

DESIGN OPTION PAPER

MAPOVÁNÍ KOMPETENCÍ

LEDEN 2017

Athziri Moreno Romo, Eva Brožová, et al.



Obsah

1. Úvod	5
1.1. Struktura dokumentu	6
1.2 Slovníček.....	7
2. Východiska	8
2.1 Popis společné výzvy.....	8
2.1.1 Potřeba vládních intervencí	9
2.2 Co je to klíčová kompetence?	9
2.3 Existující nástroj: Zkušenosti z ecoplus, agentury z Dolního Rakouska	12
3. Systém implementace nástroje	15
3.1 Rámcové podmínky.....	15
3.2 Cílová skupina	16
3.2.1 Problém k řešení	19
3.3 Proces mapování kompetencí.....	20
3.3.1. Zajištění souladu s právním rámcem	22
3.3.2 Zjišťování možnosti použití nástroje	23
3.3.3 Vytvoření pracovní skupiny	24
3.3.4 Marketingová a komunikační strategie	24
3.3.5 Komunikační strategie pro firmy v pilotních akcích.....	25
3.4 Návrh podpůrného nástroje pro mapování kompetencí	26
3.5 Příprava úvodního workshopu	26
3.6 Úvodní workshop (pilotní akce)	28
3.6 Fáze workshopů.....	29
3.7 Závěrečný workshop.....	30
3.8 Follow-up: Zdokonalování nástroje	31
3.9 Požadované výsledky mapování kompetencí	32

4. Finanční plán	33
4.1 Hlavní a alternativní zdroje financování	34
4.2 Udržitelnost	36
5. Analýza rizik	37
6. Přílohy	38

Seznam obrázků

Obrázek 1. Kořeny konkurenceschopnosti	9
Obrázek 2. Mapování kompetencí ecoplus	11
Obrázek 3. Bridge-Up: Elektronická platforma mapování kompetencí	13
Obrázek 4. Ukázka mapy kompetencí	28
Obrázek 5. Inovační potenciál pro nové obchodní a tržní příležitosti	29
Obrázek 6. Závěrečný workshop	30
Obrázek 7. Příklad prezentace klíčových kompetencí	30
Obrázek 8. Potřeby projektu	33

Seznam tabulek

Tabulka 1. Návrh harmonogramu	21
Tabulka 2. Uvažované náklady pro tříletý projekt	33
Tabulka 3. Identifikace hrozeb	37

Přílohy

- Příloha 1. Otázky ke zjištění situace
- Příloha 2. Instrukce k mapě kompetencí
- Příloha 3. Nástroj k sebehodnocení pro firmy

1. Úvod

Tento dokument vznikl v rámci projektu Smart akcelerátor ve Středočeském kraji, jehož účelem je systematický rozvoj inovačního prostředí prostřednictvím implementace RIS 3 strategie. Tato strategie využívá tzv. Entrepreneurial Discovery Process (proces podnikatelského objevování, dále též „EDP“) a usiluje o stimulaci silných stránek regionu, posilování jeho slabých míst a využívání znalostního a průmyslového potenciálu kraje, který regionu přinese konkurenční výhodu.

Součástí projektu Smart akcelerátor jsou i twinningové aktivity, které by měly do regionu přinést nové efektivní a praktickou zkušeností prověřené nástroje. Jedním z vybraných nástrojů je i tzv. mapování kompetencí, které vyvinula a uvedla do praxe státní agentura ecoplus v Dolním Rakousku.¹ Tento nástroj byl úspěšně odborně posouzen (peer review) evropskými partnery jako příklad dobré praxe.

Mapování kompetencí je nástrojem k analýze firem a výzkumných a vývojových (VaV) organizací, prostřednictvím kterého lze rozpoznat a strukturovaným způsobem popsat klíčové kompetence těchto institucí. Umožňuje firmám vyhodnotit svou situaci, přinést nové produkty pro zákazníky a identifikovat nové, dosud nepředstavitelné příležitosti růstu a rozvoje.

V Dolním Rakousku byl tento nástroj zacílen na malé a střední podniky (MSP) a VaV organizace a byl implementován jako klastrová iniciativa, která měla stimulovat meziklastrovou a mezisektorovou spolupráci. Tento dokument nicméně vychází rovněž ze zkušeností Středočeského inovačního centra (SIC) a ukazuje, že unikátní metodika nástroje mapování kompetencí může být využita nejen v rámci klastru, ale též ve strategických vertikálních doménách k podpoře spolupráce mezi sektory.

Níže zpracovaný materiál je výsledkem spolupráce obou zmíněných inovačních center. Jedná se o tzv. Design option paper (dokument uvádějící možnosti návrhů či koncepce určitého nástroje), který přehledně analyzuje východiska pro použití mapování kompetencí, popisuje postup vytvoření konkrétní koncepce tohoto nástroje a rozebírá proces jeho implementace. Na příkladu Středočeského kraje je zde ukázáno, jak lze nástroj mapování kompetencí přenést do prostředí tohoto regionu. Dokument však rovněž obsahuje návrhy na zdokonalení nástroje, díky nimž by v případě úspěšného zavedení nástroje ve Středočeském kraji mohl být vylepšen i původní koncept používaný v Dolním Rakousku.

Cílem dokumentu bylo komplexně a přehledně zpracovat jak nástroj mapování kompetencí koncipovat, uvést ho do života a účinně implementovat. Design option paper tak může být vodítkem i pro jiné inovační agentury v České republice či v jiných zemích, které se rozhodnou jít cestou sofistikované podpory spolupráce mezi odvětvími a mezi firmami a VaV organizacemi.

1 Ředitel sekce Středočeského inovačního centra a RIS 3 manažer Ivo Říha společně s RIS 3 developerkou strategických projektů Athziri Moreno navštívili uvedenou agenturu v rámci twinningu v září 2016.

1.1 Struktura dokumentu

Tento dokument bude pro Středočeské inovační centrum (SIC) a Středočeský kraj sloužit jako návod pro nastavení inovativního nástroje, který by měl stimulovat mezisektorovou spolupráci a nárůst podnikatelských příležitostí pro MSP a VaV organizace.

V části 2 je uveden popis analogických výzev, kterým čelí Středočeský kraj a Dolní Rakousko v oblasti rostoucích konkurenčních výhod vyplývajících z inovací a inteligentní specializace. Je zde zdůrazněna důležitost vládních intervencí a zásadní význam spolupráce se zúčastněnými stranami (stakeholders) pro úspěšnou implementaci. Tato kapitola navíc představuje inovativní nástroj mapování kompetencí včetně východisek, ze kterých tento nástroj vzešel, tj. zejména zkušeností z agentury ecoplus.

Část 3 je věnována systému implementace nástroje, tj. service delivery system dle Twinning Advanced methodology. V souladu s touto metodikou je uvedená inovační iniciativa implementována prostřednictvím systému realizace, který má tři hlavní pilíře: 1) rámcové podmínky, 2) cílovou skupinu a 3) proces, kterým je iniciativa realizována. Třetí část vysvětluje každý z těchto pilířů na základě zkušeností z ecoplus a v kontextu Středočeského kraje. Tato kapitola též obsahuje odůvodnění implementace mapování kompetencí, popis výzev, které je třeba překonat, a nastiňuje přínosy z realizace nástroje. Poskytuje kompletní popis zpracování návrhu mapování kompetencí, workshopů coby pilotních aktivit a požadovaných výsledků nástroje.

V části 4 je představen finanční plán realizace nástroje. Jsou zde popsány hlavní a alternativní zdroje financování a možnosti zajištění udržitelnosti programu. Část 5 ukazuje analýzu rizik, kterým by program mohl čelit. Je zde vysvětleno, jak mohou být předpokládané hrozby ošetřeny, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu nástroje z hlediska nákladů, termínů a cílů. Dokument doplňují tři přílohy, které obsahují detailnější informace k podpůrným nástrojům (např. sebehodnocení, hodnotící tabulka atd.), na kterých je mapování kompetencí postaveno.

1.2 Slovníček

Mapování kompetencí (Competence map)	Strategický přístup používaný k identifikaci, analýze a vizuálnímu znázornění klíčových kompetencí. Mapování kompetencí popisuje relativní silné stránky firmy z hlediska kompetencí (vnitřní analýza) i strategickou důležitost kompetencí (vnější analýza).
Kompetence (Competences)	Základní dovednost, která umožňuje podávat v určité oblasti nadstandardní výkon.
Klíčové kompetence (Core competences)	Soubor dovedností, který činí firmu jedinečnou. Jde o motor rozvoje nového podnikání, podkladovou složku konkurenční výhody společnosti. Vzniká z koordinace, integrace a sladění různorodých dovedností a mnohočetných technologických proudů (C.K. Prahalad).
Kompetenční mezera (Competence gap)	Vzniká, pokud je nějaká schopnost důležitá pro zákazníky, ale firma ji má jen v omezené míře. Tato mezera mezi poptávkou trhu a podnikatelskou kompetencí má vysokou strategickou relevanci. Může být překonána vlastním úsilím, fúzemi a akvizicemi nebo prostřednictvím spolupráce.
Meziklastrová spolupráce (Cross-clustering)	Propojení a spolupráce mezi klastry.
Klastry (Clusters)	Regionální ekosystémy spřízněných průmyslů a kompetencí vykazující širokou škálu vzájemných závislostí (Michael Porter).
Proces podnikatelského objevování (Entrepreneurial Discovery Process, EDP)	Inkluzivní a interaktivní proces probíhající zdola nahoru (bottom-up), ve kterém účastníci z různých oblastí (politika, firmy, akademická sféra atd.) nalézají a předkládají informace o potenciálních nových aktivitách a identifikují příležitosti, které z této spolupráce vznikají, zatímco tvůrci politik vyhodnocují výsledky a způsoby, jak zajistit realizaci tohoto potenciálu (S3 platformy).
Cílová skupina (Target group)	Organizace, ke kterým směřuje daná iniciativa.

2. Východiska

2.1 Popis společné výzvy

Dolní Rakousko a Střední Čechy čelí podobným výzvám. Hlavní město každého ze států leží uvnitř těchto krajů. Hlavním městem Dolního Rakouska byla až do roku 1986 Vídeň. Pak se jím stalo Sankt Pölten. V případě Středočeského kraje je hlavním městem Praha.

Jde o geograficky komplikovanou situaci, která v sobě skrývá výzvy i příležitosti. Jednou z výzev je vytváření specifických technologických segmentů s limitovanou akademickou infrastrukturou, což vyplývá z blízkosti hlavního města země. Dále jde o rozvoj podpory inovačních aktivit pro firmy, VaV organizace a výzkumná centra, aby bylo možné dosáhnout plného využití potenciálu regionálního ekonomického rozvoje a zvýšila se konkurenční výhoda.

Tým vedení SIC měl zkušenosti z implementace procesu zvaného Entrepreneurial Discovery Process (EDP, proces podnikatelského objevování). Jde o způsob budování důvěry mezi regionálními hráči a dále o metodu identifikace silných stránek regionu a rozvoje intervencí na jejich podporu.

Agentura ecoplus na druhou stranu vyvinula přístup, který sleduje stejné cíle jako EDP, ale jde hlouběji do analýzy s cílem stimulovat odvětvovou spolupráci. Tím byl vyvinut nástroj nazvaný mapování kompetencí. Jde o systematický přístup, který prostřednictvím intenzivních workshopů vybere klíčové kompetence u jednotlivých firem. V návaznosti na to je možné vytvořit spolupracující síť a identifikovat inovační potenciál mezi jednotlivými společnostmi a VaV organizacemi. Daný potenciál by měl zúčastněným organizacím otevřít dveře do nových aplikačních oblastí a na nové trhy.

2.1.1 Potřeba vládních intervencí

Pro jakoukoliv regionální inovační strategii je zásadní podpora regionální vlády. Orgány regionální státní správy v případě Dolního Rakouska začaly spíše s drobnějšími kroky. Existující aktivity na podporu klastrových iniciativ v oblasti mechatroniky však byly v roce 2007 podrobeny střednědobé evaluaci a bylo rozhodnuto o dalším rozšíření aktivit. Mezi regionální vládou v Dolním Rakousku (především ministerstvo pro hospodářství, cestovní ruch a technologie) a ecoplus byly vedeny diskuse, které vedly k prohloubení SWOT analýzy pro Dolní Rakousko. Tato analýza identifikovala oblasti kompetence v národním i mezinárodním kontextu, byl proveden rozbor počtu a struktury podniků dle relevance kódů NACE (klasifikace ekonomických činností) a adekvátních statistik a byly analyzovány relevantní VaV organizace a další zařízení, jejich kvalita a mimo jiné i využití jejich výsledků ze strany firem. Tyto aktivity v konečném důsledku vedly k vývoji popisovaného inovativního nástroje v oblasti meziklastrové spolupráce.

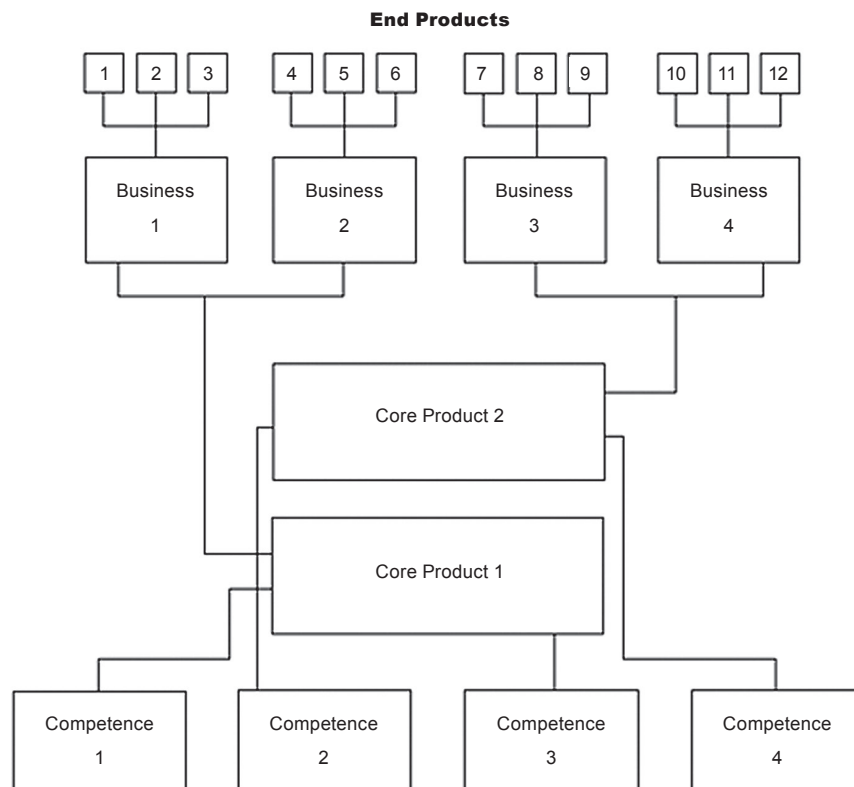
V rámci přípravy Regionální přílohy RIS 3 pro Středočeský kraj byla v roce 2014 na základě mandátu krajského zastupitelstva shromážděna shodná data jako v Dolním Rakousku v letech 2007–2009.

Pro účely inteligentní specializace byly pro Středočeský kraj definovány znalostní/vertikální domény, které jsou primárně založené na specifické znalosti místního prostředí a požadavcích regionálních hráčů (EDP), nicméně jsou též podloženy statistickými daty zohledňujícími strukturu regionální ekonomiky a důležitost a potenciál jednotlivých průmyslů. Díky tomu má Středočeský kraj stejný základ jako Dolní Rakousko, který umožňuje potenciální rozvoj implementace zmíněného inovačního nástroje – mapování kompetencí. Je rovněž potřeba zdůraznit, že úspěšný případ Dolního Rakouska ukazuje důležitost regionálních intervencí a koordinace se zainteresovanými subjekty (stakeholders).

2.2 Co je to klíčová kompetence?

Podle C.K. Prahalada a G. Hamela (zdroj viz pod obrázkem 1 níže) vychází konkurenceschopnost firmy z jejích klíčových kompetencí a jejích produktů (hmatatelný výsledek klíčových kompetencí). Klíčovou kompetencí se rozumí kolektivní učení v organizaci, zvláště pak kapacita koordinovat různé výrobní dovednosti a integrovat technologické proudy. Identifikace klíčových kompetencí má tři bezprostřední výsledky: 1) poskytuje potenciální přístup k širokému spektru trhů, 2) znamená přínos pro zákazníka, 3) pro konkurenční firmu je obtížné danou společnost napodobovat. Klíčová kompetence je jinými slovy kořenový systém, který poskytuje výživu a stabilitu (Prahalad & Hamel, 1990).

