

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36122163606199044

MANAŽMENT INOVÁCIÍ
BUDOVANIE INOVATÍVNEJ ORGANIZÁCIE
Diplomová práca

2023

Bc. Normen Čurda

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

MANAŽMENT INOVÁCIÍ
BUDOVANIE INOVATÍVNEJ ORGANIZÁCIE
Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra Marketingu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Normen Čurda

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

Normen Čurda

Pod'akovanie

Touto formou by som chcel vyjadriť vd'aku môjmu vedúcemu záverečnej práce prof. Ing. Naqibullah Daneshjovi, PhD., za cenné rady a usmernenia, ktoré mi pomohli pri písaní záverečnej práce. Pod'akovanie taktiež patrí aj mojej priateľke za podporu, ktorú mi počas vypracovávania záverečnej práce preukazovala.

ABSTRAKT

ČURDA, Normen: *Manažment inovácií: Budovanie inovatívnej organizácie.* –

Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta. Katedra marketingu. Vedúci

záverečnej práce: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 76 s.

Záverečná práca je zameraná na tému Manažment inovácií, budovanie inovatívnej organizácie. Cieľom diplomovej práce je objasniť problematiku manažmentu inovácii a jeho vplyv na úspešnosť vybranej organizácie. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 9 tabuliek, 4 schémy, 10 obrázkov. V prvej časti sa zameriavame na teoretické východiská danej problematiky. Druhá časť sa týka uvedenia hlavných a parciálnych cieľov. V tretej časti popisujeme metódy skúmania využívané pri vypracovávaní práce. Štvrtá časť sa zaoberá predovšetkým prieskumom vybranej organizácie a návrhom inovatívnych riešení.

Kľúčové slová: Manažment, inovácie, organizácia, šport

ABSTRACT

ČURDA, Normen: *Innovation Management: Creating an innovative organization.* –

University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. –

Thesis supervisor: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: FC, 2023, 76 p.

The final thesis is focused on the topic of Innovation Management, Creating an innovative organization. The aim of the thesis is to clarify the issue of innovation management and its impact on the success of the selected organization. The thesis is divided into four chapters and includes 9 tables, 4 schemes, and 10 figures. The first part focuses on the theoretical background of the issue. The second part deals with the main and partial objectives. In the third part, the research methods used in the thesis are described. The fourth part primarily addresses the survey of the selected organization, its proposed innovative solutions.

Keywords: Management, innovation, organization, sport

OBSAH

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Manažment organizácie	11
1.1.1 Plánovacia funkcia manažmentu	23
1.1.2 Organizačná funkcia manažmentu.....	24
1.1.3 Koordinačná funkcia manažmentu	25
1.1.4 Kontrolná funkcia manažmentu.....	26
1.2 Inovácie v podniku.....	28
1.2.1 Schumpeterova teória	29
1.2.2 Inovačný proces	31
2 Cieľ práce	36
3 Metodika práce	37
4 Výsledky práce a diskusia	38
4.1 Inovácie v oblasti športu	38
4.1.1 Porovnanie prekážok pri zavádzaní športových inovácií s dôvodmi ich zavedenia	42
4.2 Slovenský zväz ľadového hokeja.....	45
4.2.1 Charakteristika objektu skúmania.....	46
4.2.2 Partneri a dodávatelia Slovenského zväzu ľadového hokeja.....	49
4.2.3 Konkurencia Slovenského zväzu ľadového hokeja	54
4.2.4 Finančná analýza Slovenského zväzu ľadového hokeja.....	59
4.3 SWOT Analýza	60
4.4 Odporúčané inovatívne riešenia.....	63
Záver.....	70
Zoznam použitej literatúry.....	72

Úvod

Manažment inovácii je dôležitou súčasťou každej organizácie, ktorej záujmom je prosperovať a zvyšovať svoju konkurencieschopnosť prostredníctvom inovatívnych riešení. Z toho dôvodu je nutné, aby manažéri mali neustále aktuálny prehľad o rôznych možnostiach, ako pozdvihnúť a riadiť inovatívne procesy vo svojich firmách. Spôsoby zavádzania inovatívnych riešení sú rozličného charakteru a odlišujú sa v závislosti od podnikateľského zamerania konkrétnej organizácie.

Oblasť manažmentu inovácii sa týka predovšetkým analýzy nedostatkov, ktoré organizáciu obmedzujú vo výkone, a navrhovaním optimálnych riešení. Jedná sa teda o významnú vednú disciplínu, ktorej účelom je pomáhať firmám vysporiadať sa s jej problémami. V spojitosti s týmto dôležitým postaveným sme sa rozhodli zamerať v záverečnej práci práve na manažment inovácii. Hlavným cieľom práce je objasniť problematiku manažmentu inovácii a jeho vplyv na úspešnosť vybranej organizácie.

V teoretickej časti sa zameriavame na štúdium literatúry týkajúcej sa nami riešenej problematiky. Jej podstatou získať čo najviac relevantných informácií o manažmente organizácie a podnikových inováciách. Poznatky nadobudnuté v teoretickej časti slúžili ako podklad pre správne vypracovanie praktickej časti.

V praktickej rovine sa zaoberáme skúmaním aspektov fungovania vybranej organizácie. K týmto aspektom patria organizačná štruktúra, partneri, konkurencia či finančná situácia. Účelom tohto skúmania je zhodnotenie silných a slabých stránok, z ktorých je následne možné odvodiť súvisiace príležitosti a hrozby. Tieto informácie nám poskytnú prehľad o tom, v ktorých sférach je potrebné zaviesť inovatívne riešenia.

V závere práce budeme schopní na základe získaných výsledkov navrhnúť odporúčania v oblasti inovácii, ktorými možno prispieť k prosperite vybranej organizácie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Slovo manažovať je odvodené od latinského slova “manus“, ktoré znamená ruka a vychádza z talianskeho slova “maneggiare“, ktoré sa vzťahuje na manipuláciu alebo výcvik. Jeho používanie sa odvtedy rozšírilo tak, aby predstavovalo širší záujem o správne zaobchádzanie s vecami alebo ľuďmi. Najmä pokiaľ sa jedná o riadenie spoločnosti alebo organizácie. Tento proces sa vykonáva na viacerých úrovniach. Napríklad aj pri základnej spoločenskej bunke, ktorou je jednotlivec. Možno povedať, že ľudia v rôznej miere riadia sami seba už od útleho veku. Formulujú svoje ciele, regulujú svoje správanie a pričleňujú emocionálne a intelektuálne hodnotenia svojim rozhodnutiam a činom. Okrem toho, že riadia seba sa častokrát pokúšajú organizovať aj ľudí okolo nich. Týka sa to najmä ich rodiny, priateľov, kolegov, podriadených v práci či dokonca aj konkurentov. Robia to za účelom motivovať ich, komunikovať s nimi riešenia a postupy, ovplyvňovať ich, viesť a riešiť s nimi konflikty. Ľudia sa taktiež pokúšajú riadiť ich širšie prostredie. Nemusí to nutne predstavovať len určitú skupinu či tím. Môže sa jednať o projekt, formálnu a neformálnu organizáciu, alianciu alebo sieť, priemysel alebo inštitúciu. Predmetom organizovania môže byť dokonca štát či nadnárodné globálne hnutie. Napriek rôznym úrovniam manažmentu majú všetky spoločné a nezameniteľné prvky. Sú to predovšetkým: orientácia, plánovanie, implementácia, správa, koordinácia a kontrola. V istom slova zmysle je manažérom každý z nás bez ohľadu na udelenie právomoci. Manažment siaha nielen do šírky ale aj do hĺbky. Vychádza to z toho, že naše osobné aj profesijne aktivity potrebujú byť riadené implicitne či explicitne, interne alebo externe, priamo či nepriamo, proaktívne alebo reaktívne. To všetko za účelom udržania efektívnosti procesov a dosiahnutia želaných výsledkov. Označiť niečo za dôležité je však celkom iné ako prezentovať, že sa to aj správne vykonáva. My všetci sme často objektami aj subjektami nesprávneho riadenia. Jednoducho nestačí len kultivovať výhodné zdroje a technológie, rozvíjať pokročilé schopnosti a zručnosti, alebo budovať kapitál a špičkové zariadenia. To čím disponujeme nestačí na dosahovanie požadovaného pokroku. Je dôležité tiež sledovať kvalitu a dynamiku manažmentu. V histórii boli častokrát finančne a technologicky vyspelé firmy dobehnuté tými menšími práve vďaka lepšiemu riadeniu.¹

¹ KOONTZ, Harold. The management theory jungle [online]. In: *Academy of Management journal*, Chicago, 30.07.2017, roč. 4, č. 3, s. 174. [cit. 31.10.2022] ISSN: 1948- 0989. Dostupné na: <https://the.management.theory.jungle.pdf>

1.1 Manažment organizácie

Manažment je zložitý fenomén. Napriek dlhým rokom akademických a aplikovaných výskumov, neexistujú jednoduché, komplexné a univerzálne použiteľné odpovede na všetky jeho výzvy a problémy. Nie je preto prekvapujúce, že existuje nespočetné množstvo teórií o manažmente. Štúdium manažmentu je tak rovnako široké a rôznorodé, ako samotná prax ktorej sa týka. Zahŕňa viacero úrovní analýz a širokú škálu subdisciplín. To všetko za účasti neustáleho vzdelávania a odbornej prípravy. Ako príklad si môžeme uviesť inštitúciu Academy of Management. Jedná sa o poprednú profesijnú organizáciu pre výskum manažmentu. Jej rad zahŕňa takmer 20 000 členov pochádzajúcich z viac ako 100 krajín. Tvorí ju viac ako 20 rozdielnych a sotva integrovaných akademických divíziách a záujmových skupinách, z ktorých každá má svoje vlastné zvyky, modely a metódy. Teda aj v tejto relatívne špecializovanej oblasti, stále vychádzame z rôznych manažérskych tradícií, praktizujeme odlišné techniky riadenia, riešime rozdielne problémy týkajúce sa manažmentu a hovoríme inou rétorikou organizovania. Inak povedané manažment je oblasť, na ktorú možno nazerať z dvoch hľadísk. Na jednej strane sa vyznačuje svojou všadeprítomnosťou a dôležitosťou. Na druhej strane je však obmedzovaná svojou zvratnosťou a nesúvislosťou či už medzi dimenziami, perspektívami nápadov, alebo trendov.²

Pokiaľ vnímame manažment ako proces treba poznamenať, že prebieha vnútri organizácie respektíve ako jej časť. Môžeme ho chápať ako proces, ktorý manažéri sledujú za účelom dosiahnutia organizačných vízií, poslání, a cieľov. Taktiež o ňom možno hovoriť ako o špecifickom súbore poznatkov, ktorý používajú manažéri a organizácie na skúmanie rôznych metód. Označujú sa ním aj jednotlivci, ktorí sa riadia danými pravidlami a usmerňujú činnosti ostatných tak, aby boli dosiahnuté podnikové ciele. Na to aby mohol manažment ako proces správne fungovať a naplňovať poslania a ciele organizácie, musí využívať potrebné zdroje. Využíva predovšetkým ľudí (ľudské zdroje), financie (finančné zdroje), veci (fyzické zdroje), údaje (informačné zdroje). Ľudia v organizácii môžu byť zamestnancami, alebo iné osoby pracujúce ako konzultanti na čiastočný úväzok, plný úväzok, na základe zmluvy alebo v inom vzťahu s organizáciou. Peniaze používané v organizácii môžu byť akéhokoľvek druhu finančných zdrojov alebo kapitálu, ktorý

² KESSLER, Erich. Encyclopedia of Management Theory [online]. In: *Pace University*. New York, 2013, č. 1, s. 55-57. [cit. 1.11. 2022]. ISBN: 978-1-4129-9782-9. Dostupné na: <https://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle>

organizácia využíva na dosiahnutie požadovaných výsledkov. Vecami v organizácii sa myslia najmä fyzické predmety ako sú stroje, stoly, stoličky ale aj samotná budova v ktorej organizácia sídli. Údaje alebo znalosti v rámci organizácie môžu byť akýkoľvek druh informácii ako sú databázy či archívy, ktoré sú využívané na rôzne účely no najmä na zabezpečenie žiadaných cieľov. Každý z týchto zdrojov plný dôležitú funkciu v procese manažovania a je nevyhnutný pre správny chod organizácie. Aby sme tento systém pochopili hlbšie, je vhodné si pojem organizácia zdefinovať. Neexistuje však žiadna jednotná definícia organizácie, na ktorej by sa zhodli všetci výskumníci. V jednoduchosti ju ale môžeme definovať takto: systém úmyselných opatrení a koordinácie ľudí, za účelom dosiahnutia spoločného cieľa alebo súboru cieľov. Za základné ciele organizácie sa pritom väčšinou považujú maximalizácia zisku a taktiež trhovej hodnoty. Svojim dlhodobým smerovaním a podnikovou štruktúrou sa od seba organizácie navzájom líšia a konkrétne ciele dosahujú prostredníctvom práce a správania zamestnancov. Organizácia nie je náhodná skupina ľudí, ktorí sa stretli bez príčiny. Naopak je to vedome a formálne založená entita, ktorá je predurčená dosiahnuť spoločné ciele, ktoré by jej členovia sami nedokázali uskutočniť.³

Spôsob, akým je organizácia vo svojej podstate riadená, sa nazýva organizačná štruktúra. Vo väčšine prípadov môžeme organizačné štruktúry firiem rozdeliť do štyroch základných kategórií. Prvou najnákladnejšou formou organizácie sú pyramídové alebo hierarchické štruktúry. Už z názvu vyplýva, že sa jedná o štýl riadenia v ktorom má každý vrcholový predstaviteľ svojich podriadených pracovníkov. Každá entita, okrem tej najvyššej, je teda podriadená inej entite. Členovia hierarchických organizačných štruktúr komunikujú hlavne so svojím bezprostredným nadriadeným a so svojimi podriadenými. Zostavovanie organizácií týmto spôsobom je užitočné čiastočne preto, že môže znížiť režijné náklady na komunikáciu obmedzením toku informácií. Hierarchia je zvyčajne vizualizovaná ako pyramída, kde výška rebríčka alebo osoby zobrazuje ich mocenské postavenie a šírka tejto úrovne predstavuje, koľko ľudí alebo obchodných divízií je na tejto úrovni vzhľadom na celok. Najvyššie postavení ľudia sú na vrchole a je ich veľmi málo, v mnohých prípadoch iba jeden. Základňa môže zahŕňať stovky, ale aj tisíce ľudí ktorí nemajú podriadených.

³ MILES, Jeffrey. Management and Organization Theory. [online]. In: *Jossey-Bass a Wiley Imprint*. San Francisco. 1.vyd. 2012. 467 s. [cit. 3.11.2022]. ISBN: 978-1-118-00895-9. Dostupné na: <https://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=SDvftLCp71wC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Management+and+Organization+Theory:+A+Jossey-Bass+Reader&ots=R3fqrXRhM&sig=ERwcbG8BHVFGTGqrUHD0TVLqR6A>

V prípade, že by základňa nebola dostatočne veľká na udržanie vyšších pozícií, monumentálna štruktúra by sa neodvolateľne zvrhla. Možno si teda predstaviť, že ak vodca nemá podporu svojich podriadených, celá štruktúra sa zrúti. Tieto hierarchie sú zvyčajne zobrazené so stromovým alebo trojuholníkovým diagramom, ktorý vytvára organizačnú schému alebo takzvaný “organogram“. Aby bola vždy zachovaná správna štruktúra, na vrchole musí byť zákonite menej ľudí ako na dne. Tí, ktorí sú najbližšie k vrcholu majú väčšiu silu ako tí, ktorí sú najbližšie k základni. Výsledkom je, že nadriadení v hierarchii majú vo všeobecnosti vyššie postavenie a majú väčšie odmeny ako ich podriadení. V podnikaní majiteľ firmy tradične zaberá vrcholové miesto organizácie. Väčšina moderných veľkých spoločností nemá jedného dominantného akcionára a pre väčšinu účelov deleguje kolektívnu právomoc vlastníkov podnikov na predstavenstvo, ktoré zase deleguje každodenné fungovanie spoločnosti na výkonného riaditeľa alebo generálneho riaditeľa. Aj keď sa akcionári spoločnosti nominálne radia na vrchol hierarchie, v skutočnosti sú mnohé spoločnosti vedené aspoň čiastočne ako osobné filiálky ich manažmentom. Najvýhodnejším aspektom hierarchickej organizácie je jasný príkaz, ktorý je stanovený. Tým pádom sa predíde situácii, že dôjde ku konfliktom záujmov v rámci štruktúry riadenia, keďže každý podriadený musí poslúchnuť svojho nadriadeného. Na druhej strane sa však môže hierarchia ľahko odstrániť zneužitím moci. Stačí napríklad, že vodca bude od svojich pracovníkov požadovať výkon, ktorý bude podľa ich mienky nadmerný a preto začne strácať ich dôveru a lojalitu. Uprostred neustálych inovácií v oblasti informačných a komunikačných technológií, ustupujú štruktúry hierarchických orgánov väčšej voľnosti rozhodovania jednotlivcov a pružnejším definíciám pracovných činností. Tento štýl organizovania je však stále dominantným spôsobom riadenia medzi veľkými organizáciami, či dokonca u vlád niektorých štátov.⁴

Ďalším spôsobom organizácie spoločnosti je takzvaná maticová štruktúra. Tento organizačný typ priradzuje každému pracovníkovi dvoch šéfov v dvoch rôznych oblastiach. Jedna oblasť je funkčná a zaisťuje, že každý typ pracovníka v organizácii je dobre vyškolený a hodnotený šéfom, ktorý je odborníkom v rovnakej oblasti. Druhá oblasť je výkonná a jej snahou je dokončiť projekty s pomocou pridelených špecialistov. Projekty môžu byť usporiadané podľa produktov, regiónov, typov zákazníkov alebo iných schém. Napríklad spoločnosť môže mať jednotlivca s celkovou zodpovednosťou za produkty X a Y a iného

⁴ VREDENBURGH, Donald a BRENDER, Yael. The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. [online]. In: *Kluwer Academic Publishers*. Amsterdam, 09. 1998, roč. 17, č.12, s. 1337. [cit. 03.11.2022] ISSN: 0167-4544. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/25073966>

jednotlivca s celkovou zodpovednosťou za inžinierstvo, kontrolu kvality a iné. Z toho dôvodu podriadený zodpovedný za kontrolu kvality produktu X bude vykazovať dve správy, teda obom nadriadeným. Vzťahy medzi pracovníkom a nadriadeným v rámci maticovej organizačnej štruktúry možno popísať na základe dvojitého charakteru, a to buď ako priame, alebo nepriame hlásenie. Priame hlásenie sa v organizačnej schéme zobrazuje líniou. Z toho dôvodu sa priame nazýva aj solidne a nepriame sa označuje aj ako prerušované. Solidne vykazovanie je priamy vzťah medzi nadriadeným a jeho pracovníkom pod dohľadom. Nadriadený poskytuje pracovníkovi primárne usmernenia, kontroluje hlavné finančné zdroje, ktoré má pracovník k dispozícii na výkon svojej funkcie, vykonáva s pracovníkom previerky výkonnosti a zabezpečuje všetok ostatný dohľad. Pracovník tomuto nadriadenému teda priamo podlieha, preto sa jedná o priame hlásenie. Nepriame podávanie správ opisuje vzťah medzi pracovníkom a sekundárnym nadriadeným/vedúcim, ktorý pracovníkovi poskytuje dodatočný dohľad a usmernenie pri vykonávaní jeho práce. Zámerom vzťahu nepriameho hlásenia je zabezpečiť, aby sekundárny nadriadený mal právomoc poskytnúť pracovníkovi určitú úroveň vplyvu a vedenia vrátane stanovenia cieľov. Tento sekundárny nadriadený napokon poskytne informácie o výkone pracovníka priamemu nadriadenému, aby ho zahrnul do výročného preskúmania výkonnosti pracovníka.⁵

Schéma č.1: Maticová organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BokasTutor.com, [online], 2020, [cit. 5.11.2022].

