

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

Evidenčné číslo: 104003/D/2016/2480985338

**Manažment procesu inovačných zmien
v malých a stredných podnikoch**

Dizertačná práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

Evidenčné číslo: 104003/D/2016/2480985338

**Manažment procesu inovačných zmien v
malých a stredných podnikoch**

Dizertačná práca

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Autor projektu: Gajdošíková Katarína, Ing.

Školiteľ: doc. Ing. Emília Papulová, PhD.

Katedra: Katedra manažmentu

Bratislava 2016

Ing. Katarína Gajdošíková

Zadanie.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Ďakujem touto cestou pani docentke Emílii Papulovej za trpezlivosť, pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej práce.

ABSTRAKT

GAJOŠÍKOVÁ, Katarína: *Manažment procesu inováčných zmien v malých a stredných podnikoch* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu: Katedra manažmentu. – doc. Ing. Emília Papulová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2016, 174s.

Cieľom diplomovej práce bolo zistiť súčasný stav v manažmente procesu inováčných zmien v malých a stredných podnikoch so zameraním na identifikáciu faktorov, ktoré manažment inováčných zmien v malých a stredných podnikoch ovplyvňujú. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 46 grafov, 29 tabuliek a 6 obrázkov.

Prvá kapitola je venovaná charakteristike základných pojmov, ako aj názorov a postojov rôznych autorov a predstaviteľov na problematiku manažmentu inováčných zmien. Teoreticky zhodnocuje danú problematiku, poukazuje na metódy manažmentu inováčných zmien ako aj na pozitívne a negatívne aspekty malých a stredných podnikov súvisiace so skúmanou problematikou. Druhá kapitola sa zameriava na vymedzenie hlavného a čiastkových cieľov dizertačnej práce. Časťou druhej kapitoly je aj formulácia jednotlivých hypotéz. Tretia kapitola je zameraná na vysvetlenie metodiky práce a metód skúmania. Štvrtá kapitola na základe získaných údajov dotazníkovou metódou vyhodnocuje prístup podnikov k problematike procesu inováčných zmien, ako tento prístup manažérov proces inováčných zmien v podnikoch ovplyvňuje. Kapitola sa člení na šesť častí, pričom prvá obsahuje analýzu základných vlastností a charakteristík podnikov, druhá sa sústreďuje na prístup podnikov k inováčným zmenám zo strategického hľadiska, tretia sa venuje analýze vzťahu podnikov k trhu. Štvrtá podkapitola charakterizuje prístup podnikov k inováčným zmenám z hľadiska výskumu a vývoja a sústreďuje sa na analýzu výsledkov skúmania so zameraním na manažment procesu týchto zmien a v poslednej časti sme analyzovali ľudský prvok, ktorý vstupuje a ovplyvňuje manažment inováčných zmien v podnikoch. Piata kapitola sa zaoberá analýzou zistených skutočností. Podstata tejto kapitoly tkvie v analýze riešenej problematiky dizertačnej práce, ktorá vyústila do vyhodnotenia výsledkov, overovaní hypotéz a formulácii záverov a prínosov pre teóriu a prax s navrhnutím modelového prístupu.

Kľúčové slová: zmeny, inovácie, manažment, manažment inováčných zmien, malé a stredné podniky

ABSTRACT

GAJOŠÍKOVÁ, Katarína: Process management of innovation changes in small and medium enterprises – University of economics in Bratislava. Faculty of Business Management: Department of Management. – doc. Ing. Emília Papulová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2016, 174 p.

The aim of dissertation was to find out the current state of innovation in management processes, so that changes in small medium enterprises focused on identifying factor that management innovation changes in small to medium-sized enterprises interact. The dissertation is divided into 5 chapters. It contains 46 charts, 29 tables and 6 images.

The first chapter is devoted to the characterization of basic concepts such as the attitude of opinion and even representatives of various authors on the issue of management of innovative changes. Theoretically it assesses a topic, highlights the innovative methods of management changes as positive and even the negative aspects of small to medium-sized business - related ads so the issue under examination. The second chapter focuses on the definition of the main objectives and targets dissertation. Part of the second chapter is the formulation of hypotheses. The third chapter is devoted to an explanation of the methodology of work and methods of examination. The fourth chapter, on the basis of data obtained by questionnaire method evaluates the access of companies to issue innovative process changes and is divided into six parts. First contains an analysis of the essential features and characteristics of the company, second focuses on companies access to innovative changes in strategic terms, third is devoted to analyzing business to the market. The fourth part characterizes enterprises access to innovative changes in terms of research and development, the fifth focuses on the analysis of the results of examination with a focus on management and process these changes. Sixth analyzed the human element that enters and changes affecting the management of innovation in enterprises. Fifth chapter of dissertation focuses on the analysis of the findings. Disclosure of this chapter lies in the analysis of issues solved dissertation, which has resulted in the evaluation of results, testing hypotheses and formulating conclusions and benefits for the theory and practice with model approach.

Key words: change, innovations, management, innovation management changes, small and medium-sized enterprises

Zoznam Obrázkov

Obrázok 1 Dimenzie konkurencieschopnosti	35
Obrázok 2 Proces riadenia inovácie.....	41
Obrázok 3 Vzťah medzi inkrementálnou zmenou, fundamentálnou zmenou, rýchlou nápravou a provizóriom	49
Obrázok 4 Lewinov lineárny model fáz procesu zmien	54
Obrázok 5 Matica strategickej zmeny	56
Obrázok 6 Prehľad vplyvu faktorov na vybrané oblasti prístupu podniku k zmenám	163

Zoznam Grafov

Tabuľka 1 Rozdelenie definície inovácií podľa oblasti.....	18
Tabuľka 2 Prehľad stupňov inovácií.....	28
Tabuľka 3 Zdroje inovácií z interného a externého prostredia podniku.....	31
Tabuľka 4 Profil inovátora.....	68
Tabuľka 5 Osem krokov k dlhodobu úspešnej zmene.....	80
Tabuľka 6 Nové výzvy pre inovácie manažmentu	81
Tabuľka 7 Proces výskumu a metódy skúmania.....	90
Tabuľka 8 Použité metódy skúmania.....	91
Tabuľka 9 Príslušnosť k odvetviu podnikania v skúmanej vzorke.....	96
Tabuľka 10 Znázornenie podnikov podľa veľkosti.....	97
Tabuľka 11 Znázornenie podnikov podľa právnej formy podnikania.....	97
Tabuľka 12 Priorita prikladaná inovačným zmenám zo strany manažmentu podniku	98
Tabuľka 13 Dôležité oblasti pre podnik na zavádzanie inovačných zmien.....	103
Tabuľka 14 Regresná analýza inovačných zmien ako súčasť strategickej vízie	138
Tabuľka 15 Korelačná analýza hlavných dôvodov zavádzania inovačných zmien s veľkosťou podniku.....	139
Tabuľka 16 Regresná analýza dôležitosti zavádzania zmien v oblasti technológií.....	142
Tabuľka 17 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien.....	143
Tabuľka 18 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien.....	142
Tabuľka 19 Regresná analýza zisťovania požiadaviek zákazníkov na inovácie.....	144
Tabuľka 20 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska počtu	145
Tabuľka 21 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska procesov	148
Tabuľka 22 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska ľudí	150
Tabuľka 23 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku od inovačných zmien	152
Tabuľka 24 Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska.....	153

Tabuľka 25 Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami	155
Tabuľka 26 Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami	156
Tabuľka 27 Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien...	157
Tabuľka 28 Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien	159
Tabuľka 29 Modelový prístup pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien	159

Zoznam Tabuliek

Tabuľka 1 Rozdelenie definície inovácií podľa oblasti.....	18
Tabuľka 2 Prehľad stupňov inovácií.....	28
Tabuľka 3 Zdroje inovácií z interného a externého prostredia podniku.....	31
Tabuľka 4 Profil inovátora.....	68
Tabuľka 5 Osem krokov k dlhodobu úspešnej zmene.....	80
Tabuľka 6 Nové výzvy pre inovácie manažmentu	81
Tabuľka 7 Proces výskumu a metódy skúmania	90
Tabuľka 8 Priorita prikladaná inovačným zmenám zo strany manažmentu podniku	98
Tabuľka 9 Dôležité oblasti pre podnik na zavádzanie inovačných zmien.....	103
Tabuľka 10 Regresná analýza inovačných zmien ako súčasť strategickej vízie	138
Tabuľka 11 Korelačná analýza hlavných dôvodov zavádzania inovačných zmien s veľkosťou podniku.....	139
Tabuľka 12 Regresná analýza dôležitosti zavádzania zmien v oblasti technológií.....	142
Tabuľka 13 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien.....	143
Tabuľka 14 Regresná analýza zisťovania požiadaviek zákazníkov na inovácie	144
Tabuľka 15 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska procesov	148
Tabuľka 16 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska ľudí	150
Tabuľka 17 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku od inovačných zmien	152
Tabuľka 18 Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska.....	153
Tabuľka 19 Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami	155
Tabuľka 20 Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami	156
Tabuľka 21 Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien...	157
Tabuľka 22 Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien	159
Tabuľka 23 Modelový prístup pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien	160

OBSAH

Obsah	12
ÚVOD	14
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	16
1.1 Teoretické vymedzenie problematiky manažmentu inovácií v podnikoch	16
1.1.1 Charakteristika inovácií a typologické vymedzenie druhov inovácií a ich zdrojov ...	16
1.1.2 Inovácie a ich vplyv na konkurenčnú výhodu podniku.....	32
1.1.3 Podstata a riadenie inovačného procesu v podnikoch a vymedzenie modelov a etáp inovačného procesu	36
1.2 Základné vymedzenie podstaty riadenia inovačných zmien	44
1.2.1 Definovanie podstaty manažmentu zmien a typologické vymedzenie zmien.....	45
1.2.2 Prístup podnikov k zmenám ako projektu	50
1.2.3 Manažment procesu zmien a charakteristika základných prístupov k problematike riadenia zmien v podnikoch	52
1.3 Dynamické a meniace sa prostredie vedúce k potrebe riadiť inovačné zmeny v malých a stredných podnikoch.....	57
1.3.1 Podnik a špecifiká malých a stredných podnikov	57
1.3.2 Bariéry inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch	64
1.3.3 Vymedzenie vzťahu inovačných zmien a podnikania.....	66
1.3.4 Úloha ľudského prvku v procese manažmentu inovačných zmien.....	69
1.4 Riadenie inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch v kontexte strategického prístupu	74
1.4.1 Súčasné prístupy k manažmentu inovačných zmien v podnikoch	76
1.4.2 Prístupy k rozvoju podnikania ako strategický predpoklad úspešnosti malých a stredných podnikov	82
2 Ciele a hypotézy dizertačnej práce	86
2.1 Ciele dizertačnej práce.....	86
2.2 Hypotézy dizertačnej práce.....	87
3 Metodika práce a metódy skúmania	89
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	89
3.2 Metodika práce	89
3.3 Spôsob získavania údajov a ich relevantnosť	90
3.4 Použité metódy skúmania	91

4	Výsledky práce.....	95
4.1	Charakteristika základných vlastností skúmaných podnikov	95
4.2	Analýza strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám	98
4.3	Hodnotenie vzťahu podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami.....	104
4.4	Zhodnotenie a analýza prístupu podnikov k produktom a ich vývoji v rámci manažmentu inovácií	107
4.5	Analýza riadenia procesov inovácií a zmien v podniku.....	111
4.6	Analýza prístupu podnikov k ľudskému prvku v riadení inovačných zmien	131
5	Diskusia	138
5.1	Verifikácia a závery výskumných hypotéz.....	138
5.2	Syntéza a zhodnotenie zistených výsledkov	152
5.2.1	Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska.....	153
5.2.2	Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami	155
5.2.3	Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami	156
5.2.4	Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien	157
5.2.5	Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien	158
5.2.6	Návrh modelového prístupu pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien	159
5.3	Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce.....	162
5.3.1	Teoretické prínosy dizertačnej práce.....	162
5.3.2	Praktické prínosy dizertačnej práce	162
	ZÁVER	165
	ZOZNAM použitej Literatúry	167
	Príloha č. 1 : Dotazník pre manažérov	Chyba! Záložka nie je definovaná.

ÚVOD

V dnešnom vysoko dynamickom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí sú podniky vystavené výzvam a čoraz častejšie sa stretávajú so stále sa zvyšujúcimi požiadavkami trhu a očakávaniami zákazníkov. V záujme zabezpečenia úspechu podniku potrebujú manažéri prijať zmeny ako kľúčový prvok pre podnik.

Manažment zmien a inovácií, ako aj zmeny ako také, sa dnes stávajú častejšie skloňovanými pojmami. Jedná sa o vysoko aktuálnu tému a ich význam narastá s pretrvávajúcimi celospoločenskými zmenami ako je globalizácia, recesia, či turbulentná doba. Dôležitosť tejto témy podporuje predovšetkým skutočnosť, že veda, výskum a hlavne zmeny a inovácie sa stali základnými kameňmi budovania ekonomiky v 21. storočí a ťažisko konkurencieschopnosti podnikov sa presúva z efektívnosti nákladov k schopnosti neustále inovovať a zabezpečiť si tak úspešnosť nielen v súčasnosti, ale aj do budúcnosti. Táto potreba zmeny je poháňaná stále sa zvyšujúcimi požiadavkami konkurenčných trhov a následnou snahou najmä malých a stredných podnikov zlepšiť si svoje konkurenčné postavenie, preto základným predpokladom komerčného úspechu je inovačná aktivita podporená úspešnou implementáciou zmeny. Práve malé a stredné podniky na celom svete sú hlavným článkom ekonomiky a ich význam je aj z hľadiska tvorby zmien neodškriepiteľný. Práve preto sa podpora zmien a inovácií v poslednej dobe sústreďuje na malé a stredné podniky. Vznik a aplikovanie zmien v podnikoch sa spája s množstvom rizík a prekážok. Podľa určitej gradácie problému, postupnosť problematiky manažmentu zmien sa najprv začína objasnením pojmov v teoretickej rovine, ktorá zdôrazňuje podstatu, druhy, či klasifikáciu. Pozornosť sa ďalej sústreďuje na manažment podnikania v inkubátore, najmä úlohu a funkciu inkubátorov pri štarte malých a stredných podnikov a v práci sú zdôraznené taktiež bariéry zavádzania inovácií.

Tento manažérsky koncept znamená prenos ustavičných zmien z celého sveta v oblasti hospodárstva a politiky do podniku, resp. organizácie cez manažment, s prihliadnutím na vedenie zamestnancov. Manažment zmien je proces v ktorom sa narušuje východiskový stav v jeho stabilnej podobe s následnou nestabilitou smerujúcou k dosiahnutiu konečného stavu s návratom k stabilite inej kvality.

Hlavnou hnacou silou inovácií je však HR a preto, aby sa stala inovácia úspešnou potrebujú manažéri podporovať, plánovať a rozvíjať inovačnú kultúru a kultúru schopnú absorbovať zmeny inováciami vyvolanými. Na základe týchto aspektov sa práca zameriava taktiež na skúmanie vplyvu implementácie zmien a teda v konečnom dôsledku aj na

skutočnú výkonnosť organizácie, ktorú priamo manažéri a zamestnanci ovplyvňujú. Účelom je ponúknuť všetkým manažérom, jasný obraz o dôležitosti dobrej schopnosti implementovať zmeny a možnosti k rozvoju tejto kapacity s cieľom zlepšiť schopnosť organizácie pre inovácie a zmeny, a tým zvýšiť ich šance úspechu v dnešnom vysoko dynamickom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí.

Zmeny by teda v súčasnosti mali mať skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho zdokonaľovania a do inovačného procesu by mali byť zapojení všetci zamestnanci, k čomu by mal napomôcť i voľný prístup k informáciám, intenzívna spätná väzba a kolektívny duch. Tieto charakteristiky, ktoré nájdeme zároveň i pri charakteristike učiacej sa organizácie, naznačujú, že inovatívny duch podniku by mal byť súčasťou podnikovej kultúry, pričom je známe, že zmena podnikovej kultúry je ťažký a dlhodobý proces. Moderné spoločnosti sa teda musia aktívne usilovať o svoj rozvoj a otvoriť sa svojmu okoliu, vyhľadávať v ňom príležitosti k zmenám a využívať ich vo svoj prospech. Dôležitým nástrojom sa preto stávajú inovácie, vďaka ktorým dokáže spoločnosť udržať krok s dynamicky sa vyvíjajúcim trhom, ale je to najmä prostriedok, ako byť neustále o krok napred pred konkurenciou.

Je preto dôležité vytvárať prostredie, v ktorom bude prirodzene dochádzať k vzniku inovácií. Manažment zmien ako ucelený manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov zmien s úlohou racionálne a efektívne riadiť zmeny sa teda v súčasnosti stáva jedným z hlavných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

V nasledujúcej prvej kapitole Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí sú prezentované teoretické základy, ktoré sú nutné na získanie prehľadu vedomostí ako základ pre ďalšie spracovanie témy dizertačnej práce. Táto kapitola obsahuje teoretické všeobecné základy z oblasti inovácií, inovačného procesu a manažmentu procesu inovačných zmien. Ďalej sa prvá kapitola venuje súčasným trendom v oblasti manažmentu inovačných zmien, podporu ich implementácie, spôsobom ich hodnotenia, ako aj súčasným metódam a prístupom k manažmentu inovačných zmien, a to najmä v súvislosti s malými a strednými podnikmi. Cieľom tejto kapitoly je teda vytvoriť teoretický základ súčasného stavu problematiky manažmentu procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch ako hlavné východisko pre plnohodnotný výskum.

1.1 Teoretické vymedzenie problematiky manažmentu inovácií v podnikoch

Prvá podkapitola Teoretické vymedzenie problematiky manažmentu inovácií v podnikoch sa venuje nie len teoretickej charakteristike pojmu inovácia, bližšie uvedie typológiu inovácií, druhy a zdroje inovácií a bude sa venovať vzťahu inovácií a konkurenčnej výhody ako aj manažmentu inovačných procesov.

1.1.1 Charakteristika inovácií a typologické vymedzenie druhov inovácií a ich zdrojov

„Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov, systémov a spoločenských vzťahov.“¹

Inovácie zasahujú už do každodennej činnosti. Ovplyvňujú nielen dnešný život, ale aj budúce príležitosti a podmienky života. Slovo inovácia pochádza z latinského slova *innovare*, čo v preklade znamená, obnovovať, robiť nové, meniť. Inovácia sa dá chápať

¹ TUREKOVÁ, H. – MIČIETA, B. 2003. *Inovačný manažment – východiská, overené postupy a odporúčania*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU. 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.

v komplexnosti ako dynamický, cieľavedomý a rozvojový proces, ktorý v sebe zahŕňa tvorbu nových myšlienok a následne aj ich praktickú realizáciu. Jej výsledkom potom rozumieme pozitívnu zmenu, ktorá je orientovaná k uspokojeniu potrieb spoločnosti a zdokonaľovanie reprodukčného procesu.² Inovácie boli v minulosti študované z rôznych pohľadov a v rôznych kontextoch, z čoho vyplýva existencia širokého zázemia prístupov k nim. Tento pojem bol za posledných sto rokov definovaný rôznymi spôsobmi. Z etymologického hľadiska má toto slovo pôvod v latinskom slove *innovare*, čo znamená nový spôsob tvorby či novú formu niečoho už existujúceho. Takto sa označovala zmena v rôznych oblastiach ľudskej činnosti, ako napr. v kultúre, výrobe a pod.

Prvý ekonóm, ktorý pochopil podstatu inovácií a použil tento pojem, bol J. Schumpeter, ktorý v tridsiatych rokoch minulého storočia vo svojej publikácii *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, definoval ekonomickú inováciu ako³:

- zavedenie nového druhu výrobku alebo existujúceho výrobku s novými vlastnosťami,
- zavedenie nového výrobného procesu vo výrobe,
- otvorenie nového trhu, získavanie nových zdrojov surovín,
- vytvorenie novej organizácie výroby, lebo ako
- vytvorenie nového výrobného, respektíve obchodnej zostavy.

Podľa autorov⁴ bol prvý ekonóm, ktorý pochopil podstatu inovácií a použil tento pojem J. Schumpeter. V tridsiatych rokoch minulého storočia vo svojej publikácii *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* definoval ekonomickú inováciu v šiestich ponímaniach.

² ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 1994. *Inovácie a stratégia firmy*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 1994. 127 s. ISBN 80-225-0595-1.

³ MAŠÍN, L. – ŠEVČÍK, L. 2006. *Metody inovačního inženýrství. Inovace, plánování a navrhování výrobku*. Liberec: Institut technologií a managementu s. r. o. 2006. 17 s. ISBN 80-903533-0-4.

⁴ MAŠÍN, L. – ŠEVČÍK, L. 2006. *Metody inovačního inženýrství. Inovace, plánování a navrhování výrobku*. Liberec: Institut technologií a managementu s. r. o. 2006. 12. s. ISBN 80-903533-0-4.

Tabuľka 1 Rozdelenie definície inovácií podľa oblasti

	Oblasť	Inovácia
1.	Produkt	zavedenie nového druhu výrobku alebo existujúceho výrobku s novými vlastnosťami
2.	Proces	zavedenie nového výrobného procesu vo výrobe
3.	Proces	vytvorenie novej organizácie výroby
4.	Stratégia	získavanie nových zdrojov surovín
5.	Stratégia	vytvorenie nového výrobného, respektíve obchodnej zostavy
6.	Trh	otvorenie nového trhu

Zdroj: vlastné spracovanie

Táto tabuľka prehľadne rozdeľuje vnímanie inovácie podľa štyroch hlavných oblastí, v ktorých sa môžu inovácie kreovať.

Známy moravský rodák, ktorý neskôr pôsobil i na Schumpetera tvrdil, že inovácia je spojená s existenciou konkrétneho výrobku, technologického postupu, alebo organizačného usporiadania, ktoré boli úspešne implementované v praxi. Za inovácie považujeme len tie výsledky výskumných a vývojových činností, ktoré sa realizujú. Pojem inovácia, teda realizovaná invencia, je podľa autora spojená s prvým použitím určitej „*novej kombinácie*” výrobkov a postupov. Ďalších výrobcov a podniky, ktoré uviedli to isté, nazval imitátormi.⁵

Podľa Schumpetera, ktorý sa považuje za zakladateľa teórie inovácií, bola teda základná idea jednoduchá: „*podnikatelia sa budú snažiť použiť technologickú inováciu, nový produkt alebo službu, alebo nový proces pri ich produkcii, keď tým získajú strategickú konkurenčnú výhodu.*“⁶ Inováciu tak chápal ako uplatnenie vývojových zmien v činnosti firmy, to znamená vývojových zmien priamo vo výrobe a na trhu. Inovácie sú podľa Schumpetera základ cyklického vývoja ekonomiky, pretože inovácie neprebiehajú rovnomerne, ale periodicky. Implementácia inovácie si vyžaduje taktiež prekonanie odporu spoločnosti, ktorý je silný najmä voči niečomu novému a nezvyčajnému. Názory ekonómov na to, či inovácie spôsobujú hospodárske cykly, alebo sú len ich následkom, sa rozdeľujú. Ja osobne sa prikláňam k názoru, že inovácie sú dôsledkom hospodárskych cyklov. Podľa môjho presvedčenia, inovácie vznikajú na základe určitého impulzu už

⁵ DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažérske informatiky a ekonomiky. 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.

⁶ TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 8 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

z meniaceho sa ekonomického a hospodárskeho prostredia a je nutné sa mu prispôbiť buď v predstihu alebo okamžite po jeho vyslaní. Pri ekonomických cykloch je dôležité sledovať ich časové ohraničenie. Rozoznávame krátkodobé a dlhodobé, a to podľa ich intenzity a dĺžky trvania. Dlhé cykly sa označujú tiež ako Kondratievove cykly, resp. vlny. Ich periodičita je 45 - 60 rokov a podľa Kondratieva je hlavnou príčinou spôsobujúcou cyklickosť technický pokrok a jeho využitie v praxi.

Od čias priemyselnej revolúcie prešlo svetové hospodárstvo celými štyrmi Kondratievovými cyklami. Prvá K-vlna, označená ako obdobie industrializácie, sa začala v roku 1780 a trvala 62 rokov. V tejto epoche sa považuje za radikálnu inováciu stacionárny parný stroj. V súvislosti s touto inováciou sa rozrastala expanzia výroby. Tá začala byť vďaka pohonu parných strojov nezávislá od vodných tokov a priemyselné podniky sa presťahovali do miest.

Druhá K-vlna bola Sumpeterom označená ako vek pary a ocele a trvala až do roku 1898. Radikálnou inováciou bola v tejto vlne výstavba verejných železníc, rozvoj oceliarskeho priemyslu a strojov pre hutnícku výrobu.

V tretej K-vlne bola radikálnou inováciou expanzia elektrotechniky, automobilov a lietadiel. Výroba sa tak oslobodila od parného pohonu a stroje sa vybavovali vlastnými elektromotormi. Trvala do roku 1950.

Od 50. rokov minulého storočia sa začala štvrtá K-vlna. V tomto období nastala expanzia polovodičovej elektrotechniky, počítačov a elektronických informačných systémov. Trvala do konca 20. storočia. V polovici 90. rokov minulého storočia viacero amerických profesorov prišlo s teóriou ekonomického rastu. Tá na rozdiel od klasickej teórie ekonomického rastu definuje inovácie nie ako reziduálny faktor, ale ako rozhodujúci faktor ekonomického rastu.

Národné hospodárstvo, ktoré sa zakladalo na rozvoji poznania a aplikácii nových poznatkov v inováciách, sa nazývalo informačná ekonomika, pretože v podnikoch dochádzalo k rastu výnosov spojeným s prevratom v technológiách. Toto obdobie bolo považované za začiatok piatej K-vlny, ktoré súvisí s vývojom súkromných investícií v USA. Typické sú technologické zmeny, komunikačné a informačné technológie, využívanie mikrotechnológií a nanotechnológií. Odborníci predpokladajú, že tento dlhodobý cyklus, v ktorom sa práve nachádzame, bude trvať približne do rokov 2020 až 2030, kým sa nevyčerpá inovačný potenciál odborov typických pre piatu vlnu.⁷ V

⁷ VIDOVÁ, J. 2013. *Investície a inovácie v ekonomike*. Bratislava: Ekonóm. 2013. 162-164 s. ISBN 978-80-225-3621-9.

súčasnosti možno povedať, že periodicita sa skracuje, a to vďaka celosvetovému pokroku vedy, väčšej celosvetovej previazanosti, zvýšenej závislosti na ostatných štátoch zapríčinennej najmä globalizáciou. Cykly spôsobené zmenou úrokových sadzieb a zmenou dopytu po investíciách sú kratšieho charakteru, ich dĺžka sa pohybuje medzi 7 - 11 rokmi a sú označované podľa autora, ktorý ich zdôvodnil ako Junglarove cykly, resp. strednodobé cykly.

Teória sa potvrdzuje v praxi, pretože zhruba 7 ročný časový úsek dnes môžeme sledovať aj medzi poslednou krízou v USA z roku 2001 a krízou amerických hypoték. Dalo by sa povedať, že ani v tomto prípade nezlyhala len neviditeľná ruka trhu, ale bola to regulačná úloha štátu a zásahy štátu do ekonomiky, ktoré v nemalej miere okrem chýb účastníkov trhu dopomohli k dnešnému stavu. V hospodárstve možno pozorovať aj krátke cykly, ktorých existenciu zdôvodnili autori Kitchin a Mitchel, a preto sú označované aj ako Kitchinove a Mitchelove cykly. Podľa ich teórie dochádza k výkyvom v hospodárstve v dôsledku zmien v stave zásob medziproduktov a hotových výrobkov, a to v najdôležitejších hospodárskych odvetviach. Exogénnou príčinou ekonomického cyklu môžu byť aj voľby. Volebné obdobie je zväčša štvorročné, resp. päťročné v závislosti od danej krajiny, a preto možno volebné cykly zaradiť medzi krátkodobé.⁸

Na Schumpetera nadväzovali ďalší autori, ktorí sa pokúšali o zdokonalenie definície tohto pojmu. Drucker inováciu chápe na rozdiel od iných autorov oveľa širšie a pripisuje jej charakter skôr ekonomický než technický. Moderný ekonóm by pravdepodobne inovácie definoval skôr ako dopytovú než ponukovú kategóriu, teda ako zmenu hodnôt uspokojenia, ktoré z daných zdrojov získava spotrebiteľ.⁹

Valenta zas inováciu vo svojej publikácii vydananej koncom šesťdesiatych rokov pod názvom *Tvorivá aktivita, inovácie, efekty*, chápe na rozdiel od Schumpetera ako akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, a teda akýkoľvek prechod od pôvodného stavu k novému. Táto zmena sa podľa neho neobmedzuje len na žiaduce, vopred a vedome pripravované zmeny, ale zahŕňa taktiež jednoduché organizačné zmeny, ako aj zmeny majúce samovoľný priebeh, a teda sú poväčšine nežiaduce.¹⁰

⁸ HANOBIK F. – ČERVEŇ A, 2012. Sociálny rozmer človeka v súčasnom svete. In *Recenzovaný zborník vedeckých prác pedagógov Detašovaného pracoviska Kráľovnej Pokoja Medžugorja*. Bardejov. Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety Bratislava. 2012. 8 s. ISSN 978-80-8132-037-8.

⁹ DRUCKER, P.F. 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Preklad : Meldek, P. Praha : Management Press. 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

¹⁰ BARTES, F. 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Cerm. 2005. 133 s. ISBN 80-214308-6-9.

Zelený dokument Európskej komisie o inovácii hovorí o nej ako¹¹:

- obnovovanie a zvyšovanie rozsahu výrobkov a služieb a príslušných trhov,
- vznik nových metód produkcie, zásobovania a distribúcie,
- uvádzanie zmien do manažmentu, organizácie práce a pracovných podmienok a do skúseností pracovnej sily.

Podľa definície Európskej komisie je inovácia viac než len nápad alebo idea, je to uskutočnenie nápadu v živote. Rovnako sa nedá zameniť s kreativitou, ktorá je v podstate zručnosť, zatiaľ čo inovácia predstavuje proces začínajúci určitou predstavou, v ktorej naďalej nasleduje vývoj na rôznych úrovniach a ktorá vedie k implementácii.¹² Inovácia je ďalej podľa Európskej komisie obnova a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód výroby, dodávok a distribúcie, zavedenie zmeny riadenia, organizácie práce, pracovných podmienok a kvalifikácie pracovnej sily.¹³

Na Slovensku je inovácia definovaná v zmysle zákona č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov ako:

- nový alebo zdokonalený výrobok, alebo nová alebo zdokonalená služba, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti,
- nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru,
- nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov,
- prenos poznatkov vedy a techniky do praxe,
- nákup súhrnu výrobnotechnických a obchodných skúseností (know-how), získavanie a prenájom práv z licenčných zmlúv,
- zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce,
- zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách,
- zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce,
- zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie,

¹¹ Green Paper of Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95, European Commission, Luxembourg 1996.

¹² BARTES, F. 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Cerm, 2005. 12 s. ISBN 80-214308-6-9.

¹³ KLÍMOVÁ, V. 2006. *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita. 2006. 17 s. [online]. 2006.[cit. 2015.09.05]. Dostupné na internete: <http://www.mamnapad.cz/encyklopedie-kreativity/rozcestnik/uvod-a-definice-inovace/>. ISBN 80-210416-6-8.

- účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.

Pojem inovácia má ešte mnoho definícií. Podľa Valentu ju možno chápať ako zmenu v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, ako prechod k novému stavu jeho vnútornej štruktúry. Manuál z Osla 2005 definuje inováciu zas ako množinu vedných, technologických, organizačných, finančných a komerčných postupov, ktoré majú alebo by mali vyústiť v realizáciu nových alebo zlepšených technologických produktov alebo prostriedkov a definícia OECD ako zavedenie, respektíve implementáciu nového alebo značne vylepšeného produktu, či už výrobku, služby alebo procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, organizácii práce alebo externých vzťahoch.¹⁴

Autori Molnár a Dupal' chápu inováciu ako každú zmenu v produkte, organizme (výrobok, služba, technológia, organizačná štruktúra, atď.) v konkrétnom prípade, teda v podniku, ktorá smeruje k novému stavu. Predstavuje aktivitu, pri ktorej nová myšlienka (invencia, námet, nápad) je transformovaná do praktického použitia.¹⁵

V súčasnej dobe chápeme, podľa Mašína, inováciu najčastejšie ako¹⁶:

- implementáciu novej kombinácie výrobných faktorov v podobe pokrokovej kvalitatívnej zmeny, umožňujúcej novým spôsobom uspokojiť spoločenské potreby,
- novátorskú tvorivú činnosť v podnikaní a v riadení ekonomiky, ktorá novým spôsobom kombinuje výrobné faktory a uskutočňuje zmeny v kvalite a produktivite jednotlivých výrobných faktorov alebo výrobkov, alebo
- nový spôsob využitia existujúcich zdrojov organizácie k získaniu nových podnikateľských príležitostí ak nájdeniu nových možností vedúcich k zvýšeniu výnosov z ich podnikateľských aktivít .

V závislosti od predchádzajúcich definícií inovácií je nutné špecifikovať rozdiel medzi inováciou a invenciou, ktorá môže byť definovaná taktiež z rôznych hľadísk. Príkladom sú niektoré vybrané výroky:

- „objavili sme to, čo existovalo, ale bolo to pre nás neznáme; vynášli sme to, čo predtým neexistovalo“¹⁷

¹⁴ Oslo Manual, 3. vyd. 2005. *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 46 s. [online]. 2005. [cit. 2014.14.4]. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF. ISBN 978-92-64-01308-3.

¹⁵ MOLNÁR, P.- DUPAL', A. 2008. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm. 2008. 8 s. ISBN 978-80-225-2483-4.

¹⁶ MAŠÍN, L. – ŠEVČÍK, L. 2006. *Metody inovačního inženýrství. Inovace, plánování a navrhování výrobku*. Liberec: Institut technologií a managementu s. r. o. 2006. 184 s. ISBN 80-903533-0-4.

- „proces invencie zahŕňa všetko úsilie zamerané na vytváranie nových nápadov, ktoré majú fungovať“¹⁸
- „každý vynález je nová kombinácia už existujúcej znalosti, ktorá naplňa nejakú potrebu“¹⁹

Je preto dôležité rozlišovať medzi pojmami invencia a inovácia. Invenciou sa považuje nový poznatok, tvorivá myšlienka, či kreatívne správanie ako výsledok výskumu a vývoja alebo vedeckého bádania. Výsledkom invencie je zmena v štruktúre poznania. Na druhej strane, inovácia je zrealizovanie invencie, dokončenie inovačného procesu, zavedenie do výroby a uvedenie na trh. Hlavným rysom invencie sú nové nápady, myšlienky a procesy, ktoré sú späté s poznávacou stránkou tvorivosti a s vynaliezavosťou, bez ktorej by nebola invenciou v pravom slova zmysle.²⁰

Predchádzajúce myšlienky smerujú k spoločnej podstate, a teda vymyslieť to, čo neexistovalo, získať nové nápady, nové kombinácie už existujúcich skúseností na uspokojenie alebo vylepšenia uspokojenia dopytu. Myšlienky sú stručné, ale ak sa zamyslíme, požadujú veľké množstvo individuálnej aj tímovej iniciatívy, kreativity a odhodlania k uskutočneniu invencie.²¹ Pre potreby inovačných procesov sa využijú len invencie, ktoré splňajú požiadavky dané systémom. Teda tie, ktoré vyvolávajú progresívne zmeny. Invencie ako výsledok systematickej práce ľudí sú neoddeliteľnou podstatou vzniku inovácií. Tento vzťah presnejšie zdefinoval Roberts, podľa ktorého sa inovácie skladajú z invencie a jej využitia.²²

Ak si teda firma chce udržať konkurencieschopnosť na trhu, musí včas reagovať na potreby vyvolané zmenami. Aby toho bola schopná, musí zabezpečiť určitý potenciál v oblasti myslenia, teda určitú úroveň tvorby nových myšlienok, nových riešení - invenciu.²³ Tvorivosť je všeobecným aj sprievodným znakom invencie ako aj inovácie. Má

¹⁷ BURGELMAN, R. – MAIDIQUE, M. – WHEELWRIGHT, S. 1966. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Chicago: Irwin. 1966. 1. s. ISBN 97-800712632-9-0.

¹⁸ ROBERTS, E. 1987. *Generating Technological Innovation*. New York: Oxford University press. 1987. 3 s. ISBN 01-9505-0231.

¹⁹ SCHMOOKLER, J. 1966. *Invention and Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press. 1966. 202 s. ISBN 06-7446-4001.

²⁰ ČIMO, J. 2010. *Inovačný manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-3057-6.

²¹ GAYNOR, G. 2014. *Doing Innovation: Creating Economic Value*. [online] 15-16. s. [cit.2014.15.4] Dostupné na internete: <http://www.istec.org/wp-content/uploads/2010/08/Doing-Innovation-Creating-Economic-Value-Book1.pdf>. ISBN 978-1-4244-8237-5.

²² ROBERTS, E. 2014. *Managing invention and innovation*. [online] 13 s. [cit.2014.15.4] Dostupné na internete: http://secure.com.sg/coursesGrab/Reading_Articles/L02_A02_Roberts.pdf. ISBN 0-309-5848-1.

²³ BARTES, F. 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Cerm. 2005. 133 s. ISBN 80-214308-6-9.

vplyv na ich obsahovú náplň a implementáciu, ale čo je zaujímavé, je aj podmienkou ich existencie. Podstatou kreativity je schopnosť človeka vytvárať hodnoty. Kreativita má dva na seba nadväzujúce a relatívne samostatné aspekty. Prvým je aspekt poznávací. Je spojený s existenciou rozumovej činnosti a so schopnosťou tvoriť nové názory a teórie. Druhým aspektom kreativity je implementovateľnosť, ktorý sa orientuje na vytváranie hodnôt. Často sa stretávame s firmami, ktoré nedisponujú dostatočným potenciálom tvorivého myslenia a vďaka tomu sa často nevedia dopracovať k riešeniam vážnych problémov.²⁴

Tvorivosť, invencia a inovácia sú spojené logickou stránkou poznania, avšak pre intuíciu je typické, že má emocionálny charakter. To znamená, že vzniká náhodne, a teda je náhodným javom. Definujeme ju ako momentálne vnuknutie alebo náhodné tušenie, ktoré umožňuje preniknúť k jadrú problému a pomáha nám nájsť vhodné riešenie.

Pri teórii a praxi, nielen manažmentu inovácií, je dôležitá znalosť jednotlivých typov inovácií. Uvádzame niekoľko známych, ale aj menej známych hľadísk, ktoré podmienili vznik nasledujúcich druhov inovácií a ich typov:²⁵

Vecné hľadisko členenia inovácií. Je najčastejšie využívanou typológiou inovácií. Z vecného hľadiska, sa členia inovácie na:

- Produktové inovácie, ktoré predstavujú zmeny bezprostredne súvisiace s výrobkom. Môže ísť o zavedenie nových alebo významne zlepšených výrobkov. Technicky nový výrobok je výrobok, ktorého technické parametre alebo jeho použitie sa výrazne líši od predtým produkovaného výrobku. Tieto inovácie zahŕňajú úplne novú techniku, kombinujú už existujúce techniky, či môžu byť získané novými vedomosťami. Technicky vylepšený produkt je skvalitnený produkt použitím lepších materiálov alebo komponentov a čo sa týka inovácií služieb, tu sa dohliada na zmenu v ich poskytovaní, rozširovaní funkcií a charakteristík už existujúcich služieb, resp. zavedenie nových.
- Procesné inovácie. Predstavujú zavedenie novej alebo zlepšenej produkcie pomocou zmien v technologických procesoch výroby alebo v inom usporiadaní dodávateľských sietí. Nové metódy zahŕňajú podstatné zmeny a zlepšenia

²⁴ ŠVEJDA, P. a kol. 2007. *Inovační podnikání*. [online]. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2007 [cit. 2014.1.3]. Dostupné na internete: http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf. 16 s. ISBN 978-80-903153-6-5.

²⁵ VLČEK, R. 2011. *Strategie hodnotových inovací*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing. 2011. 14-19 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

v technickom zariadení, organizácii výroby alebo kombináciu týchto zmien. Cieľom tohto typu inovácií je zníženie materiállovej aj energetickej spotreby, zlepšenie pracovných podmienok, zníženie mzdových nákladov a vylepšenie životného prostredia. Pozitívne výsledky prinášajú tieto inovácie hlavne z hľadiska zisku a budovania marketingovej stratégie voči konkurencii.

- Marketingové inovácie ako zmeny v oblasti marketingu. Týkajú sa zavedenia novej marketingovej metódy, ktorá obsahuje výrazné zmeny v dizajne a balení produktu. Môže obsahovať tiež zmeny v jeho umiestnení či v ocenení, ktorá doteraz nebola používaná a ktorá je súčasťou nového marketingového konceptu. Hlavným cieľom marketingových inovácií je zvýšenie predaja, zameriavajú sa teda na skvalitnenie uspokojenia potrieb zákazníkov a na preniknutie alebo otváranie nových trhov.
- Organizačné inovácie spočívajú v zavedení nových organizačných metód v obchodných praktikách, v organizácii pracovného miesta alebo v externých vzťahoch. Organizačné inovácie môžeme charakterizovať ako nový typ organizácie procesov prebiehajúcich v podniku.²⁶

Hľadisko členenia inovácií podľa intenzity. Pri zisťovaní hĺbky zmien nových výrobkov, technologických postupov sa v literatúre najčastejšie spomína dvojstupňová klasifikácia inovácií, ktorá umožňuje vyjadriť kvalitatívnu stránku inovačného procesu. Inovačný proces sa orientuje na prevratné revolučné zmeny, ktoré majú za následok zlepšenie parametrov výrobku alebo jeho technológie, alebo majú charakter čiastkových evolučných zmien vedúcich k postupnému zdokonaľovaniu výrobku a technológie. Toto členenie inovácií má hlavný význam pre riadenie inovačných procesov a budovanie marketingovej stratégie.²⁷ Z vecného hľadiska, sa členia inovácie na:

- Inkrementálne inak nazývané aj evolučné inovácie, ktoré predstavujú malé zmeny alebo postupné zlepšovanie procesov a produktov. Pri realizácii využívajú kvalifikáciu existujúcich pracovníkov. Doterajšie odbytové a dodávateľské cesty a zdroje sa nemenia, preto nie sú potrebné vysoké investície. Tento typ inovácie nadobúda význam predovšetkým pri zvýšení produktivity práce a znižovaní nákladov, ale nárast zisku negarantujú.

²⁶ SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

²⁷ SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 153 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

- Prevratné, diskontinuálne alebo revolučné inovácie sú radikálne zmeny v technológiách firmy a vyžadujú si vysoké investície, ktoré sú odzrkadlené v nákladoch na výskum a vývoj. Nedostatkom tohto typu inovácií je vysoká rizikovosť, ku ktorej môže dochádzať, ak je výrobok nerealizovateľný alebo neúspešný. Vysoké náklady radikálnych inovácií sa dajú znížiť transferom technológií.²⁸

Hľadisko postupnosti prerastania elementárnych inovácií do komplexnej inovačnej akcie. Ide o metodické hľadisko, ktoré elementárne inovácie člení na:

- Podnetné elementárne inovácie, ktorými označujeme prvotnú inováciu elementárneho prvku podnikateľskej jednotky, ktorá vyvoláva a zahajuje celú nadväzujúcu reťaz inovácií ostatných elementárnych prvkov.
- Vyvolané elementárne inovácie sú podnetnou elementárnou inováciou iniciované, vynútené inovácie u druhého a ďalších elementárnych prvkov podnikateľskej jednotky. Podnetná inovácia spolu s tými vyvolanými vytvárajú zhhluk inovácií, ktorý predstavuje základ a jadro komplexnej inovačnej akcie. Existuje mnoho členení inovácií, ktoré rozoznávame z rôznych pohľadov a uhlov. Môžeme k nim pristupovať z hľadiska hĺbky ich zmeny, stupňa rozšírenia alebo z pohľadu úspešnosti vývoja. Pre detailné objasnenie pojmu inovácia musíme definovať jej jednotlivé druhy.

Hľadisko skupín a radov inovácií. Podľa stupňa zložitosti možno desať radov pozitívnych inovácií rozčleniť do troch ďalej uvedených skupín takto:

- Racionalizačné inovácie inak aj primárne a sekundárne. Primárne inovácie predstavujú inovácie prvotné, ktoré sú výsledkom vedeckého výskumu, pričom sekundárnymi sa označujú tie, ktoré sú odvodené od primárnych.²⁹
 - *Inovácia 0.radu: Regenerácia*, ktorou rozumieme prostú obnovu inovovaných prvkov podnikateľskej jednotky. Táto prostá obnova je výsledkom najelementárnejšej tvorivej aktivity riadiacich a riadených subjektov podnikateľských jednotiek, uskutočňovaná s cieľom prekonať tendenciu k degenerácií.

²⁸ DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažérské informatiky a ekonomiky. 2006. 45 s. ISBN 80-86847-18-7.

²⁹ VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2011. 14 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

- *Inovácia 1.radu: Intenzita*, v podobe zvýšenia alebo inej zmeny intenzity vo využívaní jednotlivých prvkov podnikateľskej jednotky.
 - *Inovácia 2.radu: Reorganizácia*, v zmysle istých organizačných úprav výroby, ako sú presuny operácií medzi pracoviskami či iné umiestnenie materiálu na sklade.
- Inkrementálne inovácie, alebo aj elementárne a komplexné inovácie. Každú individuálnu inováciu, ktorú nemožno deliť na ďalšie menšie inovácie, nazývame elementárnou. Podľa spôsobu pôsobenia ich ďalej môžeme členiť na podnetné a vyvolané inovácie, ktoré sú opísané vyššie.³⁰
- *Inovácia 3.radu: Zmena množstva*, predstavujúca iba zmenu množstva inak kvalitatívne nezmenených prvkov podnikateľskej jednotky.
 - *Inovácia 4.radu: Kvalitatívna adaptácia*, znamenajúca kvalitatívne prispôsobenie sa inovovaného prvku kvalitatívnym, ale aj kvantitatívnym parametrom iných prvkov podnikateľskej jednotky.
 - *Inovácia 5.radu: Nová variant*, predstavuje zmenu jednej alebo niekoľko funkcií inovovaného prvku podnikateľskej jednotky.
 - *Inovácia 6.radu: Nová generácia*, znamená zmenu všetkých rozhodujúcich funkcií inovovaného prvku podnikateľskej jednotky pri zachovaní pôvodnej koncepcie jeho riešenia.
- Radikálne inovácie, alebo aj absolútna a relatívna inovácia. Absolútna inovácia je taká, ktorá nemá vo svete žiadnu podobu, je teda úplnou novinkou. Inovácia relatívna sa vyznačuje tým, že už bola vo svete uplatnená, ale na našom trhu a území je nová, teda preniká do nového prostredia.³¹
- *Inovácia 7. radu: Nový druh*, prinášajúci zmenu koncepcie inovovaného prvku podnikateľskej jednotky pri zachovaní pôvodného princípu jeho riešenia.
 - *Inovácia 8. radu: Nový rod*, predstavujúci zmenu princípu inovovaného prvku podnikateľskej jednotky, pričom tento nový princíp je koncipovaný na báze známeho kmeňa technológií.
 - *Inovácia 9. radu: Nový kmeň*, znamenajúci úplne nový prvok podnikateľskej jednotky.

³⁰ ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS. 2006. 54 s. ISBN 80-969555-7-8.

³¹ VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J.- FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2011. 15 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

Inovácie spôsobujú, že výrobky a výrobné systémy sú odlišné od pôvodného stavu. Jedná sa o konkrétnu vývojovú vzdialenosť, ktorá sa označuje ako *inovačný stupeň*. Pod týmto pojmom Valenta rozumie istý rozmer charakterizujúci inováciu alebo rôzne vzdialenosti, ktorými sa nové výrobky a iné faktory výroby vzdďľujú od pôvodného stavu pred inováciou. *Inovačný rád* je zas kategóriou rozmeru, či stupňa vývojového procesu.³²

Tabuľka 2 Prehľad stupňov inovácií

Stupeň	Označenie	Čo sa zachováva	Čo sa zmení	Príklad
-n 0	Degenerácia Regenerácia	Ni Objekt	Úbytok vlastností Obnova vlastností	Opatrebnie Údržba, opravy
RACIONALIZÁCIA				
1 2 3 4	Zmena kvanta Intenzita Reorganizácia Kvalitatívna adaptácia	Všetky vlastnosti Kvalita a prepojenie Kvalitatívne vlastnosti Kvalita pre užívateľa	Početnosť faktorov Rýchlosť operácií Deľba činností Väzba na iné faktory	Ďalšia pracovná sila Zrýchlenie pracovného pásu Presuny operácií Technolog. konštrukcia
KVALITATÍVNE KONTINUÁLNE INOVÁCIE				
5 6	Variant generácie	Konštrukčné riešenie Konštrukčná koncepcia	Čiastková kvalita Konštrukčné riešenie	Rýchlejší stroj Stroj s elektronikou
KVALITATÍVNE DISKONTINUÁLNE INOVÁCIE				
7 8	Druh Rod	Princíp technológie Príslušnosť ku kmeňu	Konštrukčná koncepcia Princíp technológie	Tryskový stav Netkaná textilía
TECHNOLOGICKÝ PREVRAT - MIKROTECHNOLÓGIE				
9	Kmeň	Ni	Prístup k prírode	Génová manipulácia

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri zisťovaní hĺbky zmeny nového výrobku, technologického postupu voči súčasnemu stavu sa najčastejšie využíva dvojstupňová klasifikácia inovácií. Táto umožňuje vyjaviť kvalitatívnu stránku inovačného procesu, ktorý sa orientuje buď na čiastkové zmeny, ktoré vedú k chronologickému zlepšovaniu výrobkov, technologických alebo správnych procesov, alebo má charakter prevratných zmien, sprevádzajúce často rádivým zvýšením parametrov výrobkov, poprípade technológií. Takéto klasifikovanie intenzity inovácií má základný význam pre riadenie inovačných procesov, ako aj pre

³² VALENTA, F. 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, s. r. o. 2001. 153 s. ISBN 80-85860-11-2.

budovanie marketingovej stratégie podniku.³³ V tejto súvislosti základná klasifikácia týchto hlavných typov inovácií je nasledovná³⁴:

- Inkrementálne inovácie, ktoré zahŕňajú základné prvky inovácií a spôsobujú modifikáciu, zdokonalenie, zjednodušenie, konsolidáciu a ďalšie vylepšenia produktov, služieb a procesov spojených s výrobou, distribúciou, marketingom a predajom.
- Diskontinuálne inovácie. Tie sú nespojité inovácie znižujúce hodnotu aktuálnych vedomostí a skúseností odborníkov, inžinierov, vedcov, obchodníkov, účtovníkov, právnikov. Ide o zastarané technológie, produkty a procesy, ktoré vyvolávajú zmenu paradigmy.
- Architektonické inovácie, ako prekonfigurovanie systému komponentov, ktoré definuje produkt, proces alebo službu. Jadro návrhu koncepcie je prekonfigurované do nového zloženia.
- Systémové inovácie, ktoré zahŕňajú integráciu činností z viacerých odborov, funkcií a organizácií.
- Radikálne inovácie. Tieto spočívajú v zavádzaní nových produktov alebo služieb, ktoré sa vyvíjajú pre podniky, nové odvetvia alebo môžu spôsobiť významné zmeny v priemysle.

K základnej typológii inovácií na základe vlastného uváženia by sme mohli zaradiť prielomové inovácie, ktoré spôsobujú podstatné zmeny v technológii a obchodných modelov. Označujeme ich pojmom *tvorca trhu*, lebo pri ich implementovaní podnik získava väčšiu konkurenčnú výhodu oproti tomu, ak by sa rozhodol iba implementovať inkrementálnu inováciu. Podľa Hellera sú prielomové inovácie definované ako: „*inovácie, ktoré musia priniesť novú hodnotu pre trh, vygenerovať minimálne tržbu 50 miliónov amerických dolárov za rok a musia dosiahnuť aspoň 90% ročného predaja v nasledujúcom roku.*“³⁵

Gutenberg stavia na charaktere inovácií a na zmenách vo vzťahu k pohybu nákladov, ktoré inovácie pri implementácii vyvolávajú a definuje tieto druhy inovácií³⁶:

³³ DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha: Gprint, 2006. 45 s. ISBN 80-86847-18-7.

³⁴ GAYNOR, G. 2014. *Doing Innovation: Creating Economic Value*. [online] 17-18. s. [cit.2014.20.4] Dostupné na internete: <http://www.istec.org/wp-content/uploads/2010/08/Doing-Innovation-Creating-Economic-Value-Book1.pdf>. ISBN 978-1-4244-8237-5.

³⁵ HELLER, L. 2013. *Meet the breakthrough innovations of 2013*. [online] 18 s. [cit.2014.20.4] Dostupné na internete: <<http://www.forbes.com/sites/lauraheller/2013/06/04/meet-the-breakthrough-innovations-of-2013/>>. ISBN 978-1-59139-846-2.

³⁶ BARTES, F. 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Cerm, 2005. 29-30. s. ISBN 80-214308-6-9.

- Oscilatívna zmena. Základom je okamžité prispôsobenie sa určitej situácii výrobného procesu. Patria sem zmeny, ktoré majú krátkodobý charakter.
- Pravidelná, kontinuálna zmena. Ide o zmenu, ktorá vychádza zo zdokonaľovania používanej technológie. Väčšinou sa prejavuje ako bežné racionalizačné opatrenie vo výrobnom procese, ktorého efekt sa väčšinou prejavuje v oblasti nákladov.
- Kvantitatívna zmena, charakterizujúca zmenu ako zmenu vyvolanú jednoduchým rozširovaním výrobných kapacít za podmienok, že výroba sa realizuje na existujúcej kvalitatívnej úrovni.
- Zmena mutatívneho charakteru, pri ktorej ide o zmenu v druhoch a kvalite výrobkov, resp. v objeme vyrábanej produkcie. Vyžaduje zásadnú zmenu v technológii výroby a v konštrukcii výrobku. Pri realizácii tohto typu inovácií dochádza k tomu, že musí byť časť alebo celý výrobný proces nahradený novým.

Podľa Druckera definujeme sedem inovačných zdrojov. Prvé štyri z nich sú zdroje endogénneho charakteru, teda sú viditeľné predovšetkým ľuďom v rámci odvetvia, či sektoru služieb, v podstate príznaky, ktoré pôsobia ako veľmi spoľahlivé indikátory zmien. Ide o tieto zdroje³⁷:

- Neočakávané udalosti ako napríklad neočakávaný úspech, či neočakávaný neúspech alebo neočakávaná vonkajšia udalosť.
- Nesúlady medzi realitou v skutočnosti a medzi tým, aká by mala byť.
- Inovácia na základe procesnej potreby zmeny v trhovej a odvetvovej štruktúre.

Medzi zmeny exogénneho charakteru zaraďuje zdroje ako:

- demografické faktory,
- zmeny vo vnímaní, nálade či význame a
- nové poznatky vedeckého a nevedeckého charakteru.

Každá zisková inštitucionálna jednotka vyžaduje inováciu z interných radov respektíve od jednotlivých organizačných jednotiek alebo zamestnancov. Na základe tohto by sme mohli definovať zamestnancov ako ďalší endogénny zdroj inovácií.

