladem je rozpočet nákladů na realizaci inovačního projektu. Rozpočet ukazuje, jaké náklady musí být vynaloženy v průběhu realizace projektu a také vymezuje, k jakému účelu budou využity. Při jeho sestavování se podnik

nesmí omezit jen na přímé náklady spojené bezprostředně s prováděním jednotlivých částí scénáře uvádění inovačního řešení do života. Více o stanovení dílčích položek inovačních nákladů v kapitole 6.3.1 dizertační práce.

V dalším kroku je nutné sestavit na základě výsledků průzkumu trhu a plánu odbytu ve spojení s plánem výroby přehled očekávaných výnosů podle jednotlivých inovovaných výrobků a budoucí finanční toky z inkasovaných výnosů, včetně ocenění rizika. S prognózováním budoucích výnosů u jednotlivých zákazníků může velmi významně pomoci marketingový informační systém (podrobněji kapitola 6.2.4 dizertační práce). V systému se shromažďují obchodní údaje zákazníků a podle zakázek z minulosti je tudíž možné sestavit prognózu budoucích tržeb za nové výrobky nebo služby. Pomocí prognózované sazby daně z příjmů, lze vyčíslit odhadovaný čistý zisk. Protože v něm jsou započítány i náklady, které ve skutečnosti nebyly výdaji, a naopak nejsou započítány některé výdaje, je třeba čistý zisk korigovat o tyto položky, které pak pomohou vyjádřit cash-flow.

Hodnocení inovace se vždy musí opírat o skupinu logicky provázaných finančních ukazatelů (podrobněji v kapitole 6.3.2 dizertační práce). Ekonomické posouzení je nedílnou součástí každého projektu. Zjednodušeně se dá říci, že by se měly realizovat pouze takové projekty, které se „vyplatí“. *Jak však objektivně posoudit návratnost vloženého úsilí a času?* Posuzování výsledků projektu pouze z hlediska jeho ekonomických přínosů nemusí být nejvýhodnější, neboť se mohou zamítnout i projekty, u kterých kvalitativní přínosy výrazně převýší případné náklady spojené s realizací projektu.

Dobře sestavený systém hodnocení inovačních projektů by proto měl obsahovat vhodný mix finančních a nefinančních ukazatelů a tyto nadále srovnávat pomocí benchmarkingu s konkurencí nebo s modely excelence. Existuje také prostor pro měření dalších důležitých faktorů, které inovační proces podporují, jako je např. kreativní klima, zaujatost inovační aktivitou, počet a kvalita nápadů, komunikace uvnitř firmy aj.

4.5.1 Systémy hodnocení inovací

Na základě výše jmenovaných předností, ale i nedostatků individuálních metrik doporučuji využívat při hodnocení inovačních aktivit komplexní systémy. V následujícím textu představuji dva vybrané systémy hodnocení inovací.

a) Hodnocení inovací podle Oslo manuálu⁵

Tato metodika hodnotí inovace ve dvou krocích, sleduje měření výdajů na inovaci (vstupy) a vliv inovací na výkonnost podniku (výstupy). Toto měření navrhuji provádět během období alespoň tří let. Podle Oslo manuál doporučuji členění výdajů tzv. metodou „zdola-nahoru“ (nejprve se určí částky výdajů na jednotlivé typy inovační činnosti, ty se sečtou a výsledek je roven celkovým inovačním výdajům firmy) kvůli větší spolehlivosti. K hodnocení vlivu inovací na výkon podniku navrhuji sledovat ukazatele v oblasti tržeb, inovačního úsilí a výrobních faktorech (detailněji v kapitole 6.3.4 bodě A dizertační práce).

b) Metodika hodnocení inovací podle Boston Consulting Group

Navrhovaná metodika vychází z tzv. Cash Curve a z toho, že inovační proces sleduje přeměnu vstupů na výstupy. Díky Cash Curve je zřejmé, které aspekty inovačního procesu je nutné měřit a které ne. Tato křivka, znázorněná na obrázku č. 21 na straně 184 dizertační práce, je zobrazením rozdílu mezi celkovými příjmy a výdaji za období, které je vymezeno prvotním nápadem a stáhnutím výrobku z trhu. Její vývoj je jednoznačně určen čtyřmi faktory, které určují úspěch inovace a návratnost vložených investic. Jsou to *počáteční náklady*, rychlost uvedení výrobku na trh (*time to market*), doba, kdy se výrobku začne vyrábět určité množství, např. plánované množství (*time to volume*) a *doprovodné náklady*, které přicházejí po uvedení výrobku na trh. Konkrétní ukazatele náležící těmto faktorům jsou vysvětleny v kapitole 6.3.4 bodě B dizertační práce.

