

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/D/2018/36089192886067460

**EKONOMIKA A MANAŽMENT SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ VO**  
**VYBRANOM PODNIKU**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**EKONOMIKA A MANAŽMENT SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ VO**  
**VYBRANOM PODNIKU**

Diplomová práca

**Študijný program:** ekonomika podniku

**Študijný odbor:** ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** katedra podnikovohospodárska

**Vedúci záverečnej práce:** doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.

# ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

## Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som celú diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej odbornej literatúry.

Bratislava, 4. mája 2018

.....

*vlastnoručný podpis*

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Mgr. Gabriele Dubcovej, PhD. za ochotu, cenné rady a usmernenia.

Zároveň by som sa chcela pod'akovať spoločnostiam IN VIVO, NEAT a TRANS-TECHNIK za poskytnutie informácií a ochotu spolupracovať na vypracovaní diplomovej práce.

## **ABSTRAKT**

MESIARIKOVÁ, Zuzana: Ekonomika a manažment sociálnych inovácií vo vybranom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.. – Bratislava: FPM EU, 2018, 97 s.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať súčasný stav teoretickej úrovne v oblasti sociálnych inovácií a následne hodnotenie ekonomiky spoločnosti ako spôsobu podnikania s aplikovanými sociálnymi inováciami vo vybraných podnikoch, s definovaním adekvátnych odporúčaní na zlepšenie Status Quo. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 42 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná charakteristike súčasného stavu riešenej problematiky sociálnych inovácií doma a v zahraničí. V ďalšej časti uvádzame globálny cieľ práce a parciálne ciele v teoretickej a praktickej časti. Tretia časť vysvetľuje použité metódy výskumu. Nasledujúca časť hodnotí podmienky sociálnych inovácií na Slovensku a zároveň analyzuje implementáciu sociálnych inovácií a ekonomiky spoločnosti vo vybraných podnikoch. Záverečná kapitola pozostáva zo záverov a odporúčaní pre teóriu a prax.

**Kľúčové slová:** Ekonomika a manažment podniku. Sociálna inovácia. Ekonomika spoločnosti.

## **ABSTRACT**

MESIARIKOVÁ, Zuzana: economy and management of social innovation in selected enterprise. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy. Consultant: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.. - Bratislava: FPM EU, 2018, 97 p.

The aim of the thesis is to analyze the current status of the theoretical level in the area of social innovation and then to evaluate the economy of communion as a way of doing business with applied social innovations in selected enterprises, defining adequate recommendations for improving the status quo. The thesis is divided into five chapters. It contains 42 images. The first chapter is dedicated to the current status of the field of social innovations at home and abroad. In the next part, we describe the global goal of work and partial goals in the theoretical and practical part. The third part explains the research methods used. The following section reviews the conditions for social innovation in the Slovak Republic and analyzes the implementation of social innovations and the economy of the communion in selected enterprises. The final chapter consists of conclusions and recommendations for theory and practice.

**Key words:** Business Economics and Management. Social innovation. Economy of Communion.

<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>10</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK .....</b>	<b>12</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>13</b>
<b>1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ DOMA A V ZAHRANIČÍ ..14</b>	
1.1 VŠEOBECNÉ ATRIBÚTY SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ .....	14
1.1.1 Podniky ako nositelia inovácií.....	15
1.1.2 Význam sociálnych investícií pre ekonomiku.....	17
1.1.3 Teoretické vymedzenie kategórie sociálna inovácia.....	20
1.1.4 Klasifikácia sociálnych inovácií.....	24
1.1.5 Prínosy a riziká vyplývajúce zo zavádzania sociálnych inovácií.....	27
1.2 MANAŽMENT A EKONOMICKÉ ASPEKTY SPOJENÉ SO SOCIÁLNYMI INOVÁCIAMI .....	29
1.2.1 Inovačný manažment .....	29
1.2.2 Dimenzie sociálnych inovácií .....	30
1.2.3 Implementácia sociálnych inovácií.....	41
1.2.4 Financovanie sociálnych investícií .....	42
1.2.5 Nové trendy aplikácie sociálnych inovácií .....	44
1.2.6 Ekonomika spoločnosti – systém podnikania s aplikovanými SI.....	52
<b>2 CIEĽ PRÁCE.....</b>	<b>56</b>
2.1 GLOBÁLNY CIEĽ .....	56
2.2 PARCIÁLNE CIELE .....	56
2.2.1 Parciálne ciele v teoretickej oblasti.....	56
2.2.2 Parciálne ciele v praktickej oblasti.....	56
<b>3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA .....</b>	<b>58</b>
3.1 VŠEOBECNÉ VEDECKÉ METÓDY .....	58
3.2 ŠPECIÁLNE VEDECKÉ METÓDY .....	59
3.2.1 Špeciálne metódy pre ekonómiu.....	59
3.2.2 Špeciálne metódy pre diplomovú prácu.....	59
3.3 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA .....	59
3.4 ODÔVODNENIE INOVATÍVNOSTI PRÍSTUPU REALIZOVANÉHO VÝSKUMU .....	60
<b>4 VÝSLEDKY ZO SKÚMANIA EKONOMIKY A MANAŽMENTU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ VO VYBRANOM PODNIKU .....</b>	<b>61</b>
4.1 HODNOTENIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SLOVENSKU ZA ROKY 2016 A 2017 .....	61
4.1.1 Charakteristika ocenenia VIA BONA SLOVAKIA .....	61
4.1.2 Charakteristika sociálnych inovácií a indikátory na ich hodnotenie na báze Fuzzy logiky.....	63



4.1.3	<i>Závery hodnotenia sociálnych inovácií na báze FUZZY logiky</i> .....	66
4.2	HODNOTENIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ VO VYBRANÝCH PODNIKoch.....	71
4.2.1	<i>Situačná analýza podnikov</i> .....	72
4.2.2	<i>Princípy vedenia firmy ES a ich implementácia vo vybraných podnikoch</i> .....	75
4.2.3	<i>Prístup spoločností ES k zisku</i> .....	81
4.2.4	<i>Ekonomické efekty implementácie princípov ES</i> .....	82
<b>5</b>	<b>DISKUSIA, ZÁVERY A ODPORÚČANIA</b> .....	<b>86</b>
5.1	ZÁVERY .....	86
5.1.1	<i>Závery v teoretickej oblasti</i> .....	86
5.1.2	<i>Závery v praktickej oblasti</i> .....	86
5.2	ODPORÚČANIA .....	87
5.2.1	<i>Odporúčania pre teóriu</i> .....	87
5.2.2	<i>Odporúčania pre prax</i> .....	87
	<b>ZÁVER</b> .....	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>89</b>

## ZOZNAM OBRÁZKOV

OBRÁZOK Č. 1	DIMENZIE INOVÁCIÍ .....	16
OBRÁZOK Č. 2	DEFINÍCIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ .....	21
OBRÁZOK Č. 3	PODPORA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ ZO STRANY EÚ .....	23
OBRÁZOK Č. 4	DEFINÍCIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ PODĽA EK .....	23
OBRÁZOK Č. 5	TRI KATEGÓRIE AKTÉROV VYKONÁVAJÚCICH SOCIÁLNE INOVÁCIE .....	24
OBRÁZOK Č. 6	TRI KATEGÓRIE PODĽA KTORÝCH JE VYTVORENÁ KLASIFIKAČNÁ SCHÉMA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ PODĽA EÚ.....	25
OBRÁZOK Č. 7	KLASIFIKÁCIA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ PODĽA EÚ .....	25
OBRÁZOK Č. 8	TYPOLÓGIA SOCIÁLNEJ INOVÁCIE.....	26
OBRÁZOK Č. 9	DIMENZIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ.....	31
OBRÁZOK Č. 10	VPLYV SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SPOLOČNOSŤ .....	32
OBRÁZOK Č. 11	UKAZOVATELE NA HODNOTENIE SOCIÁLNEHO VPLYVU NA MAKROÚROVNI .....	36
OBRÁZOK Č. 12	VŠEOBECNÉ INDIKÁTORY MERAJÚCE INOVÁCIU .....	37
OBRÁZOK Č. 13	INDIKÁTORY ZAMERANÉ NA HODNOTENIE SOCIÁLNYCH A EKOLOGICKÝCH VÝSLEDKOV	37
OBRÁZOK Č. 14	METÓDY CONTROLLINGU ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA.....	38
OBRÁZOK Č. 15	OBLASTI MANAŽÉRSKEJ STRÁNKY SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ .....	39
OBRÁZOK Č. 16	VYBRANÉ ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY VHODNÉ PRI ZAVÁDZANÍ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ V PODNIKU.....	40
OBRÁZOK Č. 17	MOŽNOSTI ZAVÁDZANIA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ .....	41
OBRÁZOK Č. 18	ŠEŠŤ FÁZ ŽIVOTNÉHO CYKLU SOCIÁLNEJ INOVÁCIE PODĽA BEPA .....	41
OBRÁZOK Č. 19	TRI OSI PROGRAMU EASI A ZAMERANIE ICH PODPORY .....	44
OBRÁZOK Č. 20	VÝHODY SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA .....	45
OBRÁZOK Č. 21	SEKTOROVÉ VYMEDZENIE PRIESTORU SOCIÁLNEJ EKONOMIKY .....	48
OBRÁZOK Č. 22	ZÁKLADNÉ SOCIÁLNE KRITÉRIÁ SOCIÁLNEJ EKONOMIKY .....	48
OBRÁZOK Č. 23	ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ KRITÉRIA SOCIÁLNEJ EKONOMIKY .....	48
OBRÁZOK Č. 24	HLAVNÍ AKTÉRI SOCIÁLNEJ EKONOMIKY .....	49
OBRÁZOK Č. 25	PRAVIDLO 33% .....	54

OBRÁZOK Č. 26	KATEGÓRIE OCENENIA VIA BONA SLOVAKIA V ROKU 2017.....	61
OBRÁZOK Č. 27	NOMINÁCIA SPOLOČNOSTÍ NA OCENENIE VIA BONA SLOVAKIA V KATEGÓRII SI V ROKOCH 2016 A 2017.....	62
OBRÁZOK Č. 28	CHARAKTERISTIKA PROJEKTOV SI NOMINOVANÝCH V ROKU 2016 .....	63
OBRÁZOK Č. 29	CHARAKTERISTIKA PROJEKTOV SI NOMINOVANÝCH V ROKU 2017 .....	64
OBRÁZOK Č. 30	INDIKÁTORY NA HODNOTENIE SI S VYUŽITÍM METODIKY FUZZY LOGIKY .....	65
OBRÁZOK Č. 31	TRANSFORMAČNÁ MATICA .....	66
OBRÁZOK Č. 32	VÝSLEDKY HODNOTENIA SI NA ZÁKLADE FUZZY LOGIKY V ROKOCH 2016 A 2017 .....	68
OBRÁZOK Č. 33	RETRANSFORMAČNÁ MATICA .....	68
OBRÁZOK Č. 34	GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE UMIESTNENIA PODNIKOV PODĽA RETRANSFORMAČNEJ MATICE V ROKU 2016.....	69
OBRÁZOK Č. 35	GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE UMIESTNENIA PODNIKOV PODĽA RETRANSFORMAČNEJ MATICE V ROKU 2017.....	70
OBRÁZOK Č. 36	PRIEMER DOSIAHNUTÝCH BODOV V HODNOTENÍ SI V ROKOCH 2016 A 2017 .....	71
OBRÁZOK Č. 37	PREHĽAD O ČINNOSTI SPOLOČNOSTI IN VIVO S.R.O. ....	72
OBRÁZOK Č. 38	ZÁKLADNÉ FINANČNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI IN VIVO S.R.O. V ROKOCH 2016-2017 ....	73
OBRÁZOK Č. 39	PREHĽAD O ČINNOSTI SPOLOČNOSTI NEAT A.S.....	73
OBRÁZOK Č. 40	ZÁKLADNÉ FINANČNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI NEAT A.S. V ROKOCH 2016-2017 .....	74
OBRÁZOK Č. 41	PREHĽAD O ČINNOSTI SPOLOČNOSTI TRANS-TECHNIK S.R.O. ....	74
OBRÁZOK Č. 42	ZÁKLADNÉ FINANČNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI TRANS-TECHNIK S.R.O. V ROKOCH 2016- 2017.....	75

## **ZOZNAM SKRATIEK**

- BEPA – Bureau of European Policy Advisors
- BOZP – Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- EK – Európska komisia
- ES – Ekonomika spoločnosti
- PR – Public relations (Práca s verejnosťou)
- SI – sociálna inovácia
- SSE – Sociálna a solidárna ekonomika
- SZP - Spoločensky zodpovedné podnikanie

## ÚVOD

Rastúce tempo zmien v konkurenčnom prostredí núti podniky hľadať nové spôsoby ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Jedným zo spôsobov na dosiahnutie konkurenčnej výhody je zavádzanie inovácií. Podniky sa zvyčajne zameriavajú na technologické inovácie. V súčasnosti poznáme aj modifikované chápanie inovácií. Nepredstavujú už len prostriedok na zvýšenie konkurencieschopnosti a ekonomickej výkonnosti, ale zároveň aj prostriedok na riešenie sociálnych problémov a nastolenia spoločenskej zmeny. Nárast sociálnych problémov pridáva na význame sociálnych inovácií.

Na riešenie spoločenských problémov je zameraná aj ekonomika spoločenstva, ktorá predstavuje nový spôsob podnikania s aplikáciou sociálnych inovácií.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať súčasný stav teoretickej úrovne v oblasti sociálnych inovácií a následne hodnotenie ekonomiky spoločenstva ako spôsobu podnikania s aplikovanými sociálnymi inováciami vo vybraných podnikoch, s definovaním adekvátnych odporúčaní na zlepšenie Status Quo.

Na vypracovanie práce budú ako vstupné informácie využité okrem teoretických poznatkov aj informácie získané v podnikoch formou štruktúrovaného rozhovoru s vedúcimi zamestnancami.

Práca je rozdelená na päť hlavných častí.

Prvá, teoretická časť, hodnotí súčasný stav danej problematiky doma a v zahraničí. Zameriava sa na charakterizovanie sociálnych inovácií ako zdroja konkurenčnej výhody podniku. Hodnotí význam, spôsoby financovania a nové trendy v danej oblasti. Zároveň hodnotí ekonomiku spoločenstva ako systém podnikania s aplikovanými sociálnymi inováciami.

Druhá časť práce vysvetľuje cieľ výskumu a tretia časť opisuje použité metódy výskumu.

Štvrtá časť práce hodnotí podmienky sociálnych inovácií na Slovensku. Zároveň analyzuje implementáciu sociálnych inovácií a ekonomiky spoločenstva vo vybraných podnikoch.

Záverečná kapitola pozostáva zo záverov a odporúčaní pre teóriu a prax.

# 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ DOMA A V ZAHRANIČÍ

"Finančná a hospodárska kríza pridáva na význame kreativity a inovácií, najmä však sociálnych inovácií, ktoré zohrávajú o niečo dôležitejšiu úlohu pri podpore udržateľného rastu, zabezpečovaní pracovných miest a posilňovaní konkurencieschopnosti" (José Manuel Barroso, predseda Európska únia, 20. januára 2009).<sup>1</sup>

Tempo zmien v konkurenčnom prostredí núti podniky hľadať nové spôsoby ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Na dosiahnutie konkurenčnej výhody môže podnik znížiť náklady, zlepšiť kvalitu, zvýšiť produktivitu práce a inovovať. Podnik sa obvykle zameriavajú na prvé tri spôsoby dosiahnutia konkurenčnej výhody. Avšak stále dynamickejšie konkurenčné prostredie prináša problémy, na ktoré doposiaľ nepoznáme vzorec správania a spôsob riešenia. Preto musia inteligentné organizácie vyhľadávať nové možnosti dosiahnutia konkurenčnej výhody založenej na inováciách.

Sociálna inovácia, ktorá sa považuje za jeden zo spôsobov ako prispieť k hospodárskemu rastu a zároveň podporiť udržateľnosť a riešiť sociálne výzvy, je jednou z priorít Európskej únie. Pre zvýšenie konkurencieschopnosti je veľmi dôležité podporovať ich implementáciu.

## 1.1 Všeobecné atribúty sociálnych inovácií

Konkurencieschopnosť je významnou podmienkou prosperity, preto je snažiť sa o jej zachovanie a rast hlavnou úlohou podnikov aj štátov. Z dlhodobého hľadiska sa konkurencieschopnosť a ekonomický rast odvíjajú hlavne od inovácií.

Je veľmi dôležité vedieť, prečo firmy inovujú. Podľa Oslo manuálu je konečným dôvodom zlepšiť výkonnosť firmy, napríklad zvýšením dopytu alebo znížením nákladov. Nový produkt alebo proces môže byť pre inovátora zdrojom trhovej výhody. Firmy môžu tiež zvýšiť dopyt prostredníctvom diferenciacie produktov, zameraním sa na nové trhy a

---

<sup>1</sup> BARROSO, José Manuel. *Study on Social Innovation*. [online]. BEPA Workshop on 'Europe and Social Innovation'. [2018-01-20]. Dostupné na: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>

ovplyvňovaním dopytu po existujúcich produktoch. Zmeny v organizačných metódach môžu zlepšiť efektívnosť a kvalitu svojich operácií, a tým zvýšiť dopyt alebo znížiť náklady. Inovácia môže tiež zlepšiť výkonnosť tým, že zvýši schopnosť firmy inovovať. Napríklad zlepšenie schopností výrobných procesov môže umožniť vývoj novej škály produktov a nové organizačné postupy môžu zlepšiť schopnosť firmy získať a vytvárať nové poznatky, ktoré možno použiť na vývoj iných inovácií.<sup>2</sup>

Zároveň umožňuje inovácia zrušiť konkurenčnú výhodu iných firiem.

Sociálna inovácia sa stáva globálnym fenoménom, ktorý sa týka všetkých krajín. Od Európy po Spojené štáty, tento nový koncept prijali a aplikujú politici, podnikatelia, občania a intelektuály. Sociálne inovácie, ktoré už predstavujú základnú súčasť sociálnych politík v rozvinutých krajinách, v súčasnosti získavajú väčšiu pozornosť v rozvojových krajinách.<sup>3</sup>

### 1.1.1 Podniky ako nositelia inovácií

“Za nositeľa inovácií je v trhovej ekonomike považovaný podnikateľský sektor, a to najmä malé a stredné podniky, ktoré predstavujú významnú súčasť ekonomík rozvinutých krajín.”<sup>4</sup>

„Inovácia je cesta k hospodárskemu rastu. Inovácia je vytváranie a transformácia nových vedomostí do nových produktov, procesov a služieb, ktoré spĺňajú potreby trhu. Inovácia vytvára nové podniky a je základným zdrojom rastu v podnikaní a priemysle.“<sup>5</sup>

Podľa zákona č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja sa pod pojmom inovácia rozumie:

- a) nový alebo zdokonalený výrobok alebo nová alebo zdokonalená služba, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti,

---

<sup>2</sup> OSLO MANUAL, 3RD EDITION. *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD. . [online]. Eurostat. Paris. 2015. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na: [http://www.oecd.org/document/23/0,3343,en\\_2649\\_34273\\_35595607\\_1\\_1\\_1\\_37417,00](http://www.oecd.org/document/23/0,3343,en_2649_34273_35595607_1_1_1_37417,00).

<sup>3</sup> KEPING, Yu. *Growing importance of social innovation*. [online]. China Daily. 2012. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na: [http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2012-02/08/content\\_14556711.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2012-02/08/content_14556711.htm)

<sup>4</sup> SPIŠÁKOVÁ, Emília. *Financovanie inovačných aktivít firiem pôsobiacich na Slovensku*. In: Národná a regionálna ekonomika 7: zborník príspevkov z konferencie: 1.-3. október 2008, Herľany. Košice: TU, EkF, 2008. s. 836-843. ISBN 978-80-553-0084-9.

<sup>5</sup> MORE, Roger. *What is success in innovation*. [online]. Ivey Business Journal. 2011. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na: <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-is-success-in-innovation/>

- b) nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru,
- c) nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov,
- d) prenos poznatkov vedy a techniky do praxe,
- e) nákup súhrnu výrobnotechnických a obchodných skúseností (know-how), získavanie a prenájom práv z licenčných zmlúv,
- f) zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce,
- g) zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách,
- h) zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce,
- i) zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie,
- j) účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.<sup>6</sup>

Nakoľko inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľskej činnosti, je dôležité venovať im pozornosť.

Podstatou inovácií je podľa Turekovej a Mičieta nasledovné:

- Inovácie dávajú zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva.
- V ekonomike neexistuje dôležitejší zdroj ako „kúpna sila“.
- Inováciu predstavuje všetko, čo mení potenciál už existujúcich zdrojov, aby sa vytváralo ďalšie bohatstvo.
- Príkladom sociálnej inovácie je samotná disciplína manažmentu.<sup>7</sup>

### **Dimenzie inovácií**

Vo francúzskej literatúre sa uvádza, že ak chceme vysvetliť pojem sociálna inovácia, musíme sa zaujímať o samotnú podstatu novosti, ktorú zavádza. Rozlišuje šesť dimenzií, vrátane sociálnej inovácie, pričom inovácie často kombinujú niekoľko rozmerov. Môžu mať rôznu intenzitu od zlepšenia existujúcej inovácie po novú, radikálnu inováciu.<sup>8</sup>

### **Obrázok č. 1 Dimenzie inovácií**

<sup>6</sup> Zákon 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.

<sup>7</sup> TUREKOVÁ, Helena. MIČIETA, Branislav. *Inovačný manažment : východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.

<sup>8</sup> PORTAIL DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? [online]. Paris. 2016. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>



DIMENZIE INOVÁCIÍ		
<b>INOVÁCIA PRODUKTU ALEBO SLUŽBY</b> Zlepšenie produktu, služby, využívania zdrojov.	<b>PROCESNÁ ALEBO ORGANIZAČNÁ INOVÁCIA</b> Zlepšenie spôsobu organizovania práce a logistických kanálov.	<b>INOVÁCIA MARKETINGU A PREDAJA</b> Zmena v reklame, distribúcii, oceňovaní produktov.
<b>SOCIÁLNA INOVÁCIA</b> Prinášanie nových spôsobov uspokojovania sociálnych potrieb.	<b>TECHNICKÁ ALEBO TECHNOLOGICKÁ INOVÁCIA</b> Vytvorenie alebo zavádzanie nových technológií.	<b>INOVÁCIA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU</b> Reorganizácia štruktúry príjmov a nákladov.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa PORTAIL DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. 2016. Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? [online] Paris. 2016. [cit. 2016-02-02]. Dostupné na: <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

Zastávame názor, že inovačná schopnosť podniku je v súčasnosti nevyhnutnou podmienkou konkurencieschopnosti podniku na lokálnej aj na globálnej úrovni. V prostredí v ktorom rastú požiadavky zákazníkov, konkurencia, globalizácia a technologický rozvoj, sú inovácie vhodným nástrojom na prispôsobenie sa týmto zmenám.

### 1.1.2 Význam sociálnych investícií pre ekonomiku

„Inovácie predstavujú jeden z najlepších nástrojov ako udržať a zlepšiť vývoj ekonomiky štátu a zlepšiť konkurencieschopnosť podnikov v lokálnom aj globálnom podnikateľskom prostredí.“<sup>9</sup>

Ekonomovia odhadujú, že 50-80% hospodárskeho rastu pochádza z inovácií a nových poznatkov. Hoci neexistujú žiadne spoľahlivé štatistiky, zdá sa, že inovácia zohráva rozhodujúcu úlohu v spoločenskom pokroku. Navyše, sociálna inovácia zohráva rozhodujúcu úlohu v hospodárskom raste. Dnes existujú náznaky, že sociálna inovácia je pre hospodársky rast čoraz dôležitejšia. Jedným z dôvodov je fakt, že niektoré z bariér hospodárskeho rastu (napríklad zmena klímy alebo starnutie obyvateľstva) môžu byť odstránené alebo zmiernené len pomocou sociálnych inovácií. Ďalším dôvodom je tiež stúpajúci dopyt po takom hospodárskom raste, ktorý skôr podporuje než poškodzuje ľudské vzťahy a blahobyť. Odhaduje sa, že kľúčové sektory rastu v 21. storočí budú najmä zdravie, vzdelávanie a starostlivosť, účtovníctvo, ktoré vytvoria približne 20-30% HDP, v niektorých krajinách dokonca viac. Ide o zmiešané ekonomiky, ktoré sú silne formované

<sup>9</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. *Sociálne inovácie a ich význam v národnom hospodárstve*. In: MAJTÁN, Štefan. a kol.: Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava. 2016. s. 68-74. Dostupné na: [http://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf](http://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf)

verejnou politikou a vyžadujú si modely inovácie veľmi odlišné od tých, ktoré dobre fungovali pri výrobe automobilov, mikroprocesoch a biotechnológiách.<sup>10</sup>

### **1.1.2.1. Podpora sociálnych investícií zo strany EÚ**

Európska komisia, výkonná moc EÚ, definuje sociálnu investíciu ako investíciu do ľudí. Ide o politiky zamerané na posilnenie schopností obyvateľstva a podporu ich plnej účasti na zamestnanosti a spoločenskom živote. Kľúčové oblasti tejto politiky zahŕňajú vzdelávanie, kvalitnú starostlivosť o deti, zdravotnú starostlivosť, odbornú prípravu, pomoc pri hľadaní zamestnania a rehabilitáciu.<sup>11</sup>

V posledných rokoch EK jasne prijala stratégiu sociálnych investícií, ako to dokazuje aj uvedenie dokumentu Social investment package (SIP) pre rast a sociálnu súdržnosť. Social investment package (SIP), predstavuje významný prelom z hľadiska prechodu od modelu sociálneho investovania k súčasným stratégiám politiky sociálnej investície. Podľa európskej komisie plní sociálny systém tri hlavné funkcie: sociálne investície, sociálna ochrana a stabilizácia hospodárstva.<sup>12</sup>

Opatrenia ktoré zaviedla európska únia umožňujú uviesť do praxe a rozširovať riešenia problémov s využitím sociálnych inovácií. Hlavnými cieľmi sú:

- podpora sociálnej inovácie ako zdroja rastu a pracovných miest
- zdieľanie informácií o sociálnych inováciách v Európe
- podpora inovatívnych podnikateľov a mobilizácia investorov a verejných organizácií.<sup>13</sup>

### **1.1.2.2. Podpora sociálnych inovácií zo strany SR**

Úroveň investícií do výskumu a vývoja by do roku 2020 v EÚ mala dosiahnuť 3% HDP, pričom v roku 2013 predstavoval pomer výdavkov na výskum a vývoj k HDP iba 2,2%. Slovenská republika ako členský štát Európskej únie musela akceptovať jednotnú stratégiu inteligentnej špecializácie, pričom bolo nevyhnutné, aby v podmienkach SR splňala nielen priority Stratégie Európa 2020, vrátane jej kľúčových iniciatív, ale

---

<sup>10</sup> MULGAN, Geoff. TUCKER, Simon. ALI, Rushanara. SANDERS, Ben. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford. SKOLL CENTRE for social entrepreneurship. 2007. 51 s. ISBN: 978-1-905551-03-3.

<sup>11</sup> EURÓPSKA KOMISIA. Social investment. [online] Brusel. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044>

<sup>12</sup> LITAO, Zhao. *China's Development: Social Investment And Challenges*. East Asian Inst Nus S pore. 2017. 176 s. ISBN: 978-981-3223-44-8.

<sup>13</sup> EURÓPSKA KOMISIA. Social Innovation. [online] Brusel. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en)

definovala aj opatrenia pre splnenie cieľov Národného programu reforiem a špecifických odporúčaní Rady pre Slovenskú republiku.<sup>14</sup>

V materiáloch EÚ v Inovačnej stratégii SR je zdôraznená veľká úloha malých a stredných podnikov pri rozvoji inovačných aktivít. Produkujú takmer 50% pridanej hodnoty a sú dôležitým zdrojom inovácií.

Z tohto dôvodu je podľa Ferenza dôležité venovať zvýšenú pozornosť podpore inovačných aktivít tohto segmentu ekonomiky:

- Priama finančná podpora môže mať podobu príspevkov, dotácií, subvencií, grantov, štátnych objednávok, dotačných a podporných programov EÚ, národných a regionálnych programov a pod.
- Podnikové zdroje a priamu finančnú podporu z verejných prostriedkov možno doplniť o rôzne nepriame nástroje: napríklad daňové úľavy alebo úverovú politiku.<sup>15</sup>

Organizácie Green Foundation, Ashoka a Svatobor uskutočnili prieskum, v ktorom boli medzi respondentmi nielen samotní sociálni inovátori, ale aj ich podporovatelia a donori, ako aj zástupcovia verejnej správy a biznisu.

Z tohto prieskumu vyplynulo nasledovné:

- Na Slovensku nie je pre sociálnych inovátorov či organizácie realizujúce sociálne inovačné projekty vytvorená kvalitná infraštruktúra
- Podpora je skôr náhodná, nie je tu ucelenejší program, ani sieť, ktorá by vedela dobre nasmerovať jedincov či organizáciu, pokiaľ prichádza s inovačným riešením.
- Pokiaľ je možné niečo využívať, tak je to podpora, ktorá je určená napríklad sociálnemu podnikaniu alebo technologickým startupom. Štát špeciálne sociálne inovácie a ich rozvoj nepodporuje vôbec
- Nerovnomerná podpora regiónov oproti Bratislave.<sup>16</sup>

### **1.1.2.3. Podpora sociálnych inovácií generovaná trhom**

Podľa organizácie Green Foundation je spolupráca s podnikmi je pre neziskové organizácie atraktívna, pretože je to dobrá správa pre verejnosť aj verejnú správu, že tieto aktivity majú hodnotu a že sa za ne postavil aj ďalší subjekt. Na druhej strane podniky sa

---

<sup>14</sup> LACKOVÁ, Alica. Podpora inovačných aktivít v slovenských podnikoch: Supporting of Innovation Activities in Slovak Enterprises. *Inovácie v podnikateľskom prostredí 2015: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 75-80. ISBN 978-80-225-4224-1.

<sup>15</sup> FERENZ, Vojtech. *Inovačný marketing*. 1. vyd. Košice: VÚSI, 2013. 197 s. ISBN: 978-80-89383-24-5.