Prvé štyri sú zdroje endogénneho charakteru, teda sú viditeľné predovšetkým ľuďom v rámci odvetvia, či sektoru služieb. Charakterizuje ich ako hlavné príznaky, ktoré pôsobia

³⁷ DRUCKER, P.F. 2007. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Butterworth-Heinemann, 2007. 40-41. s. ISBN 978-0-06-180979-8.

ako veľmi spoľahlivé indikátory zmien. Ďalšie tri inovačné zdroje opisuje ako zdroje exogénneho charakteru, ktorým sa pripisuje vznik vplyvom vonkajších podmienok. Jednotlivé inovačné zdroje a ich rozdelenie podľa ich povahy sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 Zdroje inovácií z interného a externého prostredia podniku

	Povaha inovačných zdrojov	Inovačné zdroje
1.	<u>Endogénny charakter</u>	Neočakávané udalosti ako napríklad neočakávaný úspech, či neočakávaný neúspech alebo neočakávaná vonkajšia udalosť.
2.		Nesúlad medzi realitou v skutočnosti a medzi tým, aká by mala byť.
3.		Inovácia na základe procesnej potreby zmeny v trhovej a odvetvovej štruktúre.
4.		Zmeny štruktúry odvetvia, alebo trhovej štruktúry.
5.	<u>Exogénny charakter</u>	Demografické faktory.
6.		Zmeny vo vnímaní, nálade či význame.
7.		Nové poznatky vedeckého a nevedeckého charakteru.

Zdroj: vlastné spracovanie

Zdrojom inovácií sa venuje množstvo autorov z rôznych pohľadov, na základe čoho bol za ďalší a najmodernejší zdroj inovácií z externých radov identifikovaný crowdsourcing. Pod týmto pojmom sa označuje ako otvorená inovácia.³⁸ Crowdsourcing predstavuje prístup, ktorý vo veľkej miere užíva znalosti a nápady zákazníkov, dodávateľov alebo iných zdrojov z externého prostredia firmy. Z ekonomického hľadiska ju môžeme definovať ako: „prúd interných a externých vedomostí, ktorý nám umožní urýchliť vznik interných inovácií, a rozšíriť trhy pre externé použitie inovácií.“³⁹

Za najmodernejší zdroj inovácií z externých radov považujeme *crowdsourcing*, ktorý je označovaný ako otvorená inovácia, pretože obsahuje metodiky, ktoré sú určené pre

³⁸ ISMAN, M. 2015. *Effectiveness and efficiency: Tapping New Sources of Innovation and Ideas Through Crowdsourcing*. [online] 8 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: http://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/Effectiveness-of-Crowdsourcing_VP.pdf. ISBN 9-78331-914882-3.

³⁹ CHESBROUGH, H. – WEST, J. 2015. *Open innovation: Researching a New Paradigm*. [online] 27 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: <http://www.emotools.es/static/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>. ISBN 978-0-19-968246-1.

širšie spektrum vzdelaných ľudí.⁴⁰ Otvorená inovácia predstavuje prístup, ktorý vo veľkej miere užíva znalosti a nápady zákazníkov, dodávateľov alebo iných zdrojov z externého prostredia firmy. Z ekonomického hľadiska ju môžeme definovať ako: „*prúd interných a externých vedomostí, ktorý nám umožní urýchliť vznik interných inovácií, a rozšíriť trhy pre externé použitie inovácií.*“⁴¹

1.1.2 Inovácie a ich vplyv na konkurenčnú výhodu podniku

Konkurenčná výhoda môže plynúť z veľkosti podniku, z vlastníctva určitého majetku, v praxi sa čoraz častejšie uplatňuje model, ktorý favorizuje podniky, ktoré dokážu zmobilizovať svoje znalosti, technologické vedomosti a skúsenosti a vytvoriť niečo nového v ponuke svojich produktov alebo služieb, prípadne v spôsobe, ako tieto produkty, služby dodávajú. Nové produkty pomáhajú udržať trhovú podiel a zvyšujú ziskovosť na daných trhoch. V prípade rastu predaja produktov nejde iba o schopnosť ponúknuť nižšiu cenu, ale tiež o necenové faktory, ako je dizajn, kvalita alebo možnosť prispôbenia produktu potrebám zákazníka.

Schopnosť vývoja nových produktov je dôležitá súčasne preto, že prostredie sa neustále mení. Konkurenti môžu uviesť na trh nové produkty, ktoré predstavujú závažnú hrozbu pre existujúcu pozíciu podniku na trhu. Podnik musí mať kapacitu odpovedajúcu produktovej inovácii. Za hlavný prejav inovácie na trhu sú často považované práve nové produkty, ale rovnako dôležitú strategickú rolu má aj inovácia procesov. Významným zdrojom výhody môže byť často schopnosť urobiť niečo, čo nikto iný nevie, alebo to urobiť lepším spôsobom ako konkurencia. Inovácie sú dnes označované teóriou za hlavný nástroj konkurenčnej schopnosti podnikov.

Podľa viacerých autorov existuje v modernej kapitalistickej ekonomike symbióza medzi inováciou, konkurenciou a podnikaním.⁴² Obdobne aj schopnosť ponúkať lepšie služby - rýchlejšie, lacnejšie, vyššej kvality - sa už dlho považuje za zdroj konkurenčnej výhody. „*Skúsenosti posledného desaťročia však dokazujú, že produktivita v službách má*

⁴⁰ ISMAN, M. 2015. *Effectiveness and efficiency: Tapping New Sources of Innovation and Ideas Through Crowdsourcing*. [online] 2 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: http://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/Effectiveness-of-Crowdsourcing_VP.pdf. ISBN 9-78331-914882-3.

⁴¹ CHESBROUGH, H. – WEST, J. 2015. *Open innovation: Researching a New Paradigm*. [online] 27 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: <http://www.emotools.es/static/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>. ISBN 978-0-19-968246-1.

⁴² METKALFE, J.S. 2005. *Innovation, competition and enterprise: foundation for economic evolution in learning economies*. [online] 54 s. Manchester: University of Manchester, Discussion Paper 71, Elektronická publikácia. [cit. 2013.5.25] Dostupné na internete: www-cbr.com.ac.uk. ISBN 0-902810-08-1.

rastúcu tendenciu, servisné činnosti sú inovované a vytvárajú pracovné miesta vyžadujúce a zároveň rozvíjajúce špeciálne, kvalifikované zručnosti a schopnosti personálu. Obchod so službami narastá, je vystavovaný silnejúcej konkurencii, čo spôsobuje zvýšený tlak na výkony producentov.“⁴³

Výhody, ktoré plynú z týchto inovačných krokov, sa postupne vytrácajú s tým, ako dochádza k napodobňovaniu pôvodných originálnych krokov ostatnými účastníkmi na trhu. Pokiaľ nie je organizácia schopná vstúpiť do ďalších inovácií, riskuje, že zostane pozadu. Iniciatívu prevezmú iní, ktorí sú schopní ponúknuť nové produkty alebo služby, alebo použijú pri svojom podnikaní nové operačné postupy či obchodné modely.

„Inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľov. Prostriedkom, pomocou ktorého sú zmeny využívané ako príležitosti pre podnikanie v odlišnej oblasti alebo pre poskytovanie odlišných služieb. Podnikatelia musia cieľavedome hľadať zdroje inovácií, to znamená zmeny a ich symptómy, ktoré sú signálom príležitostí k úspešným inováciám.“⁴⁴

Ako sme už viac krát spomenuli, inovácie zohrávajú kľúčovú úlohu dosahovaní podnikateľskej excelentnosti. Inovácia má dnes širší význam než ako len výsledok vedecko-technického rozvoja. Sú vo svojej podstate javom viac sociálnym ako technickým a základnou úlohou dnešného manažmentu je zabezpečenie potrebnej úrovne konkurencieschopnosti, čo si v súčasnom dynamickom prostredí vyžaduje preniesť ťažisko pozornosti od produktivity a nákladov ku kvalite a inováciám. Rast a udržanie konkurencieschopnosti sa stáva teda najdôležitejšou úlohou podnikov, pretože konkurencieschopnosť je na všetkých úrovniach vnímaná ako hlavná podmienka prosperity.

Vo všeobecnosti sa pod konkurencieschopnosťou chápe schopnosť podnikov, odvetví, či regiónov generovať vysokú hladinu príjmov. V súvislosti s inováciou tak predstavuje nový spôsob využívania už existujúcich zdrojov podniku na získanie nových podnikateľských príležitostí, respektíve k hľadaniu nových možností zvyšovania príjmov z podnikateľských aktivít. Inovácie tak predstavujú potenciál k znižovaniu nákladov a zvyšovaniu produktivity na strane podnikov ako aj nové a praktické zdroje výrobkov a služieb pre zákazníkov. Ekonomický prínos hnaný inováciami sa stáva dôležitým činiteľom rastu vo vyspelých ekonomikách. K rastu produktivity teda zreteľne prispievajú inovácie, na základe čoho ich možno vnímať ako význačný determinant

⁴³ KUBIČKOVÁ, V. – BENEŠOVÁ, D. 2007. *Inovácie v službách*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2007. 35 s. ISBN 978-80-225-2365-3.

⁴⁴ DRUCKER, P.F. 1993. *Inovace a podnikavost – praxe a principy*. Praha: Management Press. 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

konkurencieschopnosti a dlhodobého hľadiska sa konkurencieschopnosť odvíja hlavne od úrovne inovácií. Ako uvádzajú viacerí autori, na základe týchto skutočností môžeme povedať, že inovácie sú procesom neustálych zmien, a teda aj zdrojom konkurenčnej výhody.⁴⁵

Slovo konkurencieschopnosť má základ v slove konkurenčný. V literatúre uvádzané „súťaživý“. Význam slova konkurencieschopnosť predstavuje teda schopnosť subjektu súťažiť, resp. konkurovať na trhu. Pitra⁴⁶ chápe konkurencieschopnosť ako vlastnosť, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi. Jej hodnotenie tak súvisí s charakterom i podmienkami súťaže a tak zvíťazí ten subjekt, ktorý vie v súťaži vhodne uplatniť svoju konkurenčnú výhodu a získať tak prevahu nad svojimi súpermi. Byť konkurencieschopný je pre podnik vytvárať budúce konkurenčné výhody rýchlejšie ako jej súper stihne odkopírovať jej terajšie konkurenčné výhody. Porter sa zas prikláňa k manažérskeму definovaniu konkurencieschopnosti, a teda chápe ju ako schopnosť podniku využiť príležitosť na trhu k získaniu pozície, v ktorej sa môže brániť a i využívať svoje zdroje na ďalší rast. V súvislosti s týmto, externé prostredie chápe ako hlavný determinant schopnosti podniku konkurovať. Podľa Šrédla je konkurencieschopnosť predovšetkým optimálne využitie zdrojov. Či už sa jedná o zdroje ľudské alebo kapitálové, znamená to teda, že podstatná časť rozdielu v konkurencieschopnosti ekonomík spočíva v samotných podnikoch. Kľúčom sú skôr inovácie v oblasti organizácie, vedenia a motivácie zamestnancov. Pri voľbe podnikateľskej orientácie sa podniky snažia zamerať na hlavné aspekty konkurenčných výhod medzi ktoré patrí:

- konkurencieschopnosť ponúkaných produktov,
- konkurencieschopnosť podniku na daných trhoch a v danom obore,
- konkurencieschopnosť oboru ako zdroja pre zhodnotenie kapitálových vkladov.

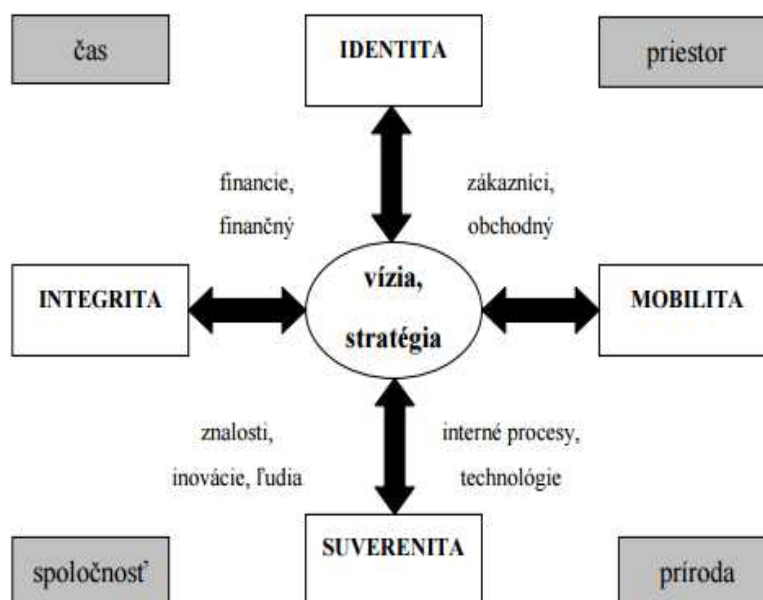
Význam konkurencieschopnosti tkvie najmä v schopnosti prinášať zisk pre podniky, konkurencieschopné musia byť aj národy respektíve odvetvia, preto poznáme konkurencieschopnosť podnikovú, národnú i odvetvovú. Nový pohľad na konkurencieschopnosť poskytuje Mikoláš. Poukazuje, že tradične je konkurencieschopnosť podnikov posudzovaná na základe štyroch atribútov. Ľudského,

⁴⁵ JÁČ, I. – RYDVALDOVÁ, P. – ŽIŽKA, M. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

⁴⁶ PITRA, Z. 1997. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing. 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4.

finančného, technologického a obchodného potenciálu podniku. Mikoláš⁴⁷ v tejto súvislosti hovorí, že je utváraná najmenej ďalšími štyrmi dimenziami, ktoré zobrazuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 1 *Dimenzie konkurencieschopnosti*



Zdroj: spracované podľa Mikoláš, M.⁴⁸

Mikoláš definuje identitu ako vlastnú osobitosť podniku, ktorá ho reálne vymedzuje vo vzťahu k externému prostrediu, zatiaľ čo integrita je v súdržnosť podniku. Je daná identifikáciou zamestnancov s podnikom ako celkom. Mobilitu chápe zas ako schopnosť podniku reagovať na zmenu v internom a externom prostredí a suverenita určuje, nakoľko podnik môže realizovať rozhodnutia o svojom budúcom vývoji. Mikoláš zdôrazňuje, že tieto štyri dimenzie, najmä však identita podniku, majú výrazný vplyv na konkurenčný potenciál podniku. Tvrdí, že pri hodnotení konkurencieschopnosti nestačia iba finančné ukazovatele alebo hodnotenie dosahovania marketingovej stratégie, ale je nutné i zohľadniť ďalšie faktory ako podnikovú kultúru, vzťahy k zamestnancom, chovanie podniku navonok, imidž podniku a pod.

⁴⁷ MIKOLÁŠ, M. 2005. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2005. 6 s. ISBN 80-247-1277-6.

⁴⁸ Upravené podľa: MIKOLÁŠ, M. 2005. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2005. 19 s. ISBN 80-247-1277-6.

Ak chcú podniky konkurenčnú výhodu nie len získať, ale si ju aj udržať, musia sa vydať cestou zdokonaľovania a inovácií. Inovácia musí byť podporená investíciami do výskumu, fyzického kapitálu a ľudských zdrojov. Porter hovorí, že prosperita národa závisí od schopnosti vytvorenia podnikateľského prostredia tak, aby bolo možné efektívne využívanie všetkých vstupov.⁴⁹

Borovský v tejto súvislosti hovorí o konkurencieschopnosti krajiny, ktorá sa posudzuje z pohľadu tvorby verejnej mienky, podporných stanovísk k podnikaniu, postavenia v politickej alebo spoločenskej akceptácii.⁵⁰ Konkurencieschopnosť krajiny tak znamená najmä medzinárodnú politickú akceptáciu a v neposlednom rade i podporu pre obchod a investície. Keďže podniky hrajú hlavnú úlohu v procese tvorby konkurenčnej výhody, správanie sa podnikov musí teda byť neoddeliteľnou súčasťou stratégie národnej konkurencieschopnosti. V tomto procese teda nie je možné oddeliť rast konkurencieschopnosti makroprostredia od mikroprostredia. Tieto spolu tvoria synergiu, ktorá dodáva vysokú pridanú hodnotu celému obyvateľstvu. Národná stratégia konkurencieschopnosti by mala byť založená na dynamickom raste prostredníctvom manažmentu a inovácií. V súčasnosti sú najprosperujúcejšie odvetvia, v ktorých konkurenčná výhoda tkvie v kvalite produktov, prudkého rozvoja výskumu a vývoja ako aj kvalite služieb a vnútornej schopnosti toto využiť a pretaviť do fungovania podnikov.

Ak podstata stratégie spočíva vo vytvorení zajtrajšej konkurenčnej výhody, potom je potrebné vytvoriť infraštruktúru, ktorá podporuje podnikové vzdelávanie, tvorbu a rozširovanie znalostí, z ktorých vyplývajú inovácie. Podniky tak musia inovovať aby prežili a úspešný podnik musí správne vytvárať, riadiť a implementovať inovačné zmeny, pretože to, čo odlišuje úspešných podnikových inovátorov od konkurentov je ich schopnosť vytvárať mechanizmy podporujúce neustále inovačné zmeny.

1.1.3 Podstata a riadenie inovačného procesu v podnikoch a vymedzenie modelov a etáp inovačného procesu

Inovačným procesom nazývame postupné realizovanie inovačných zmien, možno ho chápať ako „vývoj nového produktu od získania invencie až po zavedenie produktov na trh. Jedná sa vlastne o prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien. Výsledkom

⁴⁹ SENDECKÁ, I. 2005. *Konkurenčná výhoda krajiny*. Diplomová práca. Fakulta managementu. 2005.

⁵⁰ BOROVSÝ, J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava. Eurounion. 2005. 15 s. ISBN 80-88984-66-1.

*inovačného procesu je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena.*⁵¹ Úlohou inovačných procesov je cieľavedomé ovplyvňovanie reprodukcie všetkého podnikania v súlade s rastúcimi potrebami a požiadavkami zákazníka a trhu ako celku. Inovačný proces je procesom tvorby a šírenia inovácií.

Inovačný proces nie je náhodný. Je radený konkrétnym projektom alebo programom prepojeným po vertikále a horizontále realizačnej sféry. Inovačné procesy vyžadujú:⁵²

- komplexný systémový prístup od zdroja inovácie až po realizáciu v praxi,
- všestranné väzby na potreby a vzťahy, ktoré vyvolávajú,
- vyhodnotenie ich efektov.

Inovačný proces zachytáva dve stránky rozvoja:

- extenzívnu stránku, ktorá predstavuje rozširovanie alebo ústup inovácie vo sfére výroby a využitia v priebehu jej životného cyklu, čím umožňuje predvídať rozvoj výroby a zastarávanie inovácií,
- intenzívnu stránku, ktorá predstavuje striedanie inovácií v danom výrobnom odbore a umožňuje tak predvídať potrebu vzniku ďalšej inovácie a tým včas určiť termíny začiatku výskumu a vývoja.

Všeobecne teda možno inovačný proces podniku rozdeliť do troch základných etáp, ktoré sa ďalej môžu členiť na niekoľko fáz obsahujúcich konkrétne činnosti.

- Tvorba invencie
 - Fáza generovania ideí obsahuje:
 - poznatky základného a aplikovaného výskumu,
 - poznatky z marketingových analýz prieskumu trhu, konkurencie, vedecko-technického rozvoja,
 - podnety z výrobného procesu,
 - poznatky z ďalších zdrojov.
 - Fáza prieskumu obsahuje:
 - teoretický výskum,
 - prognózovanie inovácií,
 - tvorba variantov koncepcie inovácií
 - Fáza podnikateľskej analýzy obsahuje:
 - analýza variantov koncepcie z hľadiska podnikateľských zámerov,

⁵¹ SABADKA, D. – LEŠKOVÁ, A. 2002. Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. In *Transfer inovácií* 5/2002. SJF, TU v Košiciach. 2002. 49-51 s. ISBN 80-7099-952-7.

⁵² ČIMO, J. – MARIÁŠ, A. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS. 2006. 54 s. ISBN 80-969555-7-8.

- výber optimálneho variantu koncepcie inovácie.

➤ Tvorba inovácie

- Fáza prípravy inovačného programu obsahuje:
 - výber inovačných úloh,
 - zostavenie inovačného programu.
- Fáza výskumu a vývoja obsahuje:
 - teoretický a experimentálny výskum,
 - vypracovanie projektu prototypu,
 - konštrukčná príprava,
 - technologická a materiálová príprava,
 - výroba a skúšky,
 - spracovanie dokumentácie pre overovaciu sériu.
- Fáza výroby obsahuje:
 - prevzatie technicko-organizačného projektu,
 - zavedenie výroby,
 - riadenie osvojenej výroby.

➤ Difúzia, alebo prenikanie inovácie

- Fáza komercializácie
 - predaj, expedícia, zabezpečenie pohotového povýrobného servisu u zákazníka,
 - propagácia,
 - aktívne licenčné obchody.
- Fáza využitia zahŕňa:
 - využívanie hmotných realizačných výstupov, ich udržiavanie a zdokonaľovanie,
 - likvidácia zastaranej výroby,
 - hodnotenie realizácie inovačných akcií.⁵³

Uvedené etapy, činnosti a fázy vyjadrujú komplexný pohľad, čo sa spravidla realizuje iba pri veľkých inovačných zmenách, naopak pri čiastkových je proces redukovaný iba na nevyhnutné etapy, fázy činnosti pre zabezpečenie danej inovácie.

Každý inovačný proces nemusí byť úspešný. Preto účinok realizácie inovačného procesu možno hodnotiť až v časovo vzdialenejšom období. Inovačný proces je veľmi

⁵³ SABADKA, D. – LEŠKOVÁ, A. 2002. Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. In *Transfer inovácií* 5/2002. SJF, TU v Košiciach. 49-51 s. ISBN 80-7099-952-7.

nákladný a zahŕňa podstatnú časť využiteľných zdrojov podniku, je dôležité, ak chce podnik prežiť v silne konkurenčnom prostredí, aby sa vynaložené prostriedky a zdroje podniku vrátili. V skutočnosti však takmer 35% inovácií, buď nie je dokončených pred vstupom nového produktu na trh, alebo sa nový produkt nestretnie s úspechom. Častou príčinou týchto rozhodnutí sú chybné rozhodnutia už v prvých fázach inovačného procesu. Inovácie v sebe nesú aj riziká, ktorých naplnenie môže viesť k pádu až zániku podniku, medzi tieto riziká patria:

- technologické zmeny znehodnocujúce minulé investície alebo znalosti,
- neschopnosť zachytiť žiadané zmeny produktu, či marketing z dôvodu prílišnej pozornosti venovanej nákladom,
- neistota dopytu,
- trh nie je dostatočne zrelý na akceptovanie výrobku,
- zmeny cien, resp. zmeny nákladov,
- makroekonomické a politické prostredie (dane, inflácia a iné),
- nesprávny odhad reakcie konkurencie na nový výrobok,
- nedostatočný potenciál na ďalšie zlepšovanie výrobku,
- nový výrobok nie je kompatibilný s firmou (image, distribúcia),
- nové legislatívne obmedzenia,
- nezabezpečenie servisu a iných služieb pre výrobok,
- nákladová inflácia, ktorá zužuje schopnosť firmy zachovať dostatočnú cenovú odlišnosť, aby kompenzovala povesť konkurenčnej značky alebo iné prístupy k diferenciácii.⁵⁴

Výsledkom inovačného procesu je teda inovácia ako realizovaná, využívaná a pozitívna zmena. Úlohou inovačných procesov je cieľavedomé ovplyvňovanie reprodukcie podnikania v súvislosti s rastúcimi potrebami zákazníka a trhu ako celku. Inovačný proces je procesom tvorby a šírenia inovácií a v podnikateľských činnostiach ho chápeme ako realizáciu jednotlivých inovácií alebo ich súborov. Tie zas zabezpečujú kvantitatívnu a kvalitatívnu zmenu v produktoch, procesoch ako aj v štruktúre výrobnotechnickej bázy so všetkými ekonomickými aj spoločenskými súvislosťami. Inovačné procesy zasahujú hlboko do výrobnotechnickej štruktúry podnikateľskej sféry, a tým aj do procesu jej reprodukcie. V širšom význame sú inovačnými procesmi aj veľké programy a projekty ekonomického rozvoja, ako aj vedecko-výskumná činnosť, ktorá zasahuje celý

⁵⁴ MAREŠ, A. 2003. Riziká prvenstva zavádzania inovovaných produktov na trh. In *Transfer inovácií 6/2003*. SJF, TU v Košiciach. 198-199 s. ISBN 80-8075-075.

podnikateľský proces a v ňom i reprodukčný proces. V praxi sú hlavným miestom inovačných procesov firmy, kde sa inovácie realizujú v produktoch, technológiách postupoch a aj iných činnostiach.“⁵⁵

Proces navrhovania inovačného procesu sa začína v reálnom v prostredí, kde sa učíme z dlhodobých faktorov, ktoré vznikajú v daných situáciách. Potom sa snažíme pochopiť reálne prostredie tým, že si vytvoríme abstrakcie a koncepčné modely na preformulovanie problému novým spôsobom. Potom preskúmame nové koncepty v podmienkach abstrakcie a po ich overení ich aplikujeme do reálneho sveta. Takto vybudovaný inovačný proces mení počas jeho používania iba svoje podstatné základy. Pri budovaní inovačného procesu je potrebné a sa zamyslieť, aké spotrebiteľské preferencie chceme daným procesom uspokojiť. Výsledkom tohto procesu je inovatívny výrobok, ktorý môže byť určený len pre testovaciu časť trhu. Cieľom je len otestovať daný výrobok alebo proces a získať spätnú väzbu. Na základe toho sa inovačný proces môže meniť a tak sa predíde prípadným stratám. Poslednou fázou inovačného procesu je komercializácia, ktorá vyžaduje prístup k výrobným zariadeniam, trhu a logistike. Výsledkom inovačného procesu resp. jeho cieľom je získať lojalitu u zákazníkov. Lojalita u zákazníkov nám zabezpečí peňažný tok, prostredníctvom ktorého môžeme financovať ďalšie inovačné procesy.

Poznáme rôzne modely, ktoré charakterizujú a popisujú inovačný proces. Za základný model sa považuje klasický **lineárny model** inovačného procesu, ktorého podstata spočíva v tom, že na výskumnú časť na základe jednostranného získavania vedomostí nadväzuje ďalšia výskumná časť, ktorá je v podobe trhového alebo výrobného zhodnotenia inovácie. Tento typ inovačného procesu sa skladá z chronologicky usporiadaných fáz a prebieha podľa schémy výskum - vývoj - výroba - použitie. V praxi to znamená proces postupnej realizácie a uzavretia jeho jednotlivých častí, ktoré zodpovedajú jednotlivým podnikovým útvarom, až kým výrobok nie je odovzdaný výrobnému úseku a marketingovému oddeleniu. To následne zabezpečuje jeho uvedenie na trh a potom aj konečný predaj. S lineárnym modelom je možné sa stretnúť v odboroch, ktoré sú náročné na invencie, ako automobilový a farmaceutický priemysel. Ďalším modelom inovačného procesu je **reťazovitý model**. Vznikol na základe pokusov zostrojiť model umožňujúci vysvetliť postupy, prostredníctvom ktorých vznikajú inovácie vo firmách, či vysvetliť, ako dianie mimo firmy ovplyvňuje proces. Odlišne pomenovaný model reťazového prepojenia

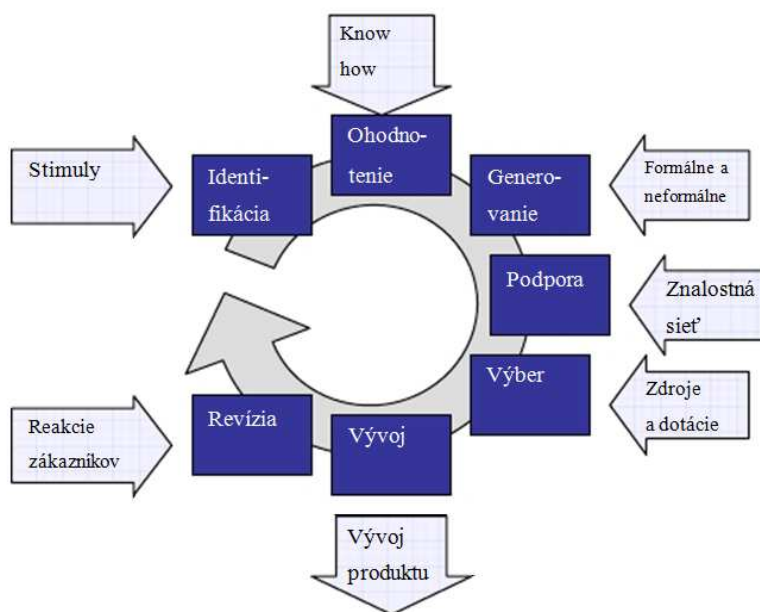
⁵⁵ ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2006. 57-58 s. ISBN 80-969555-7-8.

vysvetľuje inováciu ako vzájomnú pôsobnosť medzi trhovými príležitosťami a kapacitou firmy. Týmto modelom sa individuálne fázy inovačného procesu prekrývajú a každá funkcia obsahuje kvantum nadväzujúcich procesov, ktorých výstupy sú nejasné. Je spätná väzba medzi všetkými časťami procesu, čo umožní vrátiť sa k minulým fázam s cieľom zdolať ťažkosti vo vývoji. Dosiahnutý úspech alebo zlyhanie inovačného procesu sa určuje mierou, akou firmy udržiavajú efektívne väzby medzi jednotlivými fázami.⁵⁶

I keď sa často stretávame s vnímaním inovácie ako realizácie náhodného nápadu, vo väčšine prípadov je inovácia výsledkom cieľavedomého riadeného procesu. K inováciám taktiež dochádza v podnikovej sfére a nie len vo výskumno-vývojových organizáciách. Inovácie patria predovšetkým do podnikovej sféry, pretože tu existuje priestor pre maximálne zhodnotenie vložených zdrojov.

Proces inovácie sa začína identifikáciou príležitosti. Následne firma pristupuje k ohodnocovaniu potenciálu príležitosti a rozhodovaniu o jej prípadnom využití. Po identifikácii príležitosti a analýze jej efektov a rizík, nesmú inovátori zabúdať na podnikateľské riadenie inovácie. Najvhodnejším spôsobom pre riadenie inovačnej činnosti je riadiť ju ako samostatný projekt, nezávisle od ostatného diania v organizácii.⁵⁷

Obrázok 2 Proces riadenia inovácie



Zdroj: Rozwell, *Five myths about innovation in life science industries*

⁵⁶ DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. 2006. 46 s. ISBN 80-86847-18-7.

⁵⁷ DRUCKER, P.F. 1993. *Inovace a podnikavost – praxe a principy*. Praha: Management Press. 1993. 266 s. ISBN 80-7261-140-2.

Obsahom ďalších krokov je generovanie ideí a ich rozpracovanie. Po výbere a rozpracovaní námetu dochádza k alokácii zdrojov potrebných pre jeho realizáciu. Tu sa začína skutočný vývoj konceptu a prelínanie procesu inovácie s procesom vývoja produktu. Mnoho inovátorov sa snaží získať spätnú väzbu od zákazníkov už v tomto bode a na jej základe uskutočniť následnú revíziu. Čím lepšie organizácia rozumie inovačnému procesu, tým efektívnejšou sa stáva v realizácii inovácií, ktoré jej zabezpečia trvalo udržateľný rast. Významným pokrokom v disciplíne a praxi manažmentu je skutočnosť, že dnes zahŕňajú tiež podnikavosť a inovácie. Manažment a inovácie sú úzko previazané a musia ísť ruka v ruke. Akákoľvek existujúca organizácia rýchlo upadá ak neinovuje. Ale taktiež, akákoľvek nová organizácia nemôže byť úspešná bez manažmentu.⁵⁸

V procese inovačných zmien sú dôležité tak strategické rozhodnutia podnikov, ako i zapojenie mnohých typov inštitúcií. Okruh inštitúcií podieľajúcich sa na inováciách a ich prepojenia vytvárajú národný inovačný systém. Inovácie na národnej úrovni, prebiehajú v kontexte tohto systému. Ak trh neposkytuje dostatočné motívy pre inovačnú činnosť systému alebo jeho jednotlivých komponentov, inovačnej aktivity by sa mala ujať vláda či už formou daňových úľav, dotácií alebo použitím vlastnej kúpnej sily.⁵⁹

Kľúč k získaniu nenapodobiteľnej konkurenčnej výhody tkvie v inovačných zmenách, ktorých základom je vytváranie niečoho nového. Sú nositeľmi potenciálu získať pozornosť zákazníkov ich záujem a zabezpečiť podniku lepšie postavenie na trhu. Musíme sa teda naučiť ako dávať existujúcim podnikom schopnosť inovácií. Potrebujeme vytvoriť a nasledovať stratégiu, ktorá existujúcim podnikom umožní najprv identifikovať príležitosti k inováciám a následne v tejto inovačnej činnosti zaujať efektívne vedúce postavenie.⁶⁰

V súvislosti s riadením procesov inovácií, je dôležité venovať osobitnú pozornosť inkubátorom. V ekonomike sa osvedčili ako inštitút, ktorý zamedzuje zbytočnému neúspechu rodiacich sa firiem vo vysoko konkurenčnom prostredí. Ich elementárnou funkciou je vytvárať podnikateľské spojenie medzi novovznikajúcou inovačnou firmou a neskôr i vlastnou komercializáciou produkcie na trhu, a tak napomáhajú firmám prekonávať prvé roky ich existencie. Inkubátory sú známe o svete ako rôzne technologické, podnikateľské alebo vedecké centrá. V odbornej literatúre sa najčastejšie

⁵⁸ DRUCKER, P.F. 1989. New Realities in government and politics, in economics and business. In *Society and world view*. New York. Harper&Row. 1989. 276 s. ISSN 08-8730-61-79.

⁵⁹ HALL, P. 1994. *Innovation. Economics and Evolution*. New York. Harvester Wheatsheaf. 1994. 414 s. ISBN 07-4501-251-5.

⁶⁰ DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press. 1994. 211 s. ISBN: 80-7261-010-4.

stretávame s názvom vedecký park, resp. inovačné centrum ako pracovisko napomáhajúce účinnému priebehu inovačného procesu od výskumu až po prax. Vedecké parky sú väčšinou komplexy pavilónov a budov v prostredí parkovej úpravy so širokou infraštruktúrou. Na rozdiel od takýchto vedeckých parkov, inovačné centrá sú pracoviská, ktoré svoje aktivity sústreďujú k urýchľovaniu inovačného procesu, ako aj výchove nových podnikateľov, ktorí zakladajú inovačné podniky, poprípade inovačné centrá poskytujú i služby podnikom v oblasti transferu nových technológií a inovácií vôbec. V praxi sa inkubátory prejavujú v rozličných formách. Najčastejšie sú verejné a neziskové inkubátory, ktoré sú financované rôznymi neziskovými inštitúciami či vládou, ktorých prioritným záujmom je rozvoj regiónov. Nie menej dôležitými sú i akademické inkubátory, ktoré svojou činnosťou nadväzujú na vysokoškolský výskum. Inou formou sú súkromné inkubátory, ktoré zakladajú podnikatelia jednotlivo, z vlastných prostriedkov s cieľom účasti na inovačnom podnikaní. Celosvetové skúsenosti potvrdzujú efektívnosť inkubátorov vo funkcii nástroja podporujúceho malé a stredné podniky, ktoré slúžia potrebám zákazníka, vytvárajú nové pracovné miesta, povzbudzujú rozvoj technológií, napomáhajú ekonomickému rastu a komercializujú existujúcu vysokohodnotnú technológiu. Inkubátory môžu uplatniť svoju jedinečnú pôsobnosť najmä v prostredí, kde dochádza k štrukturálnym zmenám vo výrobe, či službách. Tam, kde sa objavujú potreby nových pracovných miest, potreby poskytovania konkrétnych podnikateľských konzultácií, vytvárania siete finančných zdrojov, umožňujú zabezpečovať blahobyt miest a obcí. V podmienkach slovenskej ekonomiky môžu napomôcť vo vytváraní nových pracovných miest s vysokou pridanou hodnotou, posilňovať konkurencieschopnosť Slovenska, rozvíjať skúsenosti v systéme slobodného podnikania, ako aj komercializovať dostupnú technológiu. Podľa odborníkov, podnikateľské inovovanie a zrod podnikateľských inkubátorov by mal inklinovať najmä do oblasti technologického podnikania. Jednou z marginálnych príčin ekonomického zaostávania slovenskej ekonomiky je veľmi nízka účinnosť výrobného systému, ktorá je spôsobená zastaranou úrovňou technológií. Úspešnosť je teda podmienená tvorbou kapitálových zdrojov, rýchlym technickým rozvojom ako aj širokou aplikáciou moderných technológií. Privatizačný proces bude vo výrobnej sfére úspešný iba vtedy, ak sa v našich výrobo-ekonomických jednotkách bude realizovať high-tech, progresívne technológie, ktoré budú zodpovedať svetovej úrovni. Jedným z hlavných procesov zabezpečujúcich moderné technológie v podnikateľskej sfére je ich transfer, ako proces uskutočňovania technických riešení, aplikovanie vedomostí, znalostí a skúseností z oblasti tvorby informačných zásob v oblasti praktického použitia

alebo prenos z jednej aplikačnej oblasti do inej. Ide teda o proces ovplyvňovania vedecko-technického potenciálu na jednej strane a sféry hospodárskeho podnikania na strane druhej.⁶¹

1.2 Základné vymedzenie podstaty riadenia inovačných zmien

Manažment zmien ako súčasť teórie manažmentu sa tvorila ako ucelená vedná disciplína už od 90. rokov minulého storočia, hoc manažment je prakticky už od 60. rokov manažmentom zmien. Manažment zmien sa dnes dostáva do stredu manažérskej práce a v podnikoch je na dennom poriadku skôr zmena ako stálosť. Rýchle zmeny technológie, rastúci tlak konkurenčného prostredia, či neustále meniace sa požiadavky zákazníkov, nútia podniky k zmenám aby boli schopné prežiť v danom trhovom prostredí. Zmena sa teda stáva súčasťou podnikov. Ak chcú podnikoví manažéri zvládnuť úspešne riadiť zmeny, musia tieto náhle a rýchle zmeny dobre ovládnuť. Preto podnik, ktorý chce prosperovať, musí zmeny vnímať ako normálny jav a vnútorne sa na ne i pripraviť. Zmeny by sa tak nemali vnímať ako nepríjemná súčasť podnikania a na to je dôležité vytvorenie takého prostredia v podniku, ktoré bude nielen priaznivo naklonené zmenám, ale bude ich schopné prijať, iniciovať a dobre implementovať.⁶²

Pre hlbšie skúmanie danej problematiky je nutné zadefinovanie pojmu podnik, ktorý sa zaviedol v ekonomickej teórii pre podnikateľský subjekt, ktorý vyhľadáva a využíva príležitosti na trhu. Günther Wöhe definuje podnik ako plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorej sa prepájajú a vytvárajú služby či produkty. Tento pojem chápe ako komplexný celok, ktorý je predmetom skúmania mnohých disciplín, teda má interdisciplinárny charakter.⁶³ Kombináciou výrobných faktorov zas podnik definuje Gutenberg. Hovorí, že týmito faktormi plánujú vlastníci získať svoje ciele ako povedzme maximalizáciu zisku, dosiahnutie hospodárskej moci alebo vylepšenie imidže.⁶⁴

V podmienkach Slovenskej republiky tento pojem upravuje a jasne definuje Obchodný zákonník ako súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria i práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na chod

⁶¹ DUPAL, A. – BARÁNEK, I. – FŮZYOVÁ, L. 1997. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm, 1997. 111-118 s. ISBN 80-225-0841-1.

⁶² SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 5 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

⁶³ FENDEKOVÁ, E. 2006. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava: Iura. 2006. 43 s. ISBN 808-078080-3.

⁶⁴ KASSAY, Š. 1999. *Korporačné a holdingové štruktúry*. Nové Zámky: Stratégia. 1999. 28 s. ISBN 80-967919-6-6.

podniku. Je to vymedzenie podniku ako predmetu právnych vzťahov. Ďalšou časťou definíciou v dostupnej literatúre, vychádzajúcej z praxe a praktických skúseností, je definícia, podľa ktorej je podnik právne a ekonomicky samostatná jednotka, ktorá je založená za účelom podnikania. Táto definícia súčasne obsahuje i hlavné znaky podniku, a to:

- zásada kombinácie výrobných faktorov vychádzajúci z toho, že v každom podniku sa obstarávajú, využívajú a kombinujú výrobné faktory t.j. práca, prístroje, zariadenia a suroviny,
- zásada hospodárnosti poukazujúca na snahu podniku čo najefektívnejšie zužitkovať tieto výrobné faktory a
- zásada finančnej rovnováhy prejavujúca sa v likvidite podniku.

Tieto hlavné zásady podniku dopĺňajú špecifické zásady, ktorými sú:

- zásada súkromného vlastníctva, ktoré je jedinečné, prioritné a nedotknuteľné,
- zásada autonómie, ktorá vychádza zo slobody a nezávislosti v podnikaní a
- zásada ziskovosti ako hlavnej motivácie podnikania a bezpodmienečnej podmienky pre udržanie a rozvíjanie podnikateľskej činnosti.⁶⁵

Práve princíp ziskovosti, ako hlavný motivátor, v dnešnom rýchlo meniacom sa svete núti podniky k zmenám, ak chcú prežiť. Zmena je dnes teda neoddeliteľnou súčasťou podnikov. Je preto potrebné ich dobre ovládnuť a úspešne riadiť, preto podnik, ktorý chce byť prosperujúci, musí zmeny chápať ako bežný jav a pripraviť sa na ne vytvorením vhodného prostredia v podniku, ktoré zmeny nie len prijme, ale bude ich schopné i podnietiť.

1.2.1 Definovanie podstaty manažmentu zmien a typologické vymedzenie zmien

„Všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok. V búrlivých časoch manažéri nemôžu

⁶⁵ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint. 2006. 23-24. s. ISBN 978-80-89085-88-0.

*predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene; k zmene ako príležitosti a k zmene ako hrozbe“.*⁶⁶

Schopnosť podnikov riadiť zmeny, podľa autorov zaoberajúcich sa danou problematikou, je kľúčom k ich výkonnosti. Podniky, ktoré excelujú v riadení procesov zmeny, tak získavajú konkurenčnú výhodu, dokážu rýchlejšie využiť príležitosti na trhu a neustále zlepšovať svoju efektivitu. Inovujú, nakupujú, znižujú náklady, implementujú nové produkty, služby a technológie, jednoduchšie sa vyrovnávajú so zmenami ako ich konkurencia. Schopnosť riadiť zmeny je teda schopnosť podniku plánovať, navrhnúť a efektívne implementovať rôzne druhy zmien. Efektom úspešného riadenia zmien má byť pozitívny dopad týchto zmien na výsledky podniku. Predpokladom na to je schopnosť manažérov dobre ovládať techniky spojené s plánovaním a implementáciou zmien, hlavne pre očakávanú rezistenciu, ktorú zmeny zákonite prinášajú. Kľúčovou úlohou sa teda stáva otázka nastavenia a manažovania očakávaní účastníkov zmeny od akcionárov cez manažment, zamestnancov až po zákazníkov. Zamestnanci by mali byť pravidelne vedení a vzdelávaní k tomu, ako sa na zmeny adaptovať, ako si v nich nájsť pre seba výhodu, ako si nájsť aktívnu úlohu v realizovaných zmenách a podporiť tak efekt uskutočňovaných zmien.

Odborná literatúra často uvádza tri charakteristiky opisujúce zmenu, ktorá nastáva v podniku a je možné ich použiť na rozlíšenie malých a zásadných zmien. Prvou je hĺbka zmeny, ktorá vyjadruje posun nastavajúci v hodnotovom a názorovom systéme členov podniku, ako aj v tom ako je samotný podnik ustanovený. Malé zmeny predstavujú variácie, ktoré neohrozujú hlavné princípy podniku a naopak veľké zmeny znamenajú posuny v základných hodnotách. Druhou charakteristikou je rozšírenosť zmeny, ktorá vyjadruje jej rozsah, respektíve pôsobnosť a poslednou charakteristikou je zložitosť zmeny, ktorá sa zvyčajne vzťahuje na veľkosť podniku, pretože veľké podniky si svojím zložitým organizačným usporiadaním vyžadujú často krát zložitejšie zmeny a malé podniky naopak. Hĺbka, zložitosť a rozšírenosť zmeny sa niekedy označujú spoločným pojmom veľkosť zmeny. Teoreticky sa môže v organizáciách meniť všetko a výber konkrétnej oblasti zmeny závisí od diagnostiky organizácie, pričom môžu byť vybrané oblasti ako ciele a stratégie, kultúra, technológia, úlohy, formálna organizačná štruktúra,

⁶⁶ DRUCKER, P. F. 1992. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press. 1992. 25 s. ISBN 3-486-23369-6.

spôsob odmeňovania, alebo pracovníci. Zmeny v jednej z týchto oblastí môžu byť izolované alebo vyvolať zmeny aj v iných oblastiach.⁶⁷

V súvislosti so zmenami sme uviedli, že je prechodom medzi dvoma stavmi podniku, teda medzi pôvodným stavom a novým stavom. To predpokladá prechod z nižšej na vyššiu úroveň a v takomto prípade je zmena posunom alebo skokom. Takáto zmena predpovedá lineárny posun a je teda lineárnou zmenou. Na opačnej strane existujú aj zmeny, pri ktorých je dosiahnutie konečného stavu návratom k pôvodnému stavu. Tieto zmeny sa nazývajú zmenami cyklickými. V ďalšom texte sa však budeme venovať len lineárnym zmenám. Existuje veľké množstvo rôznych typologických delení zmien.

Jirásek rozlišuje:⁶⁸

- inkrementálnu zmenu ako postupné zlepšovanie,
- tranzitnú zmenu, chápanú ako skok na vyššiu úroveň,
- transformačnú zmenu ako nepretržité zdokonaľovanie.

Wilson rozdeľuje zmeny na operačné a strategické v súvislosti s existujúcim stavom - status quo. Operačná znamená obnovenie pôvodnej úrovne, rozšírená reprodukcia ako rast tých istých produktov, evolučný prechod ako strategická zmena spočívajúca v čiastkových zmenách v rámci existujúcich parametrov organizácie a revolučná transformácia chápaná ako úplná premena existujúcich parametrov na strategickej úrovni. V zásade však, bez pohľadu na konkrétny obsah zmien alebo objektov, existujú dva základné typy zmien:

- Inkrementálna zmena – vyskytujúca sa zmena množstva situácií zachovávajúcich súvislosť medzi starým stavom a novým stavom. Skladá sa zo súvislého procesu miernych a vzájomne prepojených krokov, z ktorých ani jeden nevyniká nad ostatnými. Spolu tak smerujú do dostatočného prispôsobenia sa jestvujúcim podmienkam alebo úpravám stratégie. To umožňuje podniku ďalej prosperovať. Z pohľadu jednotlivých krokov sa kultúra organizácie nemení, ale pri pohľade na podnik, ktorý prechádza inkrementálnymi zmenami sú jasne viditeľné veľké rozdiely medzi starým a novým stavom. Dôvod na takúto zmenu býva často spokojnosť s dosiahnutými výsledkami a súčasné uvedomenie si meniaceho sa prostredia a časovo nie je tento proces inkrementálnych zmien vymedzený a trvá dovtedy, pokiaľ funguje podnik.

⁶⁷ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 11-16 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

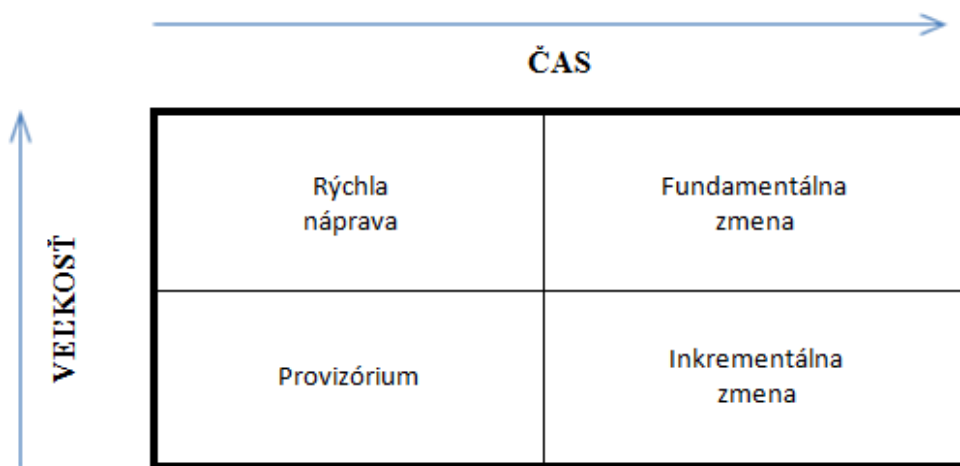
⁶⁸ JIRÁSEK, J. 1993. *Transformační řízení*. Praha: Grada. 1993. 58 s. ISBN 80-85623-71-4.

- Fundamentálna zmena – má významný, rozsiahly a dramatický vplyv na podnik s viditeľnými internými aj externými rozdielmi už v krátkom časovom intervale. Je nevyhnutá vtedy, ak sa v podniku prehĺbi vážna kríza alebo sa podstatne mení jeho poslanie či stratégia. Zasahuje tak do všetkých prvkov a vzťahov v podniku tak, že po jej uskutočnení vzniká nový podnik a nemôže sa udiat' bez výrazných zásahov do podnikovej kultúry.⁶⁹

Uvedené charakteristiky zmeny, no najmä hĺbka, zložitosť a rozšírenosť zmeny možno využiť na rozlíšenie medzi inkrementálnymi zmenami a fundamentálnymi zmenami. Posun od povrchných, jednoduchých a pomalých zmien k hlbokým, zložitým a rýchlym zmenám je aj posunom od operatívnych - inkrementálnych, k strategickým - fundamentálnym zmenám. V tomto posune sa podnik nachádza v rôznych stavoch dočasnej rovnováhy. Takto vytvorený model dočasnej rovnováhy vystihuje zmenu ako striedanie medzi dlhšími, stabilnými obdobiami inkrementálnych zmien a krátkymi obdobiami fundamentálnych zmien. Oba typy zmien sú zmenami, ktoré zasahujú podnik komplexne, avšak rozdiel je v evolučnom alebo revolučnom prístupe. Medzi nimi možno ešte nájsť také druhy zmien, ktoré sa v organizácii zameriavajú len na určitý aspekt (napr. organizačnú štruktúru alebo systém odmeňovania). Najprv je to snaha docieľiť rýchlu nápravu už existujúceho nevyhovujúceho stavu cez ovplyvňovanie iných podnikových súvislostí. Inou možnosťou je prijatie opatrenia nazývaného provizórium, čo znamená uskutočňovanie malých, navzájom nepríbuzných a izolovaných zmien. Provizória sú teda prijímané v nádeji, že načas odstránia dôsledok nepriaznivého javu a umožnia tak získať čas pre odstránenie príčin problému.

⁶⁹ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 16-18 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

Obrázok 3 Vzťah medzi inkrementálnou zmenou, fundamentálnou zmenou, rýchlou nápravou a provizóriom



Zdroj: vlastné spracovanie

Zmena je, ako sme už viac krát uviedli, prechod od jedného stavu k druhému, novému stavu. Nižšie uvádzame niekoľko typov zmien, ktoré v podniku môžu nastať.

- Zmena v technológii – mení sa filozofia, hodnoty, spôsoby práce. Menia sa požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov.
- Zmeny spotrebiteľských preferencií a trhov – spotrebitelia sa stávajú stále náročnejší, čo mení požiadavky na prispôsobenie sa trhu ich preferenciám.
- Zmeny v organizačnej štruktúre – objavujú sa nové organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov.
- Zmeny v podnikateľskom prostredí – vyžadujú si kvalitnú situačnú analýzu a reagovanie na nové podnety vznikajúce v ňom.
- Zmeny v procedúrach a postupoch – vyžadujú si dôkladnú komunikáciu a informovanosť všetkých hierarchických stupňov v organizácii.
- Zmeny u jednotlivcov – zamestnanci musia meniť svoje návyky, postoje, zručnosti a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia.⁷⁰

⁷⁰ BABIČ, M. 2011. Innovation management in manufacturing company. In *Theory of management 4: the selected problems for the development support of management knowledge base*. Žilina: EDIS. 2011. 78-82 s. ISBN 978-80-554-0420-2.

1.2.2 Prístup podnikov k zmenám ako projektu

Zmeny v podniku a ich riadenie je nutné vnímať ako projekt, kde je nevyhnutné dodržiavať nasledujúci postup, ktorý zahŕňa nasledovné kroky:

- Definovanie cieľa.
- Určenie osôb, ich roly a zodpovednosť, tzv. agentov zmien.
- Stanovenie formy a rozsah komunikácie zmeny.
- Vypracovanie časového harmonogramu.

Projektový manažment sa teda chápe ako nutný článok fungujúceho podniku. Je možné ho využiť veľmi efektívne nielen pri organizačných, investičných a výskumných a projektoch, ale aj pri budovaní podnikovej stratégie, ktorá určuje základné smerovanie, ktorým sa podnik bude uberať, preto ovplyvňuje investičné, výskumné, i organizačné rozhodnutia.⁷¹ Jedinečnou zložkou pri tvorbe projektov je komunikácia medzi členmi tímu, i medzi tímom a okolím.⁷² Komunikácia v rámci projekčného tímu môže prebiehať niekoľkými kanálmi. Na jednej strane to môžu byť verbálne kanály, ale aj počítačové siete. Aby sa zabezpečilo hladké fungovanie takýchto tímov, členovia bývajú prepojení prostredníctvom počítačových sietí. To im umožňuje zdieľať jednotnú, avšak komplexnú databázu informácií.⁷³

Podľa Rosenau sa úspešné riadenie projektov nemôže oddeliť od niektorého z prvkov ako príprava a plánovanie, začatie, výber ľudí a ich riadenie, kontrola a zmeny, vyhodnotenie a ukončenie. Prípravou sa zmysľá zabezpečenie informačných, materiálnych a ostatných potrieb, teda ide o vypracovanie plánu projektu, kde musí byť stanovený nielen cieľ, ale aj kroky, ktoré budú smerovať k jeho dosiahnutiu. Projektový manažment býva realizovaný tímom ľudí, preto práve výber správnych členov je kľúčový pre úspech tímu. Po zrealizovaní projektu následne musí dôjsť aj ku kontrole a vyhodnoteniu. Zmeny, ktoré projekt umožnil, musia byť analyzované z hľadiska ich prínosu pre tú oblasť, pre ktorú bol tento projekt realizovaný.⁷⁴

⁷¹ MAJTÁN, M. 1999. Projektový manažment v stratégii firmy. In: *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. roč. 10. č. 1. 1999. ISSN 1336-6020.

⁷² MAJTÁN, M. 2002. *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava: Ekonóm. 2002. 42 s. ISBN 80-225-1553-1.

⁷³ ADAMEC, F. 2001. *Řízení projektů pomocí Project 2000*. Praha: GRADA . 2001. 36 s. ISBN 80-7169-793-1.

⁷⁴ ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. 2000. 47 s. ISBN 80-7226-218-1.

Fázy projektu:

- Predbežné plánovanie ako vymedzenie základných podmienok a zámerov projektu a stanovenie parametrov uskutočniteľnosti projektu.
- Detailné plánovanie ako príprava podrobného súhrnu potrieb pre projekt a stanovenie harmonogramu úloh a potrebných zdrojov.
- Implementácia ako monitorovanie a kontrola postupu prác, dokumentovanie postupu prác a úprava plánu v prípade uznaných zmien pri postupe prác.
- Ukončenie projektu ako post projektové práce, prezentovanie záverečnej správy, vykonanie ohodnotenia zúčastnených strán na projekte a spracovanie historických informácií.