⁵ GALBRAITH, Jay. KATES, Amy. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design [online]. In: Jossey-Bass a Wiley Imprint. San Francisco. 1.vyd. 2007. 255 s. [cit. 5.11.2022]. ISBN: 978-0-7879-9494-5. Dostupné na: https://books.google.sk/books?id=w8JeLUIbtoEC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage

Medzi hlavné výhody spojené s maticovou organizáciou patrí silné zameranie na projekt, jednoduchšie prechody po skončení projektu, efektívita a flexibilné využívanie organizačných zdrojov. Štruktúra matice môže zlepšiť funkčné riadenie tým, že jej cieľom je zmenšiť vertikálnu štruktúru funkcie a vytvoriť horizontálnejšiu štruktúru, ktorá umožňuje oveľa rýchlejšie šírenie informácií naprieč úlohami. Nevýhody spojené s maticovou organizáciou zahŕňajú boj o zdroje, možný konflikt medzi funkčnými a projektovými manažérmi, pomalé rozhodovanie a stresujúce pracovné prostredie. Vzniká tak priestor pre anarchiu, mocenský boj a deklasovanie na úroveň skupín a divízi. Diferenciácia manažérov môže spôsobiť zmätok u zamestnancov, pretože ťažko pochopia kto je ďalší v reťazci velenia.⁶

Vzhľadom k tomu, že v maticovej organizačnej štruktúre je vyšší pomer manažérov ako pracovníkov, môže dôjsť k strate lojality zamestnancov. Existujú tri rôzne typy maticových organizácií, ktoré sa líšia podľa úrovne autority pridelennej funkčným a projektovým manažérom. Prvá je slabá matica ktorá sa vyznačuje tým, že v rámci nej má funkčný manažér najvyššiu moc. Úloha projektového manažéra je na čiastočný úväzok a neprímajú hlásenia žiadneho administratívneho personálu. Keď má projektový manažér obmedzenú právomoc nad projektom, matica sa stáva slabou, pretože rozpočet projektu a časový harmonogram je v rukách vedúceho oddelenia. Projektový manažér v tomto prípade pracuje ako projektový koordinátor alebo expeditör. Projektový koordinátor môže prijímať určité rozhodnutia o alokovaní zdrojov. Projektový expeditör vytvára iba akýsi komunikačný bod medzi zákazníkom a tímom. Napokon projektový manažér podáva hlásenia funkčnému manažérovi. Vytvorenie komunikačného plánu môže pomôcť zabrániť tomu, aby sa komunikácia v slabej matici stratila. Organizačná štruktúra slabej matice zdieľa charakteristiky funkčnej organizačnej štruktúry. Vyvážená maticová štruktúra má mnoho rovnakých atribútov ako slabá matica, ale projektový manažér má v súvislosti s projektom viac času a väčšie právomoci. Spolu sa podieľajú na kontrolovaní rozpočtu a dá sa povedať, že v rámci tejto matice obaja manažéri zdieľajú autoritu. Projektový manažér má úlohu na plný úväzok, zatiaľ čo zamestnanci projektového manažmentu budú na čiastočný úväzok. Projektový manažér má teda primeranú právomoc. Všetky zdroje pracujúce na projekte podliehajú komplexnej komunikácii a to umožňuje hladké napredovanie projektu. Zamestnanci v tomto prípade pracujú pod vedením oboch manažérov. Funkčný manažér je

⁶ GHOSTAL, Sumantra a BARTLETT, Christopher. Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind [online]. In: *Harvard business review*. Brighton. 01.07.1990. roč.68, č. 4, s.138 – 145. [cit. 05.11.2022]. ISSN: 0017-8012. Dostupné na: <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>

ich primárny kontakt, ale stále sa hlásia aj projektovému manažérovi. Vyvážená matica prináša najlepšie aspekty funkčných a projektovaných organizácií. Nevýhodou vyváženej matice sú však stále problémy s časovou zodpovednosťou u všetkých členov projektového tímu, pretože ich funkční manažéri budú vyžadovať hlásenia do určitého času bez ohľadu na vývoj či fázu realizovateľnosti projektu. Vzniká tak určitý nátlak na pracovníkov pri práci na projekte. Ďalšou nevýhodou je, že nie je úplne jasné komu treba podávať hlásenia a kto je skutočný vodca. Tento systém je teda najťažší na udržanie, pretože rozdelenie moci je chýlostivý návrh.⁷

Napokon tretím typom maticovej organizácie je silná matica. Tá dáva projektovému manažérovi rovnakú alebo väčšiu autoritu ako funkčný manažér. Na základe toho, sa vytvára silná organizačná štruktúra, pretože projektový manažér má nad projektom plnú zodpovednosť. Kontroluje rozpočet projektu a jeho tím, pracujúci na plný úväzok, mu v stanovených intervaloch podáva hlásenia o vývoji realizácie projektu. Týmto spôsobom silná maticová štruktúra zdieľa charakteristiky s projektovanou organizáciou. Jedným z jeho privilégií je, že má hlavné slovo pri rozdeľovaní zdrojov a zadávaní úloh. Nevýhodou tohto systémového riadenia je, že projektový manažér získava vyššiu moc nad projektom na úkor kompetencie projektového tímu. Naskytuje sa tak preňho priestor, aby využil svoje zručnosti v oblasti riadenia projektov. Tím je teda plne podriadený projektovému manažérovi, avšak môže získať viac času na projekt pokiaľ jeho členovia pochádzajú z rozličných divízií. Funkčný manažér, ktorý sa tiež nazýva vedúci oddelenia, môže dohliadať na projekt, ale nerobí kľúčové rozhodnutia. Má tým pádom obmedzenejšiu právomoc ako pri silnej či vyváženej maticovej organizácii. Okrem toho môžu funkční manažéri poskytovať technické znalosti a podľa potreby pridelujú zdroje. Zamestnanci v tejto štruktúre sú najmä pod vedením projektového manažéra, pričom sekundárne smerovanie pochádza od funkčného manažéra. Každý z uvedených typov maticovej štruktúry má svoje prednosti, no celkovo platí domnienka, že tento štýl riadenia spoločnosti je vhodný hlavne pre organizácie pôsobiace v dynamickom prostredí. Keďže je kombináciou projektovej a funkčnej štruktúry, je pre tieto podniky ideálna. Musia totiž rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov a zmeny na trhu. To umožňuje lepšie využitie zdrojov a v prípade potreby poskytuje odborníkov. Naopak maticová štruktúra nie je vhodná pre podniky, ktoré pôsobia v stabilnom podnikateľskom prostredí. Napríklad organizácie s výrobnými operáciami

⁷ DAVIES, Stanley a LAWRENCE, Paul. Problems of Matrix Organizations [online]. In: *Harvard business review*. Brighton. 05. 1978. roč. 56, č. 3, s. 131 – 142. [cit. 05.11.2022]. ISSN: 0017-8012. Dostupné na: <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>

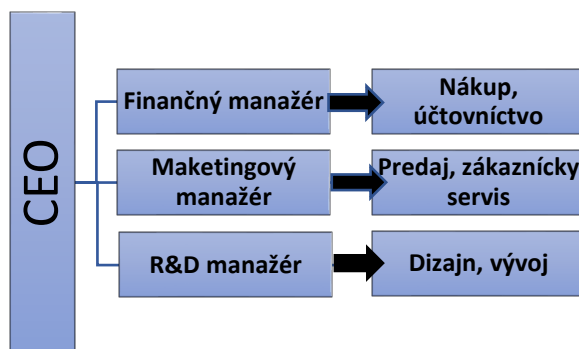
zvyčajne nevyžadujú zmeny vo svojich procesoch, preto by mali prijať skôr funkčnú organizačnú štruktúru. Na to, aby sa nám podarilo správne viesť maticovú organizáciu, musíme udržiavať našich zamestnancov angažovaných a zodpovedných. Práve k tomu slúži pravidelné podávanie hlásení o napredovaní daného projektu. Rovnako však k zlepšeniu vedenia môže prispieť aj použitie rôznych nástrojov na riadenie projektov. Práve vďaka nim môžeme docieľiť, že sa projektový manažér a vedúci oddelenia zosúladi v cieľoch, nadviažu spoluprácu a vytvoria zreteľnú komunikačnú linku. V takom prípade sme dosiahli ideálny stav riadenia maticovej štruktúry, ktorý postačí udržiavať v stanovenom režime a prípadne ho časom zdokonaľovať. A aj keď sa zdá, že je organizačná štruktúra matice príliš zložitá, jej výhody ďaleko prevyšujú jej nedostatky.⁸

Ďalším typom riadenia organizácie je už spomínaná funkčná organizačná štruktúra. Jedná sa o najčastejšie používaný typ organizácie, ktorý zahŕňa napríklad aj školenie projektového manažmentu pre skúšku projektového plánu. Okrem toho pozostáva z činností, ako je koordinácia, dohľad a pridelovanie úloh. Umožňuje decentralizáciu rozhodnutí, pretože otázky sú delegované na špecializované osoby alebo jednotky. Týmto špecializovaným skupinám sa ponecháva zodpovednosť za implementáciu plánu, hodnotenie alebo kontrolu daných postupov či cieľov. Funkčný systém riadenia vychádza z predpokladu, že jedným z tradičných spôsobov organizovania ľudí, je funkcia. Preto je v rámci funkčnej organizačnej štruktúry spoločnosť rozdelená do oddelení, kde sú ľudia s podobnými zručnosťami držaní spolu vo forme skupín; napríklad obchodné oddelenie, marketingové oddelenie, alebo finančné oddelenie. Táto organizácia špecializácie vedie k prevádzkovej efektívnosti, kde sa zamestnanci stávajú špecialistami v rámci svojej vlastnej odbornej oblasti. Na druhej strane, najtypickejším problémom funkčnej organizačnej štruktúry je, že komunikácia v rámci spoločnosti môže byť dosť rigidná, čo robí organizáciu pomalou a nepružnou. Preto sa bočná komunikácia medzi funkciami stáva veľmi dôležitou, aby sa informácie šírili nielen vertikálne, ale aj horizontálne v rámci organizácie. Komunikácia v organizáciách s funkčnými organizačnými štruktúrami môže byť rigidná kvôli štandardizovanému spôsobu fungovania a vysokému stupňu formalizácie. Všetka autorita v tomto spôsobe riadenia patrí iba funkčnému manažérovi. Myslí sa ňou najmä pridelovanie rozpočtových prostriedkov, rozhodovanie o postupoch riadenia, ale hlavne alokácia zdrojov. Zdroje v tomto prípade podliehajú priamo funkčnému manažérovi, teda

⁸ SCHEIN, Edgar. DEC Is Dead, Long Live DEC [online]. In: *Berrett-Koehler Publishers, Inc.* San Francisco, 2004, č. 4, s. 655-659. [cit. 08.11.2022]. ISBN: 978-1-57675-225-8. Dostupné na: http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/peopleware/Edgar_H_Schein-DEC_Is_Dead_Long_Live_DEC-EN.pdf

vedúcemu oddelenia. Práve on si vyhradzuje právomoc uvoľniť zdroje na základe svojich odborných znalostí v danej oblasti. Po ukončení projektu sa zdroje opäť vrátia funkčnému manažérovi na rutinnú prácu. Ako celok je funkčná organizácia najvhodnejšia pre výrobu štandardizovaných tovarov a služieb vo veľkom objeme a pri nízkych nákladoch. Koordinácia a špecializácia úloh sú centralizované vo funkčnej štruktúre, vďaka ktorej je výroba obmedzeného počtu produktov alebo služieb efektívna a predvídateľná. Okrem toho je možné ďalej realizovať efektívnosť, pretože funkčné organizácie integrujú svoje aktivity vertikálne tak, aby sa výrobky predávali a distribuovali rýchlo a za nízke náklady. Napríklad malý podnik by mohol vyrábať komponenty používané pri výrobe svojich výrobkov namiesto toho, aby ich kupoval.⁹

Schéma č. 2: Funkčná organizačná štruktúra.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TheHumanCapitalHub.com, [online], 2016[cit. 10.11.2022].

Projektoví manažéri zvyčajne neexistujú v tomto type organizačnej štruktúry; Ak táto pozícia existuje, úloha projektového manažéra bude veľmi obmedzená. Projektový manažér môže mať titul koordinátora alebo expedítora, pričom náplň oboch pozícií je rovnaká ako pri maticovej organizačnej štruktúre. Zároveň môžu byť umiestnení na rôznych riadiacich pozíciách, v rámci ktorých neexistuje jasná podriadenosť. Aj keď funkčné jednotky často fungujú s vysokou úrovňou efektívnosti, ich vzájomná spolupráca je niekedy ohrozená. Takéto skupiny môžu mať ťažkosti s dobrou vzájomnou spoluprácou, pretože môžu byť územné a neochotné spolupracovať. Keď zamestnanci v rámci každého oddelenia spolupracujú, začínajú fungovať ako tím so zameraním na dosahovanie konkrétnych cieľov.

⁹ MILES, Raymond. SNOW, Charles. Fit, Failure & the Hall of Fame: How companies succeed or fail. [online]. In: *Free Press*; Illustrated edition. Detroit. vyd.4, 29.10.2001, s. 229, [cit. 10.11. 2022]. ISBN: 978-0743233224. Dostupné na: <https://www.unioviedo.es/egarcia/milesysnow.pdf>

Toto zmýšľanie orientované na cieľ, aj keď je zvyčajne pozitívne, môže podnietiť konkurenciu medzi oddeleniami. Možné konflikty medzi jednotkami môžu spôsobiť oneskorenia, pokles odhodlania v dôsledku konkurenčných záujmov a stratu času, na úkor čoho projekty zaostávajú za harmonogramom. To môže napokon celkovo znížiť úroveň výroby a záväzok zamestnancov v rámci celej spoločnosti k plneniu organizačných cieľov. Ďalším nedostatkom tohto systému je úzky rozsah pôsobnosti. Bez ďalších usmernení a informácií od manažérov môžu zamestnanci v rámci oddelení pracovať s obmedzenými vedomosťami o tom, ako ich úlohy súvisia s cieľmi spoločnosti. Možno tiež nechápu, ako ich práca súvisí s inými oddeleniami. Medzi hlavné nevýhody funkčnej štruktúry tiež patrí spomaľovanie rozhodovania. Formálne organizačné štruktúry typicky vyžadujú, aby ich zamestnanci pred prijatím rozhodnutia požiadali o súhlas vedenie a iných predstaviteľov orgánov. Ak manažment nepodá spätnú väzbu do určitého časového limitu, môže to brániť celkovému pokroku tímu. Napriek všetkým nevýhodám má funkčný systém aj svoje prednosti. Prvou je už spomínaná minimalizácia nákladov na prevádzku. Organizovaním zamestnancov podľa obchodných funkcií môžu oddelenia znížiť šancu viacerých oddelení dokončiť podobnú prácu. Zadávanie úloh jednotlivcom so správnymi zručnosťami tiež šetrí peniaze, pretože práca sa vykonáva efektívnejšie. Zároveň čerpajú benefit aj zamestnanci, pretože rozvíjajú svoje zručnosti. V rámci každého tímu majú skúsení manažéri možnosť naučiť členov svojho tímu rovnaké zručnosti, aké majú oni, čo vedie k vylepšenému súboru zručností pre všetkých zúčastnených. Aj technické, aj osobné schopnosti sa môžu časom rozvíjať, keď ľudia spolupracujú na hľadaní jedinečných riešení a prekonávaní pracovných výziev.¹⁰

V poradí štvrtou populárnou organizačnou štruktúrou, je divízna. Už z názvu vyplýva, že sa jedná o produktovú štruktúru pozostávajúcu zo samostatných divízií. Na rozdiel od oddelení sú divízie autonómnejšie, každá s vlastným vrcholovým manažérom – často viceprezidentom – a zvyčajne riadi svoj vlastný nábor, rozpočtovanie a reklamu. Využíva tiež plán konkurovať a fungovať ako samostatné obchodné centrum alebo ako ziskové centrum. Zamestnanci, ktorí sú zodpovední za určité trhové služby alebo typy výrobkov, sú zaradení do divíznej štruktúry, aby sa zvýšila ich flexibilita. Divízie možno klasifikovať na základe troch kritérií. Prvým je región, môže sa jednať či už o divíziu v USA alebo v EÚ. Ďalším je typ spotrebiteľa, môžeme mať divíziu zameranú na spoločnosť, alebo

¹⁰ ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Organizational Behavior. [online]. In: *Pearson Education, Inc.* New Jersey. 15.vyd., 2007, s. 711, [cit. 11.11. 2022]. ISBN: 978-0-13-283487-2. Dostupné na: https://www.academia.edu/50945037/Organizational_Behavior_By_Stephen_P_Robbins_Timothy

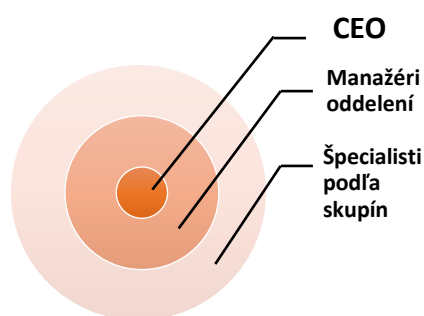
na jednu domácnosť. Napokon je to rozdeľovanie divízií podľa typu výrobku a teda môže existovať zvlášť divízia pre automobily, a samostatná pre nákladné vozidlá. Divízie môžu mať aj svoje vlastné oddelenia, ako je marketing, predaj a inžinierstvo. Výhodou divíznej štruktúry je, že využíva delegovanú právomoc, takže výkonnosť je možné priamo merať s každou skupinou. Výsledkom je, že manažéri dosahujú efektívnejšiu morálku a vyššie pracovné nasadenie od zamestnancov. Ďalšou výhodou použitia divíznej štruktúry je, že je efektívnejšia pri koordinácii práce medzi rôznymi divíziami a existuje väčšia flexibilita reagovať v prípade zmeny na trhu. Spoločnosť bude mať tiež jednoduchší postup, ak potrebuje zmeniť veľkosť podniku pridaním alebo odstránením divízií. Pri využití deliacej štruktúry môže dôjsť k väčšej špecializácii v rámci skupín. Keď je rozdelená štruktúra organizovaná podľa produktov, zákazník má výhodu najmä vtedy, keď je ponúkaných len niekoľko služieb alebo produktov, ktoré sa veľmi líšia. Pri použití divízných štruktúr, ktoré sú organizované buď trhmi alebo geografickými oblasťami, majú vo všeobecnosti podobné funkcie a nachádzajú sa v rôznych regiónoch alebo trhoch. To umožňuje koordináciu obchodných rozhodnutí a činností na miestnej úrovni. Nevýhodou divíznej štruktúry je, že môže podporovať nezdravú rivalitu medzi divíziami. Tento typ štruktúry môže zvýšiť náklady tým, že bude vyžadovať viac kvalifikovaných manažérov pre každú divíziu. Tiež sa zvyčajne kladie nadmerný dôraz na divízne viac ako organizačné ciele, čo vedie k duplicite zdrojov a úsilia, ako sú personálne služby, zariadenia a personál. Preto je dôležitá orientácia najmä na ciele podniku. Aj keď malé podniky zriedka používajú divíznú štruktúru, môže fungovať pre také firmy, ako sú reklamné agentúry, ktoré majú špecializovaných zamestnancov a rozpočty, ktoré sa zameriavajú na hlavných klientov alebo odvetvia.¹¹

Organizačný kruh je taktiež jednou z alternatív riadenia v spoločnosti. Kruhovú štruktúru sú síce hierarchické, ale namiesto pyramídového alebo rebríkového usporiadania, zobrazujú autoritu v spoločnosti v podobe kruhu. Čím vyššia je pozícia v spoločnosti tým viac v strede kruhu bude zobrazená. Vysokopostavení zamestnanci a lídri budú tým pádom zobrazení vo vnútorných kruhoch, zatiaľ čo zamestnanci nižšej úrovne sú zaradení na okraji. Organizácie používajúce tento typ riadenia spoločnosti sa často vyznačujú ako ploché organizácie. Jedná sa o organizačné štruktúry s malými alebo žiadnymi úrovňami stredného manažmentu medzi zamestnancami a vedúcimi pracovníkmi. V plochých organizáciách je

¹¹ ATKINSON, Simon a SCHAEFER, Anja. Organization structure and effective environmental management. [online]. In: *Business Strategy and the Environment*. New York, 2000, č. 9, s. 108–121, [cit. 12.11.2022]. ISSN: 0964-4733. Dostupné na: https://mural.maynoothuniversity.ie/9897/1/Atkinson_et_al2000Business_Strategy

počet ľudí pod priamym dohľadom každého manažéra veľký a počet ľudí v reťazci velenia nad každou osobou je malý. Manažér v plochej organizácii má väčšiu zodpovednosť ako manažér vo vysokej organizácii, pretože bezprostredne pod nimi je väčší počet jednotlivcov, ktorí sú závislí od smerovania, pomoci a podpory. Okrem toho sa manažéri v plochej organizácii menej spoliehajú na vedenie nadriadených, pretože počet nadriadených nad manažérom je obmedzený. Skúsenosti z mnoho firiem dokazujú, že miera nezávislosti, ktorú majú manažéri v dôsledku plochej organizačnej štruktúry, uspokojuje mnohé z ich potrieb z hľadiska autonómie a seberealizácie. Myšlienka plochých organizácií spočíva v tom, že dobre vyškolení pracovníci budú produktívnejší, keď budú priamejšie zapojení do rozhodovacieho procesu a nie pod prísny dohľad mnohých vrstiev riadenia. Cieľom odložených plánov môže byť zabezpečenie týchto výhod, hoci medzi potenciálne riziká patrí podkopanie dôvery zamestnancov v ich manažérov a vystavenie zostávajúcich manažérov väčšiemu tlaku. Táto štruktúra je vo všeobecnosti možná len v menších organizáciách alebo samostatných jednotkách v rámci väčších organizácií. Určité finančné zodpovednosti môžu tiež vyžadovať konvenčnejšiu štruktúru. Spoločnosť by nemusela zvyšovať plat alebo zvyšovať na základe dĺžky služby, ale na základe vyššej produktivity. Taktiež odstránenie niektorých zbytočných oddelení znamená úsporu podnikových financií. Model plochej organizácie podporuje zapojenie zamestnancov prostredníctvom decentralizovaných rozhodovacích procesov. Zvýšením úrovne zodpovednosti hlavných zamestnancov a odstránením stredného manažmentu sa spätná väzba dostane rýchlejšie ku pracovníkom.¹²

Schéma č.3: Organizačný kruh.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ionosportal.com, [online], 2015, [cit. 10.11.2022].

¹² GHISELLI, Edwin a SIEGEL, Jacob. Leadership and managerial success in tall and flat organization structures. [online]. In: *Journal of Personnel Psychology*. Hoboken, 1972, roč. 25, č. 4, s. 617 – 624, [cit.12.11.2022]. ISSN: 0031-5826. Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=ysZKDwAAQBAJ&pg=PA236&lpg=PA236&dq=Ghiselli,+Edwin+E.;+Siegel>

Plochá organizačná štruktúra je populárna v menších spoločnostiach, ako sú podnikateľské startupy. Ako spoločnosti rastú, majú tendenciu stať sa zložitejšími a hierarchickejšími, čo vedie k rozšírenej štruktúre s viacerými úrovňami a oddeleniami. Avšak v zriedkavých prípadoch, ako sú napríklad spoločnosti Valve, a 37signals, organizácie zostávajú veľmi ploché a vyhýbajú sa strednému manažmentu. Všetky uvedené organizácie pôsobia v oblasti technológií, čo môže byť významné, pretože vývojári softvéru sú vysoko kvalifikovaní profesionáli, podobne ako právnici. Skúsenejší právnici majú tiež pomerne vysoký stupeň autonómie v rámci typickej advokátskej kancelárie, ktorá je zvyčajne štruktúrovaná skôr ako partnerstvo než ako hierarchická byrokracia. Niektoré ďalšie typy profesijných organizácií sú tiež bežne štruktúrované ako partnerstvá, ako sú účtovnícke spoločnosti a ordinácie všeobecných lekárov. Rast by často vyústil do byrokracie, najrozšírenejšej štruktúry v minulosti. Stále je však relevantná v bývalých sovietskych republikách, Číne a vo väčšine vládnych organizácií na celom svete. Skupina Shell kedysi reprezentovala typickú byrokráciu: špičkovú a hierarchickú. Obsahovala viacero úrovní príkazových a duplicitných servisných spoločností existujúcich v rôznych regiónoch. To všetko spôsobilo, že spoločnosť Shell sa obávala zmien na trhu, čo viedlo k jej neschopnosti ďalej rásť a rozvíjať sa. Zlyhanie tejto štruktúry sa stalo hlavným dôvodom reštrukturalizácie spoločnosti do matice. Kým ostatné organizačné štruktúry zobrazujú rôzne oddelenia alebo divízie ako jednotlivé, polo autonómne vetvy kruhová štruktúra zobrazuje všetky divízie ako súčasť toho istého celku. Z praktického hľadiska môže byť kruhová štruktúra mäťúca, najmä pre nových zamestnancov. Na rozdiel od tradičnejších štruktúr, v ktorých je hierarchia založená na zvrchovanosti vedúcich oddelení, môže kruhová štruktúra zamestnancom sťažiť zistenie, komu sa hlásia a ako majú zapadnúť do organizácie. Väčšina príkladov organizačnej štruktúry má hierarchiu postavenú na podávaní rozkazov smerom zhora nadol. Alternatívne tento typ štruktúry sleduje tok smerom von a prispieva k voľnému toku informácií v rámci podniku. Medzi hlavné výhody kruhovej organizačnej štruktúry patrí udržiavanie zamestnancov v súlade s procesmi a cieľmi spoločnosti a povzbudzovanie zamestnancov k spolupráci medzi oddeleniami. Od tohto faktu sa zároveň odvíja ďalšia výhoda pre vnútorný organizačný systém spoločnosti, a to budovanie a posilnenie lojality zamestnancov. Na základe toho, že sú zamestnanci priamo zapojení do

interakcie s nadriadenými, majú možnosť zlepšovať ich pracovný a osobný vzťah, čo môže posilniť výkon všetkých.¹³

Úlohou každého manažéra je dosahovať vysoký výkon v porovnaní s požadovanými výsledkami celej organizácie. Efektívny manažér neustále a dôsledne dodržiava organizačné poslanie, stratégie a zámery. Zároveň sa pri držaní plánu snaží čo najmenej plytvať ľudskými, finančnými a kapitálovými zdrojmi, a najlepšie využívať čas, pracovníkov a financie. Práca manažéra je väčšinou rozdelená do štyroch základných funkcií: plánovanie, organizovanie, koordinácia a kontrola.