Obrázek 1. Kořeny konkurenceschopnosti



Zdroj: Prahalad C.K. & Hamel, G. Harvard Business Review, květen-červen 1990

Pokud jsou správně identifikovány kompetence, pak podle Prahalada and Hamela celá organizace dokáže přispívat k vytváření a udržování konkurenční výhody, a v důsledku toho alokuje zdroje na budování efektivních technologických a výrobních vazeb mezi jednotlivými částmi firmy. Uvedení autoři zdůrazňují, že jakmile jsou jednou klíčové kompetence identifikovány, je potřeba je zdokonalovat prostřednictvím investic do potřebných technologií, dodávání zdrojů obchodním jednotkám a vytváření strategických aliancí. Klíčové kompetence též poskytují přístup na další trhy.




Dolní Rakousko prostřednictvím ecoplus výše popsany přístup přijalo a přizpůsobilo daným podmínkám. Tvůrcům programu bylo zřejmé, že mnoho firem a výzkumných institucí se vymezuje a prezentuje způsobem, který je velmi produktově orientovaný. Místo toho by dané subjekty měly rozpoznat své dovednosti, zdroje a řešení, která nabízejí. Měly by je umět ukázat a objevovat nové oblasti jejich aplikace. V Dolním Rakousku však šlo v tomto směru o podobně problematický scénář jako ve Středočeském kraji.

Agentura ecoplus, resp. její klastrové oddělení, vyvinula nástroj, který byl nazván „Competencies map“ – tedy mapa kompetencí (v tomto dokumentu používáno spíše „mapování kompetencí“, které je podle našeho názoru výstižnějším názvem). Tento nástroj vychází ze zmíněného konceptu Prahalada a Hamela a z literatury od Christiana Hompa, Wilfrieda Krugera aj., kteří studují řízení klíčových kompetencí. Dále je patrný odkaz na myšlenky Michaela Portera, proslulého autora v oblasti obchodních strategií. V rámci projektu INTERREG IVB Asviloc+ byl později za pomoci smluvního partnera agentury vyvinut koncept uvedeného nástroje pro firmy v oblasti mechatroniky. Tento koncept mapování kompetencí byl definován jako systematický přístup, který má identifikovat strategicky významný inovační potenciál firem a tím iniciovat spolupráci v oblasti VaV (viz publikace Lessons learnt – Competencies Map supporting cluster development, 2011-12). Koncept byl posléze vymezen následovně:

Systematický přístup, který pracuje prostřednictvím intenzivních workshopů s firmami a VaV organizacemi. Vychází z vlastního vnímání rozvoje spojeného s produkty, vede k jasné definici klíčových kompetencí a vytváří síť spolupráce. Identifikuje inovační potenciál mezi firmami a VaV organizacemi, který umožňuje přístup na nové trhy a do nových oblastí aplikací (ecoplus).

Cílem nástroje je analyzovat firmy a VaV instituce a na základě toho vymezit a strukturovaným způsobem popsat klíčové kompetence tak, aby to bylo srozumitelné i pro potenciální zákazníky z odlišných sektorů a oborů. V rámci toho jsou též identifikovány chybějící kompetence, které jsou požadovány pro vstup na nové trhy a k nalezení potenciálních partnerů. S těmi se společnost může spojit, aby kompenzovala mezery ve svých vlastních kompetencích. Uvedený nástroj umožňuje firmám, aby samy sebe kriticky zhodnotily a byly schopné vytvořit produkty, které pro ně doposud byly nepředstavitelné. V rámci patentového průzkumu je možná identifikace nových oblastí růstu a obchodních příležitostí. Z hlediska marketingu jde o způsob, kterým se společnosti a VaV organizace mohou prezentovat jednodušší a přístupnější cestou.

Obrázek 2. Mapování kompetencí ecoplus

<p>Úvodní (kick-off) workshop: První workshop s jednou ze zúčastněných společností. Analýza obchodního modelu, prezentace jejích klíčových kompetencí a obchodních příležitostí.</p>	
<p>Fáze workshopů: Po úvodním kick-off workshopu jsou zapracovány úpravy směřující ke zdokonalení prezentace. Následné workshopy se zbytkem zúčastněných společností jsou organizovány jednotlivě.</p>	
<p>Závěrečný workshop: B2B schůzka s potenciálními partnery a zákazníky identifikovanými během workshopu.</p>	

Zdroj: Inspirace z ecoplus and Innovation Management Group (pouze k ilustračnímu účelu).

Nástroj tvoří následující kroky:

1. Analýza kompetencí: Sebehodnocení společnosti/VaV organizace (před úvodním workshopem).
2. Analýza obchodního modelu: Diskuse mezi firmou/VaV organizací, managementem inovačního centra (v tomto případě SIC) a dalšími experty o řízení klíčových kompetencí (úvodní workshop).
3. Analýza portfolia kompetencí: Relativní síla společnosti/VaV organizace z hlediska kompetencí (vnitřní analýza) a dále též strategická důležitost kompetencí (vnější analýza).
4. Analýza potenciálních trhů: průzkum patentů.
5. Hledání potenciální spolupráce.
6. Prezentace nových obchodních příležitostí (závěrečný workshop, B2B setkání).

2.3 Existující nástroj: Zkušenosti z ecoplus, agentury z Dolního Rakouska

Regionální inovační strategie Dolního Rakouska je založena na šesti tematických pilířích: 1) výzkum, vývoj a inovace, 2) technologie, 3) spolupráce, 4) start-upy, 5) internacionalizace a 6) rozvoj obchodu. Klastrové iniciativy na posílení zejména dvou pilířů: 1) výzkum, vývoj a inovace a 3) spolupráce byly svěřeny do portfolia programu ecoplus Cluster. Program ecoplus Cluster vznikl v roce 2001 a zastřešuje klastry v oblasti umělých hmot (2005), potravinářství (2006), mechatroniky (2010), zelené výstavby (2011) a v iniciativách v e-mobilitě (2010). Klastry v Dolním Rakousku mají celkově 570 členů (482 MSP), kteří zastupují více než 82 tis. zaměstnanců. Bylo uskutečněno skoro 1200 klastrových projektů a 620 kolaborativních projektů, které zahrnovaly 3400 firem. Klastry ecoplus v Dolním Rakousku umožňují propojování malých a středních podniků mezi sebou navzájem i s velkými společnostmi. Stimulována je též spolupráce s VaV organizacemi a podporuje se vzdělávání. Management klastrů iniciuje klastrové projekty, propojuje potenciální klastrové partnery, informuje klastrové partnery o možnostech financování projektů a řídí klastrové projekty. Uvedená iniciativa nicméně postoupila ještě o krok dál, když v Dolním Rakousku začali tvořit interakce mezi nástroji hospodářské politiky. Na jedné straně byly klastry (společnosti poptávající VaV) a na druhé byl Technopols nebo specifické technologické segmenty (nabídka VaV).

Klastrová politika Dolního Rakouska je silně ovlivněna cíli s názvy „inovace díky spolupráci“ a „posilování silných stránek“. V tomto kontextu zadalo v letech 2008-2009 Ministerstvo pro hospodářství, cestovní ruch a technologie Dolního Rakouska specifickou studii, která byla zpracována agenturou ecoplus. Tato studie byla vytvořena pro odvětví strojírenského průmyslu a výroby kovů a jejím účelem bylo prozkoumat možnost vytvoření mechatronického klastru. Díky pozitivnímu výsledku studie byl tento klaster na konci roku 2009 skutečně vytvořen. (Toto je mimochodem jeden z hlavních rozdílů mezi klastry v Rakousku a v České republice. Klaster může být v Rakousku založen, i když nemá žádné členy, pokud existuje studie ukazující, že založení takového klastru má smysl.) Tým mechatronického klastru poté začal získávat nové členy. Tým z klastrové iniciativy za tímto účelem navštívil vybrané společnosti a zainteresoval vedení firem na spolupráci ve specifické pracovní skupině (focus group). Tato skupina se měla soustředit na sestavení cílů a vypracování systematického přístupu za účelem identifikace strategického inovačního potenciálu firem a iniciace VaV spolupráce. Celá studie měla rozpočet 30,000 Euro, který byl zajištěn ze tří zdrojů, z nichž každý přispěl jednou třetinou rozpočtu (Regionální vláda Dolního Rakouska, Obchodní komora Dolního Rakouska – sekce strojírenství a kovovýroby, a ecoplus prostřednictvím projektu INTERREG Asvi-Loc+). Studie byla pojata velmi komplexně. Šlo o rozsáhlou analýzu sekundárních dat a rozhovory s experty. Bylo přizváno pět konzultačních společností, aby zaslaly své návrhy. Jedna z těchto společností získala souhlas, aby mohla navržený koncept a nástroj dále rozvíjet.

Management klastru spolu s konzultační společností během velké části roku 2010 pracoval na dalším rozvoji konceptu mapování kompetencí. Od února do září 2011 byly s vybranými firmami vedeny intenzivní workshopy, na kterých se s nimi pracovalo tak, aby se změnil jejich produktově zaměřený náhled na rozvoj směrem k jasné definici klíčových kompetencí a identifikaci nových aplikací a trhů. V rámci přípravy na workshopy byly vytvořeny dokumenty s instrukcemi a dotazníky pro počáteční sebehodnocení týkající se technologických a organizačních silných stránek

jako základu pro mapování kompetencí. Všechny zúčastněné společnosti vyplnily dokumenty s těmito informacemi před workshopy. Z workshopů byly pořizovány písemné záznamy, které byly spolu s předem dodanými informacemi použity pro formulaci doporučení týkajících se kompetencí vzešlých z diskuse. Vybraná doporučení včetně informací týkajících se potenciálních budoucích technologií a trhů z perspektivy zúčastněných firem byla představena na závěrečném workshopu.

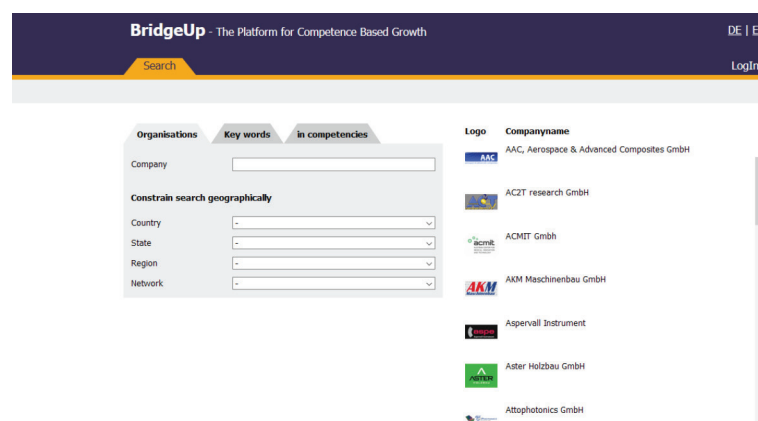
Tento inovativní systematický přístup byl ze strany firem dobře přijat. Jen u dvou z devíti zúčastněných společností se ukázalo, že měly původně jasnou představu o svých kompetencích.

Díky této první úspěšné implementaci nástroje bylo rozhodnuto, že bude rozšířen i do VaV organizací zřízených v Technopols. Velmi důležitou výzvou bylo též budování a získání důvěry mezi managementem společností. To bylo potřeba, aby byly sdíleny na první pohled citlivé informace. Ředitelé jednotlivých společností ovšem brzy rozpoznali, že přínosy plynoucí z příležitostí, které poskytují účast na projektu, převažují rizika.

Mapování kompetencí má dva cíle: 1) Poskytnout firmám nástroj, jak najít, vyzdvihnout a zdokonalit své klíčové kompetence a 2) identifikovat nové trhy a oblasti aplikací za účelem iniciování projektů v regionu, mezi regiony a za národními hranicemi. Mapování kompetencí je jinými slovy způsobem, jak může vedení inovačních agentur získat hlubší znalosti o zainteresovaných subjektech (stakeholders). Firmám tento nástroj pomáhá identifikovat klíčové kompetence a zlepšovat marketingové a obchodní strategie. V rámci VaV organizací přispívá ke komercializaci technologií a k vytváření nové spolupráce.

V pozdější fázi byla konzultační firmou vytvořena elektronická platforma, jejímž účelem bylo vytvořit nástroj pro vyhledávání kompetencí firem, marketingovou platformu a nástroj spolupráce mezi různými sítěmi. Cílem bylo podpořit inovační procesy mezi sektory, průmyslovými odvětvími a klastry. Přestože jedním z hlavních cílů platformy je interakce mezi firmami a VaV organizacemi, má platforma v tomto ohledu své limity. Intervence manažera klastru jsou stále potřeba. Provoz platformy totiž ukázal, že manažeři firem a výzkumníci z různých důvodů nevyužívají plné možnosti tohoto elektronického nástroje. Mezi důvody nedostatečného využívání platformy patřil nedostatek času a upřednostňování osobního jednání, kterým se buduje důvěra mezi potenciálními partnery.

Obrázek 3. BridgeUp: Elektronická platforma mapování kompetencí



Zdroj: Innovation Management Group. www.competence-map.eu

Ministerstvo Dolního Rakouska pro hospodářství, cestovní ruch a technologie spolu s ecoplus též vyvíjí nový přístup nazvaný „zpráva o možnostech a příležitostech“. Tato zpráva je kombinací megatrendů v různých technologických oblastech (pro příklad megatrendem v pokročilé výrobě je robotika), rámcových podmínek (Ekonomická strategie Dolního Rakouska 2020 a dostupné finanční zdroje), analýz regionálních hráčů (inovační platforma) a map kompetencí firem a VaV organizací. Toto vše je prezentováno na jednodenním workshopu. Regionální vláda Dolního Rakouska nabízí program financování pro firmy a VaV společnosti, aby mohly implementovat klíčové kompetence, jelikož smluvní strana tuto službu nabízí. Zmíněná „zpráva o možnostech a příležitostech“ je novým přístupem, který program posouvá o krok dále. Tento přístup začal být využíván teprve nedávno a výsledky jsou proto stále v procesu evaluace.

3. Systém implementace nástroje

Inovační iniciativa je podle Twinning Advanced methodology (metodika „pokročilého Twinningu“) implementována prostřednictvím systému poskytování služby (service delivery system). Tento systém má tři hlavní pilíře: 1) rámcové podmínky, 2) cílovou skupinu a 3) proces, kterým je iniciativa implementována. Tato část vysvětluje každý z těchto pilířů v kontextu Středočeského kraje. Systém je založen na zkušenostech s procesem implementace v ecoplus.

3.1 Rámcové podmínky

Uvedený nástroj nebude v případě Středočeského kraje zřejmě aplikován v rámci klastru, ale spíše v určené strategické vertikální doméně na podporu sektorové spolupráce. Je třeba zdůraznit, že oba systémy jsou důležité pro Strategii inteligentní specializace (S3) a jsou úzce spojené se strategií inteligentního růstu Evropa 2020. V budoucnu též není vyloučena možnost implementace nástroje v regionálních klastrech.

Díky Evropskému memorandu pro klastry v roce 2008 a později v roce 2010 díky Evropské skupině pro klastrovou politiku byla klastřům přisouzena důležitá role a bylo navíc dosaženo konsenzu, že je potřeba dalších důležitých kroků, aby se zlepšil dopad klastrových iniciativ: „Klastrové programy budou mít nejvyšší návratnost, pokud budou zacíleny na klastry, které vykazují nejsilnější schopnost a vůli se obnovovat a zdokonalovat. Tato schopnost se odráží v úspěchu, kterého klastry dosáhly v rámci svých aktivit, nebo ve schopnosti posunout se do nové oblasti působnosti.“ (ECPF, 2010).

Zpráva generálního ředitelství Evropské komise pro Výzkum a Inovace (DGRI) z roku 2013 o potenciálních přínosech klastrů a klastrových politik pro vytváření a implementaci Strategii inteligentní specializace (S3) zdůrazňuje, že klastry patří v mnoha regionech mezi klíčové aktéry pro vytváření a implementaci S3 strategií. „Klastry se přibližují doménám inteligentní specializace, pokud stimulují rozšiřování (spill over) nových znalostí s vysokým pákovým efektem na růstovou trajektorii ekonomiky“ (DGRI, 2013).

Podle oddělení pro klastry, sociální ekonomiku a podnikání generálního ředitelství Evropské komise pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a MSP se klastry, klastrové politiky a S3 strategie staly těžištěm pro implementaci strategie Evropa 2020 (Izsak et al., 2016). Tato strategie podpory růstu požaduje komplexní úsilí za účelem mobilizace zdrojů, aby se akcelerovaly inovace a podpořila se strukturální změna směřující k získání konkurenční výhody.