Úspešná zmena si vyžaduje prispôbiť metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v podniku. Proces zmien je značne zložitý, avšak existujú modely, ako zmenu uskutočniť.⁷⁵

Podľa štúdie projektového manažmentu poradenskej spoločnosti PM Solutions až 37% IT projektov zlyhá. Štúdia taktiež identifikuje päť hlavných príčin problémových projektov od nejasných požiadaviek, nerealistických rozvrhov, nedostatočného plánovania cez deficit alebo nesprávne riadenie zdrojov až po nedostatočný risk manažment. Správa pod názvom *Strategies for Project Recovery*, zastrešovala 163 podnikov rôznej veľkosti. V priemere každý z respondentov riadil ročne projekty za 200 miliónov dolárov, z čoho približne 37% je označených ako príliš rizikové. Toto percento sa v súvislosti s IT projektmi zdá prijateľné s porovnaním so 70%, ktoré udáva v podobnej štúdii KPMG. Táto spoločnosť identifikuje taktiež dôvody zlyhania ako medzeru medzi strategickou víziou a úspešným programom implementácie, rezistenciu voči zmene a hlavne schopnosť plne zohľadniť dopad zmien na tých ľuďoch, ktorých sa daná zmena najviac dotýka. Zmena je dôležitá, ale jednoznačne ju mnohé organizácie nerobia, alebo nevedia presadzovať efektívne. Možno sa len nerobia tie správne zmeny, alebo sa robia neskoro, či prekračujú rozpočet. Príliš často sa zmeny nestávajú súčasťou strategického smerovania spoločnosti. Firmy v sieťovom odvetví počas zlepšovania svojho projektového manažmentu zistili že dvadsať percent projektov bežalo až do toho momentu, kedy nezistili, že reálne nemajú opodstatnenie a ani neboli schválené finančne, čiže inými slovami boli takéto projekty plytvaním času aj finančných prostriedkov, aj napriek tomu, že fungovali. Väčšina zmien

⁷⁵ SVOZILOVÁ, A.. 2006. *Projektový management : systémový prístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. Praha: Grada. 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

je ale efektívna a je o vývoji, možnosti alebo raste. Niektoré spoločnosti si vyberú, že chcú byť lídrom na trhu v inováciách a zmenách, niektoré zas len reagujú na prichádzajúce zmeny a snažia sa vyhnúť riziku spojeným s inovátorstvom. W. Edwards Deming povedal, že nie je nevyhnutné meniť, pretože prežitie podniku nie je povinné. Tým iste chcel naznačiť prepojenie nutnosti zmien, ak chce podnik na trhu prežiť. Aj realita je dnes taká, že každý podnik musí prijímať zmeny, aby prežil, avšak vyberá si tempo zmeny ako aj to, čo chce zmeniť a kedy to chce zmeniť.

1.2.3 Manažment procesu zmien a charakteristika základných prístupov k problematike riadenia zmien v podnikoch

Proces manažmentu zmien sa venuje poznávaniu podmienok prechodu od pôvodného, starého stavu k novému. Hoc zmena je niekedy veľmi výrazná, podnety na jej implementáciu sú veľmi silné a ide tak o skok či nesúvislosť, neznamená to však, že sa stačí dobre rozbehnúť a odraziť, a tak bude sledovať bezproblémový prechod k vyššej úrovni v nových podmienkach. Táto cesta nie je jednoduchá a jej prekonanie je nutné svedomito naplánovať či už ako cyklický alebo lineárny proces, alebo je výsledkom intuitívnych krokov. Plánované aj neplánované prístupy k procesu manažmentu zmien možno navzájom kombinovať do komplexného prístupu. Tieto spomínané prístupy sa pokúsime v nasledujúcej podkapitole objasniť.

1.2.3.1 Prístup plánovitého riadenia zmien

Už z názvu tejto podkapitoly vyplýva, že plánovať zmenu znamená vopred stanoviť parametre budúceho želaného stavu, tak isto aj postupnosť krokov smerujúcich k jeho dosiahnutiu. Ak sa tento budúci želaný stav dosahuje opakovaním a návratom do pôvodného stavu, je tento druh plánovitej zmeny cyklický. Naopak, lineárne modely zmien odzrkadľujú len prechod z nižšej na vyššiu úroveň. Zmena je teda posun alebo skok. Plánovitý prístup k riadeniu zmien bol dominantným v teórii a praxi počas minulých päťdesiat rokov. Bol založený na práci K. Lewina, podľa ktorého je zmena chápaná ako proces pohybu z jedného presne stanoveného stavu do iného, a to prostredníctvom

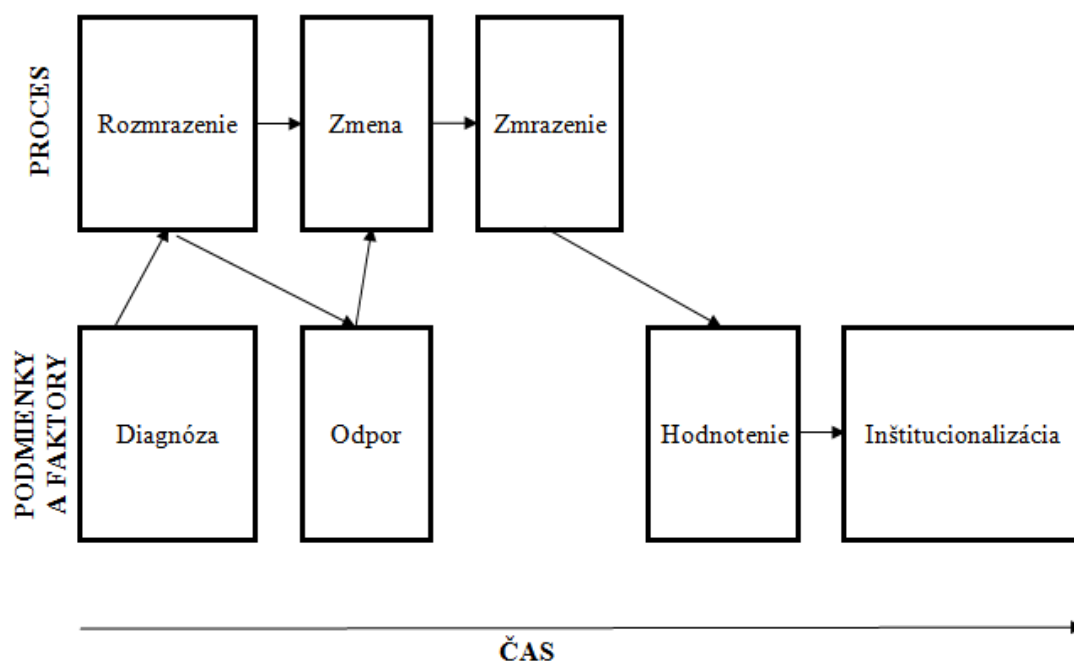
viacerých plánovaných a predvídateľných krokov. Táto teória plánovitých zmien má tri základné modely⁷⁶:

- Model skúmania konania, ktorý bol navrhnutý ako skupinový prístup a predmetom skúmania je konanie pracovníkov s cieľom zvýšiť jeho účinnosť a riešenie je v procese zmeny, ktorá sa nerealizuje len ako proces učenia, ale aj ako proces konania. Tento model zlučuje skúmanie a konanie do jedného celku, pretože akokoľvek dobre naplánovaná zmena bez konania nemá zmysel. Pri zdokonaľovaní tohto modelu si všimol, že zmena vedúca k vyššiemu skupinovému výkonu má krátkodobý charakter a tá má sklon vracať sa k pôvodnému stavu. Z tohto usúdil, že stanovenie zmeny len k dosiahnutiu vyššieho skupinového výkonu teda nestačí a trvalá zmena by preto mala byť výsledkom trojfázového modelu.
- Trojfázový model a jeho postupnosť v troch fázach:
 1. Rozmrazenie existujúceho stavu - zistenie existujúcich stereotypov, zdôvodnenie problémov a presvedčenie subjektov zmeny o jej potrebe, návrh variantných riešení a výber najvhodnejšieho riešenia.
 2. Prechod do nového stavu - osvojovanie si nových modelov správania, hodnôt a postojov, nových pracovných stereotypov, realizácia nových prevádzkových procesov a organizačných štruktúr.
 3. Opätovné zmrazenie nového stavu - stabilizovanie organizácie v novom rovnovážnom stave upevňovaním a protekcionizmom nových pracovných metód, návykov, procesov, pravidiel, noriem a organizačných štruktúr.

Uvedené tri fázy popisujú len proces zmeny, neberú však do úvahy podmienky a faktory, ktoré ovplyvňujú tento proces. Základnými podmienkami a faktormi je diagnóza ako odhalenie existujúcich problémov, ich objasnenie a určenie vhodného spôsobu a času implementácie zmeny na zníženie odporu. Ďalej ide o odpor definovaný ako obranný mechanizmus ignorujúci alebo zľahčujúci zmeny a prejavujúci sa otvoreným alebo skrytým nepodporovaním úsilia o zmenu. Ďalšou podmienkou je hodnotenie, teda zisťovanie reakcií na zmenu, analyzovanie získaných poznatkov, zaznamenávanie zmeny v pracovných postojoch a produktivite a poslednou podmienkou, respektíve faktorom je inštitucionalizácia ako nový stav, respektíve trvalá súčasť organizácie aj po prípadnom odchode pracovníkov, ktorí zmenu iniciovali a zaviedli.

⁷⁶ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012 s. 16-18. ISBN 978-80-225-3489-5.

Obrázok 4 Lewinov lineárny model fáz procesu zmien



Zdroj: spracované podľa Slávik, Š.⁷⁷

Lewinov lineárny model fáz procesu zmien je dosť všeobecný, preto ho Donelly, Gibson a Ivancevich rozpracovali a navrhli model riadenia zmeny, ktorý zobrazuje jej podrobnejšie kroky. Tento model obsahuje navyše aj spätnú väzbu, ktorá koriguje výber metódy zmeny a znázorňuje cyklickosť zmien, teda zmena sa po zmene faktorov sama stáva predmetom zmeny.

1.2.3.2 Prístup neplánovitého riadenia zmien

Spontánny, teda neplánovitý prístup k manažmentu zmien vychádza z predpokladu, že zmena je plynulý a nikde nekončiaci proces, ktorý nemožno predvídať. Podľa tohto prístupu podnet na zmenu postupuje riadiacou vertikálou skôr zdola nahor ako naopak a zmenu vníma ako nekonečný proces adaptácie na meniace sa podmienky a proces zmeny je chápaný ako proces učenia. Neplánovitý prístup k manažmentu zmien je pomerne nová koncepcia, ktorej chýba vymedzený súbor metód a techník a zdôrazňuje premenlivú

⁷⁷ Upravené podľa: SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 64 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

a nepravidelnú povahu zmeny. Aj keď neplánovitý prístup k manažmente zmien nemá súbor priamočiarych metód, procesy ovplyvňujú najmä tieto štyri faktory⁷⁸:

- Organizačná štruktúra. Ploché štruktúry zvyšujú reakčnú schopnosť podnikov prenesením zodpovednosti na nižšie riadiace úrovne, účelom čoho bolo usporiadať podnik tak, aby v centre stál zákazník a v porovnaní s tradičnými vysokými štruktúrami, kde je kladený väčší dôraz na citlivosť na meniace sa trhy a efektivitu horizontálnych väzieb ako na formálnu deľbu práce a výkon ohraničených podnikových funkcií.
- Podniková kultúra, pretože manažment zmien je skôr kultúrnym javom ako analytickou úlohou. Navodenie podnikovej kultúry, ktorá je priaznivo naklonená zmenám znamená chápanie zmeny ako prirodzenej súčasť práce a nie je považovaná za nič mimoriadne.
- Učelivosť podniku, inak aj učiacia sa organizácia, kde všetky úrovne zamestnancov sa musia oboznámiť s trhom, zákazníkmi, konkurentmi tak, aby poznali dôvody vedúce k zmene. Individuálne a podnikové učenie sa tak odvíja od účinnej komunikácie.
- Správanie manažérov. Klasickou úlohou manažérov je prikazovanie a kontrolovanie. Spontánny prístup k riadeniu zmeny predpokladá premenu správania sa manažérov. Od nich sa očakáva, že budú pomáhať prekonávať hranice a že dokážu spájať a motivovať zamestnancov tak, aby identifikovali potrebu zmeny a aj ju uskutočnili.

Zdarná zmena v zmysle tohto prístupu závisí menej od detailných plánov a viac od samotného pochopenia zložitosti uvedených problémov. Dôraz je kladený na obsah, nie na formu procesu. Samotné jadro tohto prístupu je v názore, že zmena by nemala byť a teda ani nemôže byť definovaná za sériu lineárnych udalostí, ale naopak, ide o kontinuálny proces. Neistota podnikateľského prostredia znehodnocuje plánovitý prístup k manažmentu zmien a tak vytvára priestor na spontánny, teda neplánovitý prístup k riadeniu zmien.

⁷⁸ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 61-62 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

1.2.3.3 Komplexný prístup k riadeniu zmien

Mnohí autori si sú vedomí obmedzení jednostranného prístupu k manažmentu zmien, preto kombinujú plánovitý a neplánovitý prístup a snažia sa tak vybrať výhody a potlačiť nevýhody obidvoch prístupov. Veci sa teda hýbu tam, kde je súhlas zhora a tlak zdola. Fundamentálna zmena však vyžaduje nielen usmerňovanie zhora nadol a zdokonaľovanie pracovného majstrovstva zdola nahor, ale že je potrebný aj tretí prístup. Tým je zmena horizontálnych procesov, ktorá sa objavuje na troch úrovniach, teda medzi podnikmi v odvetví, medzi funkčnými oblasťami v tom istom podniku a vo vnútri funkčných oblastí.

Obrázok 5 Matica strategickej zmeny

	Iniciovanie zmeny	Riadenie prechodu	Udržiavanie dosiahnutého stavu
Nariaďovanie zhora nadol	*Diagnóza *Uvedenie si potreby zmeny *Tvorba vízie	*Komunikácia *Získanie súhlasu *Plánovanie a spoznávanie *Vyriešenie ohnísk odporu	*Inštitucionalizácia *Hodnotenie a upevňovanie
Prestavba horizontálnych procesov	*Identifikovanie a výber procesov *Cieľová predstava o procese	*Reinžinieringový tím *Pochopenie procesu *Návrh nového procesu *Skúšobná prevádzka a nábeh	*Proces kontinuálneho zdokonaľovania
Zvyšovanie výkonu zdola nahor	*Benchmarking *Ovplyvňovanie pomocou vízie	*Riešenie problémov *Vysokovýkonné pracovné tímy *Úplná systémová zmena	*Priebežné vzdelávanie a tréning

Zdroj: Spracované podľa Slávik, Š.⁷⁹

Táto matica poskytuje pokyny riadiacim pracovníkom, ktorí plánujú so začatím strategickej zmeny, ale neposkytuje však jednoznačné riešenie daného problému. Zvýrazňuje skôr dôležité prvky, ktoré by sa mali nachádzať v celkovom programe zmeny. Väčšia časť činností môže prebiehať súbežne alebo aj v opačnom poradí. Tu však platí výnimka, že zmena sa musí začať diagnózou, aby vznikla pociťovaná potreba zmeny a na koniec treba zas nastoliť organizačnú stabilitu a súhlas. Maticu strategickej zmeny je

⁷⁹ Upravené podľa : SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava : Ekonóm. 2012. 66 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

možné využiť aj ako diagnostický nástroj procesu zmeny, ktorá je už uskutočňovaná a predstavuje tiež vzorový súhrn činností umožňujúci kontrolovať, či niektorá činnosť nie je vynechaná. Maticu tiež možno použiť ako tréningový nástroj vedúcich pracovníkov. Tá ich naučí ako rozmýšľať o procese riadenia zmien. V praxi sa však, aj napriek jednoduchosti tejto matice, často zanedbáva jej využívanie.⁸⁰

1.3 Dynamické a meniace sa prostredie vedúce k potrebe riadiť inovačné zmeny v malých a stredných podnikoch

V poslednej, tretej, podkapitole Dynamické a meniace sa prostredie vedúce k potrebe riadiť inovačné zmeny v malých a stredných podnikoch sú zhrnuté základné teoretické poznatky ako východisko k hlbšiemu objasneniu vzťahu inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch. Podkapitola sumarizuje všeobecné teoretické základy z oblasti charakteristiky malých a stredných podnikov, bariéram zavádzania inovačných zmien a prístupov k rozvoju podnikania. Následne sa táto podkapitola venuje problematike ľudského faktora pri manažmente inovačných zmien, prístupom k úspešnému manažmentu inovačných zmien a taktiež aj súčasným prístupom k manažmentu inovačných zmien v podnikoch.

1.3.1 Podnik a špecifiká malých a stredných podnikov

Podnik je pojem, ktorý sa zaviedol v ekonomickej teórii pre podnikateľský subjekt vyhl'adávací a využívajúci príležitosti na trhu.

Wöhe definuje podnik ako plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorej sa vytvárajú a aj predávajú služby a produkty. Chápe podnik ako komplexný celok, ktorý je predmetom skúmania viacerých disciplín.⁸¹

Ako kombináciu výrobných faktorov podnik definuje Gutenberg. Tvrdí, že týmito faktormi chcú vlastníci dosiahnuť určité ciele ako napríklad maximalizáciu zisku, zlepšenie imidže alebo získanie hospodárskej moci.⁸²

⁸⁰ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 67 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

⁸¹ FENDEKOVÁ, E. 2006. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava: Iura, 2006. 43 s. ISBN 808-078080-3.

⁸² KASSAY, Š. 1999. *Korporačné a holdingové štruktúry*. Nové Zámky: Stratégia. 1999. 28 s. ISBN 80-967919-6-6.

Obchodný zákonník rozumie pod pojmom podnik súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria i práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na chod podniku. Je to vymedzenie podniku ako predmetu právnych vzťahov. Ďalšou častou definíciou v dostupnej literatúre, vychádzajúcej z praxe a praktických skúseností, je definícia, podľa ktorej rozumieme pod pojmom podnik ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania. Spomenutá definícia zároveň obsahuje i základné znaky podniku, ktorými sú:

- Princíp kombinácie výrobných faktorov, ktorý vychádza z toho, že v každom podniku sa obstarávajú, využívajú a kombinujú výrobné faktory – práca, prístroje, zariadenia a suroviny.
- Princíp hospodárnosti, ktorý poukazuje na snahu podniku čo najefektívnejšie využiť tieto výrobné faktory.
- Princíp finančnej rovnováhy, ktorý sa prejavuje v likvidite podniku.

Tieto základné znaky podniku sú dopĺňané i o špecifické znaky:

- Princíp súkromného vlastníctva ako jedinečného, prioritného a nedotknuteľného.
- Princíp autonómie vyjadrujúci slobodu a nezávislosť v podnikaní.
- Princíp ziskovosti ako hlavného motivátora podnikania a nevyhnutnej podmienky pre udržanie a rozvíjanie podnikateľskej činnosti.⁸³

1.3.1.1 Malé a stredné podniky

Veľkosť podniku, respektíve rozlíšenie, do ktorej veľkostnej skupiny podnik patrí, sa väčšinou určuje podľa smerníc Európskej únie a odvíja sa podľa počtu zamestnancov, veľkosti obratu a bilančnej sumy. Medzi malé a stredné podniky patrí:

- drobný podnik čiže mikropodnik zamestnáva do 10 pracovníkov, zarobí 2 mil. € a v rovnakej výške je aj jeho bilančná suma,
- malý podnik dáva prácu najviac 50 zamestnancom, obrat i bilančnú sumu má do 10 mil. €,
- stredný podnik zamestnáva maximálne 250 zamestnancov, obrat má do 50 mil. € a bilančnú sumu do 43 mil. €.

⁸³ MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint. 2006. 23-24. s. ISBN 978-80-89085-88-0.

Ďalšia podmienka, podmienka nezávislosti, ktorú musí akýkoľvek vyššie definovaný podnik spĺňať, na získavanie dotácií z EÚ obsahuje klauzulu, že cudzia osoba, ktorá nie je malým a stredným podnikateľom, nesmie mať podiel v takej firme viac ako 25% základného imania ani na jeho hlasovacích právach.

Malé a stredné podniky prinášajú do ekonomického a spoločenského prostredia mnoho pozitív, ktoré rozhodne nie sú zanedbateľné, práve naopak. Aj preto na druhú stranu budú v tejto podkapitole uvedené ťažkosti, ktoré sprevádzajú malé a stredné podnikanie. Tieto problémy by nemali zostať bez povšimnutia a vedenie štátu by sa malo snažiť eliminovať ich.

Malé a stredné podniky vo vyspelých trhových ekonomikách so sebou nesú ekonomický, politický a stabilizačný prínos. Živělová⁸⁴ a Veber⁸⁵ vymedzujú niekoľko prínosov MSP, kvôli ktorým sú MSP dôležité v spoločnosti:

- Zaisťujú konkurenčné prostredie. Ako uvádza Veber, MSP sú protipólom ekonomickej a politickej moci. Keďže zaisťujú konkurenčné prostredie, zamedzujú tým monopolizácii odvetví, pretože monopol sami nemôžu ako malý alebo stredný podnik vytvoriť. Vedľa toho tiež MSP efektívnejšie využívajú stále vzácnejšie zdroje surovín a energií, čím dochádza k nárastu produktivity a znižovaniu cien. Monopoly síce vytláčajú MSP z trhu, ale na druhej strane MSP nachádzajú výklenky, v ktorých sa rozvíjajú. Nie je tiež výnimkou, že sa MSP stávajú subdodávateľmi pre veľké podniky.
- Sú flexibilné a zdrojom inovácií. Reagujú na zmeny, vytvárajú priestor pre individuálnu iniciatívu a zamestnanci sú univerzálnejší než zamestnanci veľkých podnikov, ktorí sú špecializovanejší. Rýchlejšie reagujú na zmeny, keďže veľké podniky nemajú podľa Vojíka⁸⁶ tzv. ekonomickú a výrobnú zotrvačnosť. Flexibilné sú aj napríklad v administratívnych činnostiach, ktoré outsoursujú. Všetkými týmito skutočnosťami môžu konkurovať cenami aj pri výrobe malých sérií, kde nie sú úspory z rozsahu. K inovatívnosti MSP prispieva, ako uvádza Veber⁸⁷, že malé a stredné podniky majú blízko ku koncepcii lean, ktorá sa vyznačuje úsporami cestou zoštíhlenia - hľadanie menšej náročnosti prevádzkových činností z hľadiska využívania energií a

⁸⁴ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 4 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

⁸⁵ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 20-21 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

⁸⁶ VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 36. ISBN 9-7880-735753-42.

⁸⁷ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. 2013. 21 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

surovín. Vojík⁸⁸ konštatuje, že v 20. storočí boli autormi 60% významných vynálezov nezávislí vynálezcovia alebo malé a stredné podniky.

- Zaisťujú spoločenskú stabilitu a slobodu. Vlastníci malých a stredných podnikov, ako uvádza Srpová,⁸⁹ tvoria niečo nové a hodnotné, čomu venujú potrebný čas a úsilie, prijímajú finančné, psychické a sociálne riziká a očakávajú odmenu v podobe peňažného alebo osobného uspokojenia. Z toho dôvodu sú viac zainteresovaní do prijímania správnych rozhodnutí. Následky ich rozhodnutí sa odrážajú v ich živote a každé zlé rozhodnutie môže pre nich znamenať pád či väčšiu stratu. Podnikatelia vytvárajú tiež tzv. stredný stav, ktorý stabilizuje spoločnosť.⁹⁰
- Pôsobia ako protikrízová prevencia. Pri veľkom množstve malých či stredných podnikov v jednom odvetví sa diverzifikuje riziko viac ako pri malom množstve veľkých podnikov a ďalej k tejto prevencii prispieva i vyššie spomínaná flexibilita malých podnikov.
- Reprezentácia miestneho kapitálu. Podľa Vebra⁹¹ sú MSP vždy tuzemské, čím sa aj oživuje daný región, kde podnik pôsobí - vytvára pracovné miesta, sponzoruje určité aktivity v regióne. Tento aspekt tiež prispieva k rozvoju miest i vidieka. Časť z daní odvedených podnikateľom, či už sa jedná o dane z príjmu, z pridanej hodnoty či z nehnuteľnosti, totiž putuje do obecného rozpočtu, čím sa podieľa na hospodárení obce a prispieva tým k lepšej situácii všetkých spoluobčanov. Čím tiež v menšej miere prispieva do krajského rozpočtu. Podnikateľ ani jeho činnosť nie sú v danej lokalite schované za anonymitu neprehľadných podnikateľských vzťahov. Podnik, ako uvádza Novotný⁹², je tiež výsledkom motivácie a úsilia jedincov, stimulujúcich a inšpirujúcich ďalších potenciálnych podnikateľov. MSP zamestnávajú absolventov škôl, pracovníkov na skrátenej úväzok ale a pracovníkov pôvodne zamestnaných vo veľkých podnikoch. Väčšinou si nových zamestnancov sami vyškolojú na špecifické pozície, ktoré nimi aj obsadzujú. Tým znižujú nielen nezamestnanosť, ale tiež štátne náklady na podporu v nezamestnanosti.

⁸⁸ VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 23. ISBN 9-7880-735753-42.

⁸⁹ SRPOVÁ, J. – LUKEŠ, M. 2004. *Pokrok ve výzkumu malých a středních podniků*. Praha: Oeconomica, 2004. s. 7. ISBN 80-245-0739-0.

⁹⁰ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 20 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

⁹¹ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 21 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

⁹² NOVOTNÝ, J. 2008. *Činitelé podnětující a tlumící*. Grada: Praha. 2008. 9 s. ISBN 80-210-3333-9.

1.3.1.2 Špecifiká malých a stredných podnikov

Aj keď z predchádzajúceho textu vyplýva významnosť malých a stredných podnikov, ich existencia nie je úplne bezproblémová. Medzi obmedzeniami MSP Veber⁹³ a Novotný⁹⁴ uvádza:

- slabšie pozície pri verejných súťažiach o štátne zákazky, pretože sú uprednostňované stabilné veľké spoločnosti,
- môžu byť ohrozené správaním veľkých, často nadnárodných firiem a obchodných reťazcov presadzujúcich dumpingové ceny,
- sú viac závislé na zákazníkoch a dodávateľoch (najmä z dôvodov existencie menšej sily a vyjednávacej pozície),
- sú vylúčené z podnikania, kde je potreba veľkých investícií,
- nemôžu zamestnávať špičkových vedcov, manažérov, obchodníkov,
- nie sú schopné plne monitorovať a najmä využívať existujúce dostupné vedomosti,
- v MSP je zrejme nižšia profesionalita vlastníkov i zamestnancov, keď sú opisovaní ako nositelia inovácie, jedná sa o inovácie nižších rádov,
- MSP sú náchylnejšie pri negatívnom pôsobení ako externého (napr. vládne rozhodnutia) tak interného (napr. chorobnosť pracovníkov),
- väčšinou je pre podnikateľov právna úprava týkajúca sa MSP neprehľadná, ďalej ich
- podnikania čelia vysokému daňovému zaťaženiu.

Skokan⁹⁵ odkazuje na výskum, ktorý preukázal, že len 50% podnikov v Európskej únii prežije prvých päť rokov svojho pôsobenia, avšak tento pomer ovplyvňuje vo väčšej miere hospodárska kríza, ktorá nedávno prebehla.

Okrem všeobecných prínosov a obmedzenia pre spoločnosť sú malé a stredné podniky flexibilnejšie v rámci svojho podniku a sú bližšie k vykonávaným činnostiam, teda sú transparentnejšie najmä pre vlastníkov, ktorí sú väčšinou zároveň i vedúcimi manažérmi. Negatíva v rámci podniku sú najmä vo financovaní činností podnikania v týchto oblastiach:

⁹³ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 22-23. s. ISBN 978-80-261-0268-7.

⁹⁴ NOVOTNÝ, J. 2008. *Činitelé podněcující a tlumící*. Grada: Praha. 2008. 10-11. s. ISBN 80-210-3333-9

⁹⁵ SKOKAN, K. 2012. *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. 58 s. 2012. ISBN 978-80-244-4218-1.

- organizačná oblasť,
- personálna oblasť,
- oblasť výroby,
- oblasť financovania,
- oblasť odbytu a
- oblasť riadenia.

V organizačnej oblasti vidí Živělová⁹⁶ výhody najmä vďaka ich organizačnej štruktúre, ktorá je jednoduchá a prehľadná, čím zaisťuje krátku a účinnú cestu informačných tokov a tiež je v MSP jednoduchšia deľba práce. Tieto aspekty umožňujú väčšiu pružnosť podnikov v reakcii na špecifické potreby zákazníkov. Menšia členitosť organizačnej štruktúry zahŕňa aj nižšie byrokratické zaťaženie, a tým aj menšie náklady na správu. Ďalšia výhoda v prehľadnom usporiadaní organizácie firmy je v tom, že podnikateľ, respektíve majiteľ podniku, je úplne zainteresovaný vo vedení podniku a jeho miera rozhodovania nie je roztrieštená v jednotlivých manažérskych stupňoch. Tento aspekt je výrazný tiež v opačnom, negatívnom, dôsledku kvôli uskutočňovaniu nesprávnych rozhodnutí.

V personálnej oblasti vyzdvihuje Živělová pozitívum bližšieho kontaktu vedenia podniku so zamestnancami, kedy sa vytráca anonymita pracovníka a je to zaisťované zainteresovanosťou vedenia v poznávaní osobných či rodinných problémov pracovníka, čím sa na pracovisku vytvárajú takmer priateľské vzťahy. V tomto dôsledku sú pracovníci lojálnejší podniku a tým pociťujú dôležitosť svojich pracovných výkonov. Ako ďalšiu výhodu MSP vidí Záboj⁹⁷ v tom, že zamestnancom je ponechaná a rozvíjaná ich kreativita voči zmenám či inováciám v pracovnom procese. A ďalej, že tieto zmeny majú väčšiu šancu byť realizované ako vo veľkých podnikoch.

Oblasť výroby MSP je podľa Živělovej⁹⁸ špecializovaná na určitý sortiment či určitú časť trhu. MSP väčšinou vyrába v zákazkovej, kusovej alebo malosériovej výrobe.

Väčšina malých a stredných podnikov je financovaných formou samofinancovania, avšak používajú tiež rôzne bankové či a dodávateľské úvery. K väčším úverovým záväzkom majú však obmedzený prístup, keďže nie sú bankovými inštitúciami preferované, najmä niektoré špecifické odbory ako prevádzky reštaurácií a pod. Banky túto nedôveru obhajujú aj tým, že podnikatelia umelo znižujú zisk, stávajú sa tak

⁹⁶ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

⁹⁷ ZÁBOJ, M. 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. s. 16. 2011. ISBN 80-02-01822-2.

⁹⁸ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

nekredibilnými, alebo nechcú zverejniť informácie o výsledkoch hospodárenia (čo je zo zákona pre obchodné spoločnosti povinnosť, nie však pre živnostníkov). Finančná stránka MSP teda brzdí ich hladký rozvoj.

Ďalším negatívnym aspektom vo financovaní MSP je najmä u drobných podnikov problém, kedy podnikateľ nie je schopný oddeliť prostriedky používané na osobnú a podnikateľskú činnosť.

Výrobná oblasť v sebe skrýva ako pozitíva, tak negatíva. Tie spočívajú podľa Živělovej⁹⁹ vo špecializovanosti výroby, ktorá je obmedzená využívaním technológií, čím sa kladú nároky na živú prácu. Špecializovanosť ale na druhú stranu zahŕňa aj vysokú kvalifikovanosť pracovníkov. Ďalej nevýhody vo výrobe spočívajú v tom, že podniky nemôžu objednávať vstupný materiál vo veľkom množstve, kvôli vyššie spomínanému problému financovania ale aj napríklad kvôli skladovým obmedzeniam, čím by mohli usilovať o rabaty, zľavy atď.

Oblasť odbytu je obmedzená najmä zameraním MSP na lokálne trhy. Ďalej tiež, ako uvádza Živělová¹⁰⁰, je oblasť odbytu z veľkej miery obmedzená už spomenutým financovaním reklamy a propagácie. Ako pozitívum sa ale v súčasnej dobe javí dynamickosť internetových inovácií ako napríklad sociálnych sietí, ktoré umožňujú ľahšie a dostupnejšie sa dostať k cieľovým zákazníkom.

Oblasť riadenia namierená na riadiaceho pracovníka, vo väčšine prípadov i vlastníka podniku, je tesne spätá s touto osobou. Často, ako uvádza Živělová, mu chýbajú manažérske vedomosti a ekonomické znalosti, býva podceňovaný význam plánovania, čo podporuje z veľkej miery improvizáciu a intuíciu vedenia. Ďalej Živělová pripomína urputnosť podnikov v samostatnosti a nezávislosti podnikov a ich neochotu spolupracovať s inými podnikmi. Vojík¹⁰¹ dodáva, že mnoho činností zostáva na vedúcom pracovníkovi (vlastníkovi) podniku, keďže z ekonomického hľadiska nemôže vytvoriť nové pracovné miesto zaoberajúce sa danou činnosťou, ale na druhú stranu mu môže výhodnejšie poskytnúť vykonanie takejto činnosti externá špecializovaná firma, ktorá činnosť robí lacnejšie, rýchlejšie a kvalitnejšie, avšak je potreba porovnať tieto výhody s nákladmi s ňou spojené.

⁹⁹ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

¹⁰⁰ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 9 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

¹⁰¹ VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 36. ISBN 9-7880-735753-42.

Problémy v personálnej oblasti vidí Živělová¹⁰² v nájdení a udržaní základného kádra pracovníkov. Z hľadiska malého počtu pracovníkov v jednej firme tak vzniká potreba ich univerzálnosti a ďalšie problémy vidí v menej priaznivých podmienkach pre zamestnancov z hľadiska sociálneho zabezpečenia, stravovanie, atď. Pracovný čas nie je celkom konkrétne vymedzený, ale prispôsobuje sa podľa množstva zákaziek a práce.

1.3.2 Bariéry inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch

Vznik a implementácia inovácií v malých a stredných podnikoch sú spojené s množstvom prekážok a rizík najmä pre podstatne menšie finančné zdroje, preto sa v minulosti považovali podporný prostriedok veľkej ekonomiky. V súčasnosti je to inak. Zmeny globálneho prostredia podnikania vedú k dlhodobejšej tendencii preberania hybnej sily ekonomiky vyspelých štátov podnikmi malej a strednej veľkosti, pretože svoju vysokou prispôsobivosťou a kreativitou dokážu pohotovo reagovať na meniaci sa dopyt a uspokojovať očakávania zákazníkov. MSP dokážu vyrábať vysoko špecializované produkty a služby, ktoré nie sú ochotné produkovať veľké podniky, resp. ich výroba je neefektívna. Napriek tomu však MSP často čelia trhovým nedostatkom a majú ťažkosti pri získavaní kapitálu a tým si i zamedzujú prístup k novým technológiám a inováciám.

MSP sú dôležitým zdrojom rastu a tvorby pracovných miest, napriek tomu ich zastúpenie je nedostatočné. Je to spôsobené rôznymi bariérami, ktoré predstavujú značnú prekážku v uplatnení na trhoch. Ako reakciu na tento stav takmer všetky štáty poskytujú balíky podporných služieb a programov určených práve na to, aby im pomohli takéto prekážky prekonať.¹⁰³ Túto myšlienku podporuje množstvo odborníkov v danej problematike a Charles dokonca uvádza, že „vláda môže a dokonca musí podporovať a pomáhať malým a stredným podnikom pri zavádzaní inovácií“.¹⁰⁴

Medzi všeobecné bariéry pre malé a stredné podniky patrí:

- vývoz. Len 8% MSP v EÚ dosahuje obrat z vývozu,
- umiestnenie dcérskych spoločností v zahraničí,
- nedostatočné využitie energetickej účinnosti,
- dostupnosť vhodných pracovných síl a

¹⁰² ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 9-10. s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

¹⁰³ VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Ekonóm. 2011. 164 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

¹⁰⁴ TUSHMAN, L. – MOORE, W.L. 1988. *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger Publishing Company. 1988. 659 s. ISBN 0-88730-244-0.

- administratívne opatrenia, ktoré obmedzujú podnikateľské aktivity malých a stredných podnikov.

S vyššie uvedenými bariérami úzko súvisia i problematické oblasti zahŕňajúce byrokráciu, daňový systém, nadmerné meškanie platieb a už spomínanú zlú dostupnosť financií. Inovácie sú najmä záležitosťou podnikov a štát môže inovačným procesom napomáhať tvorbou rámcových podmienok na podnikanie, odstraňovaním týchto prekážok a bariér či už inštitucionálneho alebo právneho charakteru, pričom priame zásahy a opatrenia zo strany štátu sú aktuálne, iba ak podnikateľské prostredie nedokáže tieto problémy riešiť.¹⁰⁵

Hovorí sa, že zmena je život. Ale v dnešnom svete to platí aj naopak. Život je zmena. Čo sa týka ekonomickej teórie, tento jav sa nazýva technologický pokrok. Podnikanie je poznačené sústavnými zmenami. Ak chce podnik na trhu prežiť, musí ich implementovať, teda prispôbovať svoje štruktúry, procesy, operácie a spôsob myslenia. Každá zmena si vyžaduje jasnú víziu, ktorá udáva smer, ktorým sa má zmena uberať. Ak vízia chýba, pôjdu ľudia všetkými možnými smermi. Len pre jasne definované predstavy dokážete strhnúť ostatných. Preto je potrebné veľkú časť pracovníkov zahrnúť do prípravy zmeny. Keď sa pracovníci môžu do procesu premeny zapojiť, vedia doňho vložiť svoje nápady, zlepšenia a poznatky a tým ho podstatným spôsobom urýchlia a zlepšia. Majú navyše príležitosť zaujať stanovisko k zmene, zžijú sa s ňou a nebudú ju brzdiť alebo sabotovať v neskorších etapách. Dobrým spôsobom, ako pracovníkov do procesu premeny zapojiť, sú rôzne podujatia pre veľké skupiny. Na takýchto podujatiach sa môžu zamestnanci integrovať do procesu zmeny, budú informovaní o jeho priebehu a môžu byť tiež zdrojom cenných postrehov a nových myšlienok. Môžeme teda povedať, že proces premeny prebieha zhora nadol. Ak zmena nemá podporu manažmentu, je zbytočné s ňou začínať. Vedenie podniku musí v každom prípade plne stáť za zmenami, musí ich podporovať, komunikovať a ísť príkladom. Inak ostane pri formálnej zmene. Pokiaľ manažment sleduje rozdielne ciele, roztriešti sa aj podnikový tím a jednotlivé skupinky budú nezriedka ťahať za opačný koniec povrazu. Efektívny manažment zmeny musí priniesť pracovníkom úžitok, o čo väčší úžitok prinesie zmena pracovníkom, o to motivovanejšie sa do nej pustia.

¹⁰⁵ VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Ekonóm. 2011. 164-170 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

Nátlak ako nástroj motivácie nedokáže vyvolať žiadne nadšenie pre zmenu. Od začiatku je potrebné podrobne informovať ľudí. Pri každej organizačnej zmene sú víťazi a porazení. V priebehu zmien totiž prichádza k presunu moci a kompetencie. Pre porazených v takomto prípade treba vymyslieť individuálne riešenia, v niektorých prípadoch bude treba siahnuť aj po tvrdých opatreniach.

Zmena si vyžaduje pravidelnú reflexiu, pretože každý proces zmeny sprevádzajú neistoty, nepredvídateľnosť, odpor a pochybnosti. Len pravidelné obdobia reflexie a zisťovanie, kam sa až procesy zmeny dostali, udržia proces zmeny na správnej ceste. Na to sú najlepšie externe moderované workshopy, kde sa riešia prípadné ťažkosti ešte skôr, než sa na nich proces premeny zastaví.

Manažment zmeny potrebuje plánovanie a štruktúru. Len precízne plánovanie a jasná projektová štruktúra dokážu do viesť proces zmeny k úspechu. Pre veľké zmeny je potrebné vytvoriť samostatnú architektúru, v ktorej sa koordinujú jednotlivé opatrenia, kontrola a práca projektových skupín. Okrem plánovania je potrebná aj ochota otvorene sa zaoberať novým vývojom situácie.

Každý projekt zmeny si vyžaduje priaznivé a nápomocné prostredie. Prvé kroky by nemali byť príliš veľké. Prvé úspechy totiž motivujú osadenstvo podniku a odzbroja protivníkov zmeny. Možno teda povedať, že malé úspechy vedú k veľkým úspechom.

1.3.3 Vymedzenie vzťahu inovačných zmien a podnikania

Mnohé štúdie poukazujú na to, že je potrebné nájsť nový spôsob riadenia, ktorý by umožňoval podnikom včasné zachytenie signálov zásadných zmien. Inovatívne podniky často nemajú hierarchickú štruktúru a majú otvorený prístup k inováciám, kde každý môže prispieť k tvorbe niečoho nového prostredníctvom svojich inovačných podnetov. V takýchto inovatívnych podnikoch je nutnosť každého zamestnanca rozmyšľať o budúcnosti daného podniku, a tak sa podieľať na tvorbe nových myšlienok. Ak chcú inovatívne podniky dosiahnuť takýto stav, musia vytvárať také prostredie a procesy, ktoré podnecujú nadšenie zamestnancov pre inováciu. Vrcholoví manažéri pripisujú inováciám vysokú prioritu, dochádza k pochopeniu nutnosti zmeny, k zmene podnikovej kultúry a tak k vytvoreniu novej, otvorenej atmosféry.

Navodenie takéhoto tvorivého myslenia umožňuje profesionálnym tímom pracovníkov systematicky a opakovane generovať nové nápady prostredníctvom tvorivých

metód, využitím dizajnerskeho náhľadu ako rámca na pochopenie a vytvorenie inovatívnych podnikateľských návrhov.¹⁰⁶

T. Brown¹⁰⁷ vytvoril vo svojej práci profil inovátora s potrebnými piatimi charakteristikami, ktoré identifikoval ako dôležité pre inovatívne myslenie. Prvou z charakteristík je schopnosť empatie. Vo svojej práci identifikoval, že je nutné aby sa správny inovátor vedel pozrieť na daný problém rôznych perspektív, či už z pohľadu kolegov, klientov, spotrebiteľov alebo súčasných aj budúcich zákazníkov. Prístupom, v ktorom sú prioritní ľudia, si vie predstaviť riešenia, po ktorých človek prirodzene túži a reflektujú jeho vyjadrené alebo nevyjadrené potreby. Ďalšou z vlastností, ktorými by mal disponovať je integrujúce myslenie, pri ktorom nie je závislý od analytických procesov smerujúce často krát k jedinému riešeniu, ale prejavuje schopnosť objaviť niektoré nové aspekty daného problému a na základe nich vytvoriť nové riešenia, ktoré sa nepodobajú existujúcim alternatívam ale majú charakter dramatickej zmeny. Treťou schopnosťou je optimizmus, ktorý je potrebný pri prejavovaní neustálej snahy o hľadanie riešenia problému, bez ohľadu na jeho obmedzenia a tak nájsť aspoň jedno potenciálne riešenie, ktoré je lepšie než už existujúce alternatívy. Ďalšou kľúčovou charakteristikou je experimentovanie, ktoré je nutné pri skúmaní problému tvorivým spôsobom, ktorý otvára nové možnosti smerovania pre podnik. Poslednou schopnosťou je spolupráca, pretože najlepší inovátori práve spolupracujú s ľuďmi z rôznych disciplín, aby získali, využili ich poznatky, ale aj zúročili ich značné priame skúsenosti s prácou v iných disciplínach. Stručný prehľad týchto charakteristík ponúka nasledujúca tabuľka.

¹⁰⁶ PILLTON, E. – CHOCHINOV, A. 2009. *Design revolution*. In Metropolis Books. 2009. 304 s. ISBN 978-193304595-5.

¹⁰⁷ BROWN, T. 2008. *Design Thinking*. In Harvard Business review. 2008, roč. 86, č. 6, s. 85-92. ISSN 1604-9705.

Tabuľka 4 Profil inovátora

Schopnosť	Charakteristika
1. Schopnosť empatie	Inovátor si vie predstaviť problém z pohľadu kolegov a klientov.
2. Integrujúce myslenie	Prejavuje schopnosť objaviť aspekty daného problému a vytvoriť nové riešenia.
3. Optimizmus	Bez ohľadu na obmedzenia prejavuje neustálu snahu o hľadanie riešenia.
4. Experimentovanie	Kladie otázky a skúma obmedzenia tvorivým spôsobom.
5. Spolupráca	Inovátor má charakter zanieteného, interdisciplinárneho a kooperujúceho pracovníka.

Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti nadobúdajú pri tvorbe inovácií čoraz väčší význam procesy, ktoré využívajú tvorivosť pracovníkov nie len z rôznych oddelení podniku, ale aj tvorivosť externých účastníkov. Zmena myslenia prináša zmenu hodnôt, kde je potrebné, aby manažéri disponovali schopnosťou najprv počúvať nové nápady pracovníkov, ktorých sa predtým nepýtal na ich názor a potom ich aj akceptovať. Novou úlohou manažmentu sa tak stáva generovanie ľudských zdrojov, ktoré zabezpečujú tvorbu nových myšlienok, experimentov a nových príležitostí pre podniky.

Hlavnou hnacou silou zmien je ľudský faktor a preto, aby sa stala zmena úspešnou potrebujú manažéri podporovať, plánovať a rozvíjať inovačnú kultúru a kultúru schopnú absorbovať zmeny. Na základe týchto aspektov je nutnosť ponúknuť všetkým manažérom jasný obraz o dôležitosti dobrej schopnosti realizovať zmeny s cieľom zlepšiť schopnosť organizácie pre inovácie a zmeny, a tým zvýšiť ich šance úspechu v dnešnom vysoko dynamickom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí.

Zmeny by teda v súčasnosti mali mať skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho zdokonaľovania a do inovačného procesu by mali byť zapojení všetci zamestnanci, k čomu by mal napomôcť i voľný prístup k informáciám, intenzívna spätná väzba a kolektívny duch. Tieto charakteristiky, ktoré nájdeme zároveň i pri charakteristike učiacej sa organizácie, naznačujú, že inovatívny duch podniku by mal byť súčasťou podnikovej kultúry, pričom je známe, že zmena podnikovej kultúry je ťažký a dlhodobý proces. Moderné spoločnosti sa teda musia aktívne usilovať o svoj rozvoj a otvoriť sa svojmu okoliu, vyhľadávať v ňom príležitosti k zmenám a využívať ich vo svoj prospech. Dôležitým nástrojom sa preto stávajú inovácie, vďaka ktorým dokáže spoločnosť udržať

krok s dynamicky sa vyvíjajúcim trhom, ale je to najmä prostriedok, ako byť neustále o krok napred pred konkurenciou. Je preto dôležité vytvárať prostredie, v ktorom bude prirodzene dochádzať k vzniku inovácií.

1.3.4 Úloha ľudského prvku v procese manažmentu inovačných zmien

Rozvoj ľudských zdrojov je proces zvyšovania vedomostí, zručností a kapacity všetkých ľudí v spoločnosti. Z ekonomického hľadiska by bolo možné opísať ako akumulácia ľudského kapitálu a jeho efektívne investovanie do rozvoja ekonomiky¹⁰⁸. HR zohráva významnú úlohu pri podpore inovácií. Nie je tajomstvom, že obchodný úspech dnes sa točí veľkej časti okolo ľudí a nie kapitálu¹⁰⁹. Inovácia je dôležitá v dvoch hlavných uhloch, a to ako radikálny vývoj a v malých priebežných zmenách. Teda ak sa organizácia snaží byť viac inovatívna, správanie zamestnancov by sa tiež malo meniť¹¹⁰. Aby inovácia našla svoje uplatnenie, môžu podniky využiť ľudský kapitál na rozvoj organizačnej odbornosti pre tvorbu nových produktov a služieb¹¹¹. Neexistuje žiadny limit v oblasti inovácií v súvislosti s rozvojom ľudských zdrojov a manažmentu. Ekonomické prostredie sa rýchlo mení a táto zmena sa vyznačuje takými javmi, ako globalizácia a meniace sa požiadavky kladené zákazníkmi a investormi a stále rastúca konkurencia produktov na trhu. Ľudia, ktorí tvoria organizáciu sú v oblasti ľudských zdrojov považovaní za jeden z najdôležitejších zdrojov dnešných podnikov. Ľudia a spôsob, akým sú riadení, sa stávajú čoraz dôležitejším faktorom, pretože väčšina zdrojov konkurenčného úspechu sú už menej výkonné než predtým. Uznávajúc, že základ pre konkurenčnú výhodu sa zmenil, je preto nevyhnutné vytvoriť rôzne referenčné rámce pre riešenie otázok riadenia ľudských zdrojov a stratégie¹¹². Znalosti vložené do ľudského kapitálu umožňujú firmám zlepšiť kompetencie a objaviť príležitosti pre inovácie. Funkcie riadenia ľudských zdrojov môžu ovplyvniť a zmeniť postoje, kapacity a správanie zamestnancov k dosiahnutiu cieľov

¹⁰⁸ SILVA, S. 1997. *Human resources development for competitiveness: a priority for employers*. 1997. 54 s. ISBN 978-81-204-0585-1.

¹⁰⁹ JOSEPH, B. 2012. *Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in India*. 2012. 34 s. ISBN 0-340-76118-0.

¹¹⁰ SEARLE, R. H. - BALL, K. S. 2012. *Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK*. 2012. Creativity & Innovation Management. vyd. 12, č. 1, str. 50-62.

¹¹¹ CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity*. 2009. Journal of Business Research 62. 104–114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.

¹¹² CALISKAN, N. 2010. *The impact of strategic human resource management on organizational performance*. 2010. Journal of Naval Science and Engineering. 2010. vyd. 6, č. 2, 100-116 s. ISSN 10 3-540-31137-8.

organizácie, čo hrá kľúčovú úlohu v starostlivosti o potrebné podmienky pre urýchlenie a nasmerovanie jedinca smerom k rozvoju inovačných aktivít¹¹³.

Ak teda firmy používajú tvorivé schopnosti a inovatívne vlastnosti k náboru a výberu ich zamestnancov, je pravdepodobné, že tak podmania rozmanitosť myšlienok a tým sa väčšmi zaviažu k inovačnému správaniu.

Vďaka efektívnemu personálnemu obsadeniu sa zamestnanci stanú dôležitým zdrojom nových myšlienok v oblasti inovačného procesu firmy. Vysoká miera participácie by tak mohla vytvoriť podmienky na podporu zamestnancov k prinášaniu nových myšlienok a výmeny poznatkov v inovačnom procese a na druhej strane taktiež zvýšiť inovačné výsledky¹¹⁴. Inovácia prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov začína vo výberovej fáze ľudských zdrojov, kde je potrebné identifikovať ľudí s veľkými inovačnými schopnosťami. Je dôležité mať v organizácii ľudí, ktorí môžu "myslieť mimo krabice", takže spoločnosti môžu ťažiť z inovácií. Za účelom náboru ľudí kvôli inováciám je potrebné zistiť, či sú zvedaví, či sú uzamknutí do jediného hľadiska alebo ochotní zvažovať ostatné, či sú otvorení novým myšlienkam, resp. novým konceptom s vedomím, že to môže pomôcť aj pri plánovaní ako ich schopnosti zlepšiť. Na to, aby sa inovácie stali úspešné i v praxi, manažéri musia podporovať, plánovať a živiť ducha inovačnej kultúry v spoločnosti. Schopnosť pomôcť vytvoriť, chrániť a budovať organizačnú kultúru je rozhodujúca rola HR. Najmocnejšia sila v podnikaní je kultúra. Kým firemná kultúra nie je nutne zodpovednosť vedúcich HR, ale ak ľudia, ktorí sú najatí, školení a kultúrne umiestnení do firmy sú umiestňovaní do podniku prostredníctvom role HR, tak HR vodcovia môžu mať veľký vplyv na to, či je alebo nie je organizácia kultúrne naladená na inovácie. Vytvorenie inovačnej kultúry je veľmi zložitý proces, ktorý je potrebné vykonávať z najvyššej úrovne na základnej úrovni organizácie. Kľúčovým prvkom pre podniky v úspešnom zavádzaní inovácií prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov spočíva v tom, ako je vytvorený systém učenia. Manažéri by sa mali pýtať, čo zamestnanci potrebujú urobiť pre podnikanie, aby sa dosiahlo to, čo je potrebné, a potom pomôcť zamestnancom k dosiahnutiu takéhoto správania. To by mohlo znamenať možnosti pre rast sebavedomia, pre hlbšie porozumenie kontextu, pre ocenenie svojho nového správania sa, pochopenie súvislosti medzi obchodnými výsledkami a osobnými dôsledkami. Jedným zo

¹¹³ CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit.* 2009. Journal of Business Research 62. 104–114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.

¹¹⁴ CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit.* 2009. Journal of Business Research 62. 104–114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.

spôsobov pre podniky, ako sa stať viac inovatívnymi, spočíva v ich schopnosti podporovať, rozvíjať a využívať talenty, najmä inovačný potenciál zamestnancov¹¹⁵.

Svet sa za posledných dvadsať rokov dramaticky zmenil a nová forma civilizácie sa ukázala ako začiatok nového tisícročia. V tomto veku rýchlych, nečakaných a nepredvídateľných zmien a inovácií s ďalekosiahlymi dôsledkami, úlohy vlád, občanov, organizovaných skupín sa taktiež menia rýchlo. Verejné a súkromné organizácie, ako aj riadiace systémy, sú transformované buď voľbou alebo tlakom s nutnosťou adaptácie pre prežitie¹¹⁶. Dobré reagovať na výzvy globalizácie predpokladá odborníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a organizačného správania, ktorí sú schopní a ochotní sa učiť a viesť učiaci sa podnik a v neposlednom rade schopní vytvoriť ľudský kapitál a pracovať s ľuďmi na rovnoprávnom základe, nie ako autoritatívni vodcovia nad nimi¹¹⁷.

Význam inovácií v dnešnom podnikaní je široko uznávaný všetkými manažérmi. Na úrovni HR hovoria o inováciách, ako ich podporujú, ale zvyčajne ich zabijú hneď ako sú ponúknuté zamestnancami či manažérmi. HR vždy vidí problémy vyplývajúce z realizácie inovácie a zmeny nového postupu alebo procesu. Inovácie a riadenie ľudských zdrojov zohrávajú čoraz dôležitejšiu úlohu v podpore konkurencieschopnosti pre organizácie v čase rýchlych zmien a zvýšenej konkurencie. V prípade, že nový spôsob vecí bude odlišný od starého, a to nielen v prípade zlepšenia, potom sa musíme pozrieť sa na všetko v novom svetle. Je dôležité si uvedomiť, prečo úspech prostredníctvom ľudských zdrojov možno udržať a nemôže byť tak ľahko napodobniteľný konkurentmi. Dôvodom je to, že úspech, ktorý pochádza z riadenia ľudí, efektívne často nie je tak viditeľný alebo transparentný ako jej zdroj.

Pri úspešnej implementácii inovácií je podnik vystavený rôznym rizikám a vyžaduje si taktiež prekonanie odporu spoločnosti, ktorý je silný najmä voči niečomu novému a nezvyčajnému. Je fakt, že každá zmena si, samozrejme, vyžaduje čas a potrebuje podporu celého podniku, ale vo väčšine prípadov ešte pred začiatkom implementácie zmeny v podnikoch prevláda pocit z nejasnej budúcnosti, čo automaticky vyvoláva odpor.

¹¹⁵ SEARLE, R. H. - BALL, K. S. 2012. *Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK*. 2012. Creativity & Innovation Management. vyd. 12, č. 1, str. 50-62.

¹¹⁶ KESTI, M. 2012. *Organization human resources development connection to business performance*. Annual International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research, Procedia Economics and Finance 2. 2012. str. 257-264

¹¹⁷ FARAZMAND, A. 2004. *Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization*. Public Organization Review: A Global Journal 4. 3–24 s. 2004. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.

Ako uvádza i Smith¹¹⁸, úloha manažmentu ľudských zdrojov je v procese zmeny dôležitá a jednou z hlavných vecí, ktoré by sa mali uskutočniť v súvislosti so zabránením odporu je uistenie, že je každý v podniku do tohto procesu zapojený. Daný názor podporuje viacero autorov ako napríklad Bibu¹¹⁹, ktorý uvádza, že v podnikoch je predpoklad, že manažéri majú oveľa viac vedomostí v porovnaní so svojimi podriadenými, preto sa vo väčšine prípadov cítia oprávnení prijať rozhodnutia bez zapojenia zamestnancov, čo nevedie k podpore, ale naopak k odporu k zmene.