<sup>16</sup> GREEN FOUNDATION. *Rozhýbme Slovensko*. Sonda do ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku. [online] Bratislava. 2018. [cit. 2018-01-29] Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/wp-content/uploads/2018/01/Sonda-do-ekosystemu-socialnych-inovacii-na-Slovensku.pdf>

práve od neziskových organizácií môžu naučiť identifikovať a rozvíjať svoju spoločenskú prospešnosť a ísť nad rámec bežného podnikania.<sup>17</sup>

Potenciál prepájania sa so ziskovým sektorom je v oblasti prenosu know-how, postupov a nástrojov v prípade rôznych organizačných, administratívnych úloh, ďalej osvedčených softvérových riešení a ich aplikácií, ktoré uľahčia mimovládny organizáciám prácu a povedú ich k väčšej efektivite. Súčasne sa ponúka aj možnosť konzultovať problém, na ktorý organizácia reaguje, a hľadať, či už v podnikateľskom prostredí neexistuje riešenie. Zaujímavá je možnosť dopytu po pro bono službách v oblastiach, na ktoré nezisková organizácia nemá financie a idú mimo jej odbornosť. Užitočnou môže byť i materiálna podpora.<sup>18</sup>

Podľa nášho názoru posilnenie súčasného a budúceho ľudského kapitálu prináša nielen súčasné benefity, ale aj trvalé účinky vo forme zlepšenia sociálnej a ekonomickej výkonnosti. Sociálne investície taktiež prispievajú k tomu, aby sa ľudia pripravovali na riešenie rizík, ktoré im život prináša, a nie len na riešenie ich následkov. Keďže ponúkajú nové spôsoby riešenia problémov, umožňujú uspokojiť potreby jednotlivcov aj spoločnosti.

### *1.1.3 Teoretické vymedzenie kategórie sociálna inovácia*

Súčasný vývoj poukazuje na **modifikované chápanie inovácií**, nielen ako nástroja na zvýšenie konkurencieschopnosti a ekonomickej výkonnosti, ale **ako prostriedku riešenia sociálnych problémov a nastolenia spoločenskej zmeny**. Sociálna dimenzia vo vývoji spoločnosti naberá na význame a stáva sa faktorom, podmieňujúcim ekonomický rast. Vzniká tak priestor pre etablovanie sociálnych investícií, riešení prinášajúcich pridanú hodnotu celej spoločnosti. **Zdrojom sociálnych inovácií je narušenie sociálnej stability a zmena potrieb**. V takýchto situáciách prestávajú byť funkčné riešenia, problémy gradujú, vzniká rozpor medzi tým, čo ľudia potrebujú a čo sú im spoločenské inštitúcie schopné poskytnúť.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> GREEN FOUNDATION. *Rozhýbme Slovensko*. Sonda do ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku. [online] Bratislava. 2018. [cit. 2018-01-29] Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/wp-content/uploads/2018/01/Sonda-do-ekosystemu-socialnych-inovacii-na-Slovensku.pdf>

<sup>18</sup> GREEN FOUNDATION. *Rozhýbme Slovensko*. Sonda do ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku. [online] Bratislava. 2018. [cit. 2018-01-29] Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/wp-content/uploads/2018/01/Sonda-do-ekosystemu-socialnych-inovacii-na-Slovensku.pdf>

<sup>19</sup> JONIAKOVÁ, Zuzana. *Podstata konceptu sociálnych inovácií a ich teoretické vymedzenie*. Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti

Tvrdenie, že potreba sociálnej inovácie vznikla v dôsledku finančnej krízy, by úplne neodrážalo realitu. Nielenže koncept vznikol oveľa skôr (niektoré zdroje datujú vznik konceptu na koniec devätnásteho storočia v dôsledku industrializácie a urbanizácie), ale pri mnohých príležitostiach ich význam opätovne narastá. Čo je však dôležité v súčasnej situácii, je hlavne pochopiť čo znamená pojem sociálna inovácia a čo môžeme pomocou nej dosiahnuť. Ako môže pomôcť riešiť výzvy ktorým čelíme teraz, ale aj v budúcnosti.<sup>20</sup>

Pri vysvetľovaní pojmu sociálna inovácia sa autori odvolávajú na množstvo rôznych definícií. Väčšina sa zhoduje v tom, že **rozvíja nové reakcie na sociálne potreby, ktoré sú zle alebo slabo uspokojené v rôznych sektoroch: potraviny, mobilita, energetika, bývanie, životné prostredie, zdravie, atď.** Vďaka rôznym aktérom (EÚ, vlády štátov, podniky, neziskové organizácie) vznikajú nové efektívne riešenia zložitých problémov, ktoré štát ani trh nemôžu vyriešiť samostatne.<sup>21</sup>

Koncept sociálnych inovácií vzniká pridaním sociálneho prvku k inováciám.<sup>22</sup>

Sociálne inovácie predstavujú nové myšlienky, pomocou ktorých je možné dosahovať sociálne ciele.<sup>23</sup>

OECD definuje sociálnu inováciu ako koncepčnú zmenu, organizačnú zmenu alebo zmenu vo financovaní, ktorá dokáže riešiť nové vzťahy so zainteresovanými stranami a teritóriami.<sup>24</sup>

Prehľad rôznych definícií uvedieme na nasledujúcom obrázku:

### Obrázok č. 2 Definície sociálnych inovácií

PREHĽAD DEFINÍCIÍ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ	
Zdroj definície	Definícia

podnikateľského subjektu : zborník vedeckých štátí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 76-82. ISBN 978-80-225-4357-6.

<sup>20</sup> FRANZ, Hans-Werner. HOCHGERNER, Josef. HOWALDT, Jürgen. *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society.* Heidelberg: Springer-Verlag, 2012. 386 s. ISBN 978-3-642-32878-7.

<sup>21</sup> PORTAIL DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* [online] Paris. 2016. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

<sup>22</sup> OSBURG, Thomas. *Social Innovation to Drive Corporate Sustainability.* Berlin. Vydavateľstvo Springer. 2013. 335 s. ISBN: 978-3-642-36539-3.

<sup>23</sup> MULGAN, Geoff. TUCKER, Simon. ALI, Rushanara. SANDERS, Ben. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated.* Oxford. SKOLL CENTRE for social entrepreneurship. 2007. 51 s. ISBN: 978-1-905551-03-3.

<sup>24</sup> OECD. *Chapter 5: Social Entrepreneurship and Social Innovation.* In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation. 2010. 212 s. ISBN: 978-9-264-08031-7.

Stanford Graduate School of Business	Sociálna inovácia je proces rozvíjania a nasadzovania účinných riešení pre náročné a často systematické sociálne a environmentálne otázky na podporu sociálneho pokroku. <sup>25</sup>
Green Foundation	Sociálne inovácie predstavujú nové a oproti dostupným alternatívam lepšie riešenia – t.j. účinnejšie, efektívnejšie, udržateľnejšie, spravodlivejšie – a ktoré naplňajú naliehavé sociálne (resp. spoločenské) potreby a zároveň vytvárajú nové sociálne vzťahy alebo spoluprácu. <sup>26</sup>
Geoff Mulgan, Simon Tucker, Rushanara Ali, Ben Sanders	Inovatívne aktivity a služby, ktoré sú motivované cieľom splnenia sociálnej potreby a ktoré sú prevažne rozvíjané a rozptýlené prostredníctvom organizácií, ktorých primárne účely sú sociálne. <sup>27</sup>
Katharine Pearson	Sociálnymi inováciami máme na mysli nové veci, ktoré fungujú, a zároveň existujúce znalosti používané novými spôsobmi riešenia sociálnych problémov. (Pearson, 2007, s. 7). <sup>28</sup>
OECD	Kľúčová odlišnosť sociálnej inovácie spočíva v tom, že sa zaoberá zlepšovaním blahobytu jednotlivcov a komunít. <sup>29</sup>
Gabriela Lubelcová	Prinášajú orientáciu na neuspokojené potreby ľudí, na posilnenie zapojenosti ohrozených sociálnych aktérov a mobilizáciu sociálneho kapitálu pri riešení sociálnych problémov. <sup>30</sup>

Prameň: Vlastné spracovanie

Podľa francúzskej investičnej banky môžeme zistiť či je projekt zároveň sociálnou inováciou pomocou nasledujúcich otázok:

- Sú sociálne a spoločenské ciele jedným z dôvodov a cieľov projektu (zameranie sa na spoločenské aktivity, zaradenie sociálnych cieľov do podnikateľského plánu, podriadenie ekonomických cieľov sociálnym, ..) ?
- Ostáva vytvorená ekonomická hodnota benefitom len pre podnik alebo je ďalej distribuovaná (reinvestovanie zisku, limitovanie zisku a odmien, rozdelenie duševného vlastníctva, ..)
- Sú užívatelia, príjemcovia a zainteresované strany zapojené do rôznych fáz sociálnej inovácie od vzniku potreby až po zavedenie sociálnej inovácie?
- Vymedzuje projekt explicitne a dôsledne svoj sociálny a spoločenský vplyv? <sup>31</sup>

<sup>25</sup> STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. *Defining Social Innovation*. [online] [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.

<sup>26</sup> GREEN FOUNDATION. *Slovník. Sociálna inovácia*. [online] [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/slovník/>

<sup>27</sup> MULGAN, Geoff. TUCKER, Simon. ALI, Rushanara. SANDERS, Ben. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford. SKOLL CENTRE for social entrepreneurship. 2007. 51 s. ISBN: 978-1-905551-03-3.

<sup>28</sup> PORTER, Beth. 2007. *Social Innovation: An Interview with Katharine Pearson*. A Human Future. Richmond Hill, Kanada. Dostupné na: [https://www.larche.ca/a\\_human\\_future/ahf\\_social\\_innovation\\_an\\_interview\\_with\\_katharine\\_pearson.pdf](https://www.larche.ca/a_human_future/ahf_social_innovation_an_interview_with_katharine_pearson.pdf)

<sup>29</sup> OECD. *Chapter 5: Social Entrepreneurship and Social Innovation*. In: *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. 2010. 212 s. ISBN: 978-9-264-08031-7.

<sup>30</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: *Sociológia* 44, 2012, č. 1. ISSN 0049 –1225

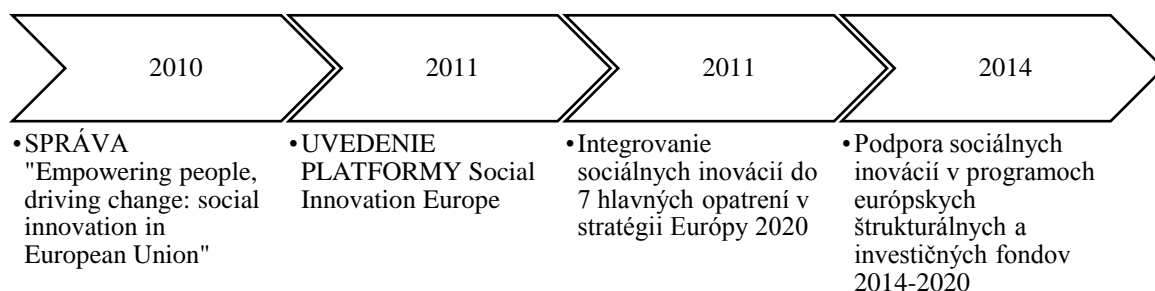
<sup>31</sup> BPI FRANCE. 2005. *Le Guide Innovation Nouvelle Generation*. [online] Paríž. 2005. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>

## PODĽA EÚ

Iniciatíva Európskej komisie pre sociálnu inováciu spustila veľký výskumný projekt o sociálnych inováciách, ktorý sa uskutočnil prostredníctvom spolupráce šiestich európskych inštitúcií nazvaných TEPSIE (teoretické, empirické a politické základy pre sociálnu inováciu v Európe).<sup>32</sup>

Význam sociálnych inovácií takisto potvrdzuje aj snaha EÚ o ich podporu.

### Obrázok č. 3 Podpora sociálnych inovácií zo strany EÚ



Prameň: Vlastné spracovanie

Na nasledujúcom obrázku uvádzame definície sociálnych inovácií podľa európskej komisie.

### Obrázok č. 4 Definície sociálnych inovácií podľa EK

PREHĽAD DEFINÍCIÍ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ PODĽA EK	
Zdroj definície	Definícia
Young Foundation	Inovatívne aktivity a služby, ktoré sú motivované cieľom splnenia sociálnej potreby a ktoré sú prevažne rozvíjané a rozptýlené prostredníctvom organizácií, ktorých primárne účely sú sociálne. <sup>33</sup>
Európska komisia	Sociálne inovácie sú nové myšlienky, ktoré spĺňajú sociálne potreby, vytvárajú spoločenské vzťahy a formujú nové vzťahy. Tieto inovácie môžu byť produktmi, službami alebo modelmi, ktoré účinnejšie riešia neuspokojené potreby. Cieľom Európskej komisie je podporiť zavádzanie inovatívnych riešení na trhu a stimulovať zamestnanosť. <sup>34</sup>

Prameň: Vlastné spracovanie

Myslíme si, že nakoľko sociálna dimenzia nabera na význame, podniky ktoré zavádzajú sociálne inovácie sú na dobrej ceste k úspechu.

<sup>32</sup> TEPSIE. *Social Innovation*. European Social Innovation Research. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: <http://siresearch.eu/social-innovation/project/tepsie>

<sup>33</sup> YOUNG FOUNDATION. *This is European Social Innovation*. [online] 2012. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/This-is-European-Social-Innovation.pdf>.

<sup>34</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Social Innovation*. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_sk](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_sk).

### 1.1.4 Klasifikácia sociálnych inovácií

Klasifikácia nám umožňuje roztriediť, správne pomenovať a bližšie skúmať jednotlivé skupiny sociálnych inovácií. Sú vytvorené na základe podobných znakov a vlastností. Sociálni inovátori si tak môžu vybrať zo širokej škály kategórií sociálnych inovácií, pričom môžu aplikovať aj viac druhov súčasne.

Podľa Bukovovej možno sociálnu inováciu chápať v dvoch dimenziách:

- **v širšom význame** – ich výsledkom je celospoločenský prospech, rozvoj občianskej spoločnosti, zlepšenie kvality života všetkých obyvateľov. Prispievajú k zvýšeniu zamestnanosti, blahobytu obyvateľstva, sociálnej inklúzii, ochrane životného prostredia a zvýšeniu konkurencieschopnosti krajiny – zabezpečujú teda celospoločenské blaho.
- **v užšom zmysle** – inovácie s dosahom v jednotlivých úrovniach spoločenského systému, ktorých výsledkom je rozvoj jednotlivých organizácií, podnikov, sociálnych skupín a ich spolužitia.

Sociálnu inováciu môžu vykonávať tri kategórie aktérov: podnikatelia, verejné orgány a občania.

#### Obrázok č. 5 Tri kategórie aktérov vykonávajúcich sociálne inovácie

KATEGÓRIE AKTÉROV VYKONÁVAJÚCICH SOCIÁLNE INOVÁCIE	
Aktéri	Popis
Podniky	Prvou kategóriou nositeľov sociálnych inovácií sú podniky. Na základe podrobných znalostí o obyvateľstve a území v ktorom pôsobi, dokáže odhaliť existujúce sociálne potreby, ktoré boli slabo alebo zle uspokojené, ako aj nové sociálne potreby, ktoré vznikli v posledných rokoch. Po odhalení potrieb môže podnik prinášať riešenia experimentálnym prístupom alebo prostredníctvom modelovania vytvorených riešení. Nové generácie sociálnych podnikov vytvárajú sociálne inovácie na riešenie hlavných sociálnych problémov. Zároveň môžu tento typ inovácií prinášať aj klasické podniky.
Jednotlivci/ občania	V druhom prípade sú nositeľmi inovácie jeden alebo viacerí dobrovoľníci z radu občanov. V rozsahu ich vlastných síl sa snažia prinášať riešenia na hlavné sociálne výzvy.
Verejné orgány	Tretou kategóriou je sociálna inovácia vo verejných politikách, ktorú riadia verejní aktéri. Ide najmä o politiku regiónov, ktoré sa snažia opätovne preskúmať spôsob, akým sú realizované ich verejné politiky, a to spustením experimentov s multidisciplinárnym prístupom ( občania, dizajnéri služieb, urbanisti ...).

Prameň: Vlastné spracovanie podľa PORTAIL DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* [online] Paris. 2016. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

### Klasifikácia podľa EÚ

Klasifikačná schéma sociálnych inovácií podľa EÚ je vytvorená v troch kategóriách:



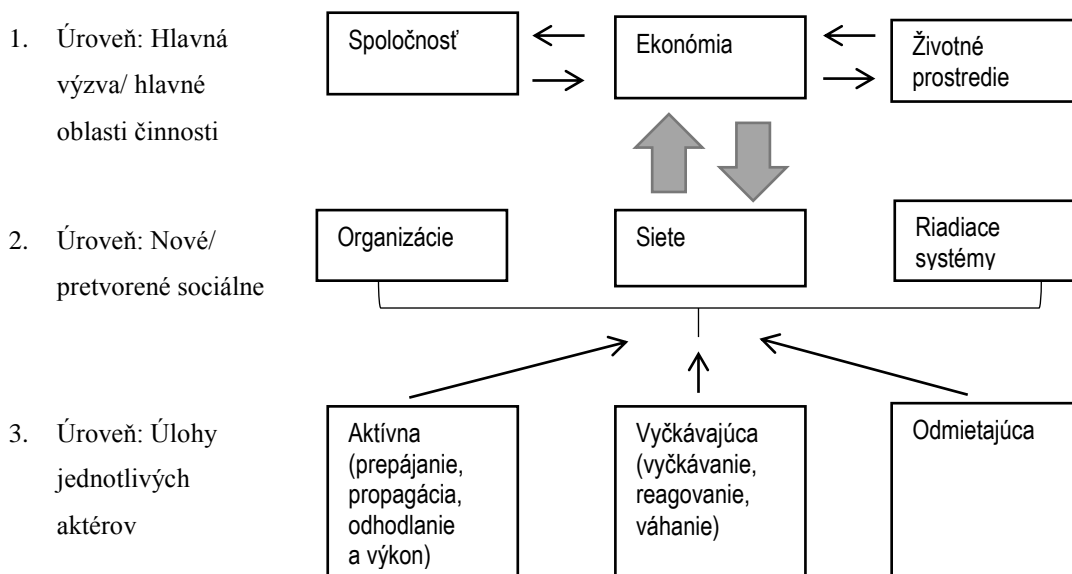
**Obrázok č. 6 Tri kategórie podľa ktorých je vytvorená klasifikačná schéma sociálnych inovácií podľa EÚ**

HLAVNÉ KATEGÓRIE KLASIFIKAČNEJ ŠTRUKTÚRY SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ PODLA EÚ	
Názov kategórie	Popis
Hlavná výzva	- Na ktorú reaguje sociálna inovácia. Existujú výzvy týkajúce sa spoločnosti, hospodárstva, životného prostredia alebo ich kombinácie.
Nové/ pretvorené sociálne postupy	- Zaoberá sa novými alebo pretvorenými spoločenskými postupmi. Môžu to byť nové vzťahy a sociálne postupy v rámci formálnych organizácií, neformálnych sietí a / alebo dohôd o riadení. - <b>Organizácie</b> zahŕňajú rozdelenie zodpovednosti. - <b>Siete</b> sú formou organizácie ktoré môžu zahŕňať napríklad občanov, podniky, vzdelávacie inštitúcie, mimovládne organizácie a vlády. Sociálne siete umožňujú rýchlu mobilizáciu a prenos poznatkov. - <b>Riadiace systémy</b> sa chápu ako špecifické nastavenia s vlastnými normami a hodnotami. Jednotliví aktéri sa nevyhnutne podieľajú na ich vytváraní.
Úlohy jednotlivých aktérov	- Týka sa zúčastnených strán a skupín, ktoré majú prospech zo sociálnej inovácie. - Mobilizácia viacerých rôznych aktérov môže hrať dôležitú úlohu. Štruktúra spolupráce môže pozostávať z jedného alebo viacerých odlišných typov aktérov/ zainteresovaných strán, príkladom sú: poľnohospodári, v spolupráci s univerzitami, obcami a medzinárodnými sieťami. - Vedenie sociálnej inovácie môže takisto pochádzať z rôznych skupín: napríklad verejný alebo súkromný sektor. - V ideálnom prípade by mal vytvorený koncept zvýšiť dôveru medzi účastníkmi. - SI musia byť schopné lokalizovať a motivovať miestnych aktérov a vytvoriť motiváciu na hľadanie miestnych odpovedí na komplexné miestne sociálne a spoločenské výzvy.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa POLMAN, Nico. SLEE, Bill. KLUVÁNKOVÁ, Tatiana. DIJKSHOORN, Marijke. NIJNIK, Maria. GEZIK, Veronika. SOMA, Katrine. *Classification of Social Innovations for Marginalized Rural Areas*. [online] SIMRA. Social Innovations in Marginalized Rural Areas. 2017. [cit. 2018-02-08] Dostupné na : <http://www.simra-h2020.eu/wp-content/uploads/2017/09/D2.1-Classification-of-SI-for-MRAs-in-the-target-region.pdf>

Na nasledujúcom obrázku zobrazujeme schému klasifikácie sociálnych inovácií podľa EÚ.

**Obrázok č. 7 Klasifikácia sociálnych inovácií podľa EÚ**



Prameň: Vlastné spracovanie

## Typológia sociálnych inovácií

Podľa Dubcovej musíme ísť často pri vymedzení sociálnej inovácie nad rámec „sociálnej inovácie“ vo všeobecnosti, a musíme bližšie definovať o akom type alebo druhu sociálnej inovácie hovoríme. V nasledujúcom obrázku uvádzame typológiu sociálnych inovácií, ktorá definuje 4 typy sociálnych inovácií.<sup>35</sup>

Obrázok č. 8 Typológia sociálnej inovácie

TYPOLÓGIA SOCIÁLNEJ INOVÁCIE					
Typ sociálnej inovácie	Nové služby a produkty	Nové postupy	Nové procesy	Nové pravidlá a regulácia	Nové organizačné formy
<b>Opis sociálnej inovácie</b>	Nové intervencie a nové sociálne programy na uspokojenie sociálnych potrieb.	Nové služby vyžadujúce nové profesionálne funkcie alebo vzťahy.	Koprodukcia nových služieb.	Vytvorenie nových zákonov alebo nových požiadaviek.	Hybridné organizačné formy, ako napríklad sociálne podniky.
<b>Praktický príklad</b>	Zdieľanie áut, rozvoj bývania s nulovou spotrebou energie	Riešenie sporov medzi občanmi a štátom v Holandsku (úloha štátnych zamestnancov sa zmenila a sociálne potreby občanov sú naplnené lepšie).	Participatívne rozpočtovanie, Fair trade	Osobné rozpočty (napr. v Dánsku a Holandsku, kde sa starší ľudia môžu sami rozhodnúť, ako využijú väčšinu peňazí zo svojej podpory )	Belu Water, malý sociálny podnik v Spojenom kráľovstve, ktorý predáva balenú vodu a daruje všetky svoje zisky.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

Zastávame názor, že kľúčovou otázkou vo výskume a implementácii sociálnych inovácií je výber správneho typu sociálnej inovácie, ktorá má potenciál byť prospešnou pre spoločnosť. V mnohých prípadoch sociálna inovácia zahŕňa viaceré typy sociálnej inovácie – napr. keď pre zavedenie jednej inovácie, je potrebná aj iná inovácia. Implementácia sociálnej inovácie v celej svojej rozmanitosti a so svojím potenciálom prispieť k vytváraniu hodnoty pre spoločnosť preto vždy zahŕňa značné množstvo diskusií a debát.

<sup>35</sup> DUBCOVÁ, Gabriela. SIEVERS, Georg. *Signifikantné atribúty sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. *Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu*. Bratislava. 2016. Vydavateľstvo Ekonóm. s. 32-40. ISBN: 978-80-225-4357-6.

### 1.1.5 Prínosy a riziká vyplývajúce zo zavádzania sociálnych inovácií

Či už ide o charitatívnu prácu, pomoc zo strany štátu, verejné zdravotníctvo alebo ziskovú spoločnosť, sociálne inovácie môžu mať obrovský vplyv na cieľové komunity. Pomáhajú riešiť niektoré z najpálčivejších problémov na svete.

Podľa Bukovovej **prínosy sociálnych inovácií predstavujú najmä efektívnejšie riešenie spoločenských problémov, efektívnejšiu komunikáciu a aktívnejšie počúvanie, pozitívne zmeny v sociálnej starostlivosti a vytváranie nových vzťahov medzi príslušnými skupinami.**<sup>36</sup>

V posledných rokoch sa stala sociálna inovácia ešte dôležitejšou pre udržateľný hospodársky rast. Je to čiastočne preto, že niektoré prekážky trvalého a udržateľného hospodárskeho rastu (ako je zmena klímy, nezamestnanosť mladých ľudí, starnúca populácia a zvýšené sociálne konflikty) možno prekonať iba pomocou sociálnej inovácie a čiastočne kvôli rastúcim požiadavkám na alternatívu modely hospodárskeho rastu, ktoré skôr podporujú než poškodzujú ľudské vzťahy a blahobyť. Vzostup sociálnych inovácií prispieva k hospodárskemu rastu a sociálnej rovnosti. Dopad sociálnych inovácií môže byť v najlepšom prípade globálny.<sup>37</sup>

Podporovaním sociálnych inovácií sa zákonodarcovia usilujú o dosiahnutie prínosov v troch oblastiach:

- **prínos pre spoločnosť a jednotlivcov** - poskytovaním služieb, ktoré sú vysoko kvalitné, prospešné a cenovo dostupné pre používateľov a ktoré prinášajú pridanú hodnotu každodennému životu,
- **prínos pre vlády** - tým, že poskytovanie týchto služieb bude dlhodobejšie udržateľné,
- **prínos pre priemysel** - vytváraním nových obchodných príležitostí a nového podnikania.<sup>38</sup>

Napriek tomu že ľudia sú prirodzene zvedaví a vynaliezaví, nie je vždy jednoduché uskutočniť sociálnu inováciu. Dôvodom môže byť napríklad monopolizovaná spoločnosť, v ktorej neexistuje slobodná komunikácia alebo kde neexistujú žiadne voľné zdroje

---

<sup>36</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>37</sup> STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. *Social Innovation Creates Prosperous Societies*. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_innovation\\_creates\\_prosperous\\_societies](https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_creates_prosperous_societies)

<sup>38</sup> STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. *Social Innovation Creates Prosperous Societies*. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_innovation\\_creates\\_prosperous\\_societies](https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_creates_prosperous_societies)

finančných prostriedkov. Niektoré inovácie tiež môžu byť príliš radikálne a teda ostávajú nepochopené.

**Malé organizácie sú často v popredí sociálnych inovácií. Podľa výskumov však najmenej rozumejú riziku a jeho vzťahu k sociálnej inovácii. Majú tiež najmenšie zdroje na to aby sa venovali riadeniu rizík.**<sup>39</sup>

Ak majú politickí činitelia skutočný záujem o sociálnu inováciu, potrebujú podporiť prístup založený na vyvážení potenciálnych rizík a potenciálnych benefitov.

**Otázka ktorou sa treba zaoberať znie: aká miera rizika je vhodná pre akú úroveň očakávaného prínosu zo sociálnej inovácie?**<sup>40</sup>

Podľa Mulgana, Tuckera, Aliho a Sandersa treba pri zavádzaní inovácií počítať s nasledujúcimi potenciálnymi rizikami:

- **riziko zníženia efektívnosti, výkonnosti** – vyplýva z toho, že inovácia z krátkodobého hľadiska môže zapríčiniť zhoršenie výkonu z dôvodu zavádzania inovácie do praxe. Je nutné prekonanie tranzitného obdobia a ťažkostí, ktoré môžu priniesť;
- **riziko ľudských záujmov** – vyplýva z toho, že ľudia dávajú všeobecne prednosť stabilite (najmä, ak majú pocit, že niečo funguje) pred zmenou. Každá zmena je spojená s rizikom a neurčitou a vyžaduje si ako investície tak aj energiu;
- **riziko myslenia** – jeho obsahom sú normy, hodnoty a taktiež očakávania, ktoré sú produkované ustáleným, tradičným spôsobom výkonu činností. Ustálené praktiky, metódy, spôsob myslenia a organizácie dávajú ľuďom pocit bezpečia;
- **riziko siete vzťahov** – predstavuje sociálne riziko spojené s odmietnutím alebo odporom k inovatívnej zmene, čo vytvára bariéru v sociálnych vzťahoch.<sup>41</sup>

Podľa Bukovovej môžu tieto faktory prekážok a bariér sociálnych inovácií zároveň pôsobiť aj ako faktor podporovateľnosti a stimulátor zmien.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> LIPSE. Policy Recommendations for Managing Risk in Social Innovation. European Policy Brief. [online]. Lipse. 2015. [cit. 2018-03-01] Dostupné na: [http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief\\_20150324\\_ENG.pdf](http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief_20150324_ENG.pdf)

<sup>40</sup> LIPSE. Policy Recommendations for Managing Risk in Social Innovation. European Policy Brief. [online]. Lipse. 2015. [cit. 2018-03-01] Dostupné na: [http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief\\_20150324\\_ENG.pdf](http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief_20150324_ENG.pdf)

<sup>41</sup> MULGAN, Geoff. TUCKER, Simon. ALI, Rushanara. SANDERS, Ben. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford. SKOLL CENTRE for social entrepreneurship. 2007. 51 s. ISBN: 978-1-905551-03-3.

Organizácie Ashoka, Green Foundation a Svatobor predstavili 9 hlavných bariér stojacich v ceste rozvoja a šírenia sociálnych inovácií na Slovensku:

- obmedzené zdroje pre dlhodobé a inštitucionálne financovanie organizácií,
- absencia priestoru pre siet'ovanie a zdieľanie skúseností,
- nízka znalosť a kapacita pre meranie dopadov,
- nevyhovujúce medzisektorové vzťahy a vzájomné očakávania,
- chýbajúca podpora pre rozvoj multidisciplinárnych tímov v organizáciách,
- disproporčná podpora v inovačných fázach,
- nezáujem verejnej správy o inovačné riešenia a ich nízka adaptácia na systémovú úroveň,
- rozdiely v očakávaniach donorov a inovátorov,
- nerovnomerná podpora regiónov oproti Bratislave.<sup>43</sup>

Podľa nášho názoru je riziko neoddeliteľnou súčasťou sociálnej inovácie: bez rizika nie je inovácia. Zároveň na území Slovenskej republiky existujú bariéry, ktoré bránia implementácii sociálnych inovácií. Preto je veľmi dôležité hľadať také možnosti, aby prínosy sociálnej inovácie prevýšili riziká ktoré so sebou môže priniesť.