Koncept klastrů byl v českém národním kontextu poprvé použit v roce 2002 Ministerstvem průmyslu a obchodu a agenturou CzechInvest. Povědomí o klastrech bylo budováno prostřednictvím Národní klastrové studie (statistická analýza a vyhodnocení dat k regionálnímu potenciálu rozvoje klastrů) a Národní strategie pro rozvoj klastrů 2005–2008. Hlavním cílem strategie bylo pomoci MSP identifikovat příležitosti ke spolupráci, získat VaV, uvést výrobky na nové trhy a utvářet sítě spolupráce soustředěné na VaV a inovace vedoucí k novým produktům a procesům (Neužilová, 2006). Hlavním zdrojem financování klastrů a klastrových iniciativ jsou evropské strukturální

a investiční fondy. Tyto zdroje financování klastrů jsou řízeny Ministerstvem průmyslu a obchodu a byly poprvé zavedeny v programovém období 2004–2006 jako součást Operačního programu (OP) Průmysl a podnikání. V období 2007–2013 byly součástí OP Podnikání a inovace a v období 2014–2020 jde o OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Strategie inteligentní specializace (S3) se též zabývají „generováním unikátních výhod a schopností založených na osobitě průmyslové a znalostní struktuře regionu“ (Evropská komise, 2012). Tento koncept je úzce spojen se strategií Evropa 2020, která je založena na znalostech a inovacích zakořeněných v regionech a má následující klíčové charakteristiky: založená na místě, soustředění na VaV a inovace, mezisektorová propojení a „domény“, klíčová role podnikatelů a kritická masa a rozsah aktivity.

Celkově je zřejmé, že stimulace spolupráce napříč sektory může modernizovat průmyslová odvětví a vytvářet novou dynamiku v regionální ekonomice, zejména pokud firmy vědí více o svých klíčových kompetencích. Prostřednictvím mapování kompetencí mohou společnosti a VaV organizace prozkoumávat nové oblasti aplikací, přitáhnout nové zákazníky a vytvářet novou poptávku.

3.2 Cílová skupina

Středočeský kraj má poměrně širokou ekonomickou základnu s velkým počtem silných průmyslů a významných hráčů, nicméně regionální ekonomice silně dominuje výroba dopravních prostředků se souvisejícími odvětvími. Z toho plyne jeden z cílů Regionální inovační strategie (RIS 3), a to větší diverzifikace ekonomické základny prostřednictvím procesu podnikatelského objevování, který by měl zajistit identifikaci znalostních domén/oblastí specializace.

Strategie inteligentní specializace (S3)/Regionální inovační strategie (RIS3) Středočeského kraje je v první řadě dokumentem, jehož cílem je vytvoření a zlepšení podmínek pro rozvoj a využívání znalostí a inovací. Záměrem je posílení konkurenční výhody významných hráčů (stakeholders). V rámci tohoto procesu je cílem strategie nasměrovat veřejné instituce v existující regionální ekonomické struktuře a znalostní základně do oblastí, které budou vytvářet největší komparativní výhodu pro region. Předpokladem úspěšné implementace strategie je zapojení hráčů se znalostí potenciálního tržního využití nových znalostí a inovací, tj. hráčů schopných identifikovat nové příležitosti pro obchodní aktivity (Krajská příloha k národní RIS 3 Středočeského kraje, 2014).

Mapování kompetencí může pro EDP znamenat významnou výhodu. Jeho hlavním cílem je představit/vizualizovat kompetence na mapě a tím podpořit nalezení možných partnerů pro spolupráci. Zároveň je díky mapování kompetencí možné vyvinout jakýsi technologický radar. Tento radar bude identifikovat budoucí klíčové technologie, které by mohly mít pro firmy a VaV organizace význam. Proces mapování kompetencí by jinými slovy vytvořil úzké vztahy a mezi regionálními hráči, pomohl by zmapování klíčových kompetencí v rámci Středočeského kraje, zlepšil by komunikační strategie firem a VaV organizací (převedením jejich klíčových kompetencí do jednoduššího jazyka) a pomohl by objevit nový aplikační potenciál.

Podle Krajské přílohy RIS3 Středočeského kraje (2014) jsou ve Středočeském kraji zastoupeny především následující sektory:

- Výroba potravinářských výrobků (CZ-NACE 10),
- Výroba chemických látek a chemických přípravků (CZ-NACE 20),
- Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků (CZ-NACE 21),
- Výroba pryžových a plastových výrobků (CZ-NACE 22),
- Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků (CZ-NACE 23),
- Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství (CZ-NACE 24),
- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (CZ-NACE 25),
- Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení (CZ-NACE 26),
a eventuelně souvisejícího SW (CZ-NACE 58.2),
- Výroba elektrických zařízení (CZ-NACE 27),
- Výroba strojů a zařízení j. n. (CZ-NACE 28),
- Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů (CZ-NACE 29),
- Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (CZ-NACE 30),
- Ostatní zpracovatelský průmysl (CZ-NACE 32, tj. hudební nástroje, hračky aj.),
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd (CZ-NACE 72.1).

VaV organizace v regionu jsou též cílovou skupinou:

- Univerzitní centrum energeticky efektivních budov (UCEEB),
- Centrum vozidel udržitelné mobility (CVUM),
- Národní výzkumný ústav pro materiály (SVÚM),
- Astronomický ústav Akademie věd ČR,
- Botanický ústav Akademie věd ČR,
- Ústav anorganické chemie Akademie věd ČR (Řež),
- Ústav jaderné fyziky Akademie věd (Řež),
- Ústav živočišné fyziologie a genetiky Akademie věd ČR,
- Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti,
- Výzkumný ústav geodetický, topografický a kartografický,

- Výzkumný ústav včelařský,
- Výzkumný ústav biofarmacie a veterinárních léčiv (BIOPHARM),
- Výzkumný ústav kovů (VÚK),
- HILASE,
- BIOCEV.
- ELI-BEAMLINES.

Z analytické části RIS 3 jsou odvozeny navržené specializace regionu – znalostní domény RIS 3:

1. Výroba dopravních prostředků,
2. Elektronika a elektrotechnika,
3. Biotechnologie/Life-sciences,
4. Chemický průmysl (bez farmacie),
5. Strojírenství a zpracování kovů,
6. Potravinářský průmysl,
7. Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.

Byly identifikovány tři klíčové oblasti změn, které uvedené domény podpoří:

- Klíčová oblast změn A: Lidské zdroje pro VaV,
- Klíčová oblast změn B: Inovační výkonnost firem,
- Klíčová oblast změn C: Podpora funkčního regionálního inovačního systému.

Nástroj mapování kompetencí má potenciál podpořit dosažení následujících strategických cílů odvozených z klíčových oblastí změny B a C:

- **B.1: Posílit VaVal aktivity firem prostřednictvím spolupráce.**
- **C.1: Vytvořit podmínky pro implementaci Regionální inovační strategie a vznik a rozvoj partnerství.**
- **C.2: Institucionálně podpořit služby pro rozvoj inovačního podnikání a transferu znalostí:**

- o **Oborové analýzy inovačního potenciálu v kraji,**
- o **Vedení dodavatelské a sektorové databáze Středočeského kraje (technology radar).**

Podle prvotních analýz a diskusí lze předpokládat, že pro pilotní ověření mapování kompetencí by mohla být vybrána jedna ze znalostních domén specializace – strojírenství a zpracování kovů. Patří rovněž k tradičním odvětvím – zatímco ocelářství však zaznamenalo v porevolučním období ústup, oblast strojírenství a výroba kovových konstrukcí a výrobků si konkurenceschopnou pozici dokázala udržet. Zahrnuje široké spektrum dílčích specializací od výroby manipulačních a výrobních strojů založené na vlastních technologiích, po výrobu zbraní a střeliva, kompletní dodávky investičních celků zejména v oblasti zařízení oceláren, zařízení pro doly, ocelové konstrukce či přesné CNC obrábění apod.

V době, kdy je zpracováván tento dokument, připravuje SIC (regionální inovační centrum) inovační platformu s názvem Strojírenství. Jde o společnou a koordinovanou platformu, která by měla spojit zástupce firem za účelem rozvoje regionálního inovačního ekosystému. Tato inovační platforma by měla být potenciální scénou, na které by se mělo zvyšovat povědomí a budovat důvěra potřebná k zajištění spolupráce a podpory v rámci implementace pilotních aktivit v oblasti mapování kompetencí.

3.2.1 Problém k řešení

Společnosti a odvětví v kraji se specializují téměř výhradně ve výrobním procesu. Podle Krajské přílohy RIS3 Středočeského kraje (2014) často neznají svého koncového zákazníka a svůj trh. Inovační aktivity jsou vesměs prováděny na základě zadání zákazníka nebo mateřské společnosti. Jasná závislost na mateřské společnosti, která zadává řadu kontraktů, může mít negativní dopad na konkurenceschopnost místních podniků. V důsledku postupného navyšování nákladů na pracovní sílu může dojít ke snižování finanční efektivity výroby v České republice, což může mít za následek postupné přemísťování výroby do „konkurenceschopnějších“ továren v zemích střední a východní Evropy nebo dále na východ.

Inovace vytvářené ve firmách běžně nemají základ v nových výsledcích VaV, často vznikají z aplikace již existujících znalostí a technologií. **Mapování kompetencí může z tohoto důvodu pomoci v identifikaci potenciálu, který se skrývá ve výrobním procesu mnoha firem ve vybraném sektoru a ve VaV organizacích. Jde přirozeně o potenciál, který může vést k novým aplikacím a na nové trhy. Pro VaV organizace může jít o cestu k podpoře jejich udržitelnosti a přispět k maximalizaci jejich dlouhodobého přínosu pro rozvoj inovačního podnikání v kraji.**

Implementace mapování kompetencí bude napomáhat k dosažení strategických cílů krajské RIS 3 strategie, zejména: posílení firemního VaV prostřednictvím spolupráce, vytvoření podmínek pro implementaci regionální inovační strategie a vytváření a rozvíjení partnerství a institucionální podpory inovativních podniků a transferu znalostí, jak bylo zmíněno i výše.

S úspěšnou implementací mapování kompetencí budou moci být navíc zlepšeny i některé slabé stránky, které identifikovala SWOT analýza v roce 2014 (Krajská příloha RIS3 Středočeského kraje):

- Přetrvávající silný skepticismus firem ohledně potenciální úzké spolupráce s firmami z podobných odvětví nebo z příbuzných specializací, stejně jako ohledně spolupráce mezi firmami a výzkumnými nebo vzdělávacími institucemi.
- Nízký stupeň mezisektorové, nadregionální a mezinárodní spolupráce mezi zainteresovanými subjekty (stakeholders) a malé povědomí veřejnosti o možnostech seberealizace v kraji.
 - o Mapování kompetencí bude budovat důvěru mezi vedením firem a vědci z VaV organizací.
- Omezená spolupráce mezi firmami v kraji a veřejnými výzkumnými organizacemi.
 - o Mapování kompetencí bude povzbuzovat firmy ke spolupráci a k nalezení nových vhodných partnerů.
- Vysoký stupeň specializace firem ve výrobním procesu bez znalosti koncového zákazníka. Inovační aktivity jsou prováděny většinou na žádost zákazníka nebo mateřské společnosti.
 - o Mapování kompetencí bude identifikovat klíčové kompetence firem a pomůže jim vytvářet nové komunikační strategie a najít nové oblasti aplikací.
 - o Inovace jsou také zabudovány ve spolupráci mezi sektory a v nově vznikajících doménách.

Tvůrci politik, též i ve světle úsilí věnovanému krajské inteligentní specializaci, čelí výzvě již v počátečním stadiu identifikovat nový technologický vývoj a trendy s vysokým potenciálem podpory hospodářského růstu.

Mapování kompetencí má potenciál stát se nástrojem, kterým bude dosaženo jednoho z hlavních cílů projektu RIS 3, a to systematického rozvoje inovačního prostředí v regionu prostřednictvím budování konkurenční výhody na základě silných stránek regionu, posilování slabých míst a využívání jeho obchodního potenciálu.

3.3 Proces mapování kompetencí

Klíčovou výzvou pro Středočeský kraj a jeho MSP je rozvoj nově vznikajících (emerging) průmyslových odvětví. Pro rozvoj nových průmyslových hodnotových řetězců a pro vstup do nových globálních hodnotových řetězců může hrát rozhodující roli podpora inovací. Komplementarita mezi odvětvími je žádaná a podporuje růst.

Uvedený inovativní nástroj poskytuje vhled do oblasti nových přístupů ke sbírání informací o trhu (market intelligence), organizace spárování zainteresovaných subjektů, transferu technologií, vytváření projektů a strategické sektorové spolupráce.

Koncepce projektu mapování kompetencí a rozvoj tohoto nástroje (příprava, provedení a vyhodnocení workshopů, zpětná vazba ze zúčastněných společností) by měl být řešen řídicím týmem SIC a případně i dalším partnerem vybraným prostřednictvím veřejné zakázky.

Tabulka 1. Návrh harmonogramu

Fáze	Období	Milník	Prováděné aktivity
Rok 1			
Fáze 1	Leden	Zvyšování povědomí/ zjišťování možnosti použití nástroje	<ul style="list-style-type: none"> – Rozhovory se členy dané Inovační platformy – např. Strojírenství a (nebo s klíčovými zainteresovanými osobami) za účelem zjišťování, jak vnímají sami sebe a jak jsou obeznámeni s hospodářskými politikami regionu. – Alternativně může být využíván přístup EDP. – Budování důvěry mezi členy.
	Únor	Rozhodnutí o implementaci mapování kompetencí	<ul style="list-style-type: none"> – Souhrn zpětné vazby z testovací fáze, cíle, přínosy a očekávané výsledky.
	Únor – březen	Pracovní skupina (Focus group)	<ul style="list-style-type: none"> – Vytvoření pracovní skupiny. – Shromáždění zpětné vazby.
Fáze 2	Březen – červen	Koncepce nástroje	<ul style="list-style-type: none"> – Zpracování detailnějšího konceptu mapování kompetencí v kontextu Středočeského kraje. – Rozhodnutí o specifickém přístupu. – Komunikační strategie. – Zajištění finančních prostředků.
	Červenec – říjen	Vytvoření nástroje (nástroj k sebehodnocení a workshopy)	<ul style="list-style-type: none"> – Studium literatury. – Vypracování instrukcí. – Nástroj k sebehodnocení. – Shromáždění dokumentace a logistika workshopů. – Vytvoření zdokonalené elektronické platformy využívané jako vyhledávací program ve Středočeském kraji.

Fáze 3	Listopad – prosinec	Úvodní (pilotní) workshop (kick-off)	<ul style="list-style-type: none"> – Předložení nástroje k sebehodnocení. – Představení nástrojů a provedení analýzy kompetencí a identifikace budoucích a klíčových technologií. – Vyhodnocení a shrnutí úvodního workshopu.
Rok 2			
Fáze 3	Leden – říjen	Fáze workshopů (se zbytkem zúčastněných společností)	<ul style="list-style-type: none"> – Realizace stejného workshopu s ostatními zúčastněnými společnostmi s tím, že budou zapracovány změny vycházející z vyhodnocení úvodního workshopu. – Vyhodnocení a shrnutí všech workshopů. – Shrnutí získaných zkušeností.
	Listopad – prosinec	Závěrečný workshop	<ul style="list-style-type: none"> – Uskutečnění závěrečného workshopu se všemi zúčastněnými společnostmi a novými potenciálními partnery a zákazníky (B2B meeting). – Rozhovory o spolupráci. – Akční plán follow-up.
Rok 3			
Fáze 4	Leden a dále	Trvalé sledování výsledků/Follow-up (pokračující aktivita)	– Krátko-, středně- a dlouhodobé výsledky a dopady.
	Leden – říjen	Rozšíření nástroje na VaV organizace	– Realizace mapování kompetencí s VaV organizacemi v kraji.

3.3.1. Zajištění souladu s právním rámcem

Pro každý projekt je životně důležitý soulad s požadavky na veřejné zakázky, který zajišťuje způsobilost výdajů potřebných služeb. Právní rámec, ve kterém se pohybuje SIC, nepředstavuje pro přípravu a implementaci iniciativy zásadní překážku. Zákon o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb. bude dodržován.

Co se týká důvěrných otázek, SIC by mohl připravit informační materiál pro zúčastněné aktéry, jelikož informace sdílené ze strany firem a VaV organizací mohou být citlivé nebo podléhat utajení. Úplný a úspěšný proces mapování kompetencí je založen na kvalitě poskytnutých informací a přínosy tohoto nástroje jsou přímo úměrné tomu, do jaké míry je mapování kompletní. Zúčastněné subjekty by nicméně nebyly jakýmkoli způsobem zavázány sdílet informace, které sdílet nechtějí nebo nemohou.

3.3.2 Zjišťování možnosti použití nástroje

Použití nástroje mapování kompetencí může být odůvodněno v závislosti na informacích shromážděných díky vzniku Inovační platformy – Strojírenství, pokud by se jednalo o toto odvětví. Další cestou je doplnění odůvodnění prostřednictvím navrhovaných rozhovorů popsaných níže.

Na začátku zkoumání možností použití nástroje je nezbytné, aby řídicí tým SIC odpověděl na následující otázky:

1. Je v kraji dostatečný počet společností, které se specializují ve vybraném sektoru?
2. Existují relevantní VaV zařízení?
3. Jsou firmy a VaV instituce ochotny spolupracovat?
4. Má vybraný sektor vysoký dopad na regionální přidanou hodnotu?