Rozvoj ľudských zdrojov je proces zvyšovania vedomostí, zručností a kapacity všetkých ľudí v spoločnosti. Z ekonomického hľadiska by ho bolo možné opísať ako akumulácia ľudského kapitálu a jeho efektívne investovanie do rozvoja ekonomiky¹²⁰. HR zohráva významnú úlohu pri podpore inovácií. Je fakt, že úspech malých a stredných podnikov závisí na ľudskom prvku a nie na kapitále. Aby inovácia našla svoje uplatnenie, je potrebné využiť ľudský kapitál na rozvoj organizačnej odbornosti pre tvorbu nových produktov a služieb¹²¹.

Neexistuje žiadny limit v oblasti inovácií v súvislosti s rozvojom ľudských zdrojov a manažmentu. Ako už bolo spomenuté, ekonomické prostredie sa rýchlo mení a táto zmena sa vyznačuje takými javmi, ako globalizácia a meniace sa požiadavky kladené zákazníkmi a investormi, či stále rastúca konkurencia produktov na trhu. Ľudia, ktorí tvoria podnik sú v oblasti ľudských zdrojov považovaní za jeden z najdôležitejších zdrojov dnešných podnikov a spôsob, akým sú riadení, sa stáva čoraz dôležitejším faktorom, je preto nevyhnutné vytvoriť rôzne referenčné rámce pre riešenie otázok riadenia ľudských zdrojov a stratégie¹²². Znalosti vložené do ľudského kapitálu umožňujú podnikom zlepšiť kompetencie a objaviť príležitosti pre inovácie. Ako uvádzajú autori, funkcie riadenia ľudských zdrojov môžu ovplyvniť a zmeniť postoje, kapacity a správanie zamestnancov k dosiahnutiu cieľov organizácie, čo hrá kľúčovú úlohu v starostlivosti o potrebné podmienky pre urýchlenie a nasmerovanie jedinca smerom k rozvoju inovačných aktivít.

¹¹⁸ SMITH, I. 2011 *Organisational quality and organisational change*. In Library Management. 2011. vyd. 32, č. 1/2, 111-128 s. ISSN 0143-5124.

¹¹⁹ BIBU, N. - SALA, D. - PREDISCAN, M. - NASTASE, M. 2011. *Characteristics of dynamic companies from Romania*. In International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences. 2011 vyd. 2, č. 5, 298-307 s. ISSN 1582-3458.

¹²⁰ MEIER, A. 2013. *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization*. In Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. vyd. 109. 645-648 s. ISBN 1877-0428.

¹²¹ CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit.* 2009. Journal of Business Research 62. 104-114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.

¹²² CALISKAN, N. 2010. *The impact of strategic human resource management on organizational performance*. In Journal of Naval Science and Engineering. 2010. vyd. 6, č. 2, 100-116 s. ISSN 182-20651-5.

Ak teda firmy používajú tvorivé schopnosti a inovatívne vlastnosti k náboru a výberu ich zamestnancov, je pravdepodobné, že tak podmania rozmanitosť myšlienok a tým sa väčšmi zaviažu k inovačnému správaniu. Vďaka efektívnemu personálnemu obsadeniu sa zamestnanci stanú dôležitým zdrojom nových myšlienok v oblasti inovačného procesu firmy. Vysoká miera participácie by tak mohla vytvoriť podmienky na podporu zamestnancov k prinášaniu nových myšlienok a výmeny poznatkov v inovačnom procese a na druhej strane taktiež zvýšiť inovačné výsledky. K tomuto názoru sa prikláňajú autori Chen a Huang vo svojej práci *Strategic human resource practices and innovation performance*¹²³. Inovácia prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov začína vo výberovej fáze ľudských zdrojov, kde je potrebné identifikovať ľudí s veľkými inovačnými schopnosťami tak, aby z nich mohli v budúcnosti podniky ťažiť. Za účelom náboru ľudí kvôli inováciám je potrebné zistiť, či sú zvedaví, či sú uzamknutí do jediného hľadiska alebo ochotní zvažovať ostatné, či sú otvorení novým myšlienkam, resp. novým konceptom s vedomím, že to môže pomôcť aj pri plánovaní ako ich schopnosti zlepšiť.

Na to, aby sa inovácie stali úspešné i v praxi, manažéri musia podporovať, plánovať a živiť ducha inovačnej kultúry v spoločnosti. Schopnosť pomôcť vytvoriť, chrániť a budovať organizačnú kultúru sa teda stáva rozhodujúcou rolou HR a najdôležitejším faktorom pre rozvoj podnikania. Vytvorenie inovačnej kultúry je veľmi zložitý proces, ktorý je potrebné vykonávať z najvyššej úrovne až po základnú úroveň podniku.¹²⁴

Východiskovým prvkom pre podniky v súvislosti s úspešným zavádzaním inovácií prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov má základ najmä v tom, ako je vytvorený systém učenia. V odbornej literatúre sa uvádza, že manažéri by sa mali pýtať, čo zamestnanci potrebujú urobiť pre rozvoj podnikania a pomôcť zamestnancom zistené poznatky aplikovať.¹²⁵ Ak by sa manažérom podarilo dosiahnuť takýto stav, mohlo by to znamenať nie len ocenenie nového správania sa, ale aj pochopenie súvislosti medzi podnikovými výsledkami a osobnými dôsledkami. Na základe čoho sa pre malé a stredné podniky jedným zo spôsobov ako sa stať viac inovatívnymi stáva v ich schopnosť podporovať a využívať inovačný potenciál zamestnancov.

¹²³ CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit.* 2009. Journal of Business Research 62. 104–114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.

¹²⁴ PAPULOVÁ, E. – GAJDOŠÍKOVÁ, K. 2015. *Ľudský faktor v riadení procesu podnikových zmien.* In Ekonomika, financie a manažment podniku IX. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s.8. ISBN 978-80-225-4145-9.

¹²⁵ SEARLE, R. H. - BALL, K. S. 2012. *Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK.* In Creativity & Innovation Management. 2012. vyd. 12, č.1, 50-62 s. ISSN 1069-1092.

Podnikateľské prostredie sa za posledných dvadsať rokov dramaticky zmenilo a v tomto období rýchlych a nepredvídateľných inovačných zmien sú transformované buď voľbou alebo tlakom s nutnosťou adaptácie pre prežitie¹²⁶. Dobré reagovať na výzvy globalizácie a naučiť sa jazdiť na takzvaných rýchlych vlnách zmien, budúci manažéri – či už všeobecní špecialisti alebo odborníci v oblasti ľudských zdrojov - nemajú inú možnosť, než byť efektívni manažéri ľudských zdrojov s vysokými kvalitatívnymi vlastnosťami. Musia byť inteligentní, chytrí, odborníci v oblasti riadenia ľudských zdrojov a organizačného správania, ktorí sú schopní a ochotní sa učiť a viesť učiaci sa podnik a v neposlednom rade schopní vytvoriť ľudský kapitál a pracovať s ľuďmi na rovnoprávnom základe, nie ako autoritatívni vodcovia nad nimi¹²⁷.

Význam inovácií v dnešnom podnikaní je široko uznávaný všetkými manažérmi. Na úrovni manažmentu ľudských zdrojov sa hovorí v súvislosti s nimi s podporou, ale prax ukazuje opak odzrkadľujúci problémy vyplývajúce z realizácie inovácií a zmeny nového postupu alebo procesu. Inovácie a riadenie ľudských zdrojov zohrávajú čoraz dôležitejšiu úlohu v podpore konkurencieschopnosti pre podniky. Je dôležité si uvedomiť, že úspech prostredníctvom ľudských zdrojov možno dlhodobo udržať a nemôže byť tak ľahko napodobniteľný konkurent.

1.4 Riadenie inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch v kontexte strategického prístupu

Význam strategického riadenia inovácií a zmien v malých a stredných podnikoch neustále narastá. Stratégia je nástrojom, ktorý pomáha všetkým podnikom prežiť v tvrdom konkurenčnom boji a potreba strategického riadenia je ovplyvňovaná nasledujúcimi faktormi:¹²⁸

- akcelerácia zmien ako aj ich intenzita,
- nové požiadavky trhu, a teda rastúce požiadavky na zamestnancov,
- zvyšujúca sa konkurencia výrobných zdrojov,

¹²⁶ KESTI, M. 2012. *Organization human resources development connection to business performance*. In 2nd Annual International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research, Procedia Economics and Finance 2. 2012. 257-264 s. ISSN 2212-5671.

¹²⁷ FARAZMAND, A. 2004. *Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization*. In Public Organization Review: A Global Journal 4. 2004. 3-24 s. ISSN 0969-6474.

¹²⁸ SYNEK, M. a kol. 2002. *Manažérska ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2002. 475 s. ISBN 80-24790-69-6.

- internacionalizácia podnikania,
- nové, často krát nečakané možnosti,
- rozvoj informačných sietí,
- a v neposlednom rade široká dostupnosť nových technológií.

Je teda potrebné vnímať strategické riadenie zmien ako proces, v ktorom vrcholoví manažéri nie len formulujú, ale aj zavádzajú stratégie smerujúce k dosiahnutiu stanovených cieľov, v súlade s vnútornými zdrojmi podniku a vonkajším prostredím a k zaisteniu celkovej prosperity a úspešnosti podniku.

Súčasná názorová koncepcia na problematiku strategického riadenia inovácií a zmien je možné rozdeliť do štyroch okruhov. Ide o racionálne plánovanie, ktoré sa sústreďuje na navrhovanie a formuláciu reálnych cieľov, kde východiskom je stanovenie poslania a určenie základných cieľov, pre ktoré sú následne stanovené i variantné stratégie na ich dosahovanie. V tomto prístupe sa využívajú techniky ako matica BCG, GEC, metóda PIMPS alebo benchmarking. Ďalším okruhom súčasnej názorovej koncepcie na problematiku strategického riadenia inovácií a zmien je plánovanie ako proces riadeného spoznávania. Ide o proces plynulého prispôbovania. Takéto riadenie sa zakladá na vnútornej motivácii a ochote k zmenám. Využívanými technikami v tomto prípade je metóda scenára, mäkkých systémov a praktiky týkajúce sa inovačných tímov. Tretím okruhom názorovej koncepcie je logický inkrementalizmus. Podľa tohto prístupu sa strategické riadenie skladá nielen z cieľov, ale aj z ľudí. Znamená to, že pracovníci podniku prežívajú svoj vlastný proces spoznávania a majú svoje vlastné ciele. Posledným, štvrtým okruhom súčasnej názorovej koncepcie na problematiku strategického riadenia inovácií a zmien je spontánna stratégia. Podstatou tohto prístupu je, že v tejto stratégii chýba dostatok cieľovej a procesnej orientácie. Podľa tohto prístupu je nutné reagovať flexibilným spôsobom na nové, náhodne vznikajúce udalosti. Manažéri nemajú k dispozícii žiadne techniky a na to, aby výkonnosť malých a stredných podnikov postačovala pre dnešné dynamické podmienky a konkurenčný tlak, musia byť podniky schopné a pripravené sa neustále zlepšovať.

Významnú úlohu pri zvyšovaní výkonnosti podnikov, v súvislosti s manažmentom zmien, tak zohráva vhodne zvolená a vykonávaná stratégia a úspešnosť je tak determinovaná schopnosťou podnikov strategicky riadiť zmeny.

1.4.1 Súčasné prístupy k manažmentu inovačných zmien v podnikoch

Po tom, ako sa na prelome devätnásteho a dvadsiateho storočia formovala pôvodná podoba manažmentu, hoc manažment je prakticky už od šesťdesiatych rokov manažmentom zmien, sa za najvýznamnejší zdroj ekonomického pokroku považovali predovšetkým technické a technologické inovácie ako napríklad stacionárny parný stroj. Dnes sa však čoraz častejšie ukazuje, že výrobné inovácie sú úplne závislé na adekvátne prispôbenom pracovnom prostredí, ktoré je formované a tvorené charakterom uplatňovaného manažmentu. Na tomto mieste je nutné pripomenúť, že manažment, vytvorený na začiatku dvadsiateho storočia, svojim zadaním nekládol dôraz na tvorivosť, či originalitu, ale iba zabezpečoval prevádzkovú efektívnosť podnikov. Skvelým príkladom je Taylor so svojou mechanizáciou práce¹²⁹ alebo Weber ako autor rozvoja byrokratickej štruktúry.¹³⁰

Pod vplyvom klasického manažmentu si väčšina podnikov dokáže len ťažko obhájiť svoju konkurenčnú pozíciu a vo svete nepretržitých zmien, náročných zákazníkov a hyperkonkurencie¹³¹ môžu dlhodobo obstať len prispôsobivé podniky, ktoré sa neboja inovovať a meniť manažment. Samozrejme, podniky boli vždy zvyknuté inovovať. Tempo inovácií však bolo oveľa pomalšie než vyžaduje dnešné podnikateľské prostredie a takisto i povaha inovácií bola iná. Kedysi sa zakladalo na technických a technologických inováciách, neskôr na produktivite, avšak dnes je potrebné inovovať manažment. Klasický manažment totižto predpokladal, že zmeny nastávajú kontinuálne, pretože prostredie je stabilné a predvídateľné. Ako však vieme, prax ukazuje opak a zmeny prostredia sú nevyhnutné. Tento fakt vystavuje podniky silným tlakom, pričom schopnosť podnikov tieto tlaky znášať a využívať vo svoj prospech určuje ich životaschopnosť. Zmeny sú, samozrejme, bolestivé a riskantné. Vyžadujú taktiež prekonanie odporu, ktorý je silný najmä voči niečomu novému a nezvyčajnému. Vyžadujú taktiež veľké množstvo práce a kolektívneho úsilia. Pokiaľ teda podniky nepreberú na seba úlohu stáť v čele zmien a nerozvíjajú svoju schopnosť rýchlo a efektívne sa prispôbovať, nemôžu prežiť.¹³²

¹²⁹ TAYLOR, F. 2013. *Scientific Management*. Routledge. 2013. 692 s. ISBN 9781134466245.

¹³⁰ WEBER, M. 1978. *Economy and Society*. Los Angeles: University of California Press. University of California Press. 1978. 1470 s. ISBN 978-05200-3500-3.

¹³¹ HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – Radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

¹³² DRUCKER, F. P. 2001. *Výzvy manažmentu pre 21. storočie*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

V tomto veku terra Inkognito budú tak jedinými podnikmi ktoré prežijú tie, ktoré si vytvárajú vlastnú budúcnosť.

Ako vyplýva z výskumu Karela Slintáka, iba jedna osmina spoločností sa dokáže prispôbovať zmenám vonkajšieho prostredia a skôr vydarené podnikateľské modely náhle odumierajú (napr. japonský model firmy Sony, či americký model firmy GM), pretože sa prostredie, pre ktoré tieto modely vznikli zmenilo. Povaha týchto modelov sa pritom nezmenila skôr ako sama povaha zmien. Tempo zmien sa teda dramaticky zrýchľuje a spoločnosti sa nestíhajú týmto zmenám prispôbiť.¹³³ Spoločnosti už prestávajú stačiť globalizácii a všetky ekonomické sektory¹³⁴ sa už vyčerpali. Preto sa začne prechádzať od globálnej k lokálnej spoločnosti. Ľudstvo sa prvýkrát dostalo do bodu, keď už nemôžeme zaručiť zamestnania v niektorom z tradičných sektorov. Česko-americký ekonóm Milan Zelený hovorí, že *všetky tieto štyri sektory sa už z hľadiska zamestnanosti vyčerpali a žiadny piaty sektor v ekonomike neexistuje*. V minulosti k tomu napomáhal začiatok nového sektoru vyriešiť veľké krízy, ako napríklad v tridsiatych rokoch minulého storočia, sa kríza z nadvýroby vyriešila vznikom sektoru služieb. Súčasný zlom teda nemusí nutne značiť, že sa ekonomika zrúti. Len sa premení a posunie sa od globálnej k lokálnej. Zelený vysvetľuje, že *takáto spoločnosť nevníma ekonomiku podľa špeciálnych sektorov, ale vníma ju ako integrovaný lokálny systém*. Dáta podľa Zeleného ukazujú, že k deglobalizácii, jednoducho ústupu od globalizácie, už v posledných rokoch intenzívne dochádza. Hodnota svetového obchodu je na rozdiel od minulosti menšia ako hodnota všetkého vyrobeného tovaru a celý proces sa rozbieha najprv vo vyspelých krajinách. Menšie krajiny, ktoré ešte úplne neprešli všetkými fázami budú reagovať s určitým oneskorením.¹³⁵ Je preto potrebné, aby si nástup deglobalizácie spoločnosti uvedomili čo najskôr a prioritou sa stávajú inovácie myslenia, pozitívneho kreatívneho konania a predovšetkým etického riadenia. Základom a prioritou kvalitného rozvoja manažmentu inovácií teda musia byť inovácie v oblasti vodcovstva a manažmentu. Jemala udáva ich trojaké ponímanie:¹³⁶

¹³³ SLINTÁK, K. 2010. *Innovation of management*. In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 11 s. ISSN 1211-555X.

¹³⁴ poľnohospodárstvo, priemysel, služby, štát

¹³⁵ Hospodárske noviny. 2015. *Svet, ako ho poznáme, končí*. [online] 14 s. [cit. 2015.5.3.] Dostupné na internete: <http://finweb.hnonline.sk/spravy-zo-sveta-financii-126/globalizacia-je-na-konci-svet-sa-zmeni-od-zakladu-tvrdi-profesor-z-new-yorku-898448>.

¹³⁶ JEMALA, Ľ. 2010. *Manažment inovácií verzus inovácie manažmentu – rámcová identifikácia, klasifikácia a navigácia myslenia*. In. Forum statisticum slovacum. 2010. 46 s. ISSN 1336-7420.

- Zásadné inovácie v strategickom myslení a etickom konaní lídrov a manažérov na všetkých úrovniach riadenia,
- Inovácie metód, nástrojov a techník, resp. technológií vo všetkých parciálnych manažérskych funkciách,
- Inovácie vo všetkých špeciálnych manažmentoch.

Súčasný manažment sa začal vytvárať pred viac ako sto rokmi a vonkajšie prostredie spoločností bolo charakterizované prostredím, ktoré bolo definované hranicami národných štátov, malá konkurencia lokálneho charakteru, pomerne veľký počet neuspokojených kupujúcich, stálosť technológie a trhov, dlhý životný cyklus výrobkov a pomalé zmeny. V takýchto podmienkach sa kreovala podoba moderného manažmentu, pričom jeho hlavnou funkciou bolo vyriešiť problém veľkých podnikových spoločností, ktoré sa začali vytvárať po roku 1870.¹³⁷ Problém bol v tom, že veľké podnikové spoločnosti sa museli vyrovnat' s neefektívnosťou. Veľkí inovátori manažmentu v snahe zamedziť plytvaniu zdrojmi zaviedli základné riadiace mechanizmy, ktoré sa neskôr stali nespochybniteľnými manažérskymi postupmi uplatňovanými v každej podnikovej organizácii. Vplyvom zmeny vonkajšieho prostredia tieto predpoklady, na ktorých boli princípy moderného manažmentu vystavané, už neplatia. Autori Breen a Hamel definovali tri výzvy, pred ktorými stoja spoločnosti dnes:¹³⁸

- urýchliť tempo samoobnovy spoločností,
- urobiť z inovácií úlohu pre pracovníkov na všetkých úrovniach riadenia,
- premeniť pracovné prostredie podporujúce rozvíjanie ľudského potenciálu.

Väčšina spoločností sa však stretáva so závažnými bariérami prispôsobivosti. Populárnym sa stalo tvrdenie, že spoločnosti odporujú zmene. Je však pravda, že určitá miera zmeny je neraz príjemná, pretože často krát sa s ňou spája vzrušenie a narúša jednotvárnosť. Len málo ľudí by rado pracovalo v spoločnosti, v ktorej by sa nedialo nič nové. Na druhej strane neustále vznikajú situácie, v ktorých sa zmene kladie odpor, a tak sa znižuje jej účinok. Ak neberieme do úvahy fakt, že každý zložitý systém má silný odpor voči zmenám, vyskytujú sa štyri významné faktory, ktoré bránia inovatívnosti.¹³⁹

Každý dobrý vedúci pracovník vie, že najväčšou hrozbou je vlastný úspech spoločnosti. Napríklad spoločnosť Xerox mala na začiatku osemdesiatych rokov ohromný

¹³⁷ DRUCKER, F. P. 2004. *Fungujúca spoločnosť*. Praha: Management Press. 2004. 242 s. ISBN 9788072610983.

¹³⁸ BREEN, B. – HAMEL, G. 2008. *Budúcnosť manažmentu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.

¹³⁹ SLINTÁK, K. 2010. *Innovation of management*. In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 11 s. ISSN 1211-555X.

technologický náskok pred konkurentmi z IT odboru a dnes stojí na jeho okraji, zatiaľ čo konkurenti vybudovali svoj terajší úspech práve na technických inováciách Xeroxu (napr. myš). Už Drucker vo svojej knihe *Innovation and Entrepreneurship* hovorí, že všetko nové musí byť organizované oddelene od všetkého starého a zavedeného, rovnako ako že všetko nové musí byť pružne financované¹⁴⁰, a napriek tomu má veľká časť spoločností firiem tendenciu nové projekty organizovať pod záštitou manažérskych útvarov, za ktoré vo finále nenesie nik zodpovednosť, a teda sa tieto projekty stávajú premrhanými možnosťami. Ako vieme, inovácie väčšinou vznikajú na miestach, od ktorých by sme to nečakali. (napr. Steve Wozniak, ako obyčajný technik spoločnosti HP sa stal tvorcom revolučných počítačov Apple, keď po večeroch pracoval na svojom sne vytvoriť osobný počítač pre každého). V súvislosti so starnutím spoločností Drucker¹⁴¹ vyhlásil, že všetky inštitúcie, systémy, princípy, výrobky aj procesy skôr alebo neskôr prežijú svoju užitočnosť bez ohľadu na to, či dosiahli to, prečo vznikli a často sa vo firemnom prostredí stáva, že predpoklady, z ktorých pôvodné princípy vzišli, stratili svoju platnosť a napriek tomu z nich spoločnosti naďalej vychádzajú. Preto možno konštatovať, že najväčšou brzdou inovácií sú zastarané mentálne modely. Na otázku, ako vytvoriť skvelú spoločnosť, odpovedal zakladateľ firmy Apple Steve Jobs veľmi jednoducho: „*Stačí najat' najlepších ľudí a nechať ich robiť to, čo ich baví.*“¹⁴² Túto myšlienku podporuje aj štúdia vypracovaná Collinsonovým výskumným tímom, z ktorej možno usudzovať, že kvalita personálu je kľúčová prierezovo všetkými odbormi.¹⁴³ Skvelé firmy, teda firmy dosahujúce niekoľkokrát vyšší výkon než je priemerná odborová výkonnosť, sa podľa spomínanej štúdie riadia princípom, ktorý rieši v prvom rade obsadenosť pozícií kvalitným personálom.

John P. Kotter¹⁴⁴, ako významný autor bestselleru pod názvom *Leading Change*, vo svojej knihe *The Heart of Change* uvádza osem krokov pre úspešnú dlhodobú zmenu v nasledujúcej tabuľke.

¹⁴⁰ DRUCKER, F. P. 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. 1. vyd.. New York: HarperBusiness. 1993. 288 s. ISBN 978-0887306181.

¹⁴¹ DRUCKER, F., P. 2002. *To najdôležitejšie z Druckera v jednom vydaní*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

¹⁴² KELLY, K. 2007. *Nová biológia podnikania*. In Gibson, R., Nový obraz budúcnosti. 3. vyd. Praha: Management Press. 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.

¹⁴³ COLLINS, J. 2008. *Ako z dobrej firmy urobiť skvelú*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 304 s. ISBN 978-80247-2545-1.

¹⁴⁴ KOTTER, J. P. 2002. *The Heart of Change*. Harvard business review press. 2002. 188 s. ISBN 978-1-4221-8733-3.

Tabuľka 5 Osem krokov k dlhodobu úspešnej zmene

OSEM KROKOV K DLHODOBO ÚSPEŠNEJ ZMENE		
Kroky	Akcia	Nové správanie
1.	<u>Zvýšenie naliehavosti</u>	Ľudia si v spoločnosti začnú medzi sebou hovoriť o naliehavosti zmeny a začnú sa podporovať v jej presadzovaní.
2.	<u>Zriadenie vodcovského tímu</u>	Vytvorenie dostatočne silného tímu na to, aby bol schopný byť nositeľom nastávajúcej zmeny, ktorého členovia vzájomne dobre spolupracujú.
3.	<u>Správna vízia</u>	Vodcovský tím vytvorí správnu víziu a stratégiu na dosiahnutie pozitívneho efektu nadchádzajúcej zmeny.
4.	<u>Komunikácia</u>	Ľudia sa začínajú stotožňovať s víziou blížiacej sa zmeny, čo sa začína odzrkadľovať aj na ich správaní.
5.	<u>Akcia</u>	V tomto kroku čím ďalej, tým viac ľudí začína pociťovať potrebu konať v prospech efektívneho uskutočnenia zmeny.
6.	<u>Vytvorenie krátkodobých úspechov</u>	K tomuto kroku dochádza keď sa ľudia snažia naplniť víziu, zatiaľ čo stále menej a menej odporujú zmene
7.	<u>Vytrvalosť</u>	Netreba sa vzdávať, pokiaľ nie je naplnená vízia zmeny.
8.	<u>Zmrazenie zmeny</u>	Posledným a azda i najdôležitejším krokom je nové správanie sa, ktoré pretrváva i napriek tlaku tradičného, predchádzajúceho sa správania.

Zdroj: spracované podľa The Heart of Change

Vybrané hľadiská z praxe naznačili oblasti možných zmien moderného manažmentu. Tieto výzvy pre inovácie manažmentu dáva do súvislostí s pôvodnými predpokladmi klasického manažmentu nasledujúca tabuľka. Prechod od klasického k modernému manažmentu predpokladá opustiť večné pravdy klasickej školy ako napríklad tvrdenie, že spoločnosť je stroj s ľahko zameniteľnými ľudskými súčiastkami, autorita vyplýva z postavenia, budúcnosť možno predvídať, riadiť znamená prikazovať a kontrolovať a prvotným cieľom podniku je generovanie zisku, a osvojiť si nové zásady vyplývajúce z perspektív pre inovácie manažmentu.¹⁴⁵ Tieto hľadiská prehľadne znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 6 Nové výzvy pre inovácie manažmentu

KLASICKÝ MANAŽMENT	MODERNÝ MANAŽMENT
Kľúčový zdroj je kapitál, efektívnosť spočíva v jeho riadení	Kľúčom k úspechu je výber správnych ľudí na správne miesto.
Komunikácia zhora nadol	Komunikácia zdola nahor
Riadenie je založené na plánovaní a realizácii	Budovanie kultúry podporujúcej učenie sa z chýb a uľahčenie experimentovania s novými nápadmi
Ideálnou organizačnou formou je byrokracia	Vytváranie priestoru pre samostatné rokovania, podporovať nekonvenčné myslenie a organizovanosť pre konkrétny účel.
Cieľom je maximalizovať zisk	Vytváranie prostredia, ktoré ľuďom poskytne hlbší zmysel a bude klásť dôraz na uspokojenie zákazníka.

Zdroj: spracované podľa Slinták, K.

Klasický manažment, ktorý sa vždy opieral o prevádzkovú efektívnosť, tak bude musieť opustiť východiská industriálneho veku. Už od čias Schumpetera vieme, že

¹⁴⁵ SLINTÁK, K. 2010. *Innovation of management*. In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 11 s. ISSN 1211-555X.

inovácie sú tvorivou deštrukciou a že vznikajú z voľnosti, nápaditosti a nadšenia z učenia sa.¹⁴⁶ Ak teda spoločnosti budú chcieť inovovať, budú musieť vytvoriť pracovné prostredie, ktoré poskytne dostatok voľnosti robiť to, čo ľudí baví. Výsledky spoločnosti Google ukazujú, že tretinu úspešných projektov sú vytvorené z iniciatívy vlastných zamestnancov vo svojom vlastnom čase.¹⁴⁷

Navodenie podnikovej kultúry, ktorá je priaznivo naklonená zmenám znamená chápanie zmeny ako prirodzenej súčasti práce a nemala by byť považovaná za nič mimoriadne.¹⁴⁸

1.4.2 Prístupy k rozvoju podnikania ako strategický predpoklad úspešnosti malých a stredných podnikov

Na rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti, resp. rozvoji podnikania vplýva odlišnosť vo vnímaní. Jednotlivé rozdiely v ochote podstupovať riziko tak ovplyvňujú rozhodovanie o využití podnikateľských príležitostí. Vývoj nových produktov, či vstupovanie na nové trhy si tak vyžaduje podstúpenie rizika, lebo vložené úsilie, či peniaze musia byť investované do podniku skôr ako je z nich známy výnos.

Podľa autorov Shane a Venkataraman, ľudia využívajúci príležitosti, majú sklon chápať informácie pozitívnejšie a reagovať na ne, a tak rozhodnutie či využiť podnikateľskú príležitosť je značne ovplyvnené aj subjektívnymi rozdielmi. Takíto ľudia, ktorí sa rozhodnú využiť podnikateľské príležitosti, zvyčajne hodnotia svoje šance na úspech vyššie, než naozaj sú, a vyššie než šance iných¹⁴⁹. Vplyv tohto faktora pre podnik môže mať tak negatívny ako aj pozitívny dopad. Manažéri by preto nemali tento fakt podceňovať.

Odborná literatúra poukazuje i na ďalšiu kritickú otázku ohľadom organizačnej formy, resp. prostredníctvom akej organizačnej formy je nová príležitosť využívaná. Na túto problematiku existujú dve organizačné usporiadania. Jedná sa o vytvorenie nového

¹⁴⁶ TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 8 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

¹⁴⁷ SLINTÁK, K. 2010. *Innovation of management*. In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 11 s. ISSN 1211-555X.

¹⁴⁸ SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 61-62 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

¹⁴⁹ SHANE, S. – VERKATARAMAN, S. 2000. *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. In Academy of Management Review. 2000. vyd. 25, č. 1, 217-226 s. ISSN 0363-7425.

podniku a predaj príležitosti už existujúcemu podniku. Autori¹⁵⁰ v odbornej literatúre charakterizujú podnikateľsky zameraný podnik ako podnik,:

- ktorý sa chopí príležitosti bez ohľadu na to, či momentálne vlastní potrebné zdroje na jej realizáciu,
- ktorého úroveň podnikania, resp. nasledovanie príležitostí, je kriticky závislá od postoja ľudského faktora v podniku, pod úrovňou top manažmentu,
- ktorého podnikateľské správanie korešponduje so snahou zapojiť do identifikácie nových príležitostí aj zamestnancov,
- ktorý má vedomú snahu znižovať negatívne dopady na zamestnancov v prípade neúspechu sledovanej príležitosti,
- ktorých nie len úspešnosť, ale aj množstvo podnikateľských aktivít závisí od schopnosti zamestnancov využívať príležitosti,
- ktorý uľahčuje vznik neformálnych interných a externých sietí a umožňuje postupné pridelovanie a šírenie zdrojov.

Z toho vyplýva, že si dnešné rýchlo sa meniace konkurenčné podnikateľské prostredie vyžaduje od podnikov strategický prístup k podnikaniu, sústredenie sa na formu, akou je nová príležitosť využívaná a v neposlednom rade i na odlišnosť vo vnímaní, ktorá výrazne vplýva na rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti, resp. rozvoji podnikania.

Autori modelov k riadeniu zmien identifikovali päť stratégií, ktoré vedú k zavedeniu zmeny ako strategickej disciplíny:

- Vytvoriť a manažovať program riadenia zmien vo firme.
- Mať jednu spoločnú metódu na zavádzanie zmien.
- Vytvoriť infraštruktúru, ktorou zmeny budú prechádzať.
- Vytvoriť centrum excelentnosti pre tých, ktorí budú poverení zmeny realizovať.
- Zriadiť strategickú kanceláriu na riadenie zmien - change office.

Nie je dôležité postupovať presne podľa definovaného poradia, i keď posledná stratégia výrazne ovplyvňuje funkčnosť všetkých predchádzajúcich. Nakoniec zavedenie

¹⁵⁰ SMITH, M. – BUSI, M. – BALL, P. – MEER, R. 2008. *Factors Influencing an Organisations*. In International Journal of Innovation Management. 2000. roč. 12, č. 1, 655-676 s. ISSN 1793-6950.

stratégií na riadenie zmien je samo osebe zmenou. Mnoho organizácií na hustom konkurenčnom trhu hľadá svätý grál odlišenia sa od konkurencie.¹⁵¹

Existujú prístupy, ktoré hovoria o rôznych skratkách, psychologických trikoch, manažérskych procesoch. Každý z nich zožal svoj úspech v určitom projekte. Jeden z koncepčných prístupov k riadeniu zmeny vypracovali Andersonovci a jeho cieľom je pracovať s kvadrantom štyroch premenných.

- Mindsted (nastavenie myslenia, „hlavy“). Táto dimenzia obsahuje hodnoty, presvedčenia, postoje, myšlienky, emócie, úrovne angažovanosti a pod.
- Správanie. Presnejšie v podobe pracovného štýlu, zručnosti, aktivít a pod.
- Kultúra. Veľký balík premenných obsahuje spoločné nepísané formy a pravidlá, rozhodovacie právomoci, rituály, zvyky a pod.
- Systémy. Zahŕňajú štruktúry, normy, biznis procesy a technológie.¹⁵²

Na to, aby sa stala zmena úspešnou, vyžaduje, aby techniky, metódy stratégie, boli prispôsobené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Existuje celý rad modelov, ako zmenu uskutočniť. Každá zmena, ak je to možné, by mala byť zmenou plánovanou, pretože nútená zmena vedie vždy k odporu.¹⁵³

Aj napriek tomu, že potreba zmeny je celkovo váženým atribútom, veľa manažérov má ešte stále tendenciu veriť, že sa práve ich dotknú zmeny v čo najmenšej miere respektíve, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení miesto výrazného posunu v ich myslení a postojoch.

Zhrnutie poznatkov z teoretickej časti dizertačnej práce

Súčasný podnikateľský prostredie je typické tým, že sa podniky čoraz častejšie stretávajú so stále sa zvyšujúcimi požiadavkami trhu a očakávaniami zákazníkov. V záujme zabezpečenia úspechu podniku potrebujú manažéri prijať inovačné zmeny ako strategický prvok pre podnik. V súvislosti s vysokým konkurenčným prostredím by tak zmeny mali mať v súčasnosti skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho

¹⁵¹ TUKKER, A. 2008. *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. 2008. 159 s. ISBN 978-1-906093-03-7.

¹⁵² URIGA, J. 2013. *Change management*. [online] 24 s. [cit. 2014.11.12.] Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2013/zisk-manazment-4-2013-uriga.pdf>.

¹⁵³ ČEPELOVÁ, A. 2003. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonóm. 2003. 7 s. ISBN 80-225-1629-5.

zdokonaľovania sa podnikov a do inovačného procesu by mali byť zapojení všetci zamestnanci.

V snahe zabezpečiť si konkurencieschopnosť sa manažment inovačných zmien ako ucelený manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov zmien s úlohou racionálne a efektívne riadiť zmeny v súčasnosti stáva jedným z hlavných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti, a teda schopnosť implementácie inovačných zmien podnikov sa stáva strategickým prvkom úspechu podmienenou neustále meniacemu sa prostrediu.

Konkurencieschopnosť v súvislosti s inováciou predstavuje nový spôsob využívania už existujúcich zdrojov podniku na získanie nových podnikateľských príležitostí. Efektívnemu zvládnutiu procesu riadenia zmien je podmienené poznávanie podmienok prechodu od pôvodného, starého stavu k novému. Je teda nutné dobré poznanie tejto problematiky zo strany podnikov.

Každá zmena si teda vyžaduje jasnú víziu udávajúcu smer zmeny. Z toho vyplýva, že si dnešné rýchlo sa meniace konkurenčné podnikateľské prostredie vyžaduje od podnikov strategický prístup k podnikaniu, sústredenie sa na formu, akou je nová príležitosť využívaná a v neposlednom rade i na odlišnosť vo vnímaní, ktorá výrazne vplýva na rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti.

Iba 1/8 podnikov sa dokáže prispôbovať zmenám vonkajšieho prostredia a skôr vytvorené vydarené podnikateľské modely náhle odumierajú, pretože sa prostredie, pre ktoré tieto modely vznikli, zmenilo.

Dobre reagovať na výzvy globalizácie a naučiť sa jazdiť na takzvaných rýchlych vlnách zmien je podmienené manažérmi. Budúci manažéri (či už všeobecní špecialisti alebo odborníci v oblasti ľudských zdrojov) nemajú inú možnosť, než byť efektívni manažéri ľudských zdrojov s vysokými kvalitatívnymi vlastnosťami.

Na základe teoretických poznatkov v skúmanej oblasti riadenia inovácií a zmien bolo identifikovaných päť oblastí, ktoré vplývajú na celkovú inovatívnosť podniku a schopnosť flexibilne reagovať na meniace sa prostredie. Jedná sa o strategický prístup k zmenám, vzťah podnikov k trhu a procesom v oblasti inovácií a zmien, ďalej prístupe podnikov k produktom, resp. službám a ľudskému prvku, ktorý do procesu inovácií a zmien vstupuje.

2 CIELE A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Efektívny prístup k riadeniu inovačných zmien v podnikoch je kľúčovým predpokladom pre vytvorenie dlhodobu prosperujúceho podniku. Zároveň je základným predpokladom konkurencieschopnej pozície na trhu a v neposlednom rade i ziskovosti. Zámerom druhej kapitoly je vymedzenie cieľov a následná formulácia hypotéz.

2.1 Ciele dizertačnej práce

Vplyvom globalizácie dochádza k neustálym zmenám v podnikateľskom prostredí, ktoré si vyžadujú od podniku v záujme zachovania svojho výhodného postavenia na trhu adaptáciu na tieto rýchlo meniace sa podmienky. Adaptácia predpokladá efektívny prístup podniku k procesu riadenia zmien. Rozsiahly predchádzajúci teoretický výskum poukazuje na to, že takýto efektívny prístup je zo strategického hľadiska podmienený chápaním príčin a podstaty zmien. Jedným z problémov súčasnosti, ktorý sa stáva predmetom teoretických diskusií odzrkadľujúcich aktuálne problémy podnikateľskej sféry, je nedostatočná schopnosť podnikov úspešne riadiť zmeny, ktoré pomáhajú nielen udržiavať už vybudované postavenie na trhu, ale aj zvyšovať konkurencieschopnosť podnikov. Keďže práca sa koncentruje na manažment procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch, predmetom výskumu je práve problematika inovačných zmien. Výsledky rozsiahleho teoretického skúmania teda vedú resp. sa stali východiskom pre formuláciu nasledujúcich cieľov.

Hlavný cieľ práce: Cieľom dizertačnej práce je zhodnotiť súčasný stav v oblasti riadenia inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku, zistiť ako malé a stredné podniky k tejto problematike pristupujú a aké faktory na tieto prístupy vplývajú.

Na základe hlavného cieľa boli stanovené čiastkové ciele dizertačnej práce, a to:

Čiastkový cieľ 1: Analyzovať a systemizovať poznatky z oblasti inovácií, riadení inovácií a manažmentu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch a tak zistiť súčasný stav poznania v problematike manažmentu inovačných zmien.

Čiastkový cieľ 2: Zhodnotiť prístupy k presadzovaniu inovačných zmien z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v

manažmente inovačných zmien a tak zistiť aký je súčasný stav v riadení inovačných zmien malých a stredných podnikov na Slovensku.

Čiastkový cieľ 3: Na základe výsledkov skúmania identifikovať faktory a ich vplyv na prístupy k presadzovaniu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku.

Hlavný cieľ a z neho odvodené čiastkové ciele dizertačnej práce reflektujú problematiku prístupu podnikov k manažmentu zmien s cieľom podporiť výkonnosť celého podniku.

2.2 Hypotézy dizertačnej práce

Doteraz uskutočnené prieskumy v podnikoch pôsobiacich v podmienkach Slovenskej republiky zistili, že problematika prístupu k zmenám je veľmi aktuálnou témou a neraz od nej závisí prežitie podniku. Pri realizácii implementácie zmien je v podniku nutné často vyvinúť veľké úsilie a sú nevyhnutné aj zásahy do firemnej kultúry.

Na základe usporiadania súčasných teoretických poznatkov a výskumov v oblasti problematiky úspešného prístupu k manažmentu zmien a na základe vedeckej prípravy sme naformulovali predpoklady stanovené v aplikačnej časti dizertačnej práce, ktoré sme pretransformovali do hypotéz.

Súčasný podnikateľský prostredie je typické tým, že sa podniky stretávajú so stále zvyšujúcimi požiadavkami trhu. Keďže práca sa koncentruje na stredné a malé podniky, domnievame sa, že na víziu manažérov o prijatí inovačných zmien ako strategického prvku vplývajú najmä dôvody zavádzania zmien.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že na strategický prístup manažérov v súvislosti s inovačnými zmenami vplýva veľkosť a dôvody, pre ktoré sa podnik rozhodol zavádzať tieto zmeny.

Je zrejmé, že na efektivitu zavádzania zmien vplývajú zamestnanci. V súvislosti s výskumami potvrdeným prirodzeným odporom zamestnancov k zmenám sa domnievame, že rozvoj zamestnancov ako dôvod zavádzania inovačných zmien súvisí s tým, či podnik na zmeny nazerá zo strategického hľadiska.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že rozvoj zamestnancov ako dôvod zavádzania zmien v podniku je ovplyvnený zaradením zmien do stratégie podniku.

Z teoretických východísk vyplýva, že inovácie a zmeny sa spájajú prevažne so zavádzaním nových technológií alebo technologických postupov. V súvislosti s témou dizertačnej práce, ktorá je orientovaná na malé a stredné podniky, nás zaujímalo, či nazerajú tieto podniky v konfrontácii s teóriou na danú problematiku podobne.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že dôležitosť, ktorú podniky pripisujú zavádzaniu inovačných zmien v oblasti technológií, je ovplyvnená veľkosťou podniku, odvetvím a dôvodmi, pre ktoré sa podnik rozhodne zmenu zaviesť.

Úspech podniku sa odvíja od uspokojenia potrieb zákazníkov. Je dôležité udržiavať so zákazníkmi dobré vzťahy a prispôbovať sa ich meniacim sa požiadavkám. V tejto súvislosti nás zaujímalo, či na to, že podnik zisťuje požiadavky zákazníkov, vplýva konkurenčné prostredie a dostatočná informovanosť trhu.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že na zisťovanie požiadaviek zákazníkov na zavádzanie zmien vplýva silné konkurenčné prostredie a informovanosť podniku.

Vychádzajúc z teórie, ktorá definuje inovačnú aktivitu ako vytvorenie niečoho, čo neexistovalo alebo kombináciu už existujúcich skúseností, sa domnievame, že pri vyvíjaní inovačných aktivít je potrebné sledovať nielen konkurenciu a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, ale aj trendy mimo svojho odvetvia. Rovnako dôležité je aj vyhodnocovanie úspešnosti už skôr vyvíjanej inovačnej aktivity.

Hypotéza 5: Predpokladáme, že počet úspešne zavedených inovačných zmien závisí nielen od sledovania konkurencie, ale aj trendov mimo svojho odvetvia, od spolupráce s inými subjektmi a vyhodnocovaním úspešnosti už zvedených inovačných zmien.

Úspešnosť zavedenia inovačných zmien z hľadiska procesov závisí od schopnosti manažérov a od schopnosti podniku učiť sa z už realizovaných zmien, dostatočnej informovanosti z interných zdrojov a zapojenia sa zamestnancov do tohto procesu, schopnosťou podniku flexibilne reagovať na zmeny a s mierou akceptácie rizika.

Hypotéza 6: Predpokladáme, že najväčší vplyv na úspešnosť zavedenia inovácií má flexibilita procesov a podpora manažérov pri realizácii.

Problémy v personálnej oblasti majú malé a stredné podniky najmä vo vytvorení a udržaní si stabilného kádra pracovníkov a v schopnosti vytvorenia a udržania priaznivých podmienok pre zamestnancov. V súvislosti s riešenou problematikou nás zaujímalo, do akej miery vplýva podniková kultúra na efektívne zavádzanie inovačných zmien.

Hypotéza 7: Predpokladáme, že na úspešnosť zavedených inovačných zmien vplýva prístup zamestnancov k týmto zmenám a podniková kultúra.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Nasledujúca kapitola dizertačnej práce sa zameriava na východiská empirického skúmania. Venuje sa stručnej charakteristike objektu skúmania, ako aj opisu pracovných postupov, identifikácii spôsobov získavania údajov a ich zdrojov a opisuje použité metódy vyhodnocovania a interpretácie výsledkov, nakoľko zvolenie vhodného pracovného postupu a metód výskumu je predpokladom k získaniu relevantných výsledkov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania dizertačnej práce Manažment procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch sú práve malé a stredné podniky. Vzorku 164 respondentov tvorili manažéri zo súboru malých a stredných podnikov so slovenskou kapitálovou účasťou pôsobiacich v podmienkach Slovenskej republiky.

Keďže výskumná časť dizertačnej práce bola realizovaná formou dotazníkového prieskumu oslovili sme približne 500 manažérov malých a stredných podnikov a to vždy jedného manažéra v konkrétnom podniku. Dotazníkový prieskum bol uskutočnený v rokoch 2014 – 2015 prostredníctvom elektronických komunikačných kanálov, ako aj osobnou distribúciou.

3.2 Metodika práce

Teoretický výskum ako aj rámcová predstava o cieľoch slúži ako východisko pre smerovanie empirického výskumu, pri ktorom sme využili kombináciu viacerých vedeckých prístupov, metód a nástrojov, ktoré umožňujú skúmanie problematiky v celej jej zložitosti a komplexnosti.

Proces teoretického výskumu sa skladá z jednotlivých fáz, ku ktorým sú uvedené primárne použité metódy. Pre prehľadnosť jednotlivých fáz procesu skúmania a metód použitých v týchto krokoch ponúkame nasledujúcu tabuľku ako súhrnný nástroj metodiky dizertačnej práce.

Tabuľka 7 Proces výskumu a metódy skúmania

FÁZA	PROCES VÝSKUMU	METÓDY
1.	štúdium súčasného stavu problematiky doma a v zahraničí	analýza, syntéza a rešerš
2.	identifikácia prioritného problému na základe preštudovanej literatúry	analýza a syntéza
3.	identifikácia hlavných a čiastkových cieľov a z nich vyplývajúcich predpokladov	indukcia, dedukcia, analýza a syntéza
4.	príprava prieskumu	štúdium domácej a zahraničnej literatúry
5.	získavanie údajov	dotazník, pozorovanie
6.	analýza údajov	korelačná, regresná analýza a grafické metódy
7.	spracovanie, zovšeobecnenie a prezentácia konečných výsledkov	indukcia, dedukcia, analýza a syntéza

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Spôsob získavania údajov a ich relevantnosť

Výskumná časť dizertačnej práce Manažment procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch bola realizovaná formou dotazníkového prieskumu. Dotazníkovým prieskumom uskutočneným v rokoch 2014 - 2015 a oslovili sme približne 500 manažérov malých a stredných podnikov. Na vzorke 164 podnikov sme skúmali prístup podnikov k manažmentu procesov inovačných zmien. Dotazník obsahoval 47 otázok rozdelených do 6 častí. Úvodnou časťou boli informácie o podniku obsiahnuté v 5 otázkach. Druhú časť tvorilo 9 otázok o prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska. Treťou sériou 8 otázok sme zisťovali informácie o prístupe podnikov k inovačným zmenám z hľadiska konkurencie. Štvrtú oblasť tvorilo 5 otázok týkajúcich sa prístupu podnikov k produktu, resp. k výskumu a vývoju z hľadiska manažmentu inovačných zmien. Piata časť otázok (12) bola zameraná na prístup podnikov k manažmentu procesu inovačných zmien. V poslednej šiestej časti sme sa zamerali na získanie informácií z oblasti úlohy ľudského prvku v manažmente procesu inovačných zmien v podnikoch. Túto oblasť tvorilo 8 otázok.

Do výskumu bolo zaradených odpovedí 164 manažérov jednotlivých podnikov spĺňajúcich základné požiadavky ako dôveryhodnosť informácií a relevantná kompletnosť. Dôveryhodnosť informácií sme považovali za splnenú, keďže dotazník neobsahoval nereálnu deformáciu jednotlivých údajov a relevantnú kompletnosť sme považovali za dosiahnutú za predpokladu, že bol dotazník úplný aspoň v jednej sledovanej časti tak, že mohla byť použitá do spracovania celkového výsledku.

3.4 Použité metódy skúmania

Nasledujúca podkapitola je venovaná opisu a charakteristike použitých metód skúmania. Pre prehľadnejšie zobrazenie použitých metód skúmania dizertačnej práce slúži nasledujúca tabuľka Použité metódy skúmania.

Tabuľka 8 Použité metódy skúmania

	SKUPINA POŽITÝCH METÓD	CHARAKTERISTIKA
1.	empirické metódy	dotazníkový prieskum, pozorovanie
2.	tradičné metódy	analýza, syntéza, indukcia, dedukcia
3.	štatistické metódy	korelačná analýza, regresná analýza a diskriminačná analýza
4.	grafické metódy	grafické zobrazenie

Zdroj: vlastné spracovanie

Prvou skupinou metód použitých v dizertačnej práci boli empirické metódy, ktoré vychádzajú zo skúseností a slúžia na zistenie skutočného stavu skúmaného objektu, v tomto prípade podnikov pri dotazníkovom prieskume a pozorovania. Základnou metódou získavania informácií a údajov o problematike manažmentu inovácií a zmien ako nástroja pre zvyšovanie konkurencieschopnosti bola dotazníková metóda zvolená najmä z dôvodu výhod, za ktoré sme v našom výskume pokladali rýchlu a všeobecnú distribúciu vybraným skupinám respondentov, a to prostredníctvom využitia elektronických komunikačných nástrojov. Ďalšou výhodou bol rýchly zber vyplnených dotazníkov a taktiež jednoduché triedenie získaných údajov i následné spracovanie za pomoci hlavných štatisticko-matematických metód a programu. Týmto hľadiskám zodpovedala aj štruktúra dotazníka

zameraného na získanie informácií v piatich základných oblastiach. Prvá oblasť bola zameraná na strategický prístup k zmenám, druhá na vzťah podniku k trhu, tretia zameranie podniku na produkt, resp. výskum a vývoj produktov a služieb, ďalšia na prístup podnikov k procesom inovačným zmien a posledná na prístup podnikov k ľudskému prvku v súvislosti s manažmentom inovačných zmien.

Dotazník s kombináciou uzavretých a otvorených, priamych a nepriamych otázok bol v súlade s teóriou komunikačných vied. Forma dotazníka bola v tlačenej i elektronickej podobe. Spracovanie dotazníka sa uskutočnilo v niekoľkých fázach. Po zozbieraní vyplnených dotazníkov v prvom kole sa získané údaje premiestnili do elektronickej podoby programu Microsoft Excel. Súčasne sa označilo prepojenie medzi jednotlivými dotazníkmi v elektronickej aj fyzickej podobe, aby ich bolo možné neskôr dobre identifikovať. Ďalšia fáza prebiehala za pomoci logickej metódy a dole uvedených analytických metód, pričom sa dotazníky spracovávali. Na základe tohto predbežného spracovania boli identifikované odchýlky vykazujúce neštandardné hodnoty. Tie sa prešetrili a identifikovalo sa, či ide o nekorektný dotazník alebo o dotazník s potenciálne zaujímavými údajmi. V nasledujúcom treťom kole sa pracovalo so vzorkou vybranou podľa potreby. Pozorovanie ako behavioristická metóda je v podstate sledovanie správania sa objektu, a to bez jeho priamej účasti. V tomto prípade malo pozorovanie formu fyzického sledovania blízkeho okolia a dobre pozorovateľných zmien podnikateľského prostredia v zmysle tejto práce, širšie okolie bolo sledované pomocou mediálnej prezentácie dôležitých podnikov. Priame získavanie údajov a informácií na doplnenie informácií a tiež získanie lepšieho a ucelenejšieho obrazu sa uskutočnilo pomocou rozhovoru s relevantnými manažérmi podnikov, vybraných podľa potreby doplnenia informácií a skutočností získaných prieskumom.

Druhou skupinou metód využitých v dizertačnej práci boli tradičné metódy. Zo všeobecných teoretických metód sa využili predovšetkým analýza ako rozklad celku na časti a následne syntéza, ktorá umožňuje poznať skúmaný jav ako celok skúmaním jeho štruktúry a vzťahov medzi jeho jednotlivými časťami ako východisko pre triedenie a sumarizáciu získaných poznatkov. Použili sme taktiež indukciu - metódu, pri ktorej sa skúma konečný konkrétny stav. Pomocou nej sa dá spoľahlivo spätne z výsledkov výskumu interpretovať a usudzovať všeobecné vysvetlenie sledovaného javu. Naopak pri dedukcii sme odvodzovali od všeobecného, počiatočného na konkrétny, konečný stav. Dedukciu sme použili najmä pri formulácii hlavného predpokladu. Využitím indukcie a dedukcie sme mohli extrapolovať známe skutočnosti a podľa potreby vytvoriť z nich

závery. V prípade všeobecných známych sme mohli vytvoriť konkrétnu predstavu a opačne, pri dostupnosti parciálnych informácií bolo možné z nich usúdiť na celok.

Pri spracovaní údajov sme ďalej využili špeciálne metódy umožňujúce kvantifikáciu t.j. číselné vyjadrenie zistení ako početnosť, či percentuálne vyjadrenie. V tejto fáze spracovávanía výsledkov výskumu sme využívali najmä korelačnú analýzu. Korelácia, inak aj závislosť, sleduje, ako sa mení hodnota jednej premennej v závislosti od zmeny hodnoty druhej premennej a využíva sa na predikciu premenných na základe ich vzťahov vyjadrených pomocou funkcie. Tento typ analýzy sa volá regresia. Inými slovami, tak ako korelačná analýza sleduje regresia vzťah citlivosti na zmenu medzi premennými. Pomocou nej bolo možné interpolovať aj extrapolovať vývoj sledovaných premenných. Na základe typu vzťahu medzi závislými premennými hovoríme o lineárnej a nelineárnej závislosti. Pri nelineárnej závislosti sa dá najjednoduchšie opísať vzťah medzi premennými pomocou krivky, ktorá môže byť parabolická, exponenciálna, logaritmická, alebo sinusoidálna. Pri lineárnej regresii sa pomocou využitia metódy najmenších štvorcov nájde taká priamka, ktorej súčet vzdialeností jednotlivých bodov od priamky je najmenší.

Poslednou metódou bolo využitie diskriminačnej analýzy, ktorá ako matematicko - štatistická metóda odlišuje sledované objekty na základe jedného alebo viacerých rozlišovacích faktorov. Túto analýzu sme použili na rozlíšenie podnikov podľa stanovených kritérií. Výsledkom diskriminačnej analýzy bolo rozlíšenie výkonných a menej výkonných podnikov.

Pre vhodné a prehľadné zobrazenie dotazníkového prieskumu sme použili grafické metódy a iné tvorivé metódy hľadania nových námetov pri tvorbe samotného návrhu ako brainstorming. Grafické metódy v štatistike sú veľmi rozšírené, lebo sú prehľadné a ľahko interpretovateľné. Grafické zobrazenie je dôležité hlavne pre predbežnú a prehľadnú analýzu dát pri výbere lepšieho modelu, k presnejšiemu výpočtu a k porozumeniu vzťahu medzi jednotlivými údajmi. Súčasťou metód použitých v tejto dizertačnej práci boli i ďalšie plánované princípy ako *princíp abstrakcie*, ktorého podstatou je zanedbanie vedľajších, nepodstatných aspektov pri skúmaní problému, *princíp štrukturalizácie*, ktorý slúžil na zachovanie štruktúry celku so špecifickými vlastnosťami. Ďalším bol *princíp hierarchie*, čo znamená rešpektovanie hierarchie jednotlivých úrovní procesov a tak isto aj *top - down princíp*, ktorý slúžil na rozloženie systému na jednoduchšie časti, pričom sa postupovalo smerom od najzložitejšieho k jednoduchšiemu.