## **1.2 Manažment a ekonomické aspekty spojené so sociálnymi inováciami**

### *1.2.1 Inovačný manažment*

Manažment inovácií popisuje rozhodnutia, aktivity a postupy, ktoré presúvajú myšlienku na realizáciu s cieľom získať obchodnú hodnotu. Riadia investície do vytvárania nových príležitostí na vytváranie zákaznickej hodnoty, ktoré sú potrebné na udržanie a rast podnikania alebo spoločnosti.<sup>44</sup>

Inovačný proces môžeme definovať ako prípravu a postupné uskutočnenie inovačných zmien. Výsledkom inovačného procesu je realizácia inovácie. Ťažiskovým

---

<sup>42</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>43</sup> ASHOKA. *Sociálnym inováciám chýbajú financie aj výmena skúseností*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-07] Dostupné na: <http://ashoka-cee.org/slovakia/2018/01/29/sonda-bariery-socialnych-inovacii/>

<sup>44</sup> INNOVATION DECISION. *Innovation management is critical to long term success*. [online]. [cit. 2018-03-07] Dostupné ná: <http://www.innovation-management.org/>

prvkom inovačného podnikania sú malé a stredné podniky. Dôvody prečo sú hlavnými nositeľmi inovácií malé a stredné podniky môžeme zhrnúť nasledovne:

- flexibilita – schopnosť rýchlo sa prispôbiť meniacim podmienkam na trhu;
- jednoduchá organizačná štruktúra a z toho vyplývajúci osobný vzťah k zamestnancom;
- schopnosť generovať pracovné príležitosti aj s nízkym kapitálovým nákladom;
- blízky vzťah k zákazníkom;
- menej rozsiahla administratíva (prípadne zabezpečená outsourcingom);
- menej náročná prevádzková činnosť na energiu a suroviny.<sup>45</sup>

Inovačný manažment by mal zohľadňovať nasledujúce faktory:

- schopnosť predvídať budúci vývoj;
- zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov;
- prihliadať na ekonomické, sociálne a etické kritériá.<sup>46</sup>

**Úlohou inovačného manažmentu je riadenie inovačného procesu,** ktorý predstavuje základ ekonomických prínosov pre firmu. V rámci neho **treba brať do úvahy ukazovatele, medzi ktoré patrí firemná kultúra, tradície, technologická a organizačná úroveň, schopnosti pracovníkov, infraštruktúra firmy a mnohé ďalšie.** Najdôležitejším faktorom je tesná väzba so strategickým manažmentom firmy a nepredvídateľným a rizikovým faktorom sú náklady na inovačnú činnosť.<sup>47</sup>

Náš názor je, že v dnešnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí je efektívne riadenie inovácií základnou požiadavkou pre udržanie konkurencieschopnosti. Dlhodobá udržateľnosť podniku je okrem iného založená aj na schopnosti spoločnosti efektívne využívať a riadiť inovačné zdroje, vďaka čomu môže podnik uspieť.

### *1.2.2 Dimenzie sociálnych inovácií*

Rozdiel medzi inováciou ako takou a sociálnou inováciou je multidimenzionálny. Základom rozdielu je sociálny element a akceptácia v spoločnosti. **Sociálna inovácia je**

---

<sup>45</sup> SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOR, Václav. a kol. *Základy podnikání (Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů)*. Praha: Vydavatelství Grada, 2010. 432 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.

<sup>46</sup> PANDA, Anton. VRÁBEL, Peter. BEHÚN, Marcel. *Riadenie inovácií a jeho riziká*. Transfer inovácií 33/2016. Strojnícka fakulta TuKE. Ústav technológií a manažmentu. Košice. 2016. ISSN 1337-7094

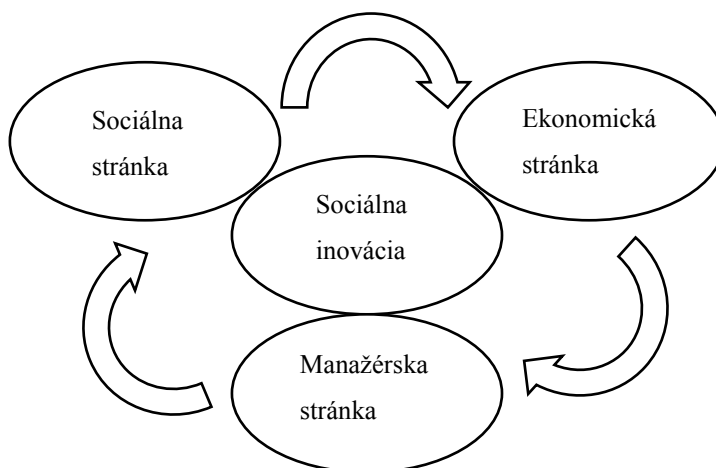
<sup>47</sup> ČIMO, Jozef. MARIÁŠ, Miroslav. *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava: GeoPARNAS. 2005. 273 s. ISBN: 80-969420-3-4.

vytvorená vzájomným pôsobením troch oblastí: ekonomická, sociálna a manažérska oblasť.

**Dôležitá je spolupráca a vzájomné pôsobenie oblastí.** Pokiaľ sú jednotlivé oblasti adekvátne nastavené, dosahované efekty sociálnej inovácie sú silnejšie. Nemenej dôležité sú účinky spolupráce.<sup>48</sup>

Oblasti sociálnych inovácií a ich vzájomné pôsobenie je zobrazené na nasledujúcom obrázku:

**Obrázok č. 9 Dimenzie sociálnych inovácií**



Prameň: Vlastné spracovanie podľa - BUKOVOVÁ, S. DEÁKOVÁ, S. DUBCOVÁ, G. KISSOVÁ, J. KUBICA, M. MATUŠOVIČ, M.<sup>49</sup>

Nakoľko jednotlivé oblasti sociálnej inovácie sú vzájomne prepojené, prednosti nahrádzajú nedostatky, nápady jedných stimulujú nápady druhých. Tvoria tak pridanú hodnotu – synergiu.<sup>50</sup>

#### A. SOCIOLOGICKÁ STRÁNKA

Podľa Nichollsona možno svojím spôsobom považovať všetky inovácie za sociálne. Jedným z argumentov je, že všetky inovácie majú vplyv na ľudské životy, takže všetky inovácie majú sociálny rozmer. Ďalším argumentom je, že aj inovácie ktoré nie sú

<sup>48</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester. FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. Manažér. 160 s. ISBN: 978- 90-247-2826-1.

<sup>49</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>50</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 144 s. ISBN: 978-90-247-1975-7.

vyslovene zamerané na zlepšenie blahobytu ľudí, vyžadujú spoločenskú účasť pri ich vytváraní a zavádzaní.<sup>51</sup>

Nakoľko podnik nepôsobí izolovane, ale vo vzájomnej interakcii so svojim okolím, nielenže ovplyvňuje svoje okolie, ale musí sa mu aj prispôbiť. Prostredie v ktorom sa odohráva spoločenská zmena môže byť vnímané v rôznych rovinách. V spojitosti s organizáciami rozlišujeme tri roviny:

- vplyv na komunitu,
- vplyv na podnik,
- vplyv na životné prostredie.

### Vplyv sociálnych inovácií na komunitu

Počas uplynulého desaťročia poskytol pokrok v oblasti technológií humanitárnym, neziskovým a iným osobám pôsobiacim v týchto komunitách nové spôsoby, ako plniť svoje poslanie pozitívneho vplyvu na spoločnosť. Využívajúc technológiu a iné pokroky, títo aktéri vytvárajú sociálnu inováciu, ktorá predstavuje nové riešenie. Je efektívnejšie, trvalo udržateľnejšie ako súčasné riešenie, a vytvorená hodnota je primárne pre spoločnosť.<sup>52</sup>

**Pre podnik znamená komunita jej bezprostredné alebo širšie okolie**, v ktorom dominujú miestne inštitúcie a samospráva, mimovládne neziskové organizácie, školy, škôlky, nemocnice, športové kluby, detské domovy, cirkvi, kultúrne iniciatívy, neformálne záujmové združenia a pod.<sup>53</sup>

Na nasledujúcom obrázku sú uvedené konkrétne príklady aktivít, ktoré sú sociálnou inováciou s vplyvom na spoločnosť.

**Obrázok č. 10 Vplyv sociálnych inovácií na spoločnosť**

VPLYV SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SPOLOČNOSŤ		
Téma SI	Aktivita SI	Príklady
Podpora komunity	Dobrovoľníctvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrovoľnícke aktivity – manuálna práca,</li> <li>• Poskytovanie seminárov neziskovým a dobrovoľníckym organizáciám bezplatne</li> <li>• Poskytovanie PC kurzov pre seniorov,</li> </ul>

<sup>51</sup> NICHOLLS, Alex. MUDROCK, Alex. *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan UK. 2012. 302 s. ISBN: 978-0-230-36709-8.

<sup>52</sup> HUFFPOST. *The Social Innovation Benefits to the Business Bottom Line*. [online]. 2015. [cit. 2018-03-07]. Dostupné na: [https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben\\_b\\_8229104.html](https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben_b_8229104.html).

<sup>53</sup> ŠVIHLOVÁ, Dana. *Postavenie komunit v trvalo udržateľnom rozvoji*. Národného hospodárskeho obzor: National economic horizon 's. Brno: Ekonomicko-správná fakulta MU. č. 2. 2006. s. 62. ISSN: 1213-2446.



		charitatívne koncerty
	<b>Podpora firiem pre regionálny rozvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolufinancovanie cyklotrás</li> <li>• Rekonštrukcia parkov</li> </ul>
	<b>Vlastné firemné projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastné verejno-prospešné projekty</li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BUKOVOVÁ, S. DEÁKOVÁ, S. DUBCOVÁ, G. KISSOVÁ, J. KUBICA, M. MATUŠOVIČ, M. 2017. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. ISBN: 978-961-6869-48-5. 409 s.

V priebehu posledného desaťročia sa objavili nové výzvy, riešenie formou zavedenia sociálnej inovácie môže predstavovať nový dynamický prístup k mobilizácii komunity a budovania jej odolnosti. Riešenie prichádzajú od obyčajných ľudí reagujúcich na inovatívne výzvy.<sup>54</sup>

### Vplyv sociálnych inovácií na podnik

Sociálna inovácia vo vzťahu k firemnej stratégii prináša sociálny vplyv v organizácii, ktorý vytvára **silný nástroj na zapojenie, rozvoj a udržanie talentovaných zamestnancov**.

Myslíme si, že hodnota sociálnej inovácie nad rámec spoločenskej zodpovednosti podnikov si vyžaduje ďalšiu pozornosť a skúmanie. Spoločensky zodpovedné podniky a charitatívne nadácie môžu získať veľa zo strategického partnerstva so svojim zamestnancom.<sup>55</sup>

Nakoľko kvalifikovaný zamestnanec je pre podnik hlavným prvkom úspechu v boji proti konkurencii, **sociálne inovácie podniku by mali smerovať k vytvoreniu partnerstva so zamestnancom**, o ktorom podnik uvažuje ako o určitom spolupodnikateľovi, poskytnúť mu možnosť využitia jeho aktívnych schopností a rozširovať jeho znalosti. **Je potrebné si uvedomiť, že všetky investície do sociálnej sféry podniku musia byť účelné a efektívne.**<sup>56</sup>

### Vplyv sociálnych inovácií na životné prostredie

V posledných desaťročiach bolo rozšírenie hospodárskej činnosti sprevádzané rastúcimi celosvetovými problémami týkajúcimi sa životného prostredia, ako sú zmena

<sup>54</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>55</sup> HUFFPOST. *The Social Innovation Benefits to the Business Bottom Line*. [online]. 2015. [cit. 2018-03-10]. Dostupné na: [https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben\\_b\\_8229104.html](https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben_b_8229104.html).

<sup>56</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

klímy, energetická bezpečnosť a rastúci nedostatok zdrojov. V reakcii na to výrobné odvetvia nedávno prejavili väčší záujem o trvalo udržateľnú výrobu a prijali určitú spoločenskú zodpovednosť.

Sociálnu inováciu môžeme považovať za zastrešujúci koncept, ktorý poskytuje smerovanie a víziu na uskutočnenie celkových spoločenských zmien potrebných na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja.<sup>57</sup>

**Sociálna inovácia môže riešiť environmentálne výzvy a dokazuje to aj jej rastúca popularita v tejto oblasti.** Existuje niekoľko environmentálnych hnacích síl ktoré už podnecujú sociálne inovácie, ako sú otázky odpadu, problémy s dopravou a znečistením, ako aj pokles biodiverzity a degradácia ekosystémových služieb, napríklad opelenie a protipovodňová ochrana mokradí.<sup>58</sup>

Otázky životného prostredia majú tendenciu byť neustále sa meniace a vyvíjajúce sa, preto vyžadujú prispôsobivé a dynamické prístupy, ktoré poskytujú práve sociálne inovácie.

„Pokým inovácia označuje niečo nové, prívlastok *sociálna* znamená interakciu občanov alebo pozitívny výsledok pre spoločnosť a jej členov.“<sup>59</sup>

Podľa Bukovovej „sa v pojme sociálna inovácia skrýva dvojitý význam:

- na jednej strane popisuje sociologický predmet, teda interakciu ľudí,
- na strane druhej obsahuje pojem *sociálny* orientáciu na celospoločenské blaho.“<sup>60</sup>

Realizácia sociálnej inovácie si vyžaduje tzv. riadenie sociálneho rozvoja podniku. Je to usmerňovanie vývoja podnikových sociálnych činností vo funkčnom vzťahu k výrobným úlohám podniku, kolektívu zamestnancov i jednotlivcov, obsahuje formy a nástroje jeho ovplyvňovania v pracovnom a mimopracovnom procese.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> OECD. *Sustainable Manufacturing and eco-innovation*. Framework, Practices and Measurement Synthesis Report. [online]. 2009. [cit. 2018-02-01]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/innovation/inno/43423689.pdf>

<sup>58</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Science for Environment Policy*. In-Depth Report. Social Innovation and the Environment. [online]. 2014. [cit. 2018-03-10]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/IR10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/IR10_en.pdf)

<sup>59</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. *Sociálne inovácie a ich význam v národnom hospodárstve*. In: MAJTÁN, Š. a kol.: Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava. 2016. s. 68-74. Dostupné na: [http://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf](http://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf)

<sup>60</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. *Sociálne inovácie a ich význam v národnom hospodárstve*. In: MAJTÁN, Š. a kol.: Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava. 2016. s. 68-74. Dostupné na: [http://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf](http://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf)

<sup>61</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

Predmetom riadenia sociálneho rozvoja podniku je podľa Rybárovej podnikový kolektív ako celok, jeho vnútorné zložky – primárne pracovné kolektívy, ako aj jednotlivci. Ciele riadenia sociálneho rozvoja podniku by mali tvoriť integrovaný systém vonkajších a vnútorných cieľov. Zastrešujúcim cieľom je všestranný a harmonický rozvoj osobnosti človeka, ktorý obsahuje tri komponenty:

- sociálno-ekonomické premeny práce,
- rast životnej úrovne,
- zdokonaľovanie sociálnych vzťahov.<sup>62</sup>

## B. EKONOMICKÁ STRÁNKA

Pri definovaní ekonomickej dimenzie sociálnej inovácie zohrávajú dôležitú úlohu analýza a zlepšovanie procesov.

Rozlišujeme dva modely financovania sociálnych inovácií:

- Modely financované z vlastných zdrojov,
- Modely financované pomocou grantov a darov (komunity, nadácie, charity).<sup>63</sup>

Ekonomická analýza má vysokú dôležitosť pri analyzovaní sociálnych inovácií. Analýza potenciálnej ekonomickej efektívnosti je založená na štandardných metódach finančného riadenia. Najdôležitejšie ukazovatele:

- odhadovaný celkový zisk za dobu životnosti nového podnikania;
- rentabilita vloženého kapitálu (zisk/ vložený kapitál);
- likvidita, schopnosti uhrádzať platobné záväzky;
- čas do dosiahnutia ziskovosti;
- vývoj kapitálovej štruktúry podniku.<sup>64</sup>

## **Systemy hodnotenia sociálneho vplyvu z ekonomického uhla pohľadu**

---

<sup>62</sup> RYBÁROVÁ, Daniela. *Úspešnosť a efektívnosť sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2016. s. 97-104. ISBN: 978-80-225-4357-6.

<sup>63</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>64</sup> RYBÁROVÁ, Daniela. *Úspešnosť a efektívnosť sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2016. s. 97-104. ISBN: 978-80-225-4357-6.

Ekonomickú stránku sociálnej inovácie môžeme hodnotiť na rôznych úrovniach. Napríklad môžeme hodnotiť dopad sociálnej inovácie, ktorá je zavádzaná podnikateľským subjektom. Taktiež môžeme hodnotiť do akej miery môžu byť komunity, regióny a spoločnosti inovatívne. Nakoniec môžeme zistiť do akej miery ovplyvňujú tieto aktivity spoločnosť.

## 1. Hodnotenie sociálneho vplyvu na mikroúrovni

Spolu so zvyšovaním záujmu o sociálne inovácie rastie aj význam a potreba ich vyhodnocovania. Na nasledujúcom obrázku zobrazujeme indexy hodnotenia sociálnych inovácií na mikroúrovni.

**Obrázok č. 11 Ukazovatele na hodnotenie sociálneho vplyvu na makroúrovni**

UKAZOVATELE NA HODNOTENIE SOCIÁLNEHO VPLYVU NA MAKROÚROVNI	
Ukazovateľ	Charakteristika
<b>Social Progress Index</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slúži na zistenie veľkosti rozvoja podnikateľskej sféry, kvantifikáciou sociálneho pokroku v troch dimenziách: Základné ľudské potreby, základy blahobytu a príležitosť.<sup>65</sup></li> </ul>
<b>Social Reporting Standard (SRS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slúži neziskovým organizáciám na transparentné a štruktúrované podávanie správ o svojej práci</li> <li>Informovanie o dosiahnutých výsledkoch zároveň slúži na propagáciu.<sup>66</sup></li> </ul>
<b>Social Return on Investment (SROI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je metóda na meranie hodnôt, ktoré sa tradične neodrážajú v účtovných závierkach, vrátane sociálnych, ekonomických a environmentálnych faktorov, ktoré dokážu určiť, ako efektívne využíva organizácia svoj kapitál a iné zdroje na vytvorenie hodnoty pre komunitu.<sup>67</sup></li> </ul>
<b>Social Cost Benefit Analysis (SCBA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využíva sa predovšetkým na hodnotenie verejných investícií</li> <li>Ide o metodológiu vyvinutú na hodnotenie dopadu investičných projektov na spoločnosť (alebo ekonomiku) ako celok</li> <li>Je založená na porovnávaní nákladov a úžitkov spojených s implementáciou projektu.<sup>68</sup></li> </ul>
<b>Risk Benefit Analysis (RBA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metóda porovnáva náklady a prínosy s prístupom „nič nerobenia“</li> <li>Prínosom sú náklady, ktorým sme sa vyhli a nákladom sú negatívne dopady spojené s nič nerobením.<sup>69</sup></li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie

## 2. Hodnotenie sociálneho vplyvu na makroúrovni

<sup>65</sup> SOCIAL PROGRESS INDEX. *Overview*. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.socialprogressindex.com/overview>

<sup>66</sup> SOCIAL REPORTING STANDARD. *Making Impact Visible – Facilitated by the SRS*. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <http://www.social-reporting-standard.de/en/>

<sup>67</sup> FOLGER, Jean. What factors go into calculating social return on investment (SROI)? [online]. Investopedia. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/070314/what-factors-go-calculating-social-return-investment-sroi.asp>

<sup>68</sup> SHIVANI, A. *Social Cost Benefit Analysis (SCBA) of Project*. [online]. Business Management Ideas. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.businessmanagementideas.com/project-management/cost-benefit-analysis/social-cost-benefit-analysis-scba-of-a-project-financial-management/16535>

<sup>69</sup> CBA BUILDER. *Risk Benefit Analysis*. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <http://www.cbabuilder.co.uk/CBA6.html>

Pri hodnotení sociálneho vplyvu sociálnych inovácií na makroúrovni rozoznávame dva druhy indikátorov:

- Indikátory merajúce všeobecne inováciu v ekonomike
- Indikátory, ktoré sa zameriavajú na hodnotenie sociálnych a ekologických výsledkov.<sup>70</sup>

**Obrázok č. 12 Všeobecné indikátory merajúce inováciu**

VŠEOBECNÉ INDIKÁTORY MERAJÚCE INOVÁCIU	
Ukazovateľ	Charakteristika
<b>Innovation Union Scoreboard (EU)</b>	- Slúži na analýzu výsledkov v oblasti inovácií v členských štátoch EÚ, u regionálnych susedov a tiež ostatných krajín - Analyzuje silné a slabé stránky inovačných systémov jednotlivých štátov, a pomáha štátom identifikovať oblasti v ktorých sa musia zlepšiť. <sup>71</sup>
<b>Global Innovation Index (INSEAD)</b>	- Zachytáva multidimenzionálne aspekty inovácie - Poskytuje nástroje, ktoré môžu pomôcť pri prispôbovaní politiky s cieľom podporiť dlhodobý rast, lepšiu produktivitu a rast zamestnanosti. <sup>72</sup>
<b>Global Competitiveness Index (WEF)</b>	- Podstatou indexu je snaha kvantifikovať vplyv viacerých kľúčových faktorov, ktoré prispievajú k vytváraniu podmienok pre konkurencieschopnosť, s osobitným dôrazom na makroekonomické prostredie, kvalitu inštitúcií krajiny a stav techniky krajiny a podpornej infraštruktúry. <sup>73</sup>

Prameň: Vlastné spracovanie

Nasledujúce ukazovatele sú zamerané na hodnotenie pozitívneho inovatívneho sociálneho vplyvu ako nevyhnutnej súčasti hodnotenia sociálneho rozvoja podniku:

**Obrázok č. 13 Indikátory zamerané na hodnotenie sociálnych a ekologických výsledkov**

INDIKÁTORY ZAMERANÉ NA HODNOTENIE SOCIÁLNYCH A EKOLOGICKÝCH VÝSLEDKOV	
Ukazovateľ	Charakteristika
<b>Better life Index (OECD)</b>	- Slúži na porovnávanie blaha v jednotlivých krajinách, na základe jedenástich tém, ktoré OECD označila za kľúčové v oblasti materiálnych životných podmienok a kvality života. <sup>74</sup>
<b>The European System of Social Indicators (GESIS)</b>	- Nástroj, ktorý má byť používaný priebežne a má sledovať a analyzovať individuálny a spoločenský blahobyt európskych občanov. <sup>75</sup>

<sup>70</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>71</sup> EUROPEAN COMMISSION. European Innovation Scoreboard 2017. [online]. Belgium. 2018. [cit. 2018-03-15]. ISSN: 2467-4427. Dostupné na: file:///C:/Users/zuzka/Downloads/170727\_EIS2017.pdf.

<sup>72</sup> CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, WIPO. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation. [online]. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. 2016. [cit. 2018-03-15]. ISSN: 2263-3693.

<sup>73</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Competitiveness Report 2017-2018. [online]. Geneva. 2017. [cit. 2018-03-15]. ISBN: 978-1-944835-11-8. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

<sup>74</sup> OECD. Executive Summary. [online]. OECD. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na internete: [http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/BLI\\_executive\\_summary\\_2014.pdf](http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/BLI_executive_summary_2014.pdf)

<sup>75</sup> HEINZ – HERBERT, Noll. European System of Social Indicators. [online] 2017. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na internete:

<b>Civil Society Index</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je participatívny nástroj na hodnotenie potrieb a plánovania akcií pre občiansku spoločnosť na celom svete</li> <li>- cieľom je vytvoriť vedomostnú základňu a impulz pre iniciatívy na posilnenie občianskej spoločnosti.<sup>76</sup></li> </ul>
<b>Global Footprint Network</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytuje kritické informácie vládam a organizáciám, ktoré sa snažia obmedziť neopatrné využívanie obmedzených globálnych zdrojov.<sup>77</sup></li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie

### 3. Hodnotenie sociálneho vplyvu prostredníctvom indexov SZP

Pre vyhodnotenie efektov a účinkov sociálnych inovácií je vhodné použiť aj metódy controllingu zodpovedného podnikania.

Na nasledujúcom obrázku uvádzame metódy controllingu zodpovedného podnikania:

**Obrázok č. 14 Metódy controllingu zodpovedného podnikania**

METÓDY CONTROLLINGU ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA	
Ukazovateľ	Charakteristika
<b>Global Report Initiative (GRI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medzinárodný štandardizovaný model</li> <li>- Základom iniciatívy je podávanie správ o situácii a rozhodnutiach podnikateľských subjektov v rámci ekonomickej, environmentálnej a sociálnej oblasti, v podobe významných medzinárodných štandardov označených ako „Sustainability Reporting Guidelines“.<sup>78</sup></li> </ul>
<b>Integrovaný Reporting (IR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podporuje integrovaný pohľad na parametre spoločnosti a na spôsob rozhodovania manažmentu o ďalšom rozvoji spoločnosti na základe reportingu.<sup>79</sup></li> </ul>
<b>Indexy zodpovedného podnikania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňujú merateľnosť, kótovateľnosť na príslušnej burze, pričom sú charakterizované najvyššou záväznosťou.</li> <li>- V sociálnej oblasti najčastejšie hodnotia úroveň ľudského kapitálu, vzťahy v komunite, či dodržiavanie ľudských práv ako prirodzeného základu priority generovaného inovatívneho sociálneho rozvoja v podniku.<sup>80</sup></li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie

Nemenej dôležité je zdôrazniť analýzu zdrojov kapitálových tokov sociálnej inovácie. Kľúčovým zdrojom pre sociálnu inováciu je model sociálneho inovátora financovaného z vlastného príjmu. Hoci ostatné hospodárske subjekty môžu mať podobnú

[https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz\\_indikatoren/eusi/European\\_System\\_of\\_Social\\_Indicators.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikatoren/eusi/European_System_of_Social_Indicators.pdf)

<sup>76</sup> CIVICUS. CIVIL SOCIETY INDEX. *Welcome to the CSI Indicator Database*. [online] [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://csi.civicus.org/>

<sup>77</sup> STACEY, Michael. *Global Footprint Network. Lighthouse Case Study*. [online]. Global Solution Network. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://gsnetworks.org/wp-content/uploads/Global-Footprint-Network.pdf>

<sup>78</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>79</sup> DUBCOVÁ, Gabriela. MAJDÚCHOVÁ, H. ZAJCOVÁ, A. 2016. It is profitable to make business responsible? Ljubljana: Dashofer. 2016. s. 44. ISBN: 978-6869-37-9.

<sup>80</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

dispozíciu, tento model je obzvlášť závislý na vlastných príjmoch, pretože je ťažké získať externé zdroje na financovanie sociálnej inovácie, predovšetkým z dôvodu vysokého rizika.<sup>81</sup>

Podľa Rybárovej sú hlavné ekonomické riziká inovačných príležitostí nasledovné: nedostatok peňazí, vysoké pohľadávky a problémy s ďalšími úverovými zdrojmi. Treba tiež rátať so zmenou kapitálovej štruktúry po štarte nového projektu. Ak sú ekonomické ukazovatele nevyhovujúce, treba skúmať možnosti ich zmeny, ako napr. Zvýšenie objemu produkcie, zníženie nákladov (výrobok, technológia, organizácia) a úpravu cenovej úrovne (vyššia kvalita, atraktivnosť, a pod.). Neovplyvniteľné riziká zmeny ekonomických podmienok (inflácia, dane, ceny vstupov) vyžadujú zväčšiť hranice limitných hodnôt pre akceptovanie príležitostí. Ideálne ekonomické podmienky sú nasledovné:

- čas do prahu ziskovosti zodpovedajúci vloženým zdrojom;
- návratnosť vloženého kapitálu skôr ako v polovici životnosti inovácie,
- miera zisku väčšia ako 10% nad štandard;
- úverová záťaženosť menej ako 80%;
- využitie garantov, daňových úľav a pod.<sup>82</sup>

### C. MANAŽÉRSKA STRÁNKA

Manažérska oblasť skúma sociálnu inováciu z pohľadu manažmentu. **Cieľom skúmania manažérskej oblasti je zapojenie všetkých zainteresovaných ľudí ako aj vyvolanie nadšenia a podpory manažmentu.** Hnacím motorom určujúcim úspešnosť sociálnej inovácie sú predovšetkým manažéri.

Manažérsku stránku sociálnej inovácie môžeme definovať pomocou nasledujúcich oblastí:<sup>83</sup>

**Obrázok č. 15 Oblasti manažérskej stránky sociálnych inovácií**

OBLASTI MANAŽÉRSKEJ STRÁNKY SOCIÁLNYCH INOVACÍÍ	
Oblasť manažmentu	Popis

<sup>81</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<sup>82</sup> RYBÁROVÁ, Daniela. *Úspešnosť a efektívnosť sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2016. s. 97-104. ISBN: 978-80-225-4357-6.

<sup>83</sup> BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.

<b>Vízia, vedenie a vôľa inovovať</b>	<b>Vízia</b> inovatívneho podniku by mala byť <b>spoločná vízia, ktorá motivuje zamestnancov aby aktívne prichádzali s nápadmi a mali priestor na ich realizáciu v podniku.</b> Dôležité je tiež nájsť správny mechanizmus, ktorý ukáže zamestnancom skutočné zapojenie, nadšenie a podporu manažmentu. Rozhodujúcu úlohu zohráva angažovanosť vrcholového manažmentu.
<b>Voľba vhodnej organizačnej štruktúry podniku</b>	Nakoľko realizácia sociálnej inovácie by nebola možná bez vhodnej organizačnej štruktúry, <b>výber vhodnej organizačnej štruktúry predstavuje jeden z kľúčových parametrov úspechu inovačných aktivít podniku.</b>
<b>Angažovanie zamestnancov</b>	Firmy postupne prijímajú fakt, že <b>podnikanie tvoria ľudia</b> ktorých zamestnávajú. Preto sa čoraz viac snažia do podnikových aktivít angažovať zamestnancov. Vzhľadom na meniacu sa štruktúru generácií zamestnancov, schopnosť angažovať zamestnancov sa bude od manažérov podniku vyžadovať čoraz viac.
<b>Efektívne riadenie ľudských zdrojov</b>	Hlavnou úlohou efektívneho riadenia ľudských zdrojov je plánovanie potreby personálu v požadovanej kvantite aj kvalite, ako aj vytváranie podmienok, ktoré budú podporovať efektívne pôsobenie ľudí v podniku.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms.* 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. ISBN: 978-961-6869-48-5. 409 s.

Dôležitosťou súčasťou procesu zavádzania sociálnych inovácií je výber vhodnej organizačnej štruktúry. Manažér zodpovedný za výber organizačnej štruktúry musí zobrať do úvahy viaceré faktory:

- veľkosť podniku,
- rozsah pôsobnosti,
- použitú organizačnú diferenciaciu.

V nasledujúcom obrázku je zobrazených niekoľko organizačných štruktúr vhodných pri implementácii sociálnych inovácií v podniku.