Pokud by byl vybrán sektor strojírenství a zpracování kovů, je možné na všechny výše uvedené otázky odpovědět příznivě. Navíc jsou zde další dva silné argumenty: Za prvé jde o jednu z domén identifikovaných v rámci RIS 3 a za druhé je možné využít vytvoření Inovační platformy – Strojírenství a použít proces podnikatelského objevování (Entrepreneurial Discovery Process), což ušetří čas a náklady.

Je také možné využít analýzu a výzkum realizovaný týmem SIC při aktualizaci RIS3 a provést rozhovory, které by otestovaly možnost použití projektu. Otázky by směřovaly ke zjištění více informací o tom, jak firmy vnímají svou pozici v daném sektoru a jak jsou obeznámeny s hospodářskými politikami v kraji (viz **Příloha 1**):

Otázky ke zjištění situace:

1. Jak firmy ve Středočeském kraji vnímají současnou situaci v sektoru?
2. Jak se bude sektor vyvíjet v příštích letech?
3. Jak firmy vnímají svou pozici?
4. Jaká je hlavní agenda top manažerů ve Středočeském kraji v příštích letech?
5. Jaký je jejich názor na Středočeský kraj jako místo pro byznys?
6. Když dojde na spolupráci, kde dává podle jejich názoru smysl? Jaké mají zkušenosti?
7. Jaké koncepty hospodářské politiky jsou nezbytné, aby se posílil sektor strojírenství ve Středočeském kraji?

Rozhovory by měly být vedeny s top manažery (CEO nebo vlastníky), měla by být pořízena nahrávka a zápis a měl by být zpracován souhrn hlavních zjištění. Tyto informace budou zapotřebí pro shromáždění cílů, přínosů a očekávaných výsledků mapování kompetencí.

Testování nástroje též vysílá signál aktivní hospodářské iniciativy, která řeší strategické potřeby MSP. Analýza dat v Krajské příloze RIS 3 Středočeského kraje slouží ke zkompletování vyhodnocení důležitosti strojírenského sektoru pro hospodářství kraje. Testování nástroje by též mohlo pomoci získat důvěru společností, které mohou být znovu kontaktovány a přizvány k účasti na pracovní skupině nebo dokonce k pilotním akcím.

Jakákoliv regionální inovační strategie též potřebuje podporu vedení kraje a spolupráci se zainteresovanými osobami (stakeholders). Za tímto účelem by měla být sestavena delegace patnácti členů, tzv. „studijní skupina“, která by byla vedena SIC (ředitel sekce) a zahrnovala by představitele Středočeského kraje, klíčové zainteresované osoby a představitele VaV organizací. Tato skupina by v prvním pololetí 2017 navštívila Dolní Rakousko, zejména eco-plus, aby získala přímou zkušenost z implementace uvedeného nástroje v tomto rakouském regionu. Tato iniciativa by pomohla vytvořit podporu na politické a krajské úrovni.

3.3.3 Vytvoření pracovní skupiny

Návrh dokumentu o cílech, přínosech a očekávaných výsledcích mapování kompetencí včetně informací shromážděných v rámci testování možnosti použití nástroje je třeba poslat vybraným firmám (firmám musí být dostatečný počet ze členů cílové skupiny). Zástupci těchto firem se stanou členy pracovní skupiny. Tito zástupci budou požádáni, aby poskytli zpětnou vazbu, zda budou mít o realizaci uvedeného nástroje zájem.

Cílem je sesbírat zpětnou vazbu ohledně použití mapování kompetencí v raném stadiu, aby bylo možné lépe odhadnout potenciální rizika a otázky týkající se relevance a přijetí nového nástroje. Je vhodné, aby firmy z pracovní skupiny byly rovněž součástí pilotní fáze (ideální počet firem zúčastněných v pilotním stadiu je 10, aby bylo portfolio kompetencí dostatečné).

Důležitost pracovní skupiny, mimo vyhodnocení rizik, spočívá též v tom, že členové takové skupiny mohou hrát roli v propagaci projektu (viz též další kapitola, která se věnuje marketingu a komunikaci). Dalším krokem by bylo na základě zpětné vazby začít dále rozvíjet koncept mapování kompetencí pro Středočeský kraj.

3.3.4 Marketingová a komunikační strategie

Smyslem marketingového a komunikačního plánu je zvyšovat povědomí o cílech a aktivitách projektu a vysílat zprávu směrem k cílové skupině, že SIC a Středočeský kraj pracují na identifikaci

klíčových kompetencí v určitém sektoru a na nalezení nových oblastí aplikací a nových obchodních příležitostí pro firmy. V plánu by měla být popsána nová iniciativa, její přínosy a proces zapojení.

Komunikační strategie by měla obecně definovat strategii šíření výstupů a informací a poskytovat všem zúčastněným aktérům nezbytné nástroje. Měla by pokrýt detailní strategický přístup, interní komunikaci (struktura projektu, funkce, role) a externí komunikaci s cílovou skupinou.

Komunikační nástroje by měly zahrnovat mimo jiné webovou stránku nebo mikrostránku na webových stránkách SIC, tiskové zprávy, informativní konferenci, podávání zpráv, rozhovory, využívání sociálních médií, email, newsletter.

3.3.5 Komunikační strategie pro firmy v pilotních akcích

Na konceptu mapování kompetencí by se mělo po získání zpětné vazby z pracovní skupiny dále pracovat. Cílem je zajistit, aby firmy zúčastněné v pilotních akcích celému konceptu rozuměly. Pro tuto skupinu by též měla být zpracována komunikační strategie.

Tato komunikační strategie by měla za cíl popsat proces mapování kompetencí, jeho cíle a přínosy, a mobilizovat aktéry k účasti na workshopech. Použité argumenty by měly být součástí vize a měly by být založeny na odůvodnění implementace nástroje ve Středočeském kraji, mimo jiné:

- Mezisektorová spolupráce je inteligentní cestou, jak vytvářet inovace. SIC a Středočeský kraj chtějí odblokovat obrovský potenciál, který v kraji čeká na své plné využití.
- SIC a Středočeský kraj chtějí uvést inteligentní specializaci do praxe a tím rozvíjet systémová řešení pro nové trhy a technologické oblasti.
- SIC a Středočeský kraj vyvíjejí nástroj, který podpoří rozvoj nových hodnotových řetězců a vznikající průmyslová odvětví, která se mohou stát pro MSP novými obchodními příležitostmi.
- Tento nástroj řeší některé ze strategických výzev pro MSP v kraji: inovace, udržitelnost a maximalizaci zisků.
- Mapování kompetencí pomáhá identifikovat jedinečné klíčové kompetence firem a přispívá k tomu, aby přehodnotily svůj přístup, vytvářely nové komunikační strategie a nalézaly nové oblasti aplikací. Tím by mělo navíc dojít ke spolupráci s firmami, se kterými by MSP za normálních okolností nepracovaly.

Souběžně s komunikační strategií je potřeba vypracovat finanční plán pro společnosti zúčastněné v pilotních akcích, aby nemusely ze svého rozpočtu pokrývat dodatečné náklady. V případě Dolního Rakouska to bylo možné díky finančnímu příspěvku Hospodářské komory (profesionální skupina pro strojírenství a kovovýrobu v Dolním Rakousku), Regionální vlády Dolního Rakouska a ecoplus prostřednictvím financování z projektu INTERREG ASVILOC+. Finanční plán pro Středočeský kraj je popsán v části 5.

3.4 Návrh podpůrného nástroje pro mapování kompetencí

Jakmile bude zajištěno financování, řídicí tým SIC spolu s potenciálním partnerem vybraným prostřednictvím veřejné zakázky dostanou zadání vypracovat a shromáždit všechny dokumenty týkající se přípravy a uskutečnění workshopů.

Ve stejnou dobu by se měl vytvořit návrh elektronické platformy, která by měla sloužit pro vyhledávání kompetencí. Problematické zkušenosti ecoplus z omezených možností platformy by měly být vzaty v úvahu a nástroj by měl být adekvátně upraven a zdokonalen. Elektronická platforma by měla být flexibilní a přizpůsobit se potřebám projektu. Výsledek by mohl být sdílen s ecoplus a obohatit tak jejich elektronický nástroj.

3.5 Příprava úvodního workshopu

Během přípravy budou zpracovány instrukce a dokumenty k sebehodnocení pro zúčastněné společnosti, které vybere SIC z pracovní skupiny. Tyto firmy následně provedou svou počáteční analýzu technologických a organizačních silných stránek. Dokumenty budou zpracovány na základě existující literatury (Porter, 1985,1998; Delgado, Porter, Stern & Scott, 2012, atd.), zkušeností řídicího týmu SIC z EDP, zkušeností potenciálního partnera a znalostí přenesených z ecoplus.

Instrukce (viz **Příloha 2**) používané v ecoplus budou východiskem pro to, jaké aspekty mají být posuzovány. Při zpracování lze instrukce samozřejmě přizpůsobit pro potřeby Středočeského kraje. Instrukce obsahují následující:

- Jak připravit workshop (úvodní workshop)?
- Jak workshop realizovat?
- Definice klíčových slov/konceptů.
- Popis analytické mřížky k identifikaci kompetencí a dovedností, které má firma k dispozici.
- Jak používat sebehodnotící nástroj?
- Jak interpretovat výsledky/portfolio kompetencí?

To samé platí i pro nástroj k sebehodnocení (**Příloha 3**). Jakmile bude dokončen, bude rozeslán zúčastněným firmám k vyplnění a ke zpětnému zaslání na SIC jeden týden před úvodním workshopem. Informace, které je třeba sesbírat prostřednictvím tohoto nástroje, jsou následující:

1. Informace o firmě.
2. Technologické silné stránky: analýza a popis technologických silných stránek.
3. Organizační silné stránky: analýza a popis netechnologických silných stránek.

4. Hodnocení technologických silných stránek.
5. Hodnocení netechnologických silných stránek.
6. Tabulky cílových hodnot: podpora pro hodnocení.
7. Portfolio technologických silných stránek.
8. Portfolio netechnologických silných stránek.

Tímto způsobem bude zajištěno, že firmy se již před workshopem do určité míry seznámí s tématem jak vystihnout a popsat klíčové kompetence.

Nástroj k sebehodnocení je založen na zachycení individuálních silných stránek v rámci hodnotového řetězce podle definic Michaela Portera (1985, 1998) a Hamela & Prahalada (1994,1990). Nástroj bude sloužit pro dva účely. Na jednu stranu půjde o evaluaci vstupů s ohledem na kritéria pro klíčové kompetence: vysoká relevance pro zákazníka, udržitelný potenciál odlišnosti, specifická firma, přenositelnost na nové produkty, trhy a/nebo služby. Na stranu druhou půjde o míru úrovně kompetence vzhledem k sektoru. Doplnkové hodnocení individuálních silných stránek bude provedeno v souladu s katalogem cílových hodnot v Příloze 3 a představeno na úvodním workshopu, aby byl poskytnut základ pro diskusi v rámci individuálních workshopů.

Výstup nástroje bude mít pro firmu hodnotu jako vnější názor a předběžný pohled na technologické a organizační stránky ve třech oblastech:

Kompetence

- Jaké jsou kompetence obchodního modelu?
- V čem je firma obzvlášť dobrá?
- Jak jsou tyto dovednosti popsány (ne produkty/služby)?

Zdroje

- Jaké má firma zdroje? (vývoj / výroba / IT / prodej / služby / údržba)
- Do jaké míry tyto zdroje vynikají nad zdroji konkurentů?

Dovednosti

- Jaké dovednosti se během let rozvinuly v nejdůležitějších oblastech kompetence firmy?
- Jaké dovednosti obzvlášť oceňují jejich zákazníci?

3.6 Úvodní workshop (pilotní akce)

Úvodní workshop by se měl konat buď v prostorách SIC nebo dané společnosti. Jde o jednodenní workshop, který začne představením mapování kompetencí a účastníků akce. Je žádoucí, aby se workshopu zúčastnilo tři až pět zástupců firmy z první a druhé úrovně managementu.

Workshop by měl být rozdělen na tři části. První část by měla účastníkům umožnit hluboký vhled do klíčových kompetencí jejich společnosti. Druhá část by ukázala výběr z potenciálních budoucích technologií a trhů z perspektivy společnosti. A třetí část by měla být prezentací kompetencí jako modelu stromu klíčových kompetencí (Harvard Business Review, 1990), který by ukázal nový potenciál vznikající z použití kompetencí.

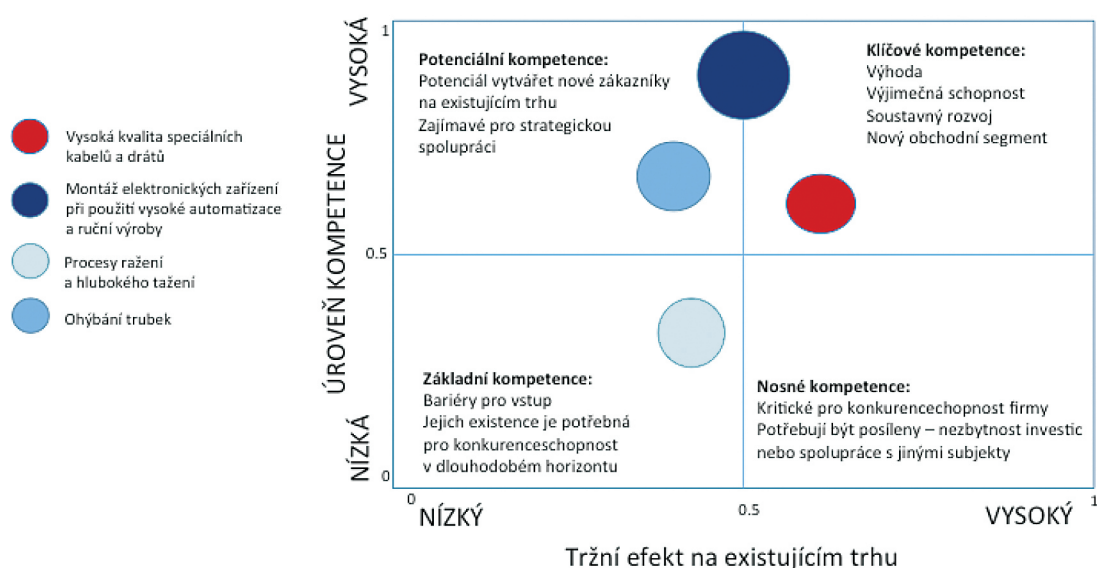
Úvodní workshop by tedy měl mít následující strukturu/agendu:

- Představení konceptu mapování kompetencí.
- Vyhodnocení dovedností a zdrojů (analýza kompetencí).
- Identifikace a analýza budoucích a klíčových technologií.
- Výchozí myšlenky týkající se inovací vztahujících se ke kompetencím.
- Zpětná vazba.

Vzhledem k úrovni analýzy potřebné pro provádění workshopů je nezbytné, aby tým pracující na projektu mapování kompetencí disponoval silnými odbornými základy. Může jít o kombinaci zkušeností řídicího týmu SIC získaných z procesu EDP a zkušenosti potenciálního partnera vybraného prostřednictvím veřejné zakázky.

Cílem je představit různé kompetence takovým způsobem, aby i neinformovaná osoba byla schopná rychle získat detailní představu o klíčových kompetencích společnosti.

Obrázek 4. Ukázka mapy kompetencí



Zdroj: Ecoplus. Guidelines to Mapping of Competencies (jen pro ilustrační účely)

3.6 Fáze workshopů

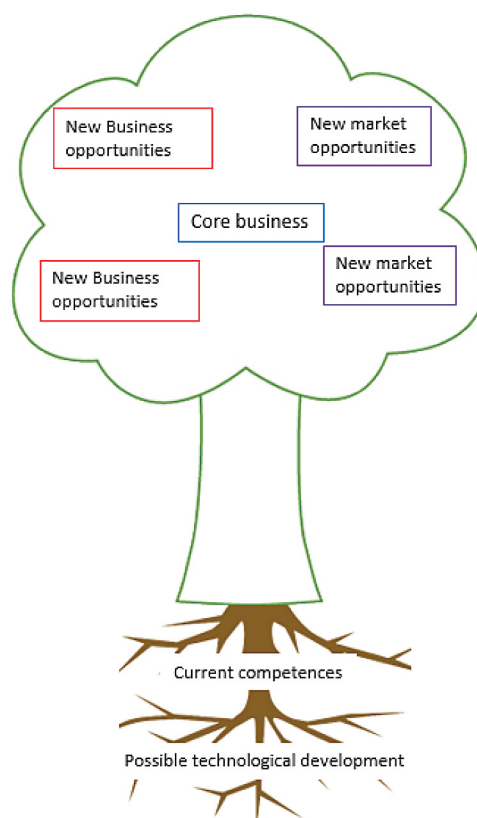
Metoda prezentace by měla být upravena na základě zpětné vazby a zkušeností z pilotního workshopu. Zbytek workshopů s dalšími zúčastněnými firmami by měl pokračovat v následujících měsících (jak je popsáno v Tabulce 1 výše). Cílem je vytvořit databázi klíčových kompetencí a připravit závěrečný workshop se všemi zúčastněnými společnostmi a s novými potenciálními partnery a klienty, čímž by se měla stimulovat mezisektorová spolupráce.