1.1.1 Plánovacia funkcia manažmentu

Plánovací proces znamená nahliadanie do budúcnosti a vymýšľanie postupov, ktoré bude treba dodržiavať. Je to systematická činnosť, ktorá určuje, kedy, ako a kto bude vykonávať konkrétnu prácu. Berie do úvahy dostupné fyzické a ľudské zdroje, aby sa dosiahla efektívna koordinácia. Plánovanie začína tam, kde sa určuje smerovanie organizácie na základe rôznych aktivít, vrátane rozvoja cieľov. Sama o sebe plánovacia funkcia manažmentu zahŕňa rôzne úrovne rozhodovania. Umožnenie zamestnancom podieľať sa na zostavovaní týchto rozhodnutí môže priniesť ďalšie nápady, ktoré ponúkajú cenné poznatky. Tieto nové nápady by zase mohli mať pozitívny vplyv na kvalitu plánu, keďže zamestnanci majú množstvo rôznych skúseností a zručností. Zapojenie zamestnancov do plánovania sa navyše spája s vyššou úrovňou dôvery. Dva najdôležitejšie prvky rozhodovania sú zhromažďovanie a analýza informácií. Zamestnanci ponúkajú cenné poznatky a pomoc v súvislosti s oboma týmito prvkami. Po prvé, zamestnanci často komunikujú priamo so zákazníkmi, dodávateľmi a inými zainteresovanými stranami. Výsledkom je, že majú znalosti z prvej ruky o kľúčových informáciách, ktoré môžu byť užitočné pri usmerňovaní procesu plánovania. Požiadanie o pomoc zamestnancov pri zhromažďovaní informácií môže slúžiť na overenie ich vnímania a oceniť zmysel ich pozorovaní, respektíve interakcii, s dôležitými partnermi organizácie. Aj to v konečnom dôsledku zvyšuje úroveň dôveryhodnosti. Taktiež umožnenie zamestnancom podieľať sa na analýze informácií im dáva istotu, že majú cenné vedomosti, ktoré ponúkajú jedinečné pohľady na konkrétne nezhody v informáciách. Logickým postupom od zhromažďovania a

¹³ THAREJA, Priyavrat. Total Quality Organization Thru'People: Each one is Capable. [online]. In: *Foundry*. Chandigarh. 2008, roč. 20, č. 4, s. 67, [cit. 14.11.2022]. ISSN: 0379-5446. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/228233868_Each_One_is_Capable_A_Total_Quality_Organisation

analýzy informácií môže byť zapojenie zamestnancov do vývoja a prioritizácie cieľov vyplývajúcich z tejto analýzy. Toto zapojenie by potom zvýšilo angažovanosť zamestnancov v súvislosti s cieľmi organizácie, ako aj vernosť pracovníkov voči svojim nadriadeným.¹⁴

1.1.2 *Organizačná funkcia manažmentu*

Organizovanie je v poradí druhou funkciou riadenia, ktorá nasleduje po plánovaní. Je to funkcia, v ktorej prebieha synchronizácia a kombinácia ľudských, fyzických a finančných zdrojov. Všetky tri zdroje sú dôležité na dosiahnutie požadovaných výsledkov. Preto organizačná funkcia pomáha pri plnení cieľov, ktoré sú v skutočnosti dôležité pre fungovanie podniku. Za pomoci organizovania je spoločnosť schopná definovať pozície rolí, súvisiace pracovné miesta a koordináciu medzi autoritou a zodpovednosťou. Prvým základným krokom pri organizačnej funkcii je identifikácia činností. Musia sa identifikovať aktivity, ktoré je nutné vykonať v rámci problému. Napríklad príprava účtovníctva, predaj, vedenie záznamov, kontrola kvality či kontrola zásob. Všetky tieto činnosti musia byť zoskupené a rozdelené do jednotiek. Druhým krokom je rezortná organizácia aktivít. V tomto bode sa manažér snaží kombinovať a zoskupovať podobné a súvisiace aktivity do skupín. Takto sa celý podnik rozdelí na nezávislé jednotky a vznikajú samostatné oddelenia. Na tento postup nadväzuje klasifikácia orgánov. Akonáhle sú oddelenia vytvorené, manažér klasifikuje právomoci a ich rozsah manažérom pod sebou. Táto činnosť pridelovania hodností na manažérske pozície sa nazýva hierarchia. Vrcholový manažment sa venuje formulovaniu politík, manažment na strednej úrovni spadá do rezortného dozoru a manažment na najnižšej úrovni vykonáva dohľad nad samotnými pracovníkmi. Objasnenie právomoci pomáha pri zefektívňovaní fungovania spoločnosti. To pomáha predchádzať plytvaniu časom, peniazmi, a úsilím. Taktiež sa zabráňuje duplicite alebo prekryvaniu úsilia, čo pomáha pri zabezpečovaní plynulosti práce koncernu. Posledným krokom v rámci organizačnej funkcie je koordinácia medzi autoritou a zodpovednosťou. Vzťahy sa vytvárajú medzi rôznymi skupinami, aby sa umožnila hladká interakcia smerom k dosiahnutiu organizačného cieľa. Každý jednotlivec je informovaný o svojej autorite a vie, od koho musí prijímať príkazy, komu sa zodpovedá a komu sa musí hlásiť. Je vypracovaná jasná organizačná štruktúra a všetci zamestnanci sú o nej informovaní. Touto koordináciou možno

¹⁴ SCHRAEDER, Mark a SELF, Dennis. The Functions of Management as Mechanisms for Foresting Interpersonal Trust. [online]. In: *Advances in Business Research Journal*. Tarleton, 2014, roč. 5, č. 1, s. 50 – 62, [cit. 18.11.2022]. ISSN: 2462-1838. Dostupné na: <file:///C:/Users/ncurd/Downloads/71-Manuscript%20File-454-1-10-20150226.pdf>

docieľiť rast spoločnosti, ktorý úplne závisí od toho, ako efektívne a hladko spoločnosť funguje. Efektívnosť možno dosiahnuť práve objasnením pozícií manažérov a sústredením sa na špecializáciu. Okrem toho sa spoločnosť môže diverzifikovať, ak jej potenciál rastie. Avšak To je možné len vtedy, keď je dobre definovaná organizačná štruktúra.¹⁵

1.1.3 *Koordináčná funkcia manažmentu*

Koordinácia zahŕňa sociálne a neformálne zdroje vplyvu, ktoré používate na inšpiráciu konania iných. Ak sú manažéri efektívnymi lídrami, ich podriadení budú nadšení z vynaloženia úsilia na dosiahnutie organizačných cieľov. Behaviorálne vedy významne prispeli k pochopeniu tejto funkcie riadenia. Výskum osobnosti a štúdie pracovných postojov poskytujú dôležité informácie o tom, ako môžu manažéri čo najefektívnejšie viesť podriadených. Tento výskum nám napríklad hovorí, že na to, aby sa manažéri stali efektívnymi vo vedení, musia najprv pochopiť osobnosti, hodnoty, postoje a emócie svojich podriadených. Túto funkciu možno rozdeliť na základe viacerých štúdií. Štúdie teórie motivácie poskytujú dôležité informácie o spôsoboch, akými môžu byť pracovníci nabití energiou, aby vynaložili produktívne úsilie. Štúdie komunikácie poskytujú smer, ako môžu manažéri efektívne a presvedčivo komunikovať. Vedenie teda spočíva v motivovaní zamestnancov a ovplyvňovaní ich správania pri dosahovaní organizačných cieľov. Zameranie by sa malo týkať samotných pracovníkov, napríklad jednotliví zamestnanci, tímy a skupiny, a nie úlohy. Aj keď manažéri môžu usmerňovať členov tímu vydávaním príkazov a nasmerovaním na svoj tím, manažéri, ktorí sú úspešnými lídrami, sa zvyčajne spájajú so svojimi zamestnancami pomocou medziľudských zručností na povzbudenie, inšpiráciu a motiváciu členov tímu, aby podávali najlepšie výkony podľa svojich schopností. Manažéri môžu podporovať pozitívne pracovné prostredie tým, že identifikujú momenty, keď zamestnanci potrebujú povzbudenie alebo vedenie, a pomocou pozitívneho posilnenia pochvália, keď zamestnanci odvedli svoju prácu dobre. Manažéri zvyčajne začleňujú rôzne štýly vedenia a menia svoj štýl vodcovstva, aby sa prispôbili rôznym situáciám. Poznáme štyri situačné štýly vedenia. Prvým je réžia, kde manažér rozhoduje bez zapájania zamestnancov. Toto je efektívny štýl vedenia pre nových pracovníkov, ktorí potrebujú veľa počiatočného smerovania a školenia. Druhým štýlom je koučovanie. Tu je manažér

¹⁵ BANDURA, Albert a WOOD, Robert. Social Cognitive Theory of Organizational Management [online]. In: *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 1989, roč. 14, č. 3, s. 361-384. [cit. 20.11.2022]. ISSN: 1930-3807. Dostupné na: www.researchgate.net/publication/235360936_Social_Cognitive_Theory_of_Organizational_Management

vnímavejší k vstupom od zamestnancov. Môže im predstaviť svoje nápady, aby spolupracoval a budoval dôveru s členmi tímu. Tento štýl vedenia je účinný pre jednotlivcov, ktorí potrebujú manažérsku podporu na ďalší rozvoj svojich zručností. V rámci podporného štýlu rozhoduje s členmi tímu, ale viac sa zameriava na budovanie vzťahov v tíme. Posledným spôsobom je delegovanie, ktoré spočíva najmä v prihliadaní na víziu projektu. Využíva sa u zamestnancov schopných pracovať a vykonávať úlohy sami s malým vedením.¹⁶

1.1.4 Kontrolná funkcia manažmentu

Poslednou spomedzi hlavných manažérskych funkcií je funkcia kontroly. Kontrola zahŕňa zabezpečenie toho, aby sa výkon neodchyľoval od noriem. Inými slovami sa jedná o proces hodnotenia realizácie plánu a vykonávania úprav na zabezpečenie dosiahnutia organizačného cieľa. Počas kontrolnej fázy manažéri vykonávajú úlohy, ako je školenie zamestnancov podľa potreby a riadenie termínov. Manažéri monitorujú zamestnancov a hodnotia kvalitu ich práce. Môžu viesť hodnotenie výkonnosti za účelom poskytnutia spätnej väzby zamestnancom. Riadenie výkonnosti je nevyhnutné pre úspech na pracovisku, ale mnohé tímy potrebujú stratégiu, ktorá ide nad rámec základných hodnotení. Tento proces zahŕňa kompletný systém cieľov, úvah a odmien, ktorý povzbudzuje členov tímu, aby odvedli svoju prácu čo najlepšie. Ako alternatíva k štandardnému systému hodnotenia zamestnancov má riadenie výkonnosti komplexnejší pohľad na prácu v našom tíme. Úspešná stratégia riadenia výkonnosti je nepretržitá a umožňuje manažérom množstvo príležitostí na opravu a odmeňovanie členov tímu. Umožňuje tiež členom tímu mať veľa šanci na zlepšenie svojej práce. Efektívne riadenie výkonnosti ovplyvňuje každodennú prácu aj celkové procesy dáva tímom príležitosť uspieť v krátkodobom horizonte aj počas dlhého časového obdobia. V prípade odlišenia od pôvodného stavu navrhne manažér opravné opatrenia, no pri spokojnosti s výkonom je pracovníkovi udelená pochvala alebo iná forma odmeny. Ako stimul k udržaniu vyššieho pracovného nasadenia môže poslúžiť napríklad zvýšenie mzdy. Ďalšie ovládacie funkcie zahŕňajú udržiavanie rozpočtu, znižovanie nákladov a taktiež znižovanie odpadu, a v prípade potreby prijatie disciplinárneho konania zamestnanca.¹⁷

¹⁶ WHETTEN, David. CAMERON, Kim. Developing Management Skills [online]. In: *Pearson Education, Inc.* New Jersey. 8. vyd, 2011. s. 713, [cit. 21.11. 2022]. ISBN: 978-0-13-612100-8. Dostupné na: <https://faculty.ksu.edu.sa/>

¹⁷ FLEMING, P. a SPICER, A. Power in management and organization science. [online]. In: *Academy of Management Annals*, London, 2014, roč. 8, č. 1, s. 237-298, [cit. 25.11.2022]. ISSN: 1941-6520. Dostupné na: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/8236/4/>

Kontrolná fáza pozostáva z troch krokov. Prvým je stanovenie výkonnostných noriem. Výkonnostné štandardy sú často uvedené v peňažnom vyjadrení, ako sú výnosy, náklady alebo zisky, ale môžu byť uvedené aj v iných pojmoch, ako sú vyrobené jednotky, počet chybných výrobkov alebo úrovne kvality či služieb zákazníkom. Druhou fázou v rámci kontrolného procesu je porovnanie skutočného výkonu s normami. Meranie výkonnosti je možné vykonať niekoľkými spôsobmi v závislosti od výkonnostných štandardov vrátane finančných výkazov, správ o predaji, výsledkov výroby, spokojnosti zákazníkov a formálneho hodnotenia výkonnosti. Manažéri na všetkých úrovniach sa do určitej miery zapájajú do manažérskej funkcie kontroľingu. Efektívna kontrola si vyžaduje existenciu plánov, pretože plánovanie poskytuje potrebné výkonnostné normy alebo ciele.

Kontrola si tiež vyžaduje jasné pochopenie toho, kde leží zodpovednosť za odchýlky od noriem. Dve tradičné techniky kontroly sú rozpočtové audity a audity výkonnosti. Audit zahŕňa preskúmanie a overenie záznamov a podporných dokumentov. Rozpočtový audit poskytuje informácie o tom, kde sa organizácia nachádza, pokiaľ ide o to, čo bolo naplánované alebo rozpočtované, zatiaľ čo audit výkonnosti sa môže pokúsiť určiť, či vykazované údaje odrážajú skutočnú výkonnosť. Aj keď sa o kontrole často uvažuje z hľadiska finančných kritérií, manažéri musia tiež kontrolovať výrobné a prevádzkové procesy, postupy poskytovania služieb, dodržiavanie firemných politík a mnoho ďalších činností v rámci organizácie. Poslednou fázou kontrolného procesu je prijatie nápravných opatrení v prípade potreby. Manažéri možno budú musieť vykonať isté úpravy, ak si to budú okolnosti vyžadovať. Jedna zo zásadných úprav sa môže týkať rozpočtu. Manažéri monitorujú rozpočet a zdroje, aby sa uistili, že využívajú dostupné zdroje a neprekračujú rozpočet. Manažér si napríklad môže všimnúť, že prekračuje rozpočet na projekt, ale nie je si istý, čo spôsobuje, že projekt prekračuje rozpočet. V tejto situácii bude musieť zistiť, či existuje všeobecný problém s nadmernými výdavkami, alebo či najmä jedno oddelenie prekračuje rozpočet. Keď manažér identifikuje zdroj nadmerných výdavkov, musí prijať opatrenia na obmedzenie celkových výdavkov a podľa potreby urobiť škrt na vyrovnanie rozpočtu. Ďalším typom nápravných opatrení môžu byť personálne úpravy. Manažéri možno budú musieť urobiť náročné rozhodnutia, napríklad či preradia zamestnanca, ktorý produkuje nekvalitnú prácu, na inú úlohu alebo ho prepustia z projektu. Taktiež sa môže stať aj opačný prípad a to, že bude nutné pridať ďalších členov tímu, aby sa splnil organizačný cieľ ak dospejú k záveru, že tím má nedostatok zamestnancov. Ak je to tak, možno budú musieť konzultovať aj s vedúcimi pracovníkmi organizácie, aby si zabezpečili viac

finančných prostriedkov. Manažérska funkcia kontroly by sa nemala zamieňať s kontrolou v behaviorálnom alebo manipulatívnom zmysle. Toto je častý prípad nesprávnej interpretácie v mysliach mnohých manažérov. Táto funkcia neznamena, že manažéri by sa mali snažiť ovládať alebo manipulovať s osobnosťami, hodnotami, postojmi alebo emóciami svojich podriadených. To by mohlo potenciálne spôsobiť, že zamestnanci prestanú vykonávať svoje úlohy s nasadením a začnú pociťovať voči svojim nadriadeným určitý odpor. Namiesto toho sa táto funkcia riadenia týka úlohy manažéra pri prijímaní potrebných opatrení na zabezpečenie toho, aby pracovné činnosti podriadených boli v súlade s organizačnými a rezortnými cieľmi a prispievali k ich dosiahnutiu.¹⁸

1.2 Inovácie v podniku

Inovácia je v dnešnej dobe veľmi populárny pojem. V súčasnosti je tento faktor vnímaný ako kľúčový pre úspech v podnikateľskom prostredí 21. storočia. Veľké, stredné no aj malé organizácie nestále prehodnocujú svoje produkty, služby aj firemné operácie v snahe rozvíjať kultúru inovácii. Toto opätovné preskúmanie organizačného procesu je dôsledkom uznania, že rozvíjanie kultúry inovácii v rámci organizácie je najlepším zaistením dlhodobej prosperity podniku. V dobe rýchlo sa rozvíjajúcich trhov je táto schopnosť nesmierne dôležitá. Zároveň je to dostačujúca garancia pre dlhodobé prežitie podniku a to aj keď v aktuálnej, znalosťami poháňanej ekonomike nie je nič zaručené. Rôzni vedci zo sociálnej a ekonomickej sféry sú priekopníkmi v presadzovaní koncepcie znalostnej ekonomiky a predpovedaní úpadku výrobnnej priemyselnej kultúry. Nové trendy a typy údajov v ekonomike podporujú myšlienku vedomostí ako dôležitého zdroja prosperity. Na základe tohto faktu bol následne identifikovaný pojem znalostní pracovníci. Jedná sa o pracovníkov, ktorých hlavným kapitálom sú vedomosti. Môžeme sem zaradiť napríklad programátorov, farmaceutov, právnikov, architektov, dizajnérov ale aj redaktorov. Všeobecne sem spadajú tí, ktorých úlohou je spracovanie a distribúcia informácií čím vytvárajú hodnotu napriek tomu, že nemusia nevyhnutne prispievať tvorivým prvkom. Osobitnú kategóriu tvoria kreatívni vedomostní pracovníci, ktorí využívajú kombináciu tvorivosti, talentu a zručností na prípadnú výrobu produktov či služieb. Znalostnú prácu možno od ostatných foriem práce odlíšiť dôrazom na nerutinné riešenie problémov, ktoré si vyžaduje kombináciu konvergentného a divergentného myslenia. Avšak napriek množstvu

¹⁸ LAMOND, David. A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry. [online]. In: *Emerald Group Publishing Limited*, Bingley, 2004, roč. 42, č. 2, s. 330 – 356, [cit. 28.11.2022]. ISSN: 0025-1747. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/235312913>

výskumov a literatúry o vedomostnej práci, neexistuje stručná definícia tohto pojmu. Niekedy sú označovaní tiež ako "zlaté goliere" kvôli ich vysokým platom, ako aj kvôli ich relatívnej nezávislosti pri kontrole procesu ich vlastnej práce. Riadenie znalostných pracovníkov môže byť náročná úloha. Väčšina znalostných pracovníkov uprednostňuje určitú úroveň autonómie a nemá rada dohľad alebo riadenie. Tí, ktorí riadia znalostných pracovníkov, sú často sami znalostní pracovníci alebo boli v minulosti. Projekty sa pred pridelením konkrétnemu pracovníkovi musia dôkladne zvážiť, pretože ich záujem a ciele ovplyvnia kvalitu dokončeného projektu. So znalostnými pracovníkmi sa musí zaobchádzať jednotlivo. Keďže podniky zvyšujú svoju závislosť od informačných technológií, počet oblastí, v ktorých musia znalostní pracovníci pôsobiť, dramaticky vzrástol.¹⁹

1.2.1 Schumpeterova teória

Hoci sa koncom 19. storočia používal pojem inovácia na označenie niečoho neobvyklého, žiadny z prvých predchodcov inovácií nebol taký vplyvný ako Schumpeter. Prvá a kľúčová definícia inovácie bola navrhnutá Schumpeterom v roku 1934. Bol jedným z prvých a najdôležitejších učencov, ktorí sa vo veľkej miere zaoberali otázkou inovácií v ekonómii. Vo svojej knihe Kapitalizmus, socializmus a demokracia z roku 1942 predstavil pojem inovačnej ekonomiky. Na rozdiel od svojho súčasníka Johna Maynarda Keynesa Schumpeter tvrdil, že vyvíjajúce sa inštitúcie, podnikatelia a technologické zmeny sú jadrom hospodárskeho rastu, nie nezávislé sily, ktoré politika do značnej miery neovplyvňuje. Avšak až v posledných rokoch sa inovačná ekonomika, založená na Schumpeterových myšlienkach, stala hlavným prúdom konceptu. V Schumpeterovej teórii možnosti a činnosti podnikateľov, čerpajúcich z objavov vedcov a vynálezcov, vytvárajú úplne nové príležitosti pre investície, rast a zamestnanosť. Typické charakteristiky podnikateľov sú: inteligencia, ostražitosť, energia a odhodlanie. Jedným z jeho najhlavnejších poznatkov bolo trvanie na tom, že podnikanie predstavuje jedinečný výrobný faktor a vzácny sociálny input, vďaka ktorému sa vyvíja ekonomická história. Zastával tiež názor, že kapitalizmus možno chápať len ako evolučný proces neustálej inovácie a tvorivej deštrukcie. Koncept tvorivej deštrukcie odvodil z práce Karla Marxa a niekedy je tiež známy ako Schumpeterova víchrica. Podľa Schumpetera víchrica tvorivej deštrukcie opisuje proces priemyselnej mutácie, ktorá