#### **Obrázok č. 16 Vybrané organizačné štruktúry vhodné pri zavádzaní sociálnych inovácií v podniku**

<b>VYBRANÉ ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY VHODNÉ PRI ZAVÁDZANÍ SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ</b>	
<b>Názov OŠ</b>	<b>Charakteristika</b>
<b>Maticová OŠ</b>	Príčinou jej vzniku je rastúce presadzovanie stratégií, ktoré prinášajú novú rozmanitosť do súboru podnikových aktivít. Výhoda - spočíva v pružnom prispôbení na strategické zmeny. <sup>84</sup>
<b>Projektová koordinácia</b>	Projektový koordinátor (zamestnanec alebo útvar) existuje popri tradične usporiadaných útvaroch a je zodpovedný za priebeh prác na projekte. Keďže koordinuje spoluprácu jednotlivých útvarov na projekte, dvojité podriadenosť zamestnancov je takmer vylúčená. <sup>85</sup>
<b>Projektové organizačné štruktúry</b>	Predstavuje vytvorenie nezávislého tímu, ktorý disponuje vlastnými prostriedkami a za úspešnosť projektu je zodpovedný projektový manažér Výhody: - flexibilita a rýchle reakcia, - účastníci projektu zdieľajú spoločný cieľ a jednotlivci majú jasne vymedzenú zodpovednosť, - za projekt je zodpovedný len projektový manažér a takisto jeho podriadený podliehajú len jemu, takže sa predchádza dvojitému riadeniu. Po ukončení prác na projekte je tím rozpustený. <sup>86</sup>

<sup>84</sup> SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva. 2013. 390 s. ISBN: 978-808-9393-96-1.

<sup>85</sup> ZÁVARSKÁ, Zuzana. Manažment v teórii a praxi. [Online]. Roč. 2. Č. 3-4. 2006. [cit. 2018-03-17]. ISSN: 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/zavarska.pdf>.



<b>Amébova sieťová štruktúra</b>	<p>Podľa Thomasovej je systém améba nový štýl riadenia založený na autonómii. Pri tomto type organizačnej štruktúry je vnútropodniková konkurencia a súťaživosť medzi amébami – najmenšími organizačnými jednotkami veľmi živá.<sup>87</sup></p> <p>Výhody: - spája výhody veľkých a malých spoločností,  - vysoká flexibilita,  - táto organizačná štruktúra úplne odstraňuje typické bariéry niektorých zamestnancov spočívajúce v tom, že im firma stanovuje maximálnu výšku príjmu, limit ich rozvoja a taktiež ich tvorivosti v podobe firemných pravidiel a postupov,  - minimalizácia nákladov spojená s bez úrovňovou hierarchickou štruktúrou.<sup>88</sup></p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

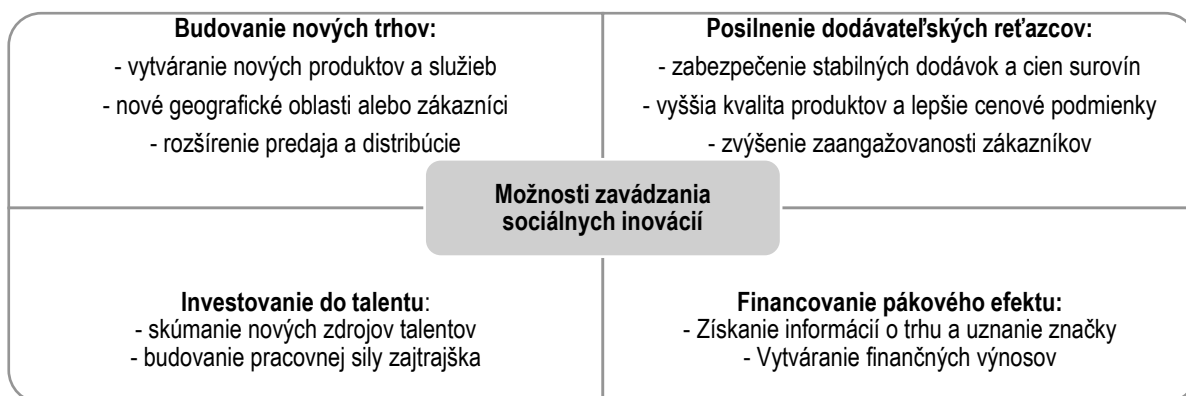
Prameň: Vlastné spracovanie

Podľa nášho názoru sa pri zavádzaní sociálnych inovácií treba dostatočne venovať všetkým trom dimenziám sociálnej inovácie. Pokiaľ podnik nastaví všetky tri oblasti adekvátne, môže čerpať dodatočné benefity z účinkov spolupráce.

### 1.2.3 Implementácia sociálnych inovácií

Existujú rôzne spôsoby zavádzania sociálnej inovácie. Základné možnosti sú zhrnuté na nasledujúcom obrázku:

**Obrázok č. 17 Možnosti zavádzania sociálnych inovácií**



Prameň: Vlastné spracovanie

Prenesenie myšlienok o sociálnych inováciách do úspešnej implementácie inovačných procesov na riešenie sociálnych problémov nie je lineárne a vyžaduje si počas implementácie rôzne spôsoby podpory. Preto je **životný cyklus inovácie ďalším dôležitým aspektom ktorý treba mať na pamäti pri zavádzaní inovácie.**

**Obrázok č. 18 Šesť fáz životného cyklu sociálnej inovácie podľa BEPA**

<sup>86</sup> PROJECT SMART – Exploring Trends and developments in project management today. 2011. *Three Types of Project Management Organizations*. [Online]. 2011. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <https://www.projectsmart.co.uk/forums/viewtopic.php?t=730>.

<sup>87</sup> THOMASOVÁ, Elena. *Amébova sieťová štruktúra*. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku V.:* zborník vedeckých príspevkov: medzinárodná vedecká konferencia doktorandov pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava, 03.11.2011. Fakulta podnikového manažmentu EU. ISBN: 978-80-225-3299-0.

<sup>88</sup> ZIKMUND, Martin. *Nezvyklé organizační struktury: Améba*. [Online]. Business Vize. 2010. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/organizace/nezvykle-organizacni-struktury-ameba>

FÁZY ŽIVOTNÉHO CYKLU SOCIÁLNEJ INOVÁCIE	
Fáza životného cyklu	Popis
Výzva	<ul style="list-style-type: none"> <li>faktory, ktoré odôvodňujú potrebu inovácie</li> </ul>
Generovanie nápadov	<ul style="list-style-type: none"> <li>generovanie a rozvinutie nápadov</li> </ul>
Prototypy a pilotné projekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>testovanie nápadov v praxi (pokusy, pilotné projekty a i.);</li> </ul>
Presun od pilotných projektov k udržiavaniu projektov	<ul style="list-style-type: none"> <li>udržanie myšlienky v každodennej praxi</li> </ul>
Rast a rozšírenie inovácií	<ul style="list-style-type: none"> <li>napr. pomocou organizačného rastu, prostredníctvom licencií a franchisingu a pod.</li> </ul>
Systémová zmena	<ul style="list-style-type: none"> <li>je konečným cieľom sociálnej inovácie</li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BEPA: *Empowering people, driving change.*

**Jednotlivé etapy sa môžu prekrývať alebo realizovať v inom poradí.** Mnoho podnikov začína s praxou alebo prototypom a až neskôr si uvedomí dopyt z hľadiska potrieb. Často sa realizácia, akcia a prax urýchlia vytvorením nových myšlienok, ktoré vedú k ďalšiemu vylepšeniu a inováci. Spätná väzba existuje medzi každou fázou, čo vytvára proces skôr integračný ako lineárny.

**V jednotlivých fázach môžeme vnímať rôzne problémy implementácie ako napríklad adaptácia inovatívneho modelu riešenia v prípade podnikovej štruktúry a kultúry, až po automatizáciu novej praxe.**

Naším názorom je, že úspešne implementovať sociálnu inováciu nie je jednoduché. Každá jedna fáza implementácie sociálnej inovácie je rovnako zásadná a preto netreba podceňovať prípadné problémy, ale naopak riešiť ich v počiatočnom štádiu. Je dôležité mať vytýčené jasné ciele a zabezpečiť vhodnú organizáciu práce. Na implementácii sa podieľa množstvo aktérov, ktorí majú rôzne vedomosti a navzájom ich spájajú a kombinujú. Pred zavedením nových postupov je tiež potrebná zmena myslenia. A taktiež nová prax môže spustiť nové myslenie.

#### *1.2.4 Financovanie sociálnych investícií*

Jednou z kľúčových aktivít podniku je finančné riadenie. Tento činiteľ ovplyvňuje hospodárske výsledky podniku a je výrazne ovplyvnený prostredím v ktorom podnik pôsobí. Vstup Slovenska do Európskej únie priniesol slovenským podnikateľom množstvo príležitostí a výhod, ale zároveň väčší konkurenčný tlak. Je preto nevyhnutné aby podniky investovali do inovačných aktivít.

### **Formy financovania inovačných aktivít**

Podľa Dugasa sa inovačné aktivity na Slovensku financujú najmä týmito spôsobmi:

- z prostriedkov štrukturálnych fondov Európskej únie;
- zo zdrojov štátneho rozpočtu Slovenskej republiky;
- z prostriedkov komunitárnych programov;
- využitím nástrojov finančného inžinierstva (JEREMIE);
- z podnikateľských zdrojov;
- z medzinárodných zdrojov.<sup>89</sup>

**Na financovanie inovačných aktivít podniky využívajú vlastné, ako aj cudzie zdroje.**

Vlastné interné zdroje sú zisk, odpisy, prostriedky získané zrýchlením obratu kapitálu, obchodní anjeli, financovanie prostredníctvom kapitálových trhov, rodina, priatelia. Ako vlastné externé zdroje možno použiť rizikový kapitál, kapitálové vklady a podiely.<sup>90</sup>

Pri financovaní inovácií zohrávajú významnú úlohu cudzie zdroje: úverové financovanie komerčnými bankami, lízing, mezanínové financovanie, faktoring a forfaiting.

**Využívanie programov EÚ na financovanie inovačných aktivít podniku v sociálnej oblasti**

**Európsky sociálny fond** je hlavným európskym nástrojom na podporu zamestnanosti a sociálneho začlenenia. Jeho cieľom je pomáhať ľuďom získať prácu (alebo lepšiu prácu), začleňovať znevýhodnených ľudí do spoločnosti a zabezpečovať spravodlivejšie životné príležitosti pre všetkých.<sup>91</sup>

**Program pre zamestnanosť a sociálnu inováciu (EaSI)** je európsky finančný nástroj na podporu kvalitných a udržateľných pracovných miest, ktorý zaručuje primeranú a prijateľnú sociálnu ochranu, bojuje proti sociálnemu vylúčeniu a chudobe a pomáha zlepšovať pracovné podmienky. Program EaSI riadi Európska komisia. Zlučuje tri

---

<sup>89</sup> DUGAS, Jaroslav. ROSOCHA, Ladislav. *Formy financovania inovačných aktivít. Trends in application of statistical methods for quality improvement VII.* (2017): reviewed proceedings of posts and abstracts from an 7. international scientific conference: 3.3.2017, Sosnowiec, Poland. Košice: Katedra kvantitatívnych metód PHF EU: Katedra informačnej a jazykovej komunikácie PHF EU, 2017, 26-33. s. ISBN 978-83-65682-60-4.

<sup>90</sup> KRÁĽOVIČ, Jozef . VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment.* 3. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011, 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

<sup>91</sup> EURÓPSKA KOMISIA. *Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI).* [Online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=sk>

programy EÚ, ktoré boli v rokoch 2007 až 2013 riadené samostatne: PROGRESS, EURES a nástroj mikrofinancovania Progress.<sup>92</sup>

Od januára 2014 tieto programy tvoria tri osi programu EaSI.

#### Obrázok č. 19 Tri osi programu EaSI a zameranie ich podpory

Os programu EaSI	Zameranie	Podiel z rozpočtu EaSI
PROGRESS	modernizáciu politiky zamestnanosti a sociálnej politiky	61 % z celkového rozpočtu
EURES	pracovná mobilita	18 % z celkového rozpočtu
Nástroj financovania Progress	prístup k mikrofinancovaniu a sociálnemu podnikaniu	29 % z celkového rozpočtu

Prameň: Vlastné spracovanie podľa - EURÓPSKA KOMISIA. *Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI)*. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=sk>

Celkový rozpočet na roky 2014 – 2020 predstavuje 919 469 000 EUR v cenách roku 2013.

Ciele:

- Posilňovať zodpovednosť za ciele EÚ a koordináciu činností na európskej a vnútroštátnej úrovni v oblastiach zamestnanosti, sociálnych záležitostí a začlenenia.
- Podporovať rozvoj primeraných systémov sociálnej ochrany a politik trhu práce.
- Modernizovať právne predpisy EÚ a zabezpečiť ich účinné uplatňovanie.
- Podporovať geografickú pracovnú mobilitu a pracovné príležitosti prostredníctvom vytvorenia otvoreného pracovného trhu.
- Zvýšiť dostupnosť a prístupnosť k mikrofinancovaniu pre zraniteľné skupiny mikropodnikov a zlepšiť prístup k financiám pre sociálne podniky.

Podniky na financovanie inovačných aktivít využívajú vlastné a cudzie zdroje. Podľa nášho názoru je jedným z najdôležitejších zdrojov pri implementácii sociálnych inovácií program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI).

#### 1.2.5 Nové trendy aplikácie sociálnych inovácií

V posledných rokoch vnímame čoraz viac limity ekonomického rastu a obmedzenú schopnosť inštitúcií (najmä verejných) odpovedať na súčasné ako aj budúce potreby

<sup>92</sup> EURÓPSKA KOMISIA. *Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI)*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=sk>

a výzvy v spoločnosti. **Narastá potreba nových, inovátorských riešení.** Vyzdvihuje sa funkcia sociálnych inovácií.

V nasledujúcej kapitole uvádzame nové trendy aplikácie sociálnych inovácií – spoločensky zodpovedné podnikanie, sociálnu ekonomiku a sociálnu a solidárnu ekonomiku.

### 1.2.5.1. Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP)

**Spoločensky zodpovedné podnikanie je iniciatíva podniku na posúdenie a prevzatie zodpovednosti za jej účinky na životné prostredie a sociálny blahobyť.** Termín sa všeobecne vzťahuje na úsilie, ktoré presahuje to, čo môžu vyžadovať regulačné orgány alebo skupiny na ochranu životného prostredia.<sup>93</sup>

Európska komisia sa domnieva, že spoločenská zodpovednosť podnikov je **dôležitá pre udržateľnosť, konkurencieschopnosť a inováciu podnikov EÚ a hospodárstva EÚ. Prináša výhody pre riadenie rizík, úspory nákladov, prístup ku kapitálu, vzťahy so zákazníkmi a riadenie ľudských zdrojov.**<sup>94</sup>

Ak chce byť spoločnosť považovaná za spoločensky zodpovednú, musí dodržiavať minimálne tieto podmienky:

- dodržiavanie zákonov,
- začlenenie sociálnych, environmentálnych, etických, spotrebiteľských a ľudských práv do svojich obchodných stratégií a operácií.<sup>95</sup>

Ďalej môže zahŕňať napríklad nasledujúce aktivity:

- partnerstvo s miestnymi komunitami,
- sociálne zodpovedné investície,
- rozvíjanie vzťahov so zamestnancami a zákazníkmi,
- ochrana životného prostredia a udržateľnosť.<sup>96</sup>

### Obrázok č. 20 Výhody spoločensky zodpovedného podnikania

#### VÝHODY SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

<sup>93</sup> INVESTOPEDIA. *Corporate Social Responsibility*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

<sup>94</sup> EURÓPSKA KOMISIA. *Spoločenská zodpovednosť podnikov*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_sk](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sk)

<sup>95</sup> EURÓPSKA KOMISIA. *Spoločenská zodpovednosť podnikov*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_sk](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sk)

<sup>96</sup> THE UNIVERSITY OF EDINBURGH. *What is corporate social responsibility?* [online]. Edinburgh. 2017. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: <https://www.ed.ac.uk/careers/your-future/options/occupations/csr/what-is-csr>

Výhody	Popis
Spokojní zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>zamestnanci chcú byť hrdí na organizáciu, pre ktorú pracujú</li> </ul>
Spokojní zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>výskumy ukazujú, že s rastúcou SZP sa postoj zákazníkov voči podniku zlepšuje.</li> </ul>
Positívne PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>SZP poskytuje príležitosť zdieľať pozitívne príbehy online a prostredníctvom tradičných médií. SZP tiež prináša možnosť profitovať z „Word-of-Mouth marketingu“</li> </ul>
Zníženie nákladov	<ul style="list-style-type: none"> <li>napríklad účinnejšie udržiavanie zamestnancov, program na úsporu energie a pod.</li> </ul>
Viac obchodných príležitostí	<ul style="list-style-type: none"> <li>podľa zásad SZP musí byť podnik v neustálom dialógu so zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími stranami, ktoré majú vplyv na organizáciu. Vzhľadom na nepretržitú interakciu s inými stranami vie podnik ako prvý o nových obchodných príležitostiach.</li> </ul>
Dlhodobá udržateľnosť podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>SZP je o dosiahnutí dlhodobých výsledkov a kontinuity podnikania</li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa CSR IN PRACTISE, What is Corporate Social Responsibility? Definition of Corporate Social Responsibility. Dostupné na: <http://www.csrinpractice.com/what-is-csr/>

### 1.2.5.2. Sociálna ekonomika

Sociálna ekonomika predstavuje nový rozmer nekonvenčnej podnikateľskej dynamiky, ktorá je súčasne nositeľom sociálnych inovácií a sociálneho rozvoja, ako aj novým impulzom ekonomického rastu<sup>97</sup>.

Podľa Lubelcovej **sociálna ekonomika v sebe zosobňuje oblasť ekonomických aktivít, pre ktoré je charakteristické prepájanie ekonomických a sociálnych cieľov**.<sup>98</sup>

Sociálna ekonomika ako nový sektor hospodárstva akcentuje:

- nezlyháva trhovým mechanizmusom, ale človek, ktorý je nositeľom myšlienok a hlavným subjektom rozhodovania,
- zvýraznením človeka, jeho jedinečnosti a schopnosti vnáša do ekonomickej racionality etiku, solidaritu, spravodlivosť,
- podporuje sociálno - ekonomický rozvoj spoločnosti,
- hľadá riešenia neúnosnej sociálnej stratifikácie,
- rozvíja ľudský potenciál a ľudský kapitál v najširšom zmysle slova
- prostredníctvom medzitrhu práce vytvára podmienky zamestnávania dlhodobo nezamestnaných v sociálnych podnikoch a sociálnych družstvách, rozvíja kvalitu

<sup>97</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049-1225.

<sup>98</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049-1225.

života (v oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb, v environmentálnej, vzdelávacej, kultúrnej oblasti, ...).<sup>99</sup>

Podľa Lubelcovej ponúkajú iniciatívy sociálnej ekonomiky možnosti a príležitosti pri riešení kľúčových sociálnych problémov našej súčasnosti, najmä v oblasti sociálneho začleňovania a riešenia nezamestnanosti, ale aj komplexnejšie, sociálneho rozvoja a kvality života.<sup>100</sup>

Podľa Európskeho parlamentu môžeme definíciu sociálnej ekonomiky zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Je založená na zásadách solidarity a kolektívneho zapojenia do procesu aktívneho občianstva.
- Vytvára kvalitné pracovné miesta a lepšiu kvalitu života a ponúka rámec vhodný pre nové formy podnikania, prácu a zodpovednú spotrebu.
- Zohráva dôležitú úlohu v regionálnom a miestnom rozvoji a sociálnej súdržnosti.
- Je spoločensky zodpovedná.
- Je to faktor hospodárskej demokracie.
- Prispieva k stabilite a pluralite trhov.
- Prispieva k kľúčovým prioritám a strategickým cieľom Európskej únie, ako je: inteligentnejší, udržateľný a inkluzívny rozvoj, sociálna súdržnosť, plná zamestnanosť a boj proti chudobe, participatívna demokracia, lepšia správa vecí verejných, trvalo udržateľný rozvoj atď.<sup>101</sup>

Ustálená definícia pojmu sociálna ekonomika neexistuje, možno však povedať že **je to sektor hospodárstva, ktorý vykonáva určitú podnikateľskú činnosť, no jeho hlavným poslaním je napĺňať istý spoločenský cieľ, nie maximalizovať zisk pre**

---

<sup>99</sup> KORIMOVÁ, Gabriela. MARKOVÁ, Viera. *Sociálna ekonomika a podnikanie – nový študijný program. Medziodborový študijný program*. Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica. 2014. Dostupné na: [http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Korimova\\_Markova.pdf](http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Korimova_Markova.pdf)

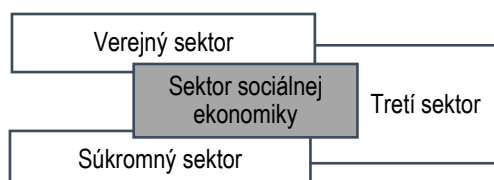
<sup>100</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049 –1225

<sup>101</sup> EP's Social Economy Intergroup public hearing on An EU legal framework for social economy enterprises and organisations. [Online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: [http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/cck-news-files/information\\_background.pdf](http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/cck-news-files/information_background.pdf)

**majiteľov.** Subjekty sociálnej ekonomiky tak nie sú ani súčasťou verejného sektora, ani bežného komerčného sektora.<sup>102</sup>

Na nasledujúcom obrázku zobrazujeme sektorové vymedzenie priestoru sociálnej ekonomiky:

**Obrázok č. 21 Sektorové vymedzenie priestoru sociálnej ekonomiky**



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Korimovej G.<sup>103</sup>

### Sociálne a ekonomické kritériá sociálnej ekonomiky

**Obrázok č. 22 Základné sociálne kritériá sociálnej ekonomiky**

ZÁKLADNÉ SOCIÁLNE KRITÉRIÁ SOCIÁLNEJ EKONOMIKY	
Kritérium	Popis
<b>Sociálny cieľ</b>	Sociálny podnik predstavuje úžitok pre občanov, nakoľko podporuje miestnu komunitu alebo určitú skupinu občanov. Podľa Lubelcovej je hlavným záujmom sociálnych podnikov rozvíjať a podporovať zmysel pre sociálnu zodpovednosť na lokálnej úrovni. <sup>104</sup>
<b>Iniciatíva občanov</b>	Sociálny podnik reaguje na potreby komunity a vychádza z občianskej iniciatívy. Zapája jednotlivcov a skupiny do širšieho spoločenstva, pričom sa podieľajú na dosiahnutí spoločných cieľov.
<b>Rozhodovacie právomoci nie sú založené na vlastníctve kapitálu</b>	Podľa Pongráczovej a kol. v sociálnom podniku platí zásada „jeden člen, jeden hlas“. Znamená to rovnosť všetkých zúčastnených členov (stakeholders) v rozhodovacích a riadiacich procesoch, teda štýl riadenia je demokratický. <sup>105</sup>
<b>Obmedzené delenie zisku</b>	Nakoľko hlavným cieľom sociálnych podnikov nie je zisk, je pre ne charakteristické obmedzené prerozdelenie zisku a povinnosť reinvestovať zisk do sociálnych cieľov.

Prameň: Vlastné spracovanie

**Obrázok č. 23 Základné ekonomické kritériá sociálnej ekonomiky**

<sup>102</sup> POLÁK, Michal. SCHINGLEROVÁ, Alena. *Sociálna ekonomika ako súčasť riešenia problému nezamestnanosti*. [Online]. DG EMPLOI 2013. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: [http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nz\\_13.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nz_13.pdf)

<sup>103</sup> KORIMOVÁ, Gabriela. *Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie ako inovatívny faktor regionálneho rozvoja*. [Online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: <https://www.econ.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/34686898/Korimova.pdf>

<sup>104</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049-1225

<sup>105</sup> PONGRÁČZ, Eva. a kol. *Sociálna ekonomika*. 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 184 s. ISBN: 978-80-225-4138-1.



ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ KRITÉRIÁ SOCIÁLNEJ EKONOMIKY	
Kritérium	Popis
Sústavná činnosť	Sociálne podniky priamo realizujú produkciu tovarov a predaj tovarov a služieb, ako sústavnú činnosť. Táto podnikateľská činnosť zabezpečuje ich finančnú udržateľnosť.
Vysoká miera samostatnosti	Podľa Pongráczovej sú subjekty sociálnej ekonomiky väčšinou vytvárané skupinou ľudí, ktorí sa podieľajú na ich riadení. Môžu byť podporované z verejných aj zo súkromných zdrojov, pričom je zachovaný ich autonómia, teda manažment a rozhodovanie je nezávislé od verejného a súkromného sektora. <sup>106</sup>
Znášanie ekonomického rizika	Sociálne podniky musia znášať ekonomické riziko a musia tiež čeliť konkurencii na trhu tovarov a služieb. Aj keď sú niektoré aktivity sociálnych podnikov podporované z verejných zdrojov, ich finančná udržateľnosť závisí najmä od finančných výsledkov podnikov.
Kombinácia platenej a neplatenej práce	Podľa Lubelcovej môžu sociálne podniky kombinovať finančné a nefinančné zdroje, dobrovoľnícku prácu a platených zamestnancov. <sup>107</sup>

Prameň: Vlastné spracovanie

### Nositelia sociálnej ekonomiky

Segment sociálnej ekonomiky je na Slovensku zatiaľ málo rozvinutý. Cieľom subjektov sociálnej ekonomiky je zvýšiť sociálne začlenenie a znížiť nerovnosti a súčasne vytvoriť ekonomickú hodnotu. Organizácie sociálneho hospodárstva sa rozvíjajú rýchlym tempom po celom svete. Hoci meranie ich prínosu je náročné na vnútroštátnej aj medzinárodnej úrovni, existujúce dôkazy naznačujú, že pomáhajú miestnemu a národnému hospodárskemu rozvoju a prispievajú k inkluzívnemu rastu a spoločenskej prosperite.<sup>108</sup>

### K tradičným aktérom sociálnej ekonomiky vo svete patria družstevné podniky, organizácie vzájomnej pomoci, asociácie, či nadácie.<sup>109</sup>

V nasledujúcom obrázku sa nachádza krátka charakteristika aktérov sociálnej ekonomiky:

#### Obrázok č. 24 Hlavní aktéri sociálnej ekonomiky

HLAVNÍ AKTÉRI SOCIÁLNEJ EKONOMIKY			
Družstvá	Organizácie vzájomnej pomoci	Asociácie a nadácie	Hybridné spoločnosti
• Otvorené a dobrovoľné	• Zohrávajú kľúčovú úlohu	• Dobrovoľné a otvorené	• Spájajú sociálnu logiku

<sup>106</sup> POLÁK, Michal. SCHINGLEROVÁ, Alena. *Sociálna ekonomika ako súčasť riešenia problému nezamestnanosti*. [Online]. DG EMPLOI 2013. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: [http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz\\_13.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_13.pdf)

<sup>107</sup> LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049 –1225

<sup>108</sup> SOCIAL ECONOMY. [Online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy.htm>

<sup>109</sup> POLÁK, Michal. SCHINGLEROVÁ, Alena. *Sociálna ekonomika ako súčasť riešenia problému nezamestnanosti*. [Online]. DG EMPLOI 2013. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: [http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz\\_13.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_13.pdf)

združenie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je demokraticky riadené, pričom každý člen má jeden hlas</li> <li>• Hospodárske výsledky sú spravodlivo prerozdelené</li> </ul>	v systéme sociálneho poistenia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhromažďujú prostriedky od členov</li> <li>• Sú riadené na princípe solidarity medzi členmi</li> </ul>	členstvo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrovoľné členské príspevky</li> <li>• Samostatnosť a nezávislosť</li> <li>• Rovnaké hlasovacie práva</li> </ul>	neziskovej organizácie s obchodnou logikou ziskového podnikania <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostriedky získava od sponzorov a z grantov, ale zároveň využíva aj vlastný zisk</li> <li>• Jadro každej hybridnej spoločnosti spočíva v záväzku dosiahnuť pozitívne sociálne alebo environmentálne vplyvy<sup>110</sup></li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Prameň: Vlastné spracovanie

Tieto subjekty prevádzkujú veľmi široký počet komerčných aktivít, poskytujú širokú škálu produktov a služieb na celom európskom jednotnom trhu a vytvárajú milióny pracovných miest. Sociálne podniky sú tiež „motorom“ sociálnej inovácie.

„Potenciálne by tento sektor mohol zabezpečiť tvorbu pracovných miest okrem iného aj pre tie skupiny uchádzačov o zamestnanie, ktoré majú problém uplatniť sa na trhu práce, ako sú dlhodobo nezamestnaní a iné marginalizované skupiny vrátane Rómov. Preto je veľmi dôležité zaoberať sa týmto odvetvím a hľadať spôsoby, ako by štát mohol podporiť jeho rozvoj“.<sup>111</sup>

### 1.2.5.3. Sociálna a solidárna ekonomika (SSE)

V posledných troch desaťročiach rástol záujem o ekonomické postupy založené na solidarite po celom svete z rôznych dôvodov:

- Zvyšujúci sa počet ľudí na celom svete zažíva zhoršujúce sa životné podmienky a prehľbujúcu sa chudobu.
- Výrazné zhoršenie životného prostredia, rozsiahle znečistenie a klimatické zmeny.
- S logikou kapitalizmu sa ľudia a spoločnosť stanú prostriedkami, ktoré treba využiť. Ich hodnota vo forme pracovných alebo spoločenských vzťahov sa znižuje na ich hodnotu pri maximalizácii ziskov.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> HAIGH, Nardia. *Understanding Hybrid Organizations*. [Online]. BERKELEY HAAS. 2015. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na:

[https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid\\_organizations.html](https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid_organizations.html)

<sup>111</sup> POLÁK, Michal. SCHINGLEROVÁ, Alena. *Sociálna ekonomika ako súčasť riešenia problému nezamestnanosti*. [Online]. DG EMPLOI 2013. [cit. 2018-03-31]. Dostupné na:

[http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz\\_13.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_13.pdf)

<sup>112</sup> RIPESS. *What is social solidarity economy*. [online] . [cit. 2018-03-21]. Dostupné na: <http://www.ripess.org/what-is-sse/what-is-social-solidarity-economy/?lang=en>

Sociálna a solidárna ekonomika je **etický a hodnotovo orientovaný prístup** k hospodárskemu rozvoju, **ktorý uprednostňuje blaho ľudí a planéty nad ziskami**. Medzi základné hodnoty ktorými sa riadi patrí: demokracia, solidarita, začlenenie, subsidiarita, rozmanitosť, tvorivosť, trvalo udržateľný rozvoj, rovnosť a spravodlivosť pre všetkých, rešpekt a integrácia krajín a národov.<sup>113</sup>

Termín „sociálna a solidárna ekonomika“ sa používa na označenie organizácií, ktoré sa odlišujú od bežných podnikov dvomi hlavnými črtami. Po prvé, podniky SSE majú **jednoznačné hospodárske a sociálne (často aj environmentálne) ciele**. Po druhé, **zahŕňajú rôzne formy spolupráce, asociácií a tiež solidárnych vzťahov**. Zahŕňajú napríklad družstvá, hybridné organizácie, mimovládne organizácie a tiež fair trade podnikateľov.<sup>114</sup>

Dubcová, Majdúchová a Divincová uvádzajú, že sociálna a solidárna ekonomika predstavuje **široké spektrum podnikov**, ktoré produkujú výrobky a služby, pričom majú jasné sociálne alebo environmentálne ciele a **riadia sa zásadami a postupmi spolupráce, solidarity, etiky a demokratickej samosprávy**.<sup>115</sup>

SSE podporuje spravodlivejšie výrobné vzťahy a odlišný prístup k procesu distribúcie tovaru, podporuje zodpovednú spotrebu a dokonca posúva hranice tradičných systémov financovania.<sup>116</sup>

Zastávame názor, že globálne organizácie, európske inštitúcie a členské štáty by mali posilniť podporu rozvoja sociálnej ekonomiky a podporovať spoločenské uznanie takýchto organizácií. Je dôležité vytvoriť ekosystém, ktorý sa skladá z priaznivého právneho a regulačného rámca, prispôbených finančných nástrojov a prístupu na trhy. Budovanie tohto ekosystému vyžaduje zvýšenie povedomia o sociálnych a environmentálnych vplyvoch sociálnych podnikov a budovanie kapacít verejných orgánov, sociálnych podnikov a vplyv investorov na vzájomnú spoluprácu. Nakoľko sociálne

---

<sup>113</sup> RIPESS. *What is social solidarity economy*. [online] [cit. 2018-03-21]. Dostupné na: <http://www.ripess.org/what-is-sse/what-is-social-solidarity-economy/?lang=en>

<sup>114</sup> UTTING, Peter. *What is social and solidarity economy and why does it matter?* [online] 2013. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: <https://oxfamblogs.org/fp2p/>

<sup>115</sup> DUBCOVÁ, Gabriela. MAJDÚCHOVÁ, Helena. DIVINCOVÁ, Alexandra. Status quo of Social and Solidarity Economy in the Slovak Republic. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015*. [online]. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. s. 178-191. 2016. [cit. 2018-03-29]. ISBN: 978-80-225-4280-7.

