

A 4-9

PORADENSKÉ SLUŽBY PRO ROZVOJ INOVAČNÍCH AKTIVIT V PODNICÍCH

září 2012

Tato zpráva byla vypracována v rámci veřejné zakázky Úřadu vlády „Analýzy a podklady pro realizaci a aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací“.

Autoři:

Mgr. David Marek (marek@tc.cz)

Mgr. Kristýna Meislová (meislova@tc.cz)

Mgr. Ondřej Pokorný (pokorny@tc.cz)

Manažerské shrnutí

Tato studie, vypracovaná v rámci veřejné zakázky Úřadu vlády „Analýzy a podklady pro realizaci a aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací“, posuzuje dostupnost, kvalitu a možnosti dalšího rozvoje poradenských služeb, které mohou využít podniky v Česku k posílení svých inovačních aktivit.

Poradenské služby poskytující expertní znalosti, které jsou podniky využívány k posílení jejich interních kapacit. Zpřístupněním nových technologických, procesních, organizačních nebo marketingových řešení tak podporují inovační aktivity firem. Ačkoliv dotované poradenské služby nemohou zaručit konkrétní výsledky, představují významnou podporou pro klienta při hledání příležitostí pro inovace a jejich praktické realizaci. Zvláště pak tato vazba platí pro malé a střední podniky (MSP), které nedisponují dostatečnými interními zdroji (znalostními i finančními) a jsou tak při využívání poradenských služeb častěji odkázány na jejich veřejnou podporu.

Pilíře současného systému podpory poradenských služeb v Česku tvoří program Poradenství (jako součást Operačního programu Podnikání a inovace), služby jednotlivými inovačními infrastrukturami (vědeckotechnickými parky, inovačními centry nebo podnikatelskými inkubátory) a specializované služby poskytované organizacemi, které jsou sdruženy do mezinárodních sítí (příkladem může být Enterprise Europe Network – EEN). V průběhu realizace programu Poradenství se ustoupilo od některých plánovaných aktivit, a tím pádem došlo k částečnému nenaplnění původního záměru programu poskytovat komplexní podporu MSP v oblasti poradenských služeb. Aktivita mají v současnosti primárně podobu individuálních grantů na využití komerčně poskytovaných poradenských služeb. Snaha o systémová řešení je reprezentována projekty agentury CzechInvest - CzechAccelerator a CzechEkoSystem – zaměřených na specifické segmenty poradenských služeb. Dosavadní rozvoj inovační infrastruktury v Česku financovaný z velké části programem Prosperita se ale soustředil spíše na výstavbu fyzických zařízení, nikoliv na rozvoj specializovaných podpůrných služeb poptávaných inovačními podniky.

Hodnocení dostupnosti a úrovně poskytovaných poradenských služeb na základě zkušenosti jejich uživatelů bylo v rámci vypracování této studie provedeno s využitím dotazníkového šetření. I když vypovídací hodnota šetření zůstává omezená, poskytují odpovědi alespoň rámcovou představu o zkušenostech s dostupností a kvalitou poradenských služeb v Česku. Důležitost veřejné podpory poradenských služeb potvrzuje fakt, že pro polovinu respondentů je možnost čerpat veřejnou podporu zásadním impulzem pro jejich využívání.

V závěrečné části studie jsou s využitím rozboru zahraničních přístupů, analýzy získaných dat a závěrů dotazníkového šetření navržena následující doporučení. Ty jsou v závěrečné kapitole členěna do následujících tematických oblastí - systém podpory, charakter služeb, výběr poskytovatele a standardy kvality, informovanost a monitoring. Na tomto místě je však preferován systém doporučení reflektující posloupnost jejich případné implementace - doporučení pro zefektivnění služeb existujících subjektů, doporučení pro vytvoření nových systémových nástrojů a doporučení pro zacílení veřejné podpory.

Doporučení pro zefektivnění služeb existujících subjektů

- Zapojení existujících inovačních infrastruktur za účelem:
 - využití potenciálu na regionální úrovni a usnadnění komunikace s uživateli služeb
 - zprostředkování transferu technologií, smluvního výzkumu nebo jiné formy spolupráce, která povede k faktické realizaci navrhované inovace po samotné konzultaci a návrhu inovačního řešení
 - zpřístupnění funkce infrastruktur jako poskytovatele nebo zprostředkovatele všem MSP (pokud kritéria veřejné podpory nestanoví jinak)
- Zajištění návaznosti jednotlivých nástrojů - spojení programů Poradenství a Inovace k dosažení komplexnější podpory
- Rozšíření základní informační funkce (existujících) portálů představuje uvedení online platformy sloužící jako nástroj pro sebehodnocení
- Snížení administrativní zátěže podniků spojenou s návrhem projektu úměrně k maximální výši přidělované podpory

Doporučení pro vytvoření nových systémových nástrojů

- Zavedení standardů kvality služeb poskytovaných poradenskými firmami a vytvoření databáze kvalifikovaných poradců splňující následující kritéria:
 - indikativní povaha a bezplatnost zanesení záznamu do registru
 - registr by měl tvořit otevřenou platformou s možností vyhledávání vhodného poradce i hodnocení kvality obdržených služeb
- Vznik funkce aktivních propagátorů poradenských služeb (inovační infrastruktury)
- Definování jednotných hodnotících standardů a podpora iniciativ na jejich rozšíření
- Vytvoření nástroje, který bude pomáhat s identifikací základních problémových okruhů a poskytne podniku vstup pro hledání vhodného poskytovatele poradenských služeb

Doporučení pro zacílení veřejné podpory

- Přesunutí rozhodování v operativních záležitostech, hodnocení způsobilosti podniku pro čerpání zvýhodněných služeb a doplňující administrativy na regionální úroveň, kterou představují jednotlivé inovační infrastruktury
- Zahrnutí aktivit v současnosti podporovaných v programu Poradenství do způsobilých výdajů v programu Inovace
- Vyhrazení systému podpory poradenství prostřednictvím grantů na nákup konzultantských služeb pouze pro specifické skupiny aktivit
- Zajištění kontinuálního monitorování výsledků využití zvýhodněných poradenských služeb a evaluace programů na jejich podporu

Obsah

Manažerské shrnutí.....	4
Obsah	6
Seznam tabulek	7
Seznam obrázků.....	7
Seznam příloh.....	7
Seznam zkratk	8
1 Úvodem.....	9
2 Charakteristika a význam poradenských služeb	10
2.1 Vymezení a podstata poradenských služeb.....	10
2.2 Role poradenských služeb v ekonomice	11
2.3 Veřejná podpora poradenských služeb.....	12
2.4 Shrnutí.....	13
3 Zahraniční praxe.....	14
3.1 Přehled způsobů poskytování poradenských služeb	14
3.2 Ukázky vybraných nástrojů na podporu poradenských služeb	18
3.3 Poradenské služby v zemích Evropské unie	19
Dostupnost a využívání podpůrných služeb	19
Implikace pro nastavení podpory - projekt IMP3rove	20
3.4 Shrnutí zahraničních praxí a možné implikace pro Česko.....	22
4 Dostupnost a úroveň poradenských služeb v Česku	25
4.1 Přehled hlavních způsobů poskytování poradenských služeb.....	25
Program Poradenství	25
Inovační infrastruktura	30
Sítě a organizace podporující podnikání	33
4.2 Hodnocení dostupnosti, charakteristik a dopadů poradenských služeb	34
4.3 Shrnutí výsledků šetření mezi uživateli poradenských služeb	36
5 Závěry a doporučení.....	38
6 Použité zdroje.....	46
7 Přílohy.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy vazeb při výměně znalostí.....	11
Tabulka 2: Příklady programů a opatření ve vybraných zemích Evropské unie	15
Tabulka 3: Struktura Operačního programu Podnikání a inovace.....	25
Tabulka 4: Struktura Operačního programu Podnikání a inovace.....	26
Tabulka 5: Čerpání programu Poradenství dle kraje realizace projektu	29
Tabulka 6: Čerpání programu Poradenství dle právní formy příjemce podpory	30
Tabulka 7: Čerpání programu Poradenství dle sektoru.....	30
Tabulka 8: Počet respondentů, návratnost dotazníků	35
Tabulka 9: Vybrané charakteristiky respondentů	36

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém poradenských služeb ve vybraných zemích Evropské unie.....	18
Obrázek 2: Inovační infrastruktura v Česku	32
Obrázek 3: Dostupnost a význam služeb v inovačních infrastrukturách v Česku	33
Obrázek 4: Způsob využívání poradenských služeb.....	52
Obrázek 5: Aktivní vyhledávání informací o poradenských službách	52
Obrázek 6: Významnost informačních zdrojů o poradenských službách.....	53
Obrázek 7: Vnímaná dostupnost a kvalita informací o poradenských službách	53
Obrázek 8: Dostupnost poradenských služeb (z různých hledisek)	53
Obrázek 9: Veřejná podpora jako hlavní důvod pro využití poradenských služeb.....	54
Obrázek 10: Faktory výběru poskytovatele poradenských služeb	55
Obrázek 11: Předmět využitých poradenských služeb.....	55
Obrázek 12: Hodnocení aspektů čerpání podpory z programu Poradenství	56
Obrázek 13: Specifikace poptávaných poradenských služeb	56
Obrázek 14: Interakce klienta a poskytovatele poradenských služeb.....	57
Obrázek 15: Dopady využitých poradenských služeb.....	57

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro hodnocení poradenských služeb	48
Příloha 2: Analýza výsledků dotazníkového šetření	52

Seznam zkratek

BIC	Business and Innovation Centre
CTT	Centrum pro transfer technologií
ČR	Česká republika
EBN	European Business & Innovation Centre Network
EEN	Enterprise Europe Network
EU	Evropská unie
FEACO	Evropského sdružení národních asociací
IC	Inovační centrum
ICMCI	International Council of Management Consulting Institutes
ICT	Informační a komunikační technologie
KIBS	Knowledge-intensive business services
MSP	Malé a střední podniky
NP VaVaI	Národní politika výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009 – 2015
NRP	Národního registru poradců
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
PI	Podnikatelský inkubátor
PS	Poradenské služby
RIPI	Regionální informační a poradenská infrastruktura
VaV	Výzkum a vývoj
VaVaI	Výzkum, vývoj a inovace
VTP	Vědeckotechnický park

1 Úvodem

Tato studie, vypracovaná v rámci veřejné zakázky Úřadu vlády „Analýzy a podklady pro realizaci a aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací“, posuzuje dostupnost, kvalitu a způsob podpory poradenských služeb, které mohou využít podniky v Česku pro rozvoj svých inovačních aktivit a transfer výsledků výzkumu a vývoje (VaV) do praxe.

Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky pro léta 2009 – 2015 (NP VaVaI) v opatření A 4-9 ukládá „podporovat rozvoj kvalitních poradenských služeb, které směřují k posílení výzkumných, vývojových a inovačních aktivit v podnicích a využívání výsledků výzkumu a vývoje v praxi“. Zvyšování dostupnosti specializovaných poradenských služeb pro malé a střední podniky (MSP) má podle NP VaVaI doprovázet rozšiřování inovační infrastruktury a zlepšovat tak podmínky pro realizaci VaV, transfer poznatků a zavádění inovací.

Poradenské služby jsou v současnosti podporovány z veřejných prostředků s využitím třech hlavních nástrojů:

- Programu Poradenství (v rámci Operačního programu Podnikání a inovace – OPPI), jenž umožňuje MSP čerpat dotace na služby poradců, které si mohou samy vybrat vzhledem k individualitě své podnikatelské činnosti či zamýšlené oblasti inovace.
- Inovačních infrastruktur (vědeckotechnických parků, inovačních center, podnikatelských inkubátorů apod.), které poskytují poradenské služby svým klientům za specifických podmínek. Rozvoj a činnost těchto prvků inovační infrastruktury jsou podporovány programem Prosperita (OPPI).
- Organizací sdružených v sítích jako například Enterprise Europe Network (EEN) ČR, která je součástí celoevropské sítě zaměřené na poskytování podpůrných služeb a informací pro rozvoj inovačního podnikání.

K cílům studie se řadí zejména

- posouzení role poradenských služeb orientovaných na posílení znalostních aktivit v podnicích a možností jejich podpory;
- srovnání přístupu k podpoře poradenských služeb v Česku s příklady relevantních zahraničních praxí a odvození klíčových charakteristik této podpory;
- hodnocení dostupnosti, charakteristik a dopadů poradenských služeb v Česku poskytovaných s využitím dotazníkového šetření mezi jejich uživateli;
- návrh doporučení směřujících k systému podpory poradenských služeb, které budou uspokojovat a dále rozšiřovat poptávku uživatelů.

Od výše uvedených cílů se odvíjí struktura dokumentu. Po úvodní anotaci zaměření a obsahu studie následuje obecná charakteristika poradenských služeb, diskuze jejich role v ekonomice a odůvodnění veřejné podpory. Třetí oddíl je věnován přehledu způsobů veřejné podpory poradenských služeb v zahraničí, doplněny jsou rovněž ukázky vybraných nástrojů a implikace pro nastavení podpory v Česku. Čtvrtá kapitola obsahuje přehled hlavních způsobů poskytování poradenských služeb v Česku, včetně výsledků hodnocení jejich dostupnosti, úrovně a dopadů. Na závěr jsou uvedena doporučení pro další rozvoj podpory poradenských služeb v Česku.

2 Charakteristika a význam poradenských služeb

2.1 Vymezení a podstata poradenských služeb

Poradenské služby, v širším pohledu však celá skupina aktivit řadících se mezi tzv. knowledge-intensive business services (KIBS), se vyznačují dvojím vztahem k inovacím – vedle vlastních inovací podporují inovační aktivity dalších subjektů. KIBS představují vysoce dynamickou oblast ekonomických aktivit, jejíž vymezení a další dělení se často mění¹. Vedle využívání expertních znalostí je důležitým znakem také charakter procesu poskytování služeb, který je v mnoha ohledech odlišný od osobních nebo veřejných služeb (Koch, Stahlecker 2006).

V souladu se zadáním se studie dále soustředí na situaci, kdy jsou externí podnikatelské služby využívány k doplnění interních kapacit clientské firmy, konkrétně se může jednat o výzkumné a vývojové služby (často využívané například farmaceutickými firmami), testování, služby v oblasti designu, školení pro využití nových technologických řešení nebo zefektivnění procesů a zejména poradenské služby přinášející do podniku nová technologická, procesní, organizační nebo marketingová řešení.

Poskytovatelé poradenských služeb obvykle dodávají komplexní řešení, dílčí aktivity mohou mít povahu (Miles 2007)

- informační – poskytují informace o prostředí, ve kterém firma funguje (marketingové analýzy, přehled regulativ, vyhledávání perspektivních oborů);
- diagnostickou – pomáhají klientovi definovat podstatu problému;
- manažerskou – hodnotící a navrhující možná řešení pro klienta (prioritizace činností, doporučení redukcující riziko při zavádění nového řešení);
- facilitační – pomoc s implementací nového řešení (školení doplňující technologické inovace);
- outsourcingu – umožňuje soustředit interní kapacity firmy na jádrové aktivity.

Zejména technologicky orientované podnikatelské služby přináší často velmi specializované řešení, šité na míru potřebám klienta (Hipp et al. 2000). Poradenská firma má možnost dosáhnout na lokálně či oborově specifické znalosti, sama přináší kompetence vázané na procesní nebo organizační prvky. Mimoto poradenské firmy často integrují znalosti z rozdílných prostředí, které následně adaptují na požadavky konkrétního klienta (Strambach 2001). Nestandardní služby vyžadují frekventovanou výměnu informací mezi dodavatelem a jeho klientem. Prvořadý faktor úspěšného kontraktu představuje kvalita komunikace s klientem, prezentace firmy a zajištění informačních toků. Nehmotná povaha produktů tvořících portfolio poradenských firem naráží na mezery v ochraně práv duševního vlastnictví – úspěšné koncepty jsou rychle a frekventovaně kopírované. Proto se inovační snahy poradenských firem soustředí hlavně na procesní a back-office aktivity, které nejsou bezprostředně viditelné, a tudíž obtížněji imitovatelné (Tether, Hipp 2002).

Sdílení informací působí zároveň jako určitý stabilizátor, který při opakovaných zakázkách zvyhodňuje stávající poskytovatele. Klienti pohybující se na větším trhu mohou díky širším zkušenostem lépe zhodnotit úroveň poskytovaných služeb. Zvláště menší konzultantské firmy na druhou stranu mohou těžit z (oborově) specifických kompetencí a znalostí lokálního prostředí (Wood 2006).

¹ v systému třídění odvětví jsou KIBS obvykle vymezovány jako NACE 72.1 – 72.6, 73, 74.1 – 74.4

2.2 Role poradenských služeb v ekonomice

Dynamický vývoj KIBS odráží potřebu využívat při inovacích znalosti jdoucí napříč obory. Posílení role externě dodávaných služeb je vyvoláno v první řadě rostoucí poptávkou reflektující změny ve způsobu, kterým podniky řídí své aktivity. Koncentrace na jádrové aktivity vede k silnější potřebě hledat odborné znalosti mimo vlastní firmu. Tento trend je navíc podpořen nutností reagovat na rychlé změny vnějšího prostředí a technologický pokrok. Poradenské společnosti často nabízejí strategicky významné technologické a organizační znalosti, na které bez asistence konzultanta klient není schopný dosáhnout (Wood 2002). V případě MSP do vztahu poskytovatele služeb a klienta nezřídka vstupují ještě zprostředkovatelé, kteří informačně propojují obě strany.

Důležitou otázkou je také pak členění poradenských služeb dané sektorem, velikostí a dalšími charakteristikami poptávajících firem. Při hodnocení dostupnosti je dále třeba brát v úvahu také rozsah území, které konzultantské společnosti obsluhují. Firmy v počátečních stádiích rozvoje čerpají zejména z regionálních zdrojů, poskytování poradenských služeb je navíc z velké části interaktivní proces, blízkost² poskytovatele a klienta v inovačním systému očividně představuje faktor, o kterém je třeba v souvislosti s nastavením systému podpory uvažovat (Koch, Stahlecker 2006).

Současné přístupy (mj. OECD 2004) poukazují na skutečnost, že inovace zaváděné podniky jsou výsledkem propojení různých typů znalostí interní i externí povahy. Externí znalosti přichází do podniků prostřednictvím mnoha kanálů, které mají často charakter netržních vztahů – statických (transfer „hotových“ informací) nebo dynamických (interaktivní proces učení a spoluvytváření znalostí). Znalostní toky mají však většinou podobu kombinace ideálních typů shrnutých v tabulce 1. Mezi klienty KIBS patří častěji větší a déle fungující podniky, u kterých rostoucí provázanost problémů přesahuje vnitřní kompetence, a existují zdroje na nákup externích služeb. Vedle toho se etablované podniky věnují jasně vymezenému portfoliu činností a outsourcing nejádrových aktivit je výsledkem strategického manažerského rozhodnutí.

Tabulka 1: Typy vazeb při výměně znalostí

Typ externích zdrojů znalostí	Typ výměny znalostí	
	Statická (transfer znalostí)	Dynamická (vzájemné učení)
Akteři poskytující znalosti skrze formální tržní vztahy	Obchodní vztahy (nákup standardizovaných znalostí)	Úzká, dlouhotrvající interakce mezi klientem a KIBS firmou nebo výzkumnou organizací
Akteři poskytující znalosti zdarma skrze neformální vztahy	Znalostní spillover (hotové znalosti související s pohybem lidí a zboží nebo pozorování ostatních)	Neformální síť (četná a dlouhotrvající spolupráce mezi vybranými partnery, kde kolektivní učení vzniká jako vedlejší produkt tržních vztahů)

Zdroj: upraveno dle Tödtling et al. (2006)

Údaje hlavních britských konzultačních firem ukazují, že jejich zákazníky představují zejména privátní firmy v sektoru služeb, nejčastěji finančnictví, maloobchodě a distribuci. Strojírenství nebo veřejný sektor jsou též významné, avšak výrazně méně než zmíněná odvětví. Privátní firmy ze sektoru služeb jsou nejčastějšími klienty, neboť musí rychle reagovat na změny dané vnějším prostředím a trhem, výrazně méně na změny v technologiích. Malé konzultantské firmy se častěji specializují, jsou upřednostňovány

² „znalosti překonávají chodby a ulice snadněji než kontinenty a oceány“ (Feldman 1994, s. 2)

klienty s dřívějšími zkušenostmi s využíváním externího poradenství, a to také proto, že jsou levnější. Na druhou stranu, pokud klient hledá přístup k mezinárodním standardům a praktikám, volí větší konzultantské společnosti nebo vyzkoušené specializované (i menší) poradce. V případě strojírenských podniků mají inovace více technický charakter, jsou z větší části generované s využitím vnitřních zdrojů a zapojením externích subjektů v mantinelech striktně vymezených právy duševního vlastnictví. Specializované konzultantské firmy proto bývají úzce svázané s dominantním klientem v jejich sektoru.