¹⁹ MACHLUP, Fritz. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. [online]. In: Princeton University Press. New Jersey. 2. vyd. 1973. s. 438, [cit. 21.01.2023]. ISBN: 9780691003566. Dostupné na: <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/machlup-production-and-distribution-of-knowledge-in-the-us.pdf>

neustále revolucionizuje ekonomickú štruktúru zvnútra, neustále ničí starú a zároveň vytvára novú. Asocioval inovácie s ekonomickým rozvojom a označil ich ako novú kombináciu výrobných zdrojov a kritický rozmer hospodárskych zmien. Ekonomická zmena podľa jeho názoru spočíva v inováciách, podnikateľských aktivitách a trhovej sily. Snažil sa dokázať, že trhová sila založená na inováciách môže poskytnúť lepšie výsledky ako neviditeľná ruka a cenová konkurencia.²⁰

Argumentoval, že technologické inovácie často vytvárajú dočasné monopoly, čo umožňuje abnormálne zisky, ktoré za krátky čas predbehnú konkurentov aj imitátorov. Tieto dočasné monopoly boli potrebné na to, aby firmám poskytli stimuly na vývoj nových produktov a procesov. Podobne ako ruský ekonóm Kondratiev, aj Schumpeter mal svoj názor na hospodársky cyklus pozostávajúci z dlhých vln. Práve pri tejto teórii vyzdvihol podstatu inovácii. Tvrdil, že samotné dlhé cykly sú spôsobené inováciou a sú jej incidentom. Jeho pojednanie o vývoji hospodárskych cyklov bolo síce založené na Kondratievových myšlienkach, avšak príčiny pripisovali veľmi odlišne. Podľa teórie inovácií tieto vlny vznikajú z množstva základných inovácií, ktoré spúšťajú technologické revolúcie, ktoré zase vytvárajú popredné priemyselné alebo obchodné odvetvia. Teória predpokladala existenciu veľmi dlhodobých makroekonomických a cenových cyklov, ktoré sa pôvodne odhadovali na 50 - 54 rokov. Makroekonomické účinky akejkolvek základnej inovácie sú v prvých pár rokoch sotva viditeľné. Schumpeterov názor napokon priniesol Kondratievovu teóriu do pozornosti aj americkým ekonómom. Kondratiev v nej spojil dôležité prvky, ktoré Schumpeter vynechal. Schumpeterovský variant hypotézy dlhých cyklov, zdôrazňujúci iniciačnú úlohu inovácií, však dnes napriek tomu priťahuje širšiu pozornosť. Podľa Schumpetera sú technologické inovácie príčinou cyklickej nestability a hospodárskeho rastu. Výkyvy v inováciách spôsobujú výkyvy v investíciách a tie vytvárajú cykly hospodárskeho rastu. Schumpeter vníma inovácie ako klastrové zoskupenie okolo určitých bodov časových periódach, ktoré označuje ako susedstvá equilibria. Tieto klastre vedú k dlhým cyklom tým, že vytvárajú obdobia zrýchlenia v rámci celkového rastu. Technologický pohľad na zmenu by mal preukázať, že zmeny v miere inovácií riadia zmeny v miere nových investícií a že kombinovaný vplyv inovačných klastrov má formu kolísania agregátnej produkcie alebo

²⁰ CARAYANIS, Elias. Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. [online]. In: *Springer Reference*. Washington. 2. vyd. 2020. s. 1940, [cit. 22.01.2023]. ISBN: 9783319153469. Dostupné na: https://www.academia.edu/61109941/Encyclopedia_of_Creativity_Invention_Innovation_and_Entrepreneurs_hip

zamestnanosti. Proces technologickej inovácie zahŕňa mimoriadne zložité vzťahy v rámci kľúčových premenných: vynálezy, inovácie a investičné aktivity. Vplyv technologickej inovácie na agregovaný výstup je sprostredkovaný radom vzťahov, ktoré sa ešte musia v kontexte dlhej vlny systematicky preskúmať. Nové vynálezy sú zvyčajne primitívne, ich výkon je väčšinou slabší ako existujúce technológie a náklady na ich výrobu sú vysoké. Výrobná technológia ešte nemusí existovať, ako je to často v prípade veľkých chemických a farmaceutických vynálezov. Rýchlosť, s akou sa vynálezy premieňajú na inovácie a šíria, závisí od skutočnej a očakávanej trajektórie zlepšovania výkonu a znižovania nákladov. Podľa neho sú spotrebiteľské preferencie už dané a vytvárajú sa spontánne. Znamená to, že nemôžu byť príčinou hospodárskych zmien. Okrem toho spotrebiteľa v procese hospodárskeho rozvoja zohrávajú pasívnu úlohu. Schumpeter tvrdil, že každý, kto chce dosahovať zisk, musí inovovať. Jeho práca uvádza päť konkrétnych prípadov v oblasti inovácii: zavedenie nových produktov, nové výrobné metódy, prieskum nových trhov, získavanie nových zdrojov zásobovania a nové spôsoby organizácie podnikania.²¹

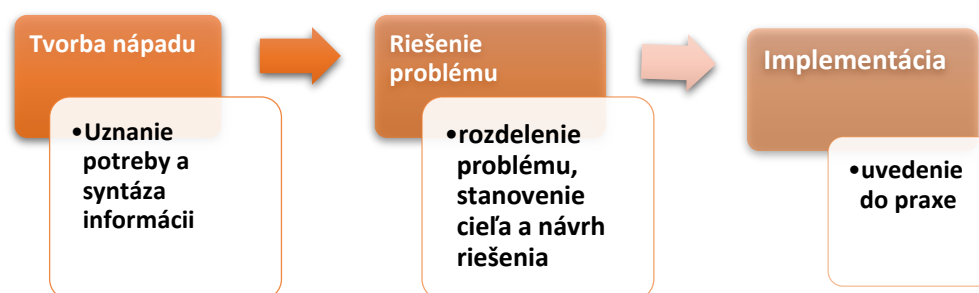
1.2.2 Inovačný proces

Proces vzniku, vývoja a zavádzania rôznych druhov inovácii je kľúčový pre podniky vo všetkých odvetviach. V rastúcom odvetví môžu inovácie viesť k veľkým konkurenčným a predajným výhodám. Vo vyspelom odvetví môžu viesť k diverzifikácii a novým aplikáciám produktov. Taktiež to môže viesť k narušeniu tradičných trhov a nahradeniu pôvodných produktov iných firiem. Inovácie sa teda konkrétne týkajú manažérov s ohľadom na rast a prežitie firiem, produktov a trhov. Inovačný proces vyplýva z rozmanitého prostredia tvoreného politickými, kultúrnymi a sociálnymi prvkami. Jedným z dôležitých prvkov tohto prostredia je aj súčasný stav technickej znalosti. Toto je obsiahnuté v publikácii, školeniach, súčasných technikách a zariadeniach. Pri stave technických znalostí sa predpokladá, že sa neustále mení v priebehu času. Ďalším dôležitým prvkom prostredia je miera ekonomického a sociálneho využitia existujúcich produktov, procesov a systémov. Dôležitú úlohu zohrávajú aj faktory, ktoré vedú k rozpoznaní rozdielov medzi požadovanými a skutočnými výkonmi týchto produktov. Súčasný ekonomický a sociálny aspekt prostredia firmy definujú iné organizácie v odvetví, potenciálni konkurenti v iných

²¹ ROSENBERG, N. a FRISCHTAK, C. Technological innovation and long waves. [online]. In: *Cambridge Journal of Economic*. Cambridge, 1984, roč. 8, č. 2, s. 7 – 24 [cit. 23.01.2023]. ISSN: 1464-3545. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0a43fb47b11fa831b0373e869166e7d6c07ad705>

odvetviach, aktuálni zákazníci a potenciálni zákazníci. Opäť miera využitia je vnímaná ako meniac sa v priebehu času. Ďalším aspektom prostredia je napríklad ten, že konkurenčná štruktúra a mieru rastu v danom odvetví nie sú zahrnuté.²²

Schéma č.4: Základný model inovačného procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa UTTERBACK, J. [online], 1979, [cit. 28.01.2023].

V literatúre sa uvádzajú najmenej tri základné fázy inovačného procesu, a to fáza generovania nápadov, fáza riešenia problémov a fáza implementácie. Fáza generovania nápadu zahŕňa všetky kroky od vytvorenia nápadu až po rozhodnutie tento nápad zrealizovať. Táto fáza je často realizovaná v dôsledku novej príležitosti alebo možnosti vstupu na nové trhy. Prakticky všetky inovačné procesy zahŕňajú generovanie a výber príležitostí alebo nápadov. Keď filmové štúdio vytvára nový celovečerný film, zvyčajne tento film najprv zahŕňa stovky záberov, z ktorých len zopár sa vyberie na ďalší rozvoj. Rovnako ako keď spoločnosť rozvíja značku a identitu nového produktu, vytvára desiatky či stovky alternatív a vyberá z nich to najlepšie pre testovanie a vylepšenie. Generovanie nápadov, ktoré podporujú ďalšie vývojové procesy tak zohrávajú kľúčovú úlohu v inováciách. Úspech generovania nápadov v inováciách zvyčajne závisí od kvality najlepšej identifikovanej príležitosti. Pri väčšine inovačných výziev by organizácia uprednostnila 99 zlých nápadov a 1 výnimočný nápad pred 100 priemernými. Vo svete inovácií sú dôležité extrémne, nie priemer ani norma. Tento cieľ je veľmi odlišný od cieľa napríklad pri výrobe, kde väčšina firiem uprednostňuje výrobu 100 jednotiek s dobrou kvalitou pred výrobou 1 jednotky s výnimočnou kvalitou, pričom zvyšných 99 jednotiek smeruje k likvidácii. Sú známe dve bežne navrhované organizačné štruktúry pre skupiny generujúce nápady. V

²² GILFILLAN, C. The Prediction of Technical Change. [online]. In: *The review of economics and statistics*. Cambridge. roč. 34, č. 4, 1964, s. 246–264, [cit. 28.01.2023]. ISSN: 1530-9142. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Yonghee-Cho/publication/261132090_Investigating_the_merge_of_exploratory_and_normative_technology_forecasting_methods

prvom prípade jednotlivci spolupracujú ako tím v rovnakom čase a priestore. Stovky experimentálnych štúdií však kritizovali tímové procesy ako relatívne neúčinné. V druhom prípade jednotlivci pracujú nezávisle po určitú časť prideleného času (niekedy označované ako nominálna skupina) a následne spolu. Tento hybridný proces bol navrhnutý a študovaný v predchádzajúcich literatúrach ako spôsob efektívneho spojenia individuálnych a tímových prístupov. Niektoré štúdie dokazujú, že hybridný prístup vedie k väčšiemu množstvu nápadov a k vyššej spokojnosti s procesom medzi účastníkmi. Existujúca literatúra o generovaní myšlienok poukazuje na dva nedostatky pri vytváraní nápadov v inovačnom manažmente. Po prvé, väčšina študijných prác sa zameriava na počet vygenerovaných nápadov na rozdiel od ich kvality s očakávaným predpokladom, že viac nápadov povedie k lepším návrhom. Po druhé, zameranie aktuálnej literatúry je výlučne o procese a ignoruje výberové procesy, ktoré skupiny používajú pri výbere najslubnejších nápadov na ďalší prieskum. Pokiaľ sa zameriame na využitie procesu generovania nápadov pri inováciách, našou metrikou efektívnosti by mala byť kvalita nápadov označených ako najideálnejšie.²³

Vyrovňovanie sa s prekážkami a výzvami je bežnou súčasťou pracovného života a ich prekonávanie nie je vždy jednoduché. Podporovať kreatívne myslenie a nachádzať inovatívne riešenia je nevyhnutné pokiaľ chceme aby naša organizácia vynikla, a ak majú byť neustále zlepšované naše produkty, služby, komunikácia a medziľudské vzťahy. Podproces riešenia problémov zvyčajne zahŕňa hlavný proces viazanosti zdrojov zo strany firmy a vo všeobecnosti má min týchto päť aspektov:

1. rozdelenie problému na oddelené problémy,
2. stanovenie cieľov či kritérií, ktoré musia byť splnené pre každý čiastkový problém,
3. určenie priority alebo poradia každému kritériu,
4. navrhnuť alternatívne riešenia,
5. hodnotenie alternatív návrhu pomocou kritérií návrhu.²⁴

²³ GIROTRA, K. a TERWIESCH, CH. Idea Generation and the Quality of the Best Idea. [online]. In: *Management Science*. Maryland. roč. 54, č. 4, 2014. [cit. 29.01.2023]. ISSN: 1526-5501 Dostupné na: <https://sci-hub.st/https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1144>

²⁴ UTTERBACK, J. The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments. [online]. In: *Institute of Electrical and Electronics Engineers*. New Jersey. 1971. roč. 18, č. 4, s. 124 – 131. [cit. 10.02.2023]. ISSN: 0018-9235 Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/260620812_The_Process_of_Innovation_A_Study_of_the_Origination_and_Development_of_Ideas_for_New_Scientific_Instruments

Riešenie problémov si vyžaduje, aby sme oddelili naše divergentné a konvergentné myslenie. Divergentné myslenie je v podstate brainstorming. Podstatou je generovanie množstva potenciálnych riešení a možností. A konvergentné myslenie zahŕňa vyhodnotenie týchto možností a výber tej najslubnejšej. Na vývoj nových nápadov alebo riešení často používame kombináciu oboch. Ich súčasné používanie však môže viesť k nevyváženým alebo neobjektívnym rozhodnutiam a môže potlačiť generovanie nápadov. Preto aby mohol tento spôsob riešenia problémov úspešne fungovať, musia byť dodržané určité princípy. Prvým a základným je, že divergentné a konvergentné myslenie musí byť vyvážené. Kľúčom ku kreativite je naučiť sa identifikovať a dať do rovnováhy oba spôsoby myslenia a vedieť, kedy každé z nich praktizovať. Ďalším princípom, ktorý je potrebné dodržať, je vnímať problémy ako otázky. Keď problémy a výzvy preformulujete ako otvorené otázky s viacerými možnosťami, je jednoduchšie nájsť na ne riešenia. Kladenie týchto typov otázok generuje množstvo obohatených informácií, zatiaľ čo kladenie uzavretých otázok má tendenciu vyvolať krátke odpovede, ako sú potvrdenia alebo nesúhlas. Problémové vyhlásenia zvyčajne generujú obmedzené alebo žiadne odpovede. Treťou zásadou je odloženie rozhodnutia, respektíve neponáhľať sa s ním. Ako je všeobecne známe o štýle brainstorming, skoré posudzovanie riešení obvykle má za následok zastaviť vytváranie nápadov. Namiesto toho je tu vhodný a potrebný čas na posúdenie nápadov počas fázy konvergenencie. Dôležité je taktiež zameriavať sa na kladné odpovede než na záporné. Pri vytváraní informácií a nápadov veľmi záleží na spôsobe vyjadrenia. Kladné odpovede väčšinou povzbudzujú ľudí, aby rozšírili svoje myšlienky, čo je nevyhnutné počas určitých štádií riešenia problému.

Prvým a zároveň zásadným krokom podprocesu riešenia problémov, je identifikovanie cieľa alebo výzvy. Je totiž ľahké nesprávne predpokladať, že viete v čom spočíva problém. Je tu však stále riziko, že sme niečo vynechali alebo sme náš problém úplne nepochopili a definovanie nášho cieľa nám môže poskytnúť jasnosť. Na definovanie a pochopenie problému priamo nadväzuje potreba zhromažďovania údajov. Za užitočné môžeme pokladať aj zhromažďovanie podrobností, ako napríklad: koho a čoho sa problém týka, všetky fakty považované za relevantné, či pocity a názory všetkých zainteresovaných subjektov. Dôležitú rolu zohráva aj správna formulácia otázok. Keď zvýšime svoje povedomie o výzve alebo probléme ktorý sme identifikovali, musíme klásť otázky, ktoré prinesú očakávané riešenia. To si vyžaduje zamyslieť sa nad prekážkami, ktorými by sme potencionálne mohli čeliť, a nad príležitosťami, ktoré by sa mohli naskytnúť. Po

skomponovaní relevantných otázok je nevyhnutné zapojiť svoju predstavivosť. Odpovedaním na nami položené otázky sa vytvárajú nápady rôzneho druhu. Môže byť lákavé zvážiť riešenia, ktoré sme už vyskúšali, pretože naša myseľ má tendenciu vracat' sa k zaužívaným vzorcom myslenia, ktoré nám bránia vytvárať nové nápady. Toto však bráni v šanci využiť kreativitu. Brainstorming a myšlienkové mapy sú ideálne spôsoby ako objaviť nové nápady počas tejto divergentnej fázy. Poslednou fázou pred samotnou implementáciou je formulácia možných záverov. Toto je konvergentná fáza procesu riešenia problémov, kde sa začneme zameriavať na vyhodnotenie všetkých svojich možností a prichádzame s riešeniami. Súčasne je potrebné vykonať analýzu, či potenciálne riešenia spĺňajú naše potreby a kritériá a rozhodnúť sa, či ich dokážeme úspešne implementovať. Ďalej sa odporúča zvážiť, ako ich môžeme posilniť a tiež ktoré z nich vyhovujú najviac.

Fáza implementácie je vnímaná ako experimentálny proces, kde sa pokusy spolu s možnými omyly opätovne opakujú v snahe dosiahnuť inovatívny výsledok. Existuje spojenie medzi fázou generovania nápadov a fázou ich následnej implementácie. Toto spojenie je založené na fakte, že zvýšený počet nápadov počas fázy generovania nápadov vedie taktiež k rastu počtu implementovaných inovácií. Niektorí autori pridali do inovačného procesu aj fázy komercializácie alebo difúzie, ktoré sa často týkajú produktov alebo služieb, pri ktorých sa očakáva komerčný zisk.²⁵

²⁵ QUINTANE, E. a CASSELMAN, M. Innovation as a Knowledge-Based Outcome. [online]. In: *Journal of Knowledge Management*. San Diego. 2011, roč. 15, č. 6, s. 36 . [cit. 13.02.2023]. ISSN: 1367-3270. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/220363488_Innovation_as_a_Knowledge-Based_Outcome

2 Ciel' práce

Hlavným cieľom záverečnej práce je objasniť problematiku manažmentu inovácii a jeho vplyv na úspešnosť vybranej organizácie. V záujme naplnenia hlavného cieľa sme si definovali teoretické a praktické parciálne ciele.

Medzi teoretické parciálne ciele patria:

- priblížiť pojem manažment organizácie,
- objasniť jednotlivé organizačné štruktúry,
- uviesť význam funkcií manažmentu,
- vysvetliť podstatu podnikových inovácií,
- objasniť inovačné teórie,
- popísať inovačný proces.

Medzi praktické parciálne ciele patria:

- priblížiť problematiku športových inovácií a určiť základné aspekty ich zavádzania,
- definovať prínosy športových inovácií pre spoločnosť a prekážky v ich zavádzaní,
- uviesť základné charakteristiky objektu skúmania vrátane organizačnej štruktúry,
- analyzovať partnerov, konkurenciu ako aj finančnú situáciu skúmaného objektu,
- sumarizovať zistené pozorovania,
- navrhnúť inovatívne riešenia.

3 Metodika práce

Táto kapitola je zameraná na priblíženie metód skúmania použitých v záverečnej práci. Na dosiahnutie hlavného cieľa práce boli použité tieto metódy:

- Analýza – metóda spočívajúca v rozložení komplexného celku údajov na menšie časti za účelom podrobného prieskumu,
- Komparácia – zámerom tejto metódy je porovnanie skupiny údajov s inou skupinou, prípadne porovnávanie v rámci jedného celku údajov,
- Dedukcia – jedná sa o odvodenie konkrétneho prípadu od skupiny údajov,
- Syntéza – princípom je zlúčenie získaných poznatkov do uceleného záveru,

Uvedené metódy boli využívané kombinovane v celej práci. Pri skúmaní problematiky manažmentu inovácií sa práca delí na dve časti, a to teoretickú a praktickú. Teoretická časť je zameraná na súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí. Účelom tejto kapitoly bolo objasnenie pojmov manažment organizácie a inovácie v podniku. V oboch prípadoch sa jednalo o prieskum založený na dedukcii, pretože sme sa tieto všeobecné pojmy snažili charakterizovať pomocou ich konkrétnych súčastí. Pri podkapitole manažment organizácie sme venovali pozornosť populárnym organizačným štruktúram, ako aj významom jednotlivých funkcií manažmentu. V druhej polovici teoretickej časti sme sa v rámci problematiky inovácie v podniku zamerali na vysvetlenie inovačných teórií, ako aj objasnenie priebehu inovačného procesu.

Praktická časť bola založená najmä na analýzach týkajúcich sa vybraného objektu skúmania. Konkrétne sa jednalo o analýzu partnerov, konkurentov a finančnej situácie marketingového oddelenia. Komparácia bola využitá v podkapitolách: porovnanie prekážok pri zavádzaní športových inovácií s dôvodmi ich zavedenia a konkurencia Slovenského zväzu ľadového hokeja. Výstupom praktickej časti bola SWOT analýza, z ktorej sme získané údaje pomocou syntézy zlúčili a navrhli inovatívne riešenia.

V práci sme využívali predovšetkým sekundárne údaje od zahraničných autorov. Uvádzané zdroje sú rozdelené na knižné a elektronické. Často využívané boli údaje z oficiálnych stránok Slovenského zväzu ľadového hokeja a Medzinárodnej federácie ľadového hokeja. Celkovo boli v práci použité 4 schémy, 9 tabuliek a 10 obrázkov.

4 Výsledky práce a diskusia

V prvej časti záverečnej práce sme si tému manažment inovácii zadefinovali na základe objasnenia dvoch pojmov. Prvým je manažment, ktorý sme objasnili ako proces fungovania organizácie, pretože konkrétnou spoločnosťou sa budeme zaoberať aj v nasledujúcich častiach práce. Druhý pojem sa týka inovácii, ako hnacieho nástroja každej vyspelej organizácie, ktorá má v úmysle napredovať a držať tak krok so svojou konkurenciou. Pri zadefinovaní inovačného procesu sme sa opierali najmä o príklady z výrobnnej či transformačnej sféry, pretože práve tento typ inovácie má najväčšiu popularitu a vytvára teda aj najväčšie zisky príslušným organizáciám. No pravdou zostáva, že ambíciu inovovať majú aj segmenty spoločnosti, ktoré sú svojim nápadmi menej známe. Jedná sa napríklad o kultúru a šport. Tieto oblasti tvoria neoddeliteľnú súčasť ľudskej spoločnosti a hoci sa o ich progrese často nedozvedáme, vyvíjajú tiež produktové ale aj procesné inovácie, za účelom dosahovania zisku.