<sup>116</sup> EFSSE. *(Of course) There Is An Alternative*. [online] 2017. [cit. 2018-03-21]. Dostupné na: <http://efsse.org/>

podniky pôsobia vo všetkých odvetviach a často v menej rozvinutých oblastiach, prinášajú obrovský potenciál uspokojiť ľudské potreby.

### 1.2.6 Ekonomika spoločenstva – systém podnikania s aplikovanými SI

Ekonomika spoločenstva je formou sociálnej inovácie, nakoľko zisk neslúži len v prospech majiteľov, ale aj v prospech sociálneho rozvoja. Projekty ekonomiky spoločenstva predstavujú **inovatívny prístup k riešeniu ekonomických a sociálnych problémov moderného sveta**. Chiara Lubich, zakladateľka ekonomiky spoločenstva, používala ekonomiku k dosiahnutiu spoločenských zmien.

Ekonomika spoločenstva, ktorú založila Chiara Lubich v máji 1991 v San Paolo v Brazílii, **príťahuje podnikateľov, zamestnancov, riaditeľov, spotrebiteľov, sporiteľov, občanov, učiteľov, ekonómov**, ktorí sa zaviazali na rôznych úrovniach podporovať presadzovanie ekonomickej praxe a kultúry, ktorá sa týka spoločenstva, bezplatnosti a reciprocity. Svojím vlastným príkladom **navrhujú alternatívny životný štýl voči tomu, ktorý je dominantný v našom kapitalistickom systéme.**<sup>117</sup>

Podľa severoamerickej asociácie zaoberajúcej sa ekonomikou spoločenstva, ekonomika spoločenstva predstavuje prepojenie práce alebo podnikania s našim životom, spolu so všetkými ostatnými ľuďmi v našom živote.<sup>118</sup>

Ten, kto myšlienku ES podporuje na akejkoľvek spoločenskej úrovni sa slobodne **zaväzuje žiť hodnoty a kultúru spoločenstva, dávania a vzájomnosti, aby stále viac vstupovala nová kultúra do ekonomického prostredia na všetkých úrovniach.**<sup>119</sup>

Cieľom ekonomiky spoločenstva je:

- pomôcť ľuďom v ťažkých životných situáciách – napríklad vytvárať nové pracovné miesta a pomáhať ľuďom v uspokojovaní ich základných potrieb,
- šíriť „kultúru dávania“ a lásky, bez ktorej by nebolo možné zrealizovať ekonomiku spoločenstva,
- rozvíjať podnikanie, udržiavať si zisk a myseľ a srdce otvorené pre darovanie.<sup>120</sup>

<sup>117</sup> ECONOMY OF COMMUNION. *What is the EoC?* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <http://www.edc-online.org/en/eoc/about-eoc.html>

<sup>118</sup> ECONOMY OF COMMUNION. North American Association. *What is the EOC?* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <https://eocnoam.org/what-is-the-eoc/>

<sup>119</sup> EKONOMIKA SPOLOČENSTVA. *Nový spôsob ekonomického správania*. [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <http://www.ekonomika-spolocenstva.sk/>

<sup>120</sup> COROMA, A. *Economy of Communion*. Social Entrepreneurship. [online]. Slide Share. 2012. [2018-03-23]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/armandocolomajr/economy-of-communion>

Medzi najdôležitejšie znaky ekonomiky spoločenstva zo strany podnikateľov sú nasledujúce aktivity:

- Ohotne zdieľajú zisk, aby pomohli ľuďom v hmotnej núdzi, poskytovali príležitosti na zmysluplnú prácu, ponúkajú produkty a služby, ktoré spĺňajú skutočné ľudské a sociálne potreby a usilujú sa riadiť svoje spoločnosti morálne.
- Súčasne sa usilujú o podporu týchto ideálov svojou činnosťou, zapojením do miestnych spoločenstiev a tým, že si navzájom poskytujú mentoring a podporu.<sup>121</sup>

### **Zásady a princípy ekonomiky spoločenstva**

Tí, ktorí sa podieľajú na ekonomike spoločenstva, sú inšpirovaní zásadami kultúry, ktorá sa odlišuje od prevládajúcej teórie a praxe ekonomiky. Táto kultúra môže byť definovaná ako „kultúra darovania“. Je protikladom ekonomického egoizmu a „kultúry vlastníctva“.

Dávanie je založené na antropologickom koncepte, ktorý nie je ani individualistický, ani kolektívny, ale spoločenský. Zahŕňa rešpektovanie ľudskej dôstojnosti.<sup>122</sup> Je to **princíp, ktorého podstata spočíva v potlačení vlastného egoizmu**, v ochote obetovať vlastné záujmy v prospech záujmov iných ľudí.<sup>123</sup>

Podnikatelia, ktorí dbajú na princípy ekonomiky spoločenstva ukazujú, že existuje alternatíva k prevládajúcim metódam podnikania v trhovom hospodárstve. Podniky nepredstierajú, že sú novou formou podnikania, ale svojou cestou podnikania obnovujú zvyčajné druhy podnikov.

**Zisky musia byť vytvorené prísnyim dodržiavaním zákona a rešpektovaním práv pracovníkov, spotrebiteľov, konkurenčných odvetví, komunity a životného prostredia. Toto vytvára mimoriadne pozitívne medzil'udské vzťahy, a to vnútorne medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, a navonok medzi podnikom a jeho zákazníkmi.** Výhoda z tejto formy podnikania prichádza vo forme neočakávaného príjmu, objavenia novej techniky alebo vývoja úspešného marketingového nápadu.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> ECONOMY OF COMMUNION. North American Association. What is the EOC? [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <https://eocnoam.org/what-is-the-eoc/>

<sup>122</sup> BIENER, H. *Environmental Education and Education for Socio-Economic Development: Economy of Communion*. [online]. Evangelische Religionspädagogik. Dostupné na: <http://www.evrel.ewf.uni-erlangen.de/pesc/R2001-EoC.html>

<sup>123</sup> DUBCOVÁ, Gabriela. *Etika podnikania. Praktická príručka*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 241 s. ISBN: 978-80-225-3864-0.

<sup>124</sup> BIENER, Hansjoerg. *Environmental Education and Education for Socio-Economic Development: Economy of Communion*. [online]. [cit. 2018-03-23]. Evangelische Religionspädagogik. Dostupné na: <http://www.evrel.ewf.uni-erlangen.de/pesc/R2001-EoC.html>

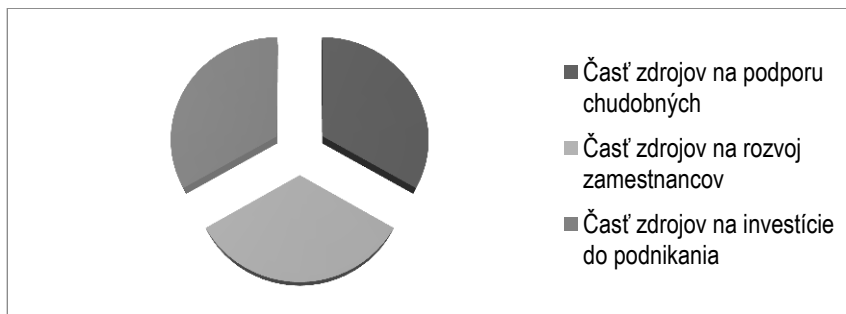
Hlavné princípy ekonomiky spoločenstva sú:

- prvým z nich je podnik, v ktorom potenciálni akcionári združujú svoje zdroje dohromady v podielovom fonde,
- druhá koncepcia je založená na akomsi „duchu bratstva“, v ktorom akcionári, zamestnanci, ale aj tí, ktorým podnik podáva pomocnú ruku zaobchádzajú so všetkými rovnako a hlavne s rešpektom,
- tretím princípom je jedinečný spôsob prerozdelenia zisku, ktorý sa nazýva aj pravidlom tridsiatich troch percent.<sup>125</sup>

Nakoľko niektoré spoločnosti aplikujúce pravidlo tridsiatich troch percent nedosahujú zisk alebo fungujú ako neziskové organizácie, pri tomto pravidle nejde len o prerozdelenie zisku, ale o prerozdelenie všetkých zdrojov.

Na nasledujúcom obrázku uvádzame rozdelenie zisku podľa pravidla tridsiatich troch percent.

**Obrázok č. 25 Pravidlo 33%**



Prameň: Vlastné spracovanie

Tento prístup k prerozdeleniu zdrojov je **formou ekonomickej strategickej obozretnosti**. Množstvo podnikateľských subjektov sa dostalo do finančných ťažkostí neprimeraným strategickým a finančným rozhodovaním, preto je dôležité investovať časť zdrojov späť do podnikania a snažiť sa **zabezpečiť finančnú stabilitu a udržateľnosť podnikania**.

### Výhody a nevýhody, ktoré prináša aplikovanie zásad ekonomiky spoločenstva

Výhody ekonomiky spoločenstva sú nasledovné:

- Účel a poslanie ekonomiky spoločenstva – pomáhať ľuďom v ťažkých životných situáciách, je veľmi lákavý pre ľudí všetkých náboženstiev a národností

<sup>125</sup> COROMA, A. *Economy of Communion*. Social Entrepreneurship. [online]. Slide Share. 2012. [2018-03-23]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/armandocolomajr/economy-of-communion>

- Dôvera a solidarita so zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi a obchodnými partnermi je dosiahnuteľná a udržateľná. Je to preto, že ľudská osoba, nie zisk, je centrom ekonomiky spoločenstva
- Riadením podnikania sú poverení kompetentní ľudia. Spoločnosť využíva najnovšie manažérske a obchodné postupy na zabezpečenie toho, aby spoločnosť zostala konkurencieschopná vo svojich vybraných oblastiach.
- Počiatočné požiadavky na malé podniky sa ľahšie dosiahnu, pretože zdroje peňazí, času a zručností členov sa združujú dohromady.<sup>126</sup>

Nevýhody ekonomiky spoločenstva sú nasledovné:

- Zdieľanie časti zisku nemusí byť pre niektorých podnikateľov prijateľné
- Ekonomika spoločenstva je aplikovateľná len pre malé a stredné podniky
- Po vyčlenení časti zisku môžu byť zvyšné prostriedky nepostačujúce pre rast podniku.
- Normalizácia a implementácia zdieľania zisku je veľmi zložitá.
- Pre udržanie a rozširovanie filozofie ekonomiky spoločenstva je dôležitá zmena kultúry v podniku. Bez akceptovania kultúry a filozofie ekonomiky spoločenstva zainteresovanými stranami by jej úspech nebol možný.<sup>127</sup>

Myslíme si, že nakoľko globálne ekologické ako aj ekonomické problémy narastajú, sociálna ekonomika, ktorá zahŕňa rešpektovanie ľudskej dôstojnosti, ako aj hodnotu prírody, naberá na význame. Tí, ktorí sa podieľajú na hospodárstve spoločenstva, sú inšpirovaní zásadami kultúry, ktoré sa líšia od prevládajúcej teórie a praxe ekonomiky. Táto "kultúra" môže byť definovaná ako "kultúra darovania". "Dávanie" je založené na antropologickom koncepte, ktorý nie je ani individualistický, ani kolektívny, ale spoločenský. Podnikatelia, ktorí dodržiavajú hospodárstvo spoločenstva, ukazujú, že existuje alternatíva k prevládajúcim metódam podnikania v trhovom hospodárstve. vytvára mimoriadne pozitívne medziludské vzťahy, a to vnútorne medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, a navyše medzi podnikom a jeho zákazníkmi.

<sup>126</sup> COROMA, A. *Economy of Communion*. Social Entrepreneurship. [online]. Slide Share. 2012. [2018-03-23]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/armandocolomajr/economy-of-communion>

<sup>127</sup> COROMA, A. *Economy of Communion*. Social Entrepreneurship. [online]. Slide Share. 2012. [2018-03-23]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/armandocolomajr/economy-of-communion>

## **2 CIEĽ PRÁCE**

### **2.1 Globálny cieľ**

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať súčasný stav teoretickej úrovne v oblasti sociálnych inovácií a následne hodnotenie ekonomiky spoločnosti ako spôsobu podnikania s aplikovanými sociálnymi inováciami vo vybraných podnikoch, s definovaním adekvátnych odporúčaní na zlepšenie Status Quo. Pomocou stanovených parciálnych cieľov sa tejto problematike venujeme detailnejšie v teoretickej aj praktickej časti.

### **2.2 Parciálne ciele**

Parciálne ciele slúžia najmä na podporu a dosiahnutie globálneho cieľa diplomovej práce.

#### *2.2.1 Parciálne ciele v teoretickej oblasti*

V teoretickej časti definujeme parciálne ciele, ktoré tvoria základ pre dosiahnutie globálneho cieľa práce. V teoretickej časti sme si stanovili nasledujúce ciele:

- analýza dosiahnutej teoretickej úrovne v oblasti sociálnych inovácií
- hodnotenie súčasného stavu sociálnych inovácií v praxi
- určenie základných atribútov ekonomiky a manažmentu sociálnych inovácií
- analýza synergického efektu sociálnej, ekonomickej a manažérskej dimenzie sociálnych inovácií
- analýza spôsobov financovania sociálnych inovácií
- charakteristika nových trendov aplikácie sociálnych inovácií
- klasifikácia a hodnotenie systému podnikania s aplikovaním SI – Ekonomika spoločnosti

#### *2.2.2 Parciálne ciele v praktickej oblasti*

Praktickú časť diplomovej práce sme rozdelili na dve časti. V prvej časti sme hodnotili reálne sociálne inovácie. Zavádzali ich podniky ktoré boli nominované na cenu Via Bona v kategórii sociálne inovácie, ktorú udeľuje nadácia Pontis. V tejto oblasti sme si stanovili nasledujúce ciele:

- analýza všeobecných podmienok SI na Slovensku na základe reálnych sociálnych inovácií



- stanovanie indikátorov na hodnotenie udržateľnosti SI a konkurencieschopnosti podnikov, ktoré ich zavádzajú
- vyjadrenie výsledkov v intervaloch na základe pomocou retransformačnej matice
- porovnanie výsledkov v rokoch 2016 a 2017

V druhej časti sa venujeme Ekonomike spoločnosti a podnikom, ktoré aplikujú princípy ES do svojej každodennej činnosti a kultúry. Stanovili sme si nasledujúce parciálne ciele:

- spracovanie informácií o vybraných podnikoch – podnikoch ES
- hodnotenie implementácie princípov ES v jednotlivých podnikoch
- stanovenie indikátorov na vyjadrenie prínosov implementácie princípov ES
- analyzovanie mikroekonomických efektov a prínosov princípov ES
- analyzovanie makroekonomických efektov a prínosov princípov ES
- definovanie záverov a odporúčaní pre teóriu a podnikovú prax

### 3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Na vypracovanie diplomovej práce sme použili všeobecné a špeciálne metódy výskumu. V teoretickej časti práce boli použité najmä všeobecné metódy, zatiaľ čo v praktickej časti diplomovej práce boli použité najmä špeciálne metódy výskumu.

#### 3.1 Všeobecné vedecké metódy

V procese spracovania rôznych podkladov a informácií za účelom vypracovania teoretickej a praktickej časti diplomovej práce, bolo aplikovaných niekoľko všeobecných metód výskumu:

**Analýza** – podstata tejto metódy spočíva v rozklade skúmaného predmetu alebo javu na menšie časti. Túto metódu sme využili viackrát. Napríklad sme analyzovali výhody a nevýhody, ktoré prináša aplikovanie zásad ekonomiky spoločnosti;

**Syntéza** – je opakom analýzy. Predstavuje spájanie jednotlivých častí do všeobecného celku, pričom umožňuje sledovať vzťahy medzi faktami a charakter vzájomných súvislostí medzi nimi. Pomocou tejto metódy sme syntetizovali informácie získané z rôznych zdrojov;

**Indukcia** - Indukcia je jedna zo základných foriem spájania myšlienok pri usudzovaní. Je to metóda v ktorej sa z viacerých čiastkových záverov odvodzujú všeobecné závery.;

**Dedukcia** – Je opakom indukcie. Umožňuje odvodenie jednotlivého prípadu alebo konkrétneho záveru zo všeobecných poznatkov;

**Komparácia** – metóda sa využíva na zhodnotenie vlastností predmetov a javov. Túto metódu sme využívali najmä v teoretickej časti práce, kde sme porovnávali názory rôznych autorov, napríklad pri samotnej definícii sociálnych inovácií, a pod.;

**Analógia** – metóda umožňuje nájsť spoločné charakteristiky na základe určitých znakov. Metódu sme využívali najmä v teoretickej časti pri skúmaní poznatkov z viacerých zdrojov;

**Abstrakcia** – metóda predstavuje myšlienkový proces, pomocou ktorého je možné odmyslieť si niektoré vlastnosti a vybrať iba podstatné charakteristiky, čím sa vytvorí zjednodušený model objektu. Vzhľadom na obširnosť témy sme sa pri hodnotení zameriavali len na podstatu a hlavné myšlienky.

## 3.2 Špeciálne vedecké metódy

### 3.2.1 Špeciálne metódy pre ekonómiu

**Matematicko-štatistické metódy** – slúžia na vyjadrenie a vyhodnotenie ukazovateľov. Metódu sme využívali v praktickej časti na analyzovanie a hodnotenie ekonomických ukazovateľov.

**Grafické metódy** – metódu sme využili na sprehľadnenie veľkého množstva informácií v teoretickej časti a praktickej časti. Výsledkom použitia obrázkov, schém a grafov bolo prehľadnejšie zobrazenie poznatkov a výstupov.

**Informačno – komunikačné technológie** – túto metódu sme použili na získavanie, triedenie, ukladanie a spracovanie potrebných informácií. Metódu sme používali počas spracovania teoretickej ako aj praktickej časti.

**Metóda štruktúrovaného rozhovoru** – túto metódu sme použili na získanie informácií od konateľov spoločností, ktoré sme následne využili pri vypracovaní praktickej časti;

**Dotazník** – metóda sa používa na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, preferencií, motívov, potrieb, záujmov a pod. Túto metódu sme využili pri získavaní informácií na vypracovanie praktickej časti.

### 3.2.2 Špeciálne metódy pre diplomovú prácu

**Metóda FUZZY logiky** – fuzzy logika umožňuje vyjadriť čiastočnú príslušnosť k určitej množine. Hodnota je priradená k vágne definovaným množinám. Metóda sa využíva ak sa systém nedá exaktne opísať a je v ňom veľký rozptyl hodnôt. My sme metódu použili na vyhodnotenie podmienok SI na Slovensku v rokoch 2016 a 2017. Skúmali sme sociálne inovácie ktoré zavádzajú podniky uchádzajúce sa o cenu Via Bona, ktorú každoročne udeľuje nadácia Pontis.

## 3.3 Charakteristika objektu skúmania

Praktická časť diplomovej práce je rozdelená na dve časti. V prvej časti sme skúmali všeobecné podmienky SI na Slovensku. Vstupnou informáciou o podnikoch a SI ktoré implementovali pre nás bola nominácia Nadácie Pontis na cenu VIA BONU v kategórii sociálne inovácie v rokoch 2016 a 2017. V roku 2016 bolo nominovaných sedemnást podnikov a v roku 2017 jedenást podnikov.

V druhej časti sme sa zamerali na hodnotenie ekonomiky spoločenstva ako systému podnikania s aplikovanými SI. V tejto časti sme skúmali tri spoločnosti, z toho dve slovenské a jednu českú.

Spoločnosť IN VIVO ktorú založili sestry Ing. Lucia Leutgöb (rod. Kosečková) a Gabriela Kosečková vznikla v roku 2005. Predmetom činnosti je výroba a predaj keramiky. Všetky výrobky sú originálne a vyrobené ručne.

Druhá spoločnosť NEAT vznikla v roku 1995 a od roku 2002 je jedným z pionierov dodávky technológií pre výrobu CNG (compressed natural gas = stlačený zemný plyn). Spoločnosť pomáha svojim klientom pri projekcii, výstavbe, servise a monitoringu plniacich staníc CNG.

Tretia spoločnosť má názov TRANS-TECHNIK. Jedná sa o českú spoločnosť založenú v roku 1991. Pôvodný podnikateľský zámer spočíval vo výrobe a predaji upínacích pásov a techniky pre zaistenie prepravovaného nákladu v nákladnej automobilovej doprave. S narastajúcimi požiadavkami na trhu sa ponúkaný sortiment postupne rozširuje.

### **3.4 Odôvodnenie inovatívnosti prístupu realizovaného výskumu**

Inovatívnosť prístupu realizovaného výskumu odôvodňujeme nasledovnými tvrdeniami:

1. Analýza udržateľnosti a konkurencieschopnosti reálnych projektov SI na báze FUZZY logiky.
2. Porovnanie úrovne úspešnosti a potenciálu SI na území Slovenska v rokoch 2016 a 2017.
3. Analýza aplikácie princípov ES vo vybraných spoločnostiach.
4. Prístup jednotlivých spoločností k prerozdeľovaniu zisku.
5. Hodnotenie prínosov ekonomiky spoločenstva z ekonomického hľadiska.

## 4 VÝSLEDKY ZO SKÚMANIA EKONOMIKY A MANAŽMENTU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ VO VYBRANOM PODNIKU

### 4.1 Hodnotenie sociálnych inovácií na Slovensku za roky 2016 a 2017

Na hodnotenie sociálnych inovácií sme využili Fuzzy logiku. Hlavným prínosom tejto metódy je, že dokáže v analýze a porovnávaní zahrnúť nepresnosti a to pomerne jednoduchým spôsobom.

#### 4.1.1 Charakteristika ocenenia VIA BONA SLOVAKIA

Via Bona Slovakia je jediným ocenením, ktoré na Slovensku už od roku 1998 udeľuje Nadácia Pontis so snahou zviditeľniť príklady zodpovedného podnikania a inšpirovať k takémuto správaniu ďalšie firmy.

Za rok 2017 boli udelené ceny v nasledujúcich kategóriách:

#### Obrázok č. 26 Kategórie ocenenia Via Bona Slovakia v roku 2017

KATEGÓRIE OCENENIA VIA BONA SLOVAKIA v roku 2017	
Hlavné ceny	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zodpovedná veľká firma</li><li>• Zodpovedná malá/ stredná firma</li></ul>
Zodpovedné podnikanie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zelená firma</li><li>• Skvelý zamestnávateľ</li><li>• Férový hráč na trhu</li><li>• Dobrý partner komunity</li><li>• Sociálne inovácie</li></ul>
Špeciálne ceny	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zamestnávateľ ústretový k rodine, k rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí</li><li>• Cena za príspevok k napĺňaniu Cielov udržateľného rozvoja</li></ul>
Cena verejnosti	

Prameň: Vlastné spracovanie podľa NADÁCIA PONTIS. *Via Bona Slovakia inšpiruje firmy na Slovensku k férovému podnikaniu*. [online] Dostupné na: <http://www.nadaciapontis.sk/o-via-bone-1>

Ceny udeľuje nezávislá porota zložená zo zástupcov biznisu, štátnej správy, mimovládneho sektora a vzdelávacích inštitúcií na základe nominácií firiem a ich osobných prezentácií.

#### Ocenenie v kategórii sociálne inovácie

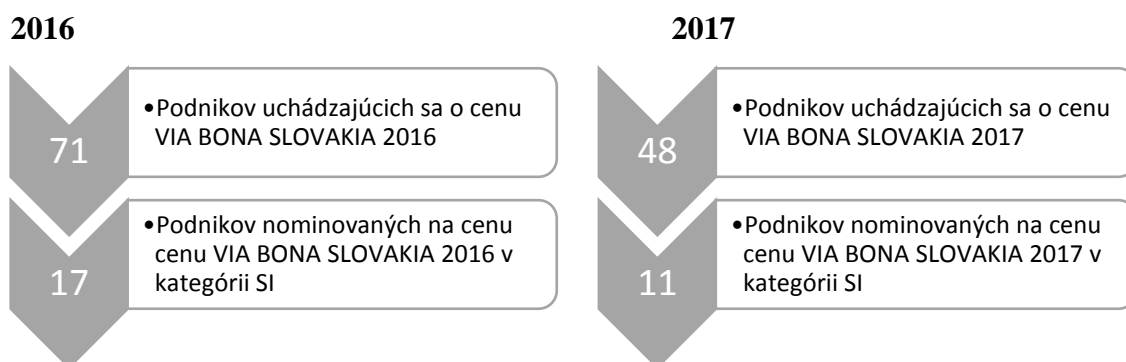
Cenu za sociálne inovácie udeľuje Nadácia Pontis od roku 2016. Riaditeľka Nadácie Pontis Lenka Surotchak odôvodnila zaradenie kategórie sociálnych inovácií nasledovne: „Chceme zdôrazniť projekty, ktoré adresujú dôležitý spoločenský problém

a majú potenciál zmeniť prístup k riešeniu danej témy. V tejto špeciálnej cene odborná hodnotiacia komisia vyberie projekty, ktoré prekonávajú tradičné nazeranie na rozdelenie rolí medzi jednotlivými sektormi a ktoré spoluprácou medzi súkromným, štátnym a neziskovým sektorom vytvárajú sociálnu, ako i ekonomickú pridanú hodnotu, a prispievajú tak k spoločnému dobru.<sup>128</sup>

V tejto kategórii hľadá Nadácia Pontis projekty ktoré:

- **majú potenciál k spoločenskej zmene:** projekt adresuje dôležitý, riešiteľný a zanedbaný spoločenský problém s potenciálom zmeniť prístup k riešeniu danej témy či oblasti;
- **majú prepojenie na hlavný predmet podnikania firmy:** projekt je v strategickom záujme firmy, nad rámec filantropie, prináša i ekonomickú hodnotu (napr. nový zdroj príjmov, poznanie potenciálneho trhu);
- **sa usilujú o rovnocenné partnerstvo:** prekonanie hraníc medzi sektormi a vytvorenie hodnoty pre všetky zúčastnené strany, spojenie firmy a neziskovej organizácie, ktoré prináša vzájomne sa dopĺňajúcu a jedinečnú expertízu v spoločnej iniciatíve s cieľom prispieť k riešeniu spoločenského problému;
- **ponúkli individuálny vklad jednotlivca či tímu:** za projektom stoja zaničení a kreatívni ľudia, ktorí majú odvahu prinášať zmenu vo svojej organizácii;
- **majú potenciál k rozšíreniu a systémovej zmene:** inovácia sa dá škálovať (lacnejšie rozšíriť, napríklad zavedením inovatívneho biznis modelu), predstavuje systémovú zmenu (napríklad riešenie si osvojí štát alebo samospráva) alebo zmenu paradigmy (riešenie predstavuje výraznú zmenu pohľadu na daný problém).