MSP čelí obtížím daným náklady a časem potřebným k zapojení se, převahou krátkodobých priorit nad těmi dlouhodobými a nezávislými postoji podnikatelů a manažerů. V mnoha evropských zemích byly ustaveny agentury poskytující poradenské služby na nekomerční bázi se soustředící zejména na MSP. Konzultační firma poptávaná klientem z řad MSP má často lokální původ. To je rozdíl oproti velkým korporátním klientům, kteří na původ konzultanta nehledí (Wood 2002). Přestože jsou konzultantské služby poskytovány lokálně, jejich kvalita stále více závisí na přístupu k národním a mezinárodním standardům v tomto odvětví, včetně nejnovějších inovací (Wood 2006).

Nehmotná povaha služeb ztěžuje možnost jasného vyjádření a ohodnocení přidané hodnoty, která je se službou spojena – ať už na straně poskytovatele (hodnota výstupu), tak na straně příjemce (dopad služby na jeho ekonomické aktivity). Přesné posouzení toho, do jaké míry externí poradenské služby ovlivňují inovační aktivity svých klientů, je přirozeně obtížné, stejně jako určit, který typ klientů bude s větší pravděpodobností z těchto služeb těžit.

Poradenské služby nejsou nikdy výhradně zodpovědné za konkrétní výsledky. Ty závisí na tom, jak klient adaptuje procesy uvnitř podniku na vyvolané změny. Kvalitní poradenství významně podporuje schopnost klienta adaptovat se, výsledné přínosy zásadně závisí na interakci klienta a konzultanta. Výsledek má pak jednu z následujících tří základních forem:

- Řešení umožňující koncentrovat uvolněné podnikové zdroje na jádrové aktivity prostřednictvím přenesení vybraných úloh na specializované externí dodavatele.
- Řešení zprostředkující klientovi nové řešení vyvinuté jinou firmou, v jiném sektoru nebo v jiné zemi, ovšem plně vyhovující potřebám klienta - schopnost poradenské firmy aplikovat zkušenosti v nových okolnostech.
- Na míru vyvinuté řešení, obvykle v oblasti netechnických inovací. Produktové a procesní změny bývají méně časté, neboť patří spíše mezi kompetence klienta.

2.3 Veřejná podpora poradenských služeb

Rozvoj špičkových podnikatelských podpůrných služeb byl Evropskou komisí označen jako priorita již v roce 2001 (EC 2001). Cílem bylo vybudovat soubor politik pomáhajících podnikům rozvíjet jejich aktivity a reagovat efektivně na přicházející výzvy, a to nepřímo skrze podpůrné podnikatelské služby (Bellini 2006). Veřejná podpora podnikatelských služeb je odpovědí na kombinaci tržního selhání existujícího na straně nabídky i poptávky. Privátní poskytovatelé poradenských služeb jsou orientováni na velké podniky, MSP jsou vnímány jako problematičtí klienti, s větší mírou rizika a přinášející omezený zisk. MSP potřebují častěji externí podporu než velké firmy, zároveň jsou ale méně schopné efektivně poskytnutou podporu využít. MSP mají problém přesně specifikovat své potřeby a v mnoha případech jsou celkově méně otevřeni externímu poradenství vzhledem k osobnímu vztahu k vlastněnému podniku (Bellini 2006).

Kritickou fází, která předchází využití poradenských služeb, je výběr jejich dodavatele. K tomu je možné využít řadu metod. Ukazuje se, že MSP spíše než hledání optimálního poskytovatele upřednostňují první uspokojivou nabídku (Gallouj, Weinstein 1997). Jako signál kvality, který může významně redukovat nejistotu, poslouží například certifikace poradenské firmy, její členství v profesní asociaci, doporučení třetí strany nebo komentáře v odborných periodikách. Není možné jednoduše ustavit příklady dobré praxe pro mechanismus výběru konzultanta, neboť očekávaná řešení i vztah mezi dodavatelem a klientem mají individuální charakter.

Ústřední role vztahu poskytovatele a klienta má další implikace – zvyšuje povědomí o poradenských službách a ovlivňuje jejich pozdější využívání. U řady podniků se totiž jedná o první zkušenost s využitím externích znalostí. Adicionalita veřejné podpory má dvě roviny – adicionalita podpůrné politiky ve smyslu nárůstu poptávky po podnikatelských podpůrných službách a adicionalita politiky v podobě dopadu na výkonnost clientského podniku, jeho inovační aktivity, tržní podíl a podobně (Bellini 2006).

Využití poradenských služeb i přes veřejnou podporu nikdy není zcela zdarma, příjemci vždy hradí část nákladů a nesou rovněž část zodpovědnosti za dosažené výsledky. Podpůrné služby jsou vždy závislé na kontextu, ve kterém jsou poskytovány. Musí být tedy vysoce konkrétní a cílené na potřeby klienta. Nutné je rovněž brát v úvahu řadu vedlejších faktorů, které výsledné hodnoty indikátorů (např. zisku) mohou ovlivnit. Jednou z nejučenějších snah o hodnocení podpůrných politik byla iniciativa Business Link ve Velké Británii (více Bennett, Robson 2003).

2.4 Shrnutí

Poradenské služby, jako služby poskytující expertní znalosti významně podporují inovační aktivity firem. Jsou využívány zejména k posílení interních kapacit podniku v širokém spektru služeb, přinášejí do firem nová technologická, procesní, organizační nebo marketingová řešení. Ačkoliv poradenské služby nemohou zaručit konkrétní výsledky, je kvalitní poradenství významnou podporou pro klienta při hledání příležitostí pro inovace a jejich praktické realizaci. Rozvoj KIBS reflektuje rostoucí potřebu firem využívat v inovačním procesu externí znalosti z celé řady oborů. Zájem o tento typ služeb je podmíněn i změnami v ekonomice, technologickým pokrokem a potřebou strategických změn. Nejvýznamnějšími klienty KIBS byli doposud zejména velké firmy, které řeší komplexní problémy a zároveň disponují zdroji na nákup služeb. MSP často také nedisponují interními zdroji pro návrh inovačních řešení, zároveň ale kvůli nedostatku zdrojů (finančních i časových) musí při využití externího poradenství spoléhat na veřejnou podporu. Proto byly v řadě zemí zřízeny agentury poskytující poradenské služby na nekomerční bázi dostupné pro MSP nebo grantová schémata umožňující zvýhodněný nákup poradenských služeb.

3 Zahraniční praxe

3.1 Přehled způsobů poskytování poradenských služeb

Podpora poradenských služeb zejména pro MSP je napříč evropskými státy běžnou aktivitou (obrázek 1), kterou se jednotlivé země prostřednictvím vlastních specifických programů snaží zvyšovat konkurenceschopnost soukromého sektoru. I když se systémy této podpory napříč zeměmi liší, jednotlivé programy a iniciativy jsou v řadě aspektů podobné. Lze identifikovat několik odlišných aktivit (a jejich kombinací), které byly pro podporu poradenských služeb v jednotlivých zemích zvoleny (tabulka 2).

Prvním a zcela základním rozlišením je typ podpory, který je poskytován. Existují dva, zcela odlišné přístupy.

- První přístup, který je častější a obvykle funguje v zemích, kde jsou poradenské služby podporovány dlouhodobě, je volba programu či iniciativy, na jehož základě jsou přímo poskytovány různými formami poradenské služby.
- Druhým přístupem pak je zřízení programu, který alokuje finanční prostředky jednotlivým subjektům na konkrétní projekty a nákup poradenských služeb. Některé programy, či opatření jsou také zaměřeny na obecné zvýšení povědomí (propagace, informační kampaně) o poskytovaných poradenských službách a o jejich přínosu pro MSP.

Nicméně i tyto dva přístupy jsou kombinovány (Francie), případně v některých zemích existují souběžně dva rozdílné programy, které představují oba popsané přístupy podpory (Malta).

Přímé poskytování poradenských služeb má celou řadu podob. A často se také jedná o jejich kombinaci (obrázek 1). Nejjednodušším způsobem je poskytování informačních služeb prostřednictvím speciálních informačních portálů a komunikačních platform (např. Velká Británie, Finsko). Tyto služby jsou také zpravidla poskytovány zdarma. Informační platformy obsahují i celou řadu doplňkových informací jako jsou kontakty na firmy v sektoru nebo na organizace spolupracující s podniky se zájmem o inovační aktivity. Informační platformy zpravidla doplňují služby informačních a inovačních center, která jsou další formou poskytování poradenských služeb (např. Slovinsko, Francie). Centra obvykle tvoří regionální síť se službami odborného poradenství poskytovaného prostřednictvím kvalifikovaných poradců v oblasti inovačního managementu. Ve Francii je síť poradenských center zřizována i v rámci již existujících např. výzkumných institucí, naopak ve Velké Británii nebo Slovinsku byla za tímto účelem zřízena speciální centra a vznikla tak nová fyzická infrastruktura pro poradenské služby.

Šíře poskytovaných služeb poradci se v jednotlivých programech liší. Obvykle poskytují obecné poradenství firmám, zajišťují poradenství pro transfer technologií mezi jednotlivými firmami i mezi firmami a výzkumnými organizacemi, zprostředkovávají různé kontakty. Někteří poradci s firmami spolupracují dlouhodobě a pomáhají najít optimální řešení v otázkách implementace technologií, zvláštního inovačního plánu atp. Poradenské služby tohoto typu jsou v některých případech poskytovány zdarma, avšak obvyklá je alespoň částečná finanční spoluúčast firem. Finančně bývají zvýhodněny zejména velmi malé a malé firmy. Služby poskytované v poradenských centrech jsou obvykle určeny pro MSP, tedy pro firmy do 250 zaměstnanců. Programy podpory poradenských služeb a právě poradenská centra také v případě Nizozemska nebo Polska zprostředkovávají kontakty mezi firmami a podporují síťování podnikatelů a organizací. Cílem takové iniciativy je zvýšit transfer znalostí a zvýšení jejich aplikace v praxi.

Druhý přístup k poskytování podpory, tedy alokace finančních prostředků prostřednictvím grantů na nákup služeb zvolilo například Německo či Malta. Tato forma je obvykle nastavena tak, že je poskytován grant na podporu nejen nákupu poradenství, ale i na konkrétní aplikačně zaměřené inovační projekty a na projekty zaměřené na rozšíření inovační kapacity firem.

Tabulka 2: Příklady programů a opatření ve vybraných zemích Evropské unie

ONE-stop-shops (VEM), Slovinsko	
Forma	lokální informační centra (VEM points)
Popis poskytované podpory	kvalifikovaní poradci ve 32 centrech poskytující diagnostiku a obecné poradenství firmám, zajišťují registraci podniků, změnu statusu firmy, podporují aktivity podniků na místní úrovni, provozují propagační aktivity
Cíle	cílem je podnítit podnikatelskou aktivitu a zvýšit kvalitu služeb poskytovaných podnikatelům
Způsob financování	odpovědnou institucí je Veřejná Agentura pro Podnikání a Zahraniční investice (PAEFi)
Období	od 2006
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (Central Innovation Programme for SMEs - ZIM), Německo	
Forma	program, který prostřednictvím grantů na aplikačně zaměřené VaV projekty, podporuje rozšiřování inovační kapacity MSP
Popis poskytované podpory	ZIM se skládá z modulů ZIM-KOOP pro kooperativní projekty firem a RIS; ZIM-NEMO pro síťové projekty inovativních MSP; ZIM-SOLO pro projekty jednotlivých firem
Cíle	cílem je podpořit investice MSP do vlastního výzkumu, podpora transferu technologií a podpora dlouhodobé spolupráce výzkumných institucí a firem
Způsob financování	hrazení nákladů na projekt až do výše 50 % v závislosti na velikosti MSP a lokalizaci, projekt je finančně podpořen pouze v případě, že prokazatelně překoná své dosavadní technologie, procesy, služby nebo produkty
Období	2008 - 2013
Yritys-Suomi online service (Enterprise Finland), Finsko	
Forma	online poradenství pro podnikatele hledající pomoc při zakládání, rozšiřování a rozvoji podnikání
Popis poskytované podpory	poskytují informace o více než 100 organizacích a jejich službách, každá z nich má svou vlastní webovou stránku, speciální sekce jsou vyčleněny pro začínající podnikatele, ženy podnikatelky atp., web obsahuje kontaktní údaje 2000 organizací a adresář služeb
Cíle	cílem je zlepšit přístup MSP k informacím
Způsob financování	zodpovědnou organizací za provoz webu je Ministerstvo obchodu a průmyslu a služby jsou poskytovány SME Foundation
Období	od 2006
Business Link, Velká Británie	
Forma	online one-stop služba pro podnikatele
Popis poskytované podpory	business link operátoři nabízí zdarma konzultace, zprostředkování relevantních služeb a partnerů z veřejné, dobrovolnické i soukromé sféry
Cíle	navazuje na priority národní politiky, cílem je zlepšit konkurenceschopnost MSP skrze přístup ke komplexní podnikatelské podpoře, informacím a poradenství; podpora technologického transferu, inovačního managementu, tvorby inovačního klimatu
Způsob financování	devět regionálních rozvojových agentur zřizuje a financuje Business Link lokálně prostřednictvím jednoho nebo více operátorů, národně koordinováno BIS, poradenství je poskytováno zdarma online, telefonicky nebo face-to-face
Období	od 1994

Guidance technologique (Technological Advisors), Belgie - Valonsko

Forma	poradenské služby v rámci veřejných certifikovaných výzkumných center (tzv. kolektivní výzkumná centra)
Popis poskytované podpory	sektorově oddělené výzkumné organizace, které jsou založeny na smluvním výzkumu pro firmy z celého sektoru, technologičtí poradci zprostředkovávají kontakt mezi firmami a výzkumníky, pomáhají firmám najít vlastní řešení v otázkách nových technologií
Cíle	hlavním cílem je podpořit inovativní podnikání formou poskytování odborného poradenství v oblasti nejnovějších technologií; transfer znalostí, využití IPR
Způsob financování	centra jsou řízena Ministerstvem pro ekonomiku, zaměstnanost a výzkum, služba je částečně zpoplatněna, kolektivní centra jsou financována jako výzkumné organizace podle zákona o financování výzkumu, celkový rozpočet 50 mil. Eur, v roce 2010 1,55 mil. Eur
Období	od 1990

Innovation Agents, Dánsko

Forma	tzv. regionální inovační agenti vyhledávají MSP, které mají potenciál k rozvoji inovačních aktivit a poskytují jim inovační šeky na implementaci inovačních procesů
Popis poskytované podpory	agenti aktivně oslovují firmy pro poskytnutí inovačního šeku a dále na jeho realizaci s firmou spolupracují, poskytují jim poradenství, analyzují rozvojové možnosti, identifikují vhodné potenciální partnery, pomáhají vybírat specifický projekt
Cíle	cílem je podpořit inovační aktivity firem a transfer znalostí
Způsob financování	program financuje Ministerstvo pro vědu, technologie a inovace, podpora MSP s 10 - 250 zaměstnanci, není poskytována přímá finanční podpora, ale podpora formou tzv. inovačního šeku, realizace formou otevřených výzev bez termínů, celkový rozpočet programu je 4 mil. Eur, v r. 2010 byl rozpočet 1,34 mil. Eur
Období	-

Syntens, Nizozemsko

Forma	síť 15 center (tj. 270 poradců)
Popis poskytované podpory	centra poskytují podporu a poradenství MSP při tvorbě inovačního akčního plánu - tedy aplikaci technologické znalosti šité na míru, centra spolupracují s celou řadou dalších organizací
Cíle	cílem je zvýšit aplikaci nových znalostí v praxi malých firem
Způsob financování	centra jsou financována Ministerstvem hospodářství, zemědělství a inovací, předseda dozorčí rady Syntens je ministr, celkový rozpočet je 33 mil. Eur
Období	od 1998, bude ukončeno 2014

Assistant-1, Litva

Forma	součástí OP - opatření na podporu veřejných poskytovatelů služeb ve smyslu zvýšení kvality samotných služeb a informací dosud poskytovaným MSP
Popis poskytované podpory	rozvoj veřejných informačních portálů, rozvoj a šíření veřejného informačního materiálu a organizací plus koordinace těchto aktivit, podpora rozvoje poradenství a další nepřímé podpory MSP
Cíle	cílem je zlepšení vitality existujících firem a podpora transferu znalostí, podpora inovačního managementu a poradenských služeb
Způsob financování	celkový rozpočet 2,89 mil. Eur z OP Ekonomický růst, prioritní osa 2, administrován Litevskou agenturou pro podporu podnikání
Období	2009 - 2013

Flemish Cooperative Innovation Network (VIS), Belgie - Vlámko

Forma	inovační síť spolupráce zprostředkujících organizací, které podporují technologickou inovaci ve firmách, VIS je založen na nelineárním procesu tvorby inovací a konceptu otevřených inovací
Popis poskytované podpory	VIS má 4 komponenty: VIS kolektivní výzkum - podpora znalostí a rozvoje kompetencí firem, VIS technologický rozvoj - síť expertů zprostředkovávající externí znalosti pro MSP, TIS (Technological Innovation Stimulation) - spolupráce na rozvoji inovací, které řeší sdílené problémy (např. růst cen pohonných hmot), New VIS projects - implementace výsledků výzkumu v kolektivu firem
Cíle	podpora inovačního managementu, podpora technologického transferu, PPP, poradenství
Způsob financování	účastnit se mohou certifikovaná kolektivní výzkumná centra, konsorcia min. 10 firem, organizace reprezentující skupinu firem, financování na základě výzev a grantů
Období	-

Manufacturing Advisory Service (MAS), Velká Británie

Forma	síť regionálních center pro podporu zpracovatelského průmyslu poskytující poradenství a expertní služby
Popis poskytované podpory	praktická pomoc a asistence při technologickém transferu, rozvoji výrobních postupů atd., MAS naplňuje část Státní výrobní strategie (2002)
Cíle	podpora inovačního managementu, znalostního a technologického transferu, podpora organizačních inovací
Způsob financování	částečně financováno BIS (Department for Business, Innovation and Skills) a devíti regionálními rozvojovými agenturami, MAS kryje až 50 % nákladů na expertní poradenství, celkový rozpočet je 97 mil. Eur
Období	-

Podpora sítím zprostředkujícím organizacím poskytujícím inovační služby na národní úrovni, Polsko

Forma	poradenská centra, která mají podporovat síťování firem
Popis poskytované podpory	poskytují komplexní poradenství a asistenci při transferu znalostí a technologií
Cíle	cílem opatření je usnadnit podnikatelům a inovativním firmám přístup ke komplexním službám pro podporu podnikání
Způsob financování	administrující institucí je Polská agentura pro rozvoj podnikání, opatření existuje v rámci OP Inovační ekonomika, celkový rozpočet je 65,7 mil. Eur, v r. 2011 byl rozpočet 9,38 mil. Eur
Období	2007 - 2013

Innovation Actions Grant Scheme Innovation (InnovAct), Malta

Forma	krátkodobé (max. dvouleté) grantové projekty zaměřené na aplikaci organizačních a produktových inovací
Popis poskytované podpory	granty jsou přidělovány na základě výzev, které vypisuje Malta Enterprise, ME řídí dva programy Innovation Action Grant - IA Environment a IA Innovation
Cíle	opatření se implementují cíle PO Znalosti a Inovace OP I a opatření Národního reformního programu 2008 - 2010, cílem je zvýšit celkový počet MSP, které přivádějí na trh nové produkty a podpořit inovativní procesy na lokální úrovni, dále podpora inovací ve službách
Způsob financování	celkový rozpočet je 4,5 mil. Eur, v r. 2011 1,17 mil. Eur
Období	2007 - 2013

Business Advisory Services, Malta

Forma	standardizované poradenské služby pro podporu rozvoje konkurenceschopnosti firem a implementace inovativních procesů a technik v podnikání
Popis poskytované podpory	poradenské služby se dělí na čtyři kategorie: mezinárodní poradenské služby pro zvýšení konkurenceschopnosti (zahrnuje i průzkum trhu), inovační poradenské služby, poradenství v obecném rozvoji firmy, poradenství pro start-ups
Cíle	cílem je podpořit existující firmy při změně priorit v měnící se ekonomice, podpora organizačních inovací, cílovým sektorem jsou inovativní sektory s vysokou přidanou hodnotou
Způsob financování	rozpočet v r. 2010 150 tis. Eur
Období	-

Technological Development Networks, Francie

Forma	síť poradců v centrech, která jsou zřizována regionálními rozvojovými agenturami nebo jinými existujícími organizacemi, databáze poradců je vedena na portálu Techno
Popis poskytované podpory	vyhledávají firmy, které nikdy nespolupracovaly s veřejnými výzkumnými institucemi a pokud je objevena relevantní příležitost je firmě nabídnuta služba, ve které může získat MSP prostředky až do výše 80 % nákladů na inovační projekt
Cíle	cílem je přímá podpora podnikového výzkumu, podpora organizačních inovací, inovační management a poradenství
Způsob financování	celkový rozpočet 45 mil. Eur, 2009 7 mil. Eur
Období	od 1994

Zdroj: autoři

Obrázek 1: Systém poradenských služeb ve vybraných zemích Evropské unie

Země	Název iniciativy/programu	Poradci	On-line služba	Face-to-face služby	Fyzická infrastruktura (poradenská centra)	Granty na vlastní RDI projekty MSP	Služby zdarma
Belgie, Valonsko	Guidance technologique (Technological Advisors)	✓		✓	✓		
Belgie, Vlámsko	Flemish Cooperative Innovation Network			✓	✓	✓	
Dánsko	Innovation Agents	✓		✓		✓	✓
Finsko	Yritys-Suomi online service (Enterprise Finland)	✓	✓				✓
Francie	Technological Development Networks	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Litva	Assistant-1		✓				
Malta	InnovAct					✓	
Malta	Business Advisory Services	✓		✓			✓
Německo	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)					✓	
Nizozemsko	Syntens	✓		✓	✓		✓
Polsko	Podpora sítím zprostředkujících organizací poskytujícím inov. služby na nář. úrovni	✓		✓	✓		✓
Slovinsko	ONE-stop-shops (VEM)	✓		✓	✓		✓
Velká Británie	Business Link	✓	✓	✓			✓
Velká Británie	Manufacturing Advisory Service (MAS)	✓		✓	✓		

Zdroj: autoři

3.2 Ukázky vybraných nástrojů na podporu poradenských služeb

Evropská komise ve své publikaci Helping businesses grow: A „good practice guide“ for business support organisations (EC 2002b) popisuje hlavní trendy v rozvoji poradenských služeb a doplňuje je o příklady dobrých praxí z vybraných evropských zemí. Identifikované trendy se soustředí do následujících oblastí:

- Integrované podpůrné služby – Poskytovatelé podpůrných služeb přechází od konceptu one-stop-shop (široká nabídka dílčích služeb) k logické integraci spektra služeb v závislosti na strategických potřebách klienta. Enterprise Ireland (www.enterprise-ireland.com) počínaje rokem 1998 převzala funkce tří dřívějších agentur s cílem nabízet MSP integrované služby. Důraz je přitom kladen také na proces implementace řešení a současný rozvoj interních kompetencí firmy, nikoliv pouze dodání hotového produktu.
- Služby cílené na vybrané typy MSP – Komplexní služby neznamenají uniformitu v jejich poskytování. Technologisk Innovation (www.sdti.dk/tekinno) funguje jako obdoba podnikatelských inkubátorů, která napříč Dánskem pomáhá podnikatelům

založit a rychle rozvíjet jejich firmy. Zmíněná podpora je úzce zaměřena vždy na vybraný segment (podle stádia vývoje apod.).

