

Evaluace programů Platinn, Cirkulárka a Digitalizace (2022 – 2023)

Analytická zpráva

Únor 2025



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Obsah

1. Základní informace o programu SIC PLATINN, Cirkulárka a Digitalizace	3
2. Podpořené (evaluované) firmy.....	4
3. Zpětná vazba expertů.....	5
4. Evaluace programu Platinn, Cirkulárka a Digitalizace.....	6
4.1 Harmonogram realizace projektů.....	7
4.2 Praktické dopady.....	8
4.3 Výkonnostní hodnocení.....	9
4.4 Výsledné známky pro evaluované firmy	10
4.5 Další vlivy programu na firmy	11
4.6 Hodnocení expertů, pokračování spolupráce a přístup k inovačním výzvám	11
4.7 Reference a návrhy na zlepšení.....	12
5. Hodnocení všech evaluovaných projektů Platinn 2019 – 2023	13
6. Přílohy.....	14

1. Základní informace o programu SIC PLATINN, Cirkulárka a Digitalizace

SIC PLATINN je program pro zlepšení strategického řízení, akceleraci růstu a inovativnosti v malých a středních podnicích (MSP) zahrnující (1) identifikaci nových růstových příležitostí / rozvojových potřeb pro MSP, (2) nalezení cesty (způsobu řešení) pro jejich využití / naplnění a (3) koučink / mentoring implementace identifikovaných řešení ve firmě.

Program je určen MSP do 250 zaměstnanců a výši obrátu do 1 mld. Kč se sídlem nebo provozovnou ve Středočeském kraji, přičemž se musí jednat o endogenní firmu (firma je vlastněna a strategicky řízena v SČK, případně má její vlastník sídlo jinde v ČR, ale v SČK je její autonomní část se strategickým rozhodováním) a technologicky / inovativně orientovanou firmu s ambiciózní vizí a dobře škálovatelným produktem.

Podpora SIC PLATINN se zaměřuje na čtyři oblasti ve fungování firem:

1. Rozvoj podnikání a obchodu: Jak zvýšit obrát a zisk firmy, rozvoj obchodu, péče o zákazníky, zahraniční expanze, distribuce.
2. Organizace: Hodnoty uvnitř firmy, výkonnost a efektivita, interní procesy, nástupnictví, strategie, komunikace, projektové řízení.
3. Spolupráce: Vytváření strategických partnerství pro vývoj a prodej, propojení na výzkumnou organizaci nebo firmu.
4. Financování: Zajištění finančních zdrojů a jejich efektivní řízení, propojení s investory, granty.

Program stojí na spolupráci vedení firmy (majitele / manažera), Key Account Managera (KAMA = zástupce SICu) a experta. Úlohou experta je s pomocí vedení firmy naplánovat potřebné změny a podpořit jejich efektivní implementaci v prostředí firmy. Nejedná se o interim-management, ale expert je partnerem majitele/ředitele firmy, společně připravují a realizují potřebné změny.

Účelem programu je prostřednictvím podpory SIC a jeho expertů pomoci vyřešit výzvy související s rozvojem firmy a zlepšit její fungování.

Unique value proposition (neboli jasné sdělení vystihující přínosy naší služby pro klienty):

- Odzkoušet a navázat spolupráci se zkušeným expertem – minimalizace rizik, díky spolupodílení se SICu na nákladech projektu.
- Identifikovat konkrétní problém / potřebu brzdící další rozvoj firmy.
- Získat cenný pohled zvenčí – od zkušeného experta.
- Spolu s majitelem/manažerem firmy definovat konkrétní opatření pro zlepšení fungování firmy.
- Překonat překážky v dalším rozvoji firmy, které by firma sama řešila jen obtížně.

Výstupem programu je dokončený projekt, který identifikoval specifické potřeby firmy a umožnil následně realizovat konkrétní změny, které přinesly prokazatelné zlepšení ve fungování firmy a její expanzi.

Podpora v SIC PLATINN je rozdělena do dvou fází:

Fáze 1: je pro firmu hrazena 100 % ze zdrojů SIC (od jara r. 2021 z 80 %) a může trvat maximálně 40 hodin spolupráce s expertem. Do této fáze smí jedna firma vstoupit pouze jednou. Cílem této fáze je prohloubení analýzy potřeb a návrh vhodných opatření / inovací.

Fáze 2: je vždy minimálně z 50 % spolufinancovaná firmou, druhá část je hrazena ze zdrojů SIC a může trvat maximálně 80 hodin. Do této fáze lze vstupovat opakovaně vždy, když má firma v plánu realizovat zcela nový změnový projekt s jiným expertem. Cílem této fáze je podpořit implementaci opatření / inovací ve fungování firmy a tím akcelarovat její růst a pozitivní změny.

Prakticky ve stejném režimu jako program Platinn SIC nabízí i programy Digitalizace a Cirkulárka (hrazen ze 100 %), který pomáhají firmám řešit:

- Praktické ověření technologií: zda se firmám vyplatí využití nejmodernějších technologií jako je strojové učení (ML), umělá inteligence (AI), rozšířená či virtuální realita (AR/VR), tiskové a aditivní technologie, 3D skenování
- Nastavení spolupráce s IT partnerem/dodavatelem: role experta jako „stavebního dozoru“
- Zvýšení a stabilizaci kvality: prostřednictvím automatizace a robotizace výroby a procesů
- Flexibilnější nabídku zákazníkům: digitální a aditivní technologie dle specifických zákaznických požadavků (až na úrovni výroby jednotlivých kusů)
- Vyšší efektivitu: optimalizace řízení od výroby po logistiku
- Jak nabídnout víc než konkurence: vývoj a provoz online služeb

A v případě Cirkulárky pomáhají řešit:

- Odpadové hospodářství: jak předcházet odpadům, využít je jako zdroj a jak je monetizovat
- Energetiku: jak využít obnovitelné zdroje energie a jak optimalizovat provozní náklady
- Vodohospodářství: jak čistit vodu a snížit její spotřebu
- Obalový materiál: jaké jsou alternativní možnosti obalů
- Cirkulární audit: kompletní analýza fungování vaší firmy
- Komunikaci udržitelného profilu firmy: jak správně komunikovat cirkulární produkty a jak se vyhnout greenwashingu
- Legislativní povinnosti: ESG reporting a jiné
- Ekodesign