4.6 VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD PŘI ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INOVACÍ

Metodiku Balanced Scorecard lze velmi dobře využít k posílení vývoje potenciálu podniku. Podle schématu uvedeného na obrázku č. 22 na straně 186 dizertační práce je rozvoj podnikání podnícen zvyšováním pracovní výkonnosti pracovníků podniku, což se promítá do rozvoje produktivity a do inovačního rozvoje v interním prostředí podniku. Výsledkem tohoto rozvoje je nabídka produktů či služeb, která zákazníkům přináší vyšší hodnotu. Zvýšená poptávka zákazníků po kvalitních, uživatelsky nenáročných, snadno dostupných a cenově výhodných produktech nabízených podnikem se projeví zvýšením tržeb z prodeje. Vyšší tržby zvyšují výnosy, tím také výdělečnou sílu a hodnotu podniku. Zároveň však vytvářejí zdroje pro financování investic a provozního kapitálu, pro efektivní finanční řízení podniku. Toto použití BSC zdůrazňuje fakt, že

⁵ Více o Oslo manuálu v kapitole 4.1 dizertační práce

inovace jsou pro každý podnikatelský subjekt nezbytnou podmínkou dalšího rozvoje jeho podnikání.

Měřítko pro základní a aplikovaný výzkum jsou stanovovány z hlediska firem podle důležitosti přikládáné jednotlivým aspektům inovačního cyklu. Mohou mít dimenzi:

- a) marketingovou,
- b) finančně-analytickou.⁶

5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy dizertační práce lze formulovat jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické. Vzhledem ke skutečnosti, že teorie by měla vycházet z potřeb praxe a naopak praxe nemůže existovat bez teorie, je třeba zdůraznit vzájemnou provázanost obou přínosů. Na základě jejich průniku je pak možné formulovat nové poznatky pro pedagogickou činnost.

5.1 PŘÍNOSY PRO TEORII

Dizertační práce navazuje na poznatky významných českých i zahraničních autorů, shrnuje je a snaží se je dále rozvíjet. Vysvětluje z teoretického hlediska důvody, motivy a přístupy rozvoje inovačního potenciálu podniku a znázorňuje, jakým způsobem je možné ho využít pro zvyšování inovační výkonnosti a následně výkonnosti celého podniku. Za nejvýznamnější přínosy práce považuji následující:

- sjednocení definic v oblasti inovací,
- definování pojmu inovační výkonnost,
- komplexní zpracování problematiky rozvoje inovačního potenciálu podniku,
- popsání současného stavu předmětné problematiky na českém trhu a ukázání možností dalšího rozvoje,
- způsob provedení výzkumu,
- vytvoření metodického postupu zvyšování inovační výkonnosti českých podniků,
- vytvoření základu pro další výzkum inovační výkonnosti v české podnikové praxi,
- závěry práce v teoretické oblasti vychází z požadavků a podmínek praxe.

⁶ Vhodné ukazatele pro tyto dimenze jsou rozčleněny v kapitole 6.4 dizertační práce

5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Praktickým přínosem dizertační práce je doporučení českým firmám k neustálému rozvíjení svého inovačního potenciálu. Ukázané analýzy naznačily, že konkurenční prostředí takřka předurčuje české podniky k převzetí navržené metodiky. 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.

5.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU OBLAST

Přínosem v této oblasti je:

- ucelený přehled k teorii inovací a jejich vlivu na výkonnost podniků,
- návod pro zpracování případových studií studentů,
- dostatek literárních zdrojů pro další studium zkoumané teorie,
- částečné využití ve výuce předmětu *Rozbor výkonnosti firmy* (při přípravě cvičení nebo jako část skript), případně v jiných předmětech vyučovaných na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, které se zabývají problematikou dizertační práce.

ZÁVĚR

Předkládaná dizertační práce shrnuje problematiku zvyšování inovační výkonnosti prostřednictvím rozvoje inovačního potenciálu a poznatky z empirického výzkumu. Snaží se poukázat na důležitost rozvoje inovačního potenciálu nejen pro zvyšování celkové efektivnosti a výkonnosti podniku, ale i pro jeho samotné přežití v dnes probíhající ekonomické krizi a stále silném konkurenčním prostředí.

Práce si kladla za cíl poznat současný stav problematiky rozvoje inovačního potenciálu a zvyšování inovační výkonnosti podniku, odhalit faktory, které ovlivňují inovační výkonnost, představit možné způsoby měření této výkonnosti a vytvoření určité metodiky pro její zvyšování. Ze získaných poznatků byl vytvořen metodický návrh zvyšování inovační výkonnosti, obsahující řadu praktických doporučení. Naplněním dílčích cílů práce uvedených v kapitole 2.1 dizertační práce lze konstatovat, že byl tento hlavní cíl dizertační práce splněn.

Rešerší odborné literatury a dalších relevantních zdrojů informací se podařilo shrnout dosavadní poznatky k přístupům zvyšování inovační výkonnosti firem včetně identifikace významných faktorů, které ji ovlivňují. Pro účely dizertační práce jsem se pokusil zúžit celý

rozsah problematiky inovací a soustředil jsem se v rámci výzkumu zejména na inovační potenciál podniků.