- Business intelligence – Podpůrné organizace by měly rozšiřovat užití business intelligence jako techniky pro posílení konkurenceschopnosti především u rychle rostoucích high-tech podniků.
- Přizpůsobení online informačních služeb potřebám MSP – Lepší přístup k potřebným informacím prostřednictvím strukturovaných informačních zdrojů přístupných přes internet – viz švédský projekt SME-link (www.smelink.se).
- Evaluace podpůrných služeb – Vytváření špičkových podnikatelských služeb vyžaduje kontinuální hodnocení jejich kvality, například formou každoročního šetření mezi klienty a hodnocení dopadů využitých služeb na jejich výkonnost - viz švédská agentura ALMI (www.almi.se).
- Propojení národního technologického trhu – Podpora technologických podniků musí brát v úvahu internacionalizaci jejich aktivit a přeshraniční vazby, které podniky využívají. Fraunhofer, vedoucí německá instituce v oblasti aplikovaného výzkumu, udržuje databázi dalších 56 subjektů a je tak schopná zprostředkovat klientům nejmodernější dostupná řešení (www.teg.fhg.de).

3.3 Poradenské služby v zemích Evropské unie

Dostupnost a využívání podpůrných služeb

V roce 2002 zpracovala Evropská komise rozsáhlou studii s názvem Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses (EC 2002a). Prezentované výsledky jsou shrnutím údajů o 335 službách využívaných 1 200 mikro a malými podniky ze zemí EU.

Zvýšení povědomí o důležitosti a dostupnosti podpůrných služeb mezi podnikateli je považováno za jednu z důležitých výzev. Mikro a malé podniky v EU jsou spoře informované o existenci a dostupnosti podpůrných služeb – vyplývá to z vyjádření tří čtvrtin respondentů. Hledání informací představuje pro tyto subjekty přílišnou časovou zátěž, s klesající velikostí podniku se přitom tento vztah posiluje. Dále fungující subjekty disponují obvykle větším přehledem o nabídce podpůrných služeb. Na straně nabídky přispívá tomuto stavu nízká viditelnost poradenských firem a jejich produktů.

Povědomí o nabídce podpůrných služeb ovlivňují dva hlavní faktory – efektivita propagace a organizace kontaktních bodů:

- Třetina z podniků uvádí jako vhodné médium pro oslovování internet. Prezentované nabídky však musí být jasně strukturované a široce propagované. V případě, že podnik aktivně hledá poskytovatele externích služeb, primárním faktorem při jeho rozhodování je doporučení třetí strany.
- Druhý z faktorů – organizace kontaktních bodů – souvisí s tendencí podniků hledat podpůrné služby v blízkém okolí. Pouze třetina z mikro a malých podniků uvedla, že by uvažovala o návštěvě poskytovatele na národní úrovni. Politika snažící se o decentralizované rozmístění kontaktních bodů se tedy jeví jako správná.

Poskytovatelé, kteří jsou aktivní v oblasti poradenství, ve většině případů také nabízejí široké spektrum dalších podpůrných podnikatelských služeb (tzv. one-stop-shop system, případně integrující jednotlivé služby do komplexních balíčků). Předmět služby samotné se nezdá být hlavním důvodem pro jejich omezené využívání mikro a malými podniky –

pouze 18 % podniků, které využily podpůrných služeb, vyjádřilo nespokojenost s jejich obsahem nebo relevancí.

Některé typy služeb označit za důležitější než ostatní. Mezi evropskými mikro a malými podniky jsou nejžádanější (na stupnici 4=nejvíce – 1=nejméně)³ finanční služby (2,5), profesionální informační služby (2,5), poradenství a konzultantské služby (2,4), méně pak vzdělávací a tréninkové kurzy (1,9) a s odstupem pak poskytování prostor jako například podnikatelské inkubátory (1,3). V celoevropském pohledu se zdají být potřeby podniků v zásadě pokryty. Všeobecně nízká participace není způsobena nesouladem mezi typem nabízených a žádaných služeb.

Většina (70 %) mikro a malých podniků by ale uvítala služby cílené výhradně na podniky v jejich velikostní kategorii. V praxi se ovšem většina poskytovatelů neomezuje na vybrané podtypy MSP, obdobně je tomu i co se týče jednotlivých fází vývoje firmy. Zejména začínající podniky, podniky v úvodních fázích rozvoje a podniky v krizi jsou však považovány za cílové skupiny se specifickými potřebami.

Podpora zvyšující dostupnost relevantních typů služeb nemusí být dostatečným impulzem k jejich využívání, pokud podniky nejsou přesvědčeny o skutečné hodnotě a kvalitě těchto služeb. Společně s rostoucí viditelností podpůrných služeb je významným impulzem pro jejich frekventovanější využívání také zajištění odpovídající kvality nabízeného řešení. V některých případech mohou klienta přesvědčit i specifické metody jako interně vyvinuté standardy zajišťující stálou kvalitu. Téměř dvě třetiny z hodnocených poskytovatelů používají některý z mechanismů kontroly kvality – k nejběžnějším patří využití certifikátů či norem, pravidelná hodnocení, interní standardy nebo reference od zákazníků. Pro potenciálního klienta bez dřívějších zkušeností je přesto obtížné zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb.

Významný faktor při rozhodování o využití externích služeb představují s ním spojené finanční náklady – zejména to platí právě nejmenších podniků. I v případě, že služby je poskytována bezplatně, do rozhodování vstupuje čas potřebný k jejímu využití. S neplacenými službami je ve vnímání klientů spojeno nižší očekávání.

Výsledná spokojenost s poskytovanými službami byla mezi mikro a malými podniky poměrně vysoká – vyjádřilo se tak téměř 80 % těch firem, které využily v předchozích pěti letech externí služby. Z označených nedostatků bylo jmenováno například neúplné porozumění potřebám a očekáváním klienta nebo pochopení podstaty jejich podnikání. Vysoká spokojenost se službami však není automaticky spojena s vysokou četností jejich využívání, jak je vidět na příkladech Portugalska a Španělska, což je dáno zejména omezenou informovaností diskutovanou výše.

Implikace pro nastavení podpory - projekt IMP3rove

Projekt IMP³rove, vzniklý z iniciativy Evropské komise s cílem zkvalitnit inovační management MSP, se soustředil se na analýzu existujících příkladů dobrých praxí a vytvoření nástroje, který mohou MSP využívat pro porovnání se s jinými firmami stejné velikosti, odvětví apod., a identifikovat tak problémy, k jejichž řešení se v dalším kroku využívají externí poradenské služby (více viz INNOVA 2007). Projekt využíval holistický přístup pokrývající celé spektrum témat, zapojilo se do něj 1 500 MSP a vyústil ve vytvoření online informační platformy⁴.

³ ze šetření byly a priori vyloučeny typy čistě finančních služeb, jako je poskytování úvěrů, záruk, dotací apod.

⁴ <https://www.improve-innovation.eu/>

Identifikace příkladů dobré praxe (INNOVA 2007) se řídila čtyřmi rámcovými okruhy – rozsah poskytovaných služeb; využívané přístupy; aplikované nástroje a techniky; dopady poskytovaných služeb.

Rozsah poskytovaných služeb

Poradenské firmy se obvykle zabývají širokým spektrem služeb, MSP spíše vyžadují služby úzce zaměřené, zároveň však nejsou ochotny vynaložit na konzultační služby větší objem finančních prostředků a nemají často s poradenstvím předchozí zkušenosti. Proto postupují opatrně při výběru konzultanta.

Pokud MSP poptávají konzultantské služby, je to většinou v reakci na jasně definovaný problém, který musí být rychle vyřešen. Následkem toho není většina konzultantských aktivit orientovaná koncepčně a na dlouhodobé cíle. Na konzultanta je pohlíženo jako na experta, který přináší řešení konkrétního problému, který není MSP s využitím vlastních kapacit schopna vyřešit. Při požadavku na rychlé řešení, kdy není dostatek času pro hloubkovou analýzu, existuje prostor pro využití online hodnotících nástrojů. Podnik následně potřebuje informaci, co který poradce může nabídnout. V zemích západní Evropy je 50 % služeb v oblasti inovačního managementu financováno a částečně poskytováno vládními agenturami. Otázka však je, jakým způsobem doručit tyto informace k MSP a zajistit jejich transparentnost.

V Německu například vládní agentura nabízí důkladný inovační audit zakončený reportem a interview, kde jsou výsledky diskutovány. MSP má následně příležitost využít konzultační služby od firem napojených na agenturu s finanční podporou pokrývající 50 % ceny služeb. Obdobně nabízí diagnózu v podobě inovačního auditu rakouská organizace pro podporu podnikání. V závislosti na výsledcích je pak vybrána nejvíce vyhovující poradenská firma v regionální síti. Všechny následné služby jsou pak podporovány z veřejných zdrojů.

Porovnání potřeb MSP a portfolia poradenských firem ukázalo, že existuje značný prostor pro rozšíření nabídky služeb. Důvodem je zejména rostoucí povědomí o významu inovačního managementu mezi MSP podporované aktivitami zprostředkujících subjektů a sílící mezinárodní konkurencí. Rozdíly v poptávaných službách jsou dány také vyspělostí země. Podniky ve východní Evropě častěji nakupují nové technologie, proto jsou služby zaměřeny na jejich transfer. Naproti tomu v zemích, jako je Finsko, převažují služby cílící na otázky komercializace vyvinutých technologií a marketing.

Využívané přístupy

V současnosti využívané přístupy se nedostatečně soustředí na hmatatelné dopady, které se projeví ve zlepšení pozice klientského podniku. Stejně tak monitoring dlouhodobého pokroku bývá výjimkou. Konzultantské společnosti tak přicházejí o možnost proměnit prokazatelné výsledky v nové zakázky.

Aktivní přístup poradenských firem při získávání klientů by měl spočívat například v prezentaci výsledků případových studií a předchozích úspěšných řešení. Téměř 80 % konzultantských společností využívá přístup, kdy jsou uvedeni v databázi zprostředkovatele a ten pak jejich služby doporučuje klientům. Obě skupiny – podniky i zprostředkovatelé – by ocenily lepší informovanost o tom, jak odpovídají kompetence firmy potřebám klienta, například s využitím standardů nebo kritérií pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Většina konzultantských firem se zdráhá zavádět

standardy, neboť považují inovace a inovační management za kreativní aktivitu, která by neměla být omezena na určitý standardní formát.

Dalším z důležitých kroků je konzistentní monitorování pokroku v inovačním managementu jako důsledku využití poradenských služeb. Tento přístup však dosud není příliš běžný, konzultanti tak přichází o zpětnou vazbu a možnost zlepšovat tímto způsobem své služby. Mezi indikátory může patřit například poměr vytvořených a úspěšně implementovaných řešení. Stejným způsobem mohou být využity rovněž indikátory sledující dlouhodobé dopady, například počet komerčně úspěšných inovací, růst obrátu generovaný inovacemi apod.

Nástroje a techniky

Nástroje a techniky musí být integrované v holistickém modelu inovačního managementu. Ve většině případů měli konzultanti snahu přizpůsobovat standardní nástroje, neboť se jevily příliš obecné a nereflektovaly specifické požadavky daného odvětví. Důležité je porozumět, na které oblasti inovačního managementu je daný nástroj zaměřen a ve které fázi inovačního procesu je vhodné a nejvíce efektivní jej aplikovat.

Dopady poskytovaných služeb

V nových podnicích jsou inovace nejčastěji svázané s realizací existující myšlenky. Zde spočívají faktory úspěchu hlavně v ustavení základních podnikových procesů. Inovační management starších podniků se více soustředí na zdokonalení procesů a rozvojem nových podnikatelských modelů.

Pro úspěšnou implementaci řešení je důležité, aby obě strany (klient i poskytovatel služby) měly vzájemně vyjasněny cíle, a to včetně stanovení milníků v přípravě řešení a možných rizik. Silná podpora ze strany managementu podniku a intenzivní zapojení klienta posilují jeho kompetence pro pozdější řízení inovačního procesu. Konzultant na druhé straně musí prokázat schopnost porozumět kultuře klientského podniku a mít také základní povědomí o daném oboru a trzích, na kterých se klientský podnik pohybuje.

K měření dopadů poskytnutých služeb na obchodní výsledky podniku lze využít „tvrdé“ (monetární) i „měkké“ (subjektivní) ukazatele. Příkladem prvního typu mohou být růst obrátu, návratnost investic, růst tržního podílu, redukce nákladů prostřednictvím zefektivnění vnitřních procesů a další. Mezi měkké indikátory lze zařadit celkovou spokojenost klienta s poskytnutým řešením, počet nových zakázek uzavřených na základě doporučení dřívějšího klienta nebo rozsah kompetencí získaných klientem, které mu umožňují pracovat samostatně.

3.4 Shrnutí zahraničních praxí a možné implikace pro Česko

V zahraničí se používá celá řada metod k podpoře rozvoje služeb poskytovaných MSP. Podpora poradenských služeb a jejich konkrétní směřování jsou obvykle navázány na národní politiky, jsou dlouhodobé a doplňují tak inovační a hospodářské strategie jednotlivých zemí. Úspěšné jsou zejména ty programy, které jsou dlouhodobé a mají stabilní koncepci.

V některých zemích, podobně jako v Česku, jsou poradenské služby podporovány prostřednictvím operačních programů (Malta, Polsko), a to zejména formou výzev na podporu konkrétních projektů, případně nákup konkrétních poradenských a expertních služeb. V zahraničí je však častější podpora formou poskytování komplexních

poradenských služeb s podporou inovační infrastruktury a vzniku sítě specializovaných poradenských center. Podporována je také spolupráce a síťové projekty firem a výzkumných organizací a výsledky takových aktivit jsou v evaluacích programů hodnoceny velmi pozitivně. Je také obvyklé, že část poradenských služeb je poskytována zdarma a pokročilejší a dlouhodobé služby jsou alespoň částečně zpoplatněny samotnými příjemci služby. Jako velmi úspěšné jsou hodnoceny i aktivity, kdy specializovaní poradci (tzv. agenti) sami aktivně oslovují a vyhledávají firmy. Tento aktivní přístup v oslovování firem je založen na předpokladu, že firmy samy často nemají volnou kapacitu k tomu, aby vyhledávaly aktuální možnosti podpory v oblasti inovačního managementu. Cílovou skupinou všech typů programů jsou MSP, v některých případech jsou programy zaměřeny pouze na určitý sektor. Výběr podporovaného sektoru však musí jít ruku v ruce s hospodářskými a jinými politikami státu.

Ze zahraničních praxí tedy vyplývá, že poskytované poradenské služby by měly podléhat dlouhodobé koncepci, která by měla jasně směřovat k srozumitelně definovanému cíli širší strategie podpory konkurenceschopnosti ekonomiky. Mělo by být také zcela jasné, co je cílem konkrétní podpory a za jakých podmínek bude podpora poskytována.

Při podpoře inovačního managementu, která byla předmětem projektu IMP³rove, dochází k interakci mezi třemi skupinami aktérů – MSP, poradenskými firmami a tvůrci politik. Tito aktéři společně rozvíjí:

- Porozumění přínosů inovačního managementu a návazných poradenských služeb pro MSP. Poradenské služby, které MSP obvykle získávají, jsou zaměřeny na inovační proces a nedostatečně zdůrazňují hmatatelné dopady posilující konkurenceschopnost daného podniku.
- Strategické směřování (strategic positioning) – MSP musí plánovat dlouhodobé směřování, zatímco naráží na nutnost řešit aktuální, krátkodobé problémy. Mají snahu se koncentrovat na operativní zlepšení namísto strategických cílů.
- Přeshraniční sítě – Ve světle rostoucí internacionalizace trhů musí MSP rozvíjet přeshraniční kontakty. Mezinárodní experti poskytují v takovém případě cenný servis při vstupu na nové trhy.
- Komercializaci – Mnoho MSP přichází s excelentními nápady, které ovšem naráží na neschopnost prosadit je na trhu – implementaci kvalitního podnikatelského plánu.

Konzultantské společnosti poskytující služby MSP jsou v Evropě velmi různorodé, a to se týká i nástrojů, jež používají. Stejná diverzita je patrná i u zprostředkovatelů těchto služeb, jako jsou podpůrné sítě, podnikatelská centra, obchodní komory apod. Prostor pro zlepšení zde spočívá především v následujících oblastech:

- Nástroje a techniky – Řada konzultantských firem nedokáže přesně identifikovat nástroje a techniky, které by MSP přiblížily konkurenci, nebo neumí inovační management v klientské firmě plnohodnotně implementovat.
- Posílení efektivity při poskytování poradenských služeb – Konzultantské firmy často vyčerpají omezený rozpočet MSP za poskytování služeb odpovídajících na urgentní potřeby, aniž by dostatečné prostředky mohly být investovány do strategického směřování podniku.
- Monitorování dopadů na podnikání – Dopad konzultačních služeb může být posílen zavedením systematického evaluačního procesu.

Hodnocení současných přístupů využívaných v inovačním managementu MSP v různých zemích Evropy odhalují několik požadavků, které by měly být zohledněny v budoucím nastavení podpůrných nástrojů:

Přístup a nástroje musí

- být praktické pro využití MSP a reflektovat rozdílnou míru zkušeností v oblasti inovačního managementu;
- poskytovat výsledky, které MSP mohou snadno implementovat;
- přinášet zřetelné dopady (změny produktů nebo podnikatelských modelů).

Nová metodika využívaná pro inovační management musí

- pokrývat všechny dimenze inovačního managementu a poskytovat nástroj pro srovnání a identifikaci problémových oblastí;
- mít modulární charakter, aby podniky s omezenými zdroji mohly zvolit přístup tvořený postupnými kroky;
- opírat se o standardy kvality akceptované širokou komunitou;
- budovat platformu sdružující profesionály, která bude poskytovat přehled o souboru nástrojů, věrohodných případových studií a dalších referencích;
- být transparentní tak, aby podniky i poradenské firmy mohly hodnotit kvalitu a dopady aplikovaných řešení - pro úspěšné poradenské firmy transparentnost představuje konkurenční výhodu, neboť se mohou odlišovat na základě splnění jasných kvalitativních standardů.

Online platforma sloužící jako nástroj pro sebehodnocení musí vyhovovat klientským podnikům i poradenským firmám. V prvním případě je nutné

- poskytnout nástroj srovnání, který bude generovat smysluplné výstupy ve formě reportu zdůrazňujícího silné a slabé stránky příslušného podniku;
- zajistit dostupnost případových studií;
- nabídnout přístup (přímý nebo přes zprostředkovatele) ke kvalitním poradenským firmám, které jsou experty v identifikovaných problematických oblastech;
- zajistit bezpečnost svěřených dat.

Konzultantské společnosti a zprostředkující instituce očekávají

- poskytnutí vhodně strukturovaných informací o klientském podniku;
- moderní nástroje a metodiky stejně jako příklady dobrých praxí pro všechny oblasti inovačního managementu;
- poskytnutí přístupu k národní a mezinárodní síti sdružující odborníky v oblasti inovačního managementu.