2. Podpořené (evaluované) firmy

Do této v pořadí již 3. dopadové evaluace konzultačních programů pro firmy (Platinn, Digitalizace a poprvé i Cirkulárka) bylo zahrnuto celkem 29 firem, jejichž projekty byly zahájeny po podpisu smlouvy v období od března 2022 do září 2023. Z důvodu efektivity a pozdějšího nezatěžování těchto klientů bylo do vyhodnocení zahrnuto ještě jejich dalších 7 projektů, z čehož dva projekty byly ukončeny až v první polovině roku 2024. U šesti z oslovených firem se nepodařila domluvit schůzka (časové důvody či nekomunikace firem), jedna firma pozastavila veškerou svou činnost (výpověď z výrobních prostor) a další dvě 2 firmy skončily v konkurzu. Na jednu již měsíc po ukončení projektu byl podán insolvenční návrh bývalou zaměstnankyní, která byla obeznámena i s dalšími pohledávkami firmy a druhá firma 10 měsíců po ukončení projektu na sebe sama podala insolvenční návrh z důvodu velkého počtu věřitelů i dlužné částky.

Na základě uskutečněných evaluačních rozhovorů bylo do vyhodnocení tedy zahrnuto 20 MSP (s 27 projekty), z nichž 70 % tvořily mikropodniky do 10 zaměstnanců, 20 % malé podniky do 50 zaměstnanců a 10 % střední podniky do 250 zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců/pracovníků všech 20 firem přesáhl v r. 2024 270 osob s tržbami převyšujícími 700 mil. korun. Dvě firmy (10 %) byly založeny ještě v 90. let 20. století, 1 firma v prvním a 13 (65 %) ve druhém desetiletí 21. století. Šest firem (30 %) byly start-upy se stářím do 3 let před

vstupem do programu. Oborově se jedná o velmi různorodou skupinu firem, kde čtvrtina firem se věnuje elektronice a elektrotechnice. Shodně po dvou firmách pak náleží do IT, výroby nábytku a potravinářství. Další firmy působí v oblasti 3D tisku, výroby skleněných, papírenských, kosmetických či módních výrobků nebo projektování.

Hned 19 projektů u 15 firem bylo zaměřeno na Business development, další 4 projekty řešily Cirkulárku, přičemž 2 z těchto firem využily zároveň konzultaci k Digitalizaci a zbylé 2 projekty u jedné firmy se zabývalo organizační změnou. Druhou fází programu Platinn tedy využilo 5 firem (4x Business development a 1 organizační změna). Obě firmy, které využily program Cirkulárka a Digitalizace, hodnotíme zvlášť, protože se obsahově nejedná o pokračující projekt jako v případě II. fáze Platinnu.

Firmy byly analyzovány KAMy a zařazeny do následujících prvních pěti ze šesti kategorií dle fáze životního cyklu programu Platinn.cz:

1x Seed stage – nově založená firma, produkty ve vývojové fázi, prototypy, hledání prvních klientů.

9x Project to Project – firma se pohybuje od projektu k projektu, s rostoucím počtem klientů.

6x Upscaling stage – sériová malo/velko výroba, dodavatelské řetězce, stabilní a rostoucí klientská základna.

2x Expansion stage – konstantně optimalizovaná sériová výroba, expanze do nových trhů, nových segmentů klientů, nové distribuční kanály.

2x Renewal stage – expanze dosáhla svého limitu, diversifikace stávajících produktů/služeb, nové produkty/služby, nové cílové segmenty klientů.

Po úvodních jednáních KAMů s experty a klienty byly naplánovány celkem 2 fáze Project to Project, fáze Upscaling, 9x Expansion a 3x Renewal.

U 25 z 27 projektů byla vyčerpána maximální hodinová dotace expertů tedy 40 hodin / 1. fáze a 80 hodin / 2. fáze. V případě jednoho projektu (Business development) byla druhá fáze o polovinu zkrácena (po 40 h koučinku) a u druhého projektu (Organizační změna) rovněž druhé fáze dokonce již po 10 h po návrhu expertky a vzájemné domluvě.

SIC podpořil těchto 27 projektů celkovou částkou 1 343 580 Kč (náklady na experty – podpora de minimis) a 18 firem si své projekty spolufinancovalo celkovou částkou 481 500 Kč. Dále SIC mimo program PLATINN podpořil 12 z těchto 20 firem v letech 2019-2023 celkovou částkou téměř 4 mil. Kč a to jedním inovačním voucherem (2019), třemi kreativními vouchery (2019-2020) a jedenácti projekty programu INO:EX (4x INO, 7x EX) v letech 2021-2023. Více o podpoře v rámci Inovačních a kreativních voucherů se lze dočíst v Ročenkách inovačních / kreativních voucherů Středočeského kraje 2021 a Evaluaci programu INO:EX 2021 a 2022. Mimo podporu SICu dle Registru dotací finanční správy Ministerstva financí (IS RED) a Informačního systému výzkumu, vývoje a inovací (IS VaVal) 6 firem od r. 2022 čerpalo dotační podporu ve výši 64 mil. Kč (z toho 88 % připadlo na jednu firmu) a celkově bylo od r. 2013 10 firem podpořeno částkou 136 mil. Kč (78 % této částky se týká jedné firmy).

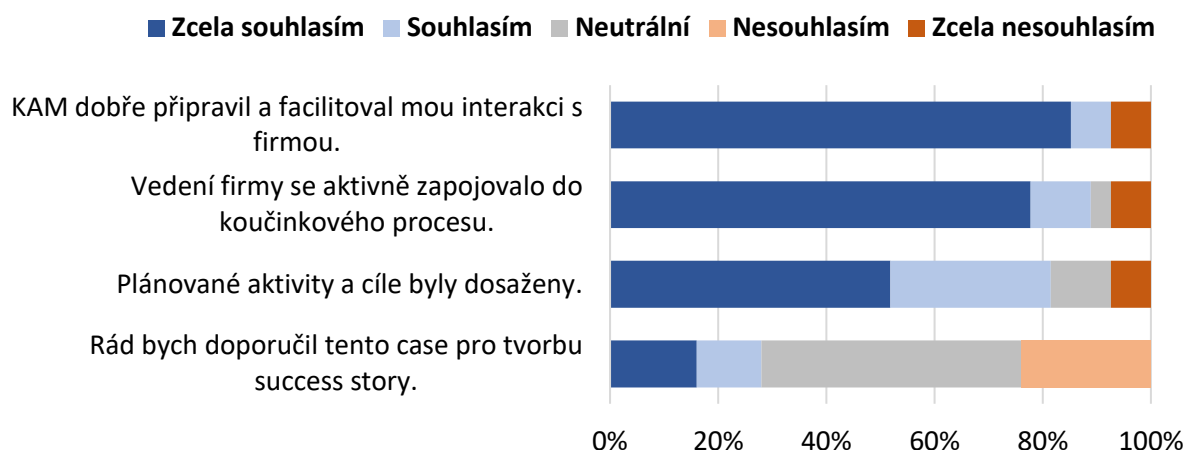
3. Zpětná vazba expertů

Bezprostředně po ukončení všech konzultačních projektů (vč. 3 projektů zkrachovalých firem) a po schválení závěrečné zprávy byla získána jednoduchá zpětná vazba do prostředí Case tracker programu Platinn (Digitalizace i Cirkulárka) experta i KAMa. Na jednoduché