Workshopy v ecoplus umožnily začít tvůrčí diskusi o rozvoji, který by měl na existující firmy vliv ve středně- až dlouhodobém horizontu díky identifikaci potenciálních budoucích obchodních příležitostí. Využívání specifického uzpůsobení mapování kompetencí k řešení problémů je v ecoplus systematicky podrobováno analýze, komplexně popsáno pro klienty/partnery a ukazováno na nových aplikačních oblastech (ecoplus, 2012).

Workshopy dále mohou firmám nabídnout podněty týkající se inovací obchodního modelu a přetvoření architektury společnosti. Mohou též poskytnout impuls k poučení z tvorby aliancí a zaměření na vnitřní vývoj.

Zkušenost ecoplus nás poučila o zásadním významu vyhledávání patentů pro vytváření inovačního potenciálu založeného na kompetencích, včetně potenciálu nových trhů v jiných sektorech. Toto by se dalo ukázat na následujícím obrázku: současné kompetence, potenciální nové kompetence, možný rozvoj technologických kompetencí a nových trhů a obchodních příležitostí.

Obrázek 5. Inovační potenciál pro nové obchodní a tržní příležitosti



Zdroj: Inspirováno IMG and Ecoplus (2014, Clusterix: manual of good practices)

Workshopy by též měly ředitelům firem (CEOs) ukázat význam identifikovaných klíčových kompetencí. Půjde o následující otázky: Jak dlouho by si firma mohla zachovat svou konkurenční výhodu, pokud by nekontrolovala své klíčové kompetence? Jak užitečná je klíčová kompetence pro zákazníky? Jaké příležitosti by se uzavřely, pokud by firma svou kompetenci ztratila?

Jelikož mnoho firem má velmi zúžený pohled na své vlastní produkty a/nebo služby, využití mapování kompetencí by rozšířilo jejich pohled na věc a dalo by impuls k diskusi. Řídicí tým SIC by získal velmi hluboký vhled do kompetencí firem a budoval by technologický radar v regionu, což by nebylo možné v případě standardních aktivit v rámci současných intervencí.

3.7 Závěrečný workshop

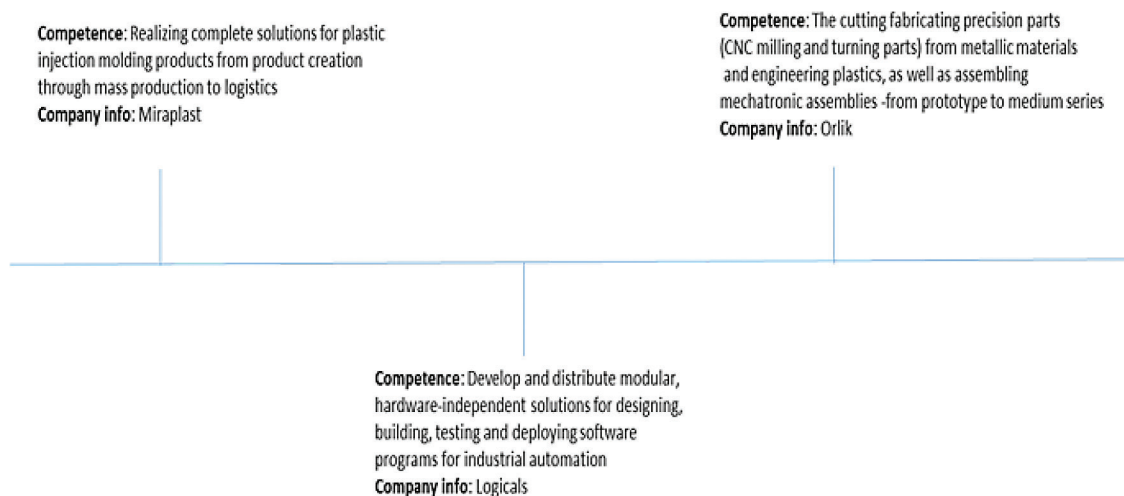
Závěrečný workshop završí celý projekt ve formátu B2B jednání, na kterém budou zúčastněné společnosti prezentovat potenciálním klientům jednoduchou a vizuální cestou své klíčové kompetence. Cílem B2B jednání je kromě toho představení výsledků projektu a stimulace spolupráce mezi sektory.

Obrázek 6. Závěrečný workshop, B2B jednání



Zdroj: Neznámý autor, obrázek z internetu.

Obrázek 7. Příklad prezentace klíčových kompetencí



Zdroj: Vlastní tvorba, inspirováno propagačním materiálem jedné ze zúčastněných společností.

Výstupy závěrečného workshopu lze kvantifikovat:

- Identifikované oblasti kompetencí.
- Krátkodobé obchodní příležitosti.
- Středně- a dlouhodobé příležitosti k rozvoji.
- Počet rozhovorů o spolupráci.

Může se navíc stát, že spolu s novými obchodními příležitostmi budou identifikovány i určité technologie ve vícero firmách, a díky tomu budou moci být založeny nové inovační platformy.

Zúčastněné společnosti mohou po závěrečném workshopu požadovat dodatečnou podporu nebo doporučení, aby byly schopné pokračovat ve svém potenciálním rozvoji. SIC by měl tuto poptávku předvídat a nashromáždit co možná nejvíce informací o tom, jaké druhy podpory existují, jaké chybí a jaké instituce mohou podporu poskytnout.

3.8 Follow-up: Zdokonalování nástroje

Existuje řada důvodů, proč je v jakékoliv iniciativě nezbytné pokračovat a sledovat její vývoj. Je třeba zajistit, aby iniciativa pracovala podle plánu a přinášela zamýšlený prospěch. Někdy je nutné změnit nebo přizpůsobit koncepci nástroje. A je též potřeba poskytnout fakta k tomu, aby iniciativa mohla být šířena dále.

Podle zkušenosti ecoplus existují v jejich mapování kompetencí dvě slabá místa. Jedním z nich je z důvodů zmíněných výše elektronická platforma, které byla vytvořena, aby podporovala sektorovou spolupráci. Druhým je pokračování rozhovorů o spolupráci po závěrečném workshopu. To se děje jen v případě, že společnost nebo VaV organizace chtějí aktualizovat svou mapu kompetencí. SIC má proto příležitost vyvinout lepší přístup k oběma procesům a sdílet výsledky s ecoplus. To by mělo dále prohloubit spolupráci mezi oběma inovačními agenturami.

Pro SIC by přístup k follow-up projektu mohl spočívat ve třech rovinách: krátkodobý monitoring, střednědobá evaluace a v dlouhodobém horizontu analýza dopadu. V krátkodobém horizontu: pro monitoring poslouží okamžité výsledky jako jsou projektové reporty (kvalitativní data), rozhovory o spolupráci, nové kontrakty a projekty, kvantitativní data po závěrečném workshopu. Ve střednědobém horizontu: mělo by být možné ukázat, zda iniciativa dosáhla svých cílů. Proto by měly být zdokumentovány nové komunikační strategie participujících společností, jakékoliv organizační změny uvnitř firemní struktury k posílení jejich klíčových kompetencí nebo případové studie. V dlouhodobém horizontu by analýza měla zkoumat důvody, které stály za motivací pro iniciativu (analýza dopadu ve srovnání s jinými iniciativami).

V tomto stádiu by dále měla začít příprava na to, aby se nástroj rozšířil i na VaV organizace. Šlo by o stejnou strukturu nástroje jako v případě firem.

3.9 Požadované výsledky mapování kompetencí

Pro management SICu jde o velkou příležitost, jak budovat silné vztahy se zainteresovanými stranami (stakeholders) a jak získat podrobné znalosti o klíčových kompetencích firem. Ze zkušenosti Dolního Rakouska je zřejmé, že tohoto není možné dosáhnout v rámci standardních pracovních vztahů (rozhovory, návštěvy firem, dokumenty firem, dotazníky). Výsledkem nástroje by též byla lepší znalost klíčových kompetencí ve Středočeském kraji na regionální úrovni, vytvoření technologického radaru a využití jeho výsledků. Mapování kompetencí může u firem a VaV organizací zvýšit obrát a komercializaci VaV. Ve Středočeském kraji by se tím zvýšila dynamika regionální ekonomiky, stimulovala by se zaměstnanost a účast na trzích s vysokou přidanou hodnotou.

Dalším důležitým výsledkem tohoto nástroje je možnost identifikace inovačních platform v různých oblastech, díky jejichž rozvoji by se v regionu vytvořilo kritické množství (critical mass). SIC by mohl využít vytvoření technologického radaru k podložení a odůvodnění vytvoření nových intervencí ze strany SIC a krajského zastupitelstva. Šlo by o nové politické a hospodářské iniciativy, které by řešily budoucí výzvy.

Mapování kompetencí má navíc potenciál stát se komplexním nástrojem pro některé z nejdůležitějších intervencí SIC, mimo jiné: Inovační platformy, Inovační vouchery, SIC LAB (pre-inkubační program), SIC Hub (internacionalizace MSP), Welcome office (lákáání VaV investic), atd.

Jednou z výzev by bylo motivovat k účasti první firmy. Obavy ze sdílení informací, které jsou považovány za citlivé nebo utajené, byly jedním z hlavních problémů, kterým čelil ecoplus. Nicméně jakmile budou přínosy zřejmé, bude zapojení dalších společností jednodušší.

Další výzvou bude najít nebo vyvinout efektivnější software, který by bylo možné použít jako elektronickou platformu a síť spolupráce. Ukázalo se, že software využívaný v Dolním Rakousku má svá omezení. Jedním z hlavních problémů bylo, že intervence manažera klastru, aby došlo ke spolupráci mezi subjekty, byly stále zapotřebí. Manažeři firem a výzkumníci nevyužívají softwaru naplno z různých důvodů, např. z nedostatku času a také díky tomu, že upřednostňují osobní jednání, která více budují důvěru mezi potenciálními partnery.

Mapování kompetencí se navíc může stát pro SIC zdrojem příjmu. V případě úspěšnosti aplikace nástroje budou k dispozici důkazy o přínosech jeho využití. SIC také získá technické znalosti a expertízu, které jsou potřeba k přípravě a provedení výše popsaných workshopů. Díky tomu by SIC mohl nabízet konzultační služby či zpoplatnit účast na workshopech, čímž by mohl generovat příjmy.

4. Finanční plán

Role SIC jako nositele iniciativy bude nabízet zdarma pilotní aktivity pro firmy, které se v tomto prvním stadiu rozhodnou participovat. SIC bude celkovým strategickým a operačním manažerem projektu, který bude zajišťovat přesnost, kvalitu a časový harmonogram akcí a výstupů. Očekává se, že půjde o následující výstupy: strategie mapování kompetencí pro Středočeský kraj, přizpůsobená metoda mapování kompetencí instrukce k workshopům a pilotním akcím (ideální by byl celkový počet deseti workshopů).

V souladu s principem účinnosti, efektivity a hospodárnosti byly tudíž identifikovány potřeby projektu a nezbytný rozpočet. Definování rozpočtu pomůže snížit nejistotu, která by mohla být překážkou projektu, a umožní zajistit stabilitu.

Obrázek 8. Potřeby projektu



Tabulka 2. Uvažované náklady pro tříletý projekt:

Položka	CZK	Podíl
Personální náklady (projektový management)	2,525,500	56%
Administrativní výdaje	430,500	9.5%
Vybavení (hardware a software)	105,000	2.4%
Materiály (brožury, newslettery, instrukce, zprávy o projektu)	115,500	2.6%
Provozní náklady a náklady na služby (propagační a komunikační aktivity, organizace workshopů)	200,000	4.5%
Externí odborné služby	945,000	21%
Náklady na místní dopravu	178,500	4%
CELKEM	4,500,000	100%

4.1 Hlavní a alternativní zdroje financování

a) Agentura pro podnikání a inovace (API, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR)

Nově vytvořená Agentura pro podnikání a inovace (API) Ministerstva průmyslu a obchodu má roli zprostředkujícího subjektu pro dotační Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Zdroje z tohoto programu financovaného z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), konkrétně z Evropského regionálního rozvojového fondu (ERDF), by mohly být použity na kofinancování projektu.

Projekt mapování kompetencí by mohl požádat o podporu minimálně ve dvou výzvách vyhlášených API:

1. Výzva: Služby infrastruktury

- a. Hlavním cílem výzvy je zkvalitňovat služby podpůrné inovační infrastruktury, která povede ke zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a mezi veřejným a podnikovým sektorem se zaměřením zejména na realizaci nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb.
- b. Dotace na projekt je poskytována ve výši 1–30 mil. Kč v případě projektů neobsahujících stavební práce.
- c. Míra podpory: 50 % způsobilých výdajů u projektů zakládajících veřejnou podporu, tj. podnikatelské subjekty, municipality; 75 % způsobilých výdajů u projektů nezakládajících veřejnou podporu, tj. organizace pro výzkum a šíření znalostí, veřejné vysoké školy, univerzity.
- d. Způsobilé výdaje: provozní náklady, zejména služby poradců a expertů, studie, školení, semináře, workshopy, propagace, síťové neskladovatelné dodávky apod.
- e. Specifika a omezení: projekt musí být realizován na území ČR mimo hlavní město Praha; projekt musí být v souladu s Národní výzkumnou a inovační strategií pro inteligentní specializaci ČR.

2. Výzva: Spolupráce - Klastry

- a. Cílem programu je podpořit rozvoj inovačních sítí – klastrů jako nástroje pro zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a výzkumnou sférou.

- b. Kolektivní výzkum – výzkumné a vývojové aktivity, které odpovídají inovačním potřebám zejména malých a středních podniků daného průmyslového odvětví nebo specifické technologické oblasti v rámci klastru. Výsledky projektu jsou vždy využitelné více podniky, které na jejich základě mohou vyvinout vlastní specifická řešení pro nové produkty, procesy a služby.
- c. Způsobilé výdaje: mzdy a pojistné, externě pořizované služby ve výzkumu a vývoji (smluvní výzkum, konzultační služby), materiál, dodatečné režijní náklady, (uplatňovány paušální sazbou ve výši až 15% z rozpočtové položky mzdy a pojistné).
- d. Minimální výše absolutní dotace na jeden projekt: 500,000 Kč.

b) Výzvy INTERREG/HORIZON 2020

V mnoha regionech napříč Evropou chybí inovativní nástroje schopné přimět firmy k přehodnocení svých strategií, které by měly podporovat identifikaci nových oblastí růstu a obchodních příležitostí. Mapování kompetencí řeší některé z těchto výzev. Tato iniciativa by mohla dát SIC příležitost představit ji jako projektový návrh dalším regionálním inovačním agenturám a osobám s rozhodovací pravomocí. S relevantními partnery by bylo možné vytvořit konsorcium, sdílet zkušenosti a provádět pilotování nástroje. SIC by byl vedoucím partnerem a v úzké spolupráci se všemi partnery by koordinoval a vytvářel projektový návrh a uváděl by ho do souladu s očekáváním partnerů.

Mapování kompetencí by zapojilo všechny partnery ve všech fázích a stavělo by na specifických znalostech a rolích. Jeho návrh by měl pomoci regionům sklídit přínosy tohoto přístupu.

Projekt by mohl být předložen v rámci programu INTERREG v jeho různých částech (Europe, Danube Transnational Programme nebo Central Europe) nebo v rámci výzev programu HORIZON 2020 jako projekt inovativních služeb, který zkvalitňuje řízení znalostí a zvyšuje povědomí o procesu řízení inovací. Konsorcium vystavěné z inovačních agentur by pro iniciativu bylo obohacením a pomohlo by povýšit dovednosti a kompetence na udržitelnou konkurenční výhodu.

1. INTERREG

- a. INTERREG: Europe, Danube Transnational Programme, Central Europe.
- b. Fondy pro nadnárodní spolupráci jako katalyzátor pro implementaci inteligentních řešení regionálních výzev v oblastech inovací, nízkouhlíkové ekonomiky, životního prostředí, kultury a dopravy. Poskytuje rámec pro realizaci společných aktivit a výměny zkušeností z politik mezi národními, regionálními a místními aktéry z různých členských států.
- c. Způsobilé výdaje: mzdové náklady, administrativní výdaje, cestovné a výdaje na ubytování, externí odborné služby, výdaje na vybavení a infrastrukturní práce.
- d. Financování 85% celého projektu.

2. HORIZON 2020

- a. Výzva: Inovace v MSP – inovační podpora MSP.
- b. Rozvoj inovačního ekosystému na podporu MSP v Evropě. Aktivity jsou navrženy tak, aby poskytovaly členským státům a regionům příležitosti zlepšit své služby prostřednictvím spolupráce, vzájemného učení a přijímání nových přístupů.
- c. Aktivity sestávají především z doprovodných opatření jako je standardizace, šíření znalostí, šíření povědomí a komunikace, networking, koordinace nebo podpůrné služby, vedení dialogu o politikách a společné výukové iniciativy a studie, včetně návrhů nové infrastruktury. Aktivity mohou též obsahovat doplňkové aktivity v podobě strategického plánování, networkingu a koordinace mezi programy v různých zemích.
- d. Financování 85 % celého projektu.