4 Dostupnost a úroveň poradenských služeb v Česku

4.1 Přehled hlavních způsobů poskytování poradenských služeb

Poradenské služby jsou v Česku aktuálně podporovány třemi hlavními způsoby – programem Poradenství, prostřednictvím inovačních infrastruktur a organizací sdružených do sítí jako například EEN ČR (viz také kapitola 1). Základní informace o uplatnění zmíněných nástrojů na podporu poradenských služeb tvoří kostru této kapitoly.

Program Poradenství

Hodnocení programu Poradenství se věnuje věcnému zaměření programu, jeho implementační struktuře a základním údajům o čerpání podpory. Údaje z monitorovacích zpráv, statistiky čerpání, dotazníkového šetření mezi příjemci podpory a interview se zástupci řídicího orgánu poskytují ucelenou představu o fungování programu.

Program Poradenství je jedním z opatření prioritní osy 6 Služby pro rozvoj podnikání OPPI. Cílem programu je zlepšení kvality a dostupnosti poradenských, informačních a vzdělávacích služeb pro MSP, a tím i zvýšení jejich konkurenceschopnosti a uplatnění produktů českých MSP na rozvinutých trzích. Z programu Poradenství nelze podpořit služby mající charakter stálé nebo pravidelné činnosti nebo související s obvyklým provozem podniku. Pozici programu ve struktuře OPPI a souhrnné údaje o čerpání popisují tabulky 3 a 4.

Ze struktury OPPI je patrné, že prioritní osa Služby pro rozvoj podnikání patří s podílem pouhých 3,2 % na alokaci operačního programu k nejmenším. To je dáno zaměřením na tzv. měkkou infrastrukturu (služby), která nevyžaduje velké investiční projekty. Oblast podpory 6.1 soustředěná výlučně na poradenské služby operuje s pouhými 1,5 % alokace OPPI, přesto tento podíl představuje v absolutních číslech více než 1,4 mld. Kč.

Celkem bylo do června 2012 vydáno Rozhodnutí o poskytnutí dotace 468 projektům v hodnotě 411 mil. Kč, což znamená rozdělení méně než jedné třetiny alokace a jeden z nejhorších výsledků v rámci OPPI (MMR 2012). Pouhá 2,5 % výdajů certifikovaných Evropskou komisí znaky problematického čerpání dále umocňují. Průměrná velikost projektu s vydaným Rozhodnutím v programu Poradenství je zkreslena existencí dvou velkých projektů, jejichž příjemcem je agentura CzechInvest – CzechEkoSystem s objemem 174,5 mil. Kč a CzechAccelerator 2011-2014 s objemem 51,9 mil. Kč. Tyto dva projekty totiž reprezentují 55 % objemu prostředků na projekty s Rozhodnutím.

Tabulka 3: Struktura Operačního programu Podnikání a inovace

Prioritní osa/oblast podpory	Název prioritní osy/oblasti podpory	Alokace (mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci (%)
1	Vznik firem	1 224,6	1,3
2	Rozvoj firem	24 014,9	25,6
3	Efektivní energie	11 687,7	12,4
4	Inovace	23 588,6	25,1
5	Prostředí pro podnikání a inovace	27 687,5	29,4
6	Služby pro rozvoj podnikání	3 012,0	3,2
6.1	Podpora poradenských služeb (Poradenství)	1 410,9	1,5
6.2	Podpora marketingových služeb (Marketing)	1 601,0	1,7
7	Technická pomoc	2 758,9	2,9

Zdroj: MMR 2012

Tabulka 4: Struktura Operačního programu Podnikání a inovace

Prioritní osa/oblast podpory	Podané žádosti		Projekty s vydaným Rozhodnutím		Certifikované výdaje	
	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%
1	389,9	31,8	389,9	31,8	102,0	8,3
2	37 649,2	156,8	22 138,0	92,2	13 785,6	57,4
3	18 553,8	158,7	8 257,7	70,7	3 441,0	29,4
4	46 628,1	197,7	19 596,8	83,1	6 550,9	27,8
5	38 916,1	140,6	18 601,3	67,2	7 387,0	26,7
6	2 212,1	73,4	1 789,4	59,4	640,5	21,3
6.1	501,7	35,6	411,3	29,2	34,8	2,5
6.2	1 710,4	106,8	1 378,2	86,1	605,7	37,8
7	2 383,2	86,4	1 987,2	72,0	1 475,3	53,5
OPPI	146 732,4	156,1	72 760,3	77,4	33 382,3	35,5

Zdroj: MMR 2012

Program se skládá z pěti specifických aktivit, které by měly tvořit vzájemně provázaný systém podpory:

- Tvorba, udržování a rozvoj Národního registru poradců (NRP) jako zdroje kompetentních poradců schopných poskytovat kvalitní poradenské služby – veřejně dostupná databáze NRP měla obsahovat kontaktní a profesní informace o poradcích, garantovat odbornost a usnadnit podnikům výběr adekvátních služeb i jejich poskytovatele
- Podpora poradenských služeb pro MSP poskytovaných členy NRP, především analýza stavu podniku, optimalizace řízení a výkonnosti nebo zavádění nových řídicích metod s cílem dosažení vyšší konkurenceschopnosti
- Poskytování dotovaných informačních, poradenských a vzdělávacích služeb pro MSP prostřednictvím Regionální informační a poradenské infrastruktury (RIPI), co nejblíže místu výkonu podnikatelské činnosti klienta
- Analýzy světových i českých rozvojových trendů majících vliv na inovační aktivitu ekonomiky ČR a její konkurenceschopnost
- Poskytování poradenských služeb začínajícím a inovačním MSP směřující k uplatnění jejich produktů na rozvinutých technologických trzích prostřednictvím podnikatelských akceleratorů.

Dostupné údaje ukazují rozporuplnou re realizaci některých výše jmenovaných aktivit. Důvodem je ustoupení od některých původně plánovaných projektů a také nenaplnění původního záměru tohoto programu, který měl sloužit jako předstupeň programu Inovace. Na tento vývoj se řídicí orgán (MPO) společně s agenturou CzechInvest snažili reagovat vznikem vlastních projektů, které měly být základem systémových řešení v oblasti určitého segmentu poradenských služeb. V roce 2011 tak byly schváleny dva výše jmenované projekty CzechInvestu (CzechAccelerator a CzechEkoSystem). Podle střednědobého hodnocení OPPI (MPO 2012) se připravují i některé další nové projekty. Přesto původní alokace programu Poradenství s největší pravděpodobností nebude vyčerpána. Z toho důvodu je žádoucí provést realokaci prostředků na jiné oblasti podpory v rámci OPPI (MPO 2012).

Národní registr poradců

Projekt vzniku Národního registru poradců (NRP) byl zahájen agenturou CzechInvest již za minulého programovacího období. Namísto toho, aby se stal NRP spolehlivým nástrojem ručícím za kvalitu služeb a umožňoval kvalitním poskytovatelům bezplatně

prezentovat jejich produkty, je nyní nefunkční. Podle vyjádření zástupců MPO byl projekt po jeho dobytí ukončen, NRP však nikdy nebyl reálně spuštěn, přestože poradci se do něj aktivně přihlašovali. Tisková zpráva⁵ z roku 2006 na stránkách CzechInvestu uvádí, že rok od spuštění obsahoval NRP kontakty na 267 prověřených odborníků. Poradci museli dle zprávy při výběrovém řízení i každoročním obnovení registrace prokázat dostatečnou kvalifikaci, další vzdělávání i praxi v poradenství pro MSP. Za ověření kvalifikačních kritérií odpovídali interní hodnotitelé. Delegované webové stránky www.nrp.cz nejsou nyní v provozu, neboť NRP byl vzhledem k finančním nákladům potřebným na jeho provoz předán Hospodářské komoře ČR.

Hospodářská komora ČR v tiskové zprávě z roku 2008 informovala o přesunutí NRP pod její správu. Hlavním principem „nového“ NRP mělo být hodnocení bonity poradenských firem prostřednictvím přidělování hvězdiček na základě údajů uvedených firmou a prověření jejich správnosti. Minimální podmínkou pro získání nejnižšího hodnocení bylo přihlášení se k etickému kodexu poradce, který byl sestaven podle mezinárodní metodiky ICMCI⁶. Vyšší hodnocení poradenská firma dosáhla například uvedením relevantních referencí či doložením kvalifikace mezinárodně uznávaným certifikátem. Nejednalo se o registr jednotlivých konzultantů (fyzických osob pracujících pro poradenské firmy), ale hodnocena byla firma jako celek. Podmínkou zápisu do NRP bylo vyplnění elektronické registrační přihlášky, uhrazení registračního poplatku a splnění podmínek pro poradce. V rozporu se zněním programu tedy NRP pro obě strany (poradenské firmy a potenciální klienty) nebyl dále bezplatný a nebylo vyžadováno ani další vzdělávání poradců. Upřesněn nebyl rovněž způsob kontroly plnění kvalifikačních předpokladů.

Další tisková zpráva Hospodářské komory z října téhož roku deklarovala zájem o novou službu z řad poradenských firem i podnikatelů. Celý systém měl být podle vyjádření plně samofinancovatelný. Deklarovaná webová adresa <http://nrp.komora.cz> však nyní nabízí pouze přihlašovací formulář bez jakýchkoliv dalších informací – obsah, pokud existuje, není přístupný.

CzechEkoSystem

Dalším projektem vzniklým v rámci programu Poradenství je CzechEkoSystem s alokací 60 mil. Kč a úvodní výzvou vyhlášenou v závěru první poloviny roku 2012. Cílem projektu je zlepšení kvality a dostupnosti specifických poradenských služeb zaměřených na přípravu projektů inovačních MSP jako potenciálních příjemců rizikového kapitálu pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

CzechInvest v roli poskytovatele podpory tímto způsobem spolufinancuje služby poskytované oprávněnými externími poradci zaměřené zejména na zdokonalení, rozvoj a realizaci inovačního nápadu, jeho patentovou ochranu a posílení znalostí souvisejících se vstupem rizikového kapitálu včetně jeho zprostředkování.

Tato forma podpory je mj. omezena pro firmy mladší pěti let. Každý žadatel může předložit v rámci výzvy pouze jeden projekt. Výstupem projektu bude zpráva o realizaci poradenských služeb. Externí poradci jsou zajištěni poskytovatelem podpory dle rozvojového plánu příjemce dotace. Kouč, který vede příjemce podpory ke splnění podnikatelského záměru, je přidělen poskytovatelem dotace dle oborové příslušnosti. Podpora je poskytována MSP do výše 80 % způsobilých výdajů (max. 2 mil. Kč), resp. 100 % způsobilých výdajů na služby kouče (max. 1 mil. Kč).

⁵ www.czechinvest.org/narodni-registr-poradcu-uz-nabizi-podnikatelum-pres-260-kontaktu

⁶ soulad s metodikou ICMCI má zajišťovat spolupráce s Asociací pro poradenství ČR (www.asocpor.cz)

Výběr projektů se skládá ze dvou fází – v prvním prochází návrh kontrolou formální správnosti a přijatelnosti pomocí vylučovacích kritérií ano/ne (zajišťuje CzechInvest), v druhém externí hodnotitelé posuzují pomocí bodovacích kritérií vyspělost a připravenost žadatele, dále pak kvalitu, atraktivitu a realizovatelnost produktu nebo rozvojový plán podniku.

CzechEkoSystem se tak po vzoru zkušeností ze zahraničí vhodně specializuje na služby pro vybraný segment MSP. Otázky ale vzbuzuje funkčnost a výběr uzavřené skupiny certifikovaných poradců (kaučů) i absorpční kapacita potenciální příjemců podpory v tomto programu vzhledem k obecně nízké míře rozvoje rizikového financování v Česku.

Podnikatelský akcelérátor

Akcelérátorem se rozumí soubor poradenských služeb umožňujících představení know-how podpořeného podniku zájemcům o partnerství při spolupráci, prodeji nebo kapitálovém vstupu. Služby jsou nestandardně poskytovány přímo v destinaci, kde sídlí potenciální partneři.

Projekt CzechAccelerator 2011 – 2014 je zaměřen na zpřístupnění zahraničních trhů českých technologických MSP. Cílem projektu je rozvoj manažerských zkušeností a aktivit při komercializaci vlastního produktu, praktické uplatnění podnikatelského plánu, podpory při získávání financování formou business angels a rizikového kapitálu.

Projekt navazuje na pilotní část, která do března 2011 pomohla 10 podnikům (převážně z oblasti ICT) získat zkušenosti v kalifornském Silicon Valley. Doposud v něm bylo podpořeno v rámci tří výzev dohromady 24 podniků⁷.

V aktuální čtvrté výzvě projektu je možné získat příspěvek na tři až šestiměsíční pobyt v jedné z pěti nabízených destinací. Žadatel musí mj. disponovat vysokým potenciálem k úspěšné komercializaci produktu a zaměřovat se na inovativní technologická řešení. Přijaté žádosti budou hodnoceny komisí, před níž bude rovněž prezentován konkrétní podnikatelský záměr. Služby poskytnuté účastníkům projektu, které jsou zajišťovány a hrazeny ze 100 % agenturou CzechInvest, do maximální výše 200 tis. Eur.

Podpora poradenských služeb

Aktivita, která je jádrem programu Poradenství, je realizována prostřednictvím kombinace výběrových řízení a výzev. Zatím jediná výzva právě na podporu dotovaných poradenských služeb poskytovaných externími poradci byla vyhlášena pro období leden až červenec 2009, následovaná dvojím prodloužením – pro období prosinec 2010 až březen 2011 a období srpen až prosinec 2011. Celková alokace pro tuto výzvu činí 50 mil. Kč. Zprostředkujícím subjektem je agentura CzechInvest. Využití poradenských služeb je předmětem individuálních projektů MSP a související se zaváděním inovací. Služby jsou poskytovány externími poradci oprávněnými k této činnosti podle platných právních předpisů. Podpora je poskytována formou dotace v maximální výši 50 %, v rozmezí 100 – 500 tis. Kč.

Projekty byly vybírány interní komisí v rámci zprostředkujícího subjektu (posléze byla tato odpovědnost převedena přímo na MPO), která posoudí naplnění kritérií a doporučí či nedoporučí projekt pro poskytnutí podpory. Kritéria se dělí na vylučovací (ve formě ano/ne) kontrolující soulad projektu s cíli programu nebo finanční zdraví žadatele. V

⁷ seznam projektů je k dispozici na webu <http://www.czechaccelerator.cz/realizovane-projekty>

případě kladného výsledku je projekt hodnocen v bodovém systému z pohledu jeho inovačního charakteru, realizovatelnosti, udržitelnosti a kvality zvoleného poradce.

Údaje se základním finančním, regionálním a oborovým rozdělením projektů popisují tabulky 5, 6 a 7. Aktuální data o čerpání dokládají celkem 519 projektů na využívání služeb externích poradců s vydaným Rozhodnutím⁸. Vzhledem k podmínkám programu je možné, že 18 subjektů uspělo s více než jedním projektem. Extrémním případem je pak firma OLTIS Group, která dohromady s dceřinou společností OLTIS s.r.o podala ve třech výzvách pět úspěšných projektů. Objem podpory se v případě jednotlivých projektů pohybuje v celém, pravidly omezeném spektru – 71 projektů využívá maximální možné výše podpory 500 tis. Kč, 63 % z projektů však výši podpory nepřesahuje 250 tis. Kč.

V regionálním pohledu vystupují ekonomicky silné kraje, u nichž lze očekávat i větší základní populaci podniků. Nejvíce podpořených projektů je realizováno v Jihomoravském kraji (101), následovaném Moravskoslezským (65) a Středočeským krajem (60). Přestože hlavní město Praha nepatří mezi podporované regiony, 52 zde sídlících podniků podalo úspěšné projekty – ty jsou ale realizované mimo metropoli. Co do objemu se projekty regionálně liší pouze nevýrazně, bez pozorovatelné pravidelnosti (tabulka 5).

Tabulka 5: Čerpání programu Poradenství dle kraje realizace projektu

Kraj realizace projektu	Počet projektů	Výše podpory [tis. Kč]
Jihočeský	26	7 514
Jihomoravský	101	32 112
Karlovarský	19	4 952
Královéhradecký	37	11 612
Liberecký	19	4 816
Moravskoslezský	65	18 011
Olomoucký	41	14 198
Pardubický	20	5 805
Plzeňský	42	13 035
Středočeský	60	17 615
Ústecký	20	6 123
Vysočina	29	9 922
Zlínský	40	12 763
Celkem	519	158 478

Zdroj: CzechInvest – Statistika čerpání dotací z programů OPPI (20. 8. 2012), vlastní výpočty

Mezi příjemci této formy podpory, která není mimo kritérium velikosti firmy do 250 zaměstnanců a místa realizace projektu mimo hlavní město Prahu výrazně omezena⁹, převažují společnosti s ručením omezeným. Ty zároveň čerpají v průměru vyšší podporu (380 tis. Kč). Na opačném konci dle průměrné výše podpory stojí fyzické osoby, třetí nejpočetnější právní forma příjemce s částkou 220 tis. Kč (tabulka 6).

⁸ Rozdíl oproti údajům MMR (2012) je dán rozdílným referenčním datem. Nejsou započítány dva jmenované projekty agentury CzechInvest.

⁹ Vyloučeny jsou pouze vybrané NACE obory a podniky produkující určité (většinou zemědělské) výrobky

Tabulka 6: Čerpání programu Poradenství dle právní formy příjemce podpory

Právní forma příjemce	Počet projektů	Výše podpory [tis. Kč]
Akciová společnost	108	34 839
Družstvo	8	1 955
Fyzická osoba	43	9 450
Společnost s ručením omezeným	358	136 000
Veřejná obchodní společnost	2	896
Celkem	519	158 478

Zdroj: CzechInvest – Statistika čerpání dotací z programů OPPI (20. 8. 2012), vlastní výpočty

Sektorový pohled ukazuje jasnou převahu podniků ze zpracovatelského průmyslu mezi příjemci podpory (56 %), tu je však nutné vnímat s ohledem na početnost této skupiny v základním souboru. Očekávaně patří mezi silně zastoupené sektory také informační a komunikační technologie nebo profesní, vědecké a technické činnosti. Tyto obory v průměru častěji inovují, proto je logické očekávat z jejich strany rovněž větší poptávku po takto zaměřených poradenských službách. Poměrně výrazně je zastoupen sektor stavebnictví (tabulka 7).

Tabulka 7: Čerpání programu Poradenství dle sektoru

Sektor	Počet projektů	Výše podpory [tis. Kč]
Těžba a dobývání	1	132
Zpracovatelský průmysl	289	85 849
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	3	1 207
Stavebnictví	48	14 263
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	64	20 619
Informační a komunikační činnosti	67	24 049
Profesní, vědecké a technické činnosti	44	11 524
Administrativní a podpůrné činnosti	1	110
Ostatní činnosti	2	725
Celkem	519	158 478

Zdroj: CzechInvest – Statistika čerpání dotací z programů OPPI (20. 8. 2012), vlastní výpočty

Inovační infrastruktura

Efektivní fungování poradenských služeb musí být podpořené vhodným institucionálním prostředím. Důležitým roli v takovém případě plní inovační infrastruktura. Inovační infrastrukturu lze obecně charakterizovat jako dynamický systém, který vytváří rámec pro rozběhnutí a fungování inovačního procesu. Klíčovou součástí inovační infrastruktury v Česku představují vědeckotechnické parky (VTP), inovační centra (IC), podnikatelské inkubátory (PI) a centra pro transfer technologií (CTT) – objevuje řada označení, funkce ale často plně neodpovídají vžitým charakteristikám dané infrastruktury. V souhrnu mají jmenované subjekty za úkol poskytovat kvalitní zázemí pro spolupráci výzkumné a aplikační sféry, podpůrné služby i prostory pro rozvoj nově vzniklých inovačních firem. Konkrétní mix závisí na typu dané infrastruktury, z hlediska poradenských služeb jsou však důležité dvě funkce:

- Inovační infrastruktury plní funkci zprostředkujících subjektů, které stojí na pomezí výzkumné a aplikační sféry. Vedle podpory šíření znalostí a networkingu nabízí inovační infrastruktury (nejen) zasídleným podnikům širokou paletu služeb.

- V druhém případě inovační infrastruktury sdružují experty v oblasti přístupu k externímu financování, poradenství v oblasti duševního vlastnictví a dalších služeb a ty zároveň podnikům přímo poskytují.

Inovační infrastruktury v Česku vznikají v posledních dvaceti letech, z velké části s podporou z programu Prosperita (viz dále), její základní komponenty jsou v českém prostředí až na výjimky přítomné. Protože tyto specializované subjekty v socialistickém období v Česku neexistovaly, svoji roli v inovačním systému teprve hledají a zásadním nedostatkem je jejich slabé propojení a nedostatečné zkušenosti (Marek 2011).

OPPI se při rozvoji podnikatelského prostředí zaměřuje také na zkvalitnění infrastruktury a služeb pro podnikání. Mimo výše zmíněný program Poradenství tak další (nepřímý) nástroj podpory poradenských služeb představuje program Prosperita II, který v OPPI financuje rozvoj sítě VTP, PI, CTT. V rámci způsobilých výdajů mohou být z dotace pokryty investiční i provozní náklady až do výše 400 mil. Kč a 75 % způsobilých výdajů (MPO 2008). Celková alokace prostředků pro program Prosperita II dosahuje pro stávající programovací období 11 mld. Kč (MMR 2012).