pětistupňové škále KAM zodpověděl, že v databázi expertů našel pro klienty vhodného kouče (8x zcela souhlasil, 10x souhlasil, 10x byl postoj neutrální).

Odpovědi na otázky pro experty zobrazují níže uvedený grafy. Experti, kteří zpětnou vazbu vyplnili z 86 %, nejvíce ocenili přípravu od KAMa na jejich práci s firmou a aktivní zapojení klientů do koučinkového procesu. Z 80 % byli po skončení programu spokojeni i s dosaženými cíli a realizovanými aktivitami ve firmách, ale pouze 28 % projektů by doporučili i za příklad dobré praxe pro získání dalších klientů do programu.

Graf 1: Zpětná vazba od expertů



Okamžitou zpětnou vazbu od klientů do prostředí Case trackeru se podařilo získat pouze za čtyři projekty, proto ji zde neuvádíme. Od roku 2023 se na základě vyplněného hodnotícího formuláře k projektům konzultační podpory podařilo získat další cenné (kvalitativní) informace celkem k deseti projektům.

4. Evaluace programu Platinn, Cirkulárka a Digitalizace

SIC klade po celou svou dobu existence důraz na evaluaci výsledků dosažených ve svých programech. On-line dotazníkem byla dříve sbírána zpětná vazba u inovačních a kreativních voucherů (2016-2020). První evaluaci založené na osobních polostrukturovaných rozhovorech bylo Vyhodnocení programu Platinn 2019-2020 z ledna 2022 a v prosinci 2023 následovala Evaluace programu Platinn a Digitalizace 2020-2022. Evaluace navazujícího dotačního programu na inovační a kreativní vouchery INO:EX je vzhledem k vyšší vypovídající hodnotě, a především nezávislému pohledu analytiků a evaluátorů, rovněž od roku 2023 vedena osobním rozhovorem a byly vyhodnoceny první dvě výzvy z let 2021 a 2022.

SIC ve spolupráci s inovačními centry JIC, MSIC a ICOK, které lze nazvat na poli evaluací svých programů zkušenými hráči, připravil v 2023 společnou evaluační metodiku programu Platinn (Podrobněji viz Návod pro tazatele k realizaci dopadové evaluace programu Platinn a Metodika vyhodnocení odpovědí). Seznam 12 otázek, resp. okruhů je uveden v příloze 1 této zprávy. Dotazy směřovaly na zhodnocení praktických dopadů projektu zaměřující se zejména na období mezi ukončením a okamžikem rozhovoru po minimálně 12–15 měsících, sledování konkrétních „výkonnostních“ dopadů ve smyslu zvýšení tržeb, produkce a exportu, vstup na nové trhy, optimalizace procesů či snížení nákladů. Jelikož SIC nevnímá jednotlivé projekty jako izolované jednorázové formy podpory, dotazy směřovaly i na aktuální rozvojové trendy a výzvy ve firmě a také na zpětnou vazbu k nastavení pravidel programu. Poslední otázka

zjišťovala aktuální a chybějící ekonomická data. Veškeré otázky měly kvalitativní povahu, avšak stejně jako v případě hodnocení programu Platinn v letech 2021 a 2023 i INO:EX v letech 2023 a 2024 byly expertně kvantifikovány do pětibodové škály pro účely srovnání. Další hodnocení konzultačních programů je naplánováno opět na třetí čtvrtletí příštího roku.

Cílem této analytické zprávy není poskytnout detailní informace o vývoji jednotlivých firem, jejich produktů nebo projektů jako takových, ale zhodnocení celé výzvy a skupiny firem, která v nich byla podpořena.

S minimálním odstupem jednoho roku od ukončení projektu analytici a evaluátoři SICu realizovali rozhovor v celkem 20 firmách (z 26 oslovených), které absolvovaly 1. fázi programu, přičemž pět firem absolvovalo i druhou fázi a další 4 firmy Cirkulárku, z nichž 2 navíc i digitalizaci. Celkem bylo tedy hodnoceno 21 projektů programu SIC PLATINN, 4 Cirkulárky a 2 Digitalizace.

Od konce listopadu 2024 do začátku února 2025 proběhlo celkem 19 evaluačních rozhovorů s jednatelem podpořených firem, jeden rozhovor byl realizován již v červnu 2024 společně s evaluací programu INO:EX 2022. Všichni respondenti zároveň byli i koučováni expertem. Všechny rozhovory byly vedeny osobně analytiky s výjimkou jednoho on-line skrze video konferenci a jednoho e-mailem, z důvodu dovolené respondenta, se kterým již v minulosti evaluační rozhovor osobně proběhl. Obvyklá délka rozhovoru byla 45 min.