Účast v těchto programech a z ní vyplývající podpora Středočeského kraje a klíčových zainteresovaných osob je zásadní. INTERREG a HORIZON 2020 jsou charakteristické tím, že mají jeden rozpočet, který je rozdělen podle aktivit vykonávaných partnery během projektu. Partneři musí zajistit kofinancování 15 % projektu, které není pokryto z programu.

4.2 Udržitelnost

Projekt je udržitelný, pokud poskytuje příjemcům projektu přínosy po delší období i poté, co byla jeho finanční podpora ukončena. Mapování kompetencí poskytuje dlouhodobé řešení regionálních výzev, které by klíčové zainteresované subjekty (tj. hlavní příjemci – MSP a VaV organizace) mohly podporovat i po ukončení dotací. Vytvoření pozitivního a stálého dopadu nástroje je z toho důvodu zásadní pro jeho další pokračování.

Po ukončení financování z dotací by bylo žádoucím cílem, aby tento nástroj vytvářel pro SIC příjem. To by pomohlo udržitelnosti programu a do budoucna snížení jeho závislosti na dotacích.

Po ukončení pilotních akcí by byly upřesněny náklady a mohla by být stanovena konečná přiměřená cena za workshop (včetně nezbytné rozsáhlé analýzy primárních a sekundárních dat). Tato inovativní a úspěšně odzkoušená cesta by posléze mohla být nabídnuta jakékoli firmě nebo VaV organizaci, která by stála o identifikaci svých klíčových kompetencí a o nalezení nových oblastí růstu a obchodních příležitostí.

5. Analýza rizik

Riziko je událost, která může mít pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu. Pokud jsou rizika, kterým může projekt mapování kompetencí čelit, předvídána a v předstihu řešena, zvyšuje to pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu z hlediska nákladů, času a cílů.

Každému riziku je třeba předcházet, v tom spočívá i důležitost této analýzy. Tým řízení SIC může identifikovat způsoby prevence rizika nebo snížit jeho dopady či pravděpodobnost jeho výskytu.

Tabulka 3. Identifikace hrozeb

Riziko	Pravděpodobnost	Úroveň rizika	Akce
Provozní – narušení řízení aktivit, selhání v dosažení cílové skupiny.	Možné	Významné	Přizpůsobení plánování projektu. Nastavení metody, která pro cílovou skupinu nevytvoří bariéry.
Reputační – Ztráta důvěry zainteresovaných osob, poškození reputace SIC.	Možné	Vážné	Vyžaduje významnou změnu strategie.
Procesní – selhání vnitřního řízení.	Nepravděpodobné	Mírné	Zajistit, aby si byl management vědom potřeb projektu na různých úrovních.
Zaměstnanci – ztráta klíčových zaměstnanců.	Možné	Mírné	Stínování zaměstnanců. Zajistit, aby v jakémkoliv okamžiku byla k dispozici úplná dokumentace práce.
Projektové – překročení rozpočtu, přílišné protahování doby k vykonání klíčových úkolů nebo problémy s poskytováním služeb zainteresovaným osobám.	Možné	Významné	Revize rozpočtu. Snížení výdajů v méně citlivých položkách.
Finanční – nedostupnost financování.	Nepravděpodobné	Vážné	Identifikace alternativních zdrojů v případě neočekávané nedostupnosti.
Technické – technické selhání (software/hardware).	Možné	Mírné	Využití zkušeností z minulosti, chybám lze zabránit.
Politické – Změny vládní politiky, názorů veřejnosti.	Pravděpodobné	Významné	Informovat osoby s rozhodovací pravomocí o dopadech jejich rozhodnutí. Aby bylo možné se vyhnout narušení chodu projektu v důsledku politických změn, je nutné získat zplnomocnění k implementaci projektu.

6. Přílohy

Příloha 1. Otázky ke zjištění situace

Následující otázky slouží k prozkoumání použitelnosti a proveditelnosti mapování kompetencí. Otázky směřují ke zjištění, jak firmy v daném sektoru vnímají svou pozici a jak jsou obeznámeny s hospodářskou politikou kraje.

1. Jak firmy ve Středočeském kraji vnímají současnou situaci v sektoru?
2. Jak se bude sektor vyvíjet v příštích letech?
3. Jak firmy ve Středočeském kraji vnímají svou pozici?
4. Jaká je hlavní agenda top manažerů ve Středočeském kraji v příštích letech?
5. Jaký je jejich názor na Středočeský kraj jako místo pro byznys?
6. Kde dává podle jejich názoru smysl spolupráce? Jaké mají zkušenosti?
7. Jaké koncepty hospodářské politiky jsou nezbytné, aby byl posílen sektor strojírenství ve Středočeském kraji?

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu výzkum, vývoj a vzdělávání pro období 2014–2020 a z finančních prostředků Středočeského kraje.

Povinností příjemce dotace a obchodních partnerů příjemce je archivovat veškeré dokumenty související s realizací projektu tak, aby byly k dispozici příslušným kontrolním orgánům minimálně do data 31. 12. 2032, pokud legislativa nestanovuje pro některé typy dokumentů dobu delší. Povinností příjemce a obchodních partnerů je rovněž umožnit a poskytnout součinnost ke kontrole dokumentů souvisejících s projektem zástupcům poskytovatele dotace, příp. kontrolním orgánům České republiky či Evropské unie.

Příloha 2. Instrukce k mapování kompetencí

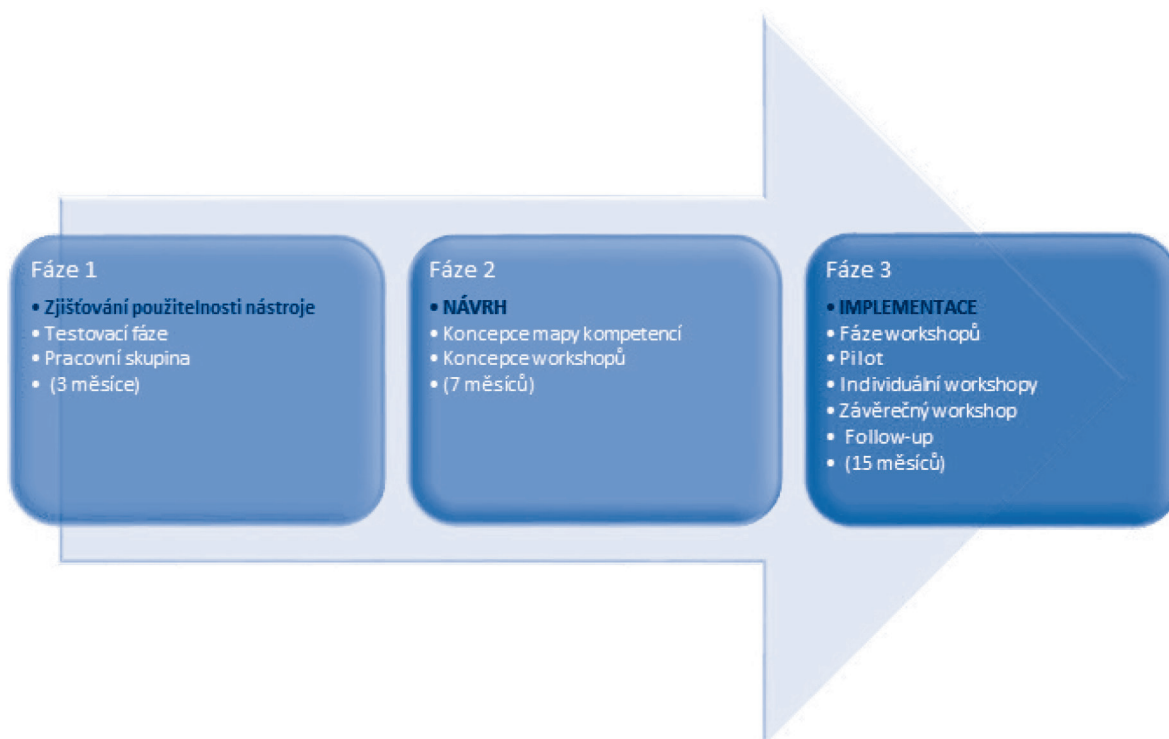
Tyto instrukce jsou inspirovány zkušenostmi ecoplus a poznatky této agentury z vytváření nástroje mapování kompetencí. Krok za krokem popisují proceduru, jak rozpoznat a zaznamenat kompetence u firem a jak je použít k následnému vytvoření mapy kompetencí.

Obsah:

1. Koncepce
2. Příprava workshopu
3. Program workshopu
4. Definice
5. Procedura: Mapování kompetencí
6. Dokumenty k mapování kompetencí (nástroj k sebehodnocení)
7. Interpretace portfolia kompetencí
8. Model stromu (obchodní příležitosti)

1. Koncepce

Vývoj mapování kompetencí se odehrává ve třech fázích, které jsou názorně ukázány na obrázku níže.



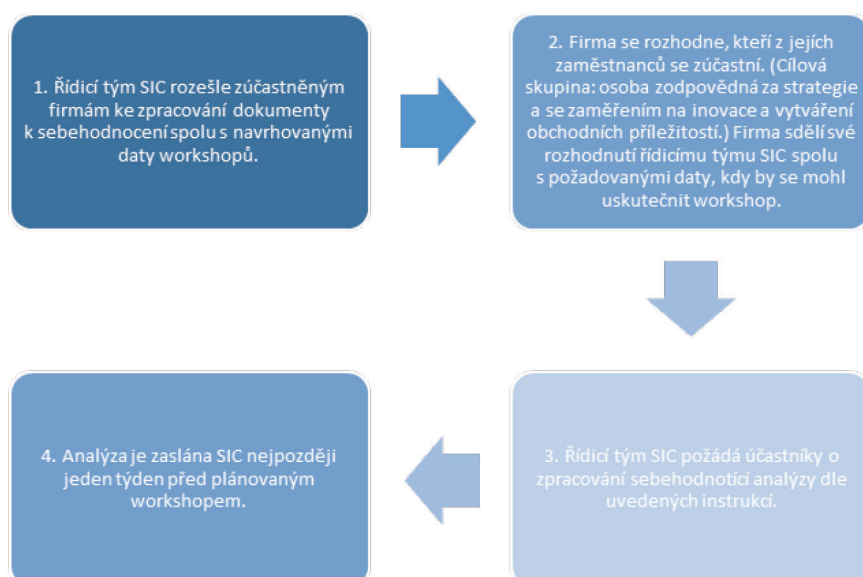
Ve fázi 1 jsou v rámci testování možností použití nástroje shromážděny informace a je provedena evaluace relevance nástroje pro praxi. V rámci evaluace je návrh dokumentu o cílech, přínosech a očekávaných výsledcích mapování kompetencí zaslán vybraným firmám, které se stanou pracovní skupinou (focus group). Tyto firmy jsou požádány, aby poskytly zpětnou vazbu, zda budou mít o realizaci uvedeného nástroje zájem. Cílem je sesbírat zpětnou vazbu ohledně použití mapy kompetencí v raném stadiu, aby bylo možné lépe odhadnout potenciální rizika a otázky týkající se relevance a přijetí nového nástroje. Je vhodné, aby firmy z pracovní skupiny byly rovněž součástí pilotní fáze. Na základě výsledků z této fáze budou podniknuty další kroky.

2. Příprava workshopu

Zúčastněné firmy jsou během fáze 2 požádány, aby podpořily přípravu efektivního workshopu tím, že v předstihu provedenou sebehodnotící analýzu. Management společnosti by měl mít před workshopem dostatek času, aby tuto úvodní analýzu kompetencí firmy (technologické a organizační silné stránky) provedl.

Příprava workshopů

1. Řídicí tým SIC rozešle zúčastněným firmám ke zpracování dokumenty k sebehodnocení spolu s navrhovanými daty workshopů.
2. Firma se rozhodne, kteří z jejích zaměstnanců se zúčastní. (Cílová skupina: osoba zodpovědná za strategie a se zaměřením na inovace a vytváření obchodních příležitostí.) Firma sdělí své rozhodnutí řídicímu týmu SIC spolu s požadovanými daty, kdy by se mohl uskutečnit workshop.
3. Řídicí tým SIC požádá účastníky o zpracování sebehodnotící analýzy dle uvedených instrukcí.
4. Analýza je zaslána SIC nejpozději jeden týden před plánovaným workshopem.



3. Program workshopu

Stejnou strukturu/program budou mít všechny workshopy (pilotní kick-off workshop s jednou společností a následující workshopy se zbytkem zúčastněných firem). Workshop je plánován jako celodenní (zhruba od 9 do 17 hodin). Účastníci workshopu jsou následující: interní účastníci, 1-2 členové řídicího týmu SIC a 1-2 konzultanti ze strany externího partnera.

Workshop by měl mít následující program:

- (09:00–09:30) Představení mapování kompetencí.
- (09:30–12:00) Potenciální kompetence navrhované ze strany vybrané společnosti.
- (13:00–14:00) Analýza kompetencí.
- (14:00–15:00) Vyhodnocení dovedností a zdrojů.
- (15:30–16:30) Identifikace a analýza budoucích technologií a klíčových technologií.
Prvotní nápady k inovacím v oblasti kompetencí (model stromu).
- (16:30–17:00) Zpětná vazby (založeno na inovačním potenciálu).

4. Definice

Následující definice dle Hamela a Prahalada (1994; 1990) tvoří základ mapování kompetencí.

Termín	Definice	Kritéria
Klíčové kompetence	Kompetence/dovednosti, které firmě umožňují nadstandardní výhodu.	1) Relevance pro klienta/hodnota pro zákazníka: Klíčová kompetence musí významně přispívat k hodnotě produktu, jak ji vnímá zákazník. 2) Odlišnost od konkurence: Kompetence v jakémkoliv odvětví může být nazývána klíčovou, pokud je úroveň kompetence firmy nadřazená všem svým konkurentům a je obtížné ji napodobit. 3) Specifikum společnosti: Kompetence je hluboce zakořeněná ve firmě a není přímo viditelná pro vnější subjekty. 4) Přenositelnost/možnost rozšíření: Kompetence může být aplikována na nové výrobní oblasti.
Kompetence	Silné stránky/schopnosti	Nadstandardní výkonnost v dané oblasti ve srovnání s konkurencí.

Kritéria:

- 1. Relevance pro klienta/hodnota pro zákazníka:** Mimořádné schopnosti společnosti vedou k produktu, který u klientů/zákazníků vyvolává nadšení, což významně ovlivňuje jejich rozhodnutí k nákupu a vede k jejich trvalé spokojenosti.
- 2. Odlišnost od konkurence** Mimořádné schopnosti společnosti vytvářejí dlouhodobou konkurenční výhodu a možnosti odlišení od konkurence i do budoucna.
- 3. Specifikum společnosti:** Tyto mimořádné schopnosti jsou ve firmě hluboce zakořeněné (zaměstnanci, struktury, procesy, standardy atd.) a nejsou přímo viditelné pro vnější subjekty (zákazníci/klienti, konkurence). Zvláštní soubor individuálních osobních zkušeností v kombinaci s organizačním know-how se často získávají během mnoha let. Díky tomu jsou tyto schopnosti tak výjimečné, obtížně napodobitelné a vzácné.
- 4. Přenositelnost/možnost rozšíření:** Díky mimořádným schopnostem mohou být vytvářeny nové oblasti aplikací, produktů a trhů. Tyto oblasti jsou nalézány a rozvíjeny se sníženým rizikem a náklady ve srovnání s tím, jak by tomu bylo bez těchto schopností.

Individuální silné stránky (vysoce kvalifikovaní VaV zaměstnanci se zkušeností ve specifických technologických oblastech, dobře strukturované VaV procesy, specifická VaV infrastruktura, know-how týkající se specifických materiálů atd.) mohou doplňovat schopnosti společnosti a vedou ke kompetencím specifickým pro danou firmu.

5. Postup mapování kompetencí

Mapování kompetencí na základě výsledků sebehodnocení zahrnuje identifikaci silných stránek společnosti, jejich evaluaci podle daných kritérií a analýzu kompetencí. Postup je vymezen v následujících bodech:

- 1. Identifikace silných stránek společnosti:**
 - Technologicky orientovaná výkonnostní analýza hodnotového řetězce podle poskytnuté analytické mřížky.
 - Organizačně orientovaná výkonnostní analýza hodnotového řetězce na základě poskytnuté analytické mřížky.
 - Zachycení specifických technologických a organizačních schopností (deset u každé části) v analytické sekci přiložených listů v Excelu.

2. Soubor silných stránek a jejich evaluace podle kritérií:

- Kvalitativní evaluace podle kompetenčních kritérií za použití tabulky cílových hodnot a části excelovských listů vymezených pro evaluaci.