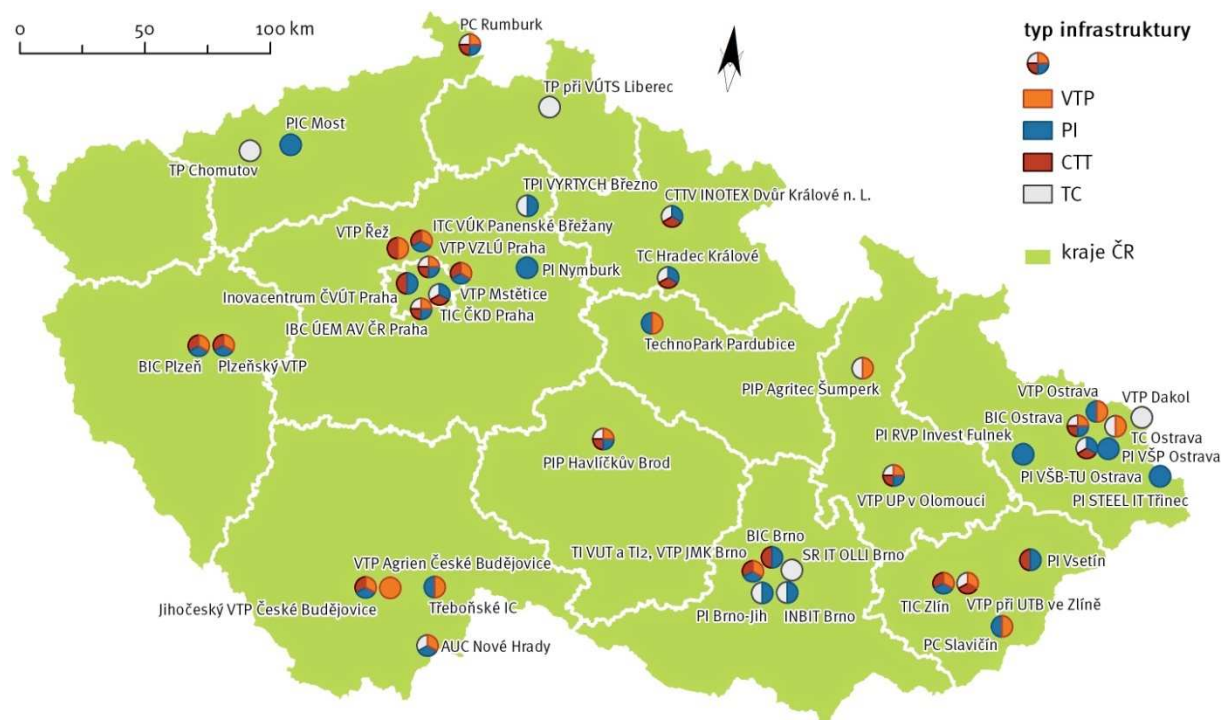
Ve zkráceném (po vstupním) programovacím období byly na rozvoj VTP poprvé využity evropské prostředky. Přímým předchůdcem výše popsaného programu byla Prosperita I, jeden z nástrojů OP Průmysl a podnikání pro roky 2004 – 2006 (prostředky přitom mohly být díky pravidlu N+2 nárokovány ještě během roku 2008), s celkovou alokací ve výši 1,7 mld. Kč. Naprostá většina finančních prostředků v rámci Prosperity I směřovala na vytvoření fyzických podmínek pro provoz institucí (26 z 32 projektů), nikoliv na rozvoj kvalitních podnikatelských služeb, které především jsou pro inovační firmy zajímavé. Navíc většina příjemců měla s nabídkou specializovaných podpůrných služeb jen velmi omezené zkušenosti (AVO 2009).

V březnu 2012 byl ukončen příjem žádostí do druhé, prodloužené výzvy Prosperity II. Podpořené projekty jsou v porovnání s dřívějším obdobím spíše menší, logicky se soustředí na rozšiřování stávající infrastruktury a poskytování služeb. Vzhledem k tomu, že se nacházíme již za polovinou období, kdy je možné prostředky čerpat (a to i přes užití pravidla N+2), doposud využitě prostředky (4,26 mld., 50 podpořených projektů) nenasvědčují o reálnosti plného vyčerpání alokace. To potvrzují i provedené analýzy (viz Adámek a kol. 2009) připouštějící riziko, že pro naplnění absolutní poptávky budou snížena kvalitativní kritéria pro příjem projektů. Zájem žadatelů v podporu z programu Prosperita II je relativně vysoký – efektivní poptávka je ale výrazně nižší než absolutní. Hlavní příčiny lze vidět v důsledcích hospodářské krize kombinovaných s časovou náročností získání povolení pro zahájení stavby a nezájmem ze strany vysokých škol a municipalit (MPO 2012).

Firmy považují nově vznikající inovační infrastruktury za principiálně přínosné. Jak tvrdí, samy by však jejich služeb nejspíše nevyužily. Zájem je přitom projevován především o specializované služby. Pro jejich poskytování však není nezbytně nutné investovat do budování fyzické infrastruktury v každém větší obci regionu. Tyto služby mohou být širšímu zázemí poskytovány z centra. Mohou tak pružněji reflektovat poptávku v konkrétních místech a zabezpečit lidské zdroje pro skutečně kvalitní služby (Berman Group 2009). Nízkou poptávku po inovační infrastruktuře identifikovanou v Jihomoravském i Karlovarském kraji (Žížalová, Adámek, Csank 2010) lze zobecnit na Česko jako celek, zejména pak pro periferní regiony.

Rozmístění inovační infrastruktury v zásadě koresponduje s hlavními městskými centry, kde rovněž sídlí i vysoké školy (obrázek 2). Při hodnocení pokrytí regionů inovační infrastrukturou je však třeba uvážit, jak široký rozsah služeb (a v jaké kvalitě) jednotlivé infrastruktury nabízí. Obrázek 2 se pokouší o rámcovou identifikaci aktivit charakteristických pro jednotlivé typy infrastruktur. Označení VTP zde přísluší instituci orientující se na propojení aplikovaného výzkumu s produkcí. PI se věnuje především podpoře začínajících firem. CTT slouží ke komercializaci poznatků výzkumných institucí. Technologické centrum (TC) v tomto případě označuje prostory nebo infrastrukturu pro vedení VaV aktivit obvykle specializovanou pro určitý obor.

Obrázek 2: Inovační infrastruktura v Česku

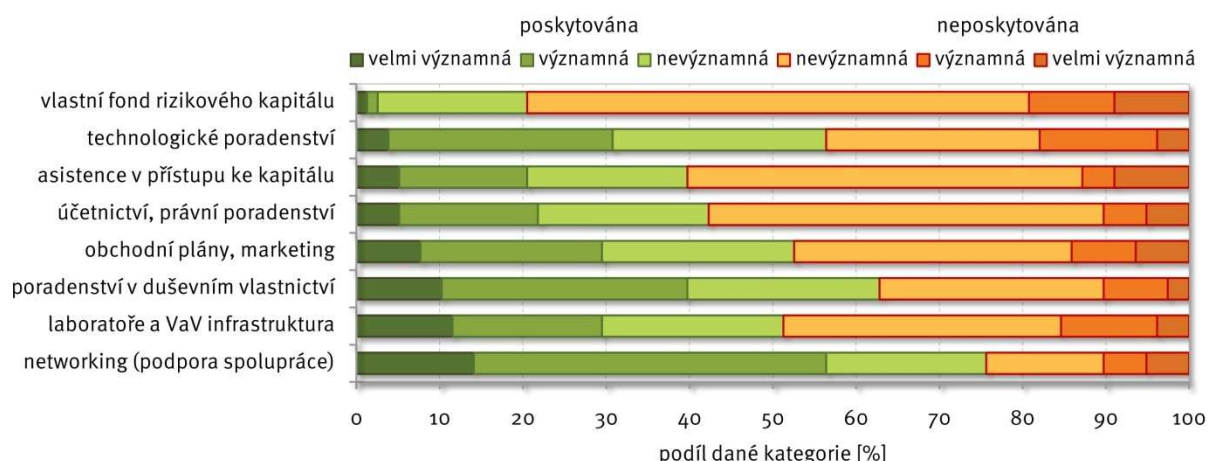


Pozn.: Zobrazeny jsou pouze aktuálně provozované VTP. Vysvětlení termínů v textu výše.

Zdroj: Marek 2011

Důležitost podpůrných služeb si inovační infrastruktury samy uvědomují a označují je jednoznačně za hlavní faktor jejich konkurenceschopnosti. Podnikatelské služby by v případě VTP měly být maximálně přizpůsobeny klientům a orientovat se tak například na technologické poradenství. Hlavní výzvu lze spatřovat ve sladění nabídky s poptávkou. Nejčastěji je poskytována různá podpora networkingu, poradenství v oblasti duševního vlastnictví a technologií. Těmto službám firmy rovněž přisuzují největší význam, což je v protikladu s faktem, že čtvrtina společností má k těmto službám přístup, ale nevyužívá je (obrázek 3). To může být následek nízké kvality, ale také nedostatečné pozornosti věnované výběru zasídlených podniků.

Obrázek 3: Dostupnost a význam služeb v inovačních infrastrukturách v Česku



Zdroj: Marek 2011

Sítě a organizace podporující podnikání

Množství podpůrných služeb je nabízeno hned v několika státech prostřednictvím sítí jako například Enterprise Europe Network (EEN) nebo European Business & Innovation Centre Network (EBN).

Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network¹⁰ (EEN) je celoevropská síť zaměřená na poskytování podpůrných služeb a informací pro rozvoj inovačního podnikání. Zajišťuje provázání národních informačních sítí a jejich napojení na Evropskou komisi. Aktivity české části EEN jsou realizovány konsorciem jedenácti partnerů koordinovaných Technologickým centrem AV ČR. Regionální rozložení všech konsorciálních partnerů a úzká spolupráce s ostatními institucemi z oblasti podpory podnikání a inovací by měla zaručovat dosažitelnost kvalitních služeb a informací pro všechny subjekty.

Česká část sítě EEN se skládá ze tří modulů poskytujících především informace související s podnikáním na evropském trhu, s asistencí v oblasti technologického transferu a inovací a se zvyšováním informovanosti o možnostech finančních dotací a grantů. EEN pořádá množství vzdělávacích akcí, zajišťuje přístup do databází nabídek a poptávek, poskytuje poradenství v oblastech evropského podnikání, financování projektů z programů EU a ochrany duševního vlastnictví. Vzhledem k tomu, že síť EEN je v ČR zajišťována projektem BISONet, který je spolufinancován z Rámcového Programu EU pro konkurenceschopnost a inovace a prostředků MPO, je většina služeb poskytována bezplatně.

Síť EEN v provedla začátkem roku 2010 v Česku šetření s cílem získání zpětné vazby na poskytované služby a jejich zkvalitnění. Cílovou skupinu představovaly firmy, především MSP, které nejvíce využívají služeb sítě. Šetření se zúčastnilo 155 respondentů z různých odvětví, nejvíce odpovědí (48 %) pak přišlo od zástupců firem do 10 zaměstnanců z technických oborů.

Z šetření vyplynulo, že z nabídky specializovaných poradenských služeb vyhledávají klienti nejvíce informace k otázce získávání finančních prostředků, ať už ze zdrojů EU (ze strukturálních fondů) nebo pomocí úvěrů či záruk. Skutečnost nízkého povědomí o

¹⁰ www.een.cz

nutnosti ochrany duševního vlastnictví v ČR potvrdil i tento průzkum – pouze 7 % respondentů se obrací na pracovníky sítě EEN ohledně řešení této problematiky. V oblasti navazování mezinárodní obchodní a technologické spolupráce pracuje třetina klientů s obchodními nabídkami a poptávkami a 20 % navštěvuje obchodní kooperační jednání. Více než polovina dotazovaných vyhledává vzdělávací akce (semináře, workshopy, konference a jiná specializovaná školení), často jde pak o první seznámení se sítí EEN.

Důležitou informaci přineslo šetření o funkčnosti používaných informačních zdrojů. Internet jednoznačně reprezentuje základní informační médium. Třetina respondentů získala prvotní informace o síti EEN právě z internetu a polovina dotazovaných hledá potřebné informace na webových stránkách sítě a portálech jednotlivých partnerů nebo z čtvrtletně vycházejícího newsletteru. Průzkum potvrdil, že osobní kontakt je stále důležitý stejně jako aktivní přístup k cílové skupině - čtvrtina z dotazovaných se o síti dozvěděla na základě přímého oslovení jejím pracovníkem.

Jak vyplynulo z osobních komentářů dotazovaných, MSP volají po více příležitostech k navazování kontaktů a získávání nových obchodních příležitostí ve svém oboru. Nová tendence sítě EEN upřednostňovat matchmakingové akce před technologickými burzami se zdá být tedy cesta správným směrem.

European Business & Innovation Centre Network

Evropská síť podnikatelských a inovačních center¹¹ (European Business & Innovation Centre Network – EBN) byla založena roku 1984 v Bruselu Evropskou komisí společně se zástupci BIC a průmyslu. V EU a 11 dalších zemích sdružuje přes 240 členů, z toho asi 160 BIC. EBN poskytuje podpůrné služby a poradenství pro činnost BIC, působí jako prostředník při jednáních s Evropskou komisí a propaguje rozvoj BIC v EU i mimo ni.

Důležitou součástí činnosti EBN (ve spolupráci s Evropskou komisí) je zavedení certifikovaného systému kvality EC BIC Quality Trademark. Toto označení mohou využívat pouze ty BIC, které projdou akreditačním procesem a splní stanovená kritéria shrnutá do pěti tematických oblastí – mise (inovační a inkubační funkce), organizace (požadavky na institucionální zajištění), služby pro inovační podniky a start-ups, měření a hodnocení aktivity (každoroční poskytování dat), kvalita (sebehodnocení, kontroly na místě). V Česku má síť EBN tři plnoprávné členy – BIC v Brně, Ostravě a Plzni.

4.2 Hodnocení dostupnosti, charakteristik a dopadů poradenských služeb

V souladu se zadáním studie byli do hodnocení dostupnosti a úrovně poradenských služeb zapojeni i jejich uživatelé. Prostřednictvím online dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 448 podniků, které patřily k 13. 8. 2012 mezi příjemce podpory z programu Poradenství¹² a zároveň se na tyto podniky podařilo dohledat kontaktní údaje.

S nabídkou spolupráce na dotazníkovém šetření bylo osloveno MPO jako řídicí orgán OPPI a agentura CzechInvest v pozici implementační agentury. Od spolupráce s těmito subjekty si autoři slibovali vyšší důvěryhodnost šetření pro respondenty a návratnost dotazníků. Žádný z uvedených subjektů však o sdílení výsledků šetření neprojevil zájem.

Dotazník pro hodnocení zkušeností podniků s poradenskými službami obsahoval celkem 32 otázek v 7 tematických skupinách s dobou potřebnou k vyplnění cca 10 minut. Pokládány byly téměř výhradně uzavřené otázky s možností doplňujících komentářů na

¹¹ www.ebn.be

¹² viz Statistika čerpání dotací z OPPI (<http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/StatistikaCerpaniDotaci.aspx> - 13. 8. 20012)

závěr každé sekce. Nároky snižovala interaktivní dramaturgie dotazníku. Pokládány byly pouze ty otázky, které korespondovaly s dřívějšími odpověďmi. Údaje dostupné z jiných zdrojů byly následně doplněny.

Dotazník se nezaměřoval výlučně na hodnocení programu Poradenství, ale věnoval problematice poradenských služeb v širší rovině. Vedle základních informací o podniku bylo zjišťováno povědomí a dostupnost poradenských služeb, způsob, jakým je vybírán poskytovatel služeb, dále pak charakteristiky poskytnutých služeb včetně interakce klienta a poskytovatele. Závěrečná sekce byla věnována dopadům poradenských služeb. Tiskovou verzi dotazníku obsahuje příloha 1.

Celková doba mezi rozesláním dotazníků a uzavřením šetření přesáhla dva týdny, s tím, že v polovině bylo šetření připomenuto těm respondentům, kteří na výzvu žádným způsobem nereagovali. Celkem se podařilo shromáždit 62 dokončených formulářů. Možnosti přímo odmítnout účast na šetření využilo 24 respondentů. Údaje k dotazníkovému šetření shrnuje tabulka 8.

Tabulka 8: Počet respondentů, návratnost dotazníků

	Absolutně	Relativně
Příjemci podpory z programu Poradenství	505	-----
Oslovené podniky *	448	100 %
Odpovědi - celkem	62	14 %
Odpovědi – využívají poradenské služby **	47	10 %
Odpovědi – nevyužívají poradenské služby **	15	3 %
Odmítnutí účasti	24	5 %

Pozn.: * Příjemci podpory s více projekty byli osloveni pouze jednou. Doplněk tvoří podniky, na které se nepodařilo získat fungující kontaktní údaje. ** Viz text níže.

Zdroj: vlastní šetření

Přestože osloveni byli pouze příjemci podpory z programu Poradenství¹³, pro výsledky šetření se ukázala být významná první kontrolní otázka, která se podniků ptala, zda a jaký typ poradenských služeb využívají. Překvapivě vysoký počet respondentů (15) odpověděl, že nevyužil v posledních 5 letech¹⁴ externí poradenské služby. Vysvětlení může spočívat v kombinaci některých z následujících faktorů – nedostatečné informovanosti pracovníků oslovených firem, snahy vyhnout se odpovědím nebo použití nesprávných kontaktních údajů. Vzhledem k omezené reprezentativnosti shromážděných dat sloužily k jejich interpretaci především metody deskriptivní statistiky. Podrobná analýza nejdůležitějších výstupů dotazníkového šetření je obsažena v příloze 2.

Vybrané charakteristiky respondentů shrnuje tabulka 9. Ze 47 firem, které využívají poradenské služby a zároveň kompletně vyplnily dotazník, nevznikla žádná před méně než čtyřmi roky, naopak většina byla založena již před rokem 2000. Malé podniky mezi 10 a 49 zaměstnanci představují polovinu respondentů, stejně jako zbylé dvě skupiny (mikrofirmy a středně velké podniky). Téměř třetina projektů, ke kterým se vztahují údaje v dotaznících, byla realizována v Jihomoravském kraji. Jediný region, ze kterého se nepodařilo získat respondenta, byl Karlovarský kraj. Stejně jako v základním souboru převládají mezi respondenty firmy ze zpracovatelského průmyslu.

¹³ kontaktní údaje byly doplněny na základě názvu podniku, jeho IČO a sídla z volně dostupných zdrojů

¹⁴ časový interval byl zvolen s ohledem na vyhlášení výzvy v programu Poradenství – poprvé 1.10.2008

Tabulka 9: Vybrané charakteristiky respondentů

Rok vzniku firmy		Počet zaměstnanců		Kraj realizace		Hlavní NACE	
1990 - 2000	25	Méně než 10	12	Jihomoravský	15	Zpracovatelský průmysl	22
2001 - 2005	15	10 - 49	24	Plzeňský	7	Informační a komunikační činnosti	11
2006 - 2008	7	50 - 249	11	Karlovarský	0	Profesní, vědecké a technické činnosti	7

Zdroj: Vlastní šetření

4.3 Shrnutí výsledků šetření mezi uživateli poradenských služeb

Tři způsoby podpory poradenských služeb dostupných pro MSP v Česku, fungují na základě odlišných schémat. Program Poradenství z prostředků OPPI podporuje individuální (jednorázové) projekty na nákup konzultantských služeb samotnými firmami. V průběhu realizace programu Poradenství se ustoupilo od některých plánovaných aktivit, a tím pádem došlo k částečnému nenaplnění původního záměru programu poskytovat komplexní podporu MSP v oblasti poradenských služeb. Na nedostatečnou absorpční kapacitu programu Poradenství a ustoupení od některých dříve plánovaných aktivit reaguje agentura CzechInvest realizací systémových řešení prostřednictvím projektů CzechAccelerator a CzechEkoSystem zaměřených na specifický segment poradenských služeb. Cílem projektu CzechEkoSystem je sestavení kvalitních podnikatelských plánů začínajících inovačních firem jako potenciálních příjemců rizikového kapitálu. Projekt CzechAccelerator je pak zacílen na zpřístupnění zahraničních trhů českých technologicky zaměřeným podnikům.

Další (nepřímou) formu podpory poradenských služeb tvoří stávající systém inovační infrastruktury, do které patří vědeckotechnické parky, inovační centra, podnikatelské inkubátory a centra pro transfer technologií. Tyto subjekty zprostředkovávají kontakt a napomáhají spolupráci subjektů z různých sektorů a jsou podpořeny programem Prosperita. Zájem ze strany firem je zejména o specializované služby těchto infrastruktur (networking, poradenství v oblasti duševního vlastnictví a technologií atp.), dosavadní projekty se však v přílišné míře soustředily na budování fyzické infrastruktury. Nabídka podpůrných služeb a jejich sladění s poptávkou zůstává však často opomenuto.