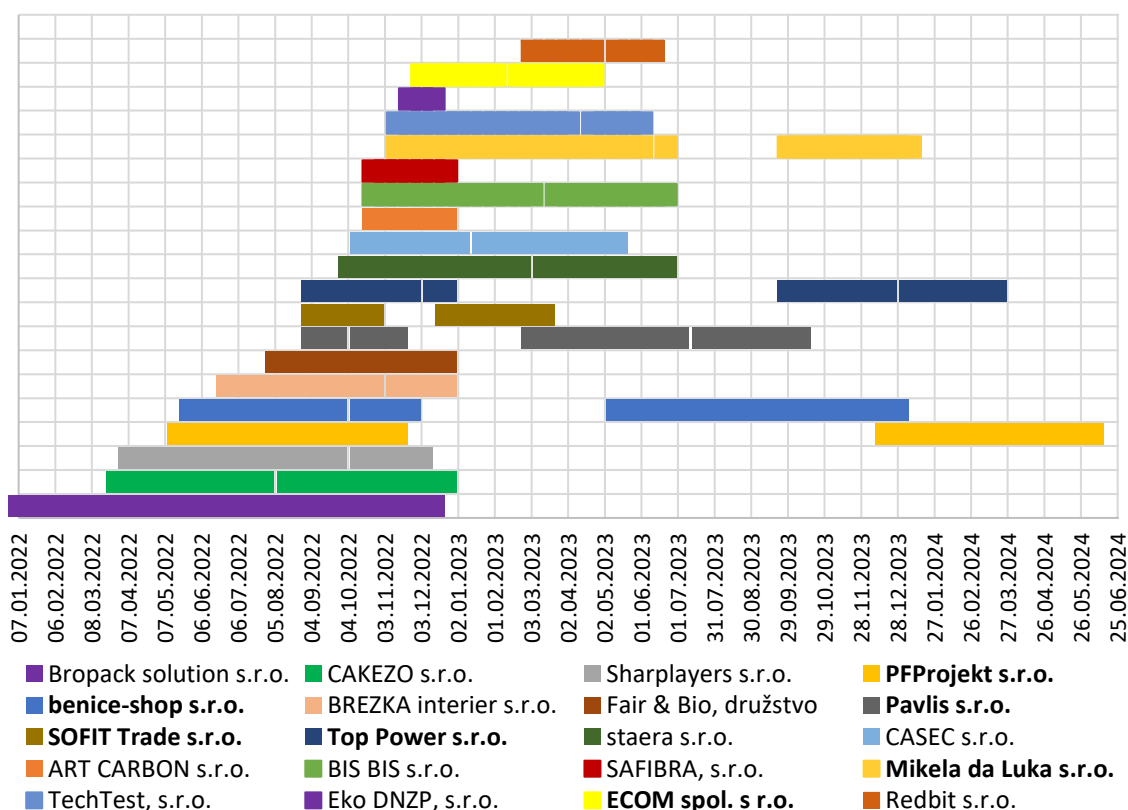
Osobní rozhovory a evaluace programu ze strany SIC přináší i lepší vnímání SICu, a to především zástupci firem, kteří si uvědomují roli SICu nejen jako podpůrné agentury, ale i jako profesionálního partnera vyhodnocujícího dopady své podpory rozvoje aktérů inovačního prostředí a celkově i regionu.

4.1 Harmonogram realizace projektů

U 13 projektů byl plánovaný termín dokončení ještě v r. 2022, u zbylých 14 projektů do konce roku 2023. Níže uvedený Graf 3 znázorňuje časovou řadu jednotlivých projektů firem. Linie znázorňuje trvání jednotlivých projektů od schválení projektu k předpokládanému dokončení dle plánu (předěl v grafu) až po skutečné uzavření projektu. Realizace 20 projektů v I. fázi programu byla v průměru plánována na 122 dní, ve skutečnosti trvala v průměru 155 až do uzavření projektů. Nejkratší projekt od schválení po uzavření trval pouhé tři týdny, nejdelší téměř rok.

Realizace 5 projektů ve II. fázi programu (3 s dvojnásobnou časovou dotací 80 h a dva zkrácené na 30 h resp. 10 h) byla v průměru plánována na 90 dní a ve skutečnosti trvala v průměru 153 dní. Zpoždění realizace některých projektů byla nejčastěji spojena s vytížeností klientů z důvodu řízení neodkladné operativy.

Graf 3: Harmonogram realizace všech 27 projektů hodnocených firem



Poznámka: Linie začíná dnem schválení projektu, předěl představuje předpokládaný termín dokončení a konec křivky skutečné uzavření projektu (pokud došlo k prodloužení oproti původnímu plánu). Velký předěl (tučně 7 firem) znamená pauzu před dalším projektem.

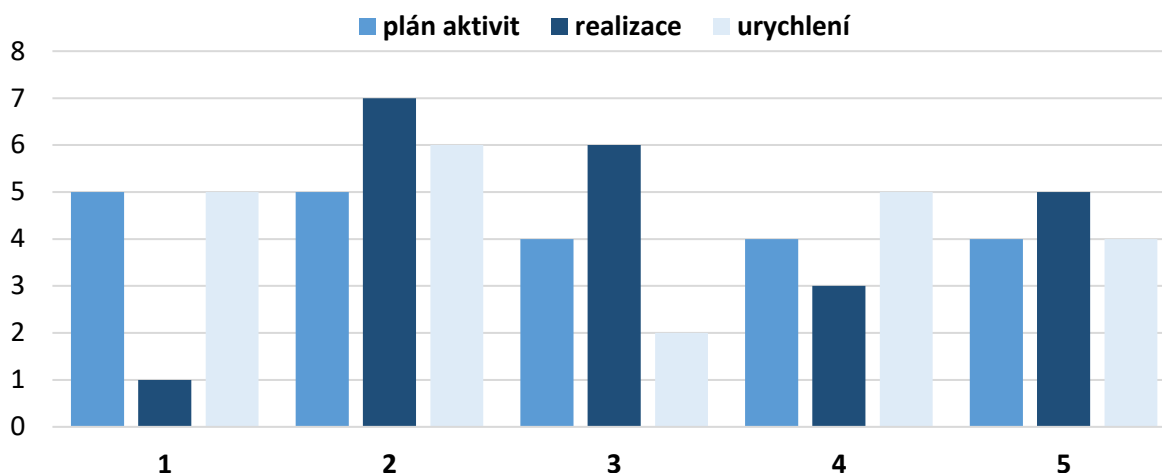
4.2 Praktické dopady

Nejdůležitější a klíčová část rozhovoru se týkala vyhodnocení úspěšnosti praktických dopadů programu na firmy. Protože projekty programu Platinn, Cirkulárka a Digitalizace jsou typologicky hodně odlišné (viz první kapitola a anotace projektů uvedená v Příloze 2), stejně jako skladba firem popsaná ve druhé kapitole, byly dle společné evaluační metodiky úvodní tři otázky zkonstruovány poměrně obecně.