3. Analýza portfolia kompetencí:

- Analýza složení specifických kompetencí společnosti v kompetenčním portfoliu.
- Identifikace kompetencí a potenciálu (model stromu).
- Identifikace kompetencí pro vnější prezentaci (nabídka kompetencí).
- Identifikace potenciálu pro spolupráci ve VaV a náměty na inovace založené na kompetencích (model stromu).

6. Dokumentace k mapování kompetencí (nástroj k sebehodnocení)

Každá společnost obdrží dokument v Excelu, který by měl napomoci zpracování první analýzy. Tento dokument obsahuje celkem osm pracovních listů, které jsou níže podrobněji popsány:

1. Údaje o společnosti: soubor údajů o společnosti.
2. Technologické silné stránky: analýza a popis technologických silných stránek (analytická mřížka).
3. Organizační silné stránky: analýza a popis netechnologických silných stránek (analytická mřížka).
4. Evaluace technologických silných stránek.
5. Evaluace netechnologických silných stránek.
6. Tabulky cílových hodnot: na podporu evaluace.
7. Portfolio technologických silných stránek.
8. Portfolio netechnologických silných stránek.

List v excelu č. 1: Údaje o společnosti

Krok 1: V příslušném políčku níže uveďte jméno vaší společnosti, datum sestavení informací a osobu/osoby zapojené do zpracování dokumentu.

Projekt: Mapování kompetencí	
Strojírenské společnosti ve Středočeském kraji	
Název společnosti:	
Datum:	
Jméno osoby, která zpracovala informace:	

Listy v Excelu č. 2 a 3: Analytická mřížka k identifikaci silných stránek společnosti

Technologické a organizační silné stránky firmy (list v Excelu č. 2 a 3) mohou být identifikovány pomocí analytické mřížky. K zefektivnění tohoto procesu a na podporu analýzy je využit Porterův model hodnotového řetězce. Tato analýza hodnotového řetězce se zaměřuje na systémy a aktivity týkající se zákazníků spíše než na jednotlivé úseky firmy a kategorie účetních výdajů. Tento systém vzájemně provazuje systémy a aktivity a ukazuje, jaký efekt to má na náklady a zisk. Následně je vyjasněno, kde v organizaci lze nalézt zdroje hodnoty a ztrát (analýza hodnotového řetězce).

Mapování kompetencí ve firmách ve Středočeském kraji bude zaměřeno na technologické schopnosti. Firmy budou požádány, aby se na sebe podívaly z technologického hlediska (kde jsou specifické silné stránky v daném oboru? Které výrobní aktivity skutečně dobře ovládáte?). A dále aby kriticky zhodnotily úroveň svých schopností. (Skutečně máte v této oblasti konkurenční výhodu?) Lze předpokládat, že výsledkem analýzy technologií firmy by nemělo být více než 10 skutečných technologických silných stránek (jak rovněž ukazuje i příklad Dolního Rakouska).

Druhá analýza společnosti organizačního hlediska je též nezbytná (tvrdé a měkké faktory jako jsou zdroje, struktury, procesy, znalosti, řídicí schopnosti atd.). I zde by mělo být identifikováno 10 specifických organizačních silných stránek.

List v Excelu č. 2: Technologické silné stránky

Krok 1: S použitím analytické mřížky a instrukcí v části 6 analyzujte potenciální technologické silné stránky, které jsou pro vaši firmu specifické.

Krok 2: Všechny identifikované silné stránky by měly být stručně popsány (max. 10).

Analytická mřížka k identifikaci technologických silných stránek

Podpůrné aktivity	Infrastruktura společnosti	např. financování, plánování, vztahy s investory.				Marže/zisk
	Řízení lidských zdrojů	např. přijímání nových zaměstnanců, školení, systém náhrad.				
	Technologický vývoj	např. produktový design, tvorba procesů, materiálový výzkum, průzkum trhu.				
	Nákup	např. součástky, stroje, reklama, služby.				
	Logistika směrem dovnitř	Operace	Logistika směrem ven	Marketing a prodej	Poprodejní služby	
	např. přichodící materiál, sběr dat, služby, možnost přístupu zákazníků.	např. montáž, součástky, výroba, pobočka.	např. vyřizování objednávek, skladování, příprava reportů.	např. prodejní personál, propagace, reklama, zpracování návrhů, webová stránka.	např. instalace, podpora zákazníků, stížnosti a jejich vyřizování, opravy	
	Primární aktivity					
	Technologický pohled			Organizační pohled		

List v Excelu č. 3: Organizační silné stránky

Krok 1: S použitím analytické mřížky a instrukcí v části 6 analyzujte potenciální organizační silné stránky, které jsou pro vaši firmu specifické.

Krok 2: Všechny identifikované silné stránky by měly být stručně popsány (max. 10).

Analytická mřížka k identifikaci organizačních silných stránek

Podpůrné aktivity	Infrastruktura společnosti	např. financování, plánování, vztahy s investory.				Marže/zisk
	Řízení lidských zdrojů	např. přijímání nových zaměstnanců, školení, systém náhrad.				
	Technologický vývoj	např. produktový design, tvorba procesů, materiálový výzkum, průzkum trhu.				
	Nákup	např. součástky, stroje, reklama, služby.				
	Logistika směrem dovnitř	Operace	Logistika směrem ven	Marketing a prodej	Poprodejní služby	
	např. přichodící materiál, sběr dat, služby, možnost přístupu zákazníků.	např. montáž, součástky, výroba, pobočka.	např. vyřizování objednávek, skladování, příprava reportů.	např. prodejní personál, propagace, reklama, zpracování návrhů, webová stránka.	např. instalace, podpora zákazníků, stížnosti a jejich vyřizování, opravy	
	Primární aktivity					
	Technologický pohled			Organizační pohled		

List v Excelu č. 4 až 8: Evaluace silných stránek s pomocí tabulek cílových hodnot a názorných příkladů kompetenčních portfolií

Krok 1: S využitím tabulek cílových hodnot by každá společnost měla zhodnotit identifikované silné stránky prostřednictvím pěti kritérií. Tato kritéria určují firemní klíčové kompetence. Pro každé splněné kritérium jsou přiděleny body na škále od 1 do 5. Tyto body jsou vyplněny do políček, která jsou k tomu určena.

Tabulka cílových hodnot

Tržní efekt na existujícím trhu					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Relevance pro klienta	Příspěvek schopnosti k hodnotě, jak ji vnímá zákazník/klient, je velmi nízký nebo neexistuje. Výkonnostní charakteristiky plynoucí ze schopností (např. určité funkce produktu, služby, kvalita, dodávky, spolehlivost, flexibilita ohledně termínů atd.) splňují základní očekávání zákazníka/klienta.	Příspěvek schopností k hodnotě, jak ji vnímá zákazník, je nízký.	Příspěvek schopností k hodnotě, jak ji vnímá zákazník/klient, je průměrný. Výkonnostní charakteristiky, které lze přičíst těmto schopnostem, jsou důležité pro rozhodnutí k nákupu a jsou klientem/zákazníkem srovnávané s konkurenčními nabídkami.	Příspěvek schopností k rozhodnutí o nákupu a k rozpoznatelné hodnotě pro zákazníka je vysoký. Schopnosti jsou uznávané a ze strany klienta/zákazníka vnímané jako cenné.	Příspěvek schopností k rozhodnutí o nákupu a trvalá hodnota pro klienta/zákazníka jsou velmi vysoké. Schopnosti vedly k velmi vysokému zájmu zákazníka/klienta.
Odlišnost	Schopnosti v současné době nevedou a dále nepovedou k žádné konkurenční výhodě, případně vedou pouze k nemnoha konkurenčním výhodám.	Schopnosti vedou pouze k malému počtu konkurenčních výhod; také v budoucnu tyto schopnosti budou s ohledem na konkurenční výhody hrát pouze malou roli.	Schopnosti vedou k jasně rozpoznatelným konkurenčním výhodám, které jsou též relevantní pro budoucnost.	Schopnosti vedou k silné a trvalé konkurenční výhodě, která by měla zůstat významnou i do budoucna.	Schopnosti vedou k silné a trvalé konkurenční výhodě, která by v budoucnu měla ještě více nabýt na významu.

Relativní úroveň kompetence					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Úroveň kompetence	Schopnosti vedoucí k této silné stránce jsou na úrovni se standardy trhu.	Schopnosti jsou lehce nad standardy trhu.	Schopnosti jsou významně nad standardy trhu.	Úroveň schopností je mezi nejvyššími v odvětví.	Převážně mimořádné schopnosti (unikátní v odvětví).
Specifická společnost	Schopnosti vedoucí k této silné stránce mohou být velmi snadno a rychle napodobeny.	Schopnosti mohou být snadno napodobeny a mohou být relativně rychle a ve stejné úrovni kvality dosaženy jinými firmami.	Schopnosti mohou být jinými firmami získány a napodobeny ve stejné úrovni kvality jen obtížně.	Schopnosti sebou nesou značnou specifitu firmy a mohou být získány jinými společnostmi ve stejné úrovni kvality pouze s velkými těžkostmi a to díky obtížné zjistitelnosti a/nebo díky vlastnickému právu.	Schopnosti jsou jedinečným způsobem spojené se společností a pro jiné firmy je extrémně obtížné je napodobit.

Přenositelnost na jiné trhy					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Přenositelnost	Schopnosti vedoucí k této silné stránce mohou být jen s velkými obtížemi nebo nemohou být vůbec přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy.	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy pouze do určité míry nebo s obtížemi.	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy pouze za pomoci značných zdrojů (zaměstnanci, čas).	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy za pomoci přijatelného množství zdrojů (zaměstnanci, čas).	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy za pomoci malého objemu zdrojů (zaměstnanci, čas).

Krok 2: Z vyplněných hodnot je vypočítána pozice v portfoliu.

List v Excelu č. 5 (příklad)

Vyhodnocení technologických silných stránek

Firma:

Datum:

		Kompetence č. 1			Kompetence č. 2		
Evaluace kompetencí		Kompetence identifikovaná v technologické mřížce			Kompetence identifikovaná v technologické mřížce		
Technologické silné stránky		Evaluace (1-5)	Hodnota přínosu	Normalizace (0-1)	Evaluace (1-5)	Hodnota přínosu	Normalizace (0-1)
Evaluační kritéria	Váha						
Tržní efekt na existujícím trhu	100%		300	0,5		200	0,25
Relevance pro klienta/hodnota pro zákazníka	50%	2	100		3	150	
Odlíšnost od konkurence	50%	4	200		1	50	
Relativní úroveň kompetence	100%		400	0,75		350	0,625
Úroveň kompetence	50%	3	150		4	200	
Specifická společnost	50%	5	250		3	150	
Přenositelnost na jiné trhy	100%						
Přenositelnost	100%	5			3		

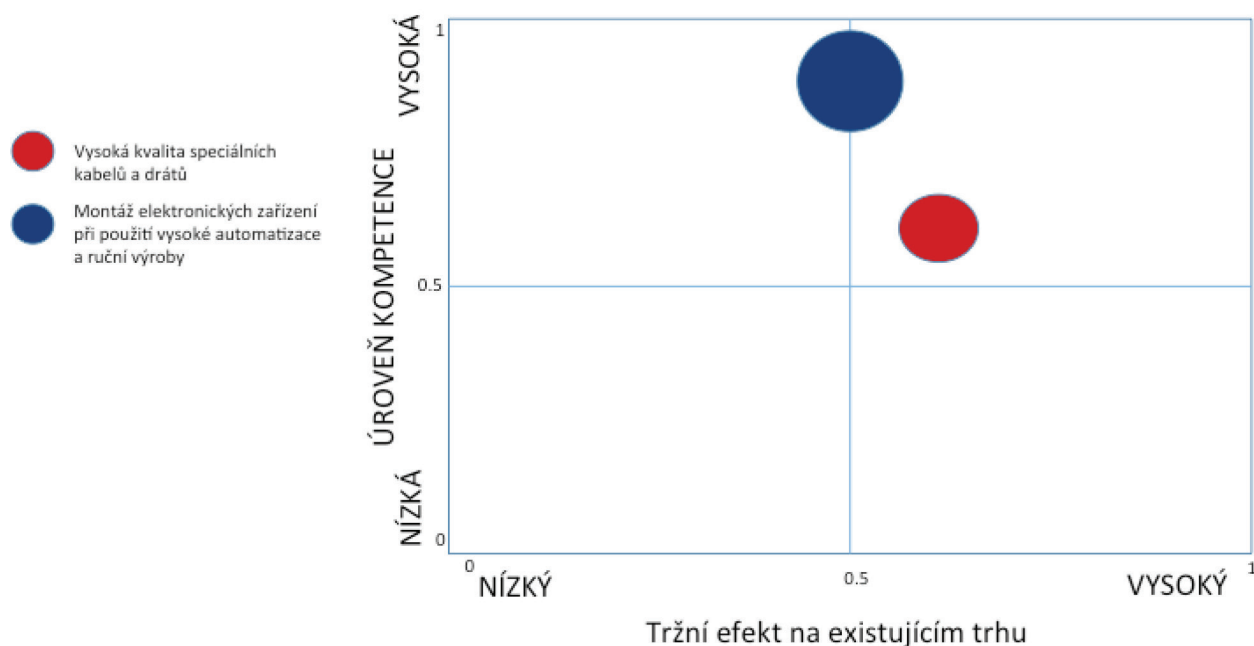
List v Excelu č. 6 (příklad)

Výpočet hodnot portfolia

Č.	Silné stránky	Tržní efekt (0-1)	Úroveň kompetence (0-1)	Přenositelnost (1-5)
1	Kompetence identifikovaná v technologické mřížce	0,5	0,75	5
2	Kompetence identifikovaná v technologické mřížce	0,25	0,625	3

Krok 3: Ze zanesených hodnot se automaticky zobrazí portfolia kompetencí.

List v Excelu č. 7 a 8



Zdroj: Ecoplus. Obrázek je vzat z pilotního případu z Dolního Rakouska.

7. Interpretace portfolií kompetencí

Portfolia kompetencí jsou využívána k analýze a řízení klíčových kompetencí společností. Portfolia obecně ukazují relativní sílu společnosti z hlediska kompetence (interní analýza) i strategickou důležitost kompetencí (externí analýza). Portfolio kompetencí umožňuje další strukturovanou diskusi o strategických alternativách z hlediska řízení existujících kompetencí. Níže jsou popsány čtyři kvadranty, které vyplývají ze dvou os „úroveň kompetence“ a „tržní efekt“ (relevance pro zákazníka/klienta a odlišnost od konkurence).

Kvadrant č. 1. Základní kompetence: Tyto kompetence v podstatě představují bariéry pro vstup do odvětví. Musí být přítomny, aby společnost mohla v dlouhodobém horizontu participovat na trhu. Proto musí být od dalších investic do základních kompetencí upuštěno nebo je potřeba usilovat o outsourcing.

Kvadrant č. 2. Potenciální kompetence: Tyto kompetence mají na jednu stranu vysoký potenciál vytvářet novou hodnotu pro zákazníka/klienta na existujících trzích, která může být obhájena i v dlouhodobém horizontu díky síle těchto kompetencí. Na druhou stranu jsou též zajímavé z hlediska strategické spolupráce a rozvoje obchodních příležitostí mimo existující trhy. Zahrnují velké příležitosti i značná rizika.

Kvadrant č 3. Klíčové kompetence: Závisí na mimořádných schopnostech společnosti. Je důležité je udržet, protože jsou klíčem k úspěchu v konkurenčním boji. Firma se musí soustředit na tyto dovednosti, musí je udržovat a dále rozvíjet. V souladu s tím musí dojít k prioritizaci výzkumných a vývojových kapacit a alokace investic. Tyto kompetence mohou být uplatněny na nových trzích.

Kvadrant 4. Nosné kompetence: Tyto kompetence jsou kritické s ohledem na konkurenceschopnost firmy, jelikož mají vysokou tržní relevanci, ačkoliv síla těchto kompetencí je stále poměrně malá. Zde je možné doporučit, aby se firma snažila uzavřít tyto kompetenční mezery. Otevírají se různé možnosti od joint venture po strategické aliance (které přinesou know-how zvenku). V tomto kontextu je možné uvažovat o outsourcingu takovéto slabé kompetence, což může zefektivnit organizační strukturu a/nebo náklady.

8. Model stromu

Inovační potenciál založený na inovacích, včetně potenciálních trhů v jiných sektorech, bude znázorněn na modelu stromu. Tato ilustrace bude založena na informacích z vyhodnocení a z externí analýzy a bude prezentována na konci workshopu. Tím bude názorně předveden potenciální nový rozvoj kompetencí a oblastí aplikace a inovační příležitosti budou stručně popsány.