#### Obrázok č. 27 Nominácia spoločností na ocenenie VIA BONA SLOVAKIA v kategórii SI v rokoch 2016 a 2017



<sup>128</sup> SUROTCHAK, L. *Via Bona Slovakia inšpiruje firmy na Slovensku k férovému podnikaniu*. [online] Nadácia Pontis. [2018-04-11]. DOSTUPNÉ NA: <http://www.nadaciapontis.sk/o-via-bone-1>

4.1.2 Charakteristika sociálnych inovácií a indikátory na ich hodnotenie na báze Fuzzy logiky

Obrázok č. 28 Charakteristika projektov SI nominovaných v roku 2016

Kategória SI	Názov podniku	Názov projektu	Základná charakteristika projektu	Ročné tržby (v €)
Komunitne orientované SI	ARES, s.r.o.	ARES, s.r.o.	-ARES zabezpečuje úpravy vozidiel pre telesne postihnutých	245 000
	AV Mobilita, s.r.o.	Škoda Handy ZŤP	-projekt je zameraný na riešenie a rozvoj dopravnej mobility osôb so zdravotným postihnutím	85 000
	BeeSafe	BeeSafe - free	-cieľom projektu je priniesť technológie pre efektívne zvýšenie bezpečnosti	16 000
	Dôvera, zdravotná poisťovňa	Dôstojne a ľudsky až do konca	-projekt podáva pomocnú ruku každému, kto je konfrontovaný so smrťou -informačný portál zahŕňa informácie rôzneho druhu – medicínske, sociálne, administratívne, psychologické, úradné a ďalšie.	1 202 966 668
	Jem Iné SK, s.r.o.	Revolúcia v stravovaní	-hlavný zámer je vzdelávanie o stravovaní a zlepšenie kultúry stravovania v slovenských školách	300 000
	Nosene, s.r.o.	Nákup, ktorý pomáha	-projekt je orientovaný ekologicky - predaj použitého oblečenia -zároveň spoločnosť dáva 15% z predaja občianskemu združeniu My Mamy v Prešove	43 000
	Octago	Rozhýb Svoju Školu	-prednášky pre školy -vzdelávanie detí v rôznych oblastiach – pohyb, správna strava, a pod.	44 150
	OrchIDEAS, s.r.o.	Dobromat	-projekt prepája záujmy e-shopov a NGO (mimovládnych organizácií) -cieľom je vytvoriť pilier financovania mimovládnych organizácií na Slovensku ako aj v ďalších krajinách pôsobenia	8 479
	Ošetrovateľské centrum, s.r.o.	Ošetrovateľské centrum	- spoločnosť bezplatne poskytuje edukačné balíčky pre rodiny ťažko chorých a bezvládných seniorov v rámci celého Slovenska	560 000
	Slovak Telecom, a.s.	Ladíme so svetom nepočujúcich	-program Mobilný pedagóg 2016 je projekt zameraný na ranú starostlivosť a rozvoj sluchovo postihnutých detí priamo v rodinách	782 900 000
Squire Patton Boggs s.r.o. a Bnt attomeys-at-law, s r.o.	Zmena pravidiel pre osobný bankrot – šanca na nový štart	-pomoc ľuďom bez domova s dlhmi -snaha o ich oddĺženie a inklúziu do spoločnosti	2 720 421	
Environmen-tálne orientované SI	2 brothers, s.r.o.	Zelený bicykel	- Cieľom projektu je budovať povedomie o ekologickejšom spôsobe prepravy a v spolupráci s mestami tieto možnosti budovať	4 260
	Adoptuj úľ, SHR	Adoptuj si úľ	-Projekt je cieleň na podporu životného prostredia zvýšením množstva opeľovačov a podporou poľnohospodárov bez pesticídov	5300
	PURE JUNK DESIGN, s.r.o.	PURE JUNK DESIGN	-projekt je zameraný na recykláciu – z odpadu a orezov vyrábajú reklamné predmety a darčeky pre klientov	6 780
Trhovo	CILA, s.r.o.	Fashion	-ekologická výroba odevov – z odpadu,	9 000

orientované SI		revolution day	využívanie upcyklingu	
	SLSP	SZP SLSP	- cieľom projektu „sociálna banka“ je prispieť k riešeniu celospoločenských problémov ako sú chudoba, nízka finančná gramotnosť a pod.	604 717
	VO SK, a.s.	Firemný nákup.sk	- projekt je o tendrovaní - umožňuje realizovať transparentné výbery odberateľov	250 000

Prameň: Vlastné spracovanie

### Obrázok č. 29 Charakteristika projektov SI nominovaných v roku 2017

Kategória SI	Názov podniku	Názov projektu	Základná charakteristika projektu	Ročné tržby
Komunitne orientované SI	Accenture	S♥CODE	- podporuje zlepšenie výučby programovania na slovenských školách - smeruje k zlepšeniu výuky digitálnych zručností na všetkých stupňoch škôl a podpory dievčat a žien pre uplatnenie sa v IT sektore	107 000 000
	BeeSafe, s.r.o.	Aplikácia BeeSafe	- mobilný osobný strážca seniorov sa zameriava nielen na seniorov, ale aj na ich príbuzných, deti, vnukov a ostatnú rodinu - hlavnou myšlienkou je priniesť seniorom zvýšenie bezpečnosti v podobe prevencie, ale aj reálnej ochrany	18 000
	Niche, s.r.o.	Memonik	- dizajn, výroba a predaj hmatovej hry Memonik hmatové pexeso, ktoré môžu hrať rovnako a plnohodnotne vidiaci i nevidiaci, ľudia hovoriaci rôznou rečou, či seniori spoločne s deťmi	14 695
	OrchIDEAS, s.r.o.	Dobromat	- pomoc mimovládny organizáciám pri získavaní financií na svoju činnosť spôsobom, ktorý donedávna na Slovensku nebol možný - Dobromat predstavuje funkčný a udržateľného konceptu	10 000
	ProsAm	Cena Dionýza Ilkoviča	- morálne aj finančne oceňuje úsilie učiteľov a nepedagogických dobrovoľníkov základných a stredných škôl, ktorí vedú mimoškolské aktivity, s orientáciou na prírodné vedy – matematika, fyzika, chémia a informatika	28 020 000
Environmen-tálne orientované SI	Sensoneo	Inteligentná správa odpadu	- prináša radikálne nový spôsob manažmentu odpadov, ktorý spája najmodernejšie technológie so znalosťou problematiky odpadového hospodárstva - umožňuje mestám a firmám spravovať odpad inteligentnejšie - zväzať odpad podľa reálnej potreby, nie cyklicky	500 000
	TESCO Stores	Zníženie potravinového odpadu	- cieľom je akcelerovať proces naplňovania cieľa udržateľného rozvoja OSN 12.3 – znížiť potravinový odpad do roku 2030 na polovicu - v spolupráci s Potravinovou bankou Slovenska daruje potraviny ktoré sú stále vhodné na konzumáciu	1 451 478 000
Trhovo orientované SI	AT&T	AT&T Aspire	- pomôcť mladým ľuďom v budovaní svojej profesionálnej kariéry, či už sa rozhodnú pre zamestnanie alebo začnú podnikat'	130 137 957
	Google Slovakia	Digitálna garáž	- bezplatná online vzdelávacia platforma, obsahujúca online prednášky, na zdokonalenie v digitálnych zručnostiach - úspešné absolvovanie je ukončené získaním	1 300 000



			certifikátu od Googlu	
	<b>PROROZVOJ</b>	Webový portál E-PRO	-webový portál E-PRO prináša nový spôsob tvorby a využívania strategických dokumentov (ide o povinné analyticko-rozvojové dokumenty, ktoré sú podkladom pre rozvoj územia)	18 000
	<b>Slovak Telecom</b>	Projekt inkluzívnej starostlivosti	-ide o komplexný a dlhodobý projekt na podporu vytvárania inkluzívneho firemného prostredia -špecifickým cieľom projektu je zvyšovanie zákazníckej skúsenosti ľudí so znevýhodnením	765 984 000

Prameň: Vlastné spracovanie

Pre vyhodnotenie udržateľnosti a konkurencieschopnosti sociálnych inovácií sme si určili indikátory, ktoré uvádzame v nasledujúcej tabuľke:

**Obrázok č. 30 Indikátory na hodnotenie SI s využitím metodiky Fuzzy Logiky**

INDIKÁTORY NA HODNOTENIE SI NA BÁZE FUZZY LOGIKY	
Indikátor	Vyjadrenie hodnôt
<b>I. Rozsah vplyvu SI</b> Indikátor opisuje akú veľkú skupinu sociálna inovácia ovplyvňuje. Projekt môže byť zameraný na určitú skupinu alebo na celú spoločnosť. Tento ukazovateľ je považovaný za dominantný.	$A_{mn} = 50$ b.: projekt má vplyv na celú spoločnosť
	$A_{mn} = 40$ b.: projekt ovplyvňuje veľkú časť spoločnosti
	$A_{mn} = 30$ b.: projekt ovplyvňuje konkrétne sociálne skupiny (napr. školy a študenti, zamestnanci a vlastníci)
	$A_{mn} = 20$ b.: projekt má vplyv len na jednu sociálnu skupinu
	$A_{mn} = 0$ b.: projekt nemá vplyv na spoločnosť
	$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí
<b>II. Udržateľnosť SI</b> Indikátor vypovedá o potenciály dlhodobej udržateľnosti sociálnej inovácie. Poukazuje na naplnenie cieľov projektu v počiatočnom štádiu a hodnotí či existuje možnosť dlhodobého rozvoja, ktorý prináša väčší efekt ako jednorázové inovácie.	$A_{mn} = 50$ b.: projekt naplnil dané ciele a sociálna inovácia má dlhodobý charakter s potenciálom generovať ďalšie súvisiace sociálne inovácie
	$A_{mn} = 40$ b.: projekt naplnil ciele v plnom rozsahu a sociálna inovácia má dlhodobý rozvojový potenciál
	$A_{mn} = 30$ b.: projekt nespĺnil ciele len čiastočne, ale inovácia má dlhodobý charakter
	$A_{mn} = 20$ b.: projekt naplnil ciele v plnom rozsahu, ale inovácia je krátkodobá
	$A_{mn} = 10$ b.: projekt naplnil ciele čiastočne a inovácia je krátkodobá
	$A_{mn} = 0$ b.: projekt ktorý nespĺnil ciele
$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí	
<b>III. Vplyv na rozvoj a stimuláciu vlastných zamestnancov</b> Zamestnanci sa považujú za hlavný zdroj rozvoja podniku. Indikátor informuje o tom, ako daná sociálna inovácia ovplyvňuje interných a externých zamestnancov podniku.	$A_{mn} = 50$ b.: projekt je zameraný na zamestnancov, ale má výsledný efekt aj na celú spoločnosť
	$A_{mn} = 40$ b.: projekt nie je primárne zameraný na vlastných zamestnancov, ale projekt má vplyv aj na túto oblasť
	$A_{mn} = 30$ b.: projekt je primárne zameraný na interných zamestnancov, ale má čiastočný dopad aj na ostatných pracovníkov a nemá dopad na celú spoločnosť
	$A_{mn} = 20$ b.: projekt má vplyv na rozvoj a stimuláciu zamestnancov a podporuje ich aj iným spôsobom
	$A_{mn} = 10$ b.: projekt má vplyv na rozvoj a stimuláciu zamestnancov ale nepodporuje ich iným spôsobom
	$A_{mn} = 0$ b.: projekt nemá vplyv na rozvoj a stimuláciu zamestnancov
$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí	
<b>IV. Podpora rozvoja konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu</b> Indikátor hodnotí určitú výhodu, ktorou sa podnik odlišuje od iných podnikateľských subjektov zavádzaním sociálnych inovácií.	$A_{mn} = 50$ b.: projekt podporujúci rozvoj konkurencieschopnosti podniku
	$A_{mn} = 40$ b.: projekt podporujúci rozvoj konkurencieschopnosti podniku relevantnou mierou
	$A_{mn} = 30$ b.: projekt parciálne podporujúci rozvoj konkurencieschopnosti podniku
	$A_{mn} = 20$ b.: projekt minimálne podporujúci rozvoj konkurencieschopnosti podniku
$A_{mn} = 10$ b.: projekt zanedbateľne podporujúci rozvoj	

	konkurencieschopnosti podniku
	$A_{mn} = 0$ b.: projekt nemá žiadny vplyv na rozvoj konkurencieschopnosti podniku
	$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí
V. <b>Ročné tržby</b> Indikátor charakterizuje aký objem finančných výkonov je participatívne generovaný zavádzaním sociálnej inovácie.	$A_{mn} = 50$ b.: ročný obrat podniku viac ako 1 000 001 €
	$A_{mn} = 40$ b.: ročný obrat podniku od 500 001 € do 1 000 001 €
	$A_{mn} = 30$ b.: ročný obrat podniku od 100 001 € do 500 000 €
	$A_{mn} = 20$ b.: ročný obrat podniku od 10 001 € do 100 000 €
	$A_{mn} = 10$ b.: ročný obrat podniku od 0 € do 10 000€
	$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí
VI. <b>Podpora environmentálneho správania</b> Podnik v rámci zavádzania sociálnych inovácií podporuje sociálne a environmentálne správanie ako podmienku synergie SI zvyšujúcej kvalitu života.	$A_{mn} = 50$ b.: SI prináša synergický efekt – pozitívne vplyvy sociálneho a environmentálneho správania na zvyšovanie kvality života
	$A_{mn} = 40$ b.: SI má relevantný sociálny a environmentálny vplyv na zvyšovanie kvality života
	$A_{mn} = 30$ b.: SI má rovnocenný sociálny a environmentálny vplyv na zvyšovanie kvality života
	$A_{mn} = 20$ b.: SI má čiastkový podporný sociálny a environmentálny vplyv na zvyšovanie kvality života
	$A_{mn} = 10$ b.: SI má minimálny nevyhnutný sociálny a environmentálny vplyv na zvyšovanie kvality života
	$A_{mn}$ = hodnota nezávislej premennej XM v n-tom poradí

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BUKOVOVÁ, S. DEÁKOVÁ, S. DUBCOVÁ, G. KISSOVÁ, J. KUBICA, M. MATUŠOVIČ, M. 2017. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. s. 282- 284. ISBN: 978-961-6869-48-5.

#### 4.1.3 Závěry hodnotenia sociálnych inovácií na báze FUZZY logiky

V nasledujúcej transformačnej matici uvádzame dosiahnuté body a poradie jednotlivých projektov:

**Obrázok č. 31 Transformačná matica**

Rok realizácie	Kategória	Názov projektu	Indikátory						Spolu
			I. Rozsah vplyvu SI	II. Udržateľnosť SI	III. Vplyv na zamestnancov	IV. Rozvoj konkurencieschopnosti	V. Ročný obrat	VI. Podpora environmentálneho správania	
2016	Komunitne orientované SI	ARES, s.r.o.	20	40	20	50	30	10	170
		Škoda Handy ZŤP	20	40	0	30	20	10	120
		BeeSafe - free	40	50	0	40	20	10	160
		Dôstojne a ľudsky až do konca	20	30	0	0	50	10	110
		Revolúcia v stravovaní	30	30	0	40	30	10	140
		Nákup, ktorý pomáha	30	50	0	20	20	40	160
		Rozhýb Svoju Školu	30	40	0	0	20	10	100
		Dobromat.sk	40	40	0	30	10	10	130
		Ošetrovateľ-	20	50	0	30	40	10	150

		ské centrum							
		Ladíme so svetom nepočujúcich	20	40	0	0	50	10	120
		Zmena pravidiel pre osobný bankrot – šanca na nový štart	20	30	0	0	50	10	110
	Environ-mentálne oriento-vané SI	Zelený bicykel	40	40	0	50	10	50	190
		Adoptuj si úľ	40	40	10	50	10	50	200
		PURE JUNK DESIGN	40	40	20	50	10	50	210
	Trhovo oriento-vané SI	Fashion revolution day	40	50	0	50	10	50	200
		SZP SLSP	30	50	40	30	50	50	250
		Firemný nákup.sk	30	30	0	50	30	10	150
	2017	Komu-nitne oriento-vané SI	S♥CODE	30	50	0	20	50	10
Aplikácia BeeSafe			40	50	0	40	20	10	160
Memonik			30	40	10	50	20	10	160
Dobromat			40	40	0	30	10	10	130
Cena Dionýza Ilkoviča			30	50	0	30	50	10	170
Environ-mentálne oriento-vané SI		Inteligentná správa odpadu	50	40	0	50	30	50	220
		Zníženie potravinového odpadu	50	50	20	30	50	50	250
Trhovo oriento-vané SI		AT&T Aspire	30	50	0	20	50	10	160
		Digitálna garáž	40	50	0	40	50	10	190
		Webový portál E-PRO	30	30	10	40	20	10	140
		Projekt inkluzívnej starostlivosti	30	40	10	40	50	10	180

Prameň: Vlastné spracovanie

Na základe vyhodnotenia sumárnych bodov, ktoré sme prideliť jednotlivým projektov, sme prišli k nasledujúcim záverom.

**V roku 2016 získal v kategórii SI zamerané na komunitu najvyšší počet bodov - 170 projekt s názvom ARES. Lídrom druhej kategórie, environmentálne orientované SI, sa s celkovým počtom bodov 210 umiestnil najlepšie projekt s názvom**

**Pure Junk Design. V kategórii trhovo orientovaných SI získal najviac bodov - 250 projekt s názvom SZP SLSP.**

**V roku 2017 v prvej kategórii, SI orientované na komunitu, získal najvyšší počet bodov vo výške 170 projekt Cena Dionýza Ilkoviča. V druhej kategórii, environmentálne orientované SI, projekt Zníženie potravinového odpadu získal najvyšší počet bodov - 240. V rámci tretej kategórie sa umiestnil na prvej pozícii projekt s názvom Digitálna garáž s celkovým počtom bodov 190.**

V nasledujúcej tabuľke uvádzame celkové poradie projektov, bez ohľadu na kategóriu do ktorej patria. Týmto spôsobom poukážeme na báze Fuzzy logiky na ich celkový prínos. Projekty sú zoradené podľa celkového počtu bodov a vyčíslená je takisto aj percentuálna miera bodového hodnotenia, pričom maximálne možné hodnotenie je 300 bodov (6 indikátorov po maximálne 50 bodov).

**Obrázok č. 32 Výsledky hodnotenia SI na základe FUZZY logiky v rokoch 2016 a 2017**

2016				2017			
Projekt Si	BODY	%	Poradie	Projekt Si	BODY	%	Poradie
SZP SLSP	250	83,3 %	1.	Zníženie potravinového odpadu	250	80 %	1.
Pure Junk Design	210	70 %	2.	Inteligentná správa odpadu	220	73,3 %	2.
Adoptuj si úľ	200	66,7 %	3. - 4.	Digitálna garáž	190	63,3 %	3.
Fashion Revolution Day	200	66,7 %	3. - 4.	Projekt inkluzívnej starostlivosti	180	60 %	4.
Zelený bicykel	190	63,3 %	5.	Cena Dionýza Ilkoviča	170	56,7 %	5.
ARES	170	56,7 %	6.	S♥CODE	160	53,3 %	6. - 9.
BeeSafe - free	160	53,3 %	7. - 8.	Aplikácia BeeSafe	160	53,3 %	6. - 9.
Nákup, ktorý pomáha	160	53,3 %	7. - 8.	Memonik	160	53,3 %	6. - 9.
Firemný nákup.sk	150	50 %	9. - 10.	AT&T Aspire	160	53,3 %	6. - 9.
Ošetrovateľské centrum	150	50 %	9. - 10.	Webový portál E-PRO	140	46,7 %	10.
Revolúcia v stravovaní	140	46,7 %	11.	Dobromat.sk	130	43,3 %	11.
Dobromat.sk	130	43,3 %	12.				
Ladíme so svetom nepočujúcich	120	40 %	13. - 14.				
Škoda Handy ZŤP	120	40 %	13. - 14.				
Dôstojne a ľudsky až do konca	110	36,7 %	15. - 16.				
Zmena pravidiel pre osobný bankrot	110	36,7 %	15. - 16.				
Rozhýb svoju školu	100	33,3%	17.				

Prameň: Vlastné spracovanie

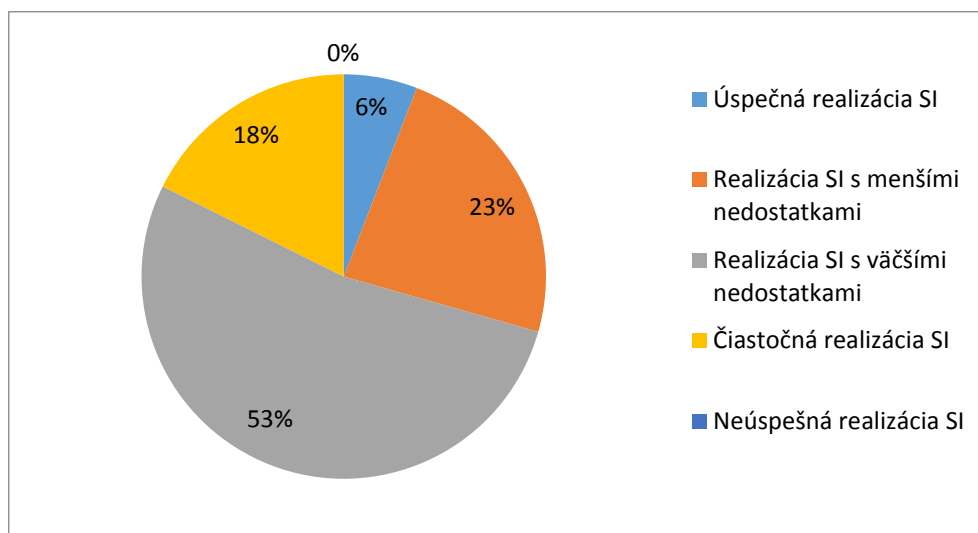
Pomocou retransformačnej matice je možné previesť hodnotenie sociálnych inovácií do verbálneho hodnotenia. Retransformačnú maticu uvádzame na nasledujúcom obrázku:

**Obrázok č. 33 Retransformačná matica**

Retransformačná matica		
Interval hodnotenia		Verbálne vyjadrenie
[body]	[%]	
(240, 300)	(80, 100)	Realizácia SI bola úspešná s vysokým potenciálom do budúcnosti upriameným na ekonomicko-sociálnu udržateľnosť a podporu konkurencieschopnosti podniku
(180, 249)	(60, 79)	SI bola zrealizovaná s menšími nedostatkami.
(120, 179)	(40, 59)	SI bola zrealizovaná s väčšími nedostatkami.
(60, 119)	(20, 39)	SI bola zrealizovaná iba čiastočne.
<0, 59)	<0, 19)	SI nebola úspešne zrealizovaná.

Prameň: Vlastené spracovanie

**Obrázok č. 34 Grafické znázornenie umiestnenia podnikov podľa retransformačnej matice v roku 2016**



Prameň: Vlastené spracovanie

SLSP ako jediný podnik realizoval v roku 2016 sociálnu inováciu úspešne s vysokým potenciálom do budúcnosti upriameným na ekonomicko-sociálnu udržateľnosť a podporu konkurencieschopnosti podniku. Ide o sociálnu inováciu zameranú na riešenie celospoločenských problémov ako sú chudoba, nízka finančná gramotnosť a pod. Tento projekt a podnik ktorý inováciu zavádzal má dobre nastavenú ekonomickú, sociálnu aj manažérsku oblasť, vďaka čomu dosahuje dodatočné prínosy zo synergického efektu. Podnik pôsobí na Slovenskom trhu už od roku 2001 a dosahuje vysoký ročný obrat, vďaka čomu má podnik možnosť investovať do sociálnych inovácií viac finančným prostriedkov. Ročný obrat zároveň priniesol podniku dodatočné body aj v našom hodnotení, nakoľko zvyšuje potenciál udržateľnosti inovácie a konkurencieschopnosti podniku.

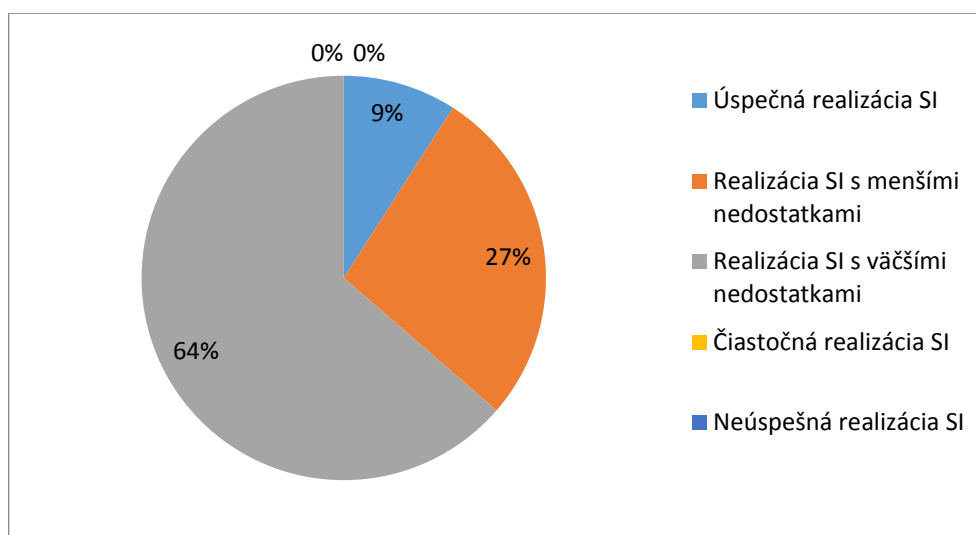
V ďalšom intervale sa umiestnili podniky ktorých projekty boli zamerané environmentálne. Projekty Zelený bicykel, Adoptuj si úľ, Pure Junk Design a Fashion Revolution Day majú veľký rozsah vplyvu, avšak ročný obrat týchto pomerne nových spoločností je nižší, čo zapríčinilo nižšie ohodnotenie.

V ďalšom intervale sa umiestnilo deväť projektov, ktoré sú zamerané na určitú komunitu (napr. ZŤP, deti, nepočujúci, dôchodcovia..) a preto majú len malý rozsah vplyvu.

V ďalšom intervale sa nachádzajú projekty, ktoré boli zamerané na jedlivcov. Rozsah vplyvu ako aj udržateľnosť týchto projektov je nízka.

Nakoľko sme hodnotili len projekty, ktorých realizácia bola aspoň čiastočne úspešná, v poslednom intervale sa nenachádzajú žiadne projekty.

**Obrázok č. 35 Grafické znázornenie umiestnenia podnikov podľa retransformačnej matice v roku 2017**



Prameň: Vlastné spracovanie

V roku 2017 sa v prvom intervale umiestnil takisto len jeden projekt – Zníženie potravinového odpadu. Projekt má celospoločenský dopad, ovplyvňuje životné prostredie, zamestnancov podniku a nakoľko spoločnosť TESCO pôsobí na Slovenskom trhu od roku 1996 a dosahuje vysoký ročný obrat, má vysoký potenciál udržateľnosti a podpory konkurencieschopnosti podniku.

S menšími nedostatkami bol zrealizovaný projekt Inteligentná správa odpadu, ktorý je orientovaný na environment. Projekt má veľký rozsah vplyvu, avšak potenciál udržateľnosti je nižší, nakoľko spoločnosť pôsobí na Slovensko trhu len od roku 2015 a obrat spoločnosti je nižší. V rovnakom intervale sa umiestnili projekty Digitálna garáž

a Projekt inkluzívnej starostlivosti. Tieto projekty sú zamerané na komunitu a teda ich rozsah vplyvu je nižší, avšak potenciál udržateľnosť je pomerne vysoký, nakoľko projekty realizujú úspešné spoločnosti Google Slovakia a Slovak Telecom.

Všetky ostatné projekty boli realizované s väčšími nedostatkami. Dôvodom je menší rozsah vplyvu týchto inovácií, keďže sú zamerané na komunity (nevidiaci, dôchodcovia, učitelia, a pod.).

V ďalších dvoch intervaloch sa neumiestnili žiadne projekty.

Aby sme porovnali medziročnú zmenu v hodnotení SI zavádzaných na Slovensku v rokoch 2016 a 2017, vypočítali sme si priemerné body dosiahnuté v hodnotení v jednotlivých rokoch, z ktorých sme následne vypočítali medziročnú zmenu.

Priemerné hodnoty ako aj medziročná zmena sú uvedené na nasledujúcom obrázku:

**Obrázok č. 36 Priemer dosiahnutých bodov v hodnotení SI v rokoch 2016 a 2017**

2016	2017	Medziročná zmena
157	175	11%

Prameň: Vlastné spracovanie

**V priemere dosiahli projekty realizované v roku 2017 hodnotenie lepšie až o 11%. Toto hodnotenie dokazuje zlepšujúcu sa tendenciu SI zavádzaných na Slovensku. Rastúci potenciál zavádzaných SI dokazuje aj fakt, že v roku 2017 sa všetky projekty umiestnili v prvých troch intervaloch hodnotenia. Môžeme teda tvrdiť, že úroveň zavádzaných SI sa zlepšuje.**

Zároveň sa z roka na rok zmenila aj orientácia SI. Zatiaľ čo v roku 2016 podniky zavádzali aj sociálne inovácie orientované na jednotlivcov a menšie skupiny ľudí, ktorých udržateľnosť a rozsah vplyvu je nízky, v roku 2017 sa zamerali na inovácie s dopadom na väčšiu komunitu ľudí a environment. Vo všeobecnosti boli inovácie v roku 2017 zamerané najmä na životné prostredie a vzdelávanie, spolu so zamestnateľnosťou. Môžeme teda tvrdiť že podniky sa začali viac zameriavať na celospoločenské problémy.

## 4.2 Hodnotenie sociálnych inovácií vo vybraných podnikoch

V tejto kapitole charakterizujeme vybrané podniky, ich prístup k ekonomike a rozdeleniu zisku – ekonomika spoločnosti. Hodnotíme tri spoločnosti – IN VIVO, NEAT a TRANS-TECHNIK. Zamerali sme sa na činnosť podnikov s implementáciou ES

ako typu sociálnej inovácie z aspektu ekonomiky a manažmentu. Nakoľko etický prístup a dodržiavanie zásad SZP je u týchto spoločností samozrejmosťou, analyzujeme najmä ekonomické efekty zavádzania ES.

#### 4.2.1 Situačná analýza podnikov

##### **IN VIVO s.r.o.**

Spoločnosť IN VIVO s.r.o. vznikla v roku 2005. Založili ju sestry Ing. Lucia Leutgöb (rod. Kosečková) a Gabriela Kosečková. In vivo je malá spoločnosť zamestnávajúca v priemere piatich zamestnancov.

Priestory spoločnosti tvorí kreatívny ateliér a obchod. Líniou keramického kreatívneho ateliéru, ako vyplýva z názvu - zo života, je vytvárať v harmónii a originalite, kreativite predmety na denné použitie, ktoré pomáhajú dotvárať atmosféru neobyčajného prostredia, v ktorom každodenne žijeme. Všetky výrobky ktoré predávajú v ich obchode sú vyrobené ručne, zaručujúce svoju originalitu v štýle In Vivo.

**Obrázok č. 37 Prehľad o činnosti spoločnosti IN VIVO s.r.o.**

Prehľad o činnosti spoločnosti IN VIVO s.r.o.	
Atribút	Charakteristika
Dátum vzniku	23. júna 2005
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Spoločníci	Dvaja spoločníci - 50% a 50%
Počet zamestnancov	5
Odvetvie	SK NACE 47110 - Maloobchod nešpecializovaný
Predmet činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti</li> <li>• kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti</li> <li>• sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti</li> <li>• prenájom nehnuteľností s poskytovaním doplnkových služieb - obstaráateľské služby spojené s prenájomom</li> <li>• reklamná a propagačná činnosť</li> <li>• administratívne práce</li> <li>• konzultačná a poradenská činnosť v oblasti obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti</li> <li>• výroba a predaj ozdobných a úžitkových predmetov z keramiky</li> <li>• výroba hračiek a hier</li> <li>• výroba bižutérie a suvenírov</li> <li>• odevná výroba</li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa FINSTAT, s.r.o. *IN VIVO s.r.o.* [Online]. Dostupné na: <https://finstat.sk/35942029#viac-informacii>



Na nasledujúcom obrázku zobrazujeme tržby a zisk podniku v rokoch 2015-2017, ako základný finančný údaj o podniku. Zároveň uvádzame medziročnú zmenu, na poukázanie vývoja finančnej situácie podniku:

**Obrázok č. 38 Základné finančné údaje o spoločnosti IN VIVO s.r.o. v rokoch 2016-2017**

Finančné údaje o spoločnosti za roky 2015-2017					
Ukazovateľ	2015	2016	2017	Medziročná zmena 15/16	Medziročná zmena 16/17
Tržby	188 529	200 102	218 478	6,14 %	9,18 %
Zisk	2 505	4 231	6 186	68,9 %	46,2 %

Prameň: Vlastné spracovanie

Na nasledujúcom obrázku zobrazujeme štruktúru ľudského kapitálu v rokoch 2015 - 2017:

**Obrázok č. 39 Štruktúra ľudského kapitálu IN VIVO s.r.o.**

	2015	2016	2017
Zamestnanci na TPP	5	5	5
Zamestnanci na dohodu	5 - 7	5 - 7	5 - 8
Živnostníci	1	1	1

Prameň: Vlastné spracovanie

### NEAT a.s.

Spoločnosť NEAT a.s. bola založená v roku 1995 a od roku 2002 funguje ako jeden z pionierov na poli dodávky technológií pre výrobu CNG (compressed natural gas = stlačený zemný plyn). Spoločnosť pomáha svojim klientom pri projekcii, výstavbe, servise a monitoringu plniacich staníc CNG.