Na úvodní otázku, jak se daří firmám naplňovat **plán aktivit**, který si sestavily s expertem během konzultace, jsme získali první reakce, zda a případně k jakému posunu u projektů došlo. Druhá otázka první otázku rozpracovává do detailní podoby ve smyslu, co si firmy na závěr konzultace naplánovaly k **realizaci** v období, které doteď uplynulo. Co se jim podařilo realizovat, v jaké podobě a s jakým výsledkem a proč se nepodařilo realizovat to ostatní.

A konečně třetí otázka, zda dochází díky spolupráci s expertem k **rychlejší** realizaci projektu, resp. zda plní expert úspěšně roli katalyzátoru. Všechny odpovědi byly poté převedeny do školní škály 1-5. První otázka byla hodnocena průměrnou známkou 2,9, druhá 3,2 a třetí 2,9.

Graf 4: Četnost známek dle 3 otázek k praktickým dopadům



K úspěšným konkrétním plánům aktivit se řadí zavedení pravidelného reportingu o výnosech a nákladech, vyhodnocení zisku a ziskové marže, vytvoření obchodních podmínek a diverzifikace rizik, sepsané scénáře pro zaměstnance, rebranding (i s ohledem na udržitelnost), příprava eshopu či revize a vznik nových marketingových kampaní.

Naopak většina neúspěšných projektů souvisí s nerealizací projektů, které ovlivnilo např. skokové zdražení surovin a pozastavení činnosti, problémy na straně technologie, nadbytnost IT nástrojů a nefunkčnost marketingových nástrojů (soc. sítě, kampaně), nedostatek či nepovedený výběr nových zaměstnanců a v neposlední řadě i finančních zdrojů, kdy prioritu uvnitř firmy dostaly jiné projekty.

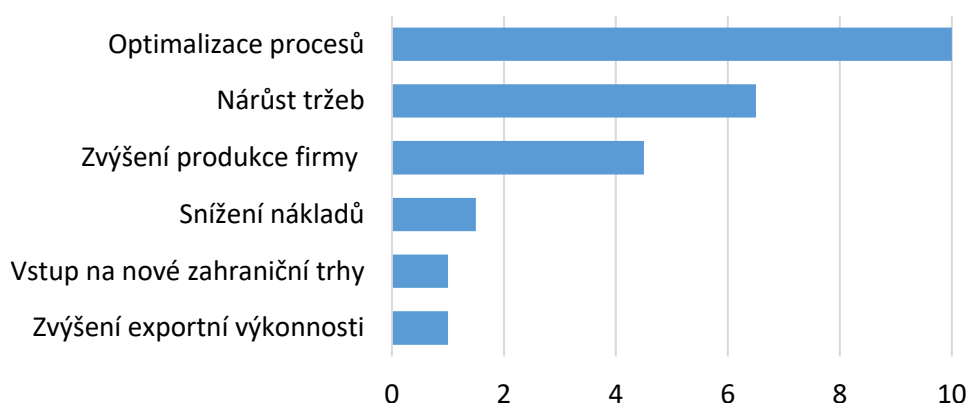
Druhá otázka pak kromě podrobného popisu jednotlivých situací ve firmách přinesla i výčet bariér, proč se daný projekt neposunul dle očekávání ve všech směrech. Důvodem je absence přínosů z nákladných marketingových kampaní, nerentabilita navrhovaného řešení a celkové problémy s expanzí a obchodem v důsledku nedostatku lidských kapacit či technologií.

Co se týče urychlení, tak úspěšné firmy experta zmiňují jako spouštěče změn či hledání nových cest, ke kterým došlo nebo teprve dojde. Řada firem však i přes spokojenost s expertem kvůli výše uvedeným problémům své projekty neurychlila nebo jen částečně oproti tomu, jak na konci konzultačního programu plánovala.

4.3 Výkonnostní hodnocení

Jedna z nejobtížnějších částí rozhovoru se týkala výkonnostních ukazatelů, tedy zda se naplňování plánu či strategie konzultovaného projektu projevuje v některých z následujících oblastí:

Graf 5: Dopady na výkonnost



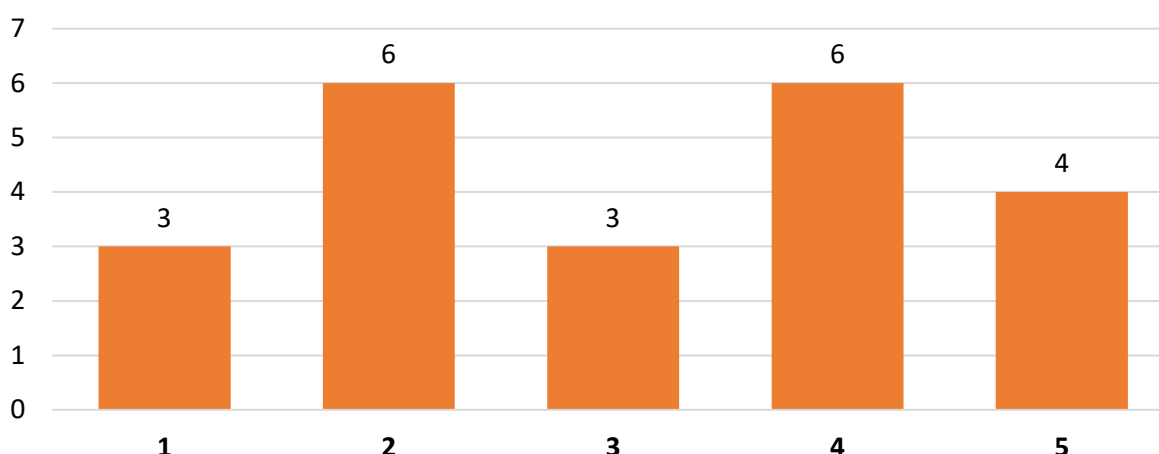
Jak vyplývá z grafu i z anotací projektů uvedených v příloze č. 2, s výjimkou optimalizace procesů, kterou deklarovalo, že dosáhlo nebo dosáhne 10 firem, cíle projektů nesměřovaly ke zvýšení exportní výkonnosti, vstupu na zahraniční trhy či snížení nákladů. Na rozdíl od dotačních programů, kde firmy často ve svých žádostech musí těmito cíli disponovat, aby uspěly, je konzultační program „shovívavý“ a snaží se řešit konkrétní potřeby bez zavazujících a často nadsazených růstových ukazatelů. Tento ukazatel byl vyhodnocen s průměrnou známkou 3,3 tedy vůbec nejhůře, ale zde je nutno podotknout, že 40 h konzultace často dílčích projektů s nižší mírou priority ani nemůže mít vliv na „tvrdá ekonomická data“. Pouze dvě firmy získaly nejlepší známku (1) a sedm firem dvojku. Jedné firmě se podařilo dokonce uspět ve čtyřech výše uvedených oblastech a dalším dvěma ve dvou. Kromě již zmíněné optimalizace procesů došlo u 6 firem a jedné částečně k nárůstu tržeb a u 4,5 z nich i ke zvýšení produkce v důsledku naplňování strategie.