Na základě sběru a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření a osobních pohovorů s manažery a následným provedením statistického testu nezávislosti dvou kvalitativních znaků jsem dospěl k potvrzení či vyvrácení hypotéz vyslovených na začátku práce.

Společným metodickým základem řešení dizertační práce jsou vědecké metody poznání, mezi něž patří analýza, syntéza, abstrakce a zobecnění, konkretizace, indukce a dedukce. Přínosy svojí práce vidím nejen v rovině teoretické, ale i praktické. Po teoretické stránce obohacuje současné poznání o nové koncepty, popsání současného stavu řešené problematiky na českém trhu a ukazuje možnosti dalšího rozvoje. V praktické části považuji za přínosné podněty manažerům pro zlepšení všech interních procesů ve vazbě na inovace, dále pak doporučení českým firmám k neustálému rozvíjení svého inovačního potenciálu a tím následně i výkonnosti podniku. Výsledky dizertační práce naleznu uplatnění v různých podobách také v pedagogické oblasti.

Zpracováním dizertační práce rozhodně nepovažuji danou problematiku za kompletně vyřešenou a uzavřenou. Naopak ji považuji za otevření možností k pokračování výzkumu a rozvoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- 1 ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
- 2 *Analýza inovačního potenciálu krajů České republiky*. Praha: SLON, 2008. 137s. ISBN 978-80-86429-90-8.
- 3 ARMSTRONG, M. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- 4 BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
- 5 BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
- 6 BESSANT, J. *High-Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. New York: John Wiley&Son, 2003. 256 s. ISBN 978-0470847077.
- 7 BOHUSLAV, R., BASL, J. *Inovace podnikových informačních systémů*. Konference System Integration 2003. Praha VŠE, 2003, s. 321–327. ISBN 80-245-0522-3.
- 8 BRANDERBURGER, A., M., NALEBUFF, B., J. *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1998. 304 s. ISBN 978-0385479509.
- 9 BRYSON, B. *Made in America*. Harper Perennial, 1996. 432 s. ISBN 978-0380713813.
- 10 BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave Macmillan, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- 11 BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. 168 s. ISBN 80-7367-200-3.
- 12 COOPER, D., R., EMORY, C., W. *Business Research Methods*. 5th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1995. 681 s. ISBN 0-256-13777-3.
- 13 COLLISON, CH. *Knowledge Management*. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- 14 COUGER, J. D. *Creative Problem Solving and Opportunity Findings*. Danvers: Boyd and Fraser Pub Co, 1995, 468 s. ISBN 0-87709-752-6.
- 15 DAVIES, M., B. *Doing a Successful Research Project: Using Qualitative or Quantitative Methods*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 274 s. ISBN 1-4039-9379-3.
- 16 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 978-0536122322.
- 17 de WIT, B., MEYER, R. *Strategy Synthesis*. South-Western College Pub, 2005. 469 s. ISBN 978-0324282726.
- 18 DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 2006. 200 s. ISBN 80-245-1029-4.
- 19 DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost – praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- 20 *Executing Innovation Expert Solutions Everyday Challenges (Pocket Mentor)*. Harvard Business School Press, 2009. 94 s. ISBN 978-1422128817.
- 21 FIGUEREIDO, P. *Technological Learning and Competitive Performance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. 314 s. ISBN 978-1840646566.
- 22 FASNACHT, D. *Zusammenarbeit ist der beste Dünger für Innovationen*. IO New Management - Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, 2004 Vol. 7-8, 22-26 s.
- 23 FREDBERG, T., ELMQUIST, M., OLLILA, S. *Managing Open Innovation – Present Findings and Future Directions*. VINNOVA: Chalmers University of Technology, 2008. 64 s. ISBN 978-91-85959-07-5.

- 24 GÁLA, L. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- 25 GOFFIN, K., MITCHEL, R. *Innovation Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 409 s. ISBN 978-1-4039-1260-2.
- 26 HADRABA, J. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
- 27 HAMEL, G., GREEN, B. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 272. S. ISBN 978-1-4221-0250-3.
- 28 HAUSCHILDT, J. *Innovationsmanagement*. München: Verlag Vahlen, 2007. 635 s. ISBN 978-3800621552.
- 29 HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- 30 HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 31 CHAN, K., W., MAUGBOME, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 240 s. ISBN 1-59139-619-0.
- 32 CHESBROUGH, H. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 s. ISBN 978-1578518371.
- 33 CHROMJAKOVÁ, F., RAJNOHA, R. *Inovácie – projekcia zvyšovania výkonnosti firmy*. In Sborník z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Zlín, 23. a 24. 4. 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- 34 JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- 35 JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelování: Téměř nic o téměř všem*. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- 36 JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 37 KADERÁBKOVÁ, A. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006-2007*. Praha: CES, 2007. 562 s. ISBN 80-86131-64-5.
- 38 KADERÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*. Praha: Linde, 2004. 199 s. ISBN 80-86131-50-5.
- 39 KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- 40 KAUFMAN, J., WOODHEAD, R. *Stimulating Innovation in Products and Services*. New Jersey: John Wiley&Sons, 2006. 235 s. ISBN 978-0-471-74060-5.
- 41 KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- 42 KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 43 KOŠTURIÁK, J., CHÁL, J. *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- 44 KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-5.
- 45 KOTLER, P., TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