Korelačná analýza faktorov vplyvu manažmentu procesu inovačných zmien na podnik sa hodnotili polarizáciou dobre rozlíšiteľné vzťahy medzi vlastnosťami a hlavnými

charakteristikami podnikov, prístupu podnikov k inovačným zmenám so zameraním na stratégiu, vzťahu podnikov a trhu v súvislosti s inovačnými zmenami, prístupu podnikov k produktom v súvislosti s inovačnými zmenami, manažmentom procesov v podniku zameraný na inovačné zmeny a ľudského prvku v súvislosti s manažmentom inovačných zmien. Jednalo sa o analýzu vzťahov faktorov, na ktoré bolo možné dobre aplikovať zložitejšie nástroje matematicko-štatistickej analýzy. Cieľom bolo identifikovať a kvantifikovať vzťahy faktorov pôsobiace na stratégiu, zdroje konkurenčnej výhody vo vzťahu ku kvantitatívnym a kvalitatívnym ukazovateľom charakteristiky podniku, konkurenčného prostredia, procesom a úlohe ľudského prvku na manažment inovačných zmien v podniku. Doplnkovým cieľom bolo posúdiť relevanciu kvantifikácie vzťahovej analýzy v oblasti manažmentu. Predpokladali sme, že aj relevantné väzby v manažmente budú dosahovať nižšie hodnoty korelácie. Doplnkovým cieľom bolo posúdiť relevanciu kvantifikácie vzťahovej analýzy v oblasti manažmentu. Predpokladali sme, že aj relevantné väzby v manažmente budú dosahovať nižšie hodnoty korelácie. Pre ďalší spôsob vyjadrenia závislosti, sme na lepšiu analýzu využili i lineárnu regresiu. Ide o metódu vyjadrenia korelácie, ktorá je v zobrazení rozptylového, resp. korelačného diagramu. Na rozdiel od koeficientu korelácie r , nám poskytne koeficient regresie b lepší obraz o vzájomnej závislosti vysvetľovanej a vysvetľujúcich premenných. Za účelom korelačnej a regresnej analýzy faktorov vplyvu manažmentu procesu inovačných zmien na podnik boli sledované vzájomné vzťahy jednotlivých faktorov. Cieľom nebolo iba testovanie predpokladov a možnosť objavenia nových nepredvídaných vzťahov, ale aj sledovanie ako reaguje skúmaná vzorka na korelačnú a regresnú analýzu v ekonomickom prostredí. Nakoľko v rámci ekonómie na seba vzájomne pôsobí viacero faktorov, bolo by veľmi zložité izolovať práve jeden a považovať ho za ten najdôležitejší.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Zámerom nasledujúcej kapitoly je charakterizovať a zhodnotiť súčasný stav v oblasti manažmentu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Ako vyplýva z teoretických poznatkov skúmanej oblasti, bolo identifikovaných päť oblastí, ktoré vplývajú na celkovú inovatívnosť podniku a schopnosť flexibilne reagovať na meniace sa prostredie. Cieľom tejto kapitoly je teda zhodnotiť prístupy k presadzovaniu inovačných zmien z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v manažmente inovačných zmien a tak zistiť aký je súčasný stav v riadení inovačných zmien malých a stredných podnikov na Slovensku. Hodnotenie jednotlivých oblastí nám tak bude tvoriť základ na komplexnú analýzu prístupu malých a stredných podnikov k celej problematike riadenia inovačných zmien, ako sa podnik správa v podnikateľskom prostredí v súvislosti s touto problematikou a čo na tento prístup vplýva.

Kapitola sa člení na šesť častí, pričom prvá obsahuje analýzu základných vlastností a charakteristík podnikov, druhá sa sústreďuje na prístup podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska, tretia sa venuje analýze vzťahu podnikov k trhu. Štvrtá podkapitola charakterizuje prístup podnikov k inovačným zmenám z hľadiska výskumu a vývoja, piata sa sústreďuje na analýzu výsledkov skúmania so zameraním na manažment procesu týchto zmien a v poslednej časti sme analyzovali ľudský prvok, ktorý vstupuje a ovplyvňuje manažment inovačných zmien v podnikoch.

4.1 Charakteristika základných vlastností skúmaných podnikov

Do vzorky bolo zahrnutých všetkých 164 odpovedí. Hlavným cieľom bolo rozčlenenie podnikov a ich zaradenie do skupín tak, aby bolo možné takto zatriedené podniky ďalej skúmať a sledovať vzťahy medzi jednotlivými skupinami. Otázky v dotazníku boli naformulované takým spôsobom, aby sme získali rozloženie jednotlivých podnikov s ohľadom na región, odvetvie, veľkosť a právnu formu. Takto definované rozlíšenie bolo pre nasledujúcu analýzu dostačujúce.

Nadchádzajúca tabuľka Príslušnosť k odvetviu podnikania v skúmanej vzorke zobrazuje zastúpenie jednotlivých podnikov v danom odvetví podnikania, pričom sme pod odvetvím podnikania rozumeli segment ekonomiky vyznačujúci sa spoločnými znakmi a vlastnosťami.

Najviac zastúpené bolo odvetvie služieb, ktoré tvorilo až 46,95% podnikov. Toto odvetvie je z hľadiska národného hospodárstva označované aj ako terciárny sektor a zahŕňa všetky odvetvia ľudskej činnosti, ktorých podstatou je poskytovanie služieb. Významné zastúpenie pri odpovediach malo aj odvetvie výroby s 12,20% a odvetvie informačných technológií s 8,54% respondentov. Manažment procesu inovačných zmien je predmetom všetkých odvetví, preto boli spracované výsledky celého súboru podnikov.

Tabuľka 9 Príslušnosť k odvetviu podnikania v skúmanej vzorke

Odvetvie podnikania	Počet	%
automobilový priemysel	8	4,88
informačné technológie	14	8,54
služby	77	46,95
obchod	7	4,27
doprava	3	1,83
finančné a poradenské služby	10	6,10
telekomunikačné služby	4	2,44
výroba	20	12,20
stavebný priemysel	8	4,88
strojársky priemysel	4	2,44
hutnícky priemysel	2	1,22
maloobchodný predaj	5	3,05
energetika	2	1,22
Spolu	164	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšou analyzovanou charakteristikou podniku je jeho veľkosť, ktorú sme identifikovali pomocou počtu zamestnancov. Pre účely lepšieho spracovania odpovedí jednotlivých podnikov sme analyzovali podniky podľa kritéria rozdelenia podnikov na malé a, stredné tak, ako znázorňuje tabuľka 8. Pričom mikropodnik chápeme ako podnik s počtom zamestnancov menej ako 10, malé podniky majú do 24 zamestnancov a o stredných uvažujeme pri počte zamestnancov od 25 do 250.

Tabuľka 10 Znáozornenie podnikov podľa veľkosti

	Počet	%
mikropodnik	26	15,85
malý podnik	78	47,56
stredný podnik	60	36,59
Spolu	164	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Za účelom širšej analýzy podnikov sme sa pýtali na právnu formu podnikania. Odpovedali všetci respondenti a zastúpenie jednotlivých právnych foriem znázorňuje tabuľka 9. Znáozornenie podnikov podľa právnej formy podnikania.

Tabuľka 11 Znáozornenie podnikov podľa právnej formy podnikania

Právna forma podnikania	Počet	%
spoločnosť s ručením obmedzeným	111	67,68
akciová spoločnosť	32	19,51
podnik jednotlivca	16	9,76
štátny podnik	2	1,22
verejná obchodná spoločnosť	3	1,83
Spolu	164	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšie zastúpenie, až 67,68% malých a stredných podnikov podľa právnej formy patrilo spoločnostiam s ručením obmedzeným. Druhou najpočetnejšou skupinou s 19,51% podnikov boli malé a stredné podniky s právnou formou akciovej spoločnosti. Je zaujímavé, že podniky jednotlivca tvorili len 9,76% zastúpenie. Tento fakt pripisujeme nedávnej štátnej regulácii vo výške sadzieb dane na rok 2015, kedy podniky zvažovali zmenu právnej formy. Pre podnik jednotlivca, teda fyzickú osobu, vstúpili do účinnosti dve sadzby dane, a to v závislosti od výšky dosiahnutého základu dane. Ak má podnik jednotlivca základ dane menej než 35 022,31 €, uplatní si sadzbu dane len 19%. Avšak ak túto hranicu presiahne, suma prevyšujúca túto hodnotu sa zdaní sadzbou až 25%. Pre právnické osoby je sadzba dane na úrovni 22%. Ak teda podnikateľ vie, že jeho základ dane presiahne výšku 35 022,31 €, sadzba dane je výhodnejšia u právnickej osoby, teda pre podnik s právnou formou spoločnosti s ručením obmedzeným.

V časti základných charakteristík a vlastností podnikov bolo zistené zastúpenie jednotlivých podnikov v skúmanej vzorke. Najväčší, skoro polovičný, podiel zastúpenia

bol z odvetvia služieb. Najviac podnikov bolo malej veľkosti, no vzorka obsahovala 84,15% malých a stredných podnikov. Viac ako dve tretiny malých a stredných podnikov ma právnu formu podnikania spoločnosti s ručením obmedzeným.

4.2 Analýza strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám

V podkapitole Prístup podnikov k inovačným zmenám so zameraním na stratégiu sme skúmali strategický prístup podnikov k inovačným zmenám, v rámci ktorého nás zaujímali hlavné dôvody zavádzania inovačných zmien v podnikoch, predstava manažmentu podniku o inovačných zmenách zo strategického pohľadu, dôležitosť informačných zdrojov v súvislosti so strategickým prístupom podnikov k inovačným zmenám a identifikácia oblastí zavádzania zmien strategicky dôležitých pre podniky. Cieľom bolo získať informácie o strategickom prístupe podnikov k inovačným zmenám.

Hlavným faktorom vplývajúcim na prístup podnikov k inovačným zmenám je prístup, respektíve vnímanie inovačných zmien zo strany manažmentu podniku. Tento je znázornený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 12 *Priorita prikladaná inovačným zmenám zo strany manažmentu podniku*

Priorita	%
hlavná priorita	5,80
v top 5 prioritách	32,61
v top 10 prioritách	14,49
dôležité, ale nie v top prioritách	42,03
nepodstatné	3,62
neviem	1,45

Zdroj: vlastné spracovanie

V skúmanej vzorke prikladá manažment v malých a stredných podnikoch inovačným zmenám dôležitosť v 95%, pričom za hlavnú prioritu ich považujú len v 5,8%, v top piatich prioritách v 32,61% a v top desiatich prioritách majú manažment inovačných zmien v 14,49%. Ďalej sme sa v súvislosti s prístupom podnikov k inovačným zmenám so zameraním na stratégiu pýtali na mieru závislosti od inovačných zmien v súvislosti s dlhodobým úspechom. Pre dostatočné odhalenie asociácie a konotácie sme použili sémantický diferenciál, kde na otázku o miere závislosti strategického úspechu od inovačných zmien mali respondenti označiť túto mieru hodnotou od 1 do 7, pričom 1 znamená, že inovačné zmeny nemajú dopad na strategický úspech podniku a 7, že je

podnik extrémne závislý na inovačných aktivitách. Medián odpovedí malých a stredných podnikov bola hodnota 5. Najčastejšou vyskytujúcou hodnotou, modus, bola taktiež hodnota 5. Z maximálnej možnej to zodpovedalo 67% intenzite miery závislosti malých a stredných podnikov od inovačnej aktivity ako strategického predpokladu úspechu.

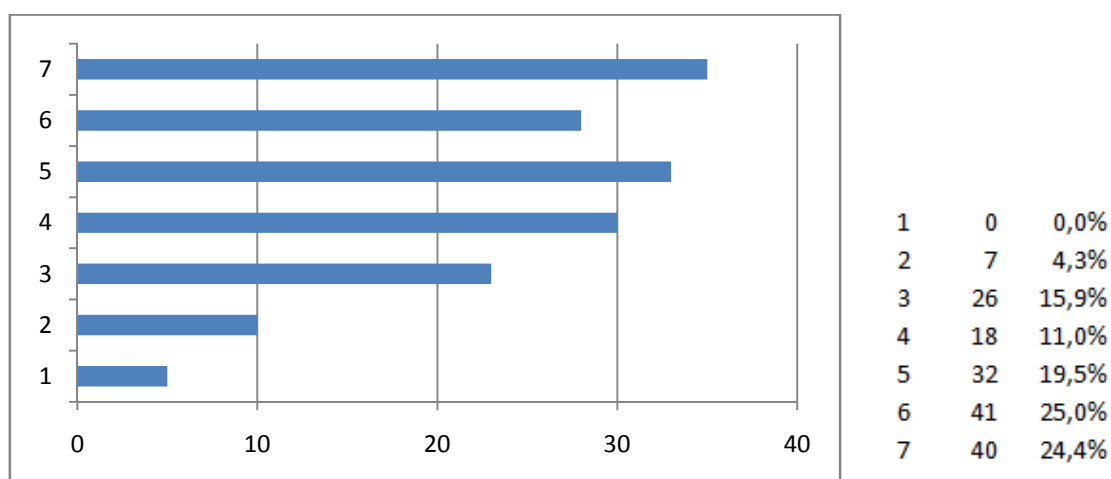
Na otázku, či majú respondenti jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania, mali odpovedať ohodnotením tejto predstavy od 1 do 7, pričom 1 znamená, že manažment nemá jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania a 7, že má jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania. Medián odpovedí malých a stredných podnikov bola hodnota 6. Najčastejšou vyskytujúcou hodnotou bola hodnota 7. To zodpovedalo, z maximálnej možnej 83% intenzite predstavy o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania.

Či existuje podpora manažmentu pri realizácii inovačných zmien v podniku mali respondenti označiť mieru podpory od 1 do 7, pričom 1 znamená, že existuje silná podpora manažmentu pri realizácii inovačných zmien v podniku a 7, že táto podpora neexistuje. Medián odpovedí malých a stredných podnikov bola hodnota 5, modus 7. To zodpovedalo, z maximálnej možnej 67% intenzite podpory manažmentu pri realizácii inovačných zmien v podniku.

Za účelom zistenia, či v malých a stredných podnikoch prebieha formálny proces učenia sa z realizovaných inovačných zmien mali respondenti označiť mieru učenia sa z realizovaných zmien od 1 do 7, pričom 1 znamená, že existuje formálny proces učenia sa z realizovaných inovačných zmien a 7, že takýto formálny proces v podniku nefunguje. Medián odpovedí malých a stredných podnikov bola hodnota 5. Modus bola takisto hodnota 5, čo zodpovedalo, z maximálnej možnej, 67% intenzite miery učenia sa z realizovaných zmien v malých a stredných podnikoch.

Optimalizáciu procesov ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo 24,4% podnikov. V škále od 1 do 7 podniky najčastejšie prikladali tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien hodnotu 6 a stredná hodnota medián bola 5. Túto skutočnosť znázorňuje nasledujúca tabuľka.

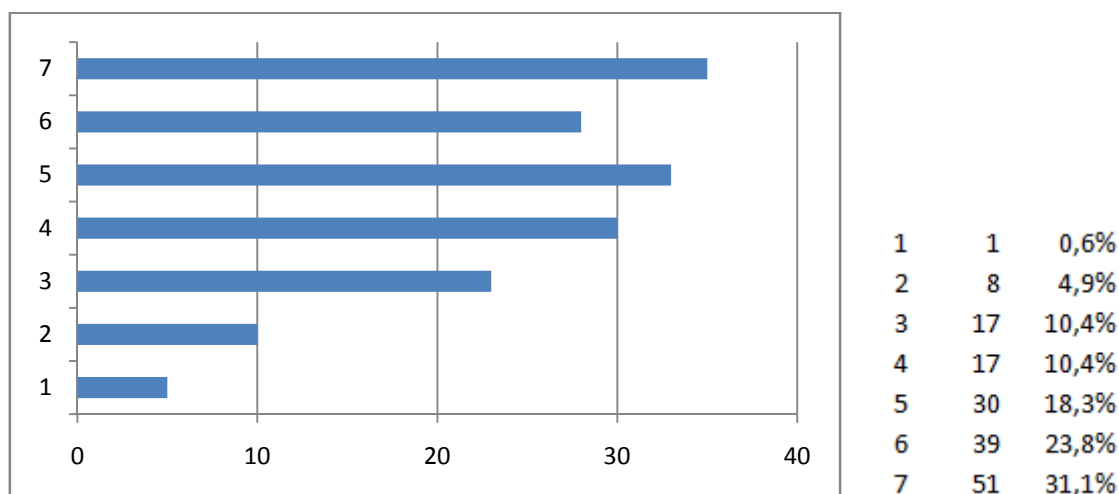
Graf 1 Dôvod zavádzania inovačných zmien - optimalizácia procesov



Zdroj: vlastné spracovanie

Nákladovú optimalizáciu ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo až 31,1% podnikov. V škále od 1 do 7 najčastejšie podniky prikladali tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien hodnotu 7. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 6. Z grafu vyplýva, že až 73,2% (odpovede podnikov 5 a viac) podnikov vníma nákladovú optimalizáciu ako významný dôvod na implementáciu inovačných zmien.

Graf 2 Dôvod zavádzania inovačných zmien - optimalizácia nákladov

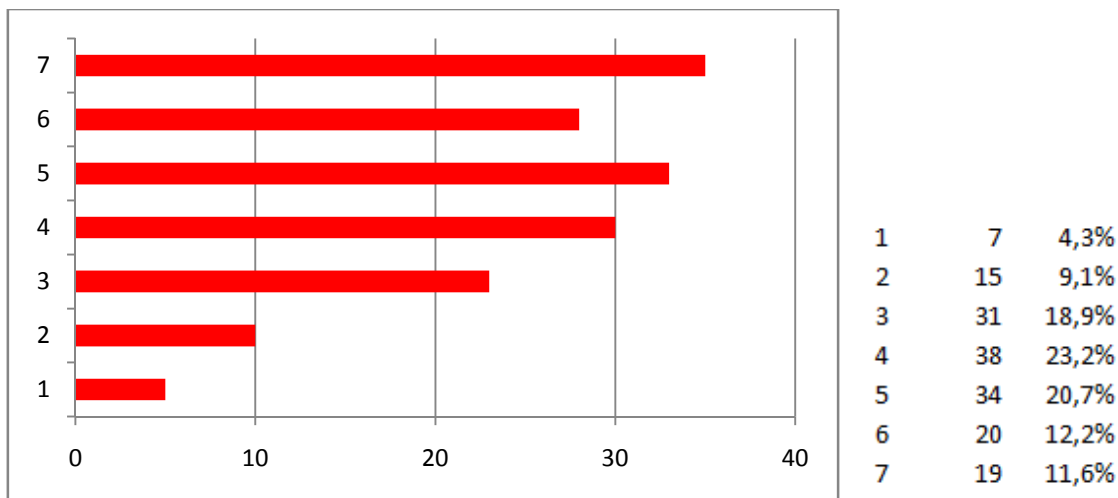


Zdroj: vlastné spracovanie

Znižovanie operačného rizika ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo 11,6% podnikov. Zo škály od 1 po 7 tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien najčastejšie podniky prikladali hodnotu 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku rovnako

4. Z grafu vyplýva, že až 62,8% (odpovede podnikov 3 až 5) podnikov vníma znižovanie operačného rizika ako stredne významný dôvod pre implementáciu inovačných zmien.

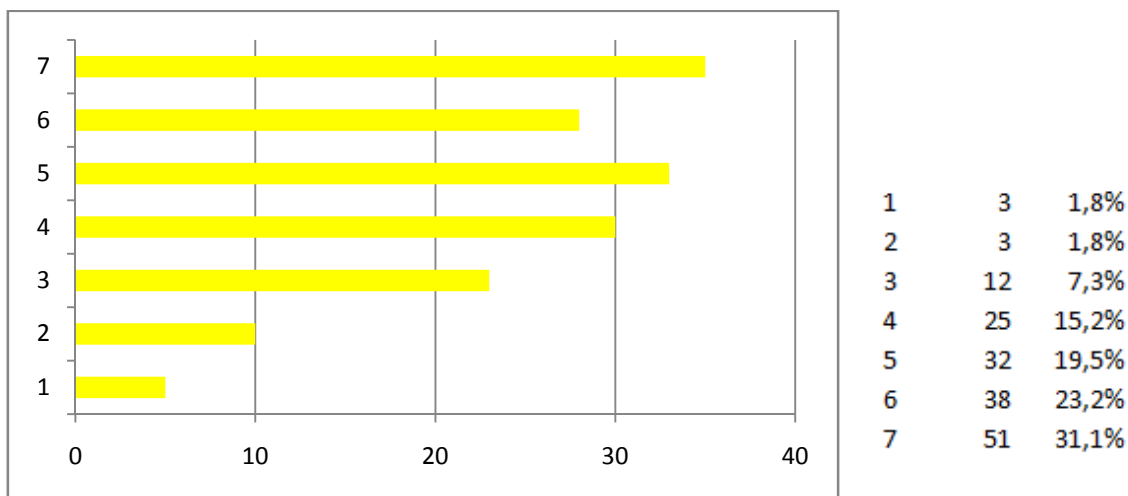
Graf 3 Dôvod zavádzania inovačných zmien – znižovanie operačného rizika



Zdroj: vlastné spracovanie

Za hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo až 31,1% podnikov zvyšovanie tržieb. V intervale od 1 do 7 podniky najčastejšie pripisovali tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien hodnotu 7. Medián bol 6. Na grafe vidíme, že 54,3% (odpovede podnikov 6 a 7) podnikov vníma zvyšovanie tržieb ako veľmi významný dôvod pre zavedenie inovačných zmien.

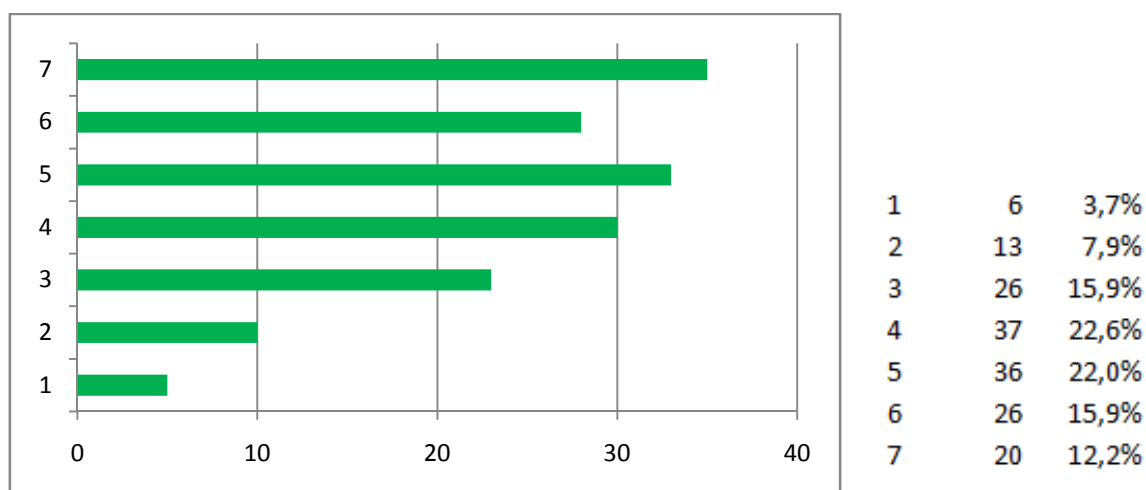
Graf 4 Dôvod zavádzania inovačných zmien – zvyšovanie tržieb



Zdroj: vlastné spracovanie

Penetráciu trhu ako hlavnú príčinu implementácie inovačných zmien uviedlo 12,2% podnikov. Zo škály od 1 po 7, najčastejšie podniky prikladali tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien hodnotu so strednou váhou dôležitosti - 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 4,5. Graf znázorňuje, že 44,6 percent podnikov (odpovede podnikov 4 a 5) vníma penetráciu trhu ako stredne významný dôvod na implementáciu inovačných zmien v podniku.

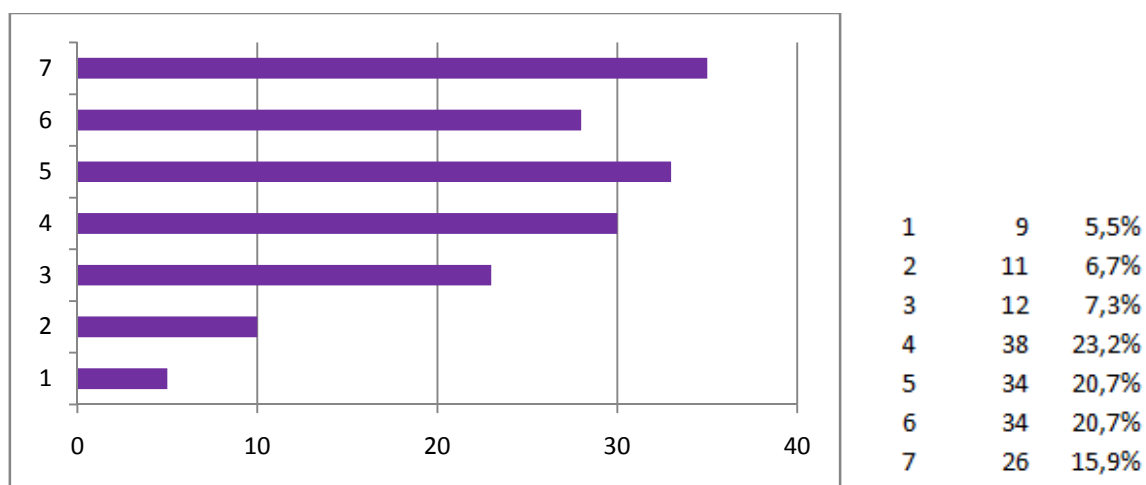
Graf 5 Dôvod zavádzania inovačných zmien – penetrácia trhu



Zdroj: vlastné spracovanie

Zvyšovanie trhového podielu považuje za hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien 15,9% podnikov. V intervale 1 až 7 najčastejšie podniky pripisovali tomuto dôvodu zavádzania inovačných zmien hodnotu 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 5.

Graf 6 Dôvod zavádzania inovačných zmien – zvyšovanie trhového podielu



Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s dôležitosťou rôznych druhov informačných zdrojov pri manažmente inovačných zmien podniky považovali za najpodstatnejší zdroj informácií trhové zdroje ako dodávatelia, zákazníci, konkurencia a poradenské spoločnosti až v 48,2% a 37,2% podnikov uviedlo tento druh informačných zdrojov ako významný, pričom medián odpovedí bol 6. Interné zdroje informácií pre efektívny manažment inovačných aktivít uviedlo za veľmi dôležité 34,1% podnikov a 41,5% uviedlo tento druh informačných zdrojov za významný. V tomto prípade medián zodpovedal taktiež hodnote 6. Ostatné zdroje informácií, ako asociácie, konferencie a odborné publikácie považuje 18,9% podnikov za nedôležitý zdroj inovačných zmien a 35,4% podnikov považuje tieto zdroje za málo dôležité. Modus odpovedí bol 4 a medián 3. Pri inštitucionálnych zdrojoch inovačných aktivít ako univerzity, vysoké školy a štátne inštitúcie považuje 22% podnikov za nedôležitý zdroj pre svoj aktivity spojené s inovačnými zmenami a 36,6% podnikov ako menej dôležité. Najčastejšie podniky teda prisudzovali tomuto dôvodu hodnotu 1 a stredná hodnota zodpovedala 3.

Pri identifikácii oblastí zavádzania zmien strategicky dôležitých pre podniky, viac ako polovica podnikov uviedlo za hlavnú oblasť zavádzania zmien zo strategického pohľadu vzťah so zákazníkmi a 29,5% podnikov uviedlo oblasť rozvoja schopností a zručností zamestnancov za veľmi dôležitú a 44,5% podnikov za významnú. Ďalšie identifikované dôležité oblasti sú technológie, marketing a výskum a vývoj produktov a služieb. Nasledujúca tabuľka zobrazuje najčastejšie a stredné odpovede podnikov.

Tabuľka 13 Dôležité oblasti pre podnik na zavádzanie inovačných zmien

Oblasť	Modus	Medián
Rozvoj schopností a zručností zamestnancov	7	6
Výskum a vývoj produktov a služieb	7	5
Organizačná štruktúra	4	4
Technológie	7	5
Marketing	7	5
Výroba	7	4
Nákup	1	4
Vzťah so zákazníkmi	7	7

Zdroj: vlastné spracovanie

V tejto časti Prístup podnikov k inovačným zmenám so zameraním na stratégiu bolo zistené, že manažment v malých a stredných podnikoch prikladá inovačným zmenám dôležitosť v 95%, pričom za hlavnú prioritu ich považujú len v 5,8%.

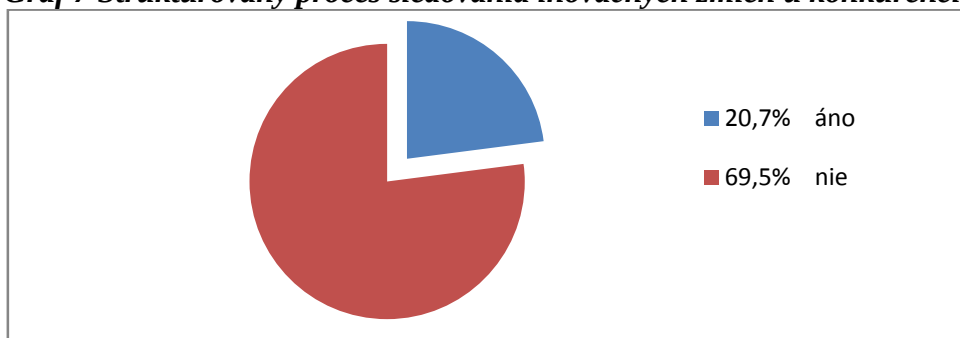
Malé a stredné podniky sa nachádzajú v 67% intenzite miery závislosti od inovačnej aktivity ako strategického predpokladu úspechu a pre viac ako polovicu podnikov má jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania. Ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedli podniky optimalizáciu procesov, nákladovú optimalizáciu a zvyšovanie tržieb. Najpodstatnejším zdrojom informácií pri manažmente inovačných zmien podniky považovali trhové zdroje ako dodávatelia, zákazníci, konkurencia a poradenské spoločnosti a interné zdroje informácií pre efektívny manažment inovačných aktivít. Pri identifikácii oblastí zavádzania zmien strategicky dôležitých pre podniky, viac ako polovica podnikov uviedlo za hlavnú oblasť zavádzania zmien zo strategického pohľadu vzťah so zákazníkmi a oblasť rozvoja schopností a zručností zamestnancov.

4.3 Hodnotenie vzťahu podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami

V nasledujúcej podkapitole sme analyzovali trhové prostredie podnikov so zameraním na konkurenciu a zákazníkov. V tejto súvislosti sme sa zamerali na sledovanie a spoluprácu podnikov s konkurenciou a spôsob komunikácie inovačných zmien so zákazníkom. Cieľom bolo zozbierať informácie o správaní sa podnikov v trhovom prostredí v súvislosti s manažmentom inovačných zmien za účelom ďalšej analýzy vzťahov strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám, trhového prostredia, výskumu a vývoja, manažmentom inovačných procesov v podnikoch a ľudskému prvku v tomto procese.

70,2% podnikov nemá zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie.

Graf 7 Štruktúrovaný proces sledovania inovačných zmien u konkurencie



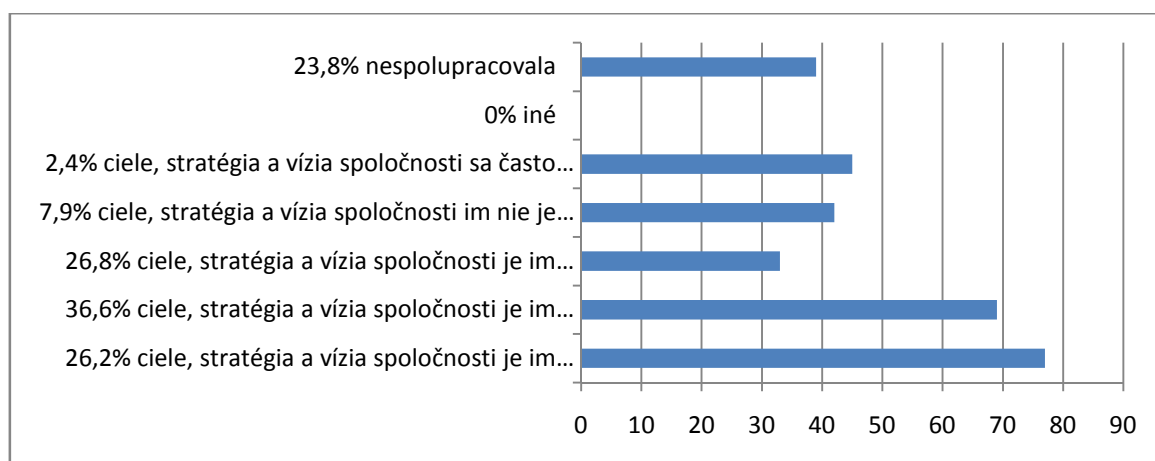
Zdroj: vlastné spracovanie

Malé a stredné podniky sa aj napriek neformálnemu procesu sledovania zmien u konkurencie snažia sledovať konkurenciu najmä cez internet. 25,6% podnikov zo skúmanej vzorky pravidelne sleduje trendy v inovačných zmenách aj mimo svojho odvetvia, 45,7% podnikov uviedlo, že sleduje tieto trendy len občas a až 28,7% podnikov nesleduje trendy v oblasti inovačných zmien mimo svojho odvetvia vôbec.

Strategické rozhodnutia konkurentov nemali v 17,7% žiaden vplyv na podnik a jeho inovačné zmeny. Určitý vplyv potvrdilo 53% podnikov a v 28,7% prípadoch vplývala konkurencia na podnik podstatným spôsobom.

Pri implementácii inovačných zmien 51,2% podnikov uviedlo spoluprácu so svojimi dodávateľmi, 46,3% spolupracuje pri inovačných aktivitách so svojimi zákazníkmi a tretím najčastejšie uvádzaným partnerom pre inovačné zmeny bola podľa 36,6% podnikov iná spoločnosť v skupine.

Graf 8 Spolupráca podnikov pri implementácii inovačných zmien

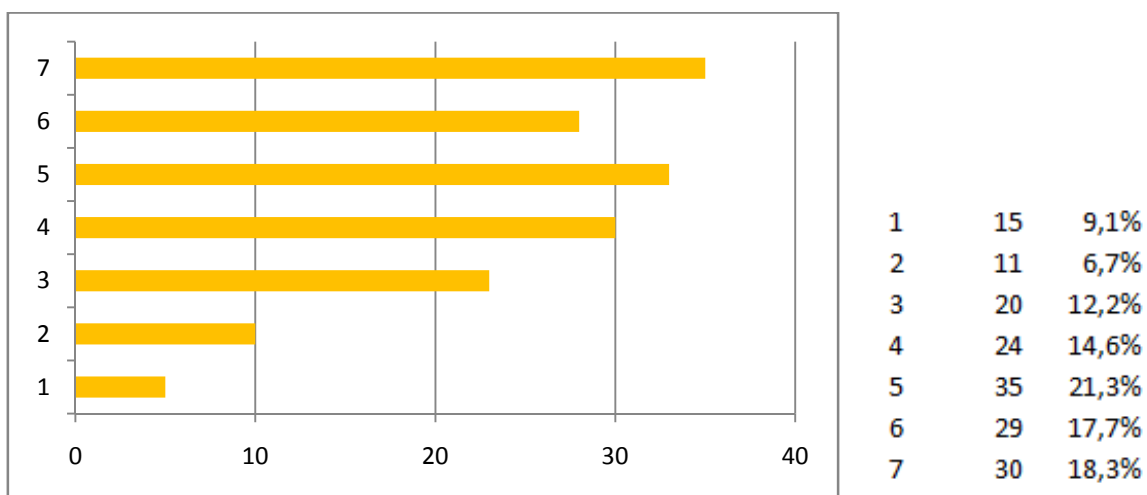


Zdroj: vlastné spracovanie

Formu štátnej podpory pre implementáciu inovačných zmien v podniku využilo iba 7,9% podnikov, 92,1% malých a stredných podnikov nepovažuje túto formu za relevantnú.

V súvislosti so zákazníkmi sme zisťovali, či podniky pravidelne realizujú prieskum trhu za účelom zistenia existencie trhového potenciálu pre ich produkty a služby. Prieskum pravidelne realizuje 18,3% podnikov a realizáciu prieskumu vníma ako významnú 39% podnikov. Zo škály od 1 po 7 prikladali najčastejšie podniky pravidelnému prieskumu hodnotu s váhou dôležitosti 5. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 5. Nasledujúci graf znázorňuje realizáciu prieskumu trhu za účelom zistenia potenciálu pre produkty a služby, pričom 35,9% podnikov (odpovede podnikov 4 a 5) prikladá pravidelnému prieskumu trhu za účelom zistenia potenciálu pre svoje produkty a služby stredne významnú dôležitosť.

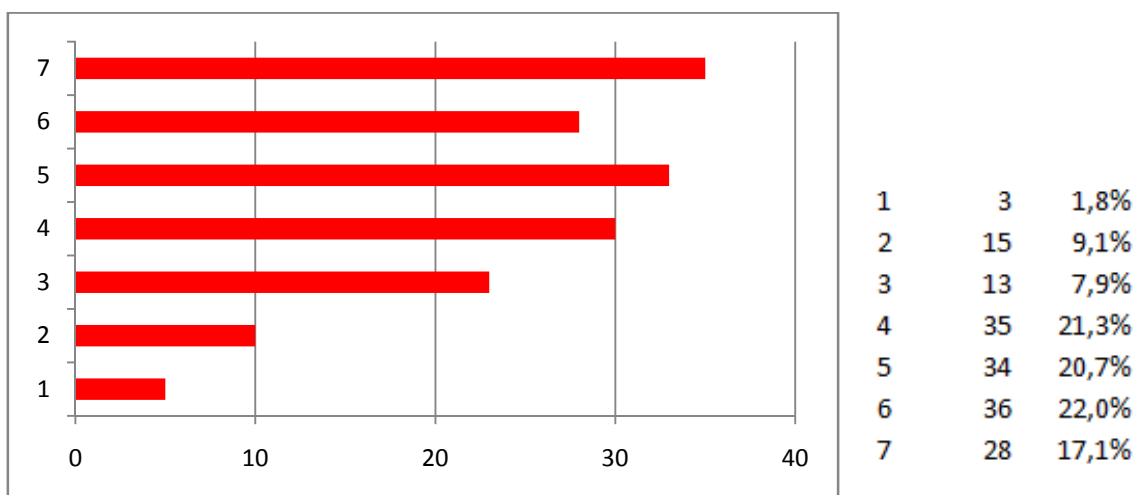
Graf 9 Realizácia prieskumu trhu za účelom zistenia potenciálu pre produkty a služby



Zdroj: vlastné spracovanie

Zisťovaniu požiadaviek zákazníkov na produkt vo fázach inovačného procesu venuje významnú váhu len 17,1% podnikov. Najčastejšie podniky prikladali pravidelnému prieskumu hodnotu s váhou dôležitosti 6. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 5. Graf Zisťovanie požiadaviek zákazníkov na produkt vo fázach inovačného procesu poukazuje na skutočnosť, že 42% podnikov (odpovede podnikov 4 a 5) prikladá zisťovaniu požiadaviek zákazníkov na produkty stredne významnú dôležitosť. Za nedôležitú zisťovanie požiadaviek pokladá iba 1,8% podnikov.

Graf 10 Zisťovanie požiadaviek zákazníkov na produkt vo fázach inovačného procesu



Zdroj: vlastné spracovanie

Vysokú mieru dôležitosti komunikácie inovačných zmien ako marketingového nástroja smerom k vonkajšiemu okoliu prikladá 11% podnikov. 10,4% podnikov vôbec nepovažuje komunikáciu ohľadom inovačných zmien za dôležitý marketingový nástroj. Najčastejšie podniky pripisovali komunikácii inovačných zmien z pohľadu marketingu stredne významnú mieru - hodnotu 5, pričom medián bol 4.

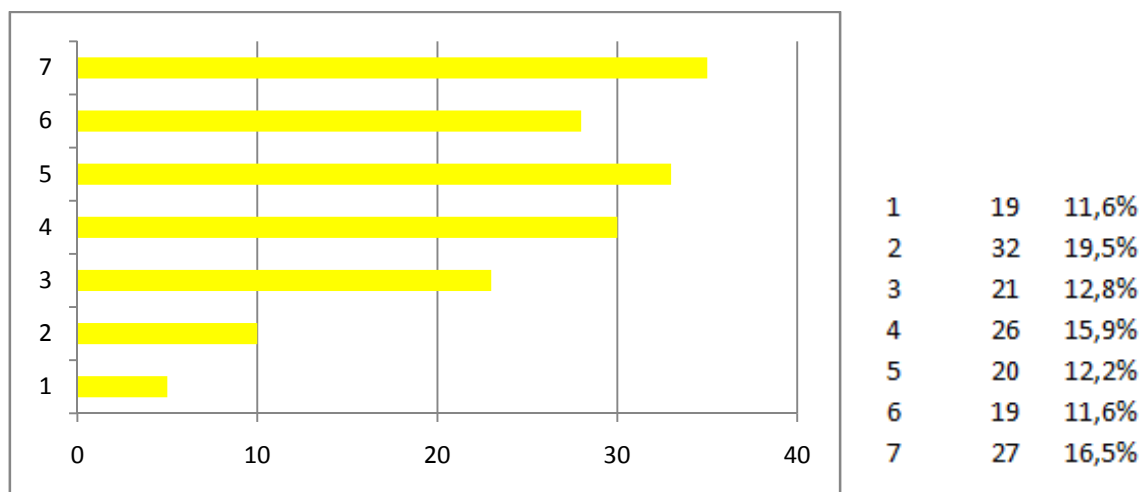
V časti Vzťah podnikov a trhu v súvislosti s inovačnými zmenami sme zistili, že skoro 3/4 podnikov nemá zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie. Strategické rozhodnutia konkurentov v súvislosti s manažmentom inovačných zmien na podnik mali vplyv na viac ako polovicu skúmaných podnikov a podstatný vplyv na podnik mala konkurencia skoro v 1/3. Takmer polovica podnikov uviedla spoluprácu pri inovačných aktivitách so svojimi zákazníkmi a u viac ako 1/3 podnikov bola najčastejšie uvádzaným partnerom na inovačné zmeny iná spoločnosť v skupine. Výsledky tejto časti tak hovoria o silnom konkurenčnom prostredí, v ktorom podniky pôsobia.

4.4 Zhodnotenie a analýza prístupu podnikov k produktom a ich vývoji v rámci manažmentu inovácií

V nasledujúca podkapitola sme sa venovali analýze prístupu podnikov k výskumu a vývoji produktov a služieb, v rámci čoho sme sa sústredili predovšetkým na sledovanie počtu úspešne, resp. neúspešne zavedených inovácií a zmien, zisťovali sme prístup podnikov k vyhodnocovaniu úspešnosti jednotlivých inovačných projektov a či sa podniky

venujú internému výskumu a vývoju svojich produktov a služieb. Cieľom časti bolo získať informácie o prístupe podnikov k produktom a službám vo vzťahu s inovačnými zmenami s cieľom zozbierať potrebné údaje, ktoré budú slúžiť ako podklad na ďalšiu analýzu vzťahov strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám, trhového prostredia, výskumu a vývoja, manažmentom inovačných procesov v podnikoch a ľudskému prvku v tomto procese.

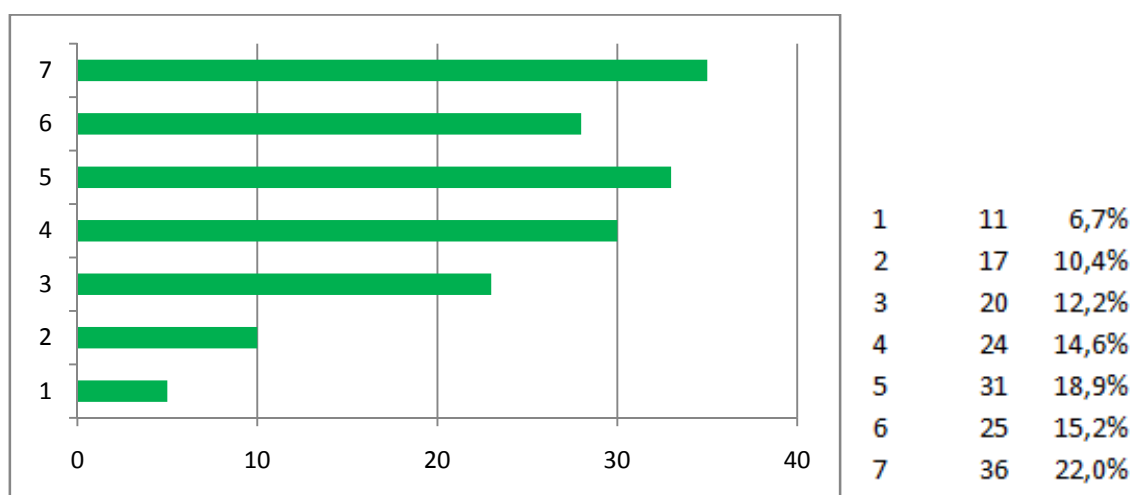
Graf 11 Zavedený interný výskum a vývoj v podnikoch



Zdroj: vlastné spracovanie

Štruktúrovaný proces výskumu a vývoja má zavedených 16,5% zo skúmaných podnikov. 11,6% podnikov nemá zavedený interný výskum a vývoj produktov. V škále významovosti od 1 do 7 najčastejšie podniky prikladali internému výskumu a vývoji hodnotu s váhou dôležitosti 2. Medián odpovedí bol pri tejto otázke na túto otázku 4. Viac ako 2/3 podnikov podľa odpovedí má neformálny a neštruktúrovaný proces na výskum a vývoj. Túto situáciu znázorňuje nasledujúci graf.

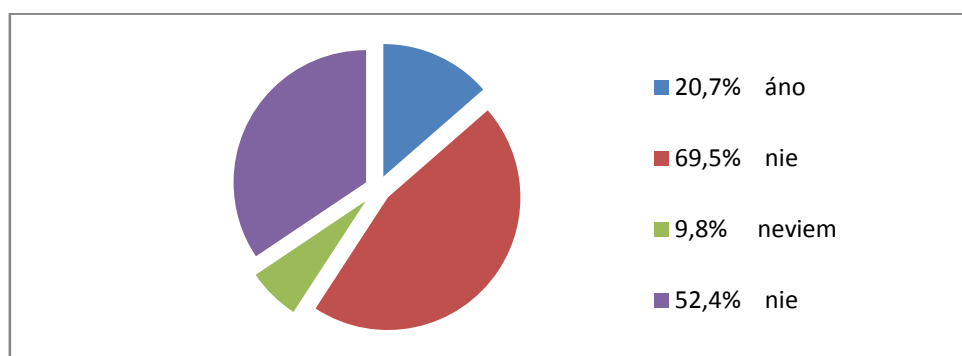
Graf 12 Prístup k pravidelnosti vyhodnocovania úspešnosti inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

Aby sme zistili prístup podnikov k vyhodnocovaniu úspešnosti inovačných zmien, pýtali sme sa, či pravidelne hodnotia túto úspešnosť. 22% podnikov s vysokou pravidelnosťou sleduje spätne úspešnosť inovačných zmien. Viac ako 1/3 podnikov (34,1%) realizuje so stredne vysokou mierou pravidelnosti hodnotenie úspešnosti inovačných zmien a 6,7% podnikov úspešnosť implementovaných zmien nesleduje vôbec. Zo škály od 1 po 7 najčastejšie podniky prikladali pravidelnému vyhodnocovaniu úspešnosti implementovaných zmien hodnotu s najvyššou váhou dôležitosti 7. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 5.

Graf 13 Počet úspešne zavedených inovačných zmien za posledných päť rokov

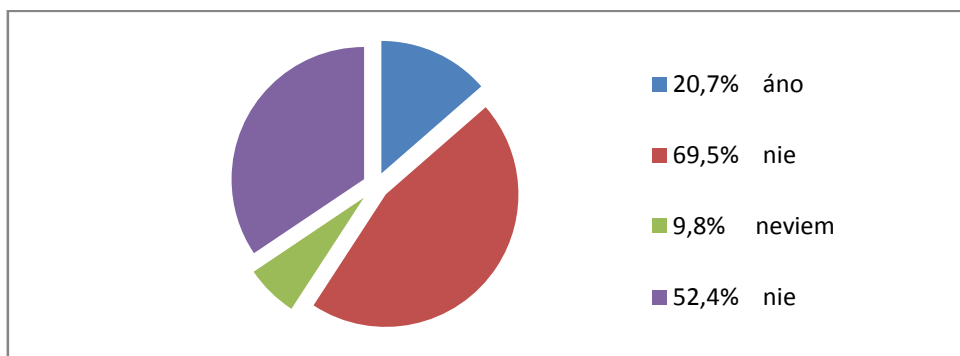


Zdroj: vlastné spracovanie

Za posledných päť rokov sa podnikom podarilo úspešne zaviesť a implementovať jednu až tri inovačné zmeny v 40,%. Druhou najčastejšou odpoveďou v 32,3% bolo uvedenie štyroch až šiestich úspešných zmien. Skoro 10% podnikov sa podarilo úspešne

zaviesť od sedem po deväť zmien a v 17,1% prípadov sa podarilo implementovať viac ako desať inovačných zmien. Toto percentuálne zastúpenie je graficky znázornené v Grafe XY. Počet úspešne zavedených zmien odráža správne a efektívne zvládnutého manažmentu procesu inovačných zmien podnikoch. Medián odpovedí bol štyri až šesť úspešných zmien. V priemere tak podniky nedokázali zaviesť každé dva roky jednu zmenu.

Graf 14 Počet neúspešne zavedených inovačných zmien za posledných päť rokov

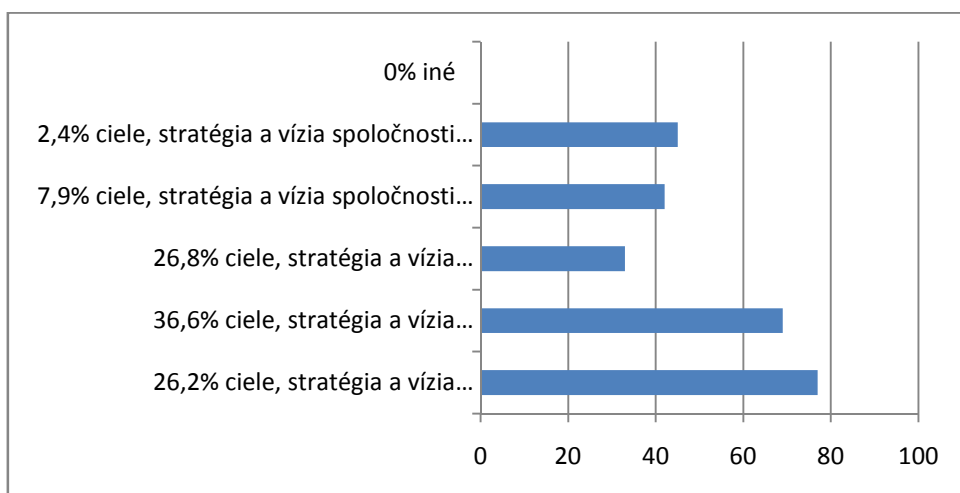


Zdroj: vlastné spracovanie

V uplynulých piatich rokoch sa 73,2% zo skúmaných podnikov nepodarilo úspešne zaviesť a implementovať jednu až tri inovačné zmeny. Druhou najčastejšou odpoveďou (36%) bolo neuvedenie štyroch až šiestich zmien. Takmer 5% podnikov sa nepodarilo úspešne zaviesť od sedem po deväť zmien a v 6,1% prípadoch sa nepodarilo implementovať viac ako desať inovačných zmien. Toto percentuálne zastúpenie je graficky znázornené v Grafe XY. Počet neúspešne uvedených zmien tak reflektuje mieru nedostatočne efektívne zvládnutého manažmentu procesu inovačných zmien. Medián odpovedí bola jedna až tri neúspešné zmeny. V priemere podniky nedokázali uviesť do praxe ročne len jednu zmenu.

Na základe neúspešnosti zavádzania zmien nás zaujímalo, v ktorej fáze najčastejšie dochádzalo k zrušeniu implementácie inovačnej zmeny. Polovica podnikov, že inovačný proces bol zrušený vo fáze konceptu a skoro polovica (43,7%) podnikov označila za kritickú začiatočnú fázu implementácie inovačnej zmeny. V 1/3 prípadoch sa proces implementácie inovačných zmien v podniku nezrušil v žiadnej fáze zavádzania takejto zmeny, a teda prebehol hladko až do úspešného uvedenia do praxe. Táto problematika je znázornená v nasledujúcom grafe.

Graf 15 Fáza zrušenia implementácie inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

Predchádzajúca podkapitola skúmala prístup podnikov k produktom v súvislosti s inovačnými zmenami. Zistili sme, že štruktúrovaný proces výskumu a vývoja má zavedený v priemere len každý šiesty podnik. 22% podnikov s vysokou pravidelnosťou sleduje spätne úspešnosť inovačných zmien a viac ako 1/3 podnikov realizuje hodnotenie úspešnosti inovačných zmien so stredne vysokou mierou pravidelnosti. V priemere sa podnikom podarilo úspešne zaviesť do praxe jednu úspešnú zmenu ročne a naopak, nepodarilo sa podnikom uviesť úspešne zmenu každé dva roky nedokázali zaviesť každé dva roky jednu zmenu. Pri zavádzaní inovačných zmien do praxe nastávali problémy najmä v začiatkových fázach implementácie, kedy došlo až k zrušeniu inovačných aktivít podniku.

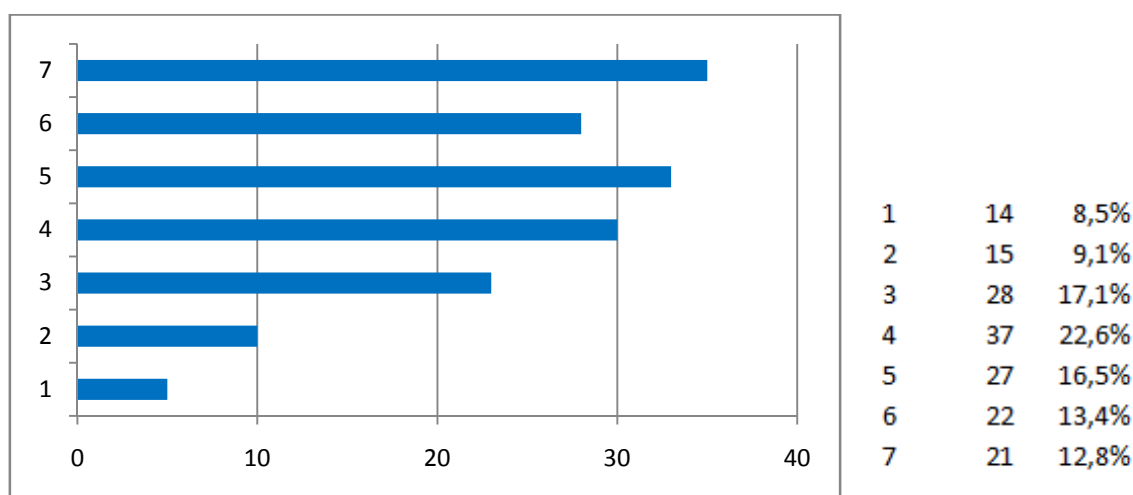
4.5 Analýza riadenia procesov inovácií a zmien v podniku

Nasledujúca časť s názvom Manažment procesov v podniku zameraný na inovačné zmeny bude pojednávať o prístupe podnikov k procesom v rámci inovačného manažmentu s bližším zameraním na procesy podnikov umožňujúce efektívne riadiť inovačné zmeny v podniku, na mechanizmus zapojenia relevantných pracovníkov do procesu vývoja a implementácie inovačných zmien a flexibilitu umožňujúcu rýchlejšiu a efektívnejšiu realizáciu inovačných zmien. Zamerali sme sa aj na analýzu získaných informácií v súvislosti s prístupom podnikov k tolerancii k chybám, riziku a nezdarom v procese inovačných aktivít, na analýzu získaných informácií o prekážkach brániacich implementácii týchto zmien v podniku, spôsobu hodnotenia úspešnosti implementovanej

zmeny a výšku odhadovaných nákladov na inovačné aktivity podniku. Cieľom bolo zozbierať informácie o prístupe podnikov k riadeniu procesov inovačných zmien v podniku a tak za pomoci ďalšej analýzy opísať vzťahy strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám, trhového prostredia, výskumu a vývoja, manažmentom inovačných procesov v podnikoch a ľudskému prvku v tomto procese ako manažment procesov inovačných zmien v podnikoch.