4.1 Inovácie v oblasti športu

Šport už dlhé roky predstavuje pre ľudí na celom svete tradičný spôsob zábavy a tento priemysel naďalej exponenciálne rastie. Aby sa uspokojil dopyt športovcov aj fanúšikov, športové technológie sa rýchlo vyvíjajú a modifikujú podnikanie v oblasti športu. Technický pokrok ovplyvňuje to, ako športovci trénujú, ako sa prevádzkujú športoviská či tiež ako športové tímy komunikujú s publikom.

Šport sa za posledné desaťročie vplyvom technologických zmien dramaticky zmenil. Na to akým spôsobom sa dnes v športe obchoduje, hrá a nazerá naňho majú z veľkej časti vplyv moderné technológie, a to najmä internet. To viedlo k niekoľkým zaujímavým etickým diskusiám o tom, ako technológie zmenili výkonové výsledky v športe. Potreba technologickej zmeny v športe je výsledkom viacerých faktorov. Nejedná sa len o zvyšovanie konkurencie medzi rôznymi športmi v získavaní fanúšikov, ale aj zvýšené využívanie technológií v každodennom živote ľudí. To viedlo k tomu, že sa šport stal zložitejší a ťažšie manažovaný ako doposiaľ. Športové organizácie tiež čelia neustále sa meniacim režimom financovania a čoraz viac globalizovanému rôznorodému trhu.²⁶

²⁶ MISENER, K. a MISENER, L. Grey is the new black: Advancing understanding of new organizational forms and blurring sector boundaries in sport management. [online]. In: Journal of Sport Management. Hanover. 2017, roč.37, č.3, s. 125- 132. ISSN: 0888-4773 [cit. 09.03.2023]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=PA18&lpg=Misener,+K.+E.,+%26+Misener,+L.+\(2017\)](https://books.google.sk/books?id=PA18&lpg=Misener,+K.+E.,+%26+Misener,+L.+(2017))

Športové organizácie sú v interakcii s viacerými zainteresovanými stranami, pričom každá z nich môže vyžadovať inú technológiu a využívať ju rozličným spôsobom v závislosti od účelu použitia. Medzi tieto subjekty patria najmä hráči a tréneri ako zamestnanci, a fanúšikovia ako zákazníci organizácie. Vnímanie technologickej inovácie teda súvisí s tým, kto je zainteresovanou stranou a aké sú dôvody využívania inovácie v danom športe. Podniky väčšinou vyvíjajú technológiu a zároveň sa ju snažia využívať rôznymi spôsobmi. Športovcov viac zaujíma ako by mohla konkrétna technológia zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Športové organizácie si uvedomujú možnosti, ktoré daná technologická inovácia prináša globálnemu prostrediu, no nie sú si občas istí ako ju čo najlepšie využiť. Dôvodom tejto neistoty je spôsob, akým sú technológie začlenenované do spoločenských aktivít. Technológiu je preto potrebné prehodnotiť zo spoločenskej perspektívy z hľadiska toho, ako môže byť ľuďmi využívaná.

Tabuľka č.1: Predpoklady a využitie športových inovácií v spoločenských oblastiach.

Predpoklady a technologické využitie	Príklady z praxe a vysvetlenie
Prístupnosť	Schopnosť spotrebiteľov získať prístup k športovým technológiám
Cenová dostupnosť	Technológia by mala byť finančne dostupná potenciálnym užívateľom
Autonómnosť	Do akej miery sa dá športová technológia použiť bez pomoci iných
1. Komunikácia	Inovatívne spôsoby komunikácie ako inšpirácia pre iné spoločnosti
2. Vzdelanie	Podklady pre technickú výučbu
3. Vláda	Verejné financovanie inovácií
4. Zdravotníctvo	Sledovanie zdravotného stavu pri športe
5. Zamestnanosť	Vznik nových inovatívnych startupov
6. Ekonómia	Zisk inovatívnych/výrobných firiem
7. Kultúra	Pomoc aj spoločensky znevýhodneným športovcom
8. Rekreačia	Využitie verejnosťou ako záľuba
9. Zručnosti	Zvyšovanie výkonu športovcov

Zdroj: Vlastné spracovanie, [09.03.2023].

V tabuľke číslo 1 sú na pravej strane zobrazené predpoklady športových inovácií spolu so spoločenskými oblasťami možného využitia. V ľavej časti tabuľky sú k príslušným pojmom uvedené vysvetlenia spolu s príkladmi z praxe. V hornej časti tabuľky sme si v prvých troch riadkoch určili predpoklady, ktoré by mala automaticky zahŕňať každá inovácia, aby napĺňala zmysel svojej funkčnosti. Nemusí sa pri tom nutne jednať len o inovácie v oblasti športu, ale týkajú sa inovácií všeobecne. Pre odlíšenie od ostatných pojmov sme predpoklady zvýraznili a vyjadrujú podstatné vlastnosti týkajúce sa každej inovácie. S cieľom umožniť ľuďom a organizáciám využívať nové inovačné technológie, je potrebné ich preskúmanie z hľadiska prístupnosti, cenovej dostupnosti a autonómnosti používania. Na základe toho sa určí či sa danú inováciu oplatí využívať a v akom časovom rámci je zaručená jej požadovaná funkčnosť. Prvou a zásadnou nami zadanou vlastnosťou športovej inovácie je prístupnosť. Túto vlastnosť sa vyžaduje chápať z dvoch hľadísk, a to:

1. Informačná prístupnosť – na začiatku je potrebné aby nová myšlienka získala určitú popularitu a dostala sa tak do povedomia ľudí a organizácií, ktoré by potenciálne mohli mať záujem danú inováciu využívať. To je možné dosiahnuť prostredníctvom propagovania na internete či iných médií, prípadne prostredníctvom rôznych výstav či vedeckých konferencií.

2. Prístup k inovácii ako takej – po úspešnom spopularizovaní inovácie sa následne vyhodnotia možnosti, ako sa k nej záujemcovia môžu dopracovať respektíve aké sú možnosti jej nadobudnutia. To zahŕňa nielen informácie o konkrétnych vývojových organizáciách, ktoré inováciu ponúkajú, ale aj informácie o trhu. Pokiaľ sa v dostatočnom čase zanalyzujú predošlé skúsenosti a očakávané potreby v športe, zvýši sa pravdepodobnosť efektívneho etablovania inovácie. Pri nesprávnom odhade vývoja trhu sa môže stať, že technológia bude zastaraná skôr ako sa uvedie do praxe.

Druhý dôležitý predpoklad, ktorý musí byť pri uvažovaní o zavedení inovácie zvážený, je jej cenová dostupnosť. Jedná sa teda o cenu za ktorú vývojová organizácia svoj nápad ponúka v porovnaní ku kredibilitate organizácie, ktorá má o inováciu záujem. Na to, aby mohla organizácia reálne premýšľať nad zavedením inovácie do svojej štruktúry nestačí zhodnotenie, že by mala pre firemnú činnosť význam. Organizácia musí zvážiť aj fakt, či si môže finančne dovoliť odkúpenie inovácie, prípadne ďalšie výdavky spojené s jej údržbou či zdokonaľovaním.

Posledný predpoklad, ktorý sme určili ako dôležitý pri hodnotení výberu inovácie, je autonómnosť spravovania. Vyjadruje do akej miery je potrebné, aby sa inovácií už počas užívania venovala pozornosť a obsluhovala. Tento faktor možno hodnotiť najmä pri technologických inováciách, ktoré v sebe môžu zahŕňať určitý stupeň robotizácie. Ak je nejaký patent riadený umelou inteligenciou, zväčša nie je nutnosťou, aby ho obsluhovalo veľa pracovníkov. Čím je autonómnosť danej inovácie vyššia, a teda je potreba menej obslužných pracovníkov, tým je nižšie aj riziko zlyhania ľudského faktora pri fungovaní inovácie. Samozrejme s menšou potrebou pracovného personálu sú nižšie aj personálne náklady, ako napríklad mzdové náklady či náklady na školenie pracovníkov. Vo všeobecnosti tak možno konštatovať, že vyššia autonómnosť spravovania inovácie so sebou prináša viacero rozličných výhod pre organizáciu.

V druhej časti tabuľky sme číselne zoradili oblasti ľudskej spoločnosti, ktoré by podľa nášho názoru mohli taktiež čerpať prospech z technologických športových inovácií. V tomto zozname možno nájsť odvetvia národného hospodárstva (napríklad zamestnanosť, zdravotníctvo), ale aj oblasti súkromného sektoru (zručnosti pracovníkov či športovcov). Športové inovácie sa dajú v spoločnosti využiť rôznymi spôsobmi a aj keď majú tieto sféry rozličné zameranie, existuje medzi niektorými vzájomná súvislosť.

Ako prvú sme uviedli oblasť, ktorá tvorí podstatu fungovania nielen obchodných spoločností, ale aj ľudskej spoločnosti a to komunikáciu. Bez nej by žiadny systém nedosahoval požadovanú úroveň organizácie. Čím rýchlejšie v organizácii komunikácia prebieha, tým efektívnejšie sú činnosti riadené, pretože sa ušetrí množstvo času. Napríklad v dnešnej dobe už väčšina líg v americkom futbale používa pre spojenie medzi trénerom a kapitánom tímu slúchadlá s mikrofónom, vďaka čomu prebiehajú zápasy plynulejšie. Podobnými nápadmi by sa mohli inšpirovať aj iné spoločnosti, ktoré sa usilujú o zlepšovanie riadenia svojich pracovníkov.

Komunikácia je nevyhnutá aj pri vzdelávaní, ktoré môže čerpať výhody zo športových inovácií v rôznych smeroch. Nemusí sa jednať len o vzdelávanie v športe. Pokiaľ je inovácia technického charakteru, jej patent môže slúžiť ako podklad výučby pre odborné školy, či dokonca môžu byť študenti priamo zapojení do vývoja myšlienky. Študenti tak získajú potrebné skúsenosti, ktoré môžu neskôr využiť v praxi. Škola naopak môže byť za výkon svojich študentov finančne odmenená od spoločnosti, ktorá má záujem inováciu rozvíjať. K tejto spolupráci môže prispieť vláda prostredníctvom športových programov, ktorých cieľom je zdôrazniť vplyv technológie na zdravie a trh práce. Podporením týchto

projektov by vláda mohla docieľiť, že sa nezamestnanosť zníži. Vznikali by totiž nové inovatívne a technologické startupy, ktoré by so sebou priniesli aj nové pracovné miesta. Taktiež by vláda týmto krokom podporila aj zdravotný sektor, ktorý by mohol nájsť využitie napríklad pri športových technológiách merajúcich telesné hodnoty.

Rozvojom športových inovácií sa podporuje nielen zamestnanosť, ale aj ekonómia vo všeobecnosti. Obchodovaním s novými nápadmi, alebo už zrealizovanými inováciami sa vytvára priestor pre tvorbu zisku. Nemusí sa jednať len o firmy, ktoré inováciu rozvíjajú, ale aj firmy, ktoré ju po odkúpení využívajú za účelom ďalšieho zisku. Napokon môže z inovácie profitovať aj štát a to v prípade, že je v registri zapísaná ako patent. Jedinečnosťou niektorých športových inovácií je aj dvojitý zmysel ich využitia. Profesionálnym športovcom slúžia za účelom zvýšenia a merania výkonu, zatiaľ čo verejnosť ich využíva na rekreáciu. Príkladom je virtuálna realita. Vďaka nej si aj hendikepovaní športovci môžu vizualizovať tréning, ktorý by za normálnych okolností nemohli absolvovať. Na základe uvedených výhod tak možno konštatovať, že športové inovácie majú pozitívny ekonomický aj kultúrny dopad na spoločnosť.

Naopak aj k rozvoju športových inovácií môžu prispieť poznatky z disciplín ako ekonómia či medicína. V prípade úspešnej integrácie týchto vedomostí majú športové inovácie potenciál stať sa najdôležitejšou subdisciplínou športového manažmentu. Prehlbením vzťahov medzi odborníkmi v oblasti športových technológií a vývojármi, sa otvára priestor pre vznik nového odboru: inovácie športových technológií. Ak si experti uvedomia význam využívania novej vedy, spolupráca viacerých vedných odborov by priniesla užitočné výsledky pre prax aj teóriu.

4.1.1 Porovnanie prekážok pri zavádzaní športových inovácií s dôvodmi ich zavedenia

V predchádzajúcej podkapitole sme uviedli aké výhody môžu priniesť športové inovácie nielen pre šport, ale aj pre širokú verejnosť či národné hospodárstvo. Zavádzanie inovatívnych nápadov však so sebou prináša aj určité prekážky, s ktorými sa musia organizácie pri implementácii vysporiadať, alebo sa im vyhnúť. Medzi hlavné prekážky patrí najmä vysoká úroveň finančných výdavkov. Nemusí sa pri tom jednať len o samotnú inováciu, no môže tiež ísť o vývoj novej technológie potrebnej pre jej vznik. Ak potrebujeme inovovať napríklad počítačový program či stránku, postačí ak si vyhľadáme a najmemme odborníka v oblasti informačných technológií. Jemu za vykonanú službu zaplatíme

jednorazovo požadovanú sumu, ktorá tvorí náš jediný náklad. Ak by sme však uvažovali nad robotom, ktorý by v našej reštaurácii obsluhoval zákazníkov, boli by náklady na jeho zostavenie obširnejšie. Okrem spoločnosti, ktorá by naprogramovala jeho zmýšľanie podľa našich potrieb, by sme museli zafinancovať aj jeho skonštruovanie či výrobný materiál. Z toho vyplýva, že čím viac subjektov je zapojených do vývoja inovácie, tým je v konečnom dôsledku nákladnejšia.

So zapojením viacerých strán do inovačného procesu súvisí aj zložitosť časového plánovania. Je potrebné zosúladiť všetky vývojové aktivity tak, aby bola inovácia dokončená v potrebnom termíne. To však môže podliehať rôznym komplikáciám. Jednou z nich je napríklad duševné vlastníctvo, ktoré sa vťahuje na určité druhy technológií nevyhnutných pri inovačnom procese. Vtedy musí spoločnosť uchádzajúca sa o inováciu získať licenciu od poskytovateľa, alebo počkať na schválenie úradov v prípade regulovanej technológií. Následkom môže byť oneskorenie implementácie inovácie.

Ďalší rozhodujúci aspekt pri zavádzaní inovácie je kultúra prostredia, v ktorom má byť inovácia uvedená. V menej rozvinutých krajinách môžu byť napríklad športovci voči technologickým inováciám skeptickí a uprednostňovať skôr tradičné formy tréningu. Preto by v danom regióne takýto druh inovácie nebol úspešný. Okrem toho nie vždy jednoduché nájsť odborníkov schopných inováciu implementovať. Najmä pokiaľ sa jedná o novú, doposiaľ nevyvíjanú myšlienku. Napokon je tiež častokrát náročné vyčíslieť finančný profit inovácie, pretože niektoré z nich slúžia len zvýšeniu atraktivity či popularity organizácie.

Tabuľka č.2: Prekážky a dôvody zavádzania športových inovácií.

Prekážky	Dôvody
Príliš vysoké náklady	Význam inovácie
Náročné časové plánovanie	Trhové líderstvo a konkurencieschopnosť
Získanie potrebných povolení	Zvyšovanie kvality inovácie
Zložitosť vývoja technológie	Rozvoj pracovných zručností
Kultúrne prekážky	Vznik partnerstiev
Vyhľadávanie odborníkov	Reputácia u fanúšikov
Náročnosť vyčíslenia profitu	Predaj za účelom zisku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa RATTEN,V. [online], 2019, [cit. 10.03.2023].

V tabuľke číslo 2 sme na pravej strane súhrnne uviedli spomínané prekážky zavádzania športových inovácií. Tie by však nemali odrádzať organizácie od ich implementácie. Preto sú ako protiklad v ľavej časti tabuľky vymenované dôvody, ktoré by mali športové organizácie motivovať k inovatívnym riešeniam. Dôvodov pre inovácie v oblasti športu je mnoho a častokrát sú v spojení iných trendov vyskytujúcich sa na trhu.

Najhlavnejším dôvodom ustavičného inovovania je samotný význam konkrétnej inovácie. Ak je spoločnosť presvedčená o jej prínose pre svoju činnosť, nemala by od svojej vízie upustiť kvôli nedostatku financií či nepriaznivému časovému harmonogramu. Skôr by sa mala zamerať na príležitosti ako sa s týmito prekážkami vysporiadať.

Ďalším dôležitým opodstatnením pre zavádzanie inovácií v športe, je zvyšovanie konkurencieschopnosti, či dokonca získanie vedúceho postavenia na trhu. Zámerom každej inovácie (nemusí sa jednať len o technologickú) je, aby výkonné procesy v organizácii zrýchlili a tiež zefektívni. Tým spôsobom získa organizácia predstih pred konkurenčnými spoločnosťami v rámci trhu a na určitú dobu má potenciál stať sa vo svojom segmente lídrom. Ostatné firmy v odvetví tak budú motivované uskutočniť rovnaké kroky, aby nezaostávali vo výkone a dosiahli rovnakú úroveň inovácií. V konečnom dôsledku bude mať tento proces pozitívny vplyv na rozvoj trhu, pretože sa podporí hospodárska súťaž medzi firmami.

V bode kedy budú mať aj konkurenčné spoločnosti prístup k novej inovácii bude nutné, aby sa inovatívna spoločnosť opäť odlišila a vyvinula snahu o zvýšenie svojej konkurencieschopnosti. Jedným z možných riešení je zlepšenie kvality inovácie, ktorá už bola vymyslená. Návrh, vývoj a implementácia novej myšlienky by mohla byť oveľa finančne aj časovo náročnejšia, než zdokonalenie existujúcej. Hospodárska súťaž medzi organizáciami pôsobí ako impulz, aby firmy nielenže neprestávali tvoriť nové nápady, ale aj zdokonaľovali tie zaužívané. Avšak na niektoré inovačné postupy je potrebná odborná znalosť. Tu sa pre spoločnosť otvára príležitosť, aby pre svojich zamestnancov zabezpečila potrebné školenie a podporila tak rozširovanie ich zručností a kompetencií.

Zavádzanie nových inovácií nemusí vždy automaticky predchádzať posilneniu konkurenčného boja. Naopak v niektorých prípadoch môže inovačný proces viesť k vzniku nových partnerstiev medzi organizáciami. Napríklad ak má firma inovatívny nápad, ale chýbajú jej kompetentní špecialisti na jeho zrealizovanie, môže požiadať inú vývojársku firmu o odbornú výpomoc výmenou za poskytnutie starších patentov. Medzi firmami tak

vznikne obchodné spojenie, z ktorého môžu v budúcnosti ťažiť obe strany aj pri iných projektoch.

Zo športových inovácii môže mať organizácia aj nehmotný prospech, a to zlepšenie reputácie v povedomí fanúšikov. Každý z nich určite ocení, ak sa ich obľúbený klub rozhodne pretransformovať starý štadión na takzvaný Smart Stadium. Ide o moderný koncept štadiónu, ktorý svojim návštevníkom ponúka napríklad: informácie o voľných parkovacích miestach pred vstupom na parkovisko, vyhrievané sedadlá vo VIP sekciách, či dokonca regulovanie teploty vo vybraných priestoroch.

V ojedinelých prípadoch môže byť dôvod zrealizovania inovácie čisto ekonomický, a teda jej následný predaj za účelom zisku. Vtedy je vhodné zvážiť, či sa organizácii viac oplatí vytvorenú inováciu využívať, alebo na nej jednorazovo zarobiť.

Nedostatok pozornosti venovanej športovým inováciám, výhody prinášajúce viacerým oblastiam spoločnosti a zámery ich implementácie sú dôvody, pre ktoré sme sa rozhodli ďalej venovať práve športovej organizácii.

4.2 Slovenský zväz ľadového hokeja

Hokej má spomedzi všetkých kolektívnych športov na Slovensku najúspešnejšiu históriu a zároveň najvyššiu popularitu. Napriek tomu má však tento druh spoločenskej zábavy nedostatky, na ktorých je potrebné zapracovať, aby dosiahol úroveň iných krajín. Preto sme sa v nasledujúcich kapitolách praktickej časti záverečnej práce zamerali na Slovenský zväz ľadového hokeja.

Obrázok č.1: Logo Slovenského zväzu ľadového hokeja.



Zdroj: Hockeyslovakia.sk. [online], [cit. 11.03.2023].

4.2.1 Charakteristika objektu skúmania

Slovenský zväz ľadového hokeja je športová organizácia so sídlom v Bratislave v mestskej časti Nové Mesto. Bola založená v roku 1990 odkedy je jej hlavným účelom a poslaním riadiť, no zároveň zvyšovať úroveň ľadového hokeja na Slovensku. Za najväčšie úspechy organizácie sa považujú titul majstra sveta mužskej reprezentácie v roku 2002 v Göteborgu, ako aj organizovanie svetového turnaja v rokoch 2011 a 2019.²⁷

Zväz zastrešuje všetky súťaže ľadového hokeja organizované na Slovensku. Tieto súťaže zároveň tvoria členov samotnej organizácie. Dohromady sa jedná o osem líg odlišných vekových kategórii.

Tabuľka č.3: Súťaže organizované Slovenským zväzom ľadového hokeja.

Názov súťaže	Počet klubov
Tipos extraliga	12
1. hokejová liga	13
2. liga seniorov	10
Extraliga žien	8
Extraliga juniorov	14
1. liga juniorov	18
Extraliga dorastu	20
1. liga dorastu	17

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eliteprospect.com. [online], 2022, [cit. 11.03.2023].

V tabuľke číslo 3 sú uvedené jednotlivé ligy Slovenského zväzu ľadového hokeja s príslušným počtom klubov. Počet tímov v súťaži však neodráža jej kvalitatívnu úroveň. Paradoxne medzi ligy s menším počtom účastníkov patrí aj Tipos extraliga. Pritom sa jedná o najprofesionálnejšiu hokejovú súťaž na Slovensku a zároveň šiestu najvyššiu ligu v ľadovom hokeji na svete. Názov je odvodený od hlavného sponzora ligy, ktorým je aktuálne stávková kancelária Tipos. Hlavný sponzor tejto súťaže sa môže meniť a to v závislosti od dohody, ktorá určuje obdobie sponzorstva. S menom hlavného sponzora sa teda mení aj názov extraligy.