- 46 KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- 47 KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-22.
- 48 KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 49 MAREK, L. *Statistika pro ekonomy – aplikace*. Praha: Professional Publishing, 2007, 485 s. ISBN 978-80-86946-40-5
- 50 MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- 51 *Measuring Progress Towards a More Sustainable Europe — 2007 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. 313 s. ISBN 978-92-79-05043-5.
- 52 MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace*. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2278-8.
- 53 MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 54 MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. 156 s. ISBN 80-86419-51-7.
- 55 MLČOCH, J. *Inovace a výnosnost podniku*. Praha: Linde, 2002. 187 s. ISBN 80-7201-302-5.
- 56 *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition, OECD/EC, OECD Publishing, 2005. 163 s. ISBN 92-64-4 01308-3.
- 57 PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. 87 s. ISBN 80-903153-2-1.
- 58 PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- 59 PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 60 PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-02-925361-6.
- 61 ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- 62 SENGE, P. *Pátá disciplína - Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- 63 SCHUMPETER, J., A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker und Humblot, 1912. 548 s.
- 64 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 978-1422102510.
- 65 SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-251-0853-8.
- 66 SMITH, D. *Exploring Innovation*. London: McGraw-Hill, 2006. 315 s. ISBN 0-07-710861-2.
- 67 SOLAŘ, J. *Problémy efektivního fungování hodnocení výkonnosti a benchmarkingu ve výrobních podnicích*. In Management, Economics And Business Development In The New European Conditions. CERM, s.r.o. Brno. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006. s. 80-85. ISBN: 80-7204-454-0.

- 68 SOUČEK, Z. *Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku*. Praha: Svoboda Service, 2003. 50 s. ISBN 80-901186-4-X.
- 69 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 70 SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- 71 ŠVEJDA, P. *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
- 72 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.
- 73 TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- 74 TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. Praha: C.H.Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- 75 TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 76 TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada, 2000. 110 s. ISBN 80-7169-703-6.
- 77 VACEK J., VOSTRACKÝ Z., SKALICKÝ J. *Integrovaný management inovací*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1999. 136 s. ISBN 80-7082-502-2.
- 78 VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. 346 s. ISBN 80-85860-11-2.
- 79 VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- 80 VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- 81 VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- 82 VODÁK, J., KUCHARÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- 83 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- 84 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

Internetové zdroje

- 1 6. Rámcový program pro aktivity v oblasti vědy, výzkumu, inovací a technologického rozvoje [on-line]. [Citováno 2009-02-24]. Dostupný z: <<http://www.jic.cz/cordis/index.php?id=24>>
- 2 7. Rámcový program pro výzkum a technologický rozvoj (RP7) [on-line]. [Citováno 2009-02-24]. Dostupný z: <<http://www.jic.cz/7rp/>>
- 3 AIDA. [on-line]. [citováno 2009-01-20] Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/AIDA>>
- 4 Art Fry and the invention of Post-it® Notes [on-line]. 2001 [citováno 2008-03-25]. Dostupný z: <<http://www.3m.com/about3M/pioneers/fry.html>>
- 5 BASL, J., POUR, J. *Přístupy k inovacím podnikových informačních systémů* [on-line]. 2006 [citováno 2009-05-25]. Dostupný z: <www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/konference-seminare/gf_BaslBrno.pdf>
- 6 BENEŠ, M. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda* [on-line]. 2006 [citováno 2009-02-10]. Dostupný z: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>>
- 7 *Bohemian Regional Innovation Strategy – BRIS* [on-line] 2003 [citováno 2009-05-10]. Dostupný z: <www.tc.cz/bris/dokums/Analyza_VaV-_shrnuti_cz_116_1.pdf>
- 8 BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentů podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2* [online]. 2004 [citováno 2008-11-4]. Dostupný z: <<http://www.boldis.cz/citace/citace.html>>
- 9 *Brainstorming* [on-line]. [citováno 2008-03-24]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>
- 10 *Brainwriting: efektivnější než brainstorming?* [on-line] 2008 [citováno 2009-04-11]. Dostupný z: <<http://workaholic.bloguje.cz/723186-brainwriting-efektivnejsi-nez-brainstorming.php>>
- 11 BUGHIN, J., CHUI, M., JOHNSON, B. *The Next Step in Open Innovation* [on-line]. 2008 [citováno 2009-06-22]. Dostupný z: <http://www.mckinseyquarterly.com/information_technology/networking/next_step_in_open_innovation_2155>
- 12 CARR, N. *IT Doesn't Matter?* [on-line]. 2004 [Citováno dne 2009-04-25]. Dostupný z: <<http://www.nicholasgarr.com/articles/matter.html>>
- 13 CAULKIN, S. *Performance through People*. Chartered Institute of Personal and Development, London [on-line]. 2001. [citováno 2009-05-08]. Dostupný z: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/corpsstrgy/buiperfm/perfthrpeo.htm?IsSrchRes=1>>
- 14 *Czechinvest – Společné podniky* [on-line]. [Citováno dne 2009-02-25] Dostupný na: <<http://www.czechinvest.org/joint-ventures>>
- 15 DVOŘÁK, J. *Evaluce inovací* [online]. 2006 [citováno 2008-05-10]. Dostupný z: <www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/dvorak.pdf>
- 16 DVOŘÁK, J. *Inovace a jejich efektivnost* [online]. 2005 [citováno 2008-05-10]. Dostupný z: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace05/texty/dvorak.pdf>>
- 17 *Elton Mayo's Hawthorne Experiments* [on-line]. 2007 [citováno 2009-06-20]. Dostupný z: <http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html>
- 18 ENGLISH, M. J., BAKER, W. H. Jr. *Rapid Knowledge Transfer: The Key To Success* [on-line]. 2006 [citováno 2009-06-04]. Dostupný z: <<https://www.highbeam.com/reg/reg1.aspx?tag=highbeam-article&docid=1P3%3a991049041&origurl=http%3a%2f%2fwww.highbeam.com%2fdoc%2f1P3-991049041.html>>