Malým firmám zabezpečuje dodávku a servis malých domácich plniacich staničiek. Spoločnosť je tiež partnerom najväčších renomovaných svetových výrobcov kompresorov na CNG.

**Obrázok č. 40 Prehľad o činnosti spoločnosti NEAT a.s.**

Prehľad o činnosti spoločnosti NEAT a.s.	
Atribút	Charakteristika
Dátum vzniku	8. augusta 1995
Právna forma	Akciová spoločnosť
Počet zamestnancov	5-9
Odvetvie	SK NACE 42990 - Výstavba ostatných inžinierskych stavieb
Predmet činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>výskum, vývoj, výroba strojov, prístrojov a zariadení s mechanickým pohonom</li> <li>projektová činnosť v investičnej výstavbe</li> <li>uskutočňovanie stavieb a ich zmien</li> <li>výkon činnosti stavbyvedúceho s odborným zameraním - Pozemné stavby</li> <li>kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)</li> <li>odborné prehliadky a odborné skúšky, oprava a údržba, montáž a rekonštrukcia na</li> </ul>

	plynových zariadeniach v rozsahu: - zariadenia skupiny A c,d,e,g - zariadenia skupiny B c,g • odborné prehliadky a odborné skúšky, oprava a údržba, montáž a rekonštrukcia na tlakových zariadeniach: - zariadenia skupiny A b1,b2,c - zariadenia skupiny B a, b1, b2, c,fl,f2
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Prameň: Vlastné spracovanie podľa FINSTAT, s.r.o. *NEAT a.s.* [Online]. Dostupné na: <https://finstat.sk/31712088#>

**Obrázok č. 41 Základné finančné údaje o spoločnosti NEAT a.s. v rokoch 2015-2017**

Finančné údaje o spoločnosti za roky 2015-2017					
Ukazovateľ	2015	2016	2017	Medziročná zmena 15/16	Medziročná zmena 16/17
<b>Tržby</b>	1 022 655	733 004	692 216	-28,32 %	-5,56 %
<b>Zisk</b>	77 314	91 785	10 538	18,72 %	-88,5 %

Prameň: Vlastné spracovanie

**Obrázok č. 42 Štruktúra ľudského kapitálu NEAT a.s.**

	2015	2016	2017
<b>Zamestnanci na TPP</b>	6	6	7
<b>Zamestnanci na dohodu</b>	-	-	-
<b>Živnostníci</b>	-	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie

### **TRANS-TECHNIK spol. s.r.o.**

Spoločnosť TRANS-TECHNIK bola založená v roku 1991. Vtedajší podnikateľský zámer spočíval vo výrobe a predaji upínacích pásov a techniky pre zaistenie prepravovaného nákladu v nákladnej automobilovej doprave.

S narastajúcimi požiadavkami sa ponúkaný sortiment stále rozširoval až do dnešnej podoby, kedy firma ponúka komponenty, ale súčasne aj celky nadstavieb v rozloženom, či predmontovanom stave. Táto ponuka potom umožňuje výrobcovi nadstavieb plne sa sústrediť na vlastnú montáž. Spoločnosť tiež nadviazala kontakt s väčšinou významných európskych výrobcov dielov pre nadstavby. V súčasnosti firma sama iniciuje vývoj komponentov a snaží sa tak podporovať zvýšenie kvality a tým aj bezpečnosti prepravy tovaru na našich cestách.

**Obrázok č. 43 Prehľad o činnosti spoločnosti TRANS-TECHNIK s.r.o.**

Prehľad o činnosti spoločnosti TRANS-TECHNIK spol. s.r.o.	
Atribút	Charakteristika
Dátum vzniku	22. novembra 1991
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Počet zamestnancov	25 - 49
Odvetvie	CZ NACE:

	45320 - Maloobchod s dielmi a príslušenstvom pre motorové vozidlá, okrem motocyklov 25110 - Výroba kovových konštrukcií a ich častí 25720 - Výroba zámkov a kovania 29320 - Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá 47110 - Maloobchod v nešpecializovaných predajniach
Predmet činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zámocníctvo, strojárstvo</li> <li>• Výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona: - sprostredkovanie obchodu a služieb - veľkoobchod a maloobchod</li> </ul>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa KURZYCZ. *TRANS-TECHNIK spol. s r.o.* [Online]. Dostupné na: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44016077/trans-technik-sro/>

#### Obrázok č. 44 Základné finančné údaje o spoločnosti TRANS-TECHNIK s.r.o. v rokoch 2015-2017

Finančné údaje o spoločnosti za roky 2015-2017					
Ukazovateľ	2015	2016	2017	Medziročná zmena 15/16	Medziročná zmena 16/17
Tržby	7,922,605	8,720,824	9,074,108	10,08 %	4,05 %
Zisk	964,525	640,660	1,080,458	-33,58 %	68,65 %

Prameň: Vlastné spracovanie

#### Obrázok č. 45 Štruktúra ľudského kapitálu TRANS-TECHNIK s.r.o.

	2015	2016	2017
Zamestnanci na TPP	30	38	40
Zamestnanci na dohodu	-	-	-
Živnostníci	-	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie

#### 4.2.2 Princípy vedenia firmy ES a ich implementácia vo vybraných podnikoch

V tejto kapitole charakterizujeme prístup vybraných podnikov k princípom ES a ich implementácii.

Ekonomika spoločenstva ponúka „Princípy vedenia firmy ES“ tým inštitúciám, ktorým sú vlastné myšlienky a kultúra ES. Zásady ES boli vypracované na základe života a reflexie mnohých podnikateľov a pracovníkov. Riadia sa schémou tzv. „siedmych farieb“. Jednotlivé farby predstavujú konkrétne aspekty života firmy ako aj jednotlivých zamestnancov, pričom ich uskutočňovanie v každodennej praxi vedie k naplneniu poslania ES. Týmto poslaním je budovanie spoločenstva založenom na bratských vzťahoch a zmiernenie sociálnej nerovnosti vo svete.<sup>129</sup>

Pri hodnotení implementácie princípov ES vo vybraných podnikoch budeme vychádzať z informácií poskytnutých počas riadených rozhovorov s konateľmi a manažérmi spoločností.

<sup>129</sup> EKONOMIKA SPOLOČENSTVA. Princípy vedenia firmy ES. [online]. Dostupné na: <http://www.ekonomika-spolocenstva.sk/principy>

#### 4.2.2.1 Podnikatelia, pracovníci a firma

1. Červená: Podnikatelia, pracovníci a firma			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
Štýlom riadenia spoločnosti je participácia – spolupodieľanie sa jej členov na živote firmy ako aj na rozhodovaní. Podnikové ciele sú zdieľané všetkými a transparentným spôsobom overované.	Ciele podniku sú zdieľané so zamestnancami. Spoločne s nimi riešia čo by sa dalo zmeniť, vylepšiť. Keďže zamestnanci sa stotožňujú s cieľmi podniku, sú inovatívnejší a produktívnejší. Takisto majú zamestnanci aj podiel z tržieb, čím ich motivujeme k napĺňaniu podnikových cieľov.	Nakoľko sa jedná o malý podnik, všetci zamestnanci majú možnosť podieľať sa na vytváraní cieľov spoločnosti. Ciele sú zdieľané transparentným spôsobom.	Každý rok je hlavným cieľom dosiahnutie stanovenej marže a ekonomických ukazovateľov. Na základe hlavného cieľa, sa na začiatku roka s vedúcimi pracovníkmi stanovujú parciálne ciele pre každé oddelenie. Tieto ciele sú ďalej zdieľané všetkým zamestnancom. Dosahovanie cieľov sa pravidelne kontroluje.
Ak podnik dosiahne zisk, podnikatelia a spoločníci sa zaväzujú, že ho budú zdieľať s ohľadom na postupy typické pri rôznych formách podnikania a tiež na sociálne podmienky, v ktorých pôsobia. Zisk delíme na tri časti, pričom každej z nich sa pripisuje rovnaký význam. (1. Časť - na pomoc ľuďom v núdzi 2. Časť - na rozvoj firmy 3. Časť - na šírenie kultúry spoločenstva a „dávania“)	Nakoľko sa jedná o malý podnik, zdieľajú zisk podľa aktuálnych možností. V čase krízy, keď spoločnosť nedosahovala zisk, snažili sa napríklad pomôcť darovaním tovaru na rôzne dobročinné akcie.	Zisk je každoročne rozdelený na tri časti. Rozdelenie zisku spoločnosti schvaľuje valné zhromaždenie.	Podnik delí časť svojho zisku na tri časti. Rovnako ako predchádzajúce podniky, ani Trans-technik sa neradi pravidlom 33%, ale delí svoj zisk podľa vlastného uváženia a podľa interných potrieb podniku tak, aby zabezpečili udržateľnosť a rozvoj podniku.

Prameň: Vlastné spracovanie

**Zamestnanci podnikov ES participujú na vytváraní cieľov a keďže sú s nimi stotožnení, snažia sa o ich napĺňanie. Zároveň tieto podniky ochotne odovzdávajú časť svojho zisku na pomoc núdnym a šírenie kultúry spoločenstva a dávania.**

#### 4.2.2.2 Vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, finančnými inštitúciami, verejnosťou a externými subjektami

2. Oranžová: Vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, finančnými inštitúciami, verejnosťou a externými subjektami			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
Podnik má ohľaduplný a lojálny prístup ku konkurencii, verejnosti a verejnej správe, ktorých vníma ako významných partnerov pri uskutočňovaní spoločného dobra.	Vzťah s konkurenciou je založený na vzájomnom zdieľaní informácií a pomoci medzi jednotlivými konkurentami.	Snaha o korektné vzťahy s konkurenciou je jednou zo zásad ktoré podnik denne aplikuje.	Spoločnosť rešpektuje svoju konkurenciu. Usilujú sa o spravodlivosť aj vo vzťahu k svojim konkurentom.

Podnik má ohľaduplný a lojalný prístup k dodávateľom a odberateľom.	Podnik má vybudované dlhodobé partnerstvá s dodávateľmi a odberateľmi. Pomer dlhodobých partnerstiev zobrazujeme na obrázku č. 46.	Spoločnosť je úzko zákazkovo orientovaná. Má dlhodobých odberateľov a dodávateľov čo len dokazuje lojalný prístup.	Vedenie svojich dodávateľov a odberateľov navštevuje minimálne raz ročne. Zároveň pravidelne komunikujú. Budujú dobré vzťahy.
Pre podnik je veľmi dôležitá spokojnosť zákazníkov.	Zákazníkmi spoločnosti sú väčšinou turisti. Snažia sa, aby odchádzali s dobrým pocitom. Stáva sa, že sa turisti prídu len opýtať na cestu. Predavačky v obchode im vždy rady poradia. Niektorí sa potom vrátia a niečo si predsa len kúpia.	Nakoľko firma po poskytnutí produktu zabezpečuje aj pravidelný servis, navštevujú svojich zákazníkov raz mesačne. Majú teda pravidelnú spätnú väzbu a podnety na neustále zlepšovanie. Po poskytnutí produktu poskytujú aj servis – mesačne. Majú pravidelnú spätnú väzbu a snažia sa pracovať v prospech zákazníkov a ich spokojnosť.	Spoločnosť rozširuje svoj sortiment podľa potrieb trhu a tiež zákazníkov. Kontinuálne pracuje na zlepšovaní produktov.
Špeciálnu pozornosť venujeme mladým ľuďom, ktorých prijímame tiež počas doby ich štúdia alebo ako stážistov, prípadne pomáhame so seminárnymi a záverečnými prácami.	Podnik zamestnáva okrem stálych zamestnancov aj brigádnikov – študentov. Takisto radi pomôžu aj pri písaní seminárných a záverečných prác.	Nakoľko sa jedná o malú spoločnosť, stáže a brigády neposkytujú. Avšak v prípade záujmu veľmi ochotne spolupracujú na záverečných prácach študentov vysokých škôl.	Zatiaľ v spoločnosti nepracujú stážisti ani brigádnici, avšak uvažuje sa aj o takejto forme zamestnávania a podpory mladých. Takisto veľmi ochotne spolupracujú na záverečných prácach.

Prameň: Vlastné spracovanie

Zároveň na poukázanie kvality vzťahov vybraných podnikov s dodávateľmi a odberateľmi uvádzame na nasledujúcom obrázku pomer dlhodobých partnerstiev na ich celkovom počte.

**Obrázok č. 46 Dodávateľsko – odberateľské vzťahy**

	Celkový počet dodávateľov	Z toho dlhodobí dodávatelia	% dlhodobých dodávateľov	Celkový počet odberateľov	Z toho dlhodobí odberatelia	% dlhodobých odberateľov
<b>IN VIVO</b>	cca 20 - 30	20	67 – 100 %	20	17	85 %
<b>NEAT</b>	184	87	47 %	55	26	47 %
<b>TRANS-TECHNIK</b>	120	90	75 %	1300	1000	77 %

Prameň: Vlastné spracovanie

**Podniky ES majú lojalný prístup ku konkurencii, dodávateľom, odberateľom a zákazníkom. Snažia sa vybudovať a udržiavať dlhodobé a korektné vzťahy. Vysoký pomer dlhodobých dodávateľov a odberateľov na ich celkovom počte poukazuje na kvalitu vybudovaných partnerstiev. Zároveň tieto podniky ochotne spolupracujú s mladými.**

### 4.2.2.3 Spiritualita a etika

3. Žltá: Spiritualita a etika			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
<p>Tí, ktorí pracujú v firmách ES, sa učia oceňovať aj ťažkosti a problémy na pracovisku a vnímajú ich ako cennú príležitosť pre svoj rast a dozrievanie. ES chápeme ako možnosť rastu nie iba profesionálneho, ale tiež duchovného a etického.</p>	<p>Problémy sú vnímané ako možnosť rastu. Vedenie spolu so zamestnancami ich rieši na pravidelných poradách. Zároveň sa snažia komunikovať aj o problémoch ktoré mohli nastať, či už v podniku alebo medzi zamestnancami, pretože takýto prístup k problémom vnímajú ako možnosť zlepšenia do budúcnosti.</p>	<p>Zamestnanci vnímajú prácu v Neat aj ako možnosť duchovného rastu a plne si uvedomujú pridanú hodnotu aplikovania princípov ES do každodenného pracovného života. Zamestnanci tvrdia že atmosféra je príjemná a správajú sa ľudsky. V prípade že nastane na pracovisku problém, snažia sa nájsť spoločné riešenie.</p>	<p>Zamestnanci pravidelne komunikujú s vedením aj o prípadných problémoch na pracovisku. Snažia sa nie len nájsť riešenie, ale takisto pristupujú k problémom aj ako k možnosti rastu a potenciálu na zlepšenie do budúcnosti.</p>

Prameň: Vlastné spracovanie

**Na základe princípov ES sa v týchto podnikoch aj ťažkosti považujú za možnosť rastu a dozrievania – či už duchovného alebo etického.**

### 4.2.2.4 Kvalita života, štastie a vzťahy

4. Zelená: Kvalita života, štastie a vzťahy			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
<p>Naša firma sa stala skutočným spoločenstvom. Pravidelné osobné rozhovory medzi manažmentom a pracovníkmi (najmenej raz ročne) sú samozrejmosťou. Naša firma pripisuje dôležitosť oslavám životných udalostí.</p>	<p>Nakoľko ide o malý podnik, kladú dôraz na častejšie osobné rozhovory, s dôrazom na reflexiu čo sa dá vylepšiť alebo ponechať vo vzťahu zamestnanca k práci, prostrediu, náročnosti práce, využitiu talentov, preťaženia z práce, a pod. Takisto hodnotia so zamestnancami pozitívna vykonanej práce, prípadne možnosti vylepšenia pri konkrétnych úlohách a problémoch.</p>	<p>Zamestnanci spoločnosti o svojich kolegoch tvrdia, že sú jedna veľká rodina. Pracujú vo veľmi príjemnej atmosfére. Spolu oslavujú narodeniny, meniny, či narodenie detí.</p>	<p>Každé ráno sa snaží so zamestnancami komunikovať sám riaditeľ. Minimálne jedenkrát do mesiaca má poradu so všetkými zamestnancami podniku. S vedúcimi zamestnancami má poradu každý týždeň. Taktiež raz ročne organizujú spoločnú víkendovú aktivitu - chatu, ktorej sa zúčastňujú zamestnanci spolu s rodinami.</p>
<p>Osobitná pozornosť je venovaná fyzickému zdraviu, športu.</p>	<p>Nakoľko sa jedná o malý podnik, zabezpečuje plnenie tejto zásady podľa vlastných možností. Napríklad zamestnancom zabezpečujú pitný režim.</p>	<p>Nakoľko sa jedná o malú spoločnosť, na športové aktivity neprispieva.</p>	<p>Všetci zamestnanci podniku majú možnosť získať Multisport kartu, ktorá im umožňuje získať výrazné zľavy na rôzne športové aktivity.</p>
<p>Osobitná pozornosť je venovaná starostlivosti o životné prostredie.</p>	<p>Baliaci materiál recyklujú, predávajú ekologický tovar. Takisto sa v rámci komunikácie usilujú viesť rozhovorov aj na túto tému, vo vzťahu firma – zamestnanec – ekológia.</p>	<p>Hlavný produkt spoločnosti je zemný plyn – jedná sa o ekologické palivo, ktoré má dopad na životné prostredie. Zároveň všetky služobné autá jazdia na zemný plyn.</p>	<p>Spoločnosť pravidelne investuje do nových technológií, aby bola výroba ekologickejšia.</p>

Prameň: Vlastné spracovanie

Aby sme lepšie poukázali na spokojnosť zamestnancov v jednotlivých spoločnostiach, na nasledujúcom obrázku uvádzame fluktuáciu zamestnancov.

**Obrázok č. 47 Fluktuácia zamestnancov vo vybraných spoločnostiach**

	2015	2016	2017
<b>IN VIVO</b>	0	0	1
<b>NEAT</b>	0	0	1
<b>TRANS-TECHNIK</b>	5	5	3

Prameň: Vlastné spracovanie

**V podnikoch ES sa kladie dôraz na budovanie dobrých vzťahov na pracovisku. Snažia sa aby tvorili spoločenstvo a vytvárajú na pracovisku priateľskú atmosféru. Nízka fluktuácia zamestnancov dokazuje spokojnosť zamestnancov daných podnikov.**

#### 4.2.2.5 Harmónia pracovného prostredia

5. Modrá: Harmónia pracovného prostredia			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
Hygiena, čistota a poriadok na pracovisku sú súčasťou našej kultúry. Naša firma zaručuje dodržiavanie bezpečnostných a hygienických opatrení, akými sú vetranie, primerané osvetlenie, prípustné hladiny hluku a všetky ostatné faktory, ktoré podporujú kvalitu prostredia.	Tento princíp spoločnosť dodržiava, avšak uvedomuje si, že v tejto oblasti by sa ešte mohli zlepšiť.	Vedenie spoločnosti sa snažilo vytvoriť pre svojich zamestnancov príjemné pracovné prostredie. Zároveň pravidelne investujú do kvalitného vybavenia. Napríklad v roku 2017 boli zamestnancom spoločnosti zakúpené nové kancelárske stoličky.	Priestory spoločnosti sú pravidelne upratované a vedúci zamestnanci dohliadajú na pracovné podmienky a poriadok na pracovisku. Vždy pred Vianocami spoločnosť zabezpečuje generálne upratovanie. Zároveň sa každý upratujú sklady a kontroluje sa kvalita regálov.

Prameň: Vlastné spracovanie

**Zásada je vo všeobecnosti zameraná na podmienky na pracovisku. Spoločnosti sa správajú zodpovedne aj v tejto oblasti a poskytujú svojim zamestnancom primerané pracovné podmienky.**

#### 4.2.2.6 Formácia, vzdelávanie, múdrosť

6. Indigová: Formácia, vzdelávanie, múdrosť			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
Členovia našej firmy sa snažia vytvárať atmosféru dôvery, kde je prirodzené rozvíjať vlastné talenty, prinášať nápady a využívať schopnosti pre pokrok a profesionálny rast spolupracovníkov a pre ďalší	Rozvoj zamestnancov zabezpečuje spoločnosť v rámci možností prostredníctvom navštevovania galérií a rôznych školení v odbore.	Firma zabezpečuje odborné vzdelávanie podľa pracovnej náplne jednotlivých zamestnancov a podľa potreby. Najčastejšie sa zúčastňujú školení technici. Ekonomka absoljuje	Zamestnanci podniku absolujú školenia približne raz ročne, podľa odboru v ktorom pracujú. Napríklad ekonómka o účtovaní, manažéri o vedení zamestnancov a všetci zamestnanci

rozvoj firmy. Firma poskytuje svojim pracovníkom možnosti pre trvalé učenie a zdokonaľovanie.		školenia približne raz ročne. Všetci zamestnanci pravidelne absolvujú povinné školenia – napríklad BOZP.	absolvujú školenie BOZP. Zároveň zamestnávateľ v prípade potreby prispieva na individuálne jazykové kurzy.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Prameň: Vlastné spracovanie

**V dynamickom prostredí trhovej ekonomiky sú základom úspechu vedomostne pripravení a zruční ľudia. Zároveň má človek prirodzenú túžbu vzdelávať sa a zdokonaľovať. Zamestnanci podnikov ES majú možnosť odborne rásť, či už v rámci vzdelávania v prostredí samotného podniku, ale prostredníctvom externých školení.**

#### 4.2.2.7 Komunikácia

7. Fialová: Komunikácia			
ZÁSADA	IN VIVO	NEAT	TRANS-TECHNIK
Neustále pracujeme na vytváraní atmosféry otvorenej a úprimnej komunikácie, ktorá podporuje výmenu nápadov a informácií medzi všetkými úrovňami zodpovednosti.	Vedenie spoločnosti má pravidelné porady so zamestnancami, na ktorých prezentujú nápady a postrehy. Takýmto spôsobom sa zamestnanci podieľajú na procese tvorby nových produktov. Takisto spoločne riešia prípadné problémy.	Stretnutia kolegov sú raz týždenne. Komunikácia je otvorená a pravidelná.	Každý mesiac majú v prvý pondelok v mesiaci poradu administratívny zamestnanci a v nasledujúci deň je porada s manažermi výroby. Na týchto poradách sú prezentované výsledky minulého mesiaca a zároveň nápady a plány do budúcnosti.
Udržiavame pravidelné kontakty s inými podnikmi ES na miestnej aj medzinárodnej úrovni. Snažíme sa tak o rozvíjanie živého ducha vzájomnej podpory a solidarity.	Kontakt s inými podnikmi ES dodržiava, avšak z časového hľadiska vedenie podniku vníma určité nedostatky.	Riaditeľ spoločnosti sa pravidelne zúčastňuje stretnutí, ktoré sú organizované raz ročne v Taliansku, Chorvátsku alebo Slovinsku. Zároveň majú stretnutia aj v Košiciach. Všetci zamestnanci spoločnosti sú stotožnení s princípmi ES a tomu prispôbujú aj svoje konanie.	Vedenie spoločnosti sa pravidelne zúčastňuje sa stretnutiach spoločností ES. Na stretnutiach organizovaných v Brne si tieto podniky vymieňajú svoje skúsenosti a budujú ducha vzájomnej podpory a solidarity.

Prameň: Vlastné spracovanie

**Komunikácia je každodennou súčasťou ľudskej existencie a je podmienkou sociálneho správania jedincov v skupine. Či už ide o komunikáciu vo forme porady, rokovania, rady alebo zhovárania, komunikácia je nevyhnutná pri riešení konfliktov a vytváraní príjemnej pracovnej atmosféry.**

**Účasťou sa stretnutiach podnikov ES rozvíjajú tieto podniky ducha vzájomnej podpory a solidarity a vymieňajú si skúsenosti a cenné rady.**



### 4.2.3 Prístup spoločností ES k zisku

Medzi základné myšlienky ES patrí deľba zisku. Zisk spoločností ES by mal byť rozdelený nasledovne:

- 1. časť zisku – je venovaná chudobným a tým, ktorí žijú v kritických životných podmienkach,
- 2. časť zisku – na podporu a šírenie „kultúry dávania“. Uskutočňuje sa pomocou konferencií, vzdelávania mladých (napríklad umožnením stáže v podniku ES, pomocou pri záverečných alebo seminárnych prácach a pod.)
- 3. časť zisku – slúži na rozvoj podniku a udržanie jeho konkurencieschopnosti.

V nasledujúcej tabuľke hodnotíme prístup k zisku vybraných spoločností ES v rokoch 2015 – 2017:

Rozdelenie zisku	2015	2016	2017
<b>IN VIVO</b>			
1. Časť – na pomoc núdzny	-	-	1200 €
2. Časť – Na rozvoj firmy	-	-	5186 €
3. Časť – na šírenie kultúry spoločenstva a dávania	-	-	-
<b>NEAT</b>			
1. Časť – na pomoc núdzny	1 546 €	1 836 €	-
2. Časť – Na rozvoj firmy	73 448 €	87 196 €	-
3. Časť – na šírenie kultúry spoločenstva a dávania	2 319 €	2754 €	-
<b>TRANS-TECHNIK</b>			
1. Časť – na pomoc núdzny	47 269 €	48 052 €	58 602 €
2. Časť – Na rozvoj firmy	3 867 492 € <sup>130</sup>	78 134 €	78 134 €
3. Časť – na šírenie kultúry spoločenstva a dávania	4 687 €	42 389 €	4 688 €

Prameň: Vlastné spracovanie

**Všetky tri podniky prispeli na ES v rámci svojich možností. Môžeme vidieť, že tieto podniky v praxi nevyužívajú pravidlo 33%.**

**V spoločnosti IN VIVO niekedy prispajú na hnutie ES, prípadne na pomoc komunitě v regióne aj samotní zamestnanci zo svojho platu. To iba potvrdzuje že zdieľajú myšlienky ES. V roku 2017 prispel na pomoc núdzny podnik zo svojho zisku 1000 €, pričom zvyšných 200 € prispeli zamestnanci podniku.**

**Spoločnosť NEAT dlhodobo rozdeľuje zisk nasledovne:**

<sup>130</sup> V sume je zahrnutý okrem zisku z aktuálneho roku aj zisk z minulých rokov a dotácie.

**Obrázok č. 48 Prerozdelenie zisku v spoločnosti NEAT**

Princíp prerozdelenia zisku v spoločnosti NEAT	
1. Časť – na pomoc núdznym	2 %
2. Časť – Na rozvoj firmy	95 %
3. Časť – na šírenie kultúry spoločenstva a dávania	3 %

Prameň: Vlastné spracovanie

**Prerozdelenie zisku spoločnosti schvaľuje valné zhromaždenie. Zisk spoločnosti nadobudnutý počas roka 2017 zatiaľ nie je rozdelený, avšak predpokladá sa, že bude rozdelený na rovnakom princípe.**

**Trans-technik prerozdeľuje na tri časti vždy len určitú časť zisku, podľa vlastných možností a potrieb v danom roku.**

#### 4.2.4 Ekonomické efekty implementácie princípov ES

Okrem faktu že ES má sociálny vplyv, aplikovanie zásad ES má aj mikroekonomický a makroekonomický dopad. Práve ekonomickým prínosom ES sa budeme venovať v tejto kapitole.

##### 4.2.4.1 Mikroekonomické efekty implementácie princípov ES

V tejto časti uvádzame aký vplyv majú princípy ES na fungovanie podniku a následne na ekonomickú stránku podniku. Vychádzame z kapitoly 4.2.2 Princípy vedenia firmy ES a ich implementácia vo vybraných podnikoch, v ktorej sme hodnotili prístup vybraných podnikov k princípom ES a ich kladný dopad na činnosť podniku.