Mezi organizace podporující podnikání ve státech EU patří síť EEN a EBN. Celoevropská síť EEN poskytující služby na podporu inovačního podnikání se v Česku specializuje na poskytování informací o podnikání na evropském trhu, asistenci při technologickém transferu a transferu inovací, zvyšování informovanosti o dotačních programech (strukturální fondy) a možnostech dalšího financování (úvěry, záruky). EBN poskytuje služby a poradenství pro činnost BIC a důležitou součástí její činnosti je zavedení certifikovaného systému kvality EC BIC Quality Trademark pro BIC, které projdou akreditačním procesem a splní stanovená kritéria. Dotazníkové šetření uskutečněné mezi podniky v roce 2010 prokázalo, že strategie zvyšování povědomí a celkové informovanosti o službách sítě EEN pro inovující podniky je podstatná. Nejčastějším zdrojem prvotních informací o službách zůstává pro podniky internet, případně čtvrtletně vycházející newsletter. Z průzkumu také vyplynulo, že je i nadále podstatný osobní kontakt a aktivní oslovení cílové skupiny pracovníkem sítě.

Hodnocení dostupnosti a úrovně poskytovaných poradenských služeb na základě zkušenosti jejich uživatelů bylo v rámci vypracování této studie provedeno s využitím dotazníkového šetření. I když je vypovídací hodnota šetření omezená vzhledem i nízké návratnosti dotazníků a z výsledků nelze odvozovat obecně platné závěry (vzorek respondentů byl omezen na příjemce dotace z programu Poradenství), poskytují

odpovědi alespoň rámcovou představu o konkrétních zkušenostech se systémem poskytování a podpory poradenských služeb v Česku.

Důležitost cíleného informování o možnostech využití zvýhodněného poradenství při inovačním procesu byla potvrzena i mezi respondenty. Pouze polovina z nich aktivně vyhledává informace, druhá část se nechává oslovovat s nabídkami, případně spoléhá na předchozí zkušenosti. U první skupiny je nejběžnější vyhledávání informací prostřednictvím internetu, stranou nezůstává ani odborný tisk a setkání. Při výběru konzultanta je pro firmy nejdůležitější předchozí zkušenost s danou poradenskou firmou, případně reference třetí strany.

Pro většinu MSP jsou hlavní překážkou ve využívání konzultantských služeb finanční náklady. Téměř pro polovinu respondentů je tedy možnost čerpat veřejnou podporu zásadním impulzem pro využívání poradenských služeb. Toto zjištění svědčí o smysluplnosti poskytování veřejné podpory, protože zvyšující se počtem firem využívající poradenské služby v otázkách inovačních aktivit posouvá výše i pravděpodobnost úspěšné implementace inovačního řešení v praxi. Na druhou stranu, přetrvávajícími bariérami v růstu poptávky po poradenských službách podpořených z programu Poradenství je nutnost vlastního dofinancování a dále komplikovaná administrativa.

5 Závěry a doporučení

V závěrečné kapitole jsou shrnuty návrhy a doporučení, která vychází z analýzy v Česku realizovaných aktivit a zahraničních praxí a která usilují o nastavení systému podpory poradenských služeb uspokojujícího poptávku skutečných i potenciálních uživatelů a rozvíjejícího jejich inovační aktivity. Podporované služby tak musí vyhovět tendenci podniků řešit aktuální, krátkodobé problémy a současně směřovat jejich pozornost na dlouhodobé strategické cíle.

Nabídka zvýhodněných poradenských služeb pro MSP představuje pouze jeden díl z mozaiky nástrojů na podporu podnikání. Investice do poradenských služeb není sama o sobě dostačující a bez existence dostatečně velkého trhu potenciálních klientů je neudržitelná. Služby totiž primárně reagují na poptávku odrážející obecnější trendy ve vývoji ekonomiky spoluutvářené dalšími podpůrnými nástroji.

Systém podpory inovačního podnikání vyžaduje komplexní přístup a kontinuální snahu o vytváření stimulačního podnikatelského prostředí v Česku. Sladění jednotlivých podpůrných nástrojů nelze dosáhnout bez důsledné evaluace jednotlivých programů a aktivit, které je tvoří. Výše uvedené platí bez výjimky také pro podporu poradenských služeb. Ta by měla prostřednictvím srozumitelně definovaných cílů a stability podpůrných nástrojů dotvářet širší strategii posilování konkurenceschopnosti ekonomiky.

Implikace a doporučení reagující na závěry obsažené v předchozích kapitolách lze rozdělit do následujících tematických oblastí, které budou dále podrobněji diskutovány - systém podpory, charakter služeb, výběr poskytovatele a standardy kvality, informovanost a monitoring. Zdůraznit je však třeba reálnou provázanost jednotlivých prvků - zde použité členění je tedy pouze schématické.

Systém podpory

Veřejná podpora poradenských služeb může být směřována (v základním rozdělení) buď na stranu nabídky, nebo na stranu poptávky, přirozeně však dochází ke kombinaci obou způsobů. Poradenství (na rozdíl od některých jiných činností v oblasti VaVaI) netrpí nedostatkem zájmu privátních subjektů tvořících nabídku služeb – množství firem poskytuje poradenství na komerční bázi. Intervence se v případě nabídky poradenských služeb proto soustředí na zajištění standardů kvality případně na doplnění specializovaných služeb pro vybraný segment klientů (například start-up podniky usilující o vstup rizikového kapitálu). Veřejná podpora poradenských služeb se tedy zaměřuje spíše na (přímou nebo nepřímou) stimulaci poptávky. Cílem tedy není primárně zkvalitnění poradenských služeb. Kvalitní a dostupné poradenské služby jsou pouze prostředkem k posílení inovačních aktivit podniků, které služby využívají.

Současný systém veřejné podpory poradenských služeb v Česku je tvořen třemi pilíři – programem Poradenství, inovační infrastrukturou a organizacemi, které tvoří mezinárodní síť podporující inovační podnikání. I přes určitou specializaci každého z pilířů se nabídky poskytovaných služeb do určité míry překrývají. Naopak některé funkce v systému chybí, nebo nejsou nástroje podpory ideálně nastaveny.

Pro zkvalitnění a zpřístupnění poradenských služeb je tedy žádoucí integrace různých nástrojů tak, aby mohly být klientovi nabídnuty služby pokrývající potřeby v celém průběhu inovačního procesu - vztah poskytovatele a uživatele služeb by se měl posunout od jednorázového dodání produktu ke klientskému přístupu. Důvodem koncentrace

služeb je i posílení efektivity jejich poskytování. Současně je však nutné zajistit dostupnost (aspoň základních) služeb v regionech a respektovat tak preference klienta vůči lokálním poskytovatelům.

Společně s integrací dílčích nástrojů musí dojít k posílení koordinace systému poskytování poradenských služeb, aby byl zajištěn maximální překryv nabídky a poptávky (tematicky i geograficky) a provázanost s dalšími formami podpory podnikání. Systém poskytování poradenských služeb by v první řadě měl být více vertikálně strukturován. Jako vhodná se jeví obdoba konceptu flotila užívaného řadou nadnárodních společností. V takovém systému má ústřední orgán – zde MPO (případně reprezentované agenturou CzechInvest) – koordinační a kontrolní roli a pomocí strategických rozhodnutí definuje rámec podpory. Rozhodování v operativních záležitostech je (v souladu s principem subsidiarity) přeneseno na nižší, regionální úroveň, zde reprezentovanou jednotlivými inovačními infrastrukturami¹⁵. Zapojení inovačních infrastruktur (vědeckotechnických parků, inovačních center, podnikatelských inkubátorů atp.) by umožnilo lépe využít potenciál na regionální úrovni a usnadňuje komunikaci s uživateli služeb.

MPO v roli ústředního orgánu tedy vyčlení určitý objem prostředků na zkvalitňování podnikatelského prostředí, ten je rozdělen mezi jednotlivé inovační infrastruktury, a to na základě podrobných střednědobých projektových návrhů, který infrastruktury samy vypracují, definují zde rozsah provozovaných činností, a zaváží se ke zvýhodněnému poskytování služeb pro určitý segment MSP. V případě, že se podnik (po předchozím oslovení s nabídkou) rozhodne využít zvýhodněné externí poradenské služby, obrátí se na vybranou inovační infrastrukturu. Ta po provedení základní diagnózy a specifikace předmětu služby nabídne klientovi odpovídající balíček služeb s využitím interních kapacit, nebo zprostředkuje (formou subdodávky) služby externího poradce s odpovídající kvalifikací. Hodnocení způsobilosti klienta pro čerpání zvýhodněných služeb a doplňující administrativa (výrazně zjednodušená oproti stávající projektové žádosti v programu Poradenství) pak probíhá pouze za účasti klienta a dané inovační infrastruktury. Navrhovaný systém tak reaguje na potřebu zjednodušení administrace v případě dotačně financovaných projektů, prostřednictvím kterých se čerpají relativně malé částky.

Rozvoj inovační infrastruktury měl v Česku v minulých letech prakticky výhradně podobu investičních projektů do fyzického zařízení, naopak nedostatečně byla při tvorbě podpůrného prostředí akcentována role poradenských služeb. Vedlejší, ovšem rovněž podstatným efektem tohoto kroku by bylo doplnění fyzické infrastruktury vytvořené s přispěním programu Prosperita o specializované funkce a zvýšení její atraktivity pro inovační podniky (absence služeb patřila k hlavním výtkám, které se při hodnocení programu objevovaly). Funkce infrastruktur jako poskytovatele nebo zprostředkovatele poradenských služeb by se ovšem neměla omezovat pouze na zasídlené podniky, naopak by měla být přístupná všem MSP (pokud kritéria veřejné podpory nestanoví jinak).

Při úvodním kontaktu s klientem provede zástupce inovační infrastruktury zevrubnou analýzu, na základě které společně s klientem specifikuje, na co konkrétně by se poradenské služby měly soustředit¹⁶. Následným krokem je doporučení nebo zprostředkování vhodného poradce. Specializovaný pracovník inovační infrastruktury s větší pravděpodobností disponuje potřebným přehledem o nabídce jednotlivých poradců

¹⁵ Při přenesení rozhodování o poskytnutí zvýhodněných služeb na jednotlivé infrastruktury je nutné předávat informace o podpořených subjektech do centrální databáze projektů, která upozorní, že podnik již zvýhodněné služby v určité formě čerpal a jeho další veřejná podpora již není možná (nebo bude omezena).

¹⁶ V případě atraktivních podnikatelských plánů by tato fáze mohla sloužit k doporučení firmy pro vstup rizikového kapitálu - zástupce inovační infrastruktury by tedy plnil funkci tzv. skauta.

a snadněji tak předá klienta do služeb poradce s odpovídajícími kompetencemi a ověřenou kvalitou služeb. Vstup třetí strany by navíc měl zabránit situaci, která v praxi nezřídka nastává, kdy hlavním iniciátorem žádosti o dotaci na poradenské služby je sám poskytovatel. Ten pak prakticky kompletně připraví návrh projektu, s využitím dotace navrhne inovační řešení - finanční spoluúčast podniku pak reálně nedosahuje deklarované částky (i když se dá předpokládat, že maximální výše podpory nastavená na 50 % tuto praxi omezuje).

Obsah střednědobého projektového návrhu, který by sloužil jako podklad pro spolufinancování provozu inovačních infrastruktur z veřejných prostředků, bude pro každou infrastrukturu rámcově definovat rozsah nabízených služeb. Individualita projektových návrhů by měla při respektování určité hierarchie vést k přirozené diferenciaci infrastruktur – infrastruktury v regionálních centrech budou sloužit jako regionální kontaktní body nabízející základní spektrum služeb (preferenze lokálních poskytovatelů služeb byla zdůrazněna respondenty v evropských zemích i v Česku) a budou se více koncentrovat na funkci zprostředkovatele, zatímco rozsáhlejší infrastruktury ve velkých centrech se budou opírat o interní kapacity a poskytovat i funkce pro specifické segmenty MSP.

Organizace sdružené do sítí, jakými jsou například EEN nebo EBN, jsou často zároveň inovačními infrastrukturami. Jejich znalosti nebo specifické zaměření dané příslušností k síti může i v novém systému zůstat zachováno (bude přeneseno do projektového návrhu). Vhodným příkladem specificky zaměřených služeb, které by měly být dále rozvíjeny, je institucionální propojení mezi organizacemi zařazenými do EEN ČR a poradenstvím vázaným na další iniciativy EU (7. rámcový program, Horizont 2020, COSME apod.). V některých případech pak příslušnost k síti ukazuje splnění určitých standardů kvality (viz EC BIC Quality Trademark) a dává tak dodatečnou informaci potenciálním klientům o odbornosti nabízených služeb.

Výhoda inovačních infrastruktur jako subjektu poskytujícího poradenské služby spočívá také v jejich úzkém provázání s vysokými školami a výzkumnými institucemi. Konzultaci a návrh inovačního řešení tak může následovat zprostředkování transferu technologií, smluvního výzkumu nebo jiné formy spolupráce, která povede k faktické realizaci navrhované inovace. Vytváří se tak integrovaný systém služeb pro inovační podniky, který je širší a prochází napříč jednotlivými fázemi inovačního procesu.

Klíčovou vlastností systému podpory inovačních podniků je totiž návaznost jednotlivých nástrojů. V současné podobě fungují služby spolufinancované z programu Poradenství jako základ pro definování projektového návrhu a žádost o podporu v programu Inovace - Poradenství financuje studii, program Inovace poskytuje prostředky na realizaci daného inovačního řešení. Tematická návaznost obou nástrojů podpory se však neodráží v jejich reálné provázanosti – vyhlašování výzev v obou programech není koordinované, studie vzniklá jako výstup projektu podpořeného programem Poradenství není při hodnocení návrhu v programu Inovace bodově bonifikována apod. Komplexnější podpory lze dosáhnout spojením obou programů, resp. tak, že se aktivity podporované v programu Poradenství (v novém návrhu realizované inovační infrastrukturou) stanou způsobilým výdajem v programu Inovace (vývoj tímto směrem naznačili při vzájemné schůzce rovněž zástupci odpovědného odboru MPO) a existence studie bude v žádosti o podporu bodově zvýhodněna.

Pro některé specifické služby není výše navrhovaná forma podpory zcela vhodná. Jedná se například projekty typu CzechAccelerator nebo CzechEkoSystem, které musí být vedeny jedním subjektem na centrální úrovni. Přenos těchto funkcí na jednotlivé infrastruktury by byl velmi komplikovaný a zbytečný (problém přenesení pravomocí a koncentrace podpory do několika mála velkých projektů je zde již vyřešena). Stávající systém se zdá být vhodný, což potvrzují i dobré zkušenosti s programem CzechAccelerator.

Rovněž zahraničních zkušeností potvrzují, že podpora konkrétních podniků, kterým jsou přidělovány prostředky na nákup poradenských služeb od externích poradců, je obvykle vyhrazena pro určitou, jasně specifikovanou skupinu aktivit v rámci činnosti podniků (např. v Německu). V zahraničí jsou obvykle podporovány projekty na síťování firem či podniků a výzkumných institucí. Jedná se o tzv. kooperativní projekty, kde jsou poradenské služby zajišťovány dalším subjektem, který obvykle funguje jako facilitátor a řeší s oběma typy subjektů praktické otázky fungování spolupráce. Na tyto služby a komplexní poradenství při řešení specifického problému je pak poskytnuta finanční podpora ve formě dotace.

Typ podpory ve formě dotace na projekt vyhledávají firmy, které mají jasně definovaný specifický problém. Jestliže je obecným cílem zvýšit inovační aktivity firem, je třeba oslovit firmy celého spektra, a to i ty, které zatím o využití služeb neuvažovaly. Problémem dotační formy poskytování podpory může také být administrativní zátěž pro firmy, která je vnímána částí podniků poptávajícími poradenské služby jako příliš vysoká a od využití této formy podpory je může odradit.

Navrhovaná doporučení

- Soustředit intervence na straně nabídky poradenských služeb na zajištění standardů kvality a doplnění specializovaných služeb pro vybrané typy podniků
- Zaměřit veřejnou podporu poradenských služeb na (přímou nebo nepřímou) stimulaci poptávky
- Posílit koordinaci systému poskytování poradenských služeb a zajistit tematické i geografické sladění nabídky a poptávky a provázanost s dalšími formami podpory podnikání
- Přenést rozhodování v operativních záležitostech na nižší, regionální úroveň, reprezentovanou jednotlivými inovačními infrastrukturami, a to včetně hodnocení způsobilosti podniku pro čerpání zvýhodněných služeb a doplňující administrativy
- Zdůraznit přirozenou diferenciaci inovačních infrastruktur na regionální centra poskytující základní spektrum služeb a omezený počet specializovaných center v hlavních metropolích
- Propojit instituce poskytující poradenské služby v Česku s hlavními aktéry v oblasti podpory inovací na evropské úrovni a definovat národní kontaktní body
- Integrovat různé nástroje podpory a nabízet podnikům služby pokrývající jejich potřeby v celém průběhu inovačního procesu, například začlenit podporu poradenských služeb do programu Inovace, v němž by se nákup služeb stal způsobilým výdajem

- Vyhradit systém podpory poradenství prostřednictvím grantů na nákup konzultantských služeb pouze pro specifické skupiny aktivit (například potenciální příjemce rizikového kapitálu)
- Snížit administrativní zátěž žadatelů spojenou s návrhem projektu úměrně k maximální výši přidělované podpory

Charakter služeb

Ze zahraničních praxí vyplývá, že trendem v poradenských službách je jejich logická integrace v závislosti na strategických potřebách klienta. Důraz je přitom kladen také na proces implementace navrhovaného řešení a současný rozvoj interních kompetencí firmy, nikoliv pouze dodání hotového produktu.

Nabídka poradenských služeb by měla mít modulární charakter, aby podniky s omezenými zdroji mohly rozložit jejich využívání do postupných kroků a snížit tak jednorázovou finanční i časovou zátěž spojenou se zapojením externí poradenské firmy.

Poradenské služby, které MSP obvykle získávají, jsou zaměřeny na procesní záležitosti a nedostatečné zdůrazňují hmatatelné dopady posilující konkurenceschopnost daného podniku. Výstupy musí být praktické, snadno implementovatelné. Poradenské služby by měly v první řadě přinášet zřetelné dopady (změny technologií, produktů nebo celých podnikatelských modelů) a zdůrazňovat tak svůj význam pro konkurenceschopnost podniku. Příkladem mohou být projekty zaměřené na navržení a implementaci kvalitního podnikatelského plánu nebo na komercializaci připravovaného produktu.

Navrhovaná doporučení

- Snažit se o logickou integraci poradenských služeb v závislosti na strategických potřebách klienta
- Při procesu implementace navrhovaného řešení preferovat současný rozvoj interních kompetencí firmy před dodáním „hotového“ řešení
- Sestavit nabídku poradenských služeb, která bude mít modulární charakter a umožní podniku s omezenými zdroji rozložit využívání služeb do postupných kroků
- Orientovat poskytované služby na praktické výstupy přinášející zřetelné dopady na činnost firmy

Výběr poskytovatele a standardy kvality

Další skupina opatření by měla být směřována na zavedení standardů kvality služeb poskytovaných poradenskými firmami a vytvoření databáze, která by subjekty poskytující poradenské služby sdružovala. Krokem tímto směrem bylo v minulosti vytvoření NRP, který však (přes pozitivně vyznívající zprávy) nebyl uveden do provozu. Přesné důvody se nepodařilo zjistit, dostupné informace odkazují na finanční náročnost spojenou s provozováním registru - ten je nezbytné financovat z veřejných zdrojů.

Původní záměr, že registr poradců má být bezplatný pro obě strany (registrujícího se poradce i klienta, který hledá poskytovatele konzultantských služeb) a má podniky čerpající zvýhodněné podnikatelské služby pouze indikativní (mohou využít služeb poradce i mimo registr) má své odůvodnění. Indikativní povaha a bezplatnost zanesení

záznamu do registru by měla zajistit, aby prezentované údaje o poradenských firmách vypovídaly o skutečném splnění kvalifikačních kritérií a dalších stanovených podmínek. Registr by měl tvořit otevřenou platformou, kde budou mít uživatelé možnost vedle vyhledávání vhodného poradce také hodnotit kvalitu obdržených služeb a další aspekty spojené s jejich čerpáním.

Do přípravy registru by měli být zapojeni odborníci na poradenské služby, vhodné je využít i experty ze zemí, kde podobný registr funguje (takovým příkladem je třeba Nizozemsko). Nastavené kvalifikační a etické normy by měly vycházet ze standardů formulovaných profesními organizacemi poradců – v Česku je takovým subjektem Asociace pro poradenství¹⁷ patřící do Evropského sdružení národních asociací se sídlem v Bruselu (FEACO). Registr by mohl sloužit také pro rekrutování koučů specializovaných na přípravu podniků pro vstup rizikového kapitálu, které se v současnosti věnuje projekt CzechEkoSystem.

Vedle toho, že registr se musí opírat o standardy kvality akceptované širokou komunitou, měl by rovněž poskytovat profesionálům přehled o souboru nástrojů, věrohodných případových studií a dalších referencích (například prostřednictvím intranetu nebo sekce portálu určené především expertům). Lidské zdroje jsou totiž klíčovým faktorem určujícím kvalitu poskytovaných služeb a jejich rozvoj je soustředěním podpory na stranu poptávky prakticky opomenut.