- 19 *Evropský inovační zpravodaj (European Innovation Scoreboard, EIS)* [online]. 2007 [citováno 2008-10-24]. Dostupný z: <<http://www.ikaros.cz/node/3918#3>>
- 20 *Excelentní firmu dělají lidé na správném místě* [on-line] 2007 citováno [2009-07-17]. Dostupný z: <http://podnikani.idnes.cz/excelentni-firmu-delaji-lide-na-spravnem-miste-fqr-firmy_rady.asp?c=A071022_162249_firmy_rady_dku>
- 21 *Frascati Manual* [on-line]. 2002 [citováno 2008-01-10]. Dostupný z: <http://europa.eu.int/estatref/info/sdds/en/gba/gba_frascati_manual_2002.pdf>
- 22 *Green Paper of Innovation COM* [on-line]. 1995 [citováno 2008-01-10]. Dostupný z: <http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf>
- 23 HADRABA, J. *K problematice členění a hodnocení inovací* [online]. 2005 [citováno 2008-05-10]. Dostupný z: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace05/texty/hadraba.pdf>>
- 24 *Hypotéza* [on-line]. [citováno 2008-11-14]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Hypot%C3%A9za>>
- 25 CHESBROUGH, H. W. *Why Companies Should Have Open Business Models* [on-line]. [Citováno dne 2009-03-03]. Dostupný z: <externalidades.net/wp-content/48208.pdf>
- 26 *Innovation Metrics Survey BCG* [on-line]. 2006 [citováno 2009-07-21]. Dostupný z: <www.bcg.com/publications/files/2006_Innovation_Metrics_Survey.pdf>
- 27 *Jak začít inovačně podnikat* [on-line]. [citováno 2008-03-10]. Dostupný z: <<http://www.inovace.cz/for-business/inovace-v-procesechna-management/clanek/jak-zacit--inovacne--podnikat-1/>>
- 28 *Jak zažehnout kreativitu* [on-line]. 2009 [citováno 2009-07-10]. Dostupný z: <http://mam.ihned.cz/c4-10102310-33416920-103000_d-jak-zazehnout-kreativitu>
- 29 KANTER, R. M. *Innovation: The Classic Traps* [on-line]. Harvard Business Review 2006 [citováno 2008-01-17]. Dostupný z: <www.westrendgroup.com/YouShouldKnow/Organizations/KanterInnovation.pdf>
- 30 *Klastrování v Česku I.* [on-line]. 2007 [citováno dne 2009-03-03]. Dostupný z: <<http://www.inovace.cz/transfer-technologie/klastrovani-v-cesku/>>
- 31 KRČ, K. *Co s vynálezem a jak s ním podnikat.* [on-line]. [citováno 2009-01-20]. Dostupný z: <<http://www.jic.cz/zpravy-a-tiskove-informace/napsali-o-nas/co-s-vynalezem-a-jak-s-nim-zacit-podnikat.html>>
- 32 KUBÁTOVÁ, E. *Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací* [on-line]. 2005 [citováno 2009-07-23]. Dostupný z: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-13.pdf>>
- 33 KUČEROVÁ, K. *Češi málo patentují. Proč? Nezvládají marketing* [on-line]. [citováno 2009-02-03]. Dostupný z: <http://m.tyden.cz/rubriky/domaci/cesi-malo-patentuji-proc-nezvladaji-marketing_9340.html>
- 34 LOUČANOVÁ, E. *Inovácie ako podmienka konkurencieschopnosti drevospracujúceho priemyslu na globálnom trhu* [on-line]. 2005 [citováno 2009-02-10]. Dostupné z: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace05/texty/loucanova.pdf>>
- 35 *Lovci mozků stojí i 300 000 korun, firmě se to však může vyplatit* [on-line]. 2007 [citováno 2009-07-17]. Dostupný z: <http://podnikani.idnes.cz/lovci-mozku-stoji-i-300-000-korun-firme-se-to-vsak-muze-vyplatit-prm-firmy_rady.asp?c=A071119_130323_firmy_rady_amr>
- 36 MARIELLO, A. *The Five Stages of Successful Innovation.* Mit Sloan Management Review, [on-line]. 2007 [citováno 2008-03-07]. Dostupný z: <<http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2007/spring/06/>>
- 37 *Measuring and sustaining innovation* [on-line]. 2006 [citováno 2009-07-21]. Dostupný z: <<http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/>>