V spojitosti s procesmi v podniku zameraných na inovačné zmeny sme zisťovali, či majú podniky implementované štruktúrované procesy umožňujúce efektívne riadiť inovačné zmeny. Iba 12,8% podnikov má zavedené presne štruktúrované procesy umožňujúce manažovať inovačné zmeny a 13,4% zo skúmaných podnikov má vysoko štruktúrované procesy na riadenie inovačných zmien. Viac ako polovica podnikov (56,2%) nemá presne štruktúrovaný proces inovačných zmien, a teda tento proces chápu ako flexibilné pristupovanie k inováciám, ktoré zmeny v podnikoch vyvolajú. 8,5% podnikov nemá vôbec zavedený proces na riadenie inovačných zmien. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec pravda a 7 je to presne tak, najčastejšie podniky na otázku o zavedených procesoch, ktoré dovoľujú efektívne riadiť zmeny v podniku, volili hodnotu 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 4. Detailnejší pohľad na odpovede jednotlivých podnikov poskytuje nasledujúce grafické zobrazenie.

Graf 16 Existencia procesov na efektívne riadenie zmien v podniku

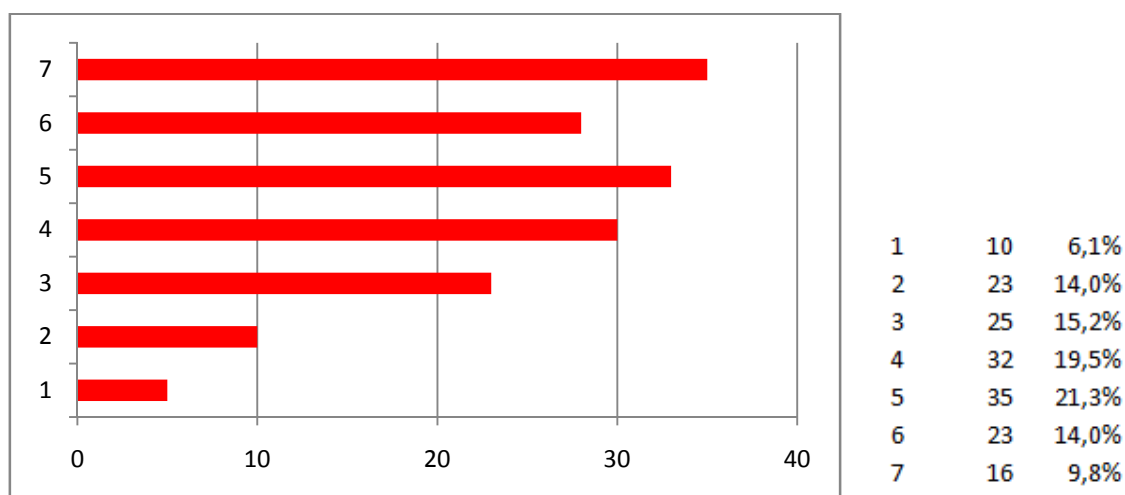


Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalej nás zaujímalo, či majú podniky zavedený mechanizmus na zapojenie všetkých relevantných zamestnancov do procesu vývoja a implementácie inovačných zmien. V 12,2% podnikov existuje presný mechanizmus na zapojenie dôležitých zamestnancov do

procesu inovačných zmien a v 15,9% prípadov majú podniky vysoko štruktúrované procesy na zapájanie významných zamestnancov do riadenia inovačných zmien. V nadpolovičnej väčšine prípadov (51,9%) nemajú podniky presne štruktúrovaný proces zapájania kľúčových zamestnancov do procesu inovačných zmien, ale priznávajú, že v istej miere u nich funguje efektívne zapájanie kľúčových zamestnancov do tohto procesu. 6,1% podnikov nemá vôbec zavedený proces na zapájanie pracovníkov do procesu inovačných zmien na zefektívnenie ich implementácie. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec pravda a 7 je to presne tak, najčastejšie podniky na túto otázku volili hodnotu 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku tak isto 4.

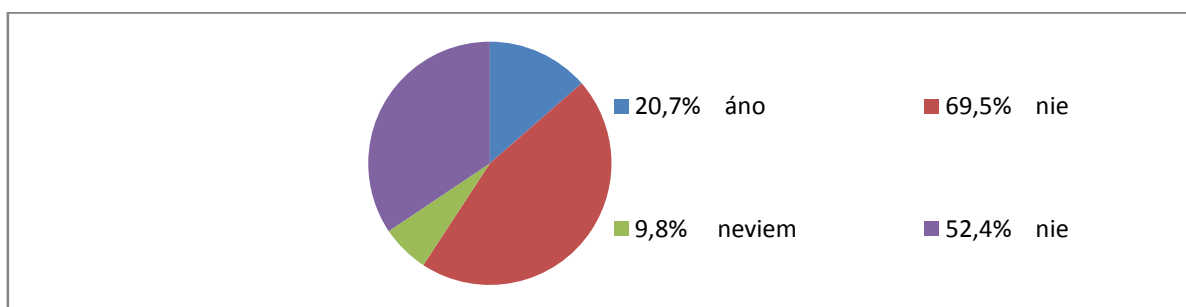
Graf 17 Miera flexibility procesov inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky uviedli najvyššiu mieru flexibility inovačných procesov v 9,8% prípadoch. Vysokú mieru flexibility uviedlo 14% podnikov a za neflexibilné procesy inovačných zmien na umožnenie rýchlej realizácie inovačných projektov považujú podniky v 6,1% prípadoch. Najčastejšie podniky pripisovali svojim procesom v súvislosti s inovačnými zmenami hodnotu s váhou dôležitosti 5, čo je vyšší priemer flexibility. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 4, ako stredná hodnota miery flexibility procesov. Graf Miera flexibility procesov inovačných zmien znázorňuje 56% podnikov (odpovede podnikov 3 až 5) prikladajúcich flexibilitu svojich procesov inovačných zmien strednú mieru.

Graf 18 Miera tolerancie k riziku pri uskutočňovaní inovačných aktivít

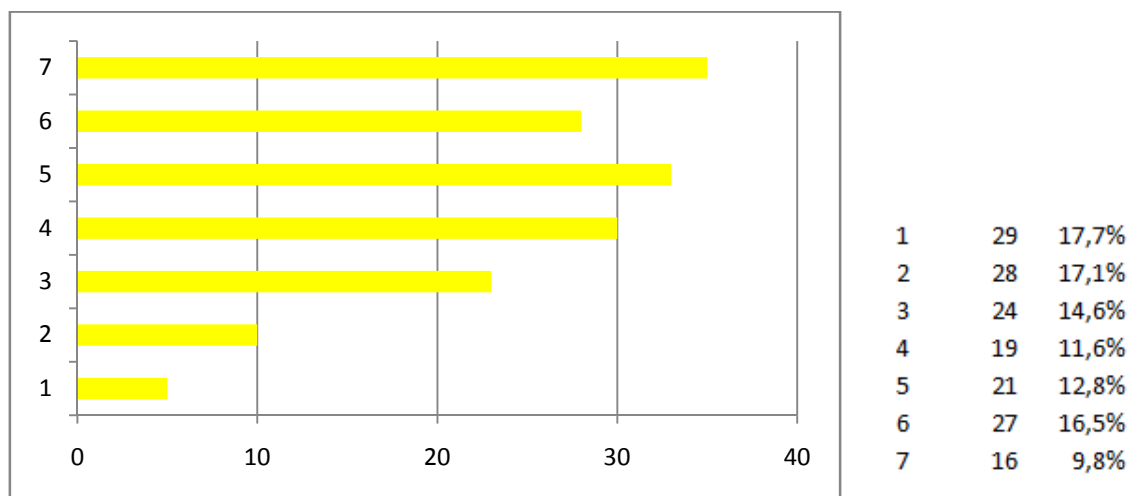


Zdroj: vlastné spracovanie

V 26,2% prípadoch podniky chápu riziko chýb a nezdarov pri uskutočňovaní inovačných aktivít ako prirodzenú súčasť. Vo väčšine podniky chápu toto riziko, ale z ich pozície si môžu dovoliť len určité množstvo chýb a nezdarov. Takéto chápanie uviedlo 39,6% zo skúmaných podnikov. Takmer 1/3 zaujíma k riziku skôr konzervatívny postoj, a teda nechce podstupovať veľké riziko a chyby a nezdary tolerujú len na úrovni konceptu a návrhov. Iba 7,3% podnikov je voči riziku spojenému s implementáciou inovačných zmien vo svojom podniku averzný.

Pri nasledujúcej analýze výsledkov sme sledovali mieru závažnosti jednotlivých bariér implementácie inovačných zmien v podniku. Prvou skúmanou bariérou bola neochota manažérov pri implementácii inovačných zmien. V 17,7% podnikov túto bariéru považujú za nerelevantnú pri uskutočňovaní inovačných aktivít a nízkou mierou závažnosti označilo túto bariéru 31,7% podnikov (2 a 3). V 49,4% podniky vnímajú neochotu manažérov pri zavádzaní inovačných zmien v podniku ako nízku prekážku, necelých 10% ako veľmi závažnú prekážku a v 29,3% prípadov podniky pociťujú silnú mieru závažnosti neochoty manažérov na presadzovanie inovačných aktivít. 11,6% podnikov uviedlo tento druh prekážky ako stredne závažný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti neochote manažérov s najnižšou 1. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 4, a teda tento typ bariéry má stredne významný vplyv na implementáciu inovačných aktivít v podnikoch. Detailnejšia miera závažnosti neochoty manažérov ako bariéry na zavádzanie inovačných zmien podľa podnikov je znázornená na nasledujúcom grafe.

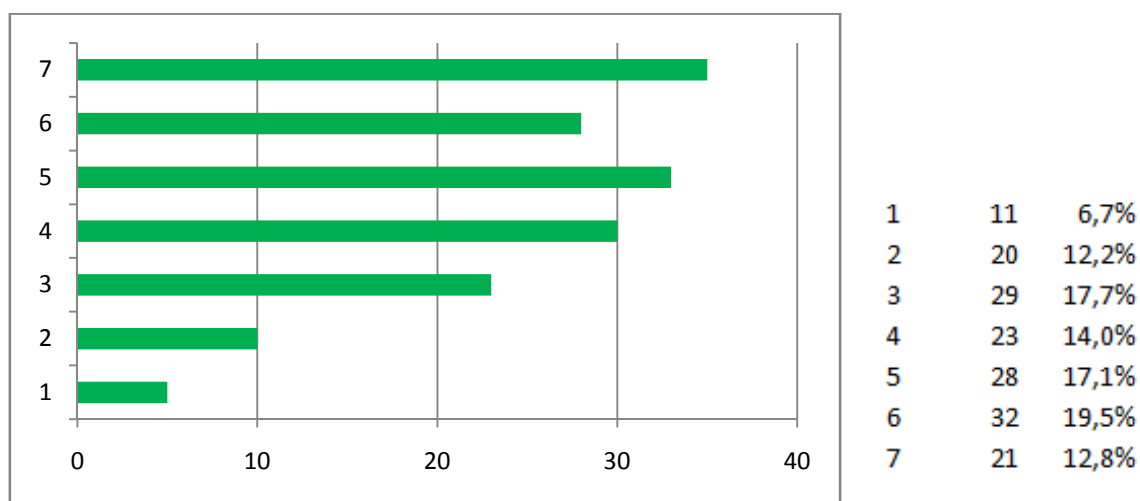
Graf 19 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – neochota manažérov



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšou analyzovanou bariérou bol nedostatok zdrojov. V 6,7% podnikov nedostatok zdrojov ako bariéru považujú za nerelevantnú pri uskutočňovaní inovačných aktivít a nízkou mierou závažnosti označilo túto bariéru 29,9% podnikov. V 36,6% podniky vnímajú nedostatok zdrojov v podniku ako prekážku s nízkou mierou závažnosti. 12,8% zo sledovaných podnikov vníma nedostatok zdrojov pri implementácii inovačných zmien ako veľmi závažnú prekážku, v 36,6% prípadov pociťujú podniky silnú mieru závažnosti neochoty manažérov na presadzovanie inovačných aktivít. 14% podnikov uviedlo tento druh prekážky ako stredne závažný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti nedostatku zdrojov ako vyššiu mieru závažnosti s hodnotou 6. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 4.

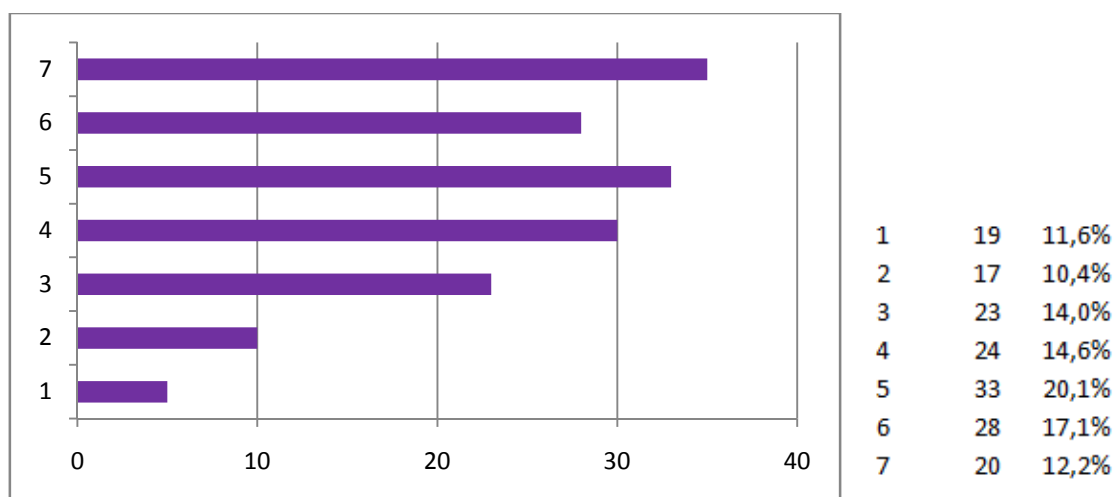
Graf 20 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – nedostatok zdrojov



Zdroj: vlastné spracovanie

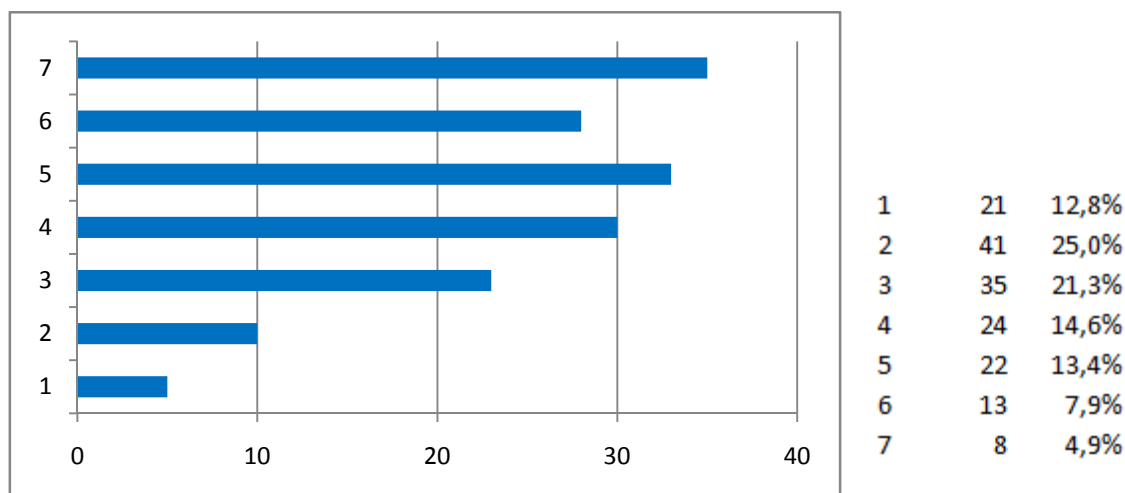
V súvislosti s vnímanou mierou závažnosti nedostatku kvalifikovaných zamestnancov ako bariéry pri zavádzaní inovačných zmien v 11,6% prípadov podniky nepovažovali túto bariéru za závažnú. Viac ako tretina podnikov (35%) pripisuje nedostatku pracovníkov ako bariére pri implementácii inovačných zmien nízku mieru závažnosti. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti nedostatku kvalifikovaných pracovníkov ako stredne vysokú mieru závažnosti s hodnotou 5.

Graf 21 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – nedostatok kvalifikovaných zamestnancov



Čo sa týka nedostatku informácií z trhového prostredia ako bariéry pri implementácii inovačných zmien v 12,8% podnikov túto bariéru považujú za neadekvátnu pri uskutočňovaní inovačných aktivít a nízkou mierou závažnosti označilo túto bariéru 46,3% podnikov (2 a 3). V 59,1% prípadoch podniky vnímajú nedostatok informácií pri zavádzaní inovačných zmien v podniku ako nízku prekážku. Iba 4,6% podnikov vníma nedostatok informácií ako veľmi závažnú prekážku a v 21,3% prípadov podniky pociťujú silnú mieru jej závažnosti. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti nedostatku informácií z trhu hodnotu 2, pričom medián bol pri odpovedi na túto otázku 3. Tento typ bariéry má teda nízky vplyv na implementáciu inovačných aktivít v podnikoch. Detailnejšia miera závažnosti nedostatku informácií ako bariéry na zavádzanie inovačných zmien podľa podnikov je znázornená v nasledujúcom grafe.

Graf 22 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – nedostatok informácií z trhu

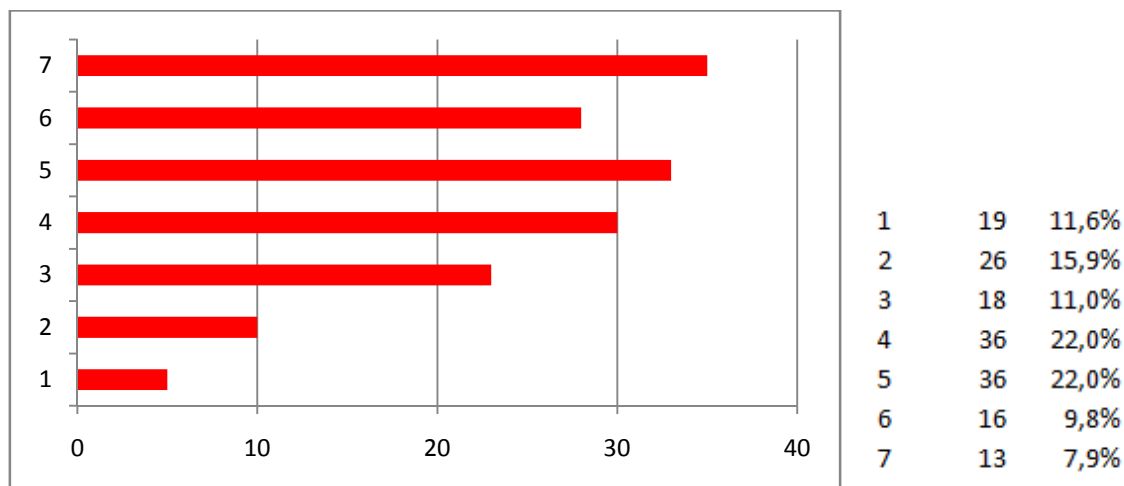


Zdroj: vlastné spracovanie

Nedostatočná komunikácia inovačných zmien na nižšie úrovne riadenia v súvislosti s jej vnímanou mierou závažnosti ako bariéry pri zavádzaní inovačných zmien, podniky v 11,6% prípadov nepovažovali túto bariéru za závažnú a 26,9% podnikov jej priradilo nízku mieru závažnosti. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien,

najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti nedostatočnej komunikácii stredne vysokú mieru závažnosti s hodnotou 4.

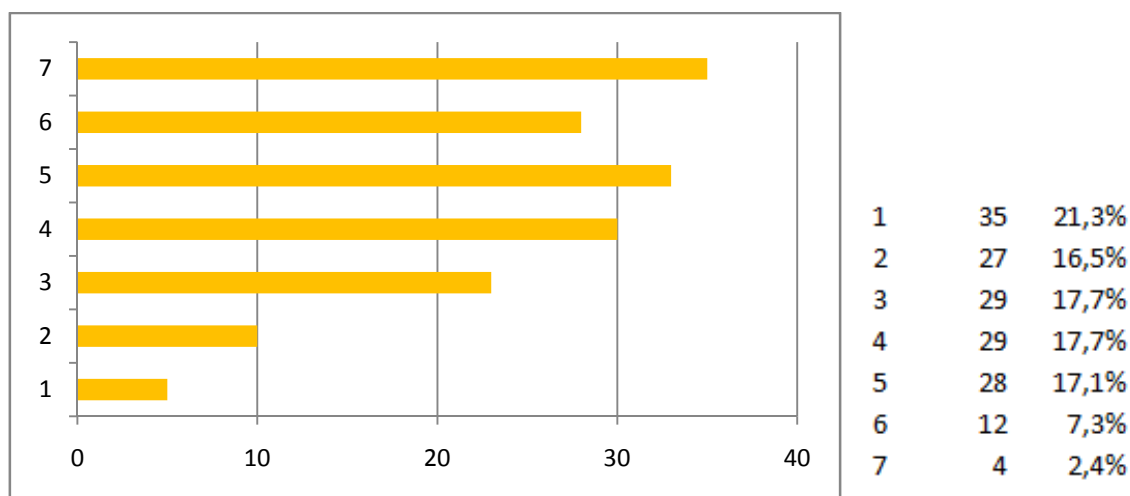
Graf 23 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – nedostatočná komunikácia inovačných zmien na nižšie úrovne



Zdroj: vlastné spracovanie

Absencia partnera pre inovačné aktivity ako bariéry pre úspešné zavádzanie inovačných zmien v 21,3% podnikov túto bariéru považujú za nerelevantnú pri uskutočňovaní inovačných aktivít a nízkou mierou závažnosti označilo túto bariéru 34,2 percent podnikov (2 a 3). V 55,5% prípadoch tak podniky vnímajú absenciu partnera na inovačné aktivity ako nízku prekážku. Len 2,4% podnikov vníma nenájdenie partnera pre inovácie ako prekážku veľmi závažnú a v 24,4% prípadov podniky pociťujú silnú mieru jej závažnosti. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti absencie partnera na inovačné aktivity hodnotu 1, pričom medián bol pri odpovedi na túto otázku 3. Tento typ bariéry má nízky vplyv na implementáciu inovačných aktivít v podnikoch. Detailnejšia miera závažnosti absencie partnera na uskutočňovanie inovačnej aktivity podľa podnikov je znázornená na nasledujúcom grafe.

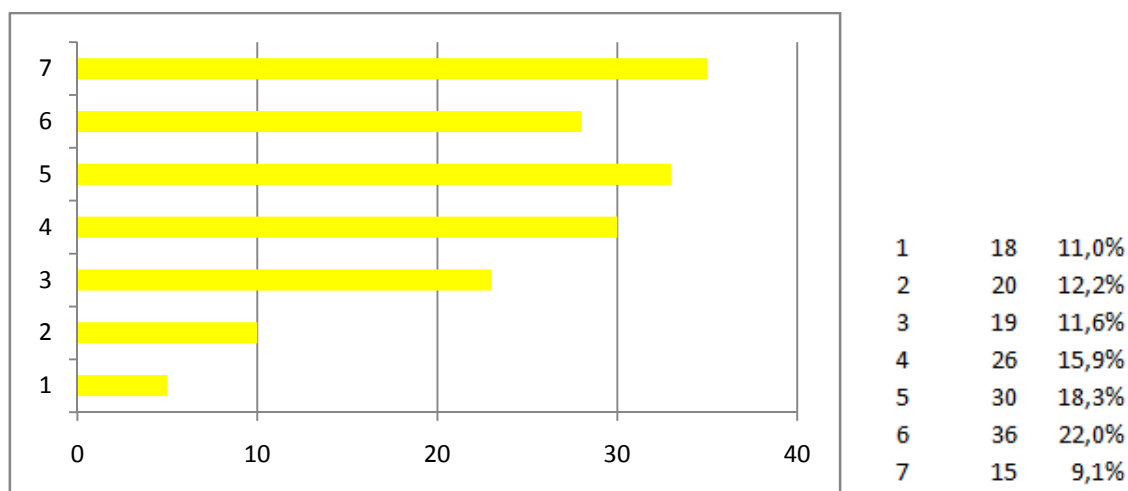
Graf 24 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – nenájdenny partner na inovácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Rezistenciu zamestnancov voči zmenám v spojitosti s jej vnímanou mierou závažnosti nepovažovalo 11% podnikov ako závažnú bariéru pri zavádzaní inovačných zmien a 23,8% podnikov jej ako bariére pri implementácii inovačných zmien priradilo len nízku mieru. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti rezistencii zamestnancov voči zmenám vysokú mieru závažnosti s hodnotou 6.

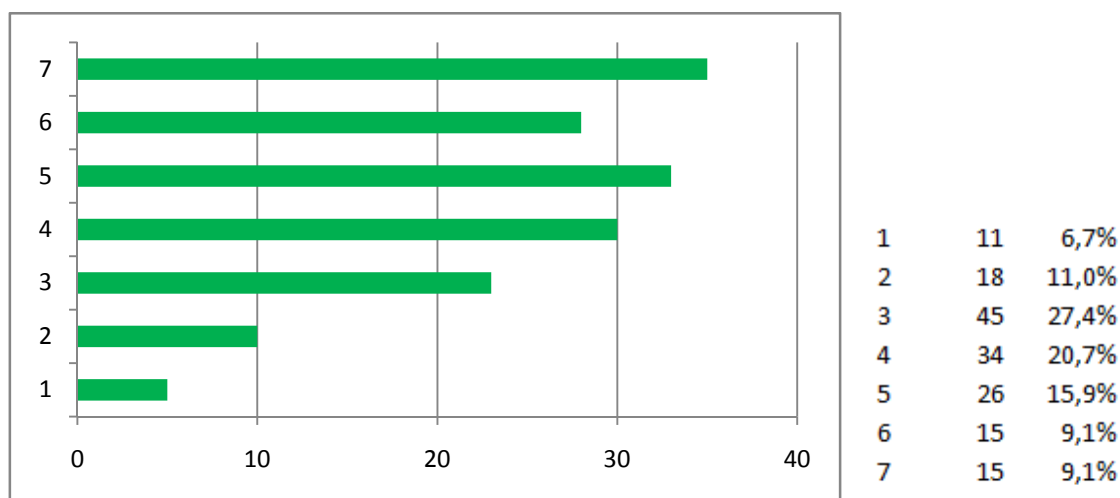
Graf 25 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – rezistencia zamestnancov voči zmenám



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako je znázornené v nasledujúcom grafe, vysoké očakávané riziko ako bariéry pri zavádzaní inovačných zmien v 6,7% prípadov podniky nepovažovali za závažné a 38,4% podnikov jej priradilo ako bariéry len nízku mieru závažnosti. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec prekážka pri implementácii inovačných aktivít a 7 je to veľmi závažná bariéra pre zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru závažnosti vysokému očakávanému riziku nízku mieru závažnosti s hodnotou 3.

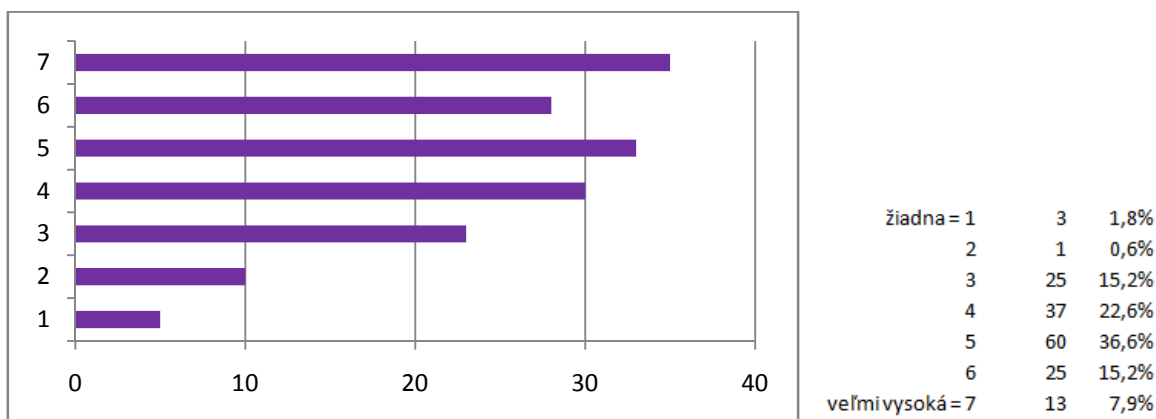
Graf 26 Miera závažnosti bariéry implementácie inovačných zmien – vysoké očakávané ekonomické riziko



Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnotenie miery úspešnosti implementovaných inovačných zmien za posledných päť rokov podľa jednotlivých odpovedí znázorňuje nasledujúci graf. Podniky uviedli nulovú úspešnosť už implementovaných inovačných zmien v 1,8% prípadoch. Veľmi vysokú mieru úspešnosti uviedlo 7,9% podnikov. Najčastejšie podniky pripisovali úspešnosti svojim zavádzaným zmenám hodnotu s vyššou váhou dôležitosti, a teda hodnotu 5. Medián bol pri odpovedi na túto otázku taktiež 5, ako stredná hodnota hodnotenia miery úspešnosti implementovaných inovačných zmien. Graf Hodnotenie miery úspešnosti implementovaných zmien znázorňuje 74,4% podnikov (odpovede podnikov 3 až 5) prikladajúcich úspešnosti svojich implementovaných inovačných zmien strednú mieru. Zo škály od 1 po 7, kde 1 je žiadna úspešnosť zavádzaných zmien a 7 je veľmi vysoká úspešnosť zavádzaných zmien, najčastejšie podniky pripisovali mieru úspešnosti implementovaných inovačných zmien hodnotu 5, pričom medián bol pri odpovedi na túto otázku tak isto 5.

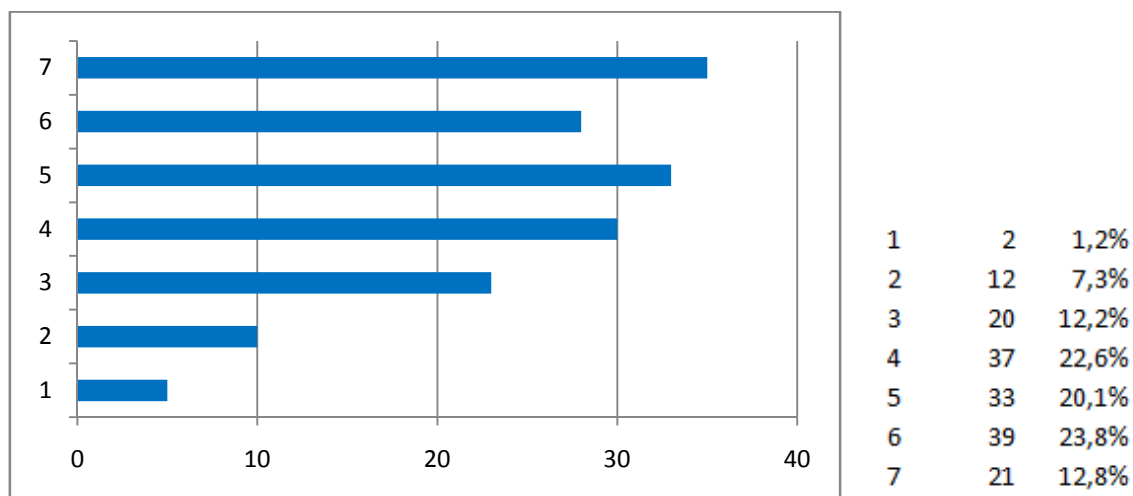
Graf 27 Hodnotenie miery úspešnosti implementovaných inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

Za účelom hlbšej analýzy výsledkov sme zisťovali dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien na rôzne ukazovatele v podniku a v nasledujúca časti sme sa venovali ich bližšiemu skúmaniu. Prvým sledovaným faktorom bol rast tržieb. V 1,2% prípadov dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb považujú podniky za nerelevantný a nízkou mierou dopadu označilo tento faktor 19,5% podnikov (2 a 3). V 20,7% podniky vnímajú dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb v podniku ako nízky. V 12,8% prípadoch podniky vnímajú dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb ako veľmi vysoký a v 43,9% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb. 22,6% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb a 7 je veľmi výrazný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb, najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na rast tržieb s hodnotou 6. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 5, a teda dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb je v podnikoch významný.

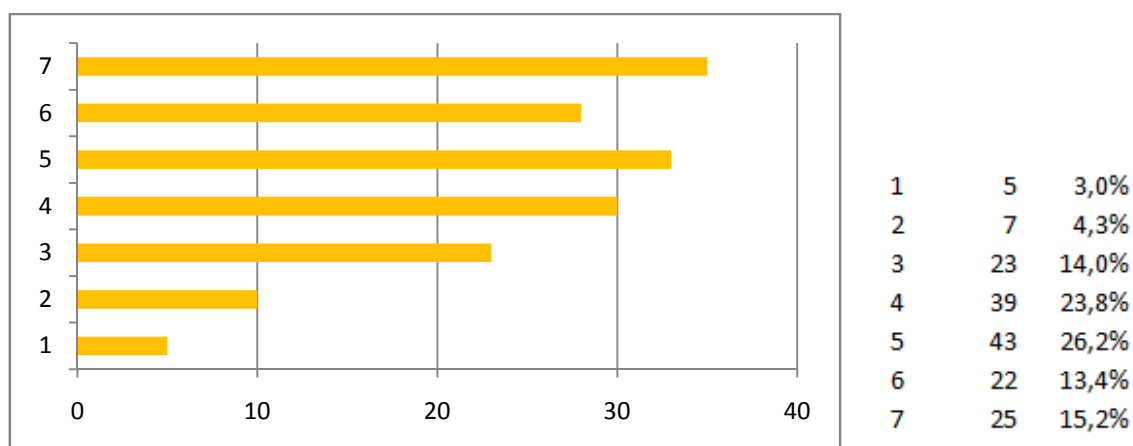
Graf 28 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – rast tržieb



Zdroj: vlastné spracovanie

Dopad na znižovanie nákladov nemali implementované inovačné zmeny len v 3% prípadov, naopak, veľmi významný dopad uviedlo 15,2% zo sledovaných podnikov. V 39,6% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na znižovanie nákladov a 23,8% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na znižovanie nákladov a 7 je veľmi výrazný dopad realizovaných inovačných zmien na znižovanie nákladov, najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na náklady s hodnotou 6.

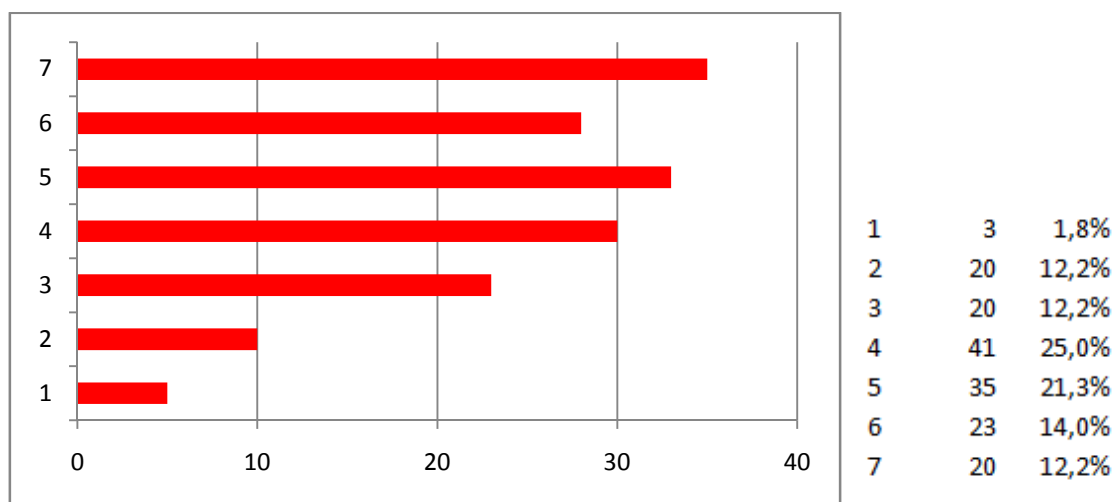
Graf 29 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – znižovanie nákladov



Zdroj: vlastné spracovanie

Úspešnosť implementovaných inováčných zmien nemala v 1,8% prípadov na zvyšovanie trhového podielu žiaden dopad, naopak, veľmi významný dopad mala v 12,2% prípadov. V 36,5% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na zvyšovanie trhového podielu a 25% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na zvyšovanie trhového podielu a 7 je veľmi výrazný dopad realizovaných inováčných zmien na zvyšovanie trhového podielu, najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na zvyšovanie trhového podielu hodnotou 5.

Graf 30 Dopad úspešnosti implementovaných inováčných zmien – zvyšovanie trhového podielu

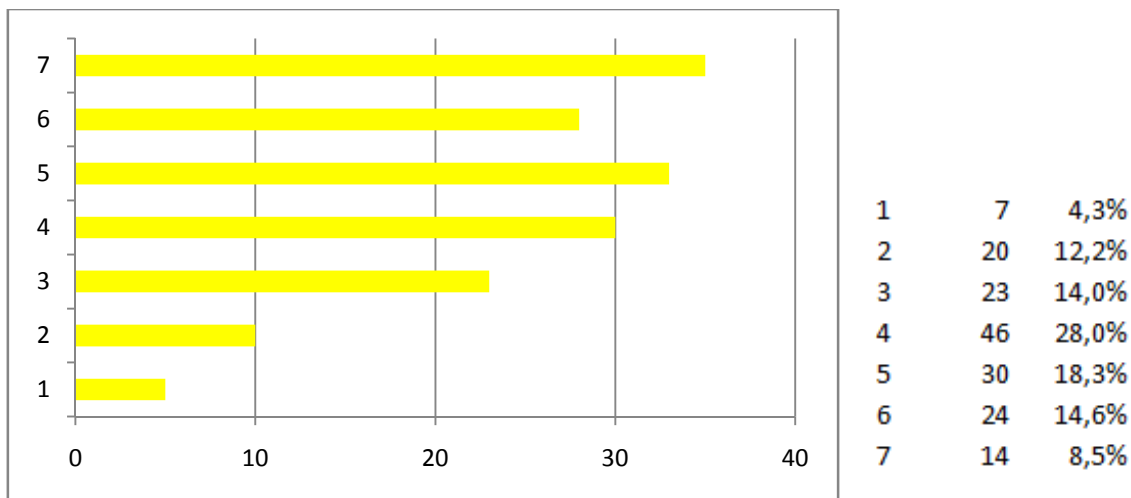


Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším sledovaným faktorom bol rast marží. V 4,3% prípadov dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na rast marží považujú podniky za nerelevantný a nízkou mierou dopadu označilo tento faktor 26,2% podnikov (2 a 3). V 30,5% podniky vnímajú dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na rast marží v podniku ako nízky. 8,5% podnikov vníma dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na rast marží ako veľmi vysoký a v 32,9% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na rast marží. 28% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti inováčných zmien na rast marží a 7 je veľmi výrazný dopad úspešnosti realizovaných inováčných zmien na rast marží, najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na rast marží hodnotou 4. Medián bol pri odpovedi na túto otázku taktiež 4, a teda dopad

úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast marží podniky vnímajú ako stredne významný.

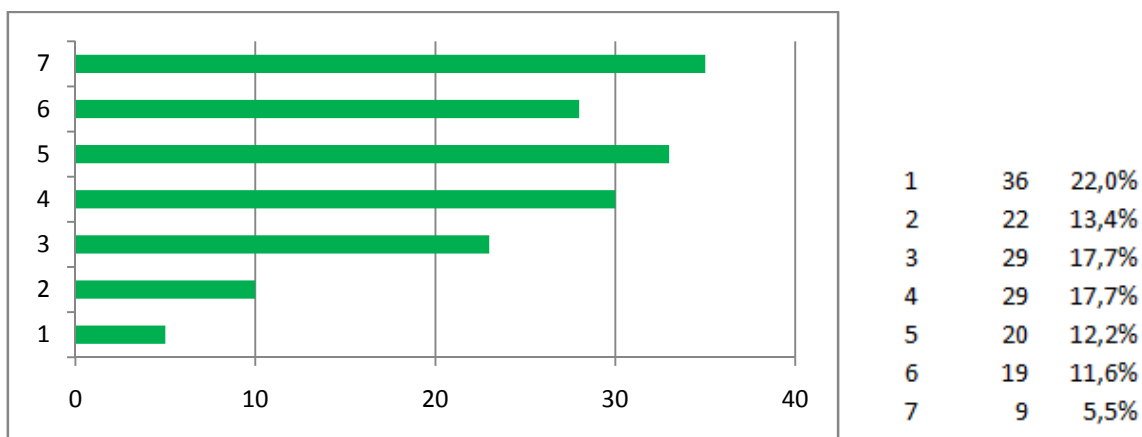
Graf 31 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – rast marží



Zdroj: vlastné spracovanie

Na zvýšenie záujmu médií o podnik nemali implementované zmeny dopad v 22% prípadov a veľmi významný dopad mal len v 5,5% prípadov. Silný dopad inovačných zmien na zvýšenie záujmu médií uviedlo 23,8% podnikov. Najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na zvýšenie záujmu médií hodnotou 1, a teda dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvýšenie záujmu médií podniky vnímajú skôr ako nevýznamný.

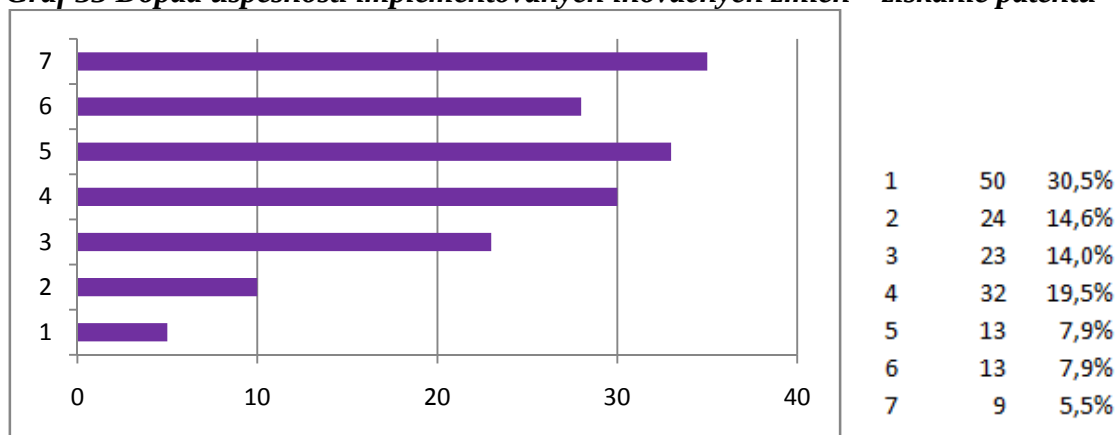
Graf 32 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – záujem médií



Zdroj: vlastné spracovanie

Na získanie patentu nemali implementované zmeny dopad v 30,5% prípadov a nízkou mierou dopadu označilo tento faktor 28,6% podnikov (2 a 3). V 59,1% podniky vnímajú dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na získanie patentu ako nízky, resp. žiadny. Iba 5,5% zo sledovaných podnikov vnímali dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na získanie patentu ako veľmi vysoký a 15,8% dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na získanie patentu charakterizovali ako silný. 19,5% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti inovačných zmien na získanie patentu a 7 existuje veľmi výrazný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na získanie patentu, najčastejšie podniky pripisovali významnú mieru dopadu implementovaných zmien na získanie patentu hodnotou 1. Medián bol pri odpovedi na túto otázku 3. Dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na získanie patentu teda podniky vnímajú ako nevýznamný, popripade žiadny.

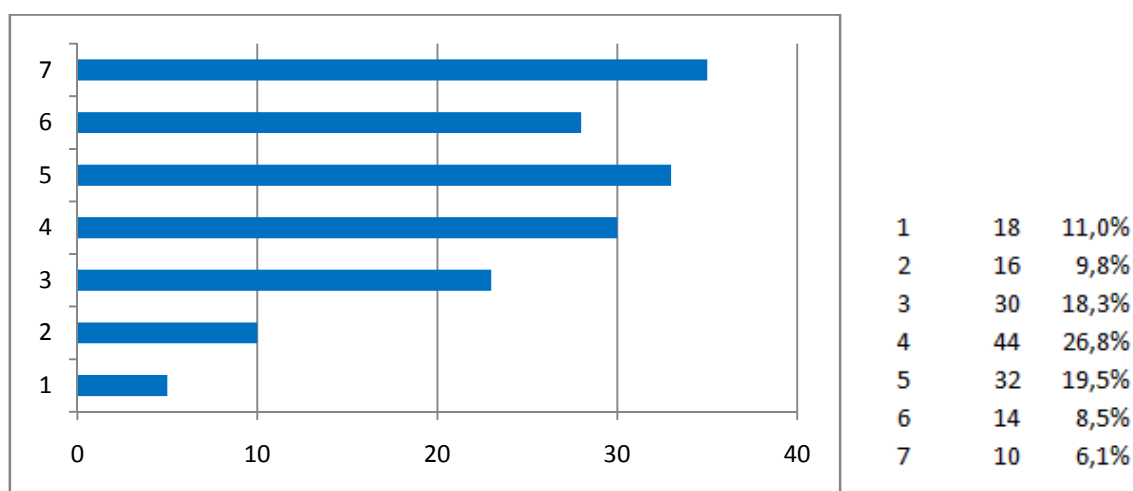
Graf 33 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – získanie patentu



Zdroj: vlastné spracovanie

Na penetráciu trhu nemali zavedené inovačné zmeny v 11% prípadov žiaden dopad, veľmi významný dopad na penetráciu trhu uviedlo 6,1% podnikov. V 28% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na penetráciu trhu a 26,8% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na penetráciu trhu a 7 je veľmi výrazný dopad realizovaných zmien na penetráciu trhu, najčastejšie podniky pripisovali významnej miere dopadu implementovaných zmien na penetráciu trhu hodnotou 4 a stredná hodnota pri odpovedi na túto otázku bola taktiež hodnota 4. Dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na penetráciu trhu tak podniky vnímajú ako stredne významný.

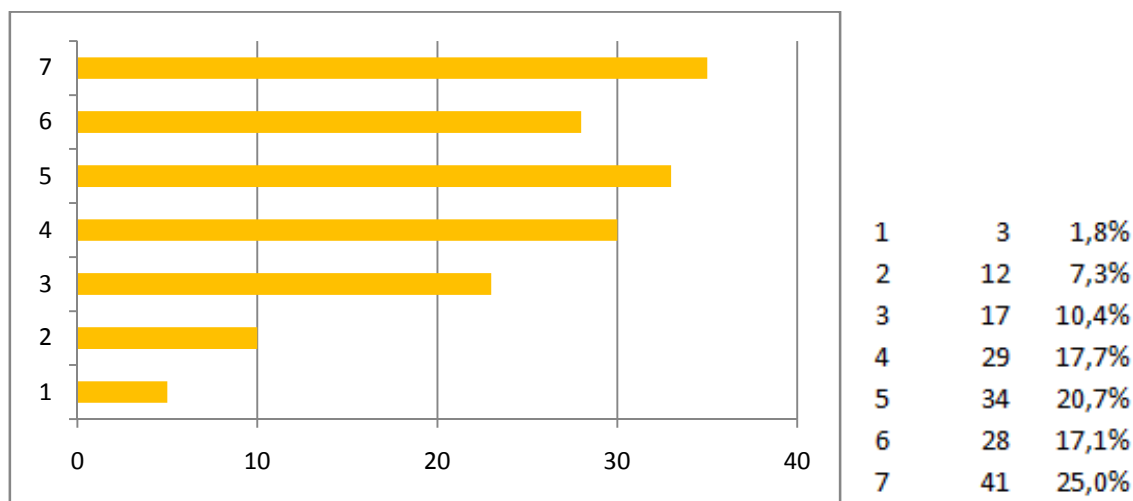
Graf 34 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – penetrácia trhu



Zdroj: vlastné spracovanie

Implementované zmeny na zvýšenie efektivity procesov v podniku nemali dopad iba v 1,8% prípadov a nízkou mierou dopadu označilo tento zvýšenie efektivity procesov v podniku 17,7% podnikov (hodnoty 2 a 3). V 19,5% teda podniky vnímali dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvýšenie efektivity procesov v podniku ako nízky, prípadne žiadny. 25% zo sledovaných podnikov vnímalo dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvýšenie efektivity procesov v podniku ako veľmi vysoký a 37,8% podnikov ho charakterizovalo ako silný dopad. 17,7% podnikov uviedlo stredne významný dopad zmien na zvýšenie efektivity procesov v podniku. V intervale od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec dopad inovačných zmien na zvýšenie efektivity procesov a 7 existuje veľmi výrazný dopad úspešnosti realizovaných inovačných, najčastejšie podniky pripisovali veľmi významnú mieru dopadu implementovaných zmien na zvýšenie efektivity procesov v podniku, a to hodnotu 7. Dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvýšenie efektivity procesov teda podniky vnímajú ako významný, resp. veľmi významný.

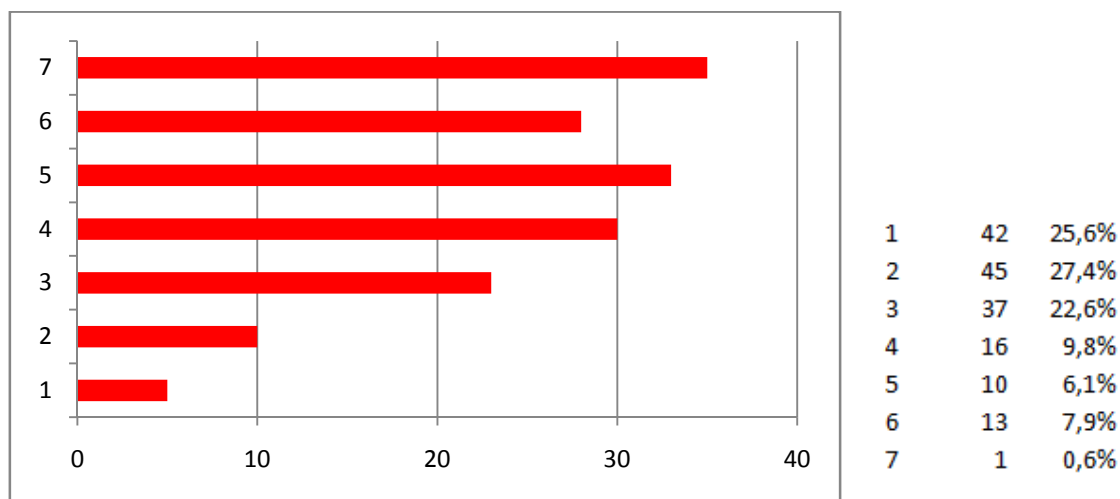
Graf 35 Dopad úspešnosti implementovaných inovačných zmien – zvýšenie efektivity procesov



Zdroj: vlastné spracovanie

V časti Manažment procesov v podniku zameraný na inovačné zmeny sme sa v súvislosti s analýzou prístupu podnikov k procesom v rámci inovačného manažmentu venovali potrebe zavádzania inovačných zmien z dôvodu úspešnosti implementácie minulých inovačných zmien. Podniky v 25,6% prípadov uviedli, že zavádzanie inovačných zmien bolo potrebné, pretože tie v minulosti zavedené nie sú pre rýchlo meniace sa konkurenčné prostredie vyvolávajúce silný tlak na zavádzanie zmien dostatočne vyhovujúce. Implementovanie inovačných zmien ako nepotrebné uviedli iba 0,6% podnikov. V intervale od 1 po 7, kde 1 je potrebné zavádzanie inovačných zmien, pretože v minulosti zavedené nie sú dostatočne vyhovujúce a 7 nie je potrebné zavádzanie inovačných zmien, pretože v minulosti zavedené nie sú dostatočne vyhovujúce, najčastejšie podniky uvádzali hodnotu 2. Vysokú, resp. veľmi vysokú potrebu v tejto súvislosti so zavádzaním inovačných zmien uviedli podniky v 75,6% prípadov (hodnoty 1 až 3).

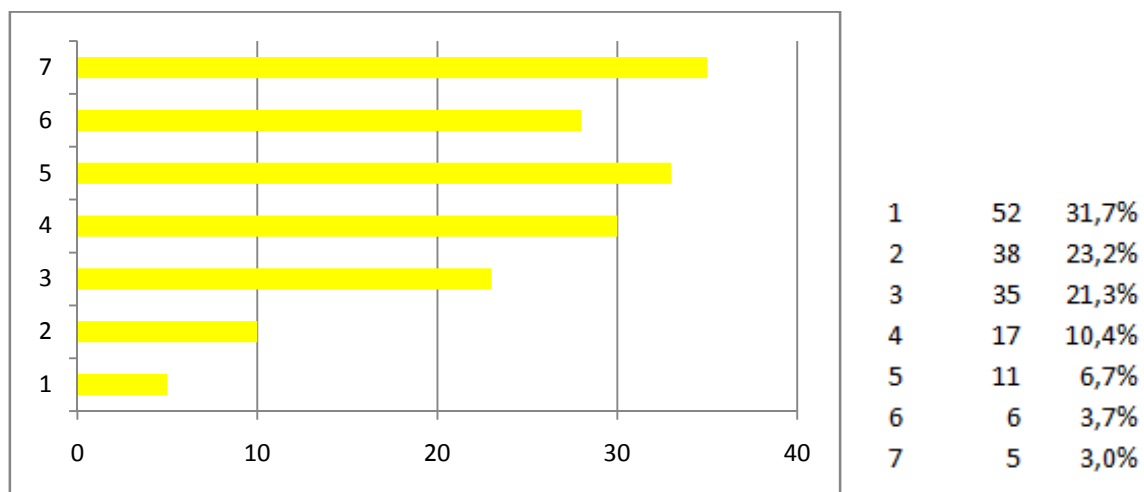
Graf 36 Nedostatočná potreba zavádzania inovačných zmien z dôvodu úspešnosti implementácie minulých inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

V nadväznosti na túto otázku nás zaujímalo, či pociťujú podniky tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien. Intenzívny tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien potvrdili podniky v 31,7% prípadov a s výrazným tlakom bojuje 44,5% podnikov (hodnoty 2 a 3). V 76,2% prípadov teda podniky vnímajú tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien výrazne. Iba 3% zo sledovaných podnikov tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien nevnímajú. Stredne významný tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien uviedlo 10,4% podnikov. V intervale od 1 po 7, kde 1 existuje silný tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien a 7 nepociťujú podniky tlak z konkurenčného prostredia na zavádzanie inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali veľmi významnú mieru tlaku z konkurenčného prostredia v tejto súvislosti, a teda hodnotu 7. Nedostatočný tlak z konkurenčného prostredia tak nepociťujú podniky vo viac ako 3/4 prípadov.