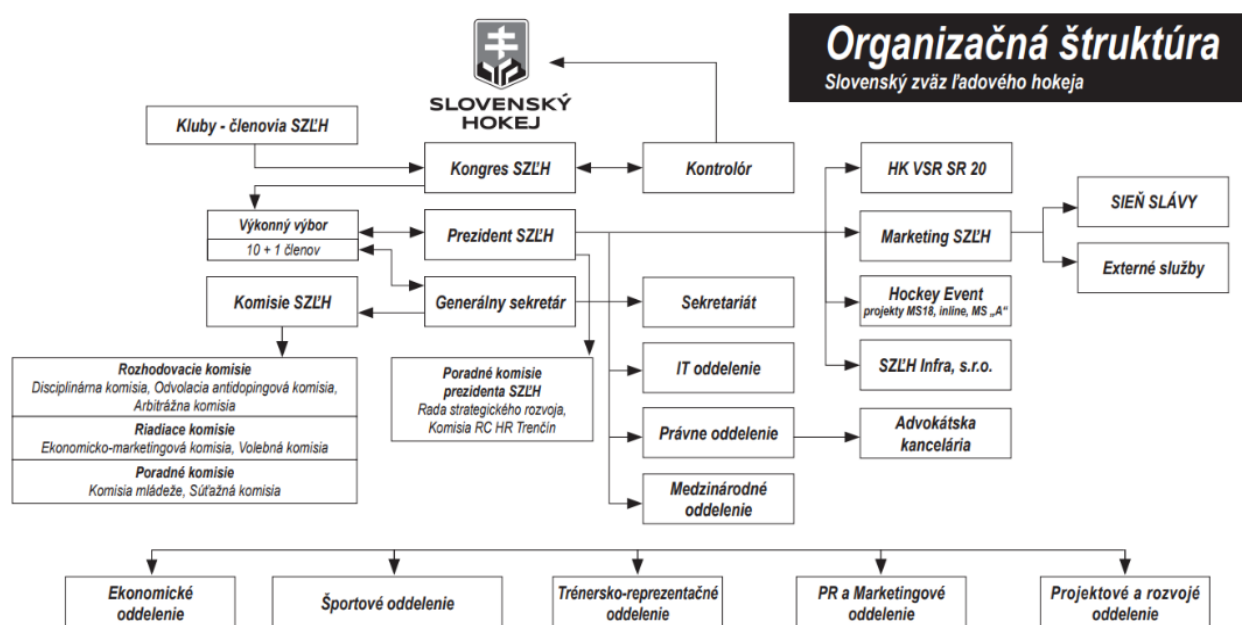
²⁷ Hockeyslovakia.sk. Základné údaje. [online], 2021, [cit. 11.03.2023]. Dostupné na: <https://www.hockeyslovakia.sk/zakladne-udaje>

V poradí druhou najvýznamnejšou súťažou je 1. hokejová liga. Tá má za normálnych okolností rovnaký počet klubov ako Tipos extraliga, avšak v rámci prípravy na svetový turnaj sa tejto ligy účastní aj reprezentácia do osemnásť rokov. Rozhodnutie Slovenského zväzu ľadového hokeja o pridelení dorasteneckej reprezentácie do seniorskej súťaže, môžeme hodnotiť ako inovatívny krok v procese tréningu. Mladí hráči vďaka súperení so staršími hokejistami získajú cennejšie skúsenosti, ako pri hre s rovesníkmi.

Dôležité opodstatnenie má aj 2. liga seniorov. Síce v nej pôsobí len desať klubov, no zväčša sa jedná o tímy z malých Slovenských miest a to napríklad: Sabinov, Humenné, Gelnica či Bardejov. Organizovaním súťaží v týchto regiónoch sa podporuje rozvoj ľadového hokeja aj v lokalitách s menším počtom obyvateľov.

Najväčšie klubové zastúpenie majú dorastenecké a juniorské súťaže, čo symbolizuje veľkú perspektívu slovenského hokeja v budúcnosti. Na druhej strane sa však nízkym počtom členov dlhodobo vyznačuje extraliga žien. Tá momentálne pozostáva iba z ôsmich tímov, pričom dva sú pridružené z poľskej ligy. Je to z toho dôvodu, aby súťaž spĺňala podmienku minimálneho počtu účastníkov. Tento fakt naznačuje, že ženský hokej nemá na Slovensku veľkú popularitu a tým pádom ani podporu. Dôvodom môže byť prezentácia tohto športu ako fyzicky náročného. Vytvára sa tak verejná mienka, že ľadový hokej by mali hrať predovšetkým muži.

Obrázok č.2: Organizačná štruktúra Slovenského zväzu ľadového hokeja.



Zdroj: Hockeyslovakia.sk. [online], 2018, [cit. 12.03.2023].

Ako sme už uviedli, hlavnými členmi tvoriacimi Slovenský zväz ľadového hokeja sú jednotlivé kluby. Obrázok číslo 2 zobrazuje podrobnú organizačnú štruktúru zväzu. Tá sa v priebehu rokov neustále rozvíja, aby udržala krok s ostatnými asociáciami ľadového hokeja vo svete.

Najvyšším riadiacim orgánom organizácie je Kongres, ktorý pozostáva zo zástupcov všetkých klubov. Jeho zasadnutie zvoláva minimálne raz ročne Výkonný výbor a rozhodnutia schválené na zasadnutí podliehajú previerke kontrolóra. Výkonný výbor okrem toho určuje Prezidenta zväzu a Generálneho sekretára. Jedná sa o dve najdôležitejšie funkcie v rámci organizácie, pretože im sa zodpovedajú všetky oddelenia. Prezident zväzu má hlavné postavenie najmä v rámci medzinárodného oddelenia (zastupovanie organizácie na medzinárodných stretnutiach), právneho oddelenia a oddelenia informačných technológií. Taktiež dohliada na výkon dcérskych spoločností vytvorených zväzom. Dôvodom ich založenia sú činnosti, ktoré nemožno vykonávať právnou formou občianskeho združenia.

Medzi dcérske spoločnosti Slovenského zväzu ľadového hokeja patrí: HK VSR SR 20, Marketing SZLH s.r.o, Hockey Event a SZLH Infra s.r.o. Prvá menovaná spoločnosť bola založená ako projekt výcvikového strediska pre mladých hokejistov. Marketing SZLH s.r.o nie je priamou súčasťou marketingového oddelenia zväzu, hoci sa tak svojím názvom môže javiť. Jedná sa najmä o obchodný názov, ktorého účelom bolo, aby mala Sieň slávy svoju právnu subjektivitu. Jej hlavnou činnosťou je prezentácia a popularizácia hokeja na Slovensku. Akciová spoločnosť Hockey event je zameraná na organizáciu projektov ako sú Majstrovstvá sveta juniorov, Majstrovstvá sveta mužskej kategórie, či turnaje v inline hokeji. Poslednou dcérskou spoločnosťou je SZLH Infra s.r.o, ktorá sa zaoberá problémami infraštruktúry. Predovšetkým má na starosti podporu projektov rekonštrukcie zimných štadiónov.

Generálny sekretár je vrcholným predstaviteľom všetkých komisií zväzu (rozhodovacích, riadiacich a poradných), ale hlavne tých oddelení, ktoré neprináležia kompetencii Prezidenta. V prvom rade sa jedná o ekonomické oddelenie pozostávajúce z účtovníkov a ekonomického referenta. Športové oddelenie sa zaoberá pravidlami súťaží v spolupráci s rozhodcovskou komisiou. Do trénersko-reprezentačného oddelenia sú okrem trénerov začlenení aj členovia realizačného tímu a skauti. Úlohou skautov je výber vhodných hráčov do reprezentácie a realizačný tím zabezpečuje potrebnú starostlivosť o reprezentantov. V rámci PR a marketingového oddelenia sa rozvíjajú vzťahy

s verejnosťou, a to jednak spravovaním webstránky a sociálnych sietí, no tiež organizovaním udalostí pre fanúšikov. Napokon projektové a rozvojové oddelenie má na starosti najmä neustále vzdelávanie svojich zamestnancov a to formou projektov, či sústreďení.

Z organizačnej štruktúry Slovenského zväzu ľadového hokeja vyplýva, že je hierarchicky usporiadaná a zároveň má zabezpečené všetky oddelenia, ktoré sú pre fungovanie významnej športovej organizácie nevyhnutné. Môžeme tak konštatovať, že riadenie našej spoločnosti má ideálne systémové nastavenie.

4.2.2 *Partneri a dodávatelia Slovenského zväzu ľadového hokeja*

Tak ako každá veľká športová organizácia, ani Slovenský zväz ľadového hokeja by sa nezaobišiel bez spolupráce so svojimi partnermi a dodávateľmi. Postavenie partnera je definované na základe toho, na aký účel je kooperácia zameraná.

Obrázok č.3: Generálny a hlavný partner Slovenského zväzu ľadového hokeja.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaufland.sk a Orange.sk. [online], [cit. 12.03.2023].

Na obrázku číslo 3 je zobrazený generálny partner zväzu Kaufland, spolu s hlavným partnerom Orange Slovensko. Jedná sa o dvoch popredných partnerov organizácie, pričom rozdiel spočíva v ich vzťahu k spoločnosti. Hlavný partner je často označovaný ako najdôležitejší sponzor, alebo partner podujatí. Zvyčajne poskytuje najväčší finančný príspevok, a preto môže mať aj najväčší podiel na viditeľnosti a reklame v rámci podujatia.

Generálny partner obvykle zabezpečuje širšiu podporu a spoluprácu na rôznych úrovniach podujatí alebo projektov. Okrem finančnej podpory môže tiež poskytnúť materiály, alebo technickú podporu. Väčšinou však nemá taký výrazný podiel na viditeľnosti a reklame ako hlavný partner.²⁸ Toto partnerstvo, trvajúce už štvrtý rok, sa týka najmä podpory mládežníckeho hokeja a v roku 2024 sa rozhodne, či bude predĺžene na ďalšie roky.

²⁸ KENTON, Will. General partner: Definition, Role, Examples, and Main Benefits. [online]. In: *Investopedia.com*. New York. 2021. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/g/generalpartner.asp>

Okrem hlavného a generálneho partnera má Slovenský zväz ľadového hokeja uzavretú spoluprácu aj s niekoľkými ďalšími partnermi a dodávateľmi, ktorí sú zobrazení na obrázku číslo 4.

Obrázok č.4: Partneri a dodávatelia Slovenského zväzu ľadového hokeja.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hockeyslovakia.sk. [online], [cit. 13.03.2023].

Tieto organizácie podporujú Slovenský zväz ľadového hokeja najmä za účelom zviditeľnenia, respektíve propagácie svojej značky. Zväz sa zaručí, že bude svojich sponzorov propagovať prostredníctvom svojich mediálnych partnerov, upútavkami na štadiónoch, prípadne logami vyobrazenými na dresoch hráčov vo všetkých ligách. Vzhľadom na spôsoby akými je táto športová organizácia podporovaná, sa nemusí sponzorstvo týkať iba spoločností z oblasti športu. Finančnou formou podporujú slovenský hokej predovšetkým partneri, zatiaľ čo dodávatelia zabezpečujú najmä materiál.

Medzi partnermi môžeme nájsť organizácie rozličného podnikateľského zamerania. Jedným z nich je už spomínaná stávková kancelária Tipos, po ktorej je aj pomenovaná najvyššia extraliga, keďže sa jedná o jej prvoradého sponzora. Taktiež sem patrí najväčšia slovenská spoločnosť vo výrobe čipsov, Slovakia Chips, spolu s lekárňami Partner a Benu. Dlhoročným podporovateľom Slovenského zväzu ľadového hokeja je aj automobilová spoločnosť Škoda.

Okrem súkromných organizácii je financovanie slovenského hokeja zabezpečené aj príspevkami zo strany štátu, a to prostredníctvom Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu. Formou podpory je obvykle peňažná dotácia, ktorej pridelenie a výška väčšinou závisí od úspechov dosiahnutých na medzinárodnej úrovni. Avšak okrem finančnej výpomoci môže štát podporiť aj infraštruktúru v slovenskom ľadovom hokeji. Príkladom je

organizovanie projektov zameraných na rekonštrukciu štadiónov a ľadových plôch, vďaka čomu sa podporuje mládežnícky a amatérsky hokej na celom Slovensku.

Popri kooperácii so spomenutými partnermi spolupracujú so Slovenským zväzom ľadového hokeja aj dve dodávateľské spoločnosti, Ricoh a Barzzuz. Prvá menovaná spoločnosť patrí v oblasti podnikových inovácií medzi lídrov na Slovenskom trhu. Zameriavajú sa predovšetkým na vývoj špičkových hardvérových a softvérových produktov, no taktiež do ich portfólia patrí predaj vybraných druhov kancelárskych potrieb. Medzi ne patria napríklad klasické a veľkoformátové tlačiarne, či audiovizuálne systémy vrátane interaktívnych tabúl.²⁹Práve klasické tlačiarne od spoločnosti Ricoh sú používané v administratívnych priestoroch zväzu, zatiaľ čo interaktívne tabule sú využívané najmä trénermi pri edukačných kurzoch hráčov. Vďaka spolupráci Slovenského zväzu ľadového hokeja s touto vývojárskou firmou dostáva naša športová organizácia potrebné pomôcky, pri ktorých ušetrí na dodatočných výdavkoch.

Druhým dodávateľom poskytujúcim svoje produkty zväzu je predajca kávy Barzzuz. Tieto produkty využívajú jednak samotní zamestnanci organizácie, ale taktiež sú poskytované fanúšikom ako odmena pri rôznych súťažiach a podujatiach.

Osobitnou skupinou sponzorov pri športových organizáciách sú aj mediálni partneri. Tí sú uvedení na obrázku číslo 5.

Obrázok č.5: Mediálni partneri Slovenského zväzu ľadového hokeja.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hockeyslovakia.sk. [online], [cit. 14.03.2023].

²⁹ RICOH.sk. O nás/náš biznis. [online], [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.ricoh.sk/o-nas/spolocnost/nas-biznis/>

Každá profesionálna športová organizácia prosperuje najmä vďaka popularite, ktorá sa vytvára a zvyšuje prostredníctvom reklamy, alebo sledovanosti zápasov. Sledovať športové zápasy je možné vďaka televíznym staniciam či internetovej televízii, a rovnako aj reklama má viacero spôsobov prezentácie. Okrem reklamy na internete či v televízii, sa organizácia môže propagovať aj formou rádiového vysielania, reklamných pútačov (billboard), alebo uverejnením v novinových článkoch. Ideálne je ak veľká športová organizácia spolupracuje s partnermi vo všetkých oblastiach reklamy, aby si tak zabezpečila čo najväčšiu možnú popularitu.

Mediálni partneri sú teda dôležitou súčasťou fungovania každej organizácie, ktorej úspech závisí od povedomia verejnosti. Slovenský zväz ľadového hokeja tiež nie je výnimkou. Preto má uzavretú dohodu so sponzormi rôzneho mediálneho zamerania.

Celkovo zväz momentálne spolupracuje so siedmimi mediálnymi partnermi, z toho dvaja televízni, traja spravodajskí, jedno rádio a jedna spoločnosť orientovaná na prenájom reklamných priestorov. Medzi televíznymi partnermi patria Rozhlas a televízia Slovenska, spolu so stanicou JOJ Šport. Rozhlas a televízia Slovenska je štátna televízia, ktorej spolupráca so Slovenským zväzom ľadového hokeja je už dlhoročnou tradíciou. V rámci svojho televízneho programu vysiela najmä zápasy najvyššej slovenskej hokejovej súťaže Tipos extraligy. Vysielanie sa týka základnej časti sezóny a rovnako tak aj play-off. Druhým spomínaným televíznym partnerom je JOJ Šport. Jedná sa o sesterskú stanicu komerčnej televízie JOJ, zriadenú za účelom vysielania výlučne športových programov. Táto stanica vysiela predovšetkým nižšie hokejové súťaže, ako je 1. hokejová liga alebo juniorské ligy. Hoci sú tieto súťaže pre verejnosť menej atraktívne ako Tipos extraliga, ich odvysielanie má význam z hľadiska popularizácie ľadového hokeja v menších regiónoch Slovenska.

K spravodajským mediálnym partnerom patria Šport.sk, Tlačová agentúra Slovenskej republiky (TASR) a Hospodárske noviny. Šport.sk je všeobecná internetová športová stránka, ktorá patrí pod portál Aktuality.sk a okrem ľadového hokeja podáva informácie aj o iných športových udalostiach. Na podobnom princípe je založené aj verejnoprávne spravodajstvo Tlačovej agentúry Slovenskej republiky. Prostredníctvom svojej webovej stránky Teraz.sk poskytuje verejnosti informácie nielen o športe, ale aj o ostatných spoločenských oblastiach.³⁰ Rovnako tak aj portál Hospodárske noviny sa

³⁰ TASR.sk. O agentúre. [online], [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.tasr.sk/o-agenture/>

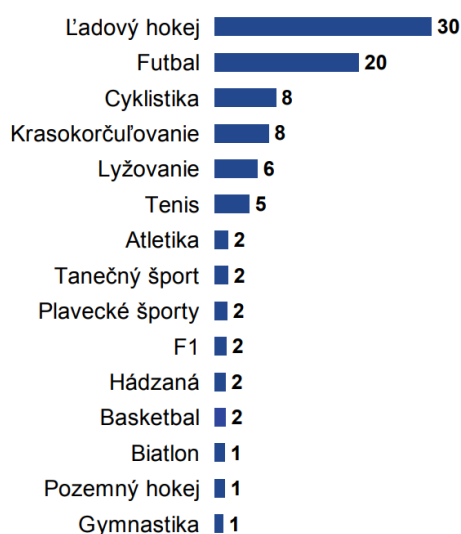
primárne zameriava na zverejňovanie ekonomických a politických správ, avšak v rámci svojej športovej sekcie publikujú aj aktuality ohľadom slovenského ľadového hokeja.

Spomedzi komerčných rádii ako jediné podporuje Slovenský zväz ľadového hokeja Funradio. Nejedná sa však o komentovanie priamych prenosov zápasov, no skôr uvádzanie reklamných audio spotov, ktoré odkazujú na udalosti a projekty zväzu. Aj keď sú dnes mediálne reklamy na internete, v televízii a v rádiu stále viac populárne, dôležité sú naďalej aj stacionárne reklamy. Pod týmto názvom máme na mysli najmä bigboardy a billboardy. Ich význam spočíva hlavne v upútaní pozornosti staršej generácie, ktorá je viac zvyknutá na registrovanie outdoorovej reklamy, než mediálnej. Tento typ reklamy pre zväz zaobstaráva firma Nubium, jedna z popredných spoločností v oblasti outdoorovej reklamy.

V súvislosti s mediálnymi partnermi sme na obrázku číslo 6 uviedli graf, ktorý zobrazuje preferencie v sledovanosti športov na Slovensku.

Obrázok č. 6: Najsledovanejšie športy na Slovensku.

Označené ako TOP 1 (n=906)



Zdroj: Minedu.sk. Prieskum športu. [online], 2021, [cit. 14.03.2023].

Zobrazené preferencie boli získané na základe prieskumu, ktorý v roku 2021 vypracovalo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Prieskum bol realizovaný formou štruktúrovaného dotazníka a konkrétne pri tejto otázke mali respondenti označiť jeden z uvedených športov, ktorého sledovanie najviac uprednostňujú. Celkovo sa jedná o 15 kolektívnych, individuálnych, ale aj motoristických športov.

Dopytovanie prebiehalo zo 70 % online spôsobom a z 30 % sa jednalo o osobné dopytovanie. Reprezentatívna vzorka predstavovala 906 obyvateľov Slovenska a uvedené hodnoty sú uvádzané v percentách. Z celkového počtu opýtaných sa k prieskumu nevyjadrilo 72 respondentov, čo predstavuje 8 % z reprezentatívnej vzorky.³¹

Ako je možné vidieť na grafe, z navrhovaných športov majú najmenšiu sledovanosť na Slovensku gymnastika, pozemný hokej a biatlon. Konkrétne ich sledovanie dohromady uprednostnilo len 3 % respondentov. V tesnom slede sa umiestnili basketbal, hádzaná, formula 1, plavecké a tanečné športy spolu gymnastikou. Každý z týchto športov získal 2 % z celkového počtu hlasov. O trochu väčšiu hodnotu v preferenciách, 5 % a 6 %, dosiahol tenis a lyžovanie. Celkovo skončili na treťom mieste krasokorčuľovanie s cyklistikou, pričom v oboch prípadoch sa jednalo o 8 % hlasov opýtaných.

Na najvyšších priečkach sa umiestnili dva kolektívne športy, a to futbal s ľadovým hokejom. Dokopy ich uprednostnila až polovica zo všetkých dopytovaných respondentov. Presnejšie futbal bol s 20 % hlasov vyhodnotený ako druhý najsledovanejší slovenský šport. Prvé miesto zaujal ľadový hokej, ktorý s najväčšou obľubou sleduje 30 % opýtaných z reprezentatívnej vzorky Slovenska. Všeobecne je tak v našej krajine najsledovanejší šport, ktorý zastrešuje nami skúmaná organizácia, a teda Slovenský zväz ľadového hokeja. Jedným z hlavných dôvodov, prečo je tento prieskum vykonávaný každé dva roky je, že jeho dáta sa využívajú pri prerozdelení finančných zdrojov na podporu príslušných športových zväzov a asociácii. Na základe toho môžeme fakt, že je ľadový hokej na Slovensku najsledovanejší šport, hodnotiť veľmi pozitívne. Samozrejme sa finančná podpora zo strany štátu neprideliuje len na základe sledovanosti daného športu, ale je to dôležitý atribút. Aby si ľadový hokej naďalej udržal najväčšiu atraktivitu, musí Slovenský zväz ľadového hokeja pozdvihovať úroveň tohto športu a inovovať, čím si získa väčšiu priazeň fanúšikov.

4.2.3 Konkurencia Slovenského zväzu ľadového hokeja

Slovenský zväz ľadového hokeja má tak ako každá spoločnosť svoju konkurenciu. Nejedná sa však o zopár podnikov v danom segmente, ako je to napríklad v prípade výrobných firiem. Vzhľadom k tomu, že je predmetom nášho skúmania športová

³¹ MINEDU.sk. Prieskum športu. [online], 2021, [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/clanok/prieskum>

organizácia, ktorá zastrešuje ďalšie organizácie v podobe klubov, môžeme na jej konkurenciu nazerať z viacerých uhľov pohľadu.