- 38 *Measuring Innovation BCG* [on-line]. 2007 [citováno 2009-7-21]. Dostupný z:
<www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Measuring_Innovation_Aug2007.pdf>
- 39 *Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics*, Strategos [on-line]. [citováno 2009-07-23]. Dostupný z:
<www.strategos.com/articles/InnovationMetrics/InnovationMetrics.pdf>
- 40 MORRIS, L. *Customer-driven innovation*. 2007 [on-line]. [citováno 2009-06-22]. Dostupný z:
<<http://www.warc.com/ArticleCenter/Default.asp?CType=A&AID=WORDSEARCH86576&Tab=A>>
- 41 MÜLLER, K., SRHOLEC, M. *Národní inovační systémy - podnikové zdroje a podnikatelské prostředí*. [on-line] 2006 [citováno 2008-05-10]. Dostupný z: <http://www.vsem.cz/data/docs/gf_WPNo306.pdf>
- 42 *Národní inovační politika na léta 2005-2010* [online]. 2005 [citováno 2008-01-14]. Dostupný z:
<<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=14459>>
- 43 *Národní inovační strategie* [on-line]. 2006 [citováno 2009-06-03]. Dostupný z:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/koncepce-a-politiky/narodni-inovacni-strategie-casti/1000502/38747/>>
- 44 *Obecná metodika vymezení inovace pro účely programu OPMP INOVACE* [on-line]. 2007 [citováno 2008-02-01]. Dostupný z: <download.mpo.cz/get/26578/39681/463492/priloha013.pdf>
- 45 *Otevřené inovace: vyšší stupeň vztahu výrobce-klient* [on-line]. 2006 [citováno 2009-06-21] Dostupný z:
<[http://vyhledavani.ihned.cz/?p=M00000_d&article\[id\]=19951240&article\[what\]=otev%F8en%E1+inovace&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/?p=M00000_d&article[id]=19951240&article[what]=otev%F8en%E1+inovace&article[sklonuj]=on)>
- 46 *Outsourcing* [on-line]. [citováno 2009-03-07]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>>
- 47 PISANO, G., P., VERGANTI, R. *Which Kind of Collaboration Is Right for You?* [on-line]. 2008 [citováno 2009-03-01]. Dostupný z: <http://i.bnet.com/pdf/253655-Which_Kind_of_Collaboration_Is_Right_for_You.pdf>
- 48 PLICHTA, V. *Management v éře „otevřené inovace“* [on-line]. 2005 [citováno 2009-06-20]. Dostupný z: <http://vyhledavani.ihned.cz/109-16111680-on-management+v+%E9%F8e+otev%F8en%E9+inovace-M00000_d-ae>
- 49 POUR, J. *Řízení efektů podnikové informatiky* [on-line]. 2008 [citováno 2009-05-11]. Dostupný z:
<http://www.vsem.cz/data/data/cessoubory/bulletin/gf_bulletin1008.pdf>
- 50 *Příručka ochrana duševního vlastnictví* [on-line]. [citováno 2009-02-03]. Dostupný z:
<http://www.businessinfo.cz/files/2005/PRIRUCKA_INMP_Ochrana_dusevniho_vlastnictvi.pdf>
- 51 RATCLIFFE, E., VISSER, B. *Multifunctional Teams: A Complex Puzzle in Creative Cultures* [on-line]. 2008 [citováno 2009-07-11]. Dostupný z: <<http://www.allbusiness.com/management/risk-management/10591021-1.html>>
- 52 *Rozvíjení talentů: nový pohled* [on-line]. 2005 [citováno 2009-07-17]. Dostupný z:
<<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D161582,00.html>>
- 53 RYAN, A. *Innovation Performance* [on-line]. [citováno 2008-01-20]. Dostupný z:
<<http://managedinnovation.com/uploadedFiles/1150260519468-4125.pdf>>
- 54 *Setting Innovation Metrics* [on-line]. [citováno 2009-07-30]. Dostupný z:
<http://www.getfuturethink.com/innovation/includes/local/ft/pdf/sample_strategy_t_setting_innovation_metrics.pdf?osCsid=4263>