Naopak dopad na výkonnostní ukazatele firem program nezanechal u devíti firem. U této otázky je potřeba vyzdvihnout objektivitu všech respondentů, kteří oddělují dopady projektů od skutečných vlivů na jejich výkonnost a některé očekávané změny jsou dlouhodobějšího charakteru.

4.4 Výsledné známky pro evaluované firmy

Ke konstrukci výsledné známky, a tedy měření úspěchu dopadů projektů, posloužily úvodní čtyři výše uvedené klíčové otázky, přičemž třetí otázka ohledně rychlosti realizace měla jen poloviční váhu. Nejlepší známku (1,3) obdržely tři firmy a dalších šest (v průměru 1,6 – 2,4) druhou nejlepší. Tyto nejlépe hodnocené projekty se dle velikosti týkají 7 mikrofirem a po jedné malé a střední firmě. Tři firmy obdržely průměrnou známku 2,9 – 3,3, naopak u 10 firem (různých velikostí) hodnotíme dopady programu negativně (6x 3,7 – 4,4 a 4x 4,6 – 4,9).

Graf 6: Četnost firem dle výsledné známky hodnocení dopadů



4.5 Další vlivy programu na firmy

Větší polovina firem (59 %) uvedla, že se zkušenost z programu Platinn projevila v jejich jednání / rozhodování i v jiných oblastech řízení / organizace firmy. Odpovědi na tuto otázku byly od obecnějších ale velmi významných typu:

- Znamenala profesionalizaci / měla velký vliv / pomohla managementu / přispěla k osobnímu růstu v podnikání.
- Téměř při každém jednání si vzpomenu na doporučení expertky.
- Jak uvažovat jinak, jak vést diskuze, lean canvas.
- Jak umět využívat pomoci, s čím si poradit, sebevzdělávání.
- Projekt nás donutil vykopnout i věci, o kterých víme, že by nám mohly pomoci. Ideální je k tomu mít domácí úkoly, kdy je potřeba něco odevzdat nebo definovat.

Z velmi konkrétních odpovědí pak vybíráme:

- Experti pokrývají naše slabá místa, resp. nedostatek zkušeností. Pečlivě si vedeme statistiku veškerého obchodu, vedeme pravidelné porady, byznysové i mkt se všichni v týmu učí.
- Kromě technických otázek se více soustředíme na pohled zákazníka a ověřujeme výsledky VaV na trhu.
- Díky expertovi jsme začali uvažovat i ohledně kapacit a zkušeností s podobným odvětvím.
- Snažíme se o budování vnitřní firemní kultury a zlepšení procesů ve firmě - "raná fáze" digitalizace: připravujeme ERP, aditivní výrobu, 3D tisk a spolupracujeme na tom s dodavateli.

4.6 Hodnocení expertů, pokračování spolupráce a přístup k inovačním výzvám

V další části rozhovoru respondenti hodnotili s odstupem doporučení experta pro období po skončení konzultací. Průměrná známka hodnocení byla 2, přičemž nejhorší známky 3 a 4 byly zmíněny 3x resp. 2x. U většiny pozitivních reakcí se opakuje spokojenost (i po personální

stránce) s expertem, smysluplnost / praktičnost doporučení, dostatek zkušeností či potřebný nadhled. Jeden respondent ocenil, že si experta mohl přivést sám.

Z několika neutrálních až negativních komentářů na experty lze zmínit přílišnou obecnost, oborovou vzdálenost, absenci zpětné kontroly domácích úkolů, fyzickou nepřítomnost či nečitelnost hodinové dotace. Dvěma firmám přišly některá doporučení vhodná spíše pro velké korporáty než pro firmy jejich (mikro) velikosti. Jedna firma by uvítala kvalitnější zpracování úvodní analýzy a plánu, na co zacílit.

Na otázku, zda pokračuje spolupráce s expertem (původním či jiným), větší polovina (55 %) dotázaných odpověděla kladně. Třetina firem spolupracovala nebo ještě spolupracuje se stejným expertem v občasném režimu menších konzultací. Jedna firma po cirkulárce pokračuje s jiným expertem v rámci Platinnu. V dalších dvou případech se jedná o jiné (komerční) konzultanty, které firmám pomáhají s marketingem. 45 % firem neměla další potřebu vynakládat další prostředky nebo časovou kapacitu.

36 % respondentů připustilo, že přistupuje díky účasti v programu Platinn nově k inovačním výzvám. Tři firmy si vyzkoušely i jiné konzultanty / dodavatele s různou mírou spokojenosti a získaly tak porovnání. Pro jednu firmu se jednalo vůbec o první podporu, ke které byly zpočátku skeptičtí a další dvě firmy díky programu zvažují další konzultační podporu zaměřenou na digitalizaci resp. podporu exportu. Ostatní firmy již zkušenosti s vnější pomocí měly (dotace, externí konzultanti) nebo je program v přístupu k inovačním výzvám neovlivnil či mají jiné priority.

4.7 Reference a návrhy na zlepšení

Předposlední dvě otázky se dotazovaly, zda by respondenti doporučili konzultační podporu dalším firmám a zda by se program dal nějak vylepšit. Průměrné hodnocení všech respondentů ohledně doporučení je 8,6 z 10 (NPS), 7 z nich hodnotili body 6-7, kteří zároveň mají i omezené možnosti (nejčastěji z nedostatku příležitosti) ke sdílení referencí.

Firmy jsou poměrně spokojeny s programy Platinn, Cirkulárka i Digitalizace. Kladně hodnotí především finanční dotaci, bez které by si zejména ty menší experta (jako komerční službu) nezaplatily. Firmy ocenily i osobní a profesionální přístup zástupců SIC, jednoduchou administrativu programů a někteří vydvihly i kvalitu expertů.