Zdroj: ecoplus, přizpůsobeno na základě inspirace Harvard Business Review

Příloha 3. Nástroj k sebehodnocení pro firmy

1. Údaje o společnosti

Projekt: Mapování kompetencí Strojírenské společnosti ve Středočeském kraji	
Název společnosti:	
Datum:	
Jméno osoby, která zpracovala informace:	

2. Technologické silné stránky

Analytická mřížka k identifikaci technologických silných stránek

Podpůrné aktivity	Infrastruktura společnosti	např. financování, plánování, vztahy s investory.				Mazě/zisk
	Řízení lidských zdrojů	např. přijímání nových zaměstnanců, školení, systém náhrad.				
	Technologický vývoj	např. produktový design, tvorba procesů, materiálový výzkum, průzkum trhu.				
	Nákup	např. součástky, stroje, reklama, služby.				
	Logistika směrem dovnitř	Operace	Logistika směrem ven	Marketing a prodej	Poprodejní služby	
	např. příchozí materiál, sběr dat, služby, možnost přístupu zákazníků.	např. montáž, součástky, výroba, pobočka.	např. vyřizování objednávek, skladování, příprava reportů.	např. prodejní personál, propagace, reklama, zpracování návrhů, webová stránka.	např. instalace, podpora zákazníků, stížnosti a jejich vyřizování, opravy	
Technologický pohled		Primární aktivity			Organizační pohled	

3. Organizační silné stránky

Analytická mřížka k identifikaci organizačních silných stránek

Podpůrné aktivity	Infrastruktura společnosti	např. financování, plánování, vztahy s investory.				Mazě/zisk
	Řízení lidských zdrojů	např. přijímání nových zaměstnanců, školení, systém náhrad.				
	Technologický vývoj	např. produktový design, tvorba procesů, materiálový výzkum, průzkum trhu.				
	Nákup	např. součástky, stroje, reklama, služby.				
	Logistika směrem dovnitř	Operace	Logistika směrem ven	Marketing a prodej	Poprodejní služby	
	např. příchozí materiál, sběr dat, služby, možnost přístupu zákazníků.	např. montáž, součástky, výroba, pobočka.	např. vyřizování objednávek, skladování, příprava reportů.	např. prodejní personál, propagace, reklama, zpracování návrhů, webová stránka.	např. instalace, podpora zákazníků, stížnosti a jejich vyřizování, opravy	
Technologický pohled		Primární aktivity			Organizační pohled	

4. Tabulka cílových hodnot

Tabulka cílových hodnot

Tržní efekt na existujícím trhu					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Relevance pro klienta	Příspěvek schopnosti k hodnotě, jak ji vnímá zákazník/klient, je velmi nízký nebo neexistuje. Výkonnostní charakteristiky plynoucí ze schopností (např. určité funkce produktu, služby, kvalita, dodávky, spolehlivost, flexibilita ohledně termínů atd.) splňují základní očekávání zákazníka/klienta.	Příspěvek schopností k hodnotě, jak ji vnímá zákazník, je nízký.	Příspěvek schopností k hodnotě, jak ji vnímá zákazník/klient, je průměrný. Výkonnostní charakteristiky, které lze přičíst těmto schopnostem, jsou důležité pro rozhodnutí k nákupu a jsou klientem/zákazníkem srovnávané s konkurenčními nabídkami.	Příspěvek schopností k rozhodnutí o nákupu a k rozpoznatelné hodnotě pro zákazníka je vysoký. Schopnosti jsou uznávané a ze strany klienta/zákazníka vnímané jako cenné.	Příspěvek schopností k rozhodnutí o nákupu a trvalá hodnota pro klienta/zákazníka jsou velmi vysoké. Schopnosti vedly k velmi vysokému zájmu zákazníka/klienta.
Odlišnost	Schopnosti v současné době nevedou a dále nepovedou k žádné konkurenční výhodě, případně vedou pouze k nemnoha konkurenčním výhodám.	Schopnosti vedou pouze k malému počtu konkurenčních výhod; také v budoucnu tyto schopnosti budou s ohledem na konkurenční výhody hrát pouze malou roli.	Schopnosti vedou k jasně rozpoznatelným konkurenčním výhodám, které jsou též relevantní pro budoucnost.	Schopnosti vedou k silné a trvalé konkurenční výhodě, která by měla zůstat významnou i do budoucna.	Schopnosti vedou k silné a trvalé konkurenční výhodě, která by v budoucnu měla ještě více nabýt na významu.
Relativní úroveň kompetence					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Úroveň kompetence	Schopnosti vedoucí k této silné stránce jsou na úrovni se standardy trhu.	Schopnosti jsou lehce nad standardy trhu.	Schopnosti jsou výrazně nad standardy trhu.	Úroveň schopností je mezi nejvyššími v odvětví.	Převážně mimořádné schopnosti (unikátní v odvětví).
Specifická společnost	Schopnosti vedoucí k této silné stránce mohou být velmi snadno a rychle napodobeny.	Schopnosti mohou být snadno napodobeny a mohou být relativně rychle a ve stejné úrovni kvality dosaženy jinými firmami.	Schopnosti mohou být jinými firmami získány a napodobeny ve stejné úrovni kvality jen obtížně.	Schopnosti sebou nesou značnou specifitu firmy a mohou být získány jinými společnostmi ve stejné úrovni kvality pouze s velkými těžkostmi a to díky obtížné zjistitelnosti a/nebo díky vlastnickému právu.	Schopnosti jsou jedinečným způsobem spojené se společností a pro jiné firmy je extrémně obtížné je napodobit.
Přenositelnost na jiné trhy					
Kritéria	Velmi nízké (1)	Nízké (2)	Průměrné (3)	Vysoké (4)	Velmi vysoké (5)
Přenositelnost	Schopnosti vedoucí k této silné stránce mohou být jen s velkými obtížemi nebo nemohou být vůbec přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy.	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy pouze do určité míry nebo s obtížemi.	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy pouze za pomoci značných zdrojů (zaměstnanci, čas).	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy za pomoci přijatelného množství zdrojů (zaměstnanci, čas).	Schopnosti mohou být přeneseny na vývoj nových produktů/služeb a/nebo na nové trhy za pomoci malého objemu zdrojů (zaměstnanci, čas).

5. Vyhodnocení technologických silných stránek

Vyhodnocení technologických silných stránek

Firma:

Datum:

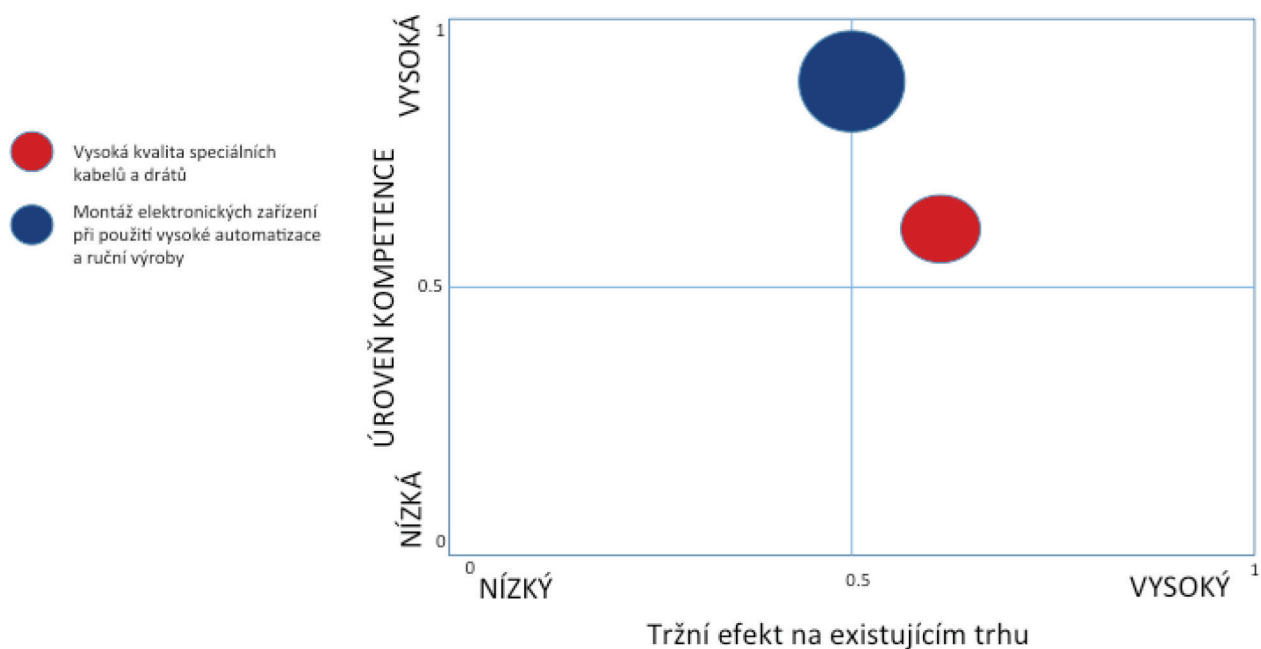
		Kompetence č. 1			Kompetence č. 2		
Evaluace kompetencí		Kompetence identifikovaná v technologické mřížce			Kompetence identifikovaná v technologické mřížce		
Technologické silné stránky		Evaluace (1-5)	Hodnota přínosu	Normalizace (0-1)	Evaluace (1-5)	Hodnota přínosu	Normalizace (0-1)
Evaluační kritéria	Váha						
Tržní efekt na existujícím trhu	100%		300	0,5		200	0,25
Relevance pro klienta/hodnota pro zákazníka	50%	2	100		3	150	
Odlišnost od konkurence	50%	4	200		1	50	
Relativní úroveň kompetence	100%		400	0,75		350	0,625
Úroveň kompetence	50%	3	150		4	200	
Specifická společnost	50%	5	250		3	150	
Přenositelnost na jiné trhy	100%						
Přenositelnost	100%	5			3		

6. Výpočet hodnot portfolia

Výpočet hodnot portfolia

Č.	Silné stránky	Tržní efekt (0-1)	Úroveň kompetence (0-1)	Přenositelnost (1-5)
1	Kompetence identifikovaná v technologické mřížce	0,5	0,75	5
2	Kompetence identifikovaná v technologické mřížce	0,25	0,625	3

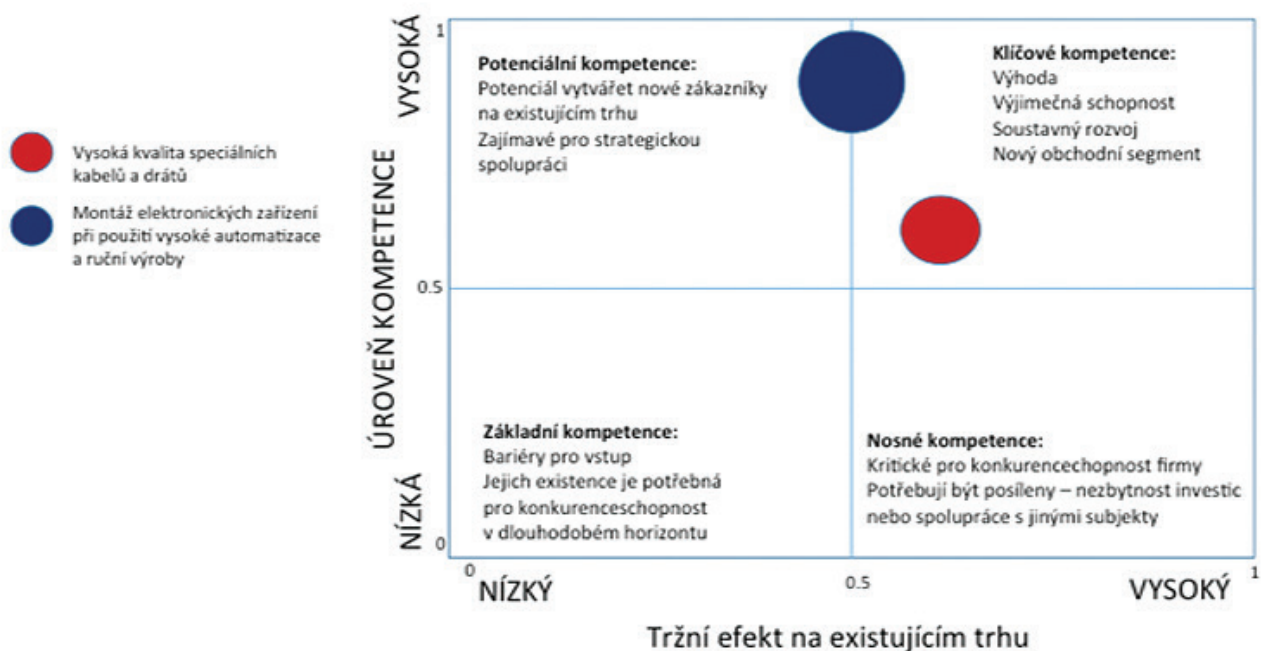
7. Portfolio technologických kompetencí



Zdroj: Ecoplus. Guidelines to Mapping of Competencies (slouží pouze k ilustraci)

* Podobné portfolio by bylo vytvořeno pro data pro organizační kompetence

8. Interpretace analýzy portfolia: mapa kompetencí



Zdroj: Ecoplus. Guidelines to Mapping of Competencies (slouží pouze k ilustraci)

Literatura

1. Abrhám, J. a Herget, J. (2013) Identification, Current State and Development of Clusters in the Czech Republic. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4. No 11. pp. 144–151. Získáno z: <https://goo.gl/TcHRKK>
2. Krajská příloha k národní RIS 3 Středočeského kraje (2014), schváleno zastupitelstvem Středočeského kraje.
3. Delgado, Porter & Stern (2013) Defining Clusters of Related Industries (National Bureau of Economic Research, Working Paper 20375). Získáno z: www.nber.org/papers/w20375
4. Generální ředitelství EK pro výzkum a inovace (2013) The role of clusters in smart specialisation strategies. Lucemburk: Evropská unie. Získáno z: <https://goo.gl/N1BGVk>
5. Ecoplus (2012) Lessons learnt- Competencies Map supporting cluster development. Project Competencies Map Lower Austria Mechatronic Companies (dokument předán ze strany ecoplus, 14. 9. 2016).
6. Ecoplus (2012) Guidelines to Mapping of Competencies. Project Competencies Map Lower Austria Mechatronic Companies. Ecoplus Mechatronic Cluster, Lower Austrian Chamber of Commerce and Government of Lower Austria. Projekt financovaný z Evropské unie (dokument předán ze strany ecoplus, 14. 9. 2016).
7. Ecoplus (2012) Lessons learned Mapping of the Mechatronic Cluster and Establishing of a Focus Group ((dokument předán ze strany ecoplus, 14. 9. 2016).
8. Foray, D. (2015) *Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies*, London: Routledge.
9. Hausmann, R. and D. Rodrik (2003) Economic Development as Self-Discovery, *Journal of Development Economics*, vol. 72, pp. 603–633.
10. INTERREG IVC (2014) *Clusterix: Manual of good practices*. European Union. Získáno z: <https://goo.gl/CllwRd>
11. Izsak, Ketels, Köcker & Lämmer-Gamp (2016) Smart Guide to Cluster Policy. *How to support SME Policy from Structural Funds. Guidebook Series*. Belgie: Evropská unie.
12. Krüger, W. & Homp, C. (1997) *Kernkompetenz-Management*. Berlin: Gabler Verlag.
13. Lämmer-Gamp, T., zu Köcker, G. & Nerger, M. (2014) Cluster Collaboration and Business Support. Tools to Facilitate Entrepreneurship, Crosssectoral. Collaboration and Growth, *European Cluster Observatory Report*. Získáno z: <https://goo.gl/yjCKLF>
14. Lindorfer, B. (2010) Final Recommendation – A call for action. European Cluster Policy Group. Commission Decision 2008/824/EC. Získáno z: <https://goo.gl/e7zAjW>
15. Ministerstvo průmyslu a obchodu a CzechInvest (2013) Cluster Organizations in the Czech Republic. *Enhancing Policy Framework conditions for cluster support and cluster cooperation* (Work Programme ClusterCoop). Získáno z: <https://goo.gl/DxFePj>
16. Neužilová, I. (2006) Národní klastrová strategie 2005–2008. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Získáno z: <http://www.mpo.cz/dokument6216.html>
17. Peritsch, M. (2016) Competence Mapping. Method for Smart Growth Initiative. IMG Innovation-Management-Group (Prezentace v Power pointu pro SIC. St.Pölten, 7. 9. 2016).
18. Porter, Michael (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
19. Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
20. Porter, M. (2001) The value chain and competitive advantage. In Barnes, D. (ed) *Understanding Business: Processes* (pp. 50–67), New York: Routledge.
21. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 1–15.
22. Skokan K., Poledníková, E. & Staničková M. (2012) Establishment and Growth of Business Clusters with Public Aid. *Journal of Competitiveness*. Vol. 4, Issue 3, pp. 14–28.
23. Twinning Report (2016) Report of the on-site visit to Ecoplus from SIC RIS3 Manager and Strategic Project Developer, (7.–16. 9. 2016).

DESIGN OPTION PAPER

MAPOVÁNÍ KOMPETENCÍ

LEDEN 2017

Autoři: Athziri Moreno Romo, Eva Brožová, et al.