- 55 ŠIMKOVÁ, H. *Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégie* [on-line]. [citováno 2008-10-31]. Dostupný z: <<http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf>>
- 56 VALENTA, F. *Inovace. Od Schumpetera k nové ekonomice* [on-line]. 2000 [citováno 2008-09-10]. Dostupný z: <<http://old.fph.vse.cz/katedry/kpe/inovace.asp>>
- 57 *Vynálezavý duch potřebuje patent!* [on-line]. [citováno 2009-02-03]. Dostupný z: <<http://www.inovace.cz/for-business/inovace-v-procesezech/prumyslove-vlastnictvi/clanek/vynalezavy-duch-potrebuje-patent-/>>
- 58 *Vzdělávání je hnací motor aktivity zaměstnanců* [on-line]. 2009 [citováno 2009-07-17]. Dostupný z: <http://vyhledavani.ihned.cz/109-37484700-on-person%E1ln%ED+rozvoj+zam%Cstnanc%F9-M00000_d-67>
- 59 *Zákaznické inovace* [on-line] 2008. [citováno 2009-06-20]. Dostupný z: <[http://vyhledavani.ihned.cz/?p=M00000_d&article\[id\]=23023380&article\[sklonuj\]=on&article\[what\]=z%E1kaznick%E9+inovace](http://vyhledavani.ihned.cz/?p=M00000_d&article[id]=23023380&article[sklonuj]=on&article[what]=z%E1kaznick%E9+inovace)>
- 60 *Zakládání a provoz Spin off - šance ČR pro budoucí zvýšení konkurenceschopnosti* [on-line]. 2006 [citováno 2009-06-03]. Dostupný z: <<download.mpo.cz/get/29310/31671/335738/priloha010.ppt>>
- 61 *Závěrečná zpráva projektu evaluace RPS 4/04 Bariéry růstu konkurenceschopnosti České republiky* [online]. 2007 [citováno 2008-01-17]. Dostupný z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/evaluace/bariery-rustu-konkurenceschopnosti-cr>>

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení	Ing. Ondřej Žižlavský
Datum narození	1. prosinec 1981
Adresa	Veselá Hora 1080, 685 01 Bučovice
Státní občanství	Česká republika
Rodinný stav	svobodný
Mobilní telefon	+420 723 730 464
E-mail	zizlavsky@fbm.vutbr.cz



VZDĚLÁNÍ

2006 – dosud	Doktorské studium v oboru Řízení a ekonomika podniku. Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně Téma dizertační práce: <i>Přístupy ke zvyšování inovační výkonnosti výrobních podniků.</i>
2001 – 2006	Inženýrské studium v oboru Strojírenská technologie a průmyslový management. Ústav strojírenské technologie, Fakulta strojního inženýrství, Vysoké učení technické v Brně Téma diplomové práce: <i>Podnikatelský záměr rozvoje firmy.</i>
1997 – 2001	Gymnázium Bučovice

PRAXE

2009 – dosud	Fakulta podnikatelská VUT v Brně <i>Náplň práce:</i> Ústav financí – asistent (výuka předmětů Rozbor výkonnosti firmy, Finanční analýza a plánování, vedoucí bakalářských a diplomových prací).
2000 – dosud	JKZ Bučovice, a.s. <i>Náplň práce:</i> praxe během studií zahrnující tvorbu webových stránek, řízení zásobování a logistických činností. Spolupráce na rozvojových projektech firmy spolufinancovaných z fondů EU, překladatel (komunikace se zákazníky), technická podpora IT, tvorba materiálových katalogů ocelí.

PEDAGOGICKÁ ČINNOST

2006 – dosud **Fakulta podnikatelská VUT v Brně** – interní výuka předmětů:
Finanční analýza a plánování (3. ročník oboru Daňové poradenství)
Rozbor výkonnosti firmy (5. ročník oboru Podnikové finance
a obchod)

PUBLIKAČNÍ A VĚDECKÁ ČINNOST

Celkem 13 příspěvků publikovaných na evropských, mezinárodních a tuzemských konferencích a workshopech.

2009 Interní grant FP VUT v Brně č. AD 179001M5 *Výzkum úrovně rozvoje inovačního potenciálu, tvorby a hodnocení inovační strategie středních a velkých strojírenských podniků v JMK.*

DALŠÍ AKTIVITY A DOVEDNOSTI

PC: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer, AutoCAD, NEM3000.

Jazyk: Angličtina – úroveň B2 více-pokročilý

2008 zkouška FCE

Francouzština – pasivní znalost, vyhovující úroveň porozumění

2004 Třítýdenní jazykový pobyt na škole LSF v Montpellier

2003 Třítýdenní jazykový pobyt na škole Sprachcaffe v Nice

Ostatní: Řidičský průkaz sk. A1 a B

SEZNAM PUBLIKACÍ

AKADEMICKÝ ROK 2008/2009

- 1 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Rozvoj inovační schopnosti podniku*. Mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Zlín, 23. a 24. 4. 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- 2 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Performance measurement in the US and EU*. 2. ročník mezinárodní vědecké konference Ekonomika, financie a manažment podniku II. Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava 15. 10. 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.