Krokem pro zvýšení transparentnosti trhu s poradenskými službami a k usnadnění rozhodování potenciálních uživatelů je zavedení ucelené cenové politiky, kdy každý z poskytovatelů uvede k vybraným modelovým příkladům cenu svých služeb – pro úspěšné poradenské firmy transparentnost představuje konkurenční výhodu, neboť se mohou odlišovat na základě splnění jasných kvalitativních standardů.

Důležitá roli ve funkčnosti registru hraje zejména vhodné strukturování obsažených informací. Součástí modulu pro vyhledávání poskytovatele poradenských služeb by měl být nástroj, který pomůže podniku s identifikací základních problémových okruhů, nabídne srovnání s dobrými praxemi a poskytne tak podniku (a případně také zprostředkovateli služeb) informace sloužící jako vstupy pro další výběr poradenské firmy. Přístupné a snadno rozeznatelné standardy zajišťující kvalitu poskytovaných služeb mohou být zásadním nástrojem pro zvýšení důvěry podniků ve spolehlivost daného poskytovatele a v důsledky rovněž impulzem k čtenějšímu využívání externích služeb.

Navrhovaná doporučení

- Vytvořit registr kvalifikovaných poradců v podobě otevřené platformy, která bude vedle informací o poradcích umožňovat jejich hodnocení uživateli služeb a poskytovat další reference
- Nastavit kvalifikační a etické normy vycházející z mezinárodních standardů profesních organizací poradců, které budou akceptovány odpornou komunitou
- Zvýšit transparentnost trhu s poradenskými službami zavedením snadno porovnatelné cenové politiky
- Vytvořit nástroj, který pomůže podniku s identifikací základních problémových okruhů a poskytne tak podniku vstup pro hledání vhodného poskytovatele poradenských služeb

¹⁷ <http://www.asocpor.cz>

Informovanost a povědomí

Podpora zvyšující dostupnost relevantních typů služeb nemusí být dostatečným impulzem k jejich využívání, pokud podniky nejsou přesvědčené o skutečné hodnotě a kvalitě těchto služeb. Informovanost by měla být tedy směřována nejen na zvyšování povědomí o formách a dostupnosti poradenských služeb (tedy informace o tom, CO je k dispozici), ale i o pozitivěch využívání těchto služeb a inovačním procesu jako nezbytném zdroji konkurenceschopnosti pro MSP (informace o tom, PROČ využívat nabízené služby).

Proto je v zahraničí při podpoře inovačních aktivit firem věnováno značné úsilí dostupnosti informací, obvykle vnitřně členěným podle stádií životního cyklu firmy. Dalším online nástrojem, který v Česku zatím nebyl plně uplatněn, je všeobecný informační portál sloužící firmám jako informační zdroj pro rozvoj jejich podnikání. V Česku tuto službu částečně plní servery zřizované MPO – www.businessinfo.cz a www.czechinvest.org. V zahraničí je však pravidlem, že prostřednictvím těchto informačních portálů je možné získat i informace v oblasti poradenských služeb. Intuitivní přístup k relevantním informacím je obvykle klíčový.

Vhodné rozšíření základní informační funkce portálu představuje uvedení online platformy sloužící jako nástroj pro sebehodnocení a srovnání, který bude generovat smysluplné výstupy ve formě reportu zdůrazňujícího silné a slabé stránky příslušného podniku. V dalším kroku může zmíněný report posoudit pro hledání poskytovatele poradenských služeb, jenž se specializuje na identifikované problémové oblasti. Vhodné je rovněž na tomto místě odkázat na relevantní případové studie a příklady dobrých praxí pro všechny oblasti inovačního managementu. Zcela nezbytnou podmínkou pro provoz platformy tvoří zajištění bezpečnosti svěřených firemních dat.

Jako velmi úspěšné jsou v zahraničí hodnoceny aktivity, kdy specializovaní poradci (tzv. agenti) sami aktivně oslovují a vyhledávají firmy. Tento přístup k oslovování firem je založen na předpokladu, že firmy často nedisponují volnou kapacitou k tomu, aby samostatně vyhledávaly aktuální možnosti podpory v oblasti inovačního managementu.

Funkce aktivních propagátorů poradenských služeb, která v současném systému není obsazena, by mohla také připadnout na jednotlivé subjekty inovační infrastruktury. Inovační infrastruktury si tímto způsobem mohou zajišťovat potřebné klienty (aktivita infrastruktury v poskytování služeb by měla být jedním z indikátorů, podle kterých se bude posuzovat míra plnění činností deklarovaných v projektovém návrhu). Propagace poradenských služeb by měla být rovněž součástí širší prezentace funkcí inovační infrastruktury. Vztah tedy není jednosměrný – nabídka poradenských služeb uvedená například na informačním portálu (viz výše) propaguje rovněž infrastrukturu jako takovou.

Navrhovaná doporučení

- Aktivně zvyšovat informovanost a povědomí o formách a dostupnosti poradenských služeb a pozitivěch jejich využívání
- Zdokonalit a vhodně strukturovat obecný informační portál a doplnit ho o online platformu sloužící jako nástroj pro sebehodnocení a srovnání, který bude generovat dále použitelné výstupy ve formě reportu
- Přenést funkci aktivních propagátorů poradenských služeb na inovační infrastrukturu a zohlednit tyto aktivity při financování jejich činnosti

Monitoring

V současnosti využívané přístupy se nedostatečně soustředí na hmatatelné dopady, které se projeví ve zlepšení pozice klientského podniku. Stejně tak monitoring dlouhodobého pokroku bývá výjimkou. Podpora zvyšující dostupnost relevantních typů služeb nemusí být dostatečným impulzem k jejich využívání, pokud podniky nejsou přesvědčené o skutečné hodnotě a kvalitě těchto služeb.

Dalším z důležitých kroků při hledání ideálního formátu podpory je konzistentní monitorování pokroku v inovačním managementu jako důsledku využití zvýhodněných poradenských služeb. K měření dopadů služeb na obchodní výsledky podniku lze využít „tvrdé“ (monetární) i „měkké“ (subjektivní) ukazatele.

Přetrvávající problém však tvoří obtížná hodnotitelnost poradenských služeb z hlediska jejich přidané hodnoty. Prvním krokem by tedy mělo být definování jednotných hodnotících standardů a podpora iniciativ směřujících k jejich rozšíření.

Navrhovaná doporučení

- Zajistit konzistentní monitorování pokroku v oblasti inovačním managementu jako důsledku využití zvýhodněných poradenských služeb a reflektovat výstupy při hledání ideálního formátu podpory
- Důsledně evaluovat jednotlivé programy a aktivit na podporu poradenských služeb a docílit tak sladění těchto nástrojů s dalšími mechanismy podpory inovačního podnikání

6 Použité zdroje

- Adámek, P. a kol. (2009): Hodnocení absorpční kapacity operačního programu podnikání a inovace 2007–2013 ve vztahu k cílovým skupinám. BermanGroup, Praha.
- Andersen, B., Howells, J., Hull, R., Miles, I., Roberts, J. (2000): Knowledge and Innovation in the New Service Economy. Edward Elgar, Cheltenham.
- Asheim, B. T., Gertler, M. (2005): The geography of innovation: regional innovation systems. In Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press, Oxford.
- Aslesen, H. W., Isaksen, A. (2007): New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. Geografiska Annaler B 89:1, 45-58.
- AVO (2009): Vyhodnocení efektivnosti programu OPMP Prosperita: Závěrečná zpráva. Praha.
- Bellini, N. (2006): Business support policies. In Bianchi, P., Labory, S. (eds.) International Handbook on Industrial Policy. Edward Elgar, Cheltenham.
- Bennett, R., Robson, P. (2003): Changing use of external business advice and government supports by SMEs in the 1990s. Regional Studies 37:8, 795-811.
- Berman Group (2009): Analýza poptávky po zřízení inkubátorů/vědecko-výzkumných parků v okresních městech Jihomoravského kraje. Berman Group, Praha.
- EC (2001): Creating top-class business support services. European Commission, Commission Staff working paper, SEC (2001) 1937.
- EC (2002a): Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses – Final Report. European Commission, IfGH, Vienna.
- EC (2002b): Helping businesses grow: A „good practice guide“ for business support organisations. European Commission, Luxembourg.
- Gallouj, F., Weinstein, O. (1997): Innovation in services. Research Policy 26, 537-56.
- Hipp, C., Tether, B., Miles, I. (2000): The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. International Journal of Innovation Management 4, 417-54.
- Chell, E. and S. Baines (2000), 'Networking, entrepreneurship and microbusiness
- INNOVA (2007): European Innovation Management Landscape: Assessment of current practices in Innovation Management Consulting Approaches and Self-Assessment Tools in Europe to define the requirements for future „best practices“. Europe INNOVA paper 2, Ausburg.
- Koch, A., Stahlecker, T. (2006): Regional Innovation Systems and the Foundation of Knowledge Intensive Business Services. A Comparative Study in Bremen, Munich, and Stuttgart, Germany. European Planning Studies 14:2, 123-145.
- Marek, D. (2011): Role vědeckotechnických parků v podpoře inovačního podnikání v Česku. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Praha.
- Miles, I. (2007): Knowledge-intensive services and innovation. In: Bryson, J. R., Daniels, P. W. (eds) The Handbook of Service Industries. Edward Elgar, Cheltenham.

MPO (2008): Operační program Podnikání a inovace: Text programu Prosperita. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Praha.

MPO (2012): Střednědobé hodnocení Operační program Podnikání a inovace 2007 – 2013. Zkrácená verze závěrečné zprávy. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Praha.

Strambach, S. (2001): Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS). In Koschatzky, K., Kulicke, M., Zenker, A. (eds) Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective. Physica, Heidelberg.

Tether, B. S., Hipp, C. (2002): Knowledge Intensive, Technical and Other Services: Patterns of Competitiveness and Innovation Compared. Technology Analysis & Strategic Management 14:2, 163-182.

Tödtling, F., Lehner, P., Trippl, M. (2006): Innovation in Knowledge Intensive Industries: The Nature and Geography of Knowledge Links. European Planning Studies 14:8, 1035-1058.

Wood, P. (2002): Knowledge-intensive Services and Urban Innovativeness. Urban Studies 39:5-6, 993-1002.

Wood, P. (2006): The Regional Significance of Knowledge-Intensive Services in Europe. Innovation 19:1, 51-66.

Žížalová, P., Adámek, P., Csank, P. (2010): Analýza inovačního potenciálu firem Karlovarského kraje. Berman Group, Praha.

7 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro hodnocení poradenských služeb

Dotazník | Poradenské služby

Hodnocení dostupnosti, charakteristik a dopadů poradenských služeb (dále jen PS) směřujících k posílení inovačních aktivit v podnicích.

Vyberte prosím právě jednu z nabízených odpovědí. U otázek označených * vyberte alespoň jednu (možno i více) z nabízených odpovědí nebo napište odpovídající číslo či text. Všechny otázky mimo závěrečných komentářů jsou povinné.

0.1 Využila firma v posledních 5 letech externí poradenské služby (dále jen PS)? *

- ☐ Ano, s podporou programu Poradenství (v rámci Operačního programu Podnikání a inovace)
☐ Ano, jiným způsobem s využitím veřejné podpory
☐ Ano, na komerční bázi bez veřejné podpory
☐ Ne

1 INFORMACE O FIRMĚ

1.1 Uveďte prosím rok vzniku firmy. *

1.2 Uveďte prosím počet zaměstnanců firmy.

- ☐ Méně než 10
☐ 10 – 49
☐ 50 - 249
☐ 250 a více

2 POVĚDOMÍ O PORADENSKÝCH SLUŽBÁCH

2.1 Vyhledáváte aktivně informace o PS?

- ☐ Ano, pravidelně
☐ Ano, jednorázově
☐ Ne, nechávám se oslovovat s nabídkami
☐ Ne, spoléhám na předchozí zkušenosti

2.2 Jak významné jsou pro firmu následující informační zdroje v souvislosti s využíváním PS?

	Velmi významný	Středně významný	Málo významný	Nevýznamný
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborný tisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akce, semináře, odborná setkání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesní sdružení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zprostředkovatelské organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformální kontakty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Jak vnímáte dostupnost a kvalitu informací...?

	Zcela dostačující	Spíše dostačující	Spíše nedostačující	Zcela nedostačující
o nabídce PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o veřejné podpoře využívání PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o potenciálních přínosech PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

3 DOSTUPNOST A VEŘEJNÁ PODPORA PORADENSKÝCH SLUŽEB

3.1 Jak hodnotíte dostupnost PS...?

	Zcela dostačující	Spíše dostačující	Spíše nedostačující	Zcela nedostačující
z hlediska šířky nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z hlediska finančních nákladů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z hlediska kvality/odbornosti nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z hlediska jejich lokalizace (existence služeb v okolí)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Existují nějaké překážky bránící firmě ve využívání PS s veřejnou podporou?

Ano
☐

Ne
☐

3.3 Jaké? Stručně prosím překážky popište. *

3.4 Byla veřejná podpora hlavním impulzem k využití PS?

Ano
☐

Ne
☐

Nevím
☐

3.5 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

4 VÝBĚR PORADENSKÝCH SLUŽEB

4.1 Jak významně ovlivňují následující faktory výběr poradenské firmy?

	Velmi významně	Středně významně	Málo významně	Nevýznamně
Předchozí zkušenosti s poradenskou firmou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reference třetí strany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blízkost sídla poradenské firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oborové zaměření poradenské firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměření na určitý segment PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplexnost nabídky služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost využití veřejné podpory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prokázání standardů kvality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cenová politika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochrana svěřených informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

5 CHARAKTER VYUŽITÝCH PORADENSKÝCH SLUŽEB

5.1 Byly předmětem využitých PS následující činnosti?

	Ano	Ano, okrajově	Ne
Identifikace silných a slabých stránek fungování firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srovnávání výkonnosti (benchmarking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavedení produktových nebo procesních inovací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategické řízení a organizační změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Průzkum trhu, marketingové inovace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvoj interních kompetencí firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení akutního problému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvolnění interních kapacit na jádrové aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Označte prosím odpověď, která nejlépe popisuje Vaši situaci.

- ☐ Na poradenskou firmu jsme se obraceli se zcela konkrétním a úzce specifikovaným problémem
- ☐ Předmět zadání byl rámcově omezen, konkrétní podstata problému musela být identifikována poradenskou firmou
- ☐ Poradenská firma provedla analýzu identifikující problémové oblasti, poté navrhla řešení (některých z) identifikovaných problémů

5.3 Jakou formu měly využité služby?

- ☐ Dodání řešení „na klíč“
- ☐ Rozvoj interních kompetencí firmy, aby byla schopna problém vyřešit
- ☐ Kombinací obou přístupů

5.4 Jak hodnotíte následující aspekty čerpání podpory z programu Poradenství (OP Podnikání a inovace)?

	Velmi kladně	Spíše kladně	Spíše záporně	Záporně
Povědomí o programu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nastavení cílů, zaměření programu, kvalifikační požadavky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maximální výše podpory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativní náročnost projektové žádosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost, kvalita komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost poradenských firem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odůvodnění a srozumitelnost hodnocení návrhu projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existence doplňujících nástrojů (navazující formy podpory)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5 Uveďte prosím další veřejně podporované poskytovatele PS, jejichž služby jsou Vám dostupné?

	Ano, využívám ji	Ano, nevyžívám ji	Není dostupná	Nevím, zda je dostupná
Sítě poskytující PS (např. Enterprise Europe Network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další organizace a svazy (např. Hospodářská komora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovační infrastruktury (např. vědeckotechnické parky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné než výše jmenované	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.6 Ohodnoťte prosím význam PS využívaných Vaší firmou.

	Velmi významné	Významné	Okrajové	Nevyužívané
Asistence v přístupu ke kapitálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PS v oblasti evropských projektů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PS v oblasti ochrany duševního vlastnictví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologické poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking (podpora spolupráce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PS v jiných oblastech podpory podnikání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.7 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

6 INTERAKCE KLIENT – POSKYTOVATEL

6.1 Byla <u>výměna informací</u> mezi klientem a poskytovatelem během spolupráce dostatečná?	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>
6.2 Objevil se během spolupráce <u>problém se specifikací požadavků nebo potřeb</u> jedné či druhé strany?	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>
6.3 Existovaly na straně klienta <u>dostatečné kapacity</u> pro plné využití navrhovaného řešení?	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>
6.4 Existovala ze strany poskytovatele snaha <u>získat zpětnou vazbu</u> o spokojenosti s výsledkem služeb s časovým odstupem?	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>

6.5 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

7 DOPADY PORADENSKÝCH SLUŽEB

7.1 Bylo výsledkem využití PS zlepšení podmínek pro...?

	Ano	Ano, částečně	Ne
realizaci interního výzkumu nebo vývoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
transfer technologií	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zavedení inovace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zvýšení zisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zvýšení tržního podílu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zefektivnění vnitřních procesů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uvolnění interních kapacit na jádrové aktivitu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2 Odpovídaly náklady (finanční, časové apod.) dopadům využití PS?

Ano	Ne	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3 Získala Vaše firma v souvislosti využitím PS nové kompetence, které nebyly přímo předmětem zakázky? Naučili jste se něco nového?

Ano	Ne	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.4 Jste spokojen/a s PS z hlediska...?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
přizpůsobení potřebám firmy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konkrétnosti navrhnutého řešení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kvality poskytnutých služeb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.5 Povedou zkušenosti s PS k jejich frekventovanějšímu využívání.

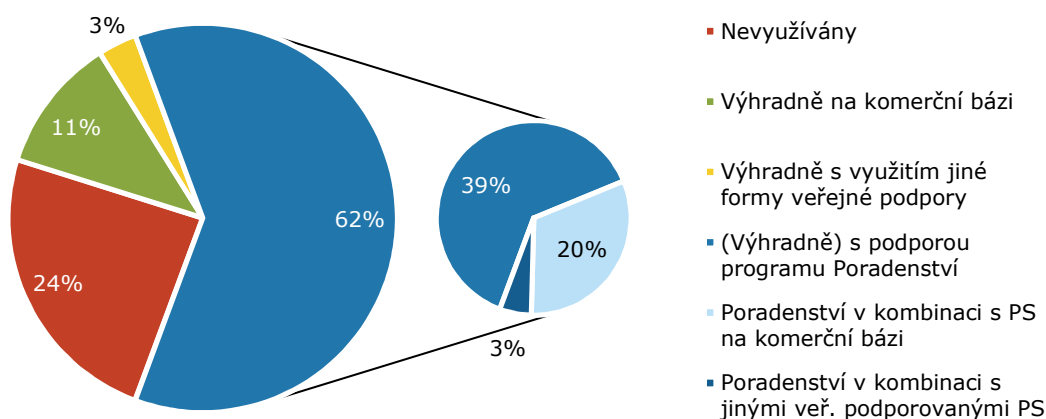
Ano	Ne	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.6 Uveďte prosím komentář doplňující či rozšiřující předchozí odpovědi. *

Příloha 2: Analýza výsledků dotazníkového šetření

Dále uvedené statistiky (s výjimkou obrázku 4) popisují odpovědi 47 podniků, které kompletně zodpověděly otázky v dotazníku, a zároveň využily v posledních pěti letech externí poradenské služby. Právě obrázek 4 ukazuje, že vazba na program Poradenství je mezi respondenty překvapivě slabá, a to přesto, že oslovení byli pouze příjemci podpory z tohoto programu – využití poradenských služeb s podporou z programu Poradenství deklarovalo pouze 62 % podniků. V této skupině jsou jak podniky využívající konzultantské služby výhradně v souvislosti s programem, tak firmy, které tento nástroj kombinují s ještě s jinou formou podpory nebo s poradenskými službami nabízenými čistě na komerční bázi. Bezmála třetina z oslovených firem pak uvedla, že poradenské služby vůbec nevyužívá – tato skupina v dalších statistikách již nefiguruje.