**Obrázok č. 49 Mikroekonomické efekty implementácie princípov ES**

ZÁSADA	EFEKT IMPLEMENTÁCIE	EKONOMICKÝ EFEKT
<b>1. Červená: Podnikatelia, pracovníci a firma</b>		
Štýlom riadenia spoločnosti je participácia – spolupodieľanie sa jej členov na živote firmy ako aj na rozhodovaní.	Rast motivácie a produktivity zamestnancov.	Rast produktivity práce zamestnancov prináša vyššie tržby a zníženie mzdových nákladov.
Podnikové ciele sú zdieľané všetkými a transparentným spôsobom overované.	V čase krízy zvyšuje participácia zamestnancov na cieľoch podniku ich odhodlanie pomôcť. Príkladom môže byť napríklad ochota pracovať nadčas. Takisto podporuje efektívitu a motiváciu zamestnancov.	Z dlhodobého hľadiska môže zdieľanie cieľov so zamestnancami zabezpečiť udržateľnosť podniku a rast jeho konkurencieschopnosti.
Osobitný dôraz sa kladie na kvalitu vzťahov medzi všetkými subjektmi vrátane spoločníkov, iných podnikateľov ES, regionálnej komisie ES a miestnych či medzinárodných asociácií ES.	V ťažkých situáciách sa spoločnosti ktoré patria do asociácií ES podporujú okrem iného aj finančne.	Vzájomná finančná podpora v prípade potreby.
Zisk delíme na tri časti, pričom každej z nich sa pripisuje rovnaký	Podnik obetuje časť svojho zisku. Po vyčlenení časti zisku môžu byť	Nižšie investície do rozvoja podniku.

význam. (2. Časť - na pomoc ľuďom v núdzi 4. Časť - na rozvoj firmy 5. Časť - na šírenie kultúry spoločenstva a „dávania“)	zvyšné prostriedky nepostačujúce pre rast podniku.	
<b>2. Oranžová: Vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, finančnými inštitúciami, verejnosťou a externými subjektmi</b>		
Podnik má ohľaduplný a lojálny prístup ku konkurencii, verejnosti a verejnej správe, ktorých vníma ako významných partnerov pri uskutočňovaní spoločného dobra.	Podnik si buduje dobré meno a dobré vzťahy.	Dlhodobý kladný vplyv na zisk.
Korektne sa správa k finančným úradom, kontrolným orgánom, odborom a inštitucionálnym autoritám.	Čestne odvádzajú dane a všetky poplatky. Nezamestnávajú na čierno.	Vyššie dane, vyššie náklady na sociálne a zdravotné poistenie.
Podnik má ohľaduplný a lojálny prístup k dodávateľom a odberateľom.	Dlhodobé partnerstvá s dodávateľmi a odberateľmi.	Dlhodobé vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi predstavujú pre podnik ušetrené náklady, nakoľko nemusí investovať do nového partnera, nemá výpadok z hľadiska času, má istotu že dostane tovar v požadovanej kvalite a v požadovanom čase.
Pre podnik je veľmi dôležitá spokojnosť zákazníkov.	V podnikoch ES si dávajú záležať na vzťahoch so zákazníkmi. Ochotný a ľudský prístup k zákazníkom prináša nie len spokojnosť zákazníkov, ale aj opakované nákupy.	Rast tržieb. Zníženie nákladov na propagáciu podniku.
Špeciálnu pozornosť venujeme mladým ľuďom, ktorých prijímame tiež počas doby ich štúdia alebo ako stážistov, prípadne pomáhame so seminárnymi a záverečnými prácami.	Zamestnávanie študentov na dohodu.	Zníženie mzdových nákladov.
	Pomoc študentom so seminárnymi a záverečnými prácami.	Zvýšenie oportunitných nákladov podniku, nakoľko obetujú svoj čas.
<b>3. Žltá: Spiritualita a etika</b>		
Tí, ktorí pracujú v firmách ES, sa učia oceňovať aj ťažkosti a problémy na pracovisku a vnímajú ich ako cennú príležitosť pre svoj rast a dozrievanie. ES chápeme ako možnosť rastu nie iba profesionálneho, ale tiež duchovného a etického.	Príkladom prínosu etického správania môže byť napríklad zníženie rizika poškodenia dobrého mena. Zároveň má táto zásada vplyv aj na vzťahy v internom a externom prostredí podniku.	Dlhodobý kladný vplyv na zisk.
Pri označovaní charakteru a kvality svojich výrobkov naša firma hodnotí účinky výrobkov na zdravie ľudí, ktorým sú určené, ako aj ich dopad na životné prostredie.	Kvalita produktov si vyžaduje nákladnejšiu výrobu, ale zároveň zabezpečuje spokojnosť zákazníkov.	Nárast nákladov na úkor kvality. Pokles nákladov spojených s reklamáciami. Nárast tržieb vďaka rastúcemu množstvu spokojných zákazníkov.
<b>4. Zelená: Kvalita života, šťastie a vzťahy</b>		
Naša firma sa stala skutočným spoločenstvom. Pravidelné osobné rozhovory medzi manažmentom a pracovníkmi (najmenej raz ročne) sú samozrejmosťou. Naša firma pripisuje dôležitosť oslavám životných udalostí.	Ľudské zdroje predstavujú výrobný faktor s najvyššou ekonomickou hodnotou. Podniky ES snažia vytvoriť pre zamestnancov prostredie v ktorom by sa cítili podporovaní. Manažment má prehľad o radostných situáciách v životoch svojich zamestnancov a tiež o ich problémoch. V prípade potreby je	Dlhodobý vplyv na zisk.

	spoločnosť ochotná poskytnúť zamestnancom pomocnú ruku. Takisto zamestnanci stoja za spoločnosťou v zlých časoch.	
Osobitná pozornosť je venovaná fyzickému zdraviu, športu.	Podniky ES podporujú športové aktivity svojich zamestnancov, čím podporujú ich zdravie a znižujú práceneschopnosť.	Neprírodu o tržby.
Osobitná pozornosť je venovaná starostlivosti o životné prostredie.	Ekologický prístup je pozitívne vnímaný zákazníkmi.	Rast tržieb.
	Zároveň je ekologický prístup k podnikaniu motivujúci pre zamestnancov a vedenie podniku.	Zníženie mzdových nákladov.
<b>5. Modrá: Harmónia pracovného prostredia</b>		
Hygiena, čistota a poriadok na pracovisku sú súčasťou našej kultúry. Naša firma zaručuje dodržiavanie bezpečnostných a hygienických opatrení, akými sú vetranie, primerané osvetlenie, prípustné hladiny hluku a všetky ostatné faktory, ktoré podporujú kvalitu prostredia.	Spoločnosti zaručujú bezpečnosť a hygienu na pracovisku. Chránia tak zdravie svojich zamestnancov. Dodávajú im pocit bezpečia.	Neprírodu o tržby.
<b>6. Indigová: Formácia, vzdelávanie, múdrosť</b>		
Členovia našej firmy sa snažia vytvárať atmosféru dôvery, kde je prirodzené rozvíjať vlastné talenty, prinášať nápady a využívať schopnosti pre pokrok a profesionálny rast spolupracovníkov a pre ďalší rozvoj firmy. Firma poskytuje svojim pracovníkom možnosti pre trvalé učenie a zdokonaľovanie.	Investícia do vzdelania zamestnancov zvyšuje ich odbornosť.	Z krátkodobého hľadiska spôsobujú investície do vzdelávania zamestnancov nárast nákladov. Z dlhodobého hľadiska však zvyšujú prínos pre podnik zo strany zamestnancov a zvyšujú tržby podniku.
<b>7. Fialová: Komunikácia</b>		
Neustále pracujeme na vytváraní atmosféry otvorenej a úprimnej komunikácie, ktorá podporuje výmenu nápadov a informácií medzi všetkými úrovňami zodpovednosti.	Zvýšenie kreativity a inovačnej schopnosti manažmentu a zamestnancov. Nové výrobky.	Zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Zvýšenie tržieb podniku.
Udržiavame pravidelne kontakt s inými podnikmi ES na miestnej aj medzinárodnej úrovni. Snažíme sa tak o rozvíjanie živého ducha vzájomnej podpory a solidarity.	V ťažkých situáciách sa spoločnosti ktoré patria do asociácií ES podporujú okrem iného aj finančne.	Vzájomná finančná podpora v prípade potreby.

Prameň: Vlastné spracovanie

Ekonomický efekt ES bude samozrejme u každého podniku rozdielny. Závisí od množstva faktorov. Napríklad do akej miery spoločnosť uplatňuje zásady ES a na ktoré zásady sa zameria. Takisto výsledky ovplyvňuje predmet činnosti spoločnosti - druh služby alebo výrobkov, ktoré predáva. Ďalším z faktorov je trh, na ktorom podnik pôsobí, vyjednávací sila, konkurencieschopnosť podniku, a ďalšie.

**Na základe pozitívnych ekonomických efektov ES môžeme tvrdiť, že vo všeobecnosti môže podnik uplatňovaním princípov ES dosiahnuť lepšie výsledky, ako konkurenčné podniky, ktoré neaplikujú princípy ES.**

#### **4.2.4.2 Makroekonomické efekty implementácie princípov ES**

Pri vyhodnocovaní makroekonomických efektov implementácie princípov ES budeme opäť vychádzať z princípov ES.

ZÁSADA	EFEKT IMPLEMENTÁCIE	EKONOMICKÝ EFEKT
<b>1. Červená: Podnikatelia, pracovníci a firma</b>		
Časť zisku sa používa na pomoc ľuďom v núdzi prostredníctvom rôznych iniciatív, ktoré smerujú k ich začleneniu do spoločnosti a do pracovného procesu.	Poskytujú prácu znevýhodneným občanom, utečencom, živiteľom mnohopočetných rodín, ľuďom, ktorí sa starajú o ZŤP člena rodiny a pod.	Šetrenie verejných zdrojov.
Ak podnik dosiahne zisk, podnikatelia a spoločníci sa zaväzujú, že ho budú zdieľať s ohľadom na postupy typické pri rôznych formách podnikania a tiež na sociálne podmienky, v ktorých pôsobia.	Podporujú chudobných na úkor vlastného zisku.	Šetrenie verejných zdrojov.
<b>2. Oranžová: Vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, finančnými inštitúciami, verejnosťou a externými subjektmi</b>		
Korektne sa správa k finančným úradom, kontrolným orgánom, odborom a inštitucionálnym autoritám.	Čestne odvádzajú dane a všetky poplatky. Nezamestnávajú na čierno.	Príspevky do štátneho rozpočtu. V prípade že by osoby boli evidované ako nezamestnané, aj šetrenie verejných zdrojov, nakoľko zdravotné a sociálne poistenie hradí zamestnávateľ.

Prameň: Vlastné spracovanie

**Môžeme teda tvrdiť, že okrem kladného vplyvu na ekonomiku podniku, má ES kladný vplyv aj na verejné financie.**

## **5 DISKUSIA, ZÁVERY A ODPORÚČANIA**

Predmetom výskumu je veľmi aktuálna problematika sociálnych inovácií a ich praktickej aplikácie. Rastúce spoločenské a sociálne problémy sú dôvodom rastúceho záujmu o sociálne inovácie. Na základe teoretických poznatkov a výskumu zameraného na efekty aplikácie princípov ES ako jednej z foriem sociálnych inovácií, formulujeme závery a odporúčania pre teóriu a prax, čím chceme prispieť do odbornej diskusie k danej téme.

### **5.1 Závery**

Na základe súčasnej teoretickej úrovne danej problematiky, hodnotenia aktuálnych podmienok SI na Slovensku a realizácie výskumu vo vybraných podnikoch vyvodzujeme závery relevantné pre danú oblasť.

#### *5.1.1 Závery v teoretickej oblasti*

1. Na území Slovenskej republiky sa sociálnym inováciám nevenuje dostatočná pozornosť.
2. Neexistuje jednotná definícia sociálnej inovácie.
3. SI ako zdroj ekonomickej výkonnosti a konkurencieschopnosti predstavuje rozhodujúcu zložku úspešného fungovania spoločností.
4. Sociálne inovácie majú okrem sociálneho vplyvu aj pozitívny ekonomický a personálny vplyv.
5. Nakoľko sociálna inovácia pozostáva zo sociálnej, ekonomickej a manažérskej dimenzie, je veľmi náročné hodnotiť jej ekonomický prínos.
6. Neexistuje spracovanie ES ako formy SI, ani všeobecne z aspektu podnikovej ekonomiky a manažmentu.

#### *5.1.2 Závery v praktickej oblasti*

1. V roku 2016 sa uchádzalo o cenu Via Bona 17 podnikov, z ktorých 11 zaviedlo komunitne orientovanú SI, 3 podniky implementovali SI orientované na environment a 3 podniky SI orientované trhovo.
2. V roku 2017 sa uchádzalo o cenu Via Bona 11 podnikov. Na komunitu bolo orientovaných 5 inovácií, na environment 2 SI a 4 sociálne inovácie boli orientované trhovo.
3. Na báze Fuzzy logiky sme zistili, že úroveň zavádzaných sociálnych inovácií na Slovensku sa v roku 2017 oproti roku 2016 zlepšila.

4. Hodnotené podniky sú konkurencieschopné a udržateľné.
5. Aplikovanie princípov ekonomiky spoločnosti v podniku prispieva nie len k zlepšeniu atmosféry na pracovisku, ale takisto prispieva k zníženiu fluktuácie, dlhodobým a lojálnym vzťahom s odberateľmi a dodávateľmi, s konkurenciou, so zákazníkmi, s inými podnikmi ES, s finančnými inštitúciami, atď.
6. Ekonomika spoločnosti ako systém podnikania s aplikovaním sociálnych inovácií prináša okrem mikroekonomických prínosov, prínosy aj na makroúrovni.
7. Ekonomika spoločnosti ako systém podnikania na báze SI má na Slovensku a Česku komparovateľné atribúty podnikania. **Error! Bookmark not defined.**

## 5.2 Odporúčania

Na základe záverov a zistení v oblasti teórie a praxe navrhujeme niekoľko odporúčaní.

### 5.2.1 *Odporúčania pre teóriu*

1. Nakoľko uvedenej problematike sa na Slovensku nevenuje dostatočná pozornosť, odporúčame realizovať výskumy, ktoré by umožnili vypracovať teoretický základ na pomoc inštitúciám, ktoré sa zaujímajú o implementáciu SI.
2. Vytvoriť metodiku na hodnotenie vplyvu sociálnych inovácií, vrátane ES.
3. Vypracovať vzdelávacie programy na stredných a vysokých ekonomických školách.
4. Uskutočňovať vzdelávacie semináre, ktoré by umožnili zdieľanie skúseností podnikateľov o implementácii SI ako aj ES a zároveň by rozšírili povedomie o danej problematike.

### 5.2.2 *Odporúčania pre prax*

1. Realizovanie podpory sociálnych inovácií zo strany štátu prostredníctvom grantov.
2. Podporovať legislatívnymi (najmä daňovými) nástrojmi rastúci záujem o implementáciu SI v podnikoch na Slovensku.
3. Podnikom odporúčame zverejniť informáciu o aplikovaní zásad ES na ich webových stránkach, nakoľko implementácia týchto princípov poukazuje na ich lojálnosť vo vzťahu k svojim zákazníkom, dodávateľom, odberateľom a konkurencii.
4. Zvyšovať a rozširovať informovanosť o SI a ES prostredníctvom seminárov na danú tému.

## **ZÁVER**

Sociálne inovácie predstavujú nové a oproti dostupným alternatívam lepšie riešenia – t.j. účinnejšie, efektívnejšie, udržateľnejšie, spravodlivejšie – a ktoré naplňajú naliehavé sociálne (resp. spoločenské) potreby a zároveň vytvárajú nové sociálne vzťahy alebo spoluprácu.

Ekonomika spoločnosti je formou sociálnej inovácie, nakoľko zisk neslúži len v prospech majiteľov, ale aj v prospech sociálneho rozvoja. Projekty ekonomiky spoločnosti predstavujú inovatívny prístup k riešeniu ekonomických a sociálnych problémov moderného sveta. Chiara Lubich, zakladateľka ekonomiky spoločnosti, používala ekonomiku k dosiahnutiu spoločenských zmien.

Hlavným cieľom práce bolo analyzovať súčasný stav teoretickej úrovne v oblasti sociálnych inovácií a následne hodnotenie ekonomiky spoločnosti ako spôsobu podnikania s aplikovanými sociálnymi inováciami vo vybraných podnikoch, s definovaním adekvátnych odporúčaní na zlepšenie Status Quo.

Z práce vyplynulo, že je potrebné vytvoriť metodiku na definovanie a hodnotenie efektov sociálnych inovácií a ekonomiky spoločnosti. Zároveň je nevyhnutné zvyšovať povedomie o sociálnych inováciách a ekonomike spoločnosti na území Slovenska. Kľúčová je aj podpora zo strany štátu. Implementácia sociálnych inovácií a ekonomiky spoločnosti má pozitívny dopad nie len na podnik ako taký, ale aj na spoločnosť a konkurencieschopnosť štátu.



## ZOZNAM BIBLIOGRAFIE

### Tlačené knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 144 s. ISBN: 978- 90-247-1975-7.
2. BUKOVOVÁ, Sylvia. DEÁKOVÁ, Stanislava. DUBCOVÁ, Gabriela. KISSOVÁ, Jana. KUBICA, Milan. MATUŠOVIČ, Martin. *Applying Social Innovation – The Successful way to sustainable and competitive firms*. 2017. Verlag Dashöfer. Ljubljana. 409 s. ISBN: 978-961-6869-48-5.
3. ČIMO, Jozef. MARIÁŠ, Miroslav. *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava: GeoPARNAS. 2005. 273 s. ISBN: 80-969420-3-4.
4. DUBCOVÁ, Gabriela. *Etika podnikania. Praktická príručka*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 241 s. ISBN: 978-80-225-3864-0.
5. DUBCOVÁ, Gabriela. MAJDÚCHOVÁ, Helena. DIVINCOVÁ, Alexandra. Status quo of Social and Solidarity Economy in the Slovak Republic. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku- rok 2015*. [online]. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. s. 178-191. 2016. [cit. 2018-03-29]. ISBN: 978-80-225-4280-7.
6. DUBCOVÁ, Gabriela. MAJDÚCHOVÁ, H. ZAJCOVÁ, A. 2016. It is profitable to make business responsible? Ljubljana: Dashofer. 2016. s. 44. ISBN: 978-6869-37-9.
7. DUBCOVÁ, Gabriela. SIEVERS, Georg. *Signifikantné atribúty sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. *Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu*. Bratislava. 2016. Vydavateľstvo Ekonóm. s. 32-40. ISBN: 978-80-225-4357-6.
8. DUGAS, Jaroslav. ROSOCHA, Ladislav. *Formy financovania inovačných aktivít. Trends in application of statistical methods for quality improvement VII. (2017): reviewed proceedings of posts and abstracts from an 7. international scientific conference: 3.3.2017, Sosnowiec, Poland*. Košice: Katedra kvantitatívnych metód PHF EU: Katedra informačnej a jazykovej komunikácie PHF EU, 2017, 26-33. s. ISBN 978-83-65682-60-4.
9. EVANGELU, Jaroslava Ester. FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. Manažér. 160 s. ISBN: 978- 90-247-2826-1.

10. FERENZ, Vojtech. *Inovačný marketing*. 1. vyd. Košice: VÚSI, 2013. 197 s. ISBN: 978-80-89383-24-5.
11. FRANZ, Hans-Werner. HOCHGERNER, Josef. HOWALDT, Jürgen. *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2012. 386 s. ISBN 978-3-642-32878-7.
12. JONIAKOVÁ, Zuzana. Podstata konceptu sociálnych inovácií a ich teoretické vymedzenie. Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu : zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 76-82. ISBN 978-80-225-4357-6.
13. KRÁLOVIČ, Jozef . VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. 3. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011, 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.
14. LACKOVÁ, Alica. Podpora inovačných aktivít v slovenských podnikoch: Supporting of Innovation Activities in Slovak Enterprises. *Inovácie v podnikateľskom prostredí 2015: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 75-80. ISBN 978-80-225-4224-1.
15. LITAO, Zhao. *China's Development: Social Investment And Challenges*. East Asian Inst Nus S pore. 2017. 176 s. ISBN: 978-981-3223-44-8.
16. MULGAN, Geoff. TUCKER, Simon. ALI, Rushanara. SANDERS, Ben. Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Oxford. SKOLL CENTRE for social entrepreneurship. 2007. 51 s. ISBN: 978-1-905551-03-3.
17. NICHOLLS, Alex. MUDROCK, Alex. *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan UK. 2012. 302 s. ISBN: 978-0-230-36709-8.
18. OECD. *Chapter 5: Social Entrepreneurship and Social Innovation*. In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation. 2010. 212 s. ISBN: 978-9-264-08031-7.
19. OSBURG, Thomas. *Social Innovation to Drive Corporate Sustainability*. Berlin. Vydavateľstvo Springer. 2013. 335 s. ISBN: 978-3-642-36539-3.
20. PONGRÁCZ, Eva. a kol. *Sociálna ekonomika*. 2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 184 s. ISBN: 978-80-225-4138-1.
21. RYBÁROVÁ, Daniela. *Úspešnosť a efektívnosť sociálnych inovácií*. In: DUBCOVÁ, G. a kol. *Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniky*

- za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2016. s. 97-104. ISBN: 978-80-225-4357-6.
22. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2013. 390 s. ISBN: 978-808-9393-96-1.
  23. SPIŠÁKOVÁ, Emília. Financovanie inovačných aktivít firiem pôsobiacich na Slovensku. In: *Národná a regionálna ekonomika 7: zborník príspevkov z konferencie: 1.-3. október 2008, Herľany*. Košice: TU, EkF, 2008. s. 836-843. ISBN 978-80-553-0084-9.
  24. SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOR, Václav. a kol. *Základy podnikání (Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů)*. Praha: Vydavatelství Grada, 2010. 432 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.
  25. THOMASOVÁ, Elena. *Amébova sieťová štruktúra*. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku V.: zborník vedeckých príspevkov: medzinárodná vedecká konferencia doktorandov pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava, 03.11.2011. Fakulta podnikového manažmentu EU. ISBN: 978-80-225-3299-0.
  26. TUREKOVÁ, Helena. MIČIETA, Branislav. *Inovačný manažment : východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.

### **Články v odborných, elektronických časopisoch a iné príspevky**

1. CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, WIPO. *The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation*. [online].Ithaca. Fontainebleau, and Geneva. 2016. [cit. 2018-03-15]. ISSN: 2263-3693.
2. EUROPEAN COMMISSION. *European Innovation Scoreboard 2017*. [online]. Belgium. 2018. [cit. 2018-03-15]. ISSN: 2467-4427. Dostupné na: file:///C:/Users/zuzka/Downloads/170727\_EIS2017.pdf.
3. LUBELCOVÁ, Gabriela. 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: *Sociológia* 44, 2012, č. 1. s. 83-108. ISSN 0049 –1225.
4. PANDA, Anton. VRÁBEL, Peter. BEHÚN, Marcel. *Riadenie inovácií a jeho riziká*. *Transfer inovácií* 33/2016. Strojnícka fakulta TuKE. Ústav technológií a manažmentu. Košice. 2016. ISSN 1337-7094.
5. ŠVIHLOVÁ, Dana. *Postavenie komunit v trvalo udržateľnom rozvoji*. *Národnohospodársky obzor: National economic horizon* s. Brno: Ekonomicko-správni fakulta MU. č. 2. 2006. s. 62. ISSN: 1213-2446.

6. ZÁVARSKÁ, Zuzana. Manažment v teórii a praxi. [Online]. Roč, 2. Č. 3-4. 2006. [cit. 2018-03-17]. ISSN: 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/zavarska.pdf>.

### Internetové zdroje

1. ASHOKA. *Sociálnym inováciám chýbajú financie aj výmena skúseností*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-07] Dostupné na: <http://ashoka-cee.org/slovakia/2018/01/29/sonda-bariery-socialnych-inovacii/>.
2. BARROSO, José Manuel. *Study on Social Innovation*. [online]. BEPA Workshop on 'Europe and Social Innovation'. [2018-01-20]. Dostupné na: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>.
3. BIENER, Hansjoerg. *Environmental Education and Education for Socio-Economic Development: Economy of Communion*. [online]. [cit. 2018-03-23]. Evangelische Religionspädagogik. Dostupné na: <http://www.evrel.ewf.uni-erlangen.de/pesc/R2001-EoC.html>.
4. BPI FRANCE. 2005. *Le Guide Innovation Nouvelle Generation*. [online]. Paríž. 2005. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>.
5. BUKOVOVÁ, Sylvia. *Sociálne inovácie a ich význam v národnom hospodárstve*. In: MAJTÁN, Štefan. a kol.: *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava. 2016. s. 68-74. Dostupné na: [http://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf](http://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2016.pdf).
6. CBA BUILDER. *Risk Benefit Analysis*. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <http://www.cbabuilder.co.uk/CBA6.html>.
7. COROMA, A. *Economy of Communion*. Social Entrepreneurship. [online]. Slide Share. 2012. [2018-03-23]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/armandocolomajr/economy-of-communion>.
8. CIVICUS. CIVIL SOCIETY INDEX. *Welcome to the CSI Indicator Database*. [online] [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://csi.civicus.org/>.
9. ECONOMY OF COMMUNION. North American Association. *What is the EOC?* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <https://eocnoam.org/what-is-the-eoc/>.

10. ECONOMY OF COMMUNION. *What is the EoC?* [online]. [cit. 2018-03-23].  
Dostupné na: <http://www.edc-online.org/en/eoc/about-eoc.html>.
11. EFSSE. *(Of course) There Is An Alternative*. [online]. 2017. [cit. 2018-03-21].  
Dostupné na: <http://efsse.org/>.
12. EKONOMIKA SPOLOČENSTVA. Nový spôsob ekonomického správania. [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <http://www.ekonomika-spolocenstva.sk/>.
13. EP's Social Economy Intergroup public hearing on An EU legal framework for social economy enterprises and organisations. [Online]. [cit. 2018-03-19].  
Dostupné na: [http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/cck-news-files/information\\_background.pdf](http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/cck-news-files/information_background.pdf).
14. EUROPEAN COMMISSION. European Innovation Scoreboard 2017. [online]. Belgium. 2018. [cit. 2018-03-15]. ISSN: 2467-4427. Dostupné na: [file:///C:/Users/zuzka/Downloads/170727\\_EIS2017.pdf](file:///C:/Users/zuzka/Downloads/170727_EIS2017.pdf).
15. EUROPEAN COMMISSION. *Science for Environment Policy*. In-Depth Report. Social Innovation and the Environment. [online]. 2014. [cit. 2018-03-10].  
Dostupné na: [http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/IR10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/IR10_en.pdf).
16. EUROPEAN COMMISSION. Social Innovation. [online]. Brusel. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en).
17. EUROPEAN COMMISSION. *Social Innovation*. [online]. [cit. 2018-02-08].  
Dostupné na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_sk](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_sk).
18. EUROPEAN COMMISSION. Social investment. [online]. Brusel. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044>.
19. EURÓPSKA KOMISIA. *Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI)*. [Online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=sk>.
20. EURÓPSKA KOMISIA. *Spoločenská zodpovednosť podnikov*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_sk](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sk).
21. FOLGER, Jean. What factors go into calculating social return on investment (SROI)? [online]. Investopedia. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/070314/what-factors-go-calculating-social-return-investment-sroi.asp>.

22. GREEN FOUNDATION. *Rozhýbme Slovensko*. Sonda do ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku. [online]. Bratislava. 2018. [cit. 2018-01-29] Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/wp-content/uploads/2018/01/Sonda-do-ekosystemu-socialnych-inovacii-na-Slovensku.pdf>.
23. GREEN FOUNDATION. *Slovník. Sociálna inovácia*. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <http://greenfoundation.eu/slovník/>.
24. HAIGH, Nardia. Understanding Hybrid Organizations. [Online]. BERKELEY HAAS. 2015. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: [https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid\\_organizations.html](https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid_organizations.html).
25. HEINZ – HERBERT, Noll. European System of Social Indicators. [online]. 2017. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na internete: [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz\\_indikatoren/eusi/European\\_System\\_of\\_Social\\_Indicators.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikatoren/eusi/European_System_of_Social_Indicators.pdf).
26. HUFFPOST. *The Social Innovation Benefits to the Business Bottom Line*. [online]. 2015. [cit. 2018-03-10]. Dostupné na: [https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben\\_b\\_8229104.html](https://www.huffingtonpost.com/joseph-agoada/the-social-innovation-ben_b_8229104.html).
27. INNOVATION DECISION. *Innovation management is critical to long term success*. [online]. [cit. 2018-03-07] Dostupné ná: <http://www.innovation-management.org/>.
28. INVESTOPEDIA. *Corporate Social Responsibility*. [Online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>.
29. KEPING, Yu. Growing importance of social innovation. [online]. China Daily. 2012. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na: [http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2012-02/08/content\\_14556711.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2012-02/08/content_14556711.htm).
30. KORIMOVÁ, Gabriela. MARKOVÁ, Viera. *Sociálna ekonomika a podnikanie – nový študijný program. Medziodborový študijný program*. Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica. 2014. Dostupné na: [http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Korimova\\_Markova.pdf](http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Korimova_Markova.pdf).
31. KORIMOVÁ, Gabriela. Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie ako inovatívny faktor regionálneho rozvoja. [Online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: <https://www.econ.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/34686898/Korimova.pdf>.
32. LIPSE. Policy Recommendations for Managing Risk in Social Innovation. European Policy Brief. [online]. Lipse. 2015. [cit. 2018-03-01] Dostupné na:

- [http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief\\_20150324\\_ENG.pdf](http://www.lipse.org/upload/publications/LIPSE%20WP4%20Policy%20Brief_20150324_ENG.pdf).
33. MORE, Roger. What is success in innovation. [online]. Ivey Business Journal. 2011. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na:  
<https://iveybusinessjournal.com/publication/what-is-success-in-innovation/>.
  34. OECD. *Chapter 5: Social Entrepreneurship and Social Innovation*. In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation. 2010. 212 s. ISBN: 978-9-264-08031-7.
  35. OECD. Executive Summary. [online]. OECD. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na internete:  
[http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/BLI\\_executive\\_summary\\_2014.pdf](http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/BLI_executive_summary_2014.pdf).
  36. OECD. *Sustainable Manufacturing and eco-innovation*. Framework, Practices and Measurement Synthesis Report. [online]. 2009. [cit. 2018-02-01]. Dostupné na:  
<https://www.oecd.org/innovation/inno/43423689.pdf>.
  37. OSLO MANUAL, 3rd Edition. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD. Eurostat. Paris. 2015. Dostupné na:  
[http://www.oecd.org/document/23/0,3343,en\\_2649\\_34273\\_35595607\\_1\\_1\\_1\\_37417,00](http://www.oecd.org/document/23/0,3343,en_2649_34273_35595607_1_1_1_37417,00).
  38. POLÁK, Michal. SCHINGLEROVÁ, Alena. Sociálna ekonomika ako súčasť riešenia problému nezamestnanosti. [Online]. DG EMPLOI 2013. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na:  
[http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz\\_13.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_13.pdf).
  39. Portail du développement de l'économie sociale et solidaire. Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? [online]. Paris. 2016. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na:  
<http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>.
  40. PORTER, Beth. 2007. *Social Innovation: An Interview with Katharine Pearson. A Human Future*. Richmond Hill, Kanada. Dostupné na:  
[https://www.larche.ca/a\\_human\\_future/ahf\\_social\\_innovation\\_an\\_interview\\_with\\_katharine\\_pearson.pdf](https://www.larche.ca/a_human_future/ahf_social_innovation_an_interview_with_katharine_pearson.pdf).
  41. PROJECT SMART – Exploring Trends and developments in project management today. 2011. Three Types of Project Management Organizations. [Online]. 2011. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na:  
<https://www.projectsart.co.uk/forums/viewtopic.php?t=730>.

42. RIPESS. What is social solidarity economy. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné na: <http://www.ripess.org/what-is-sse/what-is-social-solidarity-economy/?lang=en>.
43. SHIVANI, A. Social Cost Benefit Analysis (SCBA) of Project. [online]. Business Management Ideas. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.businessmanagementideas.com/project-management/cost-benefit-analysis/social-cost-benefit-analysis-scba-of-a-project-financial-management/16535>.
44. SOCIAL ECONOMY. [Online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy.htm>.
45. SOCIAL PROGRESS INDEX. *Overview*. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné na: <https://www.socialprogressindex.com/overview>.
46. SOCIAL REPORTING STANDARD. MAKING IMPACT VISIBLE – FACILITATED BY THE SRS. [ONLINE]. [CIT. 2018-03-15]. DOSTUPNÉ NA: <HTTP://WWW.SOCIAL-REPORTING-STANDARD.DE/EN/>.
47. STACEY, Michael. *Global Footprint Network. Lighthouse Case Study*. [online]. Global Solution Network. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://gsnetworks.org/wp-content/uploads/Global-Footprint-Network.pdf>.
48. STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. *Defining Social Innovation*. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné na: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.
49. STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. Social Innovation Creates Prosperous Societies. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_innovation\\_creates\\_prosperous\\_societies](https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_creates_prosperous_societies).
50. TEPSIE. *Social Innovation*. European Social Innovation Research. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: <http://siresearch.eu/social-innovation/project/tepsie>.
51. THE UNIVERSITY OF EDINBURGH. *What is corporate social responsibility?* [online]. Edinburgh. 2017. [cit. 2018-03-19]. Dostupné na: <https://www.ed.ac.uk/careers/your-future/options/occupations/csr/what-is-csr>.
52. UTTING, Peter. *What is social and solidarity economy and why does it matter?* [online]. 2013. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na: <https://oxfamblogs.org/fp2p/>.
53. WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Competitiveness Report 2017-2018. [online]. Geneva. 2017. [cit. 2018-03-15]. ISBN: 978-1-944835-11-8. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.



54. YOUNG FOUNDATION. *This is European Social Innovation*. [online]. 2012. [cit. 2018-02-08]. Dostupné na: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/This-is-European-Social-Innovation.pdf>.
55. ZIKMUND, Martin. *Nezvyklé organizační struktury: Améba*. [Online]. Business Vize. 2010. [cit. 2018-03-17]. Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/organizace/nezvykle-organizacni-struktury-ameba>.

### **Zákony**

1. Zákon 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.