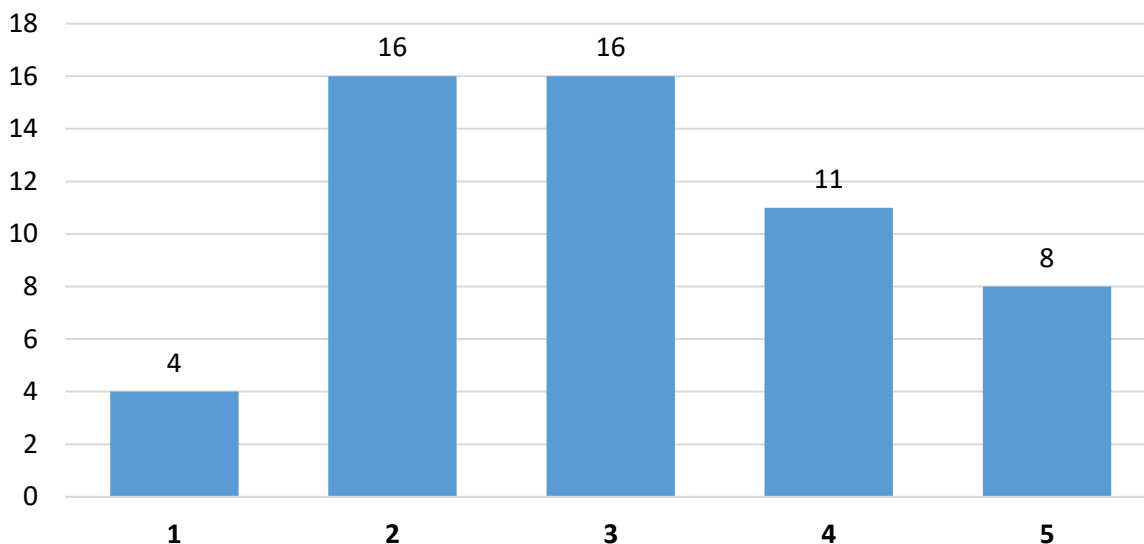
¾ firem by na programech nic neměnila, resp. neměli žádný návrh na zlepšení. Šest firem formulovalo připomínky, které se výhradně týkaly expertů a lze je shrnout do následujících odrážek:

- Dvě firmy by uvítaly větší výběr expertů a způsob jejich výběru. Ke každému expertovi by mohlo být uvedeno např. více než jen 10 hesel. Líbil by se jim např. video medailonek či možnost si zavolat, aby ho lépe poznali. Za ideální by bylo jakési referendum - představení všech potenciálních expertů a volbu ponechat více firmě.
- Čtyři firmy označily za klíčovou kvalitu expertů, přičemž jedna výtku mířila k obecným radám (Expert byl spíše Google, než aby je mentoroval) a obtížnější komunikaci na dálku. Jedna firma měla pocit, že do druhé fáze programu byl tlačěn jiný kouč, přestože pro ni byla důležitá kontinuita v koučování. Jiná (spokojená) firmě by ocenila, kdyby měl kouč za sebou i byznysové pády.
- Jedna firma zmínila, že pro ně byl program jen špatně načasován.

5. Hodnocení všech evaluovaných projektů Platinn 2019 – 2023

Tato část hodnocení stručně kombinuje výsledky všech evaluací za všech 55 firem, které byly dotazovány. Zároveň porovnává výsledky u otázek, které byly zodpovězeny u okamžité zpětné vazby a znovu vyhodnoceny s odstupem minimálně jednoho roku.

Graf 7: Četnost všech 55 firem dle výsledné známky hodnocení dopadů



Poznámka: U 13 firem evaluovaných v r. 2021 je otázka výkonnostních hodnocení nahrazena udržitelností změn. Tzn., že se problém řešený s expertem vrátil, nebo se podařilo trvale docílit změny.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 36 % projektů lze z hlediska dopadů hodnotit jako úspěšných, 35 % jako neúspěšných a 29 % neutrálně či úspěšně jen z malé části.

Další souhrnné výsledky doplňujících otázek za všech 55 firem:

- U 58 % firem se projeví zkušenosti z programu v jednání / rozhodování i v jiných oblastech řízení/organizace firmy (tj. dovnitř firmy).
- 1,9 je průměrná známka pro doporučení experta pro období po skončení konzultací.
- 53 % firem pokračuje ve spolupráci s expertem (původním nebo jiným).
- 8,7 (NPS 1-10) je průměrné skóre pro doporučení konzultační podpory dalším firmám.
- 44 % firem přistupuje díky účasti v programu Platinn nově k inovačním výzvám (tj. s využitím externí pomoci konzultantů / dotací aj. vnější pomoci).

Porovnáme-li a přepočítáme-li výsledky okamžité zpětné vazby s výsledky při evaluaci, hodnocení se ve všech případech mírně zhoršilo:

- 23 firem (42 %), které zodpověděly okamžitou zpětnou vazbu, hodnotilo známkou 1,8 (na školní stupnici) předpoklad, že svůj projekt díky spolupráci s expertem zrealizuje rychleji, ale při evaluaci se průměrná známka zhoršila na 3,0.
- Tytéž firmy hodnotily přínos konzultační podpory průměrnou známkou 1,4, při evaluaci se mírně snížila v neprospěch na 2,1.
- 20 z 23 firem ihned po ukončení konzultace uvedlo, že změnilo způsob, jak přistupují k inovačním výzvám, při evaluaci již 10 z nich vyjádřilo opačný názor.
- 22 firem hodnotilo doporučení konzultační podpory dalším firmám průměrným (NPS skóre) 9,4, poté pokleslo na 8,4.

6. Přílohy

Příloha 1: Okruh otázek k evaluačnímu rozhovoru programu Platinn

A) Praktické dopady zaměřující se zejména na období mezi ukončením Platinnu a okamžikem rozhovoru po minimálně **12–15 měsících** od ukončení konzultací.

- 1) Jak se vám daří naplňovat plán aktivit, který jste si sestavili s expertem během konzultace?
- 2) Co jste si na závěr konzultace naplánovali k realizaci v období, které doteď uplynulo? Podařilo se vám to realizovat? Proč se vám nepodařilo realizovat to ostatní?
- 3) Došlo, resp. dochází díky spolupráci s expertem k rychlejší realizaci Vašeho inovačního projektu? Pokud ano, jak se to projevuje?

B) Výkonnostní vyhodnocení.