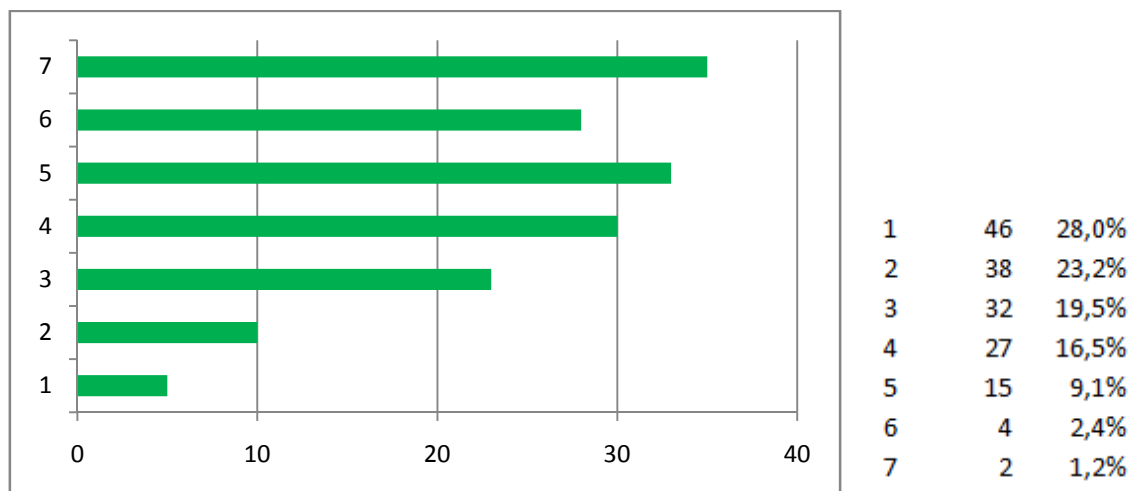
Graf 37 Nedostatočný tlak z konkurenčného prostredia na potrebu zavádzania inovačných zmien



Zdroj: vlastné spracovanie

Nedostatočný dopyt po inováciách uviedli podniky v 1,2% prípadov. Intenzívny dopyt po inováciách pociťuje 28% podnikov a v 42,7% prípadov podniky vnímajú dostatočný dopyt po inováciách (hodnoty 2 a 3). 16,5% podnikov uviedlo stredne významný dopyt po inováciách. V intervale od 1 po 7, kde 1 existuje silný dopyt po inováciách a 7 existuje nedostatočný dopyt po inováciách, najčastejšie podniky pripisovali dopytu po inováciách najväčšiu možnú intenzitu s hodnotou 1 a stredná hodnota, medián, bola 2. Podniky teda v skoro troch štvrtinách pociťujú intenzívny dopyt po inováciách z trhu.

Graf 38 Nedostatočný dopyt po inováciách



Zdroj: vlastné spracovanie

Predchádzajúca podkapitola skúmala prístup podnikov k procesom v rámci inovačného manažmentu. Zamerali sme sa na skutočnosť, či podniky majú zavedené procesy, ktoré umožňujú efektívne riadiť inovačné zmeny v podniku, či podniky majú zavedený mechanizmus na zapojenie relevantných pracovníkov do procesu vývoja a implementácie inovačných zmien, či sú tieto procesy dostatočne flexibilné, aby umožnili rýchlejšiu a efektívnejšiu realizáciu inovačných zmien. V súvislosti s tým sa zistilo, že viac ako polovica podnikov (56,2%) nemá presne štruktúrovaný proces inovačných zmien, a teda tento proces chápu ako flexibilné pristupovanie k inováciám, ktoré zmeny v podnikoch vyvolajú. V nadpolovičnej väčšine prípadov (51,9%) nemajú podniky presne štruktúrovaný proces zapájania kľúčových zamestnancov do procesu inovačných zmien, ale priznávajú, že v istej miere u nich funguje efektívne zapájanie kľúčových zamestnancov do tohto procesu. Najčastejšie podniky chápu riziko pri uskutočňovaní inovačných aktivít, ale z ich pozície si môžu dovoliť len určité množstvo chýb a nezdarov. V 49,4% teda podniky vnímajú neochotu manažérov pri zavádzaní inovačných zmien v podniku ako nízku prekážku. Viac ako tretina podnikov (35%) pripisuje s nízkou mierou závažnosti nedostatku pracovníkov ako bariéru pri implementácii inovačných zmien. Čo sa týka nedostatku informácií z trhového prostredia ako bariéry pri implementácii inovačných zmien, má tento typ bariéry teda nízky vplyv na implementáciu inovačných aktivít v podnikoch. Nedostatočná komunikácia inovačných zmien na nižšie úrovne riadenia v súvislosti s jej vnímanou mierou závažnosti ako bariéry pri zavádzaní inovačných zmien nepovažovali túto bariéru za závažnú. 74,4% podnikov prikladá úspešnosti svojich implementovaných inovačných zmien strednú mieru. 43,9% zo sledovaných podnikov pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb. V 39,6% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na znižovanie nákladov. V 36,5% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvyšovanie trhového podielu a 25% podnikov uviedlo tento dopad ako stredne významný. Na získanie patentu nemali implementované zmeny dopad v 30,5% prípadov a nízkou mierou dopadu označilo tento faktor 28,6% podnikov. Dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na zvýšenie efektivity procesov podniky vnímajú ako významný, resp. veľmi významný. Vysokú, resp. veľmi vysokú potrebu zavádzania inovačných zmien uviedli podniky v 75,6% prípadov. Nedostatočný tlak z konkurenčného prostredia nepociťujú podniky vo viac ako 3/4 prípadov a podniky v skoro 3/4 pociťujú intenzívny dopyt po inováciách z trhu.

4.6 Analýza prístupu podnikov k ľudskému prvku v riadení inovačných zmien

V nasledujúcej časti Ľudský prvok v súvislosti s manažmentom inovačných zmien sme sa venovali prístupom podnikov k zamestnancom v rámci inovačného manažmentu s bližším zameraním sa na to, či sú zamestnancom komunikované ciele, stratégia a vízia podniku, či podnik vytvára vhodné prostredie na podnecovanie inovačnej aktivity pre zamestnancov a či má podnik vytvorenú samostatnú pozíciu manažéra zmien, resp. či prijal podnik zamestnanca pre jeho know-how v oblasti zavádzania a implementácie zmien. Ďalej sme sa sústredili na analýzu získaných informácií v súvislosti s prístupom podnikov k podnikovej štruktúre ako hlavnému predpokladu k vytváraniu inovatívneho rozvoja, tímovej práce ako podklad pre dobrú spoluprácu, prístupu podnikov ku pravidelným školeniam zameraných na inovačné aktivity a na vedomosť zamestnancov v súvislosti s inovačnými zmenami ako hlavný predpoklad na úspešnú budúcnosť podniku. Cieľom bolo zozbierať informácie o prístupe podnikov k ľudskému faktoru, ktorý vstupuje do procesu inovačných zmien v podniku a tak za pomoci ďalšej analýzy opísať vzťahy strategického prístupu podnikov k inovačným zmenám, trhového prostredia, výskumu a vývoja, manažmentom inovačných procesov v podnikoch a ľudskému prvku v tomto procese ako manažment procesov inovačných zmien v podnikoch.

V spojitosti ľudským faktorom v procese manažmentu inovačných zmien v podniku sme zisťovali, či majú zamestnanci vedomosť o cieľoch, vízii a stratégii podniku. Iba v 2,4% prípadov sa cieľom, vízii a stratégiou nevenovala pozornosť a úplne jasné strategické smerovanie podniku mali zamestnanci definované v 26,2% prípadov. Skoro úplne jasná stratégia podniku s cieľmi a víziou je 36,6% respondentom a čiastočnou vedomosťou disponuje 26,8% opýtaných. Bližšie znázornenie vedomosti zamestnancov o cieľoch, vízii a stratégii je znázornená v nasledujúcom grafe.

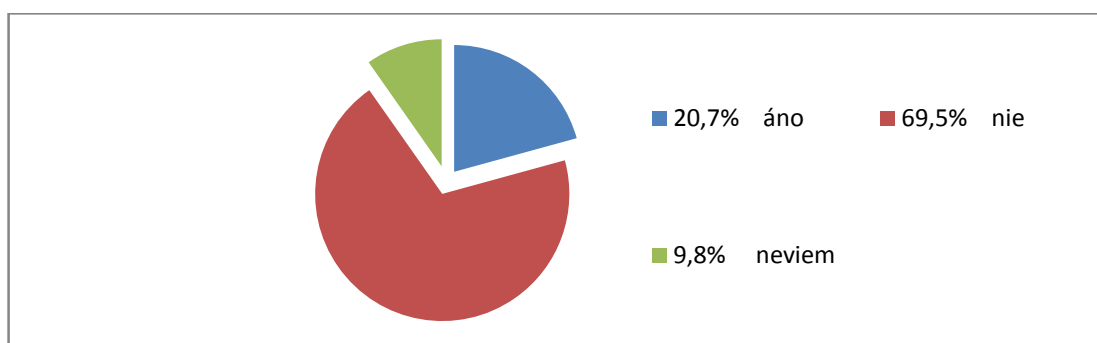
Graf 39 Vedomosť zamestnancov o cieľoch, vízii a stratégii podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Priestor pre všetkých zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien vytvára 36,6% opýtaných podnikov. Najčastejšie odpovedali na túto otázku respondenti spôsobom, že podnik síce vytvára priestor k navrhovaniu inovatívnych zmien, avšak nie pre všetkých zamestnancov, ale len pre určitú skupinu zamestnancov, ktorí sú zapojení do procesu inovačných zmien v podniku. Iba v 11,6% podniky uviedli, že priestor pre zamestnancov na vytváranie, či navrhovanie inovačných zmien nie je poskytovaný a podporovaný zo strany podniku.

Graf 40 Priestor pre zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien

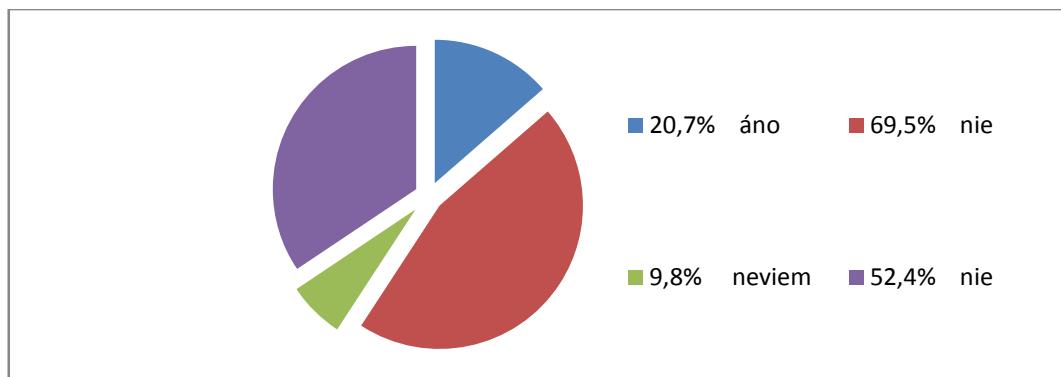


Zdroj: vlastné spracovanie

Samostatnú pozíciu manažéra zmien má vytvorených 15,2% podnikov a len v 4,9% prípadov si takúto pozíciu podniky zabezpečujú externým spôsobom. Nie ako samostatnú pozíciu manažéra zmien, ale v rámci inej pracovnej pozície zabezpečuje funkciu change manažéra v podniku v 27,4% prípadov. Najčastejšia odpoveď znela, že podniky samostatnú pozíciu manažéra zmien nemajú. Vo viac ako v polovici prípadov (52,4%)

podniky uviedli, že za riadenie zmien nie je zodpovedný jeden určený zamestnanec, resp. manažér zmien.

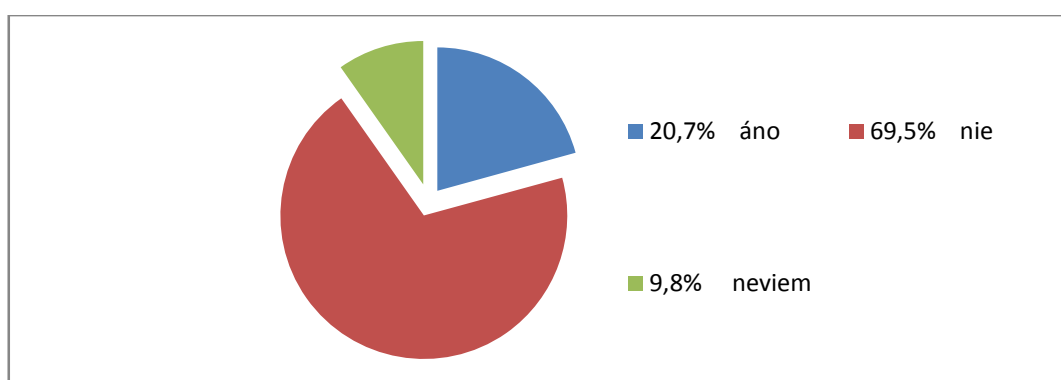
Graf 41 Pozícia manažéra zmien v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s touto skutočnosťou nás ďalej zaujímalo, či podniky na zabezpečenie a implementáciu inovačných zmien prijali v minulosti zamestnanca pre jeho znalosti v tejto oblasti. Na túto otázku nevedelo odpovedať 9,8% podnikov. Najčastejšou odpoveďou (69,5%) bola skutočnosť, že podniky neprijali v minulosti zamestnanca pre jeho vedomosti a zručnosti v oblasti implementácie inovačných aktivít. 20,7% podnikov prijali zamestnanca z externého prostredia pre jeho know-how v oblasti inovačných zmien. Bližšie znázornenie jednotlivých odpovedí na túto otázku špecifikuje nasledujúci graf.

Graf 42 Prijatie zamestnanca kvôli inovačným zmenám

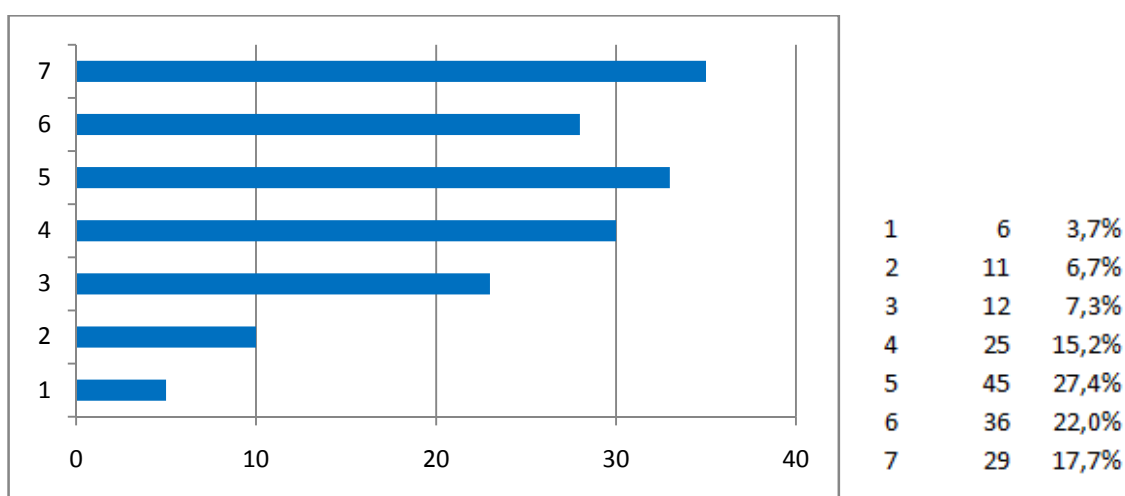


Zdroj: vlastné spracovanie

V spojitosti s ľudským faktorom v rámci inovačných zmien v podniku sme zisťovali, či podniky vytvárajú vhodné podmienky pre zamestnancov na podporu inovatívneho rozvoja podniku. Iba 3,7% podnikov nevytvára takéto vhodné prostredie pre inovatívny

rozvoj a 17,7% podnikov je vysoko orientovaných na vytváranie vhodných podmienok pre zamestnancov na podporu inovatívneho rozvoja. Takmer polovica podnikov (49,4%) má proces umožňujúci so stredne vysokou mierou vytváranie vhodných podmienok pre zamestnancov na podporu inovatívneho rozvoja. Zo škály od 1 po 7, kde 1 nie je vôbec pravda a 7 je to presne tak, najčastejšie podniky na otázku o vytváraní vhodného prostredia pre uskutočňovanie inovatívneho rozvoja zo strany zamestnancov volili hodnotu 5. Medián bol pri odpovedi na túto otázku taktiež 5. Detailnejší pohľad na odpovede jednotlivých podnikov poskytuje nasledujúce grafické znázornenie.

Graf 43 Vytváranie vhodných podmienok pre inovatívny rozvoj

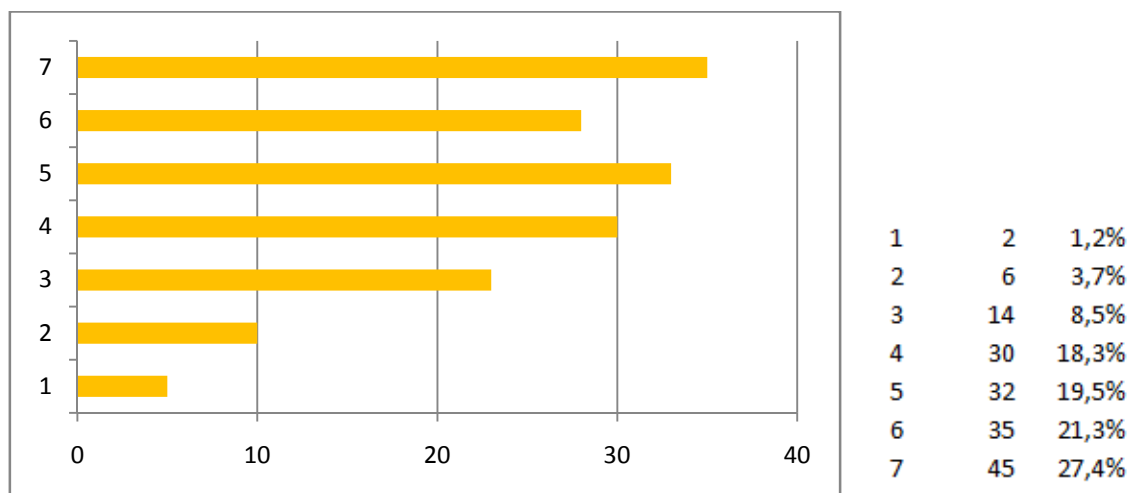


Zdroj: vlastné spracovanie

Vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre vytváranie vhodných podmienok pre inovatívny rozvoj uviedli podniky v 27,4% prípadov. Tímovú prácu ako hlavný predpoklad pre vytváranie vhodných podmienok pre inovatívny rozvoj so strednou mierou významnosti uviedlo 40,8% podnikov (hodnoty 5 a 6). V 68,2% prípadov teda podniky vnímajú vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj výrazne. Iba v 1,2% prípadov podniky vytváranie tímovej práce pre tvorbu podmienok na inovatívny rozvoj nevnímajú ako dôležité. 18,3% podnikov uviedlo svoju podporu pre tímovú prácu v súvislosti s vytváraním vhodných podmienok pre inovatívny rozvoj so strednou mierou významnosti. V intervale od 1 po 7, kde 1 podnik neprisuduje žiadnu váhu vytváraniu tímovej spolupráce za účelom lepšieho inovatívneho rozvoja svojich zamestnancov a 7 pripisuje výraznú váhu vytváraniu tímovej spolupráce za účelom lepšieho inovatívneho rozvoja svojich zamestnancov, najčastejšie podniky pripisovali veľmi významnú mieru vytváraniu tímovej spolupráce za účelom lepšieho

inovatívneho rozvoja svojich zamestnancov, a teda hodnotu 7. Modus v tomto prípade bol hodnota 5 ako stredne významná dôležitosť vytvárania tímovej spolupráce za účelom lepšieho inovatívneho rozvoja zamestnancov.

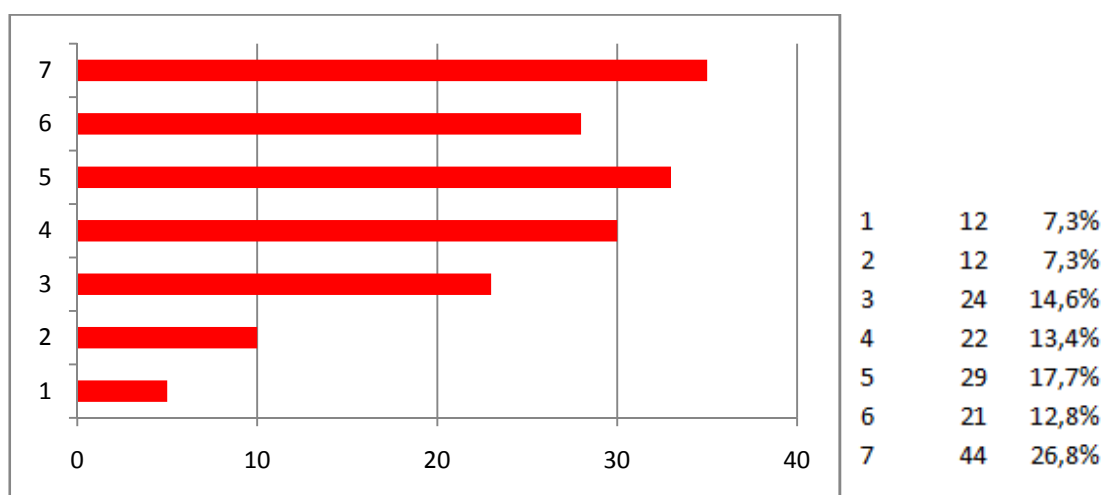
Graf 44 Vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre vytváranie vhodných podmienok pre inovatívny rozvoj



Zdroj: vlastné spracovanie

Pravidelné školenia na personálny rozvoj zamestnancov realizuje 26,8% podnikov a realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien so strednou mierou významnosti uviedlo 30,5% podnikov (hodnoty 5 a 6). V 57,3% prípadov teda podniky vnímajú realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien výrazne. V 7,3% prípadov podniky nevnímajú realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien za dôležité. 13,4% podnikov uviedlo realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien ako stredne významné. V intervale od 1 po 7, kde 1 podnik nerealizuje školenia pre zamestnancov, resp. im neprípisuje dôležitosť a 7 pripisuje výraznú váhu realizácii pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien, najčastejšie podniky pripisovali veľmi významnú mieru vytváraniu tímovej spolupráce za účelom lepšieho inovatívneho rozvoja svojich zamestnancov, a teda hodnotu 7. Modus v tomto prípade bol hodnota 5 ako stredne významná dôležitosť realizácie pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien.

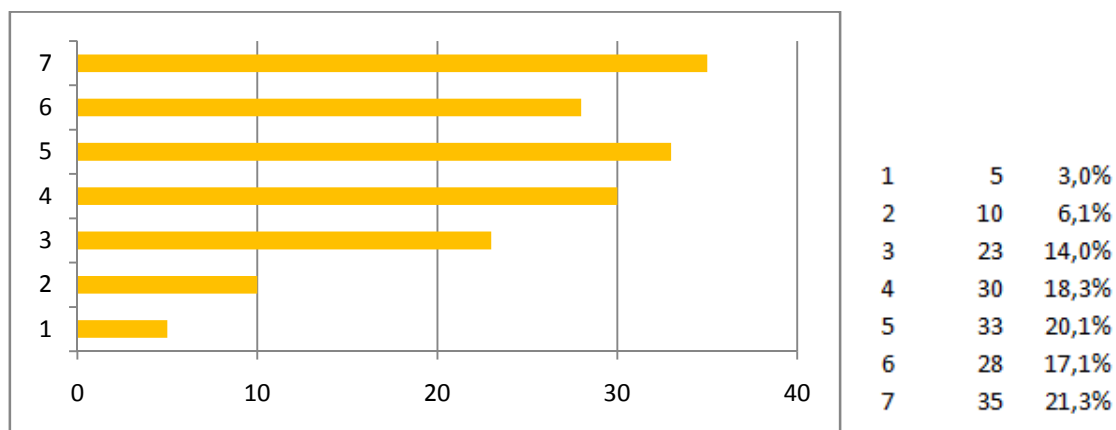
Graf 45 Realizácia pravidelných školení na personálny rozvoj zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci si sú vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku a v 37,2% prípadov si zamestnanci sú vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku so strednou mierou významovosti (hodnoty 5 a 6). V 58,5% prípadov zamestnanci považovali zmeny čoby kľúčový faktor pre úspešnú budúcnosť podniku ako významné. Iba v 3% prípadoch zamestnanci nie sú oboznámení s faktom, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku. V 18,3% prípadov sú zamestnanci stotožnení, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku so strednou mierou významovosti. V intervale od 1 po 7, kde 1 zamestnanci si nie sú vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku a 7 zamestnanci si sú jasne vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku, najčastejšou odpoveďou na túto otázku bola miera významovosti s hodnotou 7. Modus v tomto prípade bol hodnota 5 ako stredne významná dôležitosť v súvislosti so stotožnením a vedomosťou zamestnancov o tom, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku.

Graf 46 Zamestnanci si sú vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Predchádzajúca podkapitola sa zaoberala prístupom podnikov k zamestnancom v rámci inovačného manažmentu s bližším zameraním sa na skutočnosť, či sú zamestnancom komunikované ciele, stratégia a vízia podniku, či podnik vytvára vhodné prostredie na podnecovanie inovačnej aktivity pre zamestnancov a či má podnik vytvorenú samostatnú pozíciu manažéra zmien a analýzou získaných informácií v súvislosti s prístupom podnikov k podnikovej štruktúre ako hlavnému predpokladu k vytváraniu inovatívneho rozvoja, prístupu k tímovej práci a na vedomosť zamestnancov v súvislosti s inovačnými zmenami ako hlavný predpoklad na úspešnú budúcnosť podniku. Zistili sme, že úplne jasné strategické smerovanie podniku mali zamestnanci v 26,2% prípadov. Priestor pre všetkých zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien vytvára 36,6% sledovaných podnikov. Vo viac ako v polovici prípadoch (52,4%) podniky uviedli, že na riadenie zmien nie je zodpovedný jeden zamestnanec a 20,7% podnikov prijali zamestnanca z externého prostredia pre jeho know-how v oblasti inovačných zmien. Takmer polovica podnikov má proces umožňujúci so stredne vysokou mierou vytváranie vhodných podmienok pre zamestnancov na podporu inovatívneho rozvoja. V 68,2% prípadov teda podniky vnímajú vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj výrazne a iba v 1,2% prípadoch podniky nevnímajú vytváranie tímovej práce pre tvorbu podmienok na inovatívny rozvoj ako dôležité. V 57,3% prípadov teda podniky vnímajú realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien výrazne. V 58,5% prípadov zamestnanci vnímajú, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku výrazne.

5 DISKUSIA

Záverečná kapitola práce je zameraná na sumarizáciu výsledkov v oblasti manažmentu procesov inovačných zmien v podniku. Predmetom kapitoly je zhodnotenie výsledkov empirického skúmania a výsledkov výskumu, ktoré budú viesť k formulácii prínosov pre teóriu a prax. Súčasťou kapitoly je aj formulácia návrhov a odporúčaní pre efektívnejšie riadenie procesu inovačných zmien v podniku s námetmi na nový výskum, ktorý by mal viesť k hlbšiemu skvalitneniu danej problematiky.

5.1 Verifikácia a závery výskumných hypotéz

V nasledujúcom texte sú prezentované výsledky overovania výskumných hypotéz a pre prehľadnosť uvádzame i tabuľky regresných analýz ku konkrétnym hypotézam.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že na strategický prístup manažérov v súvislosti s inovačnými zmenami vplýva veľkosť a dôvody, pre ktoré sa podnik rozhodol zavádzať tieto zmeny.

Tabuľka 14 Regresná analýza inovačných zmien ako súčasť strategickej vízie

Regresná analýza inovačných zmien ako súčasť strategickej vízie		
	Model 1	Model 2
	Strategický prístup manažérov	Strategická vízia manažérov
Veľkosť podniku	.09* (.07)	--
Optimalizácia procesov	.14* (.09)	--
Nákladová optimalizácia	.16* (.10)	.31*** (.08)
Znižovanie rizika	.20** (.08)	.28*** (.08)
Zvyšovanie tržieb	.13* (.10)	--
Penetrácia trhu	-.11* (.10)	--
Trhový podiel	.14* (.10)	--
Upravená R hladina významnosti	.28	.26
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe teoretických východísk sme v dotazníku identifikovali 6 dôvodov, ktoré majú vplyv na zavedenie inovácií v podniku. Súčasťou modelu bolo aj skúmanie, či existuje závislosť medzi veľkosťou podniku a zaradením inovačných zmien do strategickej vízie manažérov. Respondenti pripísali jednotlivým dôvodom zavádzania zmien prioritu. Na základe získaných informácií sme zostavili regresný model strategickej vízie manažérov. Skúmaním inovačných zmien ako súčasť strategickej vízie sme zistili, že medzi významné faktory vplyvu patrí nákladová optimalizácia a znižovanie operačného rizika ako dôvody zavádzania inovačných zmien do podniku. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám poslúžili i hodnoty pri oboch faktoroch $\alpha < 0,05$, čo nasvedčuje tomu, že obe lokujúce konštanty sú štatisticky významné. Ostatné vysvetľujúce premenné tohto modelu nie sú dostatočne štatisticky významné na ovplyvnenie zaradenia inovačných zmien do strategickej vízie podniku. Upravená R hladina významnosti je pri tomto modeli 0,26, to znamená, že viac ako $\frac{1}{4}$ (26%) jasnej predstavy manažérov v súvislosti s inovačnými zmenami ako strategickým úspechom podnikania vysvetľuje tento model. Je zaujímavé, že faktor veľkosť podniku v tomto modeli nemá štatisticky významný vplyv, a teda nie je rozhodujúcim činiteľom pri rozhodovaní o zaradení inovačných zmien do stratégie podniku. V súvislosti odhalenia vzťahu veľkosti a dôvodov zavádzania inovačných zmien sme zostavili korelačnú analýzu v nasledujúcej tabuľke, ktorá znázorňuje tieto vzťahy.

Tabuľka 15 Korelačná analýza hlavných dôvodov zavádzania inovačných zmien s veľkosťou podniku

Korelačná analýza hlavných dôvodov zavádzania inovačných zmien v súvislosti s veľkosťou						
	optimalizácia procesov	optimalizácia resp. znižovanie nákladov	znižovanie operačného rizika	zvyšovanie tržieb	penetrácia trhu	zvyšovanie trhového podielu
r	,18	,24	,18	,21	,18	,21
sig.	,019	,002	,025	,009	,021	,008
N	164	164	164	164	164	164

Zdroj: vlastné spracovanie

Korelačná analýza poukázala na nasledujúce skutočnosti. Zaujímavé hodnoty koeficientu korelácie boli dosiahnuté v prípade korelácie veľkosti a:

- optimalizácie nákladov,
- zvyšovanie tržieb,
- zvyšovanie trhového podielu.

Ako uvádza Živelová¹⁵⁴, väčšina malých a stredných podnikov je financovaných formou samofinancovania, avšak používajú tiež rôzne bankové či a dodávateľské úvery. K väčším úverovým záväzkom majú však obmedzený prístup, keďže nie sú bankovými inštitúciami preferované. Preto v súvislosti s nízkym kapitálom sa malé a stredné podniky nedokážu sústrediť na všetky oblasti, v ktorých by bolo potrebné zavádzať inovácie a zmeny, a tak sú nútené tieto dôvody priorizovať. Aj napriek tomu, že potreba zmeny je celkovo vážnym atribútom, podľa Tukker¹⁵⁵ veľa manažérov má ešte stále tendenciu veriť, že sa práve ich dotknú zmeny v čo najmenšej miere respektíve, že ich zvládnu za pomoci operatívneho riadenia. Oblasť odbytu v malých a stredných podnikoch je obmedzená najmä zameraním na lokálne trhy. Ďalej tiež, ako uvádza Živelová¹⁵⁶, je oblasť odbytu z veľkej miery obmedzená už spomenutým financovaním. Ako pozitívum sa ale v súčasnej dobe javí dynamickosť internetových inovácií ako napríklad sociálnych sietí, ktoré umožňujú ľahšie a dostupnejšie sa dostať k cieľovým zákazníkom umožňujúce optimalizovanie nákladov.

Záver k hypotéze 1: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Podľa regresného modelu veľkosť podniku nie je rozhodujúcim činiteľom pri rozhodovaní o zaradení inovačných zmien do stratégie podniku. Ak identifikujú podniky pre zavádzanie inovačných zmien nákladovú optimalizáciu a znižovanie operačného rizika, ktoré boli v tejto súvislosti identifikované ako rozhodujúce činitele, mali by k manažmentu inovačných zmien zvoliť strategický prístup a teda zmeny by mali byť súčasťou podnikovej stratégie.

¹⁵⁴ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

¹⁵⁵ TUKKER, A. 2008. *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. 2008. 159 s. ISBN 978-1-906093-03-7.

¹⁵⁶ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 9 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že rozvoj zamestnancov ako dôvod zavádzania zmien v podniku je ovplyvnený zaradením zmien do stratégie podniku.

Tabuľka 16 Regresná analýza rozvoja zamestnancov ako dôvod zavádzania zmien

Regresná analýza rozvoja zamestnancov ako dôvod zavádzania inovačných zmien		
	Model1	Model 2
	Rozvoj zamestnancov	Rozvoj zamestnancov
Zmeny ako stratégia	.14* (.09)	.20** (.07)
Podpora zmien od manažérov	.11* (.09)	--
Formálnosť učenia sa	.13** (.06)	.15*** (.06)
Trhové zdroje pre zmeny	.51*** (.08)	.53*** (.08)
Upravená R hladina významovosti	.42	.42
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie * <0.1 , ** <0.05 , *** <0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Súčasťou daného modelu bolo skúmanie, či na rozvoj zamestnancov ako dôvod na zavádzanie inovačných zmien vplýva strategické vnímanie zmeny, a teda v súvislosti so strategickým hľadiskom sme sledovali aj vplyv podpory zmien zo strany manažérov, formalizovaného procesu učenia sa už zrealizovaných inovačných aktivít a najmä vplyv trhových informačných zdrojov. Skúmaním rozvoja zamestnancov ako dôvod na zavádzanie inovačných zmien sme zistili, že medzi významné faktory vplyvu patria strategické vnímanie zmien, existencia formalizovaného procesu učenia, ako aj informácie z trhového prostredia. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám poslúžili i hodnoty pri týchto faktoroch $\alpha < 0,05$, čo nasvedčuje tomu, že tri lokujúce konštanty sú štatisticky významné. Zvyšná vysvetľujúca premenná tohto modelu (podpora zmien od manažérov) nie je dostatočne štatisticky významná. Upravená R hladina významovosti je pri tomto modeli 0,42, to znamená, že viac ako 2/5 rozvoja zamestnancov ako dôvod zavádzania inovačných zmien vysvetľuje tento model. Podľa Vavrínčika¹⁵⁷ si každá zmena vyžaduje jasnú víziu, ktorá udáva smer, ktorým sa má zmena uberať. Ak vízia chýba, pôjdu ľudia všetkými možnými smermi. Len pre jasne definované predstavy dokáže manažér strhnúť ostatných.

¹⁵⁷ VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Ekonóm. 2011. 164-170 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

Preto je potrebné zamestnancov vnímať ako oblasť, ktorá si vyžaduje inovatívny prístup zabezpečujúci ich zahrnutie už do procesu prípravy zmeny. Ako je uvedené v teoretickej časti práce, ak pracovníci vedia vložiť svoje nápady, zlepšenia a poznatky, podstatným spôsobom urýchlia a zlepšia proces zmeny. Majú navyše príležitosť zaujať stanovisko k zmene, zžijú sa s ňou a nebudú ju brzdiť alebo sabotovať v neskorších etapách.

Záver k hypotéze 2: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že rozvoj zamestnancov je ovplyvnený strategickým prístupom k zmenám, existenciou formalizovaného procesu učenia sa už zrealizovaných inovačných aktivít a najviac ovplyvňujúcim činiteľom sú trhové informačné zdroje (sledovanie konkurencie, opisovanie od nej atd./ benchmarking).

Hypotéza 3: Predpokladáme, že dôležitosť, ktorú podniky pripisujú zavádzaniu inovačných zmien v oblasti technológií, je ovplyvnená veľkosťou podniku, odvetvím a dôvodmi, pre ktoré sa podnik rozhodne zmenu zaviesť.

Tabuľka 87 Regresná analýza dôležitosti zavádzania zmien v oblasti technológií

	Model1	Model2
	Oblasť technológií	Oblasť technológií
Odvetvie výroby	.90** (.44)	1.17** (.42)
IT odvetvie	1.65*** (.50)	1.77*** (.42)
Veľkosť podniku	.11 (.09)	--
Optimalizácia procesov	.10 (.12)	--
Nákladová optimalizácia	.12 (.13)	--
Znižovanie operačného rizika	.11 (.11)	--
Zvyšovanie tržieb	.34** (.13)	.52*** (.09)
Penetrácia trhu	-.02 (.13)	
Zvyšovanie trhového podielu	.04 (.13)	
Upravená R hladina významovosti	.28	.26
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vytvoreného regresného modelu sme skúmali, ktoré faktory sa javia ako významné pri zavádzaní inovačných zmien v oblasti technológií. Zistili sme, že dôležitosť zavádzania zmien v oblasti technológií je ovplyvnená odvetvím výroby, IT odvetvím a potrebou zvyšovania tržieb. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám poslúžili hodnoty pri týchto faktoroch $\alpha < 0,05$, čo nasvedčuje tomu, že tri lokujúce konštanty sú štatisticky významné. Zvyšné vysvetľujúce premenné tohto modelu nie sú dostatočne štatisticky významné. Upravená R hladina významnosti je pri tomto modeli 0,28, to znamená, že viac ako 1/4 (26%) dôležitosti zavádzania zmien v oblasti technológií vysvetľuje tento model. K inovatívnosti malých a stredných podnikov prispieva, ako uvádza Veber¹⁵⁸, že v súvislosti s dôležitosťou zavádzania inovačných zmien v oblasti technológií majú blízko ku koncepcii lean. Táto koncepcia sa vyznačuje úsporami cestou zoštíhlenia, a teda malé a stredné podniky hľadajú z hľadiska využívania technológií menšiu náročnosť prevádzkových činností. Vojík¹⁵⁹ konštatuje, že v 20. storočí boli autormi 60% významných vynálezov nezávislí vynálezovia alebo malé a stredné podniky. V súvislosti odhalenia vzťahu strategickej závislosti podniku a dôležitosti oblastí na zavádzanie inovačných zmien sme zostavili korelačnú analýzu. Nasledujúca tabuľka znázorňuje tieto vzťahy plynúce zo stanovenej korelačnej analýzy.

Tabuľka 98 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien

Korelačná analýza strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien								
	rozvoj zamestnancov	výskum a vývoj	organizačná štruktúra	technológie	marketing	výroba	nákup	vzťah so zákazníkmi
r	,29	,50	,36	,56	,37	,40	,34	,28
sig.	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
N	164	164	164	164	164	164	164	164

Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímavé hodnoty koeficientu korelácie boli dosiahnuté v prípade korelácie strategickej závislosti podniku a dôležitých oblastí zavádzania inovačných zmien:

- technológií,
- výroby a výskumu a vývoja.

¹⁵⁸ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. 2013. 21 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

¹⁵⁹ VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 23. ISBN 9-7880-735753-42.

Záver k hypotéze 3: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že na dôležitosť zavádzania zmien v oblasti technológií má vplyv odvetvie výroby, zvyšovanie tržieb ako dôvod na zavádzanie inovačných zmien a najmä pôsobenie podniku v IT odvetví.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že na zisťovanie požiadaviek zákazníkov na zavádzanie zmien vplýva silné konkurenčné prostredie a informovanosť podniku.

Tabuľka 19 Regresná analýza zisťovania požiadaviek zákazníkov na inovácie

Regresná analýza zisťovania požiadaviek zákazníkov na inovácie		
	Model1 Požiadavky zákazníkov na inovácie	Model2 Požiadavky zákazníkov na inovácie
Zvyšovanie tržieb	.15* (.09)	.20** (.08)
Podpora manažérov pri realizácii	.16* (.09)	.20** (.08)
Trhové informačné zdroje	.11* (.10)	--
Vzťah so zákazníkmi ako dôležitá oblasť inovačných zmien	.06* (.10)	--
Sledovanie trendov aj mimo odvetvia	.64** (.30)	.79*** (.29)
Konkurenčný tlak	.37* (.27)	--
Upravená R hladina významovosti	.20	.19
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výsledkov z časti Vzťah podnikov a trhu v súvislosti s inovačnými zmenami, kde sme zistili, že skoro 3/4 podnikov nemá zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie. Strategické rozhodnutia konkurentov v súvislosti s manažmentom inovačných zmien na podnik mali vplyv na viac ako polovicu skúmaných podnikov a podstatný vplyv na podnik mala konkurencia skoro v 1/3. Úspech podniku sa odvíja od uspokojenia potrieb zákazníkov. Je dôležité udržiavať so zákazníkmi dobré vzťahy a prispôbovať sa ich meniacim sa požiadavkám. V tejto súvislosti nás

zaujímalo, či na to, že podnik zisťuje požiadavky zákazníkov, vplýva konkurenčné prostredie a dostatočná informovanosť trhu. V súvislosti s vytvoreným regresným modelom nás zaujímalo, ktoré faktory sa javia ako významné pri zisťovaní požiadaviek zákazníkov na inovácie. Zistili sme, že zisťovanie požiadaviek zákazníkov zo strany podnikov je uvedenie si skutočností zo strany podnikov potrebu zvyšovania tržieb, podporou manažérov pri realizácii zmeny a dostatočnou informovanosťou, resp. sledovaním trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám poslúžili hodnoty pri týchto faktoroch $\alpha < 0,05$, čo nasvedčuje tomu, že tieto tri konštanty sú štatisticky významné. Pri ostatných vysvetľujúcich premenných tohto modelu je $\alpha > 0,05$, a teda nie sú dostatočne štatisticky významné. Upravená R hladina významnosti je pri tomto modeli 0,19, to znamená, že 19% zisťovania požiadaviek zákazníkov zo strany podnikov vysvetľuje tento model. Ako spomíname v prvej kapitole, malé a stredné podniky zaisťujú konkurenčné prostredie a ako uvádza Veber¹⁶⁰, sú protipólom ekonomickej a politickej moci. Keďže zaisťujú konkurenčné prostredie, zamedzujú tým monopolizácii odvetví, pretože monopol sami nemôžu ako malý alebo stredný podnik vytvoriť. Vedľa toho tiež malé a stredné podniky vedú efektívnejšie využiť stále vzácnejšie zdroje surovín a energií, čím dochádza k nárastu produktivity a znižovaniu cien. Vysvetľuje to i faktor regresného modelu - uvedenie si skutočností zo strany podnikov na potrebu zvyšovania tržieb.

Záver k hypotéze 4: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že na to, či sa malý a stredný podnik snaží zisťovať požiadavky na inovácie vplýva konkurenčný tlak formou skutočností, že je na ne vyvíjaný tlak na zvyšovanie tržieb. Taktiež si uvedomujú, že ak majú vyhovieť požiadavkám zákazníkov, je nutná podpora na presadenie zmien a ich realizáciu i podpora manažérov. Najväčší vplyv má informovanosť, resp. sledovanie trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Skvelým príkladom sú i súčasné úspešné inovatívne myšlienky, ktoré práve prišli z nepríbuzného odvetvia. Vychádzajúc z teórie, ktorá definuje inovačnú aktivitu ako vytvorenie niečoho, čo neexistovalo alebo kombináciu už existujúcich skúseností, sa domnievame, že pri vyvíjaní inovačných aktivít je potrebné sledovať nielen konkurenciu a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, ale aj trendy mimo svojho odvetvia.

¹⁶⁰ VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 21 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

Hypotéza 5: Predpokladáme, že počet úspešne zavedených inovačných zmien závisí nielen od sledovania konkurencie, ale aj trendov mimo svojho odvetvia, od spolupráce s inými subjektmi a vyhodnocovaním úspešnosti už zvedených inovačných zmien.

Tabuľka 20 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska počtu

Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien		
	Model 1 Úspešnosť zmien	Model2 Úspešnosť zmien
Sledovanie konkurencie	-.02* (.06)	--
Sledovanie trendov aj mimo odvetvia	.24*** (.07)	.26*** (.06)
Spolupráca s konkurenciou	.21*** (.08)	.23*** (.08)
Spolupráca so zákazníkmi	.05* (.05)	--
Spolupráca so spoločnosťou v skupine	.14** (.06)	.16*** (.06)
Vyhodnocovanie úspešnosti minulých zmien	.02* (.01)	--
Upravená R hladina významovosti	.27	.27
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výsledkov skúmania prístupu podnikov k produktom v súvislosti s inovačnými zmenami, ktoré hovoria, že štruktúrovaný proces výskumu a vývoja má zavedený v priemere len každý šiesty podnik, že 22% podnikov s vysokou pravidelnosťou sleduje späťne úspešnosť inovačných zmien a viac ako 1/3 podnikov realizuje hodnotenie úspešnosti inovačných zmien so stredne vysokou mierou pravidelnosti. Na základe výsledkov skúmania sme taktiež zistili, že v priemere sa podnikom podarilo úspešne zaviesť do praxe jednu úspešnú zmenu ročne a naopak, nepodarilo sa podnikom uviesť úspešne zmenu každé dva roky nedokázali zaviesť každé dva roky jednu zmenu. Pri zavádzaní inovačných zmien do praxe nastávali problémy najmä v začiatkových fázach implementácie, kedy došlo až k zrušeniu inovačných aktivít podniku. V súvislosti s týmito zisteniami sme formulovali regresný model, a teda sme zisťovali, ktoré faktory sa javia ako významné pri zisťovaní, čo vplýva na počet úspešne zavedených inovačných zmien. Zistili

sme, výrazný vplyv má sledovanie trendov aj mimo odvetvia, spolupráca podniku pri zavádzaní inovačných zmien s konkurenciou a taktiež spolupráca s inou spoločnosťou v skupine. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám slúžia hodnoty α pri týchto faktoroch, ktoré sú $< 0,05$ a teda, že tieto vysvetľujúce konštanty sú štatisticky významné. Pri ostatných vysvetľujúcich premenných tohto modelu je $\alpha > 0,05$, a teda sa im ďalej nebudeme venovať. 27% vplyvu na počet úspešne zavedených inovačných zmien vysvetľuje tento model. Oblasť riadenia namierená na riadiaceho pracovníka v malých a stredných podnikoch, vo väčšine prípadov i vlastníka podniku, je tesne spätá s touto osobou a často sa teda stáva, ako uvádza Živělová¹⁶¹, chýbajú mu manažérske vedomosti a ekonomické znalosti. Býva preto podceňovaný význam plánovania, čo môže z veľkej miery byť ovplyvnené improvizáciou a intuíciou vedenia podniku. Živělová pripomína tvrdohlavosť podnikov v samostatnosti a ich neochotu spolupracovať s inými podnikmi.

Záver k hypotéze 5: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že pri zisťovaní, že na počet úspešne zavedených inovačných zmien má najväčší vplyv sledovanie trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Štatisticky významný vplyv že na počet úspešne zavedených inovačných zmien spolupráce sa taktiež potvrdil. Preukázal sa pozitívny vplyv spolupráce s konkurenciou a taktiež spolupráce s inou spoločnosťou v skupine. Vychádzajúc z faktu, že monopoly síce vytláčajú malé a stredné podniky z trhu výsledky regresného modelu tak vysvetľujú vplyv a dôležitosť spolupráce malých a stredných podnikov najmä s konkurenciou a inou spoločnosťou v skupine.

¹⁶¹ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

Hypotéza 6: Predpokladáme, že najväčší vplyv na úspešnosť zavedenia inovácií má flexibilita procesov a podpora manažérov pri realizácii.

Tabuľka 21 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska procesov

Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien z hľadiska procesov		
	Model 1 Úspešnosť zmien	Model 2 Úspešnosť zmien
Podpora manažérov pri realizácii	.04* (.07)	--
Zavedený formálny proces učenia sa v podniku	.02* (.05)	--
Interné informačné zdroje	.22*** (.06)	.24*** (.06)
Zavedený proces na efektívne riadenie zmien	.16** (.07)	.17*** (.06)
Zavedený mechanizmus na zapojenie zamestnancov do procesu zmeny	-.02* (.08)	--
Flexibilita procesov a pružné reagovanie	.15** (.07)	.17*** (.06)
Akceptácia rizika ako súčasť podnikania	.31* (.18)	--
Upravená R hladina významnosti	.36	.36
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky skúmania prezentované v predchádzajúcej kapitole sa v súvislosti s analýzou prístupu podnikov k procesom v rámci inovačného manažmentu venovali potrebe zavádzania inovačných zmien z dôvodu úspešnosti implementácie minulých inovačných zmien. Podniky v 25,6% prípadov uviedli, že zavádzanie inovačných zmien bolo potrebné, pretože tie v minulosti zavedené nie sú pre rýchlo meniace sa konkurenčné prostredie vyvolávajúce silný tlak na zavádzanie zmien dostatočne vyhovujúce a implementovanie inovačných zmien ako nepotrebné uviedli iba 0,6% podnikov. Vysokú, resp. veľmi vysokú potrebu zavádzania inovačných zmien uviedli podniky v 75,6% prípadov. Na základe predpokladu, že úspešnosť zavedenia inovačných zmien z hľadiska procesov závisí od podpory manažérov a schopnosti podniku učiť sa už realizovaných zmien, dostatku

interných zdrojov a zapojenia sa zamestnancov, schopnosťou flexibilne reagovať a s tým súvisiacou akceptáciou rizika ako prirodzenej súčasti podnikania, sme zostavili regresnú analýzu úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska procesov. Zisťovali sme, ktoré faktory sa javia ako významné pri zisťovaní, čo vplýva na úspešnosť zavedenia inovačných zmien. Zistili sme, že je ovplyvnená troma faktormi. Výrazný vplyv majú interné informačné zdroje. Ďalšie dva faktory, ktoré majú vplyv na úspešnosť zavedenia inovačných zmien je existencia zavedeného procesu na efektívne riadenie zmien a flexibilita procesov, resp. pružné reagovanie na meniace sa podmienky počas implementácie zmeny. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám slúžia hodnoty α pri týchto faktoroch, ktoré sú menej ako 0,05. Vysvetľujúce konštanty sú teda štatisticky významné. Pri ostatných premenných tohto modelu je $\alpha > 0,05$, preto sa im nebudeme ďalej venovať. Tento model vysvetľuje 36% vplyvu faktorov na úspešnosť zavedených inovačných zmien. Z teórie a praxe vieme, že malé a stredné podniky sú flexibilné a sú i zdrojom inovácií. Reagujú na zmeny, vytvárajú priestor pre individuálnu iniciatívu a zamestnanci sú univerzálnejší než zamestnanci veľkých podnikov, ktorí sú špecializovanejší. Rýchlejšie reagujú na zmeny, keďže veľké podniky nemajú podľa Vojíka¹⁶² tzv. ekonomickú a výrobnú zotrvačnosť. Flexibilné sú aj napríklad v administratívnych činnostiach, ktoré outsoursujú. Všetkými týmito skutočnosťami môžu konkurovať cenami aj pri výrobe malých sérií, kde nie sú úspory z rozsahu a okrem všeobecných prínosov pre spoločnosť sú malé a stredné podniky flexibilnejšie i v rámci svojho podniku a sú bližšie k vykonávaným činnostiam. Stávajú sa tak transparentnejšie najmä pre vlastníkov, ktorí sú väčšinou zároveň i vedúcimi manažérmi.

Záver k hypotéze 6: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že pri zisťovaní, že na úspešnosť inovačných zmien má najväčší vplyv informovanosť z interného prostredia, čo predpokladá dobrú komunikačnú úroveň nie len zo strany manažmentu, ale aj zo strany zamestnancov ako vykonávateľov a implementátorov zmien. Štatisticky významný vplyv flexibilita procesov a pružné reagovanie na úspešnosť zavedených inovačných zmien sa taktiež potvrdil. Existencia zavedeného procesu na efektívne riadenie zmien, ako podporujúci faktor pre flexibilitu, má taktiež pozitívny vplyv na úspešnosť zavedených inovačných zmien do procesov podniku, ktorý sa preukázal regresnou analýzou. Na podporu tohto tvrdenia

¹⁶² VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 36. ISBN 9-7880-735753-42.

uvádzame i vyjadrenie, ktoré uvádza Živělová¹⁶³, a teda flexibilita malých a stredných podnikov je podporená organizačnou štruktúrou. Je jednoduchá a prehľadná, čím zaistuje v malých a stredných podnikoch krátku a účinnú cestu informačných tokov a tiež jednoduchšej delby práce. Tieto aspekty umožňujú väčšiu pružnosť podnikov v reakcii na špecifické potreby zákazníkov. Menšia členitosť organizačnej štruktúry obnáša aj nižšie byrokratické zaťaženie, a tým aj menšie náklady na správu. Ďalšou uvádzanou výhodou je prehľadné usporiadanie podniku. Podnikateľ, respektíve majiteľ podniku, je úplne zainteresovaný vo vedení podniku a jeho miera rozhodovania nie je roztrieštená v jednotlivých manažérskych stupňoch.

Hypotéza 7: Predpokladáme, že na úspešnosť zavedených inovačných zmien vplýva prístup zamestnancov k týmto zmenám a podniková kultúra.

Tabuľka 22 Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien – z hľadiska ľudí

Regresná analýza úspešnosti zavedenia inovačných zmien z hľadiska ľudí		
	Model1 Úspešnosť zmien	Model2 Úspešnosť zmien
Jasnosť stratégie podniku	.18* (.20)	--
Podniková kultúra	.34*** (.07)	.37*** (.05)
Tímová práca	-.04* (.07)	--
Školenia ako predpoklad pre inovatívny rozvoj	.09* (.05)	--
Upravená R hladina významnosti	.23	.23
Štandardná chyba v zátvorkách		
Level signifikancie *<0.1, **<0.05, ***<0.01		

Zdroj: vlastné spracovanie

Prístup podnikov k zamestnancom v rámci inovačného manažmentu s bližším zameraním sa na skutočnosť, či sú zamestnancom komunikované ciele, stratégia a vízia podniku, či podnik vytvára vhodné prostredie na podnecovanie inovačnej aktivity pre zamestnancov a či má podnik vytvorenú samostatnú pozíciu manažéra zmien a analýzou získaných informácií v súvislosti s prístupom podnikov k podnikovej štruktúre ako hlavnému predpokladu k vytváraniu inovatívneho rozvoja, prístupu k tímovej práci a na

¹⁶³ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

vedomosť zamestnancov v súvislosti s inovačnými zmenami ako hlavný predpoklad na úspešnú budúcnosť podniku sme zistili, že úplne jasné strategické smerovanie podniku mali zamestnanci v 26,2% prípadov. Priestor pre všetkých zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien vytvára 36,6% sledovaných podnikov a takmer polovica podnikov má proces umožňujúci so stredne vysokou mierou vytváranie vhodných podmienok pre zamestnancov na podporu inovatívneho rozvoja. V 68,2% prípadov teda podniky vnímajú vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj. V súlade s tým sme zisťovali, ktoré faktory sa javia ako významné pri zisťovaní, čo vplýva úspešnosť zavedenia inovačných zmien z hľadiska ľudského faktora. Regresnou analýzou sme teda skúmali, nakoľko má vplyv na úspešnosť zmien vedomosť zamestnancov o vízii spoločnosti a či si uvedomujú, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre budúcnosť podniku, či sú zamestnanci vedení k hľadaniu ciest ako urobiť veci lepšie, či je v podniku dobrá tímová spolupráca a či sú realizované pravidelné školenia pre zamestnancov s cieľom podporiť ich inovatívny rozvoj. Zistili sme, že na úspešnosť má výrazný vplyv práve podniková kultúra ako predpoklad pre inovatívny rozvoj zamestnancov. K vyhodnoteniu tohto tvrdenia nám slúži hodnota α pri tomto faktore, ktorá je menej ako 0,05. Vysvetľujúca konštanta je tak štatisticky významná. Pri ostatných premenných tohto modelu je $\alpha > 0,05$, preto sa im nebudeme ďalej venovať. Tento model vysvetľuje 23% vplyvu faktoru podniková kultúra na úspešnosť zavedených inovačných zmien. V personálnej oblasti vyzdvihuje Živělová¹⁶⁴ pozitívum bližšieho kontaktu vedenia podniku so zamestnancami, kedy sa vytráca anonymita pracovníka a je to zaistované zainteresovanosťou vedenia v poznávaní osobných či rodinných problémov pracovníka, čím sa na pracovisku vytvárajú takmer priateľské vzťahy a utvára sa podniková kultúra priaznivá pre inovatívny rozvoj zamestnancov. V tomto dôsledku sú pracovníci lojálnejší podniku a tým pociťujú dôležitosť svojich pracovných výkonov. V súlade s týmto vidí ďalšiu výhodu malých a stredných podnikov Záboj¹⁶⁵ v tom, že zamestnancom je ponechaná a rozvíjaná ich kreativita voči zmenám či inováciám v pracovnom procese. A ďalej, že tieto zmeny majú väčšiu šancu byť realizované ako vo veľkých podnikoch. V súvislosti odhalenia vzťahu strategickej závislosti podniku od inovačných zmien sme zostavili korelačnú analýzu v nasledujúcej tabuľke znázorňujúca tieto vzťahy.