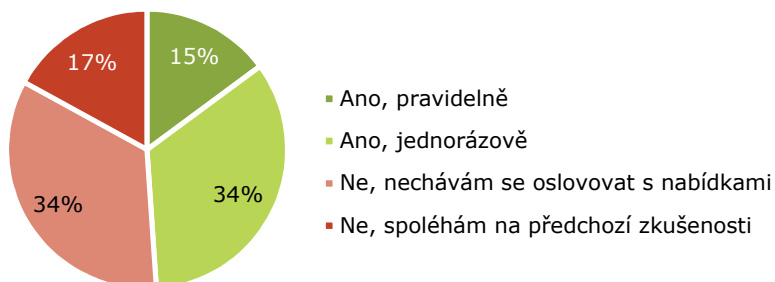
Obrázek 4: Způsob využívání poradenských služeb



Zdroj: Vlastní šetření

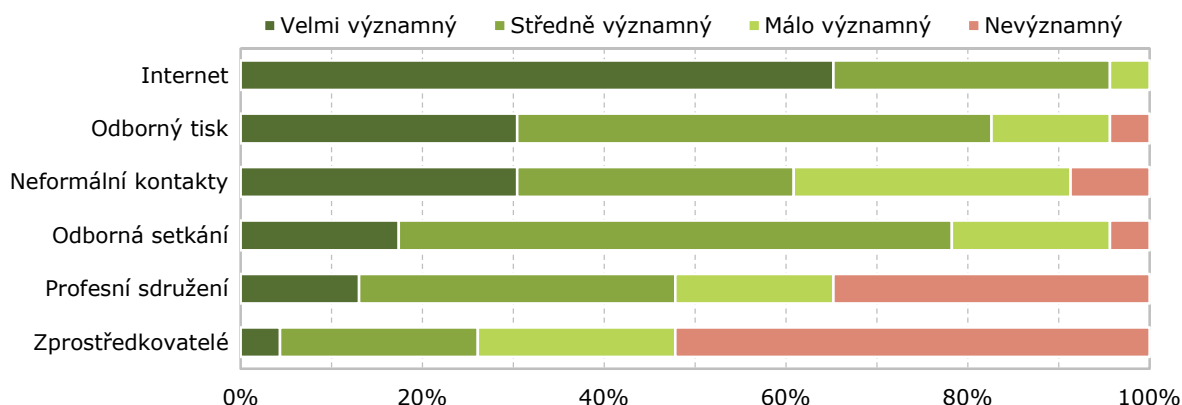
Polovina z respondentů aktivně vyhledává informace o poradenských službách (obrázek 5), druhá část z nich se nechává oslovovat s nabídkami nebo využívá předchozí zkušenosti. Firmy z první skupiny nejčastěji využívají pro získávání informací o poradenských službách internet (velmi nebo středně významný je pro 96 % z nich), v důležitosti informačních zdrojů jej následují odborný tisk a odborná setkání. Nelze opomenout ani neformální kontakty, naopak zprostředkovatelské organizace a profesní sdružení jsou jako informační zdroj pro značnou část firem nevýznamné (obrázek 6). Ještě výrazněji se preference informačních zdrojů ve prospěch internetu, tisku a setkání posouvají, pokud se zaměříme pouze na uživatele, kteří informace hledají pravidelně.

Obrázek 5: Aktivní vyhledávání informací o poradenských službách



Zdroj: Vlastní šetření

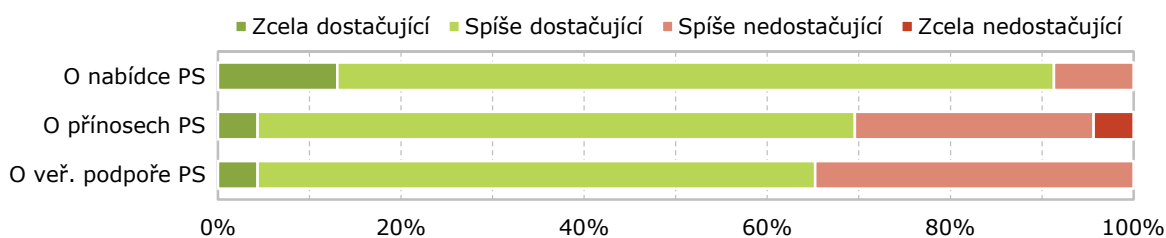
Obrázek 6: Významnost informačních zdrojů o poradenských službách



Zdroj: Vlastní šetření

Avšak i mezi skupinou firem s pravidelným zájmem o poradenské služby se najdou zástupci, kteří dostupnost informací vnímají jako spíše nedostatečnou. Firmám hledajícím informace pouze jednorázově pak téměř v polovině (44 %) schází znalosti o možnostech veřejné podpory poradenských služeb. Celkově vychází z šetření jako nejdostupnější informace o nabídce poradenských služeb (obrázek 7), na níž se jistě podílí i marketing konzultantských společností.

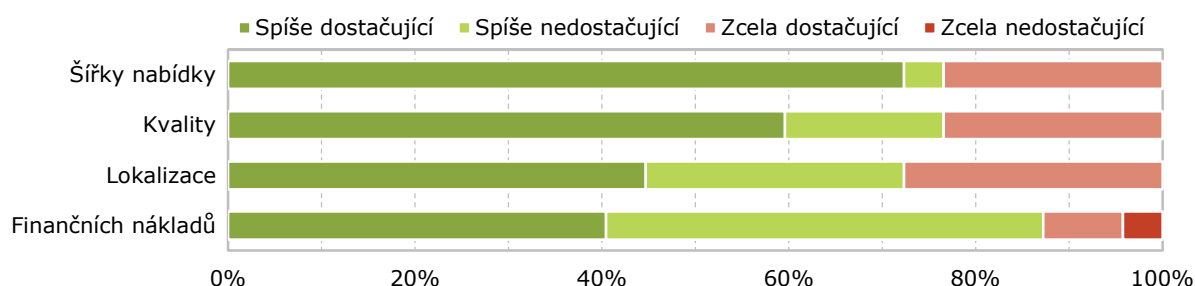
Obrázek 7: Vnímaná dostupnost a kvalita informací o poradenských službách



Zdroj: Vlastní šetření

Různá hlediska věnující se faktické dostupnosti konzultantských služeb upozorňují, že hlavní překážkou využívání externího poradenství jsou s ním spojené finanční náklady (obrázek 8). Rezervy lze spatřovat také v pokrytí území nabídkou kvalitních služeb. Naopak šířka nabízených produktů se nezdá být pro naprostou většinu respondentů omezující.

Obrázek 8: Dostupnost poradenských služeb (z různých hledisek)



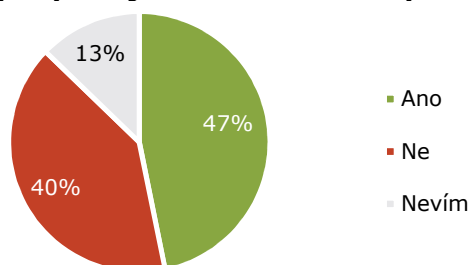
Zdroj: Vlastní šetření

Zpětnou vazbu pro poskytovatele podpory dává tvrzení, že bezmála pro polovinu respondentů byla možnost čerpat veřejnou podporu hlavním impulzem pro využití poradenských služeb (obrázek 9). Svědčí to o její adicionalitě, která je jedním z

důležitých indikátorů úspěšnosti mechanismu podpory. Tu potvrzuje i komentář jednoho z příjemců: „Poradenské služby by byly využity i bez podpory, ale v menším rozsahu. Podpora umožnila komplexnější a cílenější poradenské služby.“ Obdobně se vyjádřili i další respondenti, například takto: „Bez programu Poradenství bychom kvůli finanční náročnosti využili jen zlomek poradenských služeb.“

Téměř 15 % respondentů označilo jednu nebo více konkrétních překážek bránících podniku ve využívání veřejně dotovaných konzultantských služeb. Mezi bariéry patřila nutnost dofinancování s ohledem na výši veřejné podpory, zbytečně komplikovaná administrativa (viz komentář: „Dotace v řádech statisíců jsou administrovány stejně jako dotace milionové, což zbytečně komplikuje práci úředníků a způsobilo také poslední desetiměsíční prodlevu ve vyplácení dotací z programu Poradenství.“) a zpětné dokladování využitých služeb nebo metodika výběrových řízení. Jeden z respondentů zdůraznil, že „měkké aktivity nelze vybírat bez subjektivních kritérií, které jsou v současné metodice potlačovány – jen cena pro objektivní výběr nemůže postačovat“.

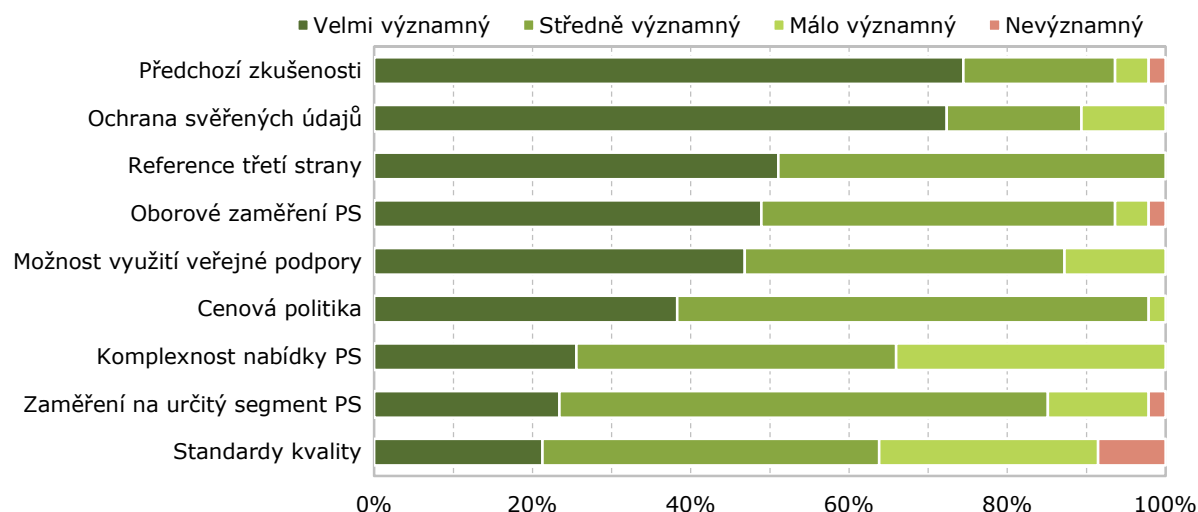
Obrázek 9: Veřejná podpora jako hlavní důvod pro využití poradenských služeb



Zdroj: Vlastní šetření

Další z témat, na něž se dotazníkové šetření zaměřilo, představoval způsob výběru poskytovatele poradenských služeb. Obrázek 10 ukazuje, že do výběru konzultanta významně zasahují všechny jmenované faktory, mezi nejdůležitější patří předchozí zkušenosti s poradenskou firmou a reference třetí strany (tj. faktory spojené s opakovaným využíváním služeb). Vzhledem k tomu, že mezi klientem a poskytovatelem dochází k výměně důvěrných informací, ke klíčovým faktorům se řadí rovněž ochrana svěřených údajů. Do rozhodování zasahuje také možnost čerpání veřejné podpory, což je v souladu s obrázkem 9. Překvapivě nejméně zdůrazňovaným faktorem, který ovlivňuje výběr poskytovatele, byly standardy kvality. To může souviset i s obecně nízkou mírou důvěry v českém inovačním prostředí, na kterém se mj. podepisují i neúspěšné pokusy o zavedení různých registrů nebo systémů hodnocení, jak ukazuje komentář jednoho z příjemců: „Registr poradců původně vedený agenturou CzechInvest a nyní zahnívajícím na Hospodářské komoře ČR byl dobrý, ale bohužel nedokončený projekt.“

Obrázek 10: Faktory výběru poskytovatele poradenských služeb



Zdroj: Vlastní šetření

Využité poradenské služby cílily v první řadě na zavedení produktových nebo procesních inovací, které jsou nejviditelnější aktivitou a jedním z výstupů požadovaných programem Poradenství. Více než v 91 % případů je součástí poradenství identifikace silných a slabých stránek (obrázek 11) – návrhům na zlepšení činnosti firmy tedy většinou předchází analýza jejího fungování. Spíše vedlejším výsledkem využití poradenských služeb je uvolnění interních kapacit firmy na jádrové aktivity, což neukazuje na snahu MSP přesouvat doplňkové aktivity na externí subjekty.

Obrázek 11: Předmět využitých poradenských služeb

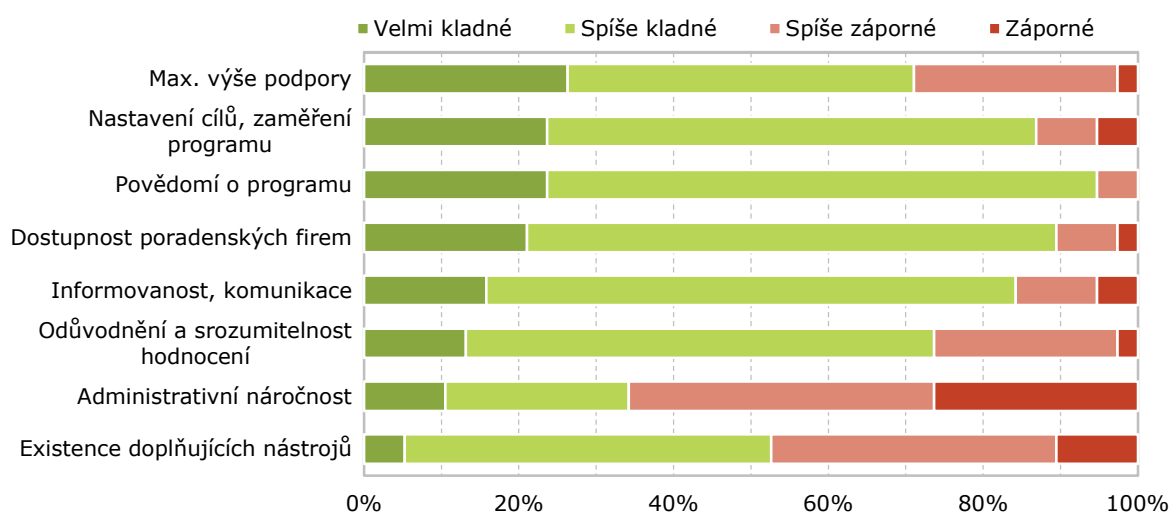


Zdroj: Vlastní šetření

Vysloveně na program Poradenství byla směřována jediná otázka, která sledovala různé aspekty čerpání podpory s pomocí tohoto nástroje (obrázek 12). Poněkud ambivalentní je hodnocení maximální výše podpory, jež byla v 26 % případů posuzována velmi kladně, ve 29 % pak záporně nebo spíše záporně. Nastavení cílů, zaměření programu a kvalifikační požadavky stejně jako povědomí o programu nebo dostupnost poradenských firem byly velkou většinou respondentů hodnoceny pozitivně. Nespokojenost naopak panuje mezi příjemci podpory z programu Poradenství s administrativní náročností projektové žádosti a neexistencí doplňujících nástrojů či navazujících forem podpory – v komentářích bylo například zdůrazněno ukončení výzev v programu Inovace, který pro

řadu žadatelů představoval mechanismus podporující realizaci řešení navrhnutého poradenskou firmou.

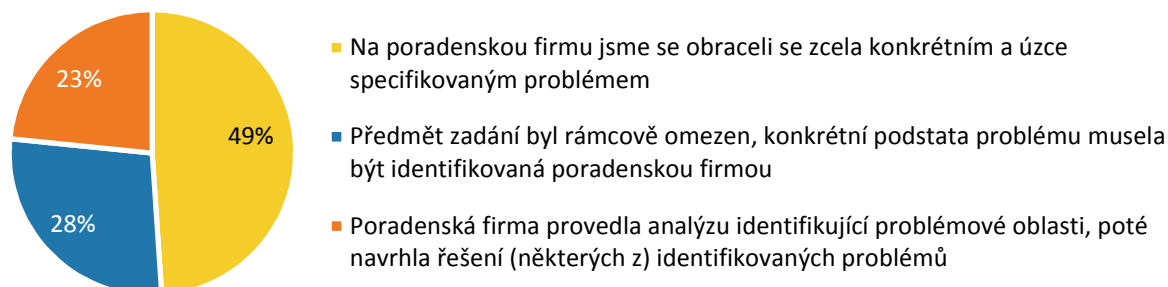
Obrázek 12: Hodnocení aspektů čerpání podpory z programu Poradenství



Zdroj: Vlastní šetření

Uživatelé poradenských služeb se prakticky rovným dílem rozdělují na ty, kteří oslovují konzultantskou firmou se zcela specifickým problémem, a na ty, jež požadují od konzultanta analýzu jako podklad pro identifikaci konkrétního problému, ať rámcově omezenou na jisté aspekty fungování firmy, nebo nikoliv (obrázek 13).

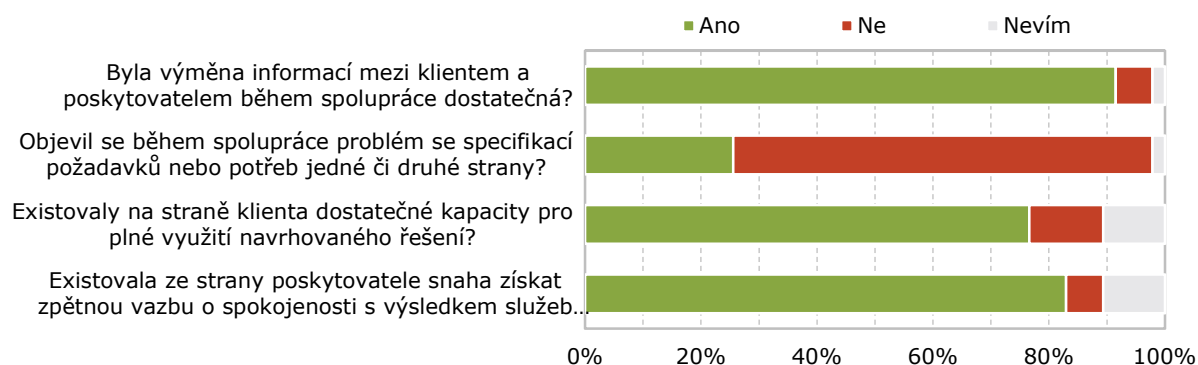
Obrázek 13: Specifikace poptávaných poradenských služeb



Zdroj: Vlastní šetření

Kvalita komunikace mezi klientem a poskytovatelem poradenských služeb představuje důležitý základ pro navrhnutí vhodného řešení. Jedná se však o faktor, který může být z vnější (například řídicím orgánem programu) jen obtížně ovlivněn. Výsledky šetření však ukazují, že u naprosté většiny respondentů je výměna informací mezi oběma stranami dostatečná (obrázek 14). Neplatí to však bezvýhradně, neboť ve čtvrtině případů se během spolupráce objevil problém se specifikací požadavků nebo potřeb na jedné či druhé straně. Pozitivně lze hodnotit snahu většiny poskytovatelů získat reflexi o účinnosti doporučeného řešení.

Obrázek 14: Interakce klienta a poskytovatele poradenských služeb

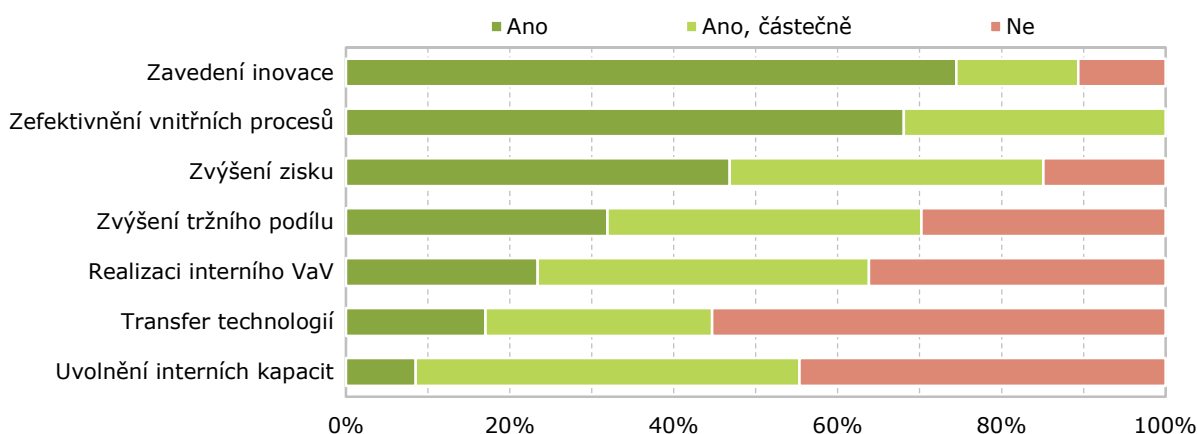


Zdroj: Vlastní šetření

Klíčová a podle zahraničních zkušeností nedostatečně akcentovaná je orientace poradenství na viditelně dopady. Konzultantské služby vedly (alespoň částečně) ke zlepšení podmínek pro zavádění inovací u 90 % podniků, k zefektivnění vnitřních procesů došlo dokonce u všech respondentů (obrázek 15). Význam poradenství zejména pro malé podniky dokládá komentář jednoho z příjemců podpory: „Poradenské služby jsou nezbytné v případě řešení produktů a procesů malé firmy, která nemá v důsledku operativy čas ani lidské zdroje některé oblasti obsáhnout.“

Přímý efekt využití poradenských služeb na ekonomické ukazatele je méně významný, přesto viditelný zhruba u tří čtvrtin firem. Je třeba zdůraznit, po vzoru jednoho z příjemců podpory, že „plné využití poskytnutých poradenských služeb vyžaduje delší časové období a radikální změny v procesních a organizačních záměrech a postupech firmy“. Očekávání, že granty na nákup poradenských služeb jsou mechanismem, který rozvíjí fáze inovačního procesu blíže přímo spojené s postavením firmy na trhu, potvrzuje relativně nižší zastoupení dopadů ve formě rozvoje interního VaV nebo transferu technologií.

Obrázek 15: Dopady využitých poradenských služeb



Zdroj: Vlastní šetření

Uživatelé poradenských služeb vyjádřili všeobecnou spokojenost s přístupem jejich poskytovatele a kvalitou navrhnutého. Jeden z doplňujících komentářů však znovu zdůrazňoval silnou vazbu kvality výstupu a výběru vhodného dodavatele: „Pokud však do výběru [poradenské firmy] bude vstupovat poskytovatel dotace tak jako v poslední době, nebude možno vybírat jinak než podle ceny, a to povede k snížení kvality služeb.“