V prvom rade môžeme za konkurenciu Slovenského zväzu ľadového hokeja považovať reprezentácie iných krajín, ktoré sa zúčastňujú medzinárodných súťaží, ako napríklad majstrovstvá sveta či zimná olympiáda. Každá športová organizácia môže navyšovať svoj zisk získavaním fanúšikov, ktorí si platia za sledovanie zápasov, alebo úspechmi v rámci súťaží. Medzinárodné turnaje, ako napríklad majstrovstvá sveta, sú v závislosti od umiestnenia tímu odmeňované finančnou čiastkou. Odmena sa týka príslušného zväzu, ktorý zastrešuje reprezentáciu, ale aj samotných hráčov. Na majstrovstvá sveta, ktoré sú každoročne organizované Medzinárodnou federáciou v ľadovom hokeji (skrátene IIHF), sa systém odmeňovania týka dvanásť najlepšie umiestnených tímov. Konkrétne prvý tím získa na každého hráča 25 000 eur.³²

Pre detailnejšie priblíženie aktuálnej výkonnosti národných tímov na medzinárodných turnajoch, uvádzame rebríček zostavený IIHF.

Tabuľka č. 4: Výkonový rebríček národných tímov IIHF.

Krajina	Počet bodov
1. Fínsko	4130
2. Kanada	3990
3. Rusko	3935
4. USA	3775
5. Švédsko	3675
6. Česká republika	3650
7. Švajčiarsko	3590
8. Slovensko	3590
9. Nemecko	3555
10. Dánsko	3335

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Iihf.com, [online], 2022, [cit. 15.03.2023].

³² Šport.sk. Ako sú odmeňovaní hokejoví reprezentanti. [online], 2016, [cit. 15.03.2023]. Dostupné na: <https://sport.aktuality.sk/ako-su-odmenovani-hokejovi-reprezentanti/>

Na tabuľke číslo 4 je uvedený aktuálny zoznam prvých desiatich reprezentačných tímov svetového rebríčka IIHF. Tento poradový systém je založený na udeľovaní bodov za konečné umiestnenia na posledných štyroch majstrovstvách sveta v ľadovom hokeji a na poslednom olympijskom hokejovom turnaji. Aby poradie presne odrážalo súčasnú formu, najväčší dôraz sa kladie na výsledky minuloročnej súťaže. Tím, ktorý vyhrá zlatú medailu z majstrovstiev sveta v ľadovom hokeji alebo zlatú olympijskú medailu, získa 1200 bodov. Systém používa štvorročný cyklus, pretože body získané za jeden rok lineárne klesajú v priebehu nasledujúcich troch rokov a v piatom roku sú výsledky úplne vynechané z výpočtu.³³

Hlavným účelom svetového rebríčka IIHF je zobrazit' výkon národných tímov, ktorý sa z veľkej časti odvíja od kvality reprezentačných programov. Kvalitou programov národných tímov máme na mysli to, akým spôsobom je reprezentácia pripravovaná na medzinárodné súťaže. Môžeme sem zaradiť napríklad kvalitu výcvikových centier, schopnosti trénerov, či spôsob testovania a výberu hráčov do tímu. Na základe tohto rebríčka je teda možné posúdiť, na akej úrovni sa nachádza tréningový prístup jednotlivých reprezentácií, vzhľadom na ich výkony v posledných rokoch. Ako sme už spomenuli, pri súperení medzi národnými tímami sa nejedná len o športový úspech, ale aj o finančnú čiastku prideľovanú podľa umiestnenia. Preto ak chce Slovenský zväz ľadového hokeja dosahovať čo najvyšší profit na medzinárodnej úrovni, musí neustále pracovať na pozdvíhaní kvality reprezentačnej prípravy.

Aktuálne má najvyšší bodový zisk v rámci národnej reprezentácie Fínsko, čo svedčí o jeho úspešných umiestneniach na medzinárodných súťažiach v poslednom období. V priebehu posledných štyroch rokov získali Fíni titul majstra sveta až dvakrát, a to v rokoch 2019 a 2022. Taktiež v roku 2021 obsadili na svetovom šampionáte druhé miesto. Avšak historicky najväčší úspech sa im podaril v roku 2022, keď okrem titulu majstra sveta získali po prvý krát aj olympijské zlato. Najmä vďaka týmto úspechom si Fínska hokejová reprezentácia momentálne drží výkonnostné prvenstvo medzi všetkými krajinami sveta.

Naproti fínskemu triumfu sa však v poslednej dobe menej darí nášmu Slovenskému národnému tímu. Ten zaostáva za prvým mužstvom až o 540 bodov a nachádza sa tak aktuálne až na ôsmej priečke. Toto nižšie hodnotenie je odrazom nedostatočnej formy,

³³ IIHF.sk. World ranking. [online], 2022, [cit. 16.03.2023]. Dostupné na: <https://www.iihf.com/en/worldranking>

s ktorou sa Slovenská hokejová reprezentácia snaží už niekoľko rokov vysporiadať. Najväčší úspech za posledné štyri roky, ktoré sa pri bodovom hodnotení IIHF berú do úvahy, dosiahlo Slovensko v roku 2022 ziskom bronzovej olympijskej medaile v Pekingu. Svoje prvé a doteraz jediné prvenstvo na majstrovstvách sveta v ľadovom hokeji dosiahlo Slovenské národné mužstvo v roku 2002, a teda tento úspech sa už pri bodovaní reprezentačného výkonu neberie do úvahy.

Dôvodov prečo sa výkon Slovenskej a Fínskej hokejovej reprezentácie v súčasnosti tak výrazne odlišuje môže byť niekoľko. Jedným z hlavných aspektov vplývajúcich na kvalitu národného tímu je výchova a počet mladých hráčov. Tým sa dostávame k ďalšiemu druhu konkurenčnej súťaživosti medzi hokejovými asociáciami a organizáciami.

Tabuľka č. 5: Počet mladých hokejistov v rámci najlepších krajín IIHF.

Krajina	Počet hokejistov do 20 rokov
1. Kanada	361 666
2. USA	319 607
3. Rusko	81 536
4. Švédsko	43 759
5. Fínsko	35 457
6. Česká republika	23 752
7. Švajčiarsko	16 098
8. Nemecko	13 527
9. Slovensko	8 866
10. Dánsko	1 918

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Iihf.com, [online], 2022, [cit. 17.03.2023].

Ako sme naznačili, veľké športové zväzy zastrešujúce menšie športové podniky, ako sú napríklad kluby, si na medzinárodnej úrovni môžu konkurovať viacerými spôsobmi. V prvom rade sa jedná o spomenuté priame súťaženie formou reprezentačných turnajov, kde je predmetom úspechu zisk titulu a finančnej odmeny za umiestnenie. S týmto typom konkurencie však môže aj nepriamo súvisieť konkurencia v príprave budúcej hokejovej generácie.

V tabuľke číslo 5 sme opäť uviedli zoznam desiatich aktuálnych najúspešnejších krajín Medzinárodnej federácie v ľadovom hokeji. Tentokrát sme ich však usporiadali zostupne od najvyššieho počtu hokejistov juniorskej kategórie, po najmenší počet. Účelom vytvorenia tejto tabuľky bolo porovnanie údajov s predchádzajúcou výkonnostnou tabuľkou daných krajín a nájdenie prípadnej paralely. Výchova mladých hokejistov totiž predstavuje základ pre budúce úspechy každého reprezentačného tímu.

Pri určení vekovej hranice hokejistov juniorskej kategórie, sme vychádzali zo zadefinovania Medzinárodnej federácie v ľadovom hokeji. Tá stanovuje, že do tejto skupiny môžu byť zaradení iba hokejisti, ktorých vek neprevyšuje dvadsať rokov. Každý hráč presahujúci svojim vekom túto hranicu automaticky spadá do mužskej kategórie.

Hoci z veľkej časti zoradenie národných tímov podľa zastúpenia mladých hokejistov korešponduje s ich výkonnostným umiestnením, v tabuľke číslo 5 nastali určité odlišnosti v poradí. Tieto odlišnosti v prvom rade symbolizujú, že úspech reprezentačných tímov nezáleží len od veľkosti juniorskej základne, aj keď je to dôležitý faktor. Hlavné aspekty ovplyvňujúce počet mladých hokejistov v danej krajine sú najmä:

1. počet obyvateľov,
2. kultúra respektíve športová propagácia v krajine,
3. finančné podmienky.

Jednoznačne najvyššie juniorské zastúpenie majú spomedzi všetkých krajín sveta Kanada a USA. V oboch prípadoch sa ľadovému hokeju venuje viac ako 300 000 mladých hráčov. V Kanade je tento šport najpopulárnejší kvôli dlhoročnej tradícii a v USA je tento veľký záujem podporený predovšetkým vysokým počtom obyvateľov. Treťou krajinou s najväčšou juniorskou základňou je Rusko. Táto krajina síce nemá tak vysokú životnú úroveň ako krajiny Severnej Ameriky, no podobne ako USA aj Rusko disponuje veľkým počtom mladých hráčov najmä vďaka svojej populácii. Švédsko, Fínsko a Česká republika patria medzi lídrov vo výchove hokejových talentov, hoci sú počtom obyvateľov oveľa menšie ako USA, Kanada či Rusko. V týchto európskych krajinách je totiž ľadový hokej jednak veľmi propagovaný, a zároveň je popularita tohto športu podporená dosiahnutými úspechmi na medzinárodných súťažiach.

Táto analýza potvrdzuje, že skutočne nemusí mať krajina veľký počet obyvateľov na to, aby mala relevantné množstvo mladých hráčov pre výber do reprezentačného tímu.

Potvrdzujúcim príkladom je aj porovnanie Fínska a Slovenska. Obe krajiny majú približne rovnaký počet obyvateľov, no napriek tomu je vo Fínsku zhruba o dve tretiny viac hokejistov juniorskej kategórie. Vďaka tomu má Fínske národné mužstvo výhodu, pretože si môže vyberať z väčšieho množstva talentovaných hokejistov. Z toho vyplýva, že pokiaľ sa chce Slovenský zväz ľadového hokeja vyrovnat' ostatným krajinám v počte mladých hokejistov, musí zlepšiť podmienky hrania tohto športu, prípadne zapracovať na propagácii, ktorá by zvýšila jeho atraktivitu.

Napokon môžu byť pre slovenský hokej ako taký konkurenciou aj iné populárne športy. Ako sme však uviedli v predošlej kapitole, ľadový hokej je so značným rozdielom najsledovanejším športom na Slovensku, a ak si tento záujem verejnosti naďalej udrží, nemali by ostatné športy jeho popularitu ohroziť. Keďže je Slovenský zväz ľadového hokeja jedinou organizáciou zastrešujúcou ľadový hokej na Slovensku, neexistuje v tomto športe ani žiadna iná spoločnosť, s ktorou by si mohli v našej krajine konkurovať.

V závere tejto podkapitoly môžeme konštatovať, že Slovenský zväz ľadového hokeja má konkurenciu predovšetkým na medzinárodnej úrovni. Tvoria ju zväzy a asociácie ľadového hokeja krajín, ktoré sú členmi IIHF. Tieto organizácie si konkurujú priamo v rámci medzinárodných súťaží, od čoho sa odvíja aj nepriame konkurovanie vo výchove mladých hokejistov.

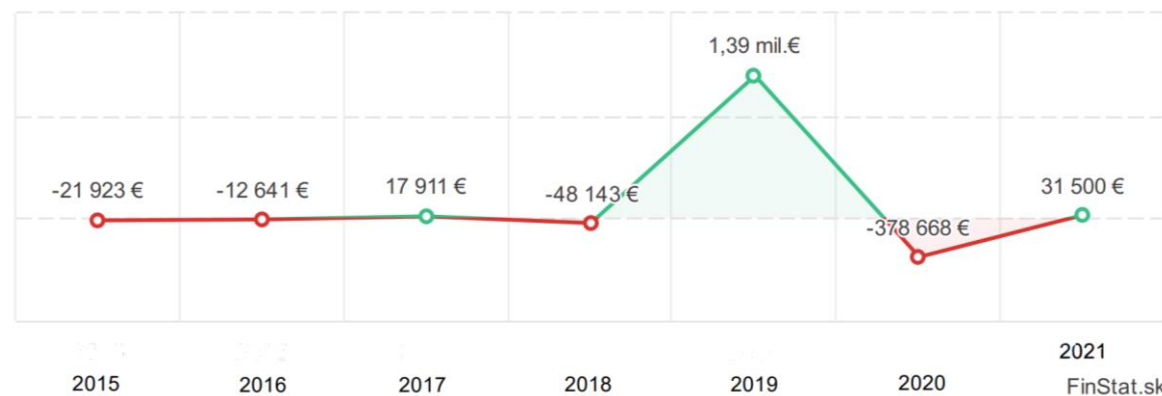
4.2.4 Finančná analýza Slovenského zväzu ľadového hokeja

Slovenský zväz ľadového hokeja ,rovnako ako aj všetky zväzy, sa svojou právnou formou radí medzi občianske združenia. Svojou legislatívnou charakteristikou sa teda jedná o neziskovú organizáciu. Zároveň však pre výkon svojej činnosti, ktorá predstavuje organizáciu ľadového hokeja na Slovensku, potrebuje dostatok finančných prostriedkov. Nejedná sa len o mzdové náklady a prevádzkové náklady, ale taktiež výdavky spojené s rekonštrukciou štadiónov, výcvikových podujatí, marketingom či potrebnými inováciami. Aby bolo jednoduchšie všetky tieto potreby finančne pokryť, založil Slovenský zväz ľadového hokeja dcérske spoločnosti, ktoré sú odlišné svojimi právnymi formami.

Spomínané dcérske spoločnosti sme uviedli pri objasňovaní organizačnej štruktúry našej organizácie. Celkovo sa jedná o štyri právne subjekty, pričom každý z nich bol zriadený za rozličným účelom. Rozhodli sme sa pre výber a podrobnejšiu finančnú analýzu spoločnosti Marketing SZLH s r.o. Práve táto dcérska spoločnosť má totiž v kompetencii

zabezpečovať propagáciu a marketing ľadového hokeja na Slovensku. Taktiež je jej účelom financovanie a zaobstaranie rozvojových inovácií a programov.

Obrázok č. 7: Vývoj výsledku hospodárenia dcérskej spoločnosti Marketing SZLH s r.o.



Zdroj: FinStat.sk. Marketing SZLH s r.o. – zisk. [online], 2021, [cit. 18.03.2023].

Na obrázku číslo 7 sa nachádza grafické znázornenie vývoja výsledku hospodárenia spoločnosti Marketing SZLH s r.o. Zobrazené sú hodnoty od roku 2015 až po rok 2021, kedy bol zverejnený posledný aktuálny výsledok hospodárenia. V priebehu týchto pozorovaných sedem rokov bol dosiahnutý zisk len v troch prípadoch. Po prvý krát v roku 2017, kedy sa organizácii podarilo zvýšiť výnosy z hospodárskej činnosti oproti predošlým rokom. Jednoznačne najvyšší zisk bol však spoločnosťou vykázaný v roku 2019, a to 1,39 milióna eur. Hoci sa tento údaj vymyká priemeru, výšku tohto zisku ovplyvnili predovšetkým dotácie zo strany IIHF na účel organizácie svetového šampionátu. Najaktuálnejší výsledok hospodárenia za rok 2021 je taktiež zisk, presnejšie vo výške 31 500 eur.³⁴ Na jeho tvorbu malo s veľkou pravdepodobnosťou vplyv uvoľňovanie opatrení proti pandémie Covid-19.

4.3 SWOT Analýza

Od podkapitoly 4.2 sme naše skúmanie zamerali na športovú organizáciu Slovenský zväz ľadového hokeja. Podrobnejšie sme si priblížili fungovanie tejto spoločnosti v nasledujúcich podkapitolách, pričom každá sa týkala inej oblasti. Hlavným účelom tohto skúmania bolo nájsť prednosti a nedostatky jednotlivých aspektov činnosti Slovenského zväzu ľadového hokeja. Pri objasňovaní a porovnávaní faktov sme dospeli k viacerým

³⁴ Hockeyslovakia.sk. Ekonomické oddelenie. [online], 2022, [cit. 18.03.2023]. Dostupné na: <https://www.hockeyslovakia.sk/article/ekonomicke-oddelenie>

záverom, ktoré sme sa v tejto podkapitole rozhodli zosumarizovať a popísať. Ako prehľadný spôsob prezentácie týchto pozorovaní sme si zvolili SWOT analýzu.

Tabuľka č. 6: SWOT analýza Slovenského zväzu ľadového hokeja.

Silné stránky	Slabé stránky
- najúspešnejší a najpopulárnejší šport na Slovensku (najmä sledovanosť) - Tipos extraliga (vysoká úroveň v rámci Európy) - komplexná organizačná štruktúra - široké spektrum partnerov a dodávateľov - bezkonkurenčnosť v domácej krajine - diverzifikácia zdrojov príjmu	- nedostatok hráčov v ženských ligách - závislosť štátnej podpory od dosiahnutých úspechov a sledovanosti - neuspokojivý výkon reprezentácie - zaostávanie v počte mladých hráčov v porovnaní s inými krajinami
Príležitosti	Hrozby
- naberanie skúseností mladých hráčov v seniorských ligách - rozvoj ľadového hokeja v menších regiónoch vďaka nižším ligám - podpora žien v hraní ľadového hokeja - využívanie vzťahov s partnermi (najmä mediálni) - zavádzanie inovácií pre všeobecný rozvoj ľadového hokeja na Slovensku	- klesajúci záujem žien o hranie ľadového hokeja - nižšia štátna podpora pri nedosahovaní stanovených cieľov - strata vodcovstva v popularite medzi športami - zhoršujúca sa kvalita reprezentačného tímu - nedostatok mladých hráčov v budúcnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie, [26.03.2023].

V rámci SWOT analýzy sme zistenia o Slovenskom zväze ľadového hokeja zatriedili do štyroch kategórii, a to: silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. V niektorých prípadoch sa dané zistenie týkalo viacerých kategórii. Stalo sa teda napríklad, že určitá slabá stránka mala nadväznosť na príležitosť či hrozbu.

Pri predstavovaní našej športovej organizácie sme uviedli, že zastrešuje najúspešnejší a najpopulárnejší šport na Slovensku, ktorým je ľadový hokej. O jeho popularite svedčí aj

prieskum sledovanosti športov na Slovensku, ktorý sme opisovali v súvislosti s mediálnymi partnermi. Tento poznatok sme určili ako základnú silnú stránku, na ktorej môže zväz dlhodobo budovať svoju reputáciu. Tá je podporená ďalšou silnou stránkou, ktorou je úroveň Tipos extraligy. Keďže sa jedná o jednu z najlepších hokejových súťaží v Európe, táto liga má schopnosť vychovávať hráčov svetových kvalít, ktorí častokrát neskôr odchádzajú hrať do iných krajín. Pozitívne sme tiež hodnotili organizačnú štruktúru Slovenského zväzu ľadového hokeja, pretože má komplexne zabezpečené všetky oddelenia potrebné na fungovanie športovej organizácie. Správnym krokom bolo najmä založenie dcérskych spoločností, čím sa dosiahla prosperita v oblastiach ako infraštruktúra či marketing. Vďaka rozsiahlej spolupráci s partnermi a dodávateľmi získava zväz potrebnú hmotnú aj finančnú podporu. Tým sa dostávame k ďalšej silnej stránke a tou je diverzifikácia zdrojov príjmu. Vzhľadom k tomu, že je našou organizáciou občianske združenie, okrem príspevkov partnerov a činností dcérskych spoločností, je príjem zvýšený aj dotáciami zo strany štátu. Ak teda napríklad dôjde k poklesu zisku dcérskych spoločností, môže byť táto strata vykrytá dotáciami či príjmom od partnerov. Napokon poslednou silnou stránkou ostáva fakt, že Slovenský zväz ľadového hokeja nemá na Slovensku konkurenciu vo svojej činnosti, pretože je jedinou organizáciou zastrešujúcou ľadový hokej.

Ako hlavných konkurentov našej organizácie sme určili zväzy ľadového hokeja tých krajín, ktoré sú členmi IIHF. V súperení s nimi totiž Slovenská reprezentácia dlhodobo zaostáva vo výkone, čím sa dostávame k prvej slabej stránke. S ňou sa spája hrozba, že pokiaľ sa tento nepriaznivý stav nebude riešiť, kvalita reprezentačného tímu bude naďalej klesať. Od dosiahnutých výsledkov na medzinárodných súťažiach sa odvíja aj výška príspevkov zo strany štátu aj IIHF. V prípade pokračujúcich neúspechov národného tímu sa tieto príspevky znížia. Rovnako tak by bola ohrozená aj sledovanosť, respektíve celkový záujem verejnosti o ľadový hokej na Slovensku. Tento šport by mohli v popularite postupne prekonať iné športy a tým by sa zhoršila jeho reputácia. Okrem reprezentačného výkonu Slovensko zaostáva za mnohými krajinami aj v inom dôležitom aspekte, a to je výchova mladých hráčov. Čím menej mladých ľudí sa bude v budúcnosti venovať ľadovému hokeju, tým náročnejšie sa bude pozdvihovať jeho úroveň, pretože bude nedostatok talentovaných hráčov. Nepriaznivý je tiež fakt, že tento šport na Slovensku nehrá ani veľa žien a preto musí byť ženská extraliga doplnená tímami zo zahraničia. Ak sa nenájde spôsob, ako motivovať ženské publikum k hraniu ľadového hokeja, môže to viesť k zániku niektorých ženských klubov či dokonca celej ligy.

4.4 Odporúčané inovatívne riešenia

V predchádzajúcej kapitole týkajúcej sa SWOT analýzy sme určili nedostatky, s ktorými sa Slovenský zväz ľadového hokeja bude musieť vysporiadať. Sú nimi najmä: neuspokojivý výkon reprezentácie za posledné obdobie, malý počet mladých hráčov v porovnaní s inými krajinami a nízky záujem žien o hranie ľadového hokeja.

Existuje viacero možností ako zmierniť následky týchto problémov. Inovatívne riešenia môžu byť technologického, respektíve produktového charakteru, alebo možno uplatniť aj procesné inovatívne riešenia. Ako prvú technologickú inováciu, ktorá by mohla zlepšiť kvality tréningových programov, uvádzame virtuálnu realitu.

Obrázok č. 8: Virtuálna realita v procese tréningu ľadového hokeja.



Zdroj: Blog.laval-virtual.com. Ice hockey training in VR. [online], 2020, [cit. 30.03.2023].