¹⁶⁴ ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 10 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

¹⁶⁵ ZÁBOJ, M. 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. s. 16. 2011. ISBN 80-02-01822-2.

Tabuľka 23 Korelačná analýza strategickej závislosti podniku od inovačných zmien

	Korelačná analýza strategickej závislosti podniku od inovačných zmien			
	jasná predstava manažmentu	podpora manažmentu pri zavádzaní zmien	podpora len nutných zmien	formálnosť procesu učenia sa už z realizovaných inovačných zmien
r	,41	,32	-,23	,26
sig.	,00	,00	,003	,001
N	164	164	164	164

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzt'ahová analýza poukázala na nasledujúce skutočnosti. Zaujímavé hodnoty koeficientu korelácie boli dosiahnuté v prípade korelácie strategickej závislosti podniku od inovačných zmien a:

- jasnej predstavy manažmentu o tom, že inovačné zmeny patria k základnému úspechu podnikania a
- podpory manažmentu pri zavádzaní zmien a
- existencie formálneho procesu učenia sa z realizovaných inovačných zmien v podniku pre budúcnosť zvyšovanie trhového podielu.

Záver k hypotéze 7: Z výskumu vyplýva, že hypotéza sa potvrdila. Podľa uvedeného regresného modelu je zrejmé, že na úspešnosť inovačných zmien má výrazný pozitívny vplyv vhodná podniková kultúra, ktorá podmieňuje pozitívny postoj k zmenám a tvorivé inovatívne prostredie, ako predpoklad na získavanie nových interných nápadov a informácií.

5.2 Syntéza a zhodnotenie zistených výsledkov

Na základe jednotlivých analýz a zhodnotení sa táto podkapitola bude venovať komplexnému hodnoteniu a syntéze jednotlivých výsledkov, a teda zhodnoteniu súčasného stavu v riadení inovačných zmien malých a stredných podnikov na Slovensku na základe analýzy prístupov podnikov k presadzovaniu inovačných zmien z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v manažmente inovačných zmien.

5.2.1 Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska

Hlavným faktorom vplývajúcim na prístup podnikov k inovačným zmenám je prístup, respektíve vnímanie inovačných zmien zo strany manažmentu podniku. Pri identifikácii oblastí zavádzania zmien strategicky dôležitých pre podniky, viac ako polovica podnikov uviedla ako hlavnú oblasť zavádzania zmien zo strategického pohľadu vzťah so zákazníkmi. Takmer 1/3 podnikov uviedla oblasť rozvoja schopností a zručností zamestnancov za veľmi dôležitú a 44,5% podnikov za významnú. Bolo taktiež zistené, že manažéri malých a stredných podnikov prikladajú inovačným zmenám dôležitosť v 95% prípadoch. Malé a stredné podniky sa nachádzajú v 67% intenzite miery závislosti od inovačnej aktivity ako strategického predpokladu úspechu a viac ako polovica podnikov má jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania. Ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedli podniky optimalizáciu procesov, nákladovú optimalizáciu a zvyšovanie tržieb. Najpodstatnejším zdrojom informácií pri manažmente inovačných zmien podniky považovali trhové zdroje. Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 24 Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska

Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska
* vrcholové vedenie v malých a stredných podnikoch prikladá inovačným zmenám dôležitosť v 95%, pričom za hlavnú prioritu ich považujú len v 5,8%
*67%-tná závislosť malých a stredných podnikov od inovačnej aktivity ako strategického predpokladu úspechu
*67% intenzita miery učenia sa z realizovaných zmien v malých a stredných podnikoch
* optimalizáciu procesov ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo 24,4% podnikov
* nákladovú optimalizáciu ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedlo až 31,1% podnikov

* v súvislosti s dôležitosťou rôznych druhov informačných zdrojov pri manažmente inovačných zmien podniky považovali za najpodstatnejší zdroj informácií trhové zdroje ako dodávatelia, zákazníci, konkurencia a poradenské spoločnosti až v 48,2%
* pri identifikácii oblastí zavádzania zmien strategicky dôležitých pre podniky, viac ako polovica podnikov uviedlo za hlavnú oblasť zavádzania zmien zo strategického pohľadu vzťah so zákazníkmi
*v prípade ak identifikujú malé a stredné podniky na zavádzanie inovačných zmien nákladovú optimalizáciu a znižovanie operačného rizika, ktoré boli v tejto súvislosti identifikované ako rozhodujúce činitele, mali by k manažmentu inovačných zmien zvolit' strategický prístup
*rozvoj zamestnancov je ovplyvnený strategickým prístupom k zmenám, existenciou formalizovaného procesu učenia sa už zrealizovaných inovačných aktivít a najviac ovplyvňujúcim činiteľom sú trhové informačné zdroje

Zdroj: vlastné spracovanie

Takmer 1/3 podnikov uviedla oblasť rozvoja schopností a zručností zamestnancov za veľmi dôležitú a 44,5% podnikov za významnú. Bolo taktiež zistené, že manažéri malých a stredných podnikov prikladajú inovačným zmenám dôležitosť v 95% prípadoch. Malé a stredné podniky sa nachádzajú v 67% intenzite miery závislosti od inovačnej aktivity ako strategického predpokladu úspechu a viac ako polovica podnikov má jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania. Ako hlavný dôvod zavádzania inovačných zmien uviedli podniky optimalizáciu procesov, nákladovú optimalizáciu a zvyšovanie tržieb. Najpodstatnejším zdrojom informácií pri manažmente inovačných zmien podniky považovali trhové zdroje. Bola zistená skutočnosť, že v prípade ak identifikujú malé a stredné podniky na zavádzanie inovačných zmien nákladovú optimalizáciu a znižovanie operačného rizika, ktoré boli v tejto súvislosti identifikované ako rozhodujúce činitele, mali by k manažmentu inovačných zmien zvolit' strategický prístup a teda zmeny by mali byť súčasťou podnikovej stratégie. Taktiež sa zistila skutočnosť, že rozvoj zamestnancov je ovplyvnený strategickým prístupom k zmenám, existenciou formalizovaného procesu učenia sa už zrealizovaných inovačných aktivít a najviac ovplyvňujúcim činiteľom sú trhové informačné zdroje.

5.2.2 Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami

V súvislosti so vzťahom podnikov a trhu sme zistili, že skoro 3/4 podnikov nemá zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie. Strategické rozhodnutia konkurentov v súvislosti s manažmentom inovačných zmien na podnik mali vplyv na viac ako polovicu skúmaných podnikov a podstatný vplyv na podnik mala konkurencia skoro v 1/3.

Tabuľka 25 Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami

Zistenia v prístupe podnikov k trhovému prostrediu v súvislosti s inovačnými zmenami
*skoro 3/4 podnikov nemá zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie
*skoro v 1/3 mali na podniky rozhodnutia konkurentov vplyv
*takmer polovica podnikov uviedla spoluprácu pri inovačných aktivitách so svojimi zákazníkmi
*najväčší vplyv má informovanosť, resp. sledovanie trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí

Zdroj: vlastné spracovanie

Takmer polovica podnikov uviedla spoluprácu pri inovačných aktivitách so svojimi zákazníkmi a u viac ako 1/3 podnikov bola najčastejšie uvádzaným partnerom na inovačné zmeny iná spoločnosť v skupine. Výsledky tak hovoria o silnom konkurenčnom prostredí, v ktorom podniky pôsobia. Zistilo sa, že na dôležitosť zavádzania zmien v oblasti technológií má vplyv odvetvie výroby, zvyšovanie tržieb ako dôvod na zavádzanie inovačných zmien a najmä pôsobenie podniku v IT odvetví. Taktiež sa zistilo, že na to, či sa malý a stredný podnik snaží zisťovať požiadavky na inovácie vplyva konkurenčný tlak formou skutočnosti, že je na ne vyvíjaný tlak na zvyšovanie tržieb. Taktiež si uvedomujú, že ak majú vyhovieť požiadavkám zákazníkov, je nutná podpora na presadenie zmien a ich realizáciu i podpora manažérov. Najväčší vplyv má informovanosť, resp. sledovanie

trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Skvelým príkladom sú i súčasné úspešné inovatívne myšlienky, ktoré práve prišli z nepríbuzného odvetvia.

5.2.3 Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami

Zistenia v prístupe podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 26 Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami

Zistenia v prístupe podnikov k produktu v súvislosti s inovačnými zmenami
*štruktúrovaný proces výskumu a vývoja má zavedený v priemere len každý šiesty podnik
*v priemere sa podnikom podarilo úspešne zaviesť do praxe jednu úspešnú zmenu ročne
*pri zavádzaní inovačných zmien do praxe nastávali problémy najmä v začiatkových fázach implementácie
*malé a stredné podniky si uvedomujú, že ak majú vyhovieť požiadavkám zákazníkov, je nutná podpora na presadenie zmien a ich realizáciu i podpora manažérov
*pri vyvíjaní inovačných aktivít je potrebné sledovať nielen konkurenciu a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, ale aj trendy mimo svojho odvetvia

Zdroj: vlastné spracovanie

Zistili sme, že štruktúrovaný proces výskumu a vývoja má zavedený v priemere len každý šiesty podnik. 22% podnikov s vysokou pravidelnosťou sleduje spätne úspešnosť inovačných zmien a viac ako 1/3 podnikov realizuje hodnotenie úspešnosti inovačných zmien so stredne vysokou mierou pravidelnosti. V priemere sa podnikom podarilo úspešne zaviesť do praxe jednu úspešnú zmenu ročne. Pri zavádzaní inovačných zmien do praxe nastávali problémy najmä v začiatkových fázach implementácie, kedy došlo až k zrušeniu inovačných aktivít podniku. Taktiež sme zistili, že malé a stredné podniky si uvedomujú, že ak majú vyhovieť požiadavkám zákazníkov, je nutná podpora na presadenie zmien a ich realizáciu i podpora manažérov. Najväčší vplyv má informovanosť, resp. sledovanie trendov aj mimo odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Skvelým príkladom sú i súčasné

úspešné inovatívne myšlienky, ktoré práve prišli z nepríbuzného odvetvia. Vychádzajúc z teórie, ktorá definuje inovačnú aktivitu ako vytvorenie niečoho, čo neexistovalo alebo kombináciu už existujúcich skúseností, sa domnievame, že pri vyvíjaní inovačných aktivít je potrebné sledovať nielen konkurenciu a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, ale aj trendy mimo svojho odvetvia.

5.2.4 Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien

Viac ako polovica podnikov nemá presne štruktúrovaný proces inovačných zmien, a teda tento proces chápu ako flexibilné pristupovanie k inováciám, ktoré zmeny v podnikoch vyvolajú. Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 27 Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien

Zistenia v prístupe podnikov k procesom manažmentu inovačných zmien
*viac ako polovica podnikov nemá presne štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie = flexibilný prístup k zmenám
*takmer polovica podnikov vníma neochotu manažérov pri zavádzaní inovačných zmien v podniku ako nízku prekážku
*na úspešnosť inovačných zmien má najväčší vplyv informovanosť z interného prostredia, čo predpokladá dobrú komunikačnú úroveň nie len zo strany manažmentu, ale aj zo strany zamestnancov ako vykonávateľov a implementátorov zmien

Zdroj: vlastné spracovanie

V nadpolovičnej väčšine prípadov nemajú podniky presne štruktúrovaný proces zapájania kľúčových zamestnancov do procesu inovačných zmien. Najčastejšie podniky chápu riziko pri uskutočňovaní inovačných aktivít, ale z ich pozície si môžu dovoliť len určité množstvo chýb a nezdarov. Takmer polovica podnikov vníma neochotu manažérov pri zavádzaní inovačných zmien v podniku ako nízku prekážku. Čo sa týka nedostatku informácií z trhového prostredia ako bariéry pri implementácii inovačných zmien, má tento typ bariéry teda nízky vplyv na implementáciu inovačných aktivít v podnikoch. Nedostatočná komunikácia inovačných zmien na nižšie úrovne riadenia v súvislosti s jej

vnímanou mierou závažnosti ako bariéry pri zavádzaní inovačných zmien nepovažovali túto bariéru za závažnú. 43,9% zo sledovaných podnikov pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na rast tržieb a v 39,6% prípadov podniky pociťujú silný dopad úspešnosti realizovaných inovačných zmien na znižovanie nákladov. Taktiež sme dospeli k záveru, že na úspešnosť inovačných zmien má najväčší vplyv informovanosť z interného prostredia, čo predpokladá dobrú komunikačnú úroveň nie len zo strany manažmentu, ale aj zo strany zamestnancov ako vykonávateľov a implementátorov zmien. Existencia zavedeného procesu na efektívne riadenie zmien, ako podporujúci faktor pre flexibilitu, má pozitívny vplyv na úspešnosť zavedených inovačných zmien do procesov podniku.

5.2.5 Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien

Zistili sme, že úplne jasné strategické smerovanie podniku mali zamestnanci vo viac ako ¼ prípadov a priestor pre všetkých zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien vytvára viac ako 1/3 sledovaných podnikov. V 68,2% prípadov podniky vnímajú vytváranie tímovej práce ako hlavného predpokladu pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj výrazne a v 57,3% prípadov teda podniky vnímajú realizáciu pravidelných školení pre personálny rozvoj zamestnancov v oblasti inovačných zmien výrazne. V 58,5% prípadov zamestnanci vnímajú, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku výrazne. Na úspešnosť inovačných zmien má výrazný pozitívny vplyv vhodná podniková kultúra, ktorá podmieňuje pozitívny postoj k zmenám a tvorivé inovatívne prostredie, ako predpoklad na získavanie nových interných nápadov a informácií. Hlavné zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien sú prehľadne zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 28 Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien

Zistenia v prístupe podnikov k ľudskému prvku vstupujúcemu do riadenia inovačných zmien
*viac ako 1/4 zamestnancom je úplne jasné strategické smerovanie podniku
*priestor pre všetkých zamestnancov k navrhovaniu inovačných zmien vytvára viac ako 1/3 sledovaných podnikov
*68,2% podnikov vníma vytváranie tímovej práce ako hlavný predpoklad pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj
*58,5% prípadov zamestnanci vnímajú, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku
*na úspešnosť inovačných zmien má výrazný pozitívny vplyv vhodná podniková kultúra, ktorá podmieňuje pozitívny postoj k zmenám a tvorivé inovatívne prostredie, ako predpoklad na získavanie nových interných nápadov a informácií

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom tejto časti dizertačnej práce bolo zhodnotiť súčasný stav v oblasti riadenia inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku, zistiť ako malé a stredné podniky k tejto problematike pristupujú a aké faktory na tieto prístupy vplyvajú. Boli zhodnotené prístupy k presadzovaniu inovačných zmien z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v manažmente inovačných zmien a tak poznanie súčasného stavu v riadení inovačných zmien malých a stredných podnikov na Slovensku.

5.2.6 Návrh modelového prístupu pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien

Na základe výsledkov skúmania sa boli identifikované faktory a ich vplyv na prístupy k presadzovaniu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Kvantifikáciou ich vplyvu na tieto prístupy, ale aj poskytnutie komplexného pohľadu na danú problematiku sa stávajú východiskom pre formuláciu modelového prístupu pre malé a stredné podniky v súvislosti s riadením inovačných zmien. Tento prístup je znázornený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 29 Modelový prístup pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien

Modelový prístup pre malé a stredné podniky v súvislosti s efektívnym riadením inovačných zmien
<i>* <u>Zmena si vyžaduje strategický prístup.</u></i> Strategický prístup k zmenám udáva jasný smer, ktorým sa má zmena uberať. Najmä ak chce podnik nákladovo optimalizovať a znižovať operačné riziko za pomoci zavádzania zmien.
<i>* <u>Zavedenie procesu sledovania a učenia sa už z realizovaných zmien.</u></i> Formalizovaný proces sledovania postupu realizácie zmien v podniku podmieňuje efektívnejšie zavádzanie zmien v budúcnosti, s ohľadom na nižšiu frekvenciu zavádzania zmien v malých a stredných podnikoch.
<i>* <u>Rozvoj zamestnancov v súvislosti s prístupom k zmenám.</u></i> Efektívna implementácia zmien v podniku je podmienená rozvojom zamestnancov a ich prístupom k realizácii zmeny. V 58,5% prípadov zamestnanci úspešných podnikov v oblasti implementácie zmien vnímajú, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre úspešnú budúcnosť podniku.
<i>* <u>Zahrnutie zamestnancov do prípravy zmeny a komunikácia zmeny.</u></i> Priestor k navrhovaniu inovačných zmien vytvára 1/3 sledovaných podnikov. Pri zavádzaní inovačných zmien do praxe nastávali problémy najmä v začiatkových fázach implementácie. Je preto dobré, ak sa zamestnanci môžu do procesu zmeny zapojiť, pretože vedia do nej vložiť svoje nápady, čím tento proces podstatným spôsobom urýchlia. Majú navyše príležitosť zaujať stanovisko, čo prispeje k prijatí zmeny za svoju a nebudú ju blokovať v neskorších etapách. Na úspešnosť inovačných zmien má najväčší vplyv informovanosť z interného prostredia, čo predpokladá dobrú komunikačnú úroveň nie len zo strany manažmentu, ale aj zo strany zamestnancov ako vykonávateľov a implementátorov zmien.
<i>* <u>Proces zmeny zhora nadol.</u></i> Malé a stredné podniky si uvedomujú, ak si chcú zachovať konkurencieschopnosť, že je nutná podpora na presadenie zmien a ich realizáciu i podpora manažérov.

*Sledovanie trendov.

Pri vyvíjaní inovačných aktivít je potrebné sledovať nielen konkurenciu a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, ale aj trendy mimo svojho odvetvia.

*Spolupráca pri inovačných aktivitách priamo so zákazníkmi.

Takmer polovica inovatívnych podnikov uviedla spoluprácu pri inovačných aktivitách so svojimi zákazníkmi.

* Flexibilný prístup k zmenám.

Viac ako polovica úspešných podnikov nemá presne štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie.

*Tímová práca a vhodná podniková kultúra podniku.

68,2% úspešných podnikov vníma vytváranie tímovej práce ako hlavný predpoklad pre tvorbu vhodných podmienok na inovatívny rozvoj.

Na úspešnosť inovačných zmien má výrazný pozitívny vplyv vhodná podniková kultúra, ktorá podmieňuje pozitívny postoj k zmenám a tvorivé inovatívne prostredie, ako predpoklad na získavanie nových interných nápadov a informácií.

Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s navrhovaným modelovým prístupom pre malé a stredné podniky v rámci efektívneho riadenia inovačných zmien je preto potrebné smerovať a implementovať takýto prístup k jednotlivým funkciám manažmentu. V rámci plánovania je tak potrebné doplniť prístup k zmenám do stratégie podniku a sledovanie trendov, ako aj spoluprácu pri inovačných aktivitách so zákazníkmi zahrnúť do dlhodobého plánu podniku. V súvislosti s organizovaním v podniku je vhodné zavedenie procesu sledovania a učenia sa už z realizovaných zmien, zvoliť prístup k procesu zmeny zhora nadol a flexibilne na ne v prípade potreby reagovať. V kontexte personalistiky je potrebné sústredenie sa podnikov na zahrnutie zamestnancov do prípravy zmeny a komunikácia zmeny všetkým, ktorých sa implementácia inovačných zmien dotýka a organizácia školení na rozvoj zamestnancov v súvislosti so správnym a pozitívnym prístupom k zmenám. Tímová práca a vhodná podniková kultúra podniku by mala byť predmetom rozšírenia funkcie vedenia ľudí v malých a stredných podnikoch. V súvislosti s implementáciou modelového prístupu tak očakávame efektívnejšie zvládnutie riadenia zmien v podniku.

5.3 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Zhodnotením teoretických a praktických získaných poznatkov a názorov na manažment procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch sú v tejto časti dizertačnej práce prezentované prínosy pre teóriu ako aj praktické prínosy dizertačnej práce a jej výsledkov výskumu. Uplatnením týchto poznatkov, zistení a zhodnotení sme dospeli k záverom, ktoré podporujú význam manažmentu procesu inovačných zmien v podnikoch tak v praktickej ako aj v teoretickej oblasti.

5.3.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce

Teoretické prínosy dizertačnej práce pozostávajú v zbere, systematizácii a v prehľadnom utriedení jednotlivých teoretických prístupov a poznatkov problematiky inovácií a zmien v súvislosti s manažmentom. Skúmaním významu inovácií a zmien sme dospeli k záveru, že teoretická oblasť ponúka značnú rôznorodosť v ich definovaní, avšak v súvislosti s malými a strednými podnikmi pôsobiacich v podmienkach Slovenskej republiky značne absentuje. Práve v nadväznosti na toto zistenie sme sa rozhodli problematiku výskumu sústrediť sa na prístup podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska, vzťahu podnikov k trhu, charakterizovaním prístupu podnikov k inovačným zmenám z hľadiska výskumu a vývoja, ako aj skúmaním malých a stredných podnikov so zameraním na manažment procesu týchto zmien a v neposlednom rade na ľudský prvok, ktorý vstupuje a ovplyvňuje manažment inovačných zmien v podnikoch. Výsledky tohto skúmania sa tak stali významným prínosom zhodnotenia teoretických poznatkov o prístupe malých a stredných podnikov v praxi.

Teoretické prínosy sme tak obohatili i poznatkami z praxe, ktoré bezpodmienečne súvisia s riešenou problematikou, ako aj zostavením vedeckého skúmania súvisiaceho s problematikou prístupu malých a stredných podnikov k manažmentu inovačných zmien.

5.3.2 Praktické prínosy dizertačnej práce

Praktické prínosy dizertačnej práce pozostávajú v hodnotení a prezentovaní súhrnných výsledkov podľa nosných oblastí skúmanej problematiky. Boli rozoberané zistenia v oblasti prístupu podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska,

vzťahu podnikov k trhu, charakterizovaním prístupu podnikov k inovačným zmenám z hľadiska výskumu a vývoja, ako aj skúmaním malých a stredných podnikov so zameraním na manažment procesu týchto zmien. V neposlednom rade boli odprezentované zistenia v oblasti vplyvu ľudského prvku, ktorý svojim vstupom do tohto procesu ovplyvňuje manažment inovačných zmien v malých a stredných podnikoch. Prínosy dizertačnej práce tak vidíme nie len v zhodnotení súčasného stavu v oblasti riadenia inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v manažmente inovačných zmien s identifikáciou faktorov a kvantifikáciou ich vplyvu na tieto prístupy, ale aj poskytnutie komplexného pohľadu na danú problematiku, ktorý sa stáva východiskom pre formuláciu modelového prístupu pre malé a stredné podniky v súvislosti s riadením inovačných zmien.

Súhrnný prehľad zistení zobrazuje nasledujúci obrázok 6 Prehľad vplyvu faktorov na vybrané oblasti prístupu podniku k zmenám.

Obrázok 6 Prehľad vplyvu faktorov na vybrané oblasti prístupu podniku k zmenám

poradie faktorov	Strategický prístup k zmenám	Rozvoj zamestnancov	Dôležitosť zavádzania zmien v oblasti technológií	Zisťovanie požiadaviek na inovácie od zákazníkov	Počet úspešne zavedených inovačných zmien	úspešnosť inovačných zmien
1.	nákladová optimalizácia	trhové informačné zdroje	odvetvie IT	sledovanie trendov mimo odvetvia	sledovanie trendov mimo odvetvia	interné informačné zdroje
2.	znižovanie operačného rizika	strategický prístup k zmenám	odvetvie výroby	zvyšovanie tržieb	spolupráca s konkurenciou	proces efektívneho riadenia zmien
3.		existencia formalizovaného procesu učenia sa	zvyšovanie tržieb	podpora manažérov pri realizácii	spolupráca so spoločnosťou v skupine	flexibilita procesov a pružné reagovanie
vplyv v %	26	42	26	19	27	23
						37

Zdroj: vlastné spracovanie

Prínosy dizertačnej práce tak vidíme nie len v zhodnotení súčasného stavu v oblasti riadenia inovačných zmien v malých a stredných podnikoch na Slovensku z hľadiska strategického prístupu, konkurencie, procesov, produktov a úlohou ľudského faktora v manažmente inovačných zmien s identifikáciou faktorov, a kvantifikáciou ich vplyvu na tieto prístupy, ale aj poskytnutie komplexného pohľadu na danú problematiku, ktorý sa

stáva východiskom pre formuláciu modelového prístupu pre malé a stredné podniky v súvislosti s riadením inovačných zmien.

ZÁVER

Zmeny by v súčasnosti mali mať skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho zdokonaľovania a do inovačného procesu by mali byť zapojení všetci zamestnanci, čo pripomína japonský prístup k manažmentu zmien kaizen. Ako ucelený manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov zmien s úlohou racionálne a efektívne riadiť zmeny sa v súčasnosti stáva jedným z hlavných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti. Schopnosť implementácie inovačných zmien podnikov sa stáva strategickým prvkom úspechu podmienenou neustále meniacemu sa prostrediu. Každá zmena si vyžaduje jasnú víziu, ktorá udáva smer, ktorým sa má zmena uberať. Z toho vyplýva, že si dnešné rýchlo sa meniace konkurenčné podnikateľské prostredie vyžaduje od podnikov strategický prístup k podnikaniu, sústredenie sa na formu, akou je nová príležitosť využívaná a v neposlednom rade i na odlišnosť vo vnímaní, ktorá výrazne vplyva na rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti a dobre reagovať na výzvy globalizácie a naučiť sa jazdiť na takzvaných rýchlych vlnách zmien tak budúci manažéri, či už všeobecní špecialisti alebo odborníci v oblasti ľudských zdrojov, nemajú inú možnosť ako byť efektívni manažéri ľudských zdrojov s vysokými kvalitatívnymi vlastnosťami.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo zistiť súčasný stav v manažmente procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch so zameraním na identifikáciu faktorov, ktoré manažment inovačných zmien v malých a stredných podnikoch ovplyvňujú.

Stanovený cieľ dizertačnej práce sa mám jej riešením podarilo naplniť, k čomu nám pomohli i jednotlivé čiastkové ciele týkajúce sa spracovania nie len teoretických poznatkov v súvislosti s manažmentom inovačných zmien v podnikoch, ale aj skúmania vzorky 164 podnikov z ktorej sme na základe analýz zhodnotili súčasný stav prístupu malých a stredných podnikov k manažmentu inovačných zmien v podmienkach Slovenskej republiky a na základe výsledkov skúmania sme navrhli schému sumarizácie jednotlivých faktorov a ich vplyvu na jednotlivé oblasti procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch. Naplnenie hlavného a čiastkových cieľov dizertačnej práce bolo pomocou viacerých metód, ktoré sme aplikovali v ich vzájomnej súvislosti a podmienenosti.

Teoretická časť dizertačnej práce bola orientovaná na definovanie a vymedzenie pojmov a prístupov vnímania celej problematiky manažmentu inovačných zmien.

Podstatná časť teoretických poznatkov bola venovaná skúmaniu prístupu podnikov k manažmentu inovačných zmien a podkladom pre spracovanie komplexného pohľadu problematiky boli poznatky čerpané z domácich a zahraničných literárnych zdrojov. Analýzou teoretických poznatkov a názorov o vývoji manažmentu zmien, prístupov k riadeniu inovačných zmien sme teoretické poznatky podrobili tak analýze súčasného stavu manažmentu inovačných zmien v podniku, ako aj skúmaniu prístupu na efektívnejšie riadenie v malých a stredných podnikoch na území Slovenskej republiky.

Praktické prínosy dizertačnej práce pozostávajú v hodnotení a prezentovaní súhrnných výsledkov podľa nosných oblastí skúmanej problematiky. Boli rozoberané zistenia v oblasti prístupu podnikov k inovačným zmenám zo strategického hľadiska, vzťahu podnikov k trhu, charakterizovaním prístupu podnikov k inovačným zmenám z hľadiska výskumu a vývoja, ako aj skúmaním malých a stredných podnikov so zameraním na manažment procesu týchto zmien a v neposlednom rade v oblasti vplyvu ľudského prvku, ktorý svojim vstupom do tohto procesu ovplyvňuje manažment inovačných zmien v malých a stredných podnikoch. Na základe výsledkov skúmania jednotlivých oblastí sme pre prehľadnosť navrhli schému sumarizácie jednotlivých faktorov a ich vplyvu na jednotlivé oblasti procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch.

Na základe realizovaného výskumu a čiastkových záverov dizertačnej práce vyplývajúcich z overenia výskumných hypotéz môžeme konštatovať, že riadením sa navrhnutou schémou sumarizácie jednotlivých faktorov a ich vplyvu na jednotlivé oblasti procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch v rámci zlepšenia svojho manažmentu procesu inovačných zmien by podnikom mohla slúžiť ako rámcové východisko k utvoreniu si uceleného prístupu k riadeniu inovačných aktivít s ohľadom na jednotlivé oblasti, ktoré naň pôsobia a ovplyvňujú. Úspešné zvládnutie a správny prístup podniku k manažmentu inovačných zmien tak predpokladá získanie konkurenčnej výhody na trhu, a teda aj v záujme zabezpečenia úspechu podniku potrebujú manažéri prijať zmeny ako kľúčový prvok pre podnik.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

1. ADAMEC, F. 2001. *Řízení projektů pomocí Projectu*. 2000. Praha: Grada. 2001. 231 s. ISBN 80-7169-793-1.
2. BARTES, F. 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Cerm. 2005. 12 s. 539 s. ISBN 80-214308-6-9.
3. BOROVSÝ, J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion. 2005. 142 s. ISBN 80-88984-66-1.
4. BREEN, B. – HAMEL, G. 2008. *Budúcnosť manažmentu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
5. BURGELMAN, R. – MAIDIQUE, M. – WHEELWRIGHT. 1966. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Chicago: Irwin. 1966. 745 s. ISBN 97-800712632-9-0.
6. COLLNS, J. 2008. *Ako z dobrej firmy urobiť skvelú*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 304 s. ISBN 978-80247-2545-1.
7. ČEPELOVÁ, A. 2003. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonóm. 2003. 133 s. ISBN 80-225-1629-5.
8. ČIMO, J. 2010. *Inovačný manažment*. Bratislava: Ekonóm. 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-3057-6.
9. ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoParnas. 2006. 219 s. ISBN 80-969555-7-8.
10. ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 1994. *Inovácie a stratégia firmy*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 1994. 127 s. ISBN 80-225-0595-1.
11. DRUCKER, P. F. 2007. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Butterworth-Heinemann. 2007. 253 s. ISBN 978-0-06-180979-8.
12. DRUCKER, P. F. 2002. *To najdôležitejšie z Druckera v jednom vydaní*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
13. DRUCKER, P. F. 2004. *Fungujúca spoločnosť*. Praha: Management Press. 2004. 242 s. ISBN 97-8807-261098-3.
14. DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press. 1994. 211 s. ISBN: 80-7261-010-4.

15. DRUCKER, P. F. 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Preklad: Meldek, P. Praha: Management Press. 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
16. DRUCKER, P. F. 1992. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Grada. 1992. 126 s. ISBN 3-486-23369-6.
17. DRUCKER, P.F. 1989. *New Realities in government and politics, in economics and busines. In Society and world view*. New York: Harper&Row. 1989. 276 s. ISSN 08-8730-61-79.
18. DUPAL, A. – BARÁNEK, I. – FŮZYOVÁ, L. 1997. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm. 1997. 179 s. ISBN 80-225-0841-1.
19. DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažérské informatiky a ekonomiky. 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
20. FENDEKOVÁ, E. 2006. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava: Iura Edition. 2006. 205 s. ISBN 808-078080-3.
21. HALL, P. 1994. *Innovation. Economics and Evolution*. New York. Harvester Wheatsheaf. 1994. 414 s. ISBN 07- 4501-251-5.
22. HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – Radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
23. CHEN, C. - HUANG, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit*. 2009. Journal of Business Research 62. 104–114 s. ISBN 978-81-322-1979-8.
24. JÁČ, I. – RYDVALDOVÁ, P. – ŽIŽKA, M. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.
25. JIRÁSEK, J. 1993. *Transformační řízení*. Praha: Grada. 1993. 128 s. ISBN 80-85623-71-4.
26. JOSEPH, B. 2012. *Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in India*. 2012. 145 s. ISBN 0-340-76118-0.
27. KASSAY, Š. 1999. *Korporačné a holdingové štruktúry*. Nové Zámky: Stratégia. 1999. 228 s. ISBN 80-967919-6-6.
28. KOTTER, J. P. 2002. *The Heart of Change*. Harvard business review press. 2002. 188 s. ISBN 978-1-4221-8733-3.
29. KUBIČKOVÁ, V. – BENEŠOVÁ, D. 2007. *Inovácie v službách*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2007. 235 s. ISBN 978-80-225-2365-3.
30. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint. 2006. 198 s. ISBN 978-80-89085-88-0.

31. MAJTÁN, M. 2002. *Projektový manažment*. Nové trendy v manažmente. Bratislava: Ekonóm. 2002. 242 s. ISBN 80-225-1553-1.
32. MAŠÍN, L. – ŠEVČÍK, L. 2006. *Metody inovačního inženýrství*. Inovace, plánování a navrhování výrobku. Liberec: Institut technologií a managementu s. r. o. 2006. 217 s. ISBN 80-903533-0-4.
33. MAREŠ, A. 2003. *Riziká prvenstva zavádzania inovovaných produktov na trh*. In Transfer inovácií 6/2003. SJF, TU v Košiciach. 341 s. ISBN 80-8075-075.
34. MIKOLÁŠ, M. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2005. 216 s. ISBN 80-247-1277-6.
35. MOLNÁR, P.- DUPAL, A. 2008. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm. 2008. 218 s. ISBN 978-80-225-2483-4.
36. NOVOTNÝ, J. 2008. *Činitelé podněcující a tlumící*. Grada: Praha. 2008. 232 s. ISBN 80-210-3333-9.
37. PILLTON, E. – CHOCHINOV, A. 2009. *Design revolution*. In Metropolis Books. 2009. 304 s. ISBN 978-193304595-5.
38. PITRA, Z. 1997. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing. 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
39. ROBERTS, E. 1987. *Generating Technological Innovation*. New York: Oxford University press. 1987. 342 s. ISBN 01-9505-0231.
40. ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. 2000. 247 s. ISBN 80-7226-218-1.
41. SABADKA, D. – LEŠKOVÁ, A. 2002. *Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku*. In Transfer inovácií 5/2002. SJF, TU v Košiciach. 2002. 249 s. ISBN 80-7099-952-7.
42. SCHMOOKLER, J. 1966. *Invention and Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press. 1966. 202 s. ISBN 06-7446-4001.
43. SILVA, S. 1997. *Human resources development for competitiveness: a priority for employers*. 1997. 354 s. ISBN 978-81-204-0585-1.
44. SKOKAN, K. 2012. *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. 528 s. 2012. ISBN 978-80-244-4218-1.
45. SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien*. Bratislava: Ekonóm. 2012. 166 s. ISBN 978-80-225-3489-5.

46. SRPOVÁ, J. – LUKEŠ, M. 2004. *Pokrok ve výzkumu malých a středních podniků*. Praha: Oeconomica, 2004. s. 147. ISBN 80-245-0739-0.
47. SVOZILOVÁ, A.. 2006. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. Praha: Grada. 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
48. SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
49. TAYLOR, F. 2013. *Scientific Management*. Routledge. 2013. 692 s. ISBN 9781134466245.
50. TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 54 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
51. TUKKER, A. 2008. *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. 2008. 159 s. ISBN 978-1-906093-03-7.
52. TUREKOVÁ, H. – MIČIETA, B. 2003. *Inovačný manažment – východiská, overené postupy a odporúčania*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU. 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.
53. TUSHMAN, L. – MOORE, W.L. 1988. *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger Publishing Company. 1988. 659 s. ISBN 0-88730-244-0.
54. VALENTA, F. 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, s. r. o. 2001. 153 s. ISBN 80-85860-11-2.
55. VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2011. 114 s. ISBN 978-80-225-3184-9.
56. VEBER, J. 2013. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada: Praha. 2013. 214 s. ISBN 978-80-261-0268-7.
57. VIDOVÁ, J. 2013. *Investície a inovácie v ekonomike*. Bratislava: Ekonóm. 2013. 182 s. ISBN 978-80-225-3621-9.
58. VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Grada: Praha. 2010. s. 136. ISBN 9-7880-735753-42.
59. VLČEK, R. 2011. *Strategie hodnotových inovací*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing. 2011. 219 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

60. WEBER, M. 1978. *Economy and Society*. Los Angeles: University of California Press. University of California Press. 1978. 1470 s. ISBN 978-05200-3500-3.
61. ZÁBOJ, M. 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. s. 316. 2011. ISBN 80-02-01822-2.
62. ŽIVĚLOVÁ, I. 2004. *Živnostenské podnikání*. Grada: Praha. 2004. 254 s. ISBN 978- 80-247-3339-5.

Časopisecké zdroje

1. BABIČ, M. 2011. Innovation management in manufacturing company. In Theory of management 4: the selected problems for the development support of management knowledge base. Žilina: EDIS. 2011. 78-82 s. ISSN 978-80-554-0420-2.
2. BIBU, N. - SALA, D. - PREDISCAN, M. - NASTASE, M. 2011. Characteristics of dynamic companies from Romania. In International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences. 2011 vyd. 2, č. 5, 298-307 s. ISSN 1582-3458.
3. BROWN, T. 2008. Design Thinking. In Harvard Business review. 2008, roč. 86, č. 6, s. 85-92. ISSN 1604-9705.
4. CALISKAN, N. 2010. The impact of strategic human resource management on organizational performance. 2010. Journal of Naval Science and Engineering. 2010. vyd.. 6, č. 2, 100-116 s. ISSN 10 3-540-31137-8.
5. FARAZMAND, A. 2004. Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization. Public Organization Review: A Global Journal 4. 3–24 s. 2004. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.
6. HANOBIK F. – ČERVENĚ A, 2012. Sociálny rozmer človeka v súčasnom svete. In Recenzovaný zborník vedeckých prác pedagógov Detašovaného pracoviska Kráľovnej Pokoja Medžugorja. Bardejov. Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety Bratislava. 2012. 8 s. ISSN 978-80-8132-037-8.
7. JEMALA, Ľ. 2010. *Manažment inovácií verus inovácie manažmentu – rámcová identifikácia, klasifikácia a navigácia myslenia*. In. Forum statisticum slovacum. 2010. 46 s. ISSN 1336-7420.

8. KELLY, K. 2007. Nová biológia podnikania. In Gibson, R., Nový obraz budúcnosti. 3. vyd. Praha: Management Press. 2007. 261 s. ISSN 978-80-7261-159-1.
9. KESTI, M. 2012. Organization human resources development connection to business performance. Annual International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research, Procedia Economics and Finance 2. 2012. str. 257-264
10. MAJTÁN, M. 1999. Projektový manažment v stratégii firmy. In: IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov. roč. 10. č. 1. 1999. ISSN 1336-6020.
11. MEIER, A. 2013. Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization. In Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. vyd. 109. 645–648 s. ISSN 1877-0428.
12. SHANE, S. – VERKATARAMAN, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In Academy of Management Review. 2000. vyd. 25, č. 1, 217-226 s. ISSN 0363-7425.
13. PAPULOVÁ, E. – GAJDOŠÍKOVÁ, K. 2015. Ľudský faktor v riadení procesu podnikových zmien. In Ekonomika, financie a manažment podniku IX. Bratislava:Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s.8. ISBN 978-80-225-4145-9.
14. SLINTÁK, K. 2010. 2010. Innovation of management. In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 11 s. ISSN 1211-555X.
15. SMITH, I. 2011 Organisational quality and organisational change. In Library Management. 2011. vyd. 32, č. 1/2, 111-128 s. ISSN 0143-5124.
16. SMITH, M. – BUSI, M. – BALL, P. – MEER, R. 2008. Factors Influencing an Organisations. In International Journal of Innovation Management. 2000. roč. 12, č. 1, 655-676 s. ISSN 1793-6950.

On-line zdroje

1. GAYNOR, G. 2014. Doing Innovation: Creating Economic Value. [online] 15-16. s. [cit.2014.15.4] Dostupné na internete: http://www.istec.org/wp-content/uploads/2010/08/Doing-Innovation-Creating-Economic-Value_Book1.pdf. ISBN 978-1-4244-8237-5.

2. HELLER, L. 2013. Meet the breakthrough innovations of 2013. [online] 18 s. [cit.2014.20.4] Dostupné na internete: <<http://www.forbes.com/sites/lauraheller/2013/06/04/meet-the-breakthrough-innovations-of-2013/>. ISBN 978-1-59139-846-2.
3. CHESBROUGH, H. – WEST, J. 2015. Open innovation: Researching a New Paradigm. [online] 27 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: http://www.emotools.es/static/upload/files/Openinnovation_paradigm.pdf. ISBN 978-0-19-968246-1.
4. ISMAN, M. 2015. Effectiveness and efficiency: Tapping New Sources of Innovation and Ideas Through Crowdsourcing. [online] 8 s. [cit. 2015.27.10] Dostupné na internete: http://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/Effectiveness-of-Crowdsourcing_VP.pdf. ISBN 9-78331-914882-3.
5. KLÍMOVÁ, V. 2006. Inovační procesy. Brno: Masarykova univerzita. 2006. 17 s. [online]. 2006. [cit. 2015.09.05]. Dostupné na internete: <http://www.mamnapad.cz/encyklopedie-kreativity/rozcestnik/uvod-a-definice-inovace/>. ISBN 80-210416-6-8.
6. METKALFE, J.S. 2005. Innovation, competition and enterprise: foundation for economic evolution in learning economies. [online] 54 s. Manchester: University of Manchester, Discussion Paper 71, Elektronická publikácia. [cit. 2013.5.25] Dostupné na internete: www.cbr.com.ac.uk. ISBN 0-902810-08-1.
7. ROBERTS, E. 2014. Managing invention and innovation. [online] 13 s. [cit.2014.15.4] Dostupné na internete: http://secure.com.sg/coursesGrab/Reading_Articles/L02_A02_Roberts.pdf. ISBN 0-309-5848-1.
8. ŠVEJDA, P. a kol. 2007. Inovační podnikání. [online]. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2007 [cit. 2014.1.3]. Dostupné na internete: http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf. 16 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
9. URIGA, J. 2013. Change management. [online] 24 s. [cit. 2014.11.12.] Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2013/zisk-manazment-4-2013-uriga.pdf>.

Iné zdroje

1. Green Paper of Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95, European Commission, Luxembourg 1996.
2. Hospodárske noviny. 2015. Svet, ako ho poznáme, končí. [online] 14 s. [cit. 2015.5.3.] Dostupné na internete: <http://finweb.hnonline.sk/spravy-zo-sveta-financii-126/globalizacia-je-na-konci-svet-sa-zmeni-od-zakladu-tvrdi-profesor-z-new-yorku-898448>.
3. Oslo Manual, 3. vyd. 2005. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 46 s. [online]. 2005. [cit. 2014.14.4]. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF. ISBN 978-92-64-01308-3.
4. SEARLE, R. H. - BALL, K. S. 2012. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. 2012. Creativity & Innovation Management. vyd. 12, č. 1, str. 50-62.
5. SENDECKÁ, I. 2005. Konkurenčná výhoda krajiny. Diplomová práca. Fakulta managementu.

PRÍLOHA Č. 1 : DOTAZNÍK PRE MANAŽÉROV

Vážený respondent,

dotazník, ktorý máte pred sebou, obsahuje niekoľko otázok a jeho vyplnenie Vám nezaberie viac ako 10 minút. Vyplnením dotazníka prispějete k výskumu problematiky manažmentu inovačných zmien v podnikoch, ktorá je riešená na pôde Ekonomickej univerzity. Odpoveď, ktorú považujete za najpresnejšiu, prosím označte. Získané informácie budú použité len pre výskumné účely.

1. Názov podniku a sídlo (nepovinné, stačí mesto) :

2. Veľkosť podniku (prosím, zakrúžkujte):

- od 0 do 10 zamestnancov
- od 10 do 24 zamestnancov
- od 25 do 250 zamestnancov

3. Právna forma podniku (prosím, zakrúžkujte):

- Podnik jednotlivca
- Obchodná spoločnosť
 - verejná obchodná spoločnosť
 - komanditná spoločnosť
 - spoločnosť s ručením obmedzeným
 - akciová spoločnosť

o Družstvo

o Štátny podnik

4. Odvetvie podnikania:

5. Rok založenia podniku:

I. Prístup k zmenám

Obodujte všetky nasledujúce dôvody hodnotou zo škály **1 až 7**, kde 1=vôbec nie je pravda až 7=je to presne tak.

1. Hlavné dôvody zavádzania zmien vo vašom podniku sú:

- ☐ Optimalizácia procesov
- ☐ Optimalizácia resp. znižovanie nákladov
- ☐ Znižovanie operačného rizika
- ☐ Zvyšovanie tržieb
- ☐ Penetrácia trhu
- ☐ Zvyšovanie trhového podielu
- ☐ Iné:

2. Ku všetkým nasledujúcim dôvodom prosím priradiť odpovede zo škály **1 až 7**, kde 1=vôbec nie je pravda až 7=je to presne tak.

- ☐ Manažment má jasnú predstavu o tom, že inovácie a zmeny patria k základnému úspechu podnikania
- ☐ Existuje silná podpora manažmentu pri realizácii inovačných zmien v podniku.
- ☐ Manažment kladie dôraz len na zavádzanie nutných zmien v podniku.
- ☐ V podniku prebieha formálny proces učenia sa z realizovaných inovačných zmien v podniku pre budúcnosť.

3. Ako dôležité sú pre váš manažment zmien nasledujúce informačné zdroje?

K nasledujúcim otázkam prosím priradiť odpovede zo škály **1 až 7**, kde 1=vôbec nie je dôležité a 7=je to veľmi dôležité.

- ☐ Interné zdroje (s rámci podniku resp. skupiny)
- ☐ Trhové zdroje (dodávatelia, zákazníci, konkurencia, poradenské spol. atď)
- ☐ Inštitucionálne zdroje (univerzity, vysoké školy, štátne inštitúcie)
- ☐ Ostatné (asociácie, konferencie, odborné publikácie)

4. V akých oblastiach považujete manažment zavádzanie inovačných zmien v podniku za dôležité? Priradiť odpovede zo škály 1=vôbec nie je dôležité až 7=je to veľmi dôležité.

- ☐ Rozvoj schopností a zručností zamestnancov
- ☐ Výskum a vývoj produktov a služieb
- ☐ Organizačná štruktúra
- ☐ Technológie
- ☐ Marketing
- ☐ Výroba
- ☐ Nákup
- ☐ Vzťah so zákazníkmi

5. Do akej miery je Váš podnik strategicky závislý od inovačných zmien v súvislosti s dlhodobým úspechom? Pričom 1= inovačné zmeny nemajú dopad na strategický úspech podniku, 7= podnik je extrémne závislý na inovačných aktivitách.

6. Akú prioritu prikladáte manažmentu zmien v rámci podniku?

- ☐ Hlavná priorita
- ☐ V top 5 prioritách
- ☐ V top 10 prioritách
- ☐ Dôležité, ale nie v top prioritách
- ☐ Nepodstatné

II. Vzťah s trhom

1. Má Váš podnik zavedený štruktúrovaný proces sledovania inovácií a zmien u konkurencie?

- ☐ Nie.
- ☐ Áno.
- ☐ Ak áno, uveďte ako:.....

2. Sleduje podnik trendy v inováciách aj mimo svojho odvetvia?

- ☐ Áno, pravidelne.
- ☐ Áno, občas.
- ☐ Nie.

3. Spolupracoval Váš podnik v inovačnej aktivite, ktorá viedla k implementácii zmien, s niektorým z nasledujúcich partnerov? Označte prosím všetky relevantné možnosti.

- ☐ S inou spoločnosťou vo vašej skupine
- ☐ S dodávateľmi služieb, tovaru, zariadenia, softwaru...
- ☐ So zákazníkmi, klientmi, používateľmi
- ☐ S konkurenciou
- ☐ S univerzitami resp. inými vysokými školami
- ☐ S vládnyimi inštitúciami
- ☐ Nespolupracovala

4. Uveďte mieru dôležitosti inovačných zmien ako marketingového nástroja, pričom 1= inovačné zmeny vždy využívame na marketingové účely, 7= podnik nekomunikuje zmeny ako marketingový nástroj.

5. Tlačí Vás konkurenčné prostredie, v ktorom podnikáte, do zmien?

- ☐ Áno, pociťujeme silný tlak
- ☐ Áno
- ☐ Nie

6. Využili ste nejakú formu štátnej podpory pre implementáciu inovačných zmien v podniku?

- ☐ Áno (prosím, napíšte akú)

.....
.....

- ☐ Nie

K nasledujúcim tvrdeniam prosím priradíte odpovede zo škály 1=vôbec nie je pravda až 7=je to presne tak.

- ☐ Pravidelne realizujeme prieskum trhu za účelom zistenia, či existuje trhový potenciál pre naše produkty.
- ☐ Zisťujeme požiadavky zákazníkov na produkt v každej fáze inovačného procesu.

III. Produkt – zmena, výskum a vývoj

1. K nasledujúcim tvrdeniam prosím priradiť odpovede zo škály **1**=vôbec nie je pravda až **7**=je to presne tak.
 - ☐ Máme zavedený interný výskum a vývoj našich produktov.
 - ☐ Pravidelne vyhodnocujeme úspešnosť jednotlivých inovačných projektov.

2. Koľko zaviedol Váš podnik zmien za posledných 5 rokov? Správnu odpoveď prosím zakrúžkujte.
 - ☐ Úspešných
 - 1 – 3
 - 4 – 6
 - 7 – 9
 - 10 a viac
 - ☐ Neúspešných
 - 1 – 3
 - 4 – 6
 - 7 – 9
 - 10 a viac

3. V nasledujúcej otázke prosím označte všetky relevantné odpovede.

Bola, v priebehu posledných 5 rokov, niektorá z Vašich inovačných aktivít

 - ☐ zrušená vo fáze konceptu.
 - ☐ zrušená v začiatkovej fáze.
 - ☐ zrušená pred dokončením projektu.
 - ☐ došlo k výraznému zdržaniu.
 - ☐ nedošlo k vyššie spomenutým udalostiam.

IV. Procesy – manažment inovačných procesov

1. K nasledujúcim trom tvrdeniam prosím priradiť odpovede zo škály **1**=vôbec nie je pravda až **7**=je to presne tak.

- ☐ Máme zavedené procesy, ktoré umožňujú efektívne riadiť zmeny v podniku.
- ☐ Máme zavedený mechanizmus na zapojenie všetkých relevantných pracovníkov do procesu vývoja a zavádzania zmien.
- ☐ Inovačné procesy sú dostatočne flexibilné, aby umožnili rýchlu realizáciu zmien.

2. Aká je tolerancia k chybám, riziku a nezdarom pri vašich inovačných aktivitách?

Označte relevantnú možnosť.

- ☐ Riziko chýb a nezdarov je brané ako prirodzená súčasť inovačných aktivít.
- ☐ Riziko chápeme, ale môžeme si dovoliť len určité množstvo chýb a nezdarov.
- ☐ Nechceme podstupovať prílišné riziko, chyby a nezdary sa tolerujú len na úrovni návrhov.
- ☐ Nechceme podstupovať riziko, chyby a nezdary nie sú tolerované.

3. Podľa škály od 1 do 7 priradiť váhu jednotlivým prekážkam zavádzania zmien

v podniku, pričom 1 = vôbec nie je prekážka a 7 = veľmi podstatná prekážka.

- ☐ Neochota manažmentu k zmenám
- ☐ Nedostatok zdrojov (financie, čas...)
- ☐ Nedostatok talentovaných a kvalifikovaných pracovníkov
- ☐ Nedostatok informácií z trhu
- ☐ Nebol nájdený partner na inovácie
- ☐ Nedostatočná komunikácia zmien na nižšie úrovne
- ☐ Neochota zamestnancov prijímať zmeny
- ☐ Vysoké očakávané ekonomické riziko
- ☐ Iné:.....

4. Ako hodnotíte, v škále od 1 = žiadna do 7 = veľmi vysoká, úspešnosť inovácií zavedených vo Vašej spoločnosti v posledných 5 rokoch?

5. Akú váhu, v škále od 1 = žiadna do 7 = veľmi vysoká, prisudzujete spôsobu hodnotenia úspechu implementovanej zmeny vo Vašom podniku spôsobenou inováciami?

- ☐ Rast tržieb
- ☐ Zníženie nákladov
- ☐ Rast podielu na trhu

- ☐ Rast marží
- ☐ Záujem médií
- ☐ Získanie patentu
- ☐ Penetrácia trhu
- ☐ Zvýšenie efektivity procesov
- ☐ Iné:.....

6. K nasledujúcim tvrdeniam prosím priradiť odpovede zo škály 1=vôbec nie je pravda až 7=je to presne tak.

- ☐ Nebolo potrebné zavádzať nové zmeny, pretože v minulosti zavedené sú stále dostatočné
- ☐ Konkurenčné prostredie nevytváralo tlak na zavádzanie zmien
- ☐ Na trhu nebol dopyt po inováciách
- ☐ Inovačná aktivita bola uskutočňovaná
- ☐ Iné:.....

7. Aké sú Vaše odhadované náklady na manažment zmien a s nim spojené inovačné aktivity za posledných 5 rokov?

V. Ľudský prvok v súvislosti s manažmentom inovačných zmien

1. Sú si Vaši zamestnanci vedomí cieľov, stratégie a vízie podniku do budúcnosti?

- ☐ Ciele, stratégie a vízia spoločnosti im je jasná
- ☐ Ciele, stratégie a vízia spoločnosti im je skoro úplne jasná
- ☐ Ciele, stratégie a vízia spoločnosti im je len čiastočne jasná
- ☐ Ciele, stratégie a vízia spoločnosti im nie je jasná
- ☐ Ciele, stratégie a vízia spoločnosti sa často mení a nevenuje sa im pozornosť

2. Majú zamestnanci priestor k navrhovaniu zmien a inovácií ?

- ☐ Áno, všetci zamestnanci sú vedení k hľadaniu ciest ako robiť veci lepšie
- ☐ Áno, ale len určená skupina zamestnancov
- ☐ Nie

3. Máte vytvorenú samostatnú pozíciu change manažéra (manažéra zmien) na zlepšenie kvality implementácie inovačných zmien?
- ☐ Áno
 - ☐ Áno, ale zabezpečené externe
 - ☐ Má to v rámci pracovnej náplne iná pracovná pozícia
 - ☐ Nie
4. Prijali ste zamestnanca z konkurencie pre jeho know-how v oblasti inovačných zmien a ich implementácie?
- ☐ Áno
 - ☐ Nie
5. K nasledujúcim trom tvrdeniam prosím priradiť odpovede zo škály **1**=vôbec nie je pravda až **7**=je to presne tak.
- ☐ Naša podniková štruktúra vytvára vhodné predpoklady pre inovátny rozvoj.
 - ☐V rámci podniku máme zavedenú tímovú prácu a zamestnanci dobre spolupracujú medzi jednotlivými oddeleniami.
 - ☐Podnik pravidelne realizuje školenia a podporuje personálny rozvoj zamestnancov.
 - ☐Zamestnanci si sú vedomí, že zmeny sú kľúčovým faktorom pre budúcnosť podniku.

Ďakujem za vyplnenie dotazníka a za čas, ktorý ste mu venovali.