AKADEMICKÝ ROK 2007/2008

- 3 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Hodnocení budoucích efektů inovací prostřednictvím finančních ukazatelů*. Mezinárodní konference INOVÁCIE 2008. Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnavě. Trnava 27. a 28. 5. 2008. ISBN 978-80-8096-062-9.
- 4 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Tradiční marketing v inovačním procesu nestačí*. Mezinárodní konference Management, economics and business development in the new european conditions. – VI. International Scientific Conference. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Brno, 23. a 24. 5. 2008. ISBN 978-80-7204-582-2.
- 5 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Inovace – klíčový podnikový proces*. 4. ročník mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Zlín, 10. 4. 2008. ISBN 978-80-7318-663-0.
- 6 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Měření výkonu inovací*. X. ročník mezinárodní konference MEKON 2008. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Ostrava, 13. a 14. 2. 2008. ISBN 978-80-248-1704-0.
- 7 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Inovovat, inovovat...inovovat*. Actual problems of economy, business and management: theory and practise – on-line video konference mezi Fakultou podnikatelskou VUT v Brně a Fakultou managementu a marketingu ISTU. Brno, 31. 1. 2008. ISBN 978-5-7526-0349-5.
- 8 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Procesní řízení a optimalizace výkonnosti procesů*. Evropská vědecká konference MendelNet 2007. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Brno, 28. 11. 2007. ISBN 978-80-903966-6-1.

AKADEMICKÝ ROK 2006/2007

- 9 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Řízení společnosti prostřednictvím ukazatelů výkonnosti*. Mezinárodní konference Management, economics and business development in the new european conditions.– V. International Scientific Conference. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Brno, 25. a 26. 5. 2007. ISBN 978-80-7204-532-7.
- 10 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Hodnocení výkonnosti dodavatelů pomocí SCM*. Mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Zlín, 26. a 27. 4. 2007. ISBN 978-80-7318-536-7.
- 11 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Sebehodnocení v měření výkonnosti podniku*. Mezinárodní seminář MOPP 2007. Západočeská univerzita v Plzni, Katedra průmyslového inženýrství a managementu a Katedra technologií a měření. Plzeň, 8. a 9. 2. 2007. ISBN 978-80-7043-535-9.
- 12 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Metody měření výkonnosti a sebehodnocení*. Mezinárodní konference MEKON 2007. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Ostrava, 21. a 22. února 2007. ISBN 978-80-248-1324-0.
- 13 ŽIŽLAVSKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku*. Evropská vědecká konference MendelNet 2006. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Brno, 29. 11. 2006. ISBN 80-86851-62-1.

ABSTRAKT

Dizertační práce se snaží metodicky definovat hlavní přínosy rozvoje inovačního potenciálu podniku a navrhnout přístupy ke zvyšování efektivity inovačních aktivit a tím i celé výkonnosti podniku, představit možností měření inovační výkonnosti a vytvořit určitou metodiku pro její zvyšování s využitím rozvoje inovačního potenciálu. Tato problematika je aktuální nejen z důvodu globální konkurenceschopnosti našich podniků, ale především z důvodu udržení si tržního podílu a přečkání současné ekonomické krize.

Práce se zaměřuje na splnění dvou základních cílů, poznávacího a tvůrčího, a také na potvrzení nebo vyvrácení zformulovaných hypotéz. V rámci poznávacího cíle je analyzován současný stav řešené problematiky, jsou zde popsány základní definice, aktuální názory našich i zahraničních odborníků v oblasti inovací a rozvoje podniku. Prostřednictvím primárního výzkumu v podnicích jsou zkoumány faktory rozvoje inovační výkonnosti. Navazující druhý tvůrčí cíl je zaměřen na navržení metodického postupu zvyšování inovační výkonnosti použitelného pro české podniky.

Závěrem jsou zdůrazněny přínosy dizertační práce pro teorii a její přínosy pro rozvoj podniku a manažerskou praxi.

ABSTRACT

Doctoral thesis takes a look at the main benefits of on innovation on efficiency and hence on the efficiency and performance on the company as a whole, presenting the possibility of measurement of innovation efficiency and establishing defined methods for its improvement exploiting the development of innovation potential. This particular issue is topical not only by reason of competitiveness of our companies but also maintaining share market and surviving the current economic crisis.

The doctoral thesis focuses on the achievement of two basic goals, the cognitional and the inventive goal as well as confirmation or disconfirmation of set hypothesis. The first cognitional goal analyzes the present situation of solved questions, where basic definitions, current opinions and theories of our local and foreign experts are presented concerning innovation and company development. Various factors of innovation performance development are being carried out with the help of primary research. The second related inventive goal is focused on design of methodical approach of increasing innovation performance that can be used in Czech companies.

Contributions of the academic dissertation for theory and its contribution for corporation development and managerial practice are emphasized in the end part thesis.