- 4) Jak se naplňování strategie projevuje, tj. na které z následujících oblastí jste cílili a změny se podařilo dosáhnout?
 - Zvýšení produkce firmy
 - Zvýšení exportní výkonnosti
 - Vstup na nové zahraniční trhy
 - Optimalizace procesů
 - Nárůst tržeb
 - Snížení nákladů

C) Další otázky slouží zejména pro zjištění vedlejších pozitivních dopadů, **zlepšení služeb** do budoucna, doplnění údajů o klientovi nebo zapojení klienta do jiných aktivit. V tomto smyslu je lze chápat jako nepovinné.

- 5) Projevily se zkušenosti z programu ve Vašem jednání/rozhodování i v jiných oblastech řízení/organizace firmy (tj. dovnitř firmy)?
- 6) Jak hodnotíte s ročním odstupem doporučení experta pro období po skončení konzultací? (pozitivně/negativně – tzn., zda při zpětném pohledu považujete doporučení/zadání experta pro vyhodnocované období za užitečná/vhodná)
- 7) Pokračuje Vaše spolupráce s expertem (původním nebo jiným)?
- 8) Přistupujete díky účasti v programu Platinn nově k inovačním výzvám (tj. s využitím externí pomoci konzultantů/dotací aj. vnější pomoci)?
- 9) Doporučili byste konzultační podporu dalším firmám?
- 10) Dal by se podle vás program nějak **vylepšit**?
- 11) Měli byste zájem být aktivní součástí inovační komunity, máte co nabídnout ostatním firmám aj. organizacím (zkušenosti, expertíza, výrobní kapacity, společné projekty)?
- 12) Doplnění chybějících ukazatelů výkonu, zaměstnanosti, exportu apod.

Příloha 2: Firmy programu Platinn, Cirkulárka a Digitalizace s uskutečněným rozhovorem

Firma	Služba	Anotace projektu
A. R. Garamond s.r.o. / benice-shop s.r.o.	BD	Revize a nastavení nové obchodní i marketingové strategie, osamostatnění projektu Be-Nice od firmy A. R. Garamond.
	BD	Rozvoj obchodních dovedností, příprava týmu na novou obchodní sezónu.
ART CARBON s.r.o.	CE	Vytvoření komunikační strategie pro jednotlivé segmenty a cílové skupiny se zaměřením na udržitelnost, zlepšení obsahové strategie a pomoc s nastavením priorit komunikace pro rok 2023.
BIS BIS s.r.o.	BD	Analýza nákladů a výnosů, zjištění a optimalizace cashflow a vytvoření plánu na r. 2023.
BREZKA interier s.r.o.	BD	Firemní strategie, finanční plány, nastavení obchodního cíle a proces rozvoje firmy s výhledem na 3 roky.
Bropack solution s.r.o.	BD	Audit webových stránek a mkt. aktivit a příprava nové mkt. strategie za účelem zviditelnění společnosti, zvýšení počtu návštěvníků, poptávek a prodeje.
CAKEZO s.r.o.	BD	Nalezení optimální rozvojové strategie firmy a specifikování konkrétních kroků vedoucích k její realizaci.
CASEC s.r.o.	BD	Práce se zákaznickou bází, vytvoření produktové prezentace pro komunikaci na různých marketingových kanálech.
ECOM spol. s r.o.	D	Analýza stavu a vývoje produktů a využívání PDM (Product Data Management) systému Vault. Sestavení požadavků a konceptu řešení, který bude konzultován s dodavatelem PDM řešení.
	CE	Analýza stávajících aktivit v oblasti cirkulární ekonomiky a udržitelnosti a snaha o vylepšení identifikovaných oblastí jako jsou obaly a provoz budovy.
Eko DNZP, s.r.o.	S	Propojení akademického výzkumu pana Prokeše s obchodním projektem pana Dumka. Cílem je vytvořit firmu, která bude schopna dostat na trh komerční produkt využívající výsledku výzkumu.
Fair & Bio, družstvo	CE	Analýza a revize environmentálních aktivit týkající se obalových materiálů, provozovny a její energetiky, business modelu, inovaci stávajících produktů a udržitelného eshopu.
Mikela da Luka s.r.o.	BD	Analýza nákladů a výnosů, revize a optimalizace organizace práce a návrh na zavedení základních procesů.
	BD	Nová mkt. strategie na základě brand identity. Příprava na expanzi na zahraniční trh. Zavedení řádného průběžného trackingu.
Pavlis s.r.o.	BD	Analýza současného stavu a zpracování marketingového plánu pro r. 2023
	BD	Rebranding, mkt. strategie a komunikace a představení nové značky designérům a architektům na přehlídce Designblok 2023.
PFProjekt s.r.o.	O	Poradenství ve věci řízení procesu organizační transformace.
	O	Vytvoření infrastruktury k zabezpečení hladkého provozu při narůstajícím objemu zakázek a obrátu.
Redbit s.r.o.	BD	Vyčlenění služby SimpleTicket do samostatného produktu a nová obchodní strategie.
SAFIBRA, s.r.o.	BD	Analýza a revize obchodních aktivit, strategie a rozvoj obchodních kompetencí.
Sharplayers s.r.o.	BD	Zajištění růstu firmy, nastavení základních procesů pro řízení a pomoc s personálním nastavením.
	BD	Snížení závislosti na současných odběratelích a budování nových prodejních kanálů.
SOFIT Trade s.r.o.	BD	Najít agenta pro export, spustit webshop / marketplace, připravit white label nabídky, zmapovat cílové skupiny / segmenty a přiřadit vhodný sortiment / portfolio výrobků, ustanovit styl značky, obalový design a způsob komunikace.
	BD	Základní zvládnutí manažerských dovedností, využití Balanced Scorecard pro řízení rozvoje firmy, zvládnutí základních nástrojů a reportů (cashflow, pipeline, sledování klíčových ukazatelů).
TechTest, s.r.o.	BD	Příprava společnosti na plný rozvoj obchodních aktivit a expanzi v rámci EU (zejm. Německo). Příprava materiálů společnosti pro vstup případného investora.
Top Power s.r.o.	D	Zmapování hodnototvorného procesu, nastavení klíčových indikátorů a jejich vlastníků. Zadávací dokumentace na Management Information System, vč. návrhu postupu pro výběr dodavatele.
	CE	FVE a bateriové úložiště pro potřeby výroby.

Služba: BD-Business development / CE-Cirkulárka / D-Digitalizace / O-Organizace / S-Spolupráce