Virtuálna realita predstavuje modernú technológiu, ktorá je v dnešnej dobe populárna a využívaná v rôznych oblastiach. Je to vďaka tomu, že dokáže užívateľovi premietnuť akékoľvek prostredie a situáciu v závislosti od naprogramovania. V ľadovom hokeji je táto inovácia pomerne nová a využívajú ju zatiaľ najmä športové asociácie a kluby v Severnej Amerike. Hlavnou výhodou virtuálnej reality pri tréningovom procese je, že si v rámci nej hráči zlepšujú potrebné schopnosti ako napríklad: reakčný čas, presnosť prihrávok, silu streľby, či palicovú techniku. Tento trenažér má ideálne využitie v obdobiach, kedy je prevádzka klziska znemožnená a hráči sú odkázaní na tréning mimo ľadovej plochy. Na výkon tréningu s použitím tejto technológie úplne postačí akýkoľvek hladký povrch, po ktorom sa dokáže puk klzať.

Jednou z najznámejších vývojárskych spoločností na svete, ktorá rozvíja a predáva tento produkt pre hokejové organizácie, je Melcher studios. Technológiu virtuálnej reality predáva ako balík, ktorý pozostáva z: náhlavnej súpravy, dvoch adaptérov a programu zhmotnenom na CD nosiči. Cena tohto balíka predstavuje sumu 599,99 kanadských dolárov, čo je v prepočte 408,32 eur. Perspektívu zavádzania tejto inovácie sme hodnotili na základe troch aspektov. Jedná sa o faktory, ktoré sme v úvode praktickej časti určili ako dôležité pri implementácii technických inovácií. Sú nimi prístupnosť, cenová dostupnosť a autonómnosť.

Tabuľka č. 7: Hodnotenie technológie virtuálnej reality.

Prístupnosť	Melcher studios
Cenová dostupnosť	408,32 eur/kus
Autonómnosť	užívateľ + asistent

Zdroj: Vlastné spracovanie, [30.03.2023].

Teoretický význam týchto aspektov sme objasňovali v podkapitole 4.1, avšak tentokrát si ich priblížime pri konkrétnom inovačnom návrhu. Základom zavádzanie každej inovácie je, či sa jedná o už existujúcu inováciu, alebo nezhmotnený nápad. Tento faktor sme nazvali prístupnosť. V našom prípade je technologickou inováciou virtuálna realita, ktorú v súčasnosti rozvíjajú rôzne spoločnosti vrátane spomínanej Melcher studios. Prístupnosť teda v prípade existujúcej inovácie predstavuje jej výrobca či dodávateľ.

Ďalším dôležitým aspektom je cenová dostupnosť. Ňou sa myslí kombinácia finálnej ceny inovácie a posúdenia, či si ju spoločnosť zo svojho rozpočtu môže dovoliť zaobstarat'. Tretí faktor, ktorý sme sa pri zavádzaní inovácie rozhodli hodnotiť, je autonómnosť užívania. Pod týmto pojmom chápeme počet osôb potrebných na obsluhovanie danej technológie. V prípade trenažéru vo virtuálnej realite je okrem užívateľa nutné, aby bol prítomný aj asistent. Potreba asistenta vychádza z komponentov, z ktorých táto technológia pozostáva. Postup využívania možno opísať nasledujúcimi krokmi:

1. Užívateľ si nasadí na oči náhlavnú súpravu,
2. upevní si na oba konce hokejky adaptéri (pri brankárovi na vyrážačku a lapačku),
3. dohodne sa s asistentom na type tréningového procesu,
4. asistent vloží CD s programom do prehrávača a nastaví požadované cvičenie,
5. prepojí prehrávač s televíznou obrazovkou aby videl užívateľovu simuláciu,
6. podľa potrieb užívateľa mení štýl simulácie a v závere ju ukončí.

Ďalšou navrhovanou technickou inováciou, ktorá by mohla zlepšiť kvalitu tréningov hráčov, je Game Changer.

Obrázok č. 9: Tréningový simulátor Game Changer.



Zdroj: Eishockey-onlineshop.de. Game Changer. [online], 2022, [cit. 30.03.2023].

Podobne ako virtuálna realita, aj Game Changer predstavuje elektronický systém určený na simuláciu tréningov v ľadovom hokeji. Jedná sa o interaktívnu dosku s rozmermi 170 x 83 centimetrov, ktorej hlavným účelom je tréningovanie palicovej techniky. Pod pojmom palicová technika máme na mysli schopnosť, s akou hráč dokáže ovládať puk na svojej hokejke. Spôsob tréningu spočíva vo vedení puku podľa značiek, ktoré sa po zapnutí programu objavujú na hracej ploche. Celkovo je možné zvoliť si jeden z deviatich herných programov. Každý program predstavuje určitú variáciu, podľa ktorej sa značky zobrazujú na doske. Tak ako virtuálna realita, aj tento produkt je zložený z viacerých komponentov a predáva sa dohromady ako balík. Obsahom balík je hracia doska, puk, nabíjačka a gumové mantinely, ktoré slúžia na nahrávanie. Jednou z mála spoločností, ktorá predáva tento tréningový systém v Európe, je internetový obchod Eishockey-onlineshop. Cenová ponuka predstavuje sumu 339,95 eur.

Tabuľka č. 8: Hodnotenie technológie Game Changer.

Prístupnosť	Eishockey-onlineshop
Cenová dostupnosť	339,95 eur /kus
Autonómnosť	užívateľ

Zdroj: Vlastné spracovanie, [30.03.2023].

Ako pri virtuálnej realite, aj zavádzanie tejto technologickej inovácie sme hodnotili na základe troch nami určených faktorov. Z pohľadu prístupnosti sme ako dodávateľa zvolili nemecký internetový obchod Eishockey-onlineshop. Rozhodli sme sa tak zo spomínaného

dôvodu a teda, že sa jedná o jedného z mála dodávateľov, ktorí tento produkt v Európe poskytujú. Jeden balík simulátora Game Changer je dostupný v hodnote 339,95 eur a pri hodnotení autonómnosti používania môžeme skonštatovať, že postačí ak ho obsluhuje len užívateľ. Podľa príslušného návodu si užívateľ dokáže simulátor poskladať, nastaviť program a tým uviesť do prevádzky.

Obe navrhované technologické inovácie majú rovnakú podstatu a to takú, že ich účelom je zlepšenie schopností a zručností hráčov, prostredníctvom simulovaného tréningu. Pri analýze ich implementácie sme použili faktory, ktoré nám poskytli relevantné informácie. Aby sme mohli určiť pre ktorú inováciu by sa mal Slovenský zväz ľadového hokeja rozhodnúť, je potrebné tieto poznatky porovnať a zhodnotiť.

Tabuľka č. 9: Porovnanie poznatkov o navrhovaných technologických inovácii.

	Virtuálna realita	Game Changer
Prístupnosť	Melcher studios	Eishockey-onlineshop
Cenová dostupnosť	77 kusov	92 kusov
Autonómnosť	užívateľ + asistent	užívateľ
Variety využitia	všetky techniky hry	vedenie puku, prihrávky

Zdroj: Vlastné spracovanie, [10.04.2023].

V tabuľke číslo 9 sme porovnali získané informácie o navrhovaných technologických inováciách. Pri analyzovaní sme zistili, že navrhované inovácie sú si v niektorých funkciách podobné. Z toho dôvodu sme k pôvodným trom aspektom hodnotenia pridali štvrtý, a to variety využitia. Aby bolo porovnanie prehľadnejšie, výhodnejšie kritérium sme zvýraznili zelenou farbou, zatiaľ čo menej perspektívne sme označili červenou.

Z pohľadu prístupnosti sme, ako vhodnejšieho dodávateľa technologickej inovácie, uprednostnili Eishockey-onlineshop pred Melcher studios. Druhý menovaný dodávateľ pochádza z Kanady, zatiaľ čo Eishockey-onlineshop sídli v Nemecku. Z toho vyplýva, že dodávanie od spoločnosti Melcher studios by bolo časovo, ale aj finančne náročnejšie.

Pri porovnávaní cenovej dostupnosti sme vychádzali z rozpočtu 31 500 eur. Jedná sa o sumu, ku ktorej sme dospeli v podkapitole finančná analýza a predstavuje posledný aktuálny zisk dcérskej spoločnosti Marketing SZLH s r.o. Keďže úlohou tejto spoločnosti je

zabezpečovať propagáciu a rozvoj ľadového hokeja na Slovensku, mohli by byť navrhované inovácie financované z tohto zisku. V prípade, že by naša organizácia investovala celý obnos 31 500 eur do lacnejšej alternatívy, získala by o 15 kusov technológie Game Changer viac, než v prípade virtuálnej reality.

Do tretice má technológia Game Changer oproti virtuálnej realite výhodu aj v autonómnosti používania. Kým Game Changer je v podstate samoobslužný tréningový simulátor, pri každej virtuálnej realite by musel byť určený pracovník, ktorý by slúžil ako asistent. To by mohlo predstavovať dodatočné náklady pri tréningovom procese.

Jediný aspekt, ktorý sme pri porovnávaní navrhovaných inovácii pridali a v ktorom je virtuálna realita lepšia, je varianty využitia. Účelom tréningového systému Game Changer je hlavne cvičenie vedenia puku a krátkych prihrávok. Zatiaľ čo vo virtuálnej realite je možné trénovať takmer všetky schopnosti, ktoré si hranie ľadového hokeja vyžaduje. Z toho vyplýva, že z pohľadu tréningových funkcií je virtuálna realita komplexnejší simulátor.

Z celkového hodnotenia uvedených inovatívnych riešení vyplýva, že technológia Game Changer je výhodná v troch skúmaných aspektoch, kým virtuálna realita len v jednom. Preto ak by sa Slovenský zväz ľadového hokeja rozhodol pre kúpu systémov Game Changer, získal by za lepšiu cenu viac trenažérov, a teda by nimi mohol podporiť aj väčšie množstvo klubov. Na druhú stranu ak by sa uprednostnila investícia do virtuálnej reality, ktorá je inovatívnejšia, dosiahla by sa vyššia kvalita tréningových cvičení, hoci by niektoré kluby boli o túto technológiu ukrátené.

Bez ohľadu na to pre ktorú alternatívu by sa Slovenský zväz ľadového hokeja rozhodol, obe inovatívne riešenia by mohli pozitívne ovplyvniť úroveň ľadového hokeja na Slovensku, a to vo viacerých oblastiach. Konkrétne prínosy je možné uviesť v bodoch:

1. Zvýšenie tréningovej efektívnosti – vďaka moderným tréningovým technológiám by mohli slovenskí hokejisti zlepšovať svoje zručnosti efektívnejšie ako doteraz. Uvádzané technologické inovácie sa už nejaký čas využívajú v najvyšších hokejových ligách na svete, ako je napríklad NHL.

2. Zlepšenie výkonu reprezentačného tímu – individuálnymi tréningami, s pomocou navrhovaných inovácii, by sa príprava národného tímu priblížila svetovej úrovni. To by v konečnom dôsledku mohlo mať pozitívny vplyv výkon slovenskej hokejovej reprezentácie.

3. Finančné ohodnotenie – v prípade, že by slovenská hokejová reprezentácia naozaj zlepšila svoje postavenie na medzinárodných turnajoch vďaka kvalitnejšej tréningovej príprave, získala by vyššie finančné príspevky zo strany štátu aj IIHF.

4. Zážitok pre verejnosť- v podkapitole 4.1 sme pri prínosoch športových inovácií uviedli, že z nich môžu mať úžitok aj iné skupiny spoločnosti ako športovci. Simulačné tréningové systémy ako virtuálna realita či Game Changer sú ideálnym nápadom pre spestrenie hokejových zápasov. V povedomí fanúšikov by sa zvýšila atraktivita týchto športových udalostí, čo by mohlo viesť k vyššej návštevnosti.

5. Oslovenie detí a žien – prezentáciou navrhovaných technologických inovácií verejnosti, by si deti a ženy priblížili hranie ľadového hokeja, čím by sa potenciálne mohol zvýšiť ich záujem o tento šport. Pre budúcnosť ľadového hokeja na Slovensku by to znamenalo zvýšenie počtu hráčov v mládežníckej aj ženskej kategórii. V súvislosti s tým by vznikali nové kluby, ktoré by si vyžadovali obsadenie novovzniknutých pracovných miest. To by mohlo mať pozitívny vplyv na employ branding Slovenského zväzu ľadového hokeja.

Okrem technologických inovácií môže Slovenský zväz ľadového hokeja zvýšiť počet mladých hokejistov a žien aj procesnými inováciami. Tým máme na mysli napríklad zlepšenie propagačných techník tohto športu, či už prostredníctvom sociálnych sietí, alebo využitím spolupráce so svojimi mediálnymi partnermi.

Sociálne siete ako Facebook a Instagram sú dnes veľmi populárne najmä u mladej generácie. Preto by ich oslovenie malo prebiehať cez tieto aplikácie.

Obrázok č. 10: Juraj Slafkovský a Nela Lopušánová.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Joj.sk a Denníkn.sk, [online], 2022, [cit. 12.04.2023].

Prvou možnosťou propagácie ľadového hokeja na sociálnych sieťach je na základe známych osobností. Momentálne sú spomedzi mladých slovenských reprezentantov veľmi

populárni Juraj Slafkovský a Nela Lopušánová. Prvý menovaný dosiahol s národným tímom v roku 2022 tretie miesto na zimnej olympiáde v Pekingu. Vďaka tomuto triumfu sa dostal do najvyššej ligy sveta, ktorou je NHL. Nela Lopušánová je aktuálne najlepšia slovenská reprezentantka medzi ženami v juniorskej kategórii. Svojimi schopnosťami a šikovnosťou idú príkladom všetkým mladým ľuďom, ktorí majú náklonnosť k športu. Ak by sa Slovenský zväz ľadového hokeja zameral na propagáciu týchto alebo podobných talentov, mohol by motivovať deti aj ženy, ktoré hranie ľadového hokeja zvažujú.

Ďalšou možnosťou propagácie mladých talentov a žien hrajúcich hokej, je s pomocou mediálnych partnerov. Slovenský zväz ľadového hokeja môže apelovať na spravodajcov, s ktorými spolupracuje, aby sa vo svojich článkoch viac zaoberali tematikou ženského a juniorského hokeja. Príkladom môžu byť články obsahujúce rozhovory s mladými hokejistami a ženami o ich skúsenostiach s týmto športom. Televízny partner RTVS by podobné rozhovory mohol odvysielať vo svojich športových rubrikách. Nubium, mediálny partner zameraný na reklamné plochy, by v súvislosti s touto kampaňou vytváral bigboardy oslovujúce cieľové skupiny. Stačila by podobizeň konkrétneho hokejistu, alebo hokejistiky, s jej motivačným citátom. Rovnako aktívne by sa mohli mediálni partneri angažovať pri propagácii novovzniknutých tréningových programov, či pri zakladaní ženských a mládežníckych klubov.

Záver

Diplomová práca bola zameraná na problematiku manažmentu inovácii a jeho úspešného uplatnenia v prostredí vybranej spoločnosti. Ako subjekt nášho skúmania sme si zvolili športovú organizáciu, a to Slovenský zväz ľadového hokeja. Cieľom záverečnej práce bolo objasniť problematiku manažmentu inovácii a jeho vplyv na úspešnosť vybranej organizácie.

V záujme dosiahnutia tohto cieľa sme vypracovali teoretickú časť, kde sme sa zamerali na objasnenie dvoch kľúčových pojmov, a to manažment organizácie a inovácie v podniku. Manažment organizácie sme si priblížili z historického hľadiska a postupne sme prešli k popisovaniu konkrétnych organizačných štruktúr. Následne sme sa jednotlivo venovali základným funkciám manažmentu, čím sme zdôraznili jeho podstatu. V druhej polovici teoretickej časti sme sa zamerali na inovácie v podniku. Tie sme charakterizovali predovšetkým na základe teórií Schumpetera a Kondratieva. Posledná podkapitola teoretickej časti sa týkala inovačného procesu, kde sme podrobne opísali jeho etapy.

V praktickej časti sme najskôr uskutočnili rozbor športových inovácií, ktorý bol založený na dvoch krokoch. V prvom rade sa jednalo o stanovenie troch aspektov, podľa ktorých sme plánovali hodnotiť potencionálne technologické inovácie. Pri tomto bode sme zároveň uviedli a odôvodnili, pre ktoré oblasti ľudskej spoločnosti by športové inovácie mohli mať význam. V druhom kroku sme porovnávali prekážky v zavádzaní športových inovácii s dôvodmi ich zavedenia. Avšak každá inovácia môže vyžadovať rozdielne kritéria pri jej implementácii a preto je na rozhodnutí konkrétnej organizácie, aby si tieto výhody a nevýhody zvážila a učinila rozhodnutie.

Vybranou organizáciou, ktorou je Slovenský zväz ľadového hokeja, sme sa začali zaoberať podkapitolou charakteristika objektu skúmania. V tejto podkapitole sme sa venovali najmä členom tvoriacich túto organizáciu a organizačnej štruktúre, ktorú sme zhodnotili ako usporiadanú. Pri skúmaní členov organizácie sme však zistili, že ľadovému hokeju sa na Slovensku venuje nízky počet žien, kvôli čomu musia byť súťaže v ženskej kategórii dopĺňané zahraničnými klubmi. V ďalšej podkapitole sme sa zamerali na partnerov a dodávateľov vybranej organizácie. V súvislosti s mediálnymi partnermi sme uviedli prieskum Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu, ktorý sa týka sledovanosti športov na Slovensku. Podľa tohto prieskumu je ľadový hokej, ako šport zastrešovaný nami vybranou organizáciou, nasledovanejší na Slovensku čo hodnotíme veľmi pozitívne.

Analýzou konkurencie Slovenského zväzu ľadového hokeja sme dospeli k záveru, že za najvýznamnejších konkurentov možno považovať zväzy a asociácie ľadového hokeja iných krajín. V porovnaní s nimi však nami vybraná organizácia zaostáva v dvoch smeroch, a to reprezentačný výkon a počet mladých hokejistov. Pri finančnej analýze bolo hlavným účelom dopracovať sa k peňažnej hodnote, ktorá by poslúžila ako rozpočet pre navrhované inovatívne riešenie.

Zhrnutím prieskumu vybranej spoločnosti bola SWOT analýza, ktorej obsahom boli najdôležitejšie zistenia. V poslednej podkapitole praktickej časti sme vychádzali z troch slabých stránok vyplývajúcich zo SWOT analýzy. Sú nimi neuspokojivý reprezentačný výkon, nízky počet mladých hráčov a nezáujem žien o hranie ľadového hokeja. K týmto problémom sme navrhli dve technologické inovácie, ktorých perspektívu sme hodnotili podľa aspektov stanovených v úvode praktickej časti. Následne sme v piatich bodoch uviedli prospech, ktorý by sa týmito technológiami mohol dosiahnuť. Okrem technologických inovácií sme navrhli aj procesné inovatívne riešenia, do ktorých by boli zaangažovaní obchodní partneri.

V závere tak môžeme skonštatovať, že ciele, ktoré sme si stanovili v našej záverečnej práci boli naplnené. Uvedené zistenia predstavujú prínos v teoretickej, ako aj v praktickej rovine v podobe vypracovaných odporúčaní pre nami vybranú spoločnosť.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. ATKINSON, Simon a SCHAEFER, Anja. Organization structure and effective environmental management. [online]. In: *Business Strategy and the Environment*. New York, 2000, č. 9, s. 108–121, [cit. 12.11.2022]. ISSN: 0964-4733. Dostupné na: https://mural.maynoothuniversity.ie/9897/1/Atkinson_et_al2000Business_Strategy
2. BANDURA, Albert a WOOD, Robert. Social Cognitive Theory of Organizational Management [online]. In: *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 1989, roč. 14, č. 3, s. 361–384. [cit. 20.11.2022]. ISSN: 1930-3807. Dostupné na: www.researchgate.net/publication/235360936_Social_Cognitive_Theory_of_Organizational_Management
3. CARAYANIS, Elias. Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. [online]. In: *Springer Reference*. Washington. 2. vyd. 2020. s. 1940, [cit. 22.01.2023]. ISBN: 9783319153469. Dostupné na: https://www.academia.edu/61109941/Encyclopedia_of_Creativity_Invention_Innovation_and_Entrepreneurship
4. DAVIES, Stanley a LAWRENCE, Paul. Problems of Matrix Organizations [online]. In: *Harvard business review*. Brighton. 05. 1978. roč. 56, č. 3, s. 131 – 142. [cit. 05.11.2022]. ISSN: 0017-8012. Dostupné na: <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>
5. FLEMING, P. a SPICER, A. Power in management and organization science. [online]. In: *Academy of Management Annals*, London, 2014, roč. 8, č. 1, s. 237–298, [cit. 25.11.2022]. ISSN: 1941-6520. Dostupné na: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/8236/4/>
6. GALBRAITH, Jay. KATES, Amy. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design [online]. In: *Jossey-Bass a Wiley Imprint*. San Francisco. 1.vyd. 2007. 255 s. [cit. 5.11.2022]. ISBN: 978-0-7879-9494-5. Dostupné na: https://books.google.sk/books?id=w8JeLUibtoEC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage
7. GHISELLI, Edwin a SIEGEL, Jacob. Leadership and managerial success in tall and flat organization structures. [online]. In: *Journal of Personnel Psychology*. Hoboken, 1972, roč. 25, č. 4, s. 617 – 624, [cit.12.11.2022]. ISSN: 0031-5826. Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=ysZKDwAAQBAJ&pg=PA236&lpg=PA236&dq=Ghise+lli,+Edwin+E.;+Siege>
8. GHOSTAL, Sumantra a BARTLETT, Christopher. Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind [online]. In: *Harvard business review*. Brighton. 01.07.1990. roč.68, č. 4, s.138 – 145. [cit. 05.11.2022]. ISSN: 0017-8012. Dostupné na: <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>

9. GILFILLAN, C. The Prediction of Technical Change. [online]. In: *The review of economics and statistics*. Cambridge. roč. 34, č. 4, 1964, s. 246–264, [cit. 28.01.2023]. ISSN: 1530-9142. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Yonghee-Cho/publication/261132090_Investigating_the_merge_of_exploratory_and_normative_technology_forecasting_methods

10. GIROTRA, K. a TERWIESCH, CH. Idea Generation and the Quality of the Best Idea. [online]. In: *Management Science*. Maryland. roč. 54, č. 4, 2014. [cit. 29.01.2023]. ISSN: 1526-5501 Dostupné na: <https://sci-hub.st/https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1144>

11. KESSLER, Erich. Encyclopedia of Management Theory [online]. In: *Pace University*. New York, 2013, č. 1, s. 55-57. [cit. 1.11. 2022]. ISBN: 978-1-4129-9782-9. Dostupné na: <https://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle>

12. KOONTZ, Harold. The management theory jungle [online]. In: *Academy of Management journal*, Chicago, 30.07.2017, roč. 4, č. 3, s. 174. [cit. 31.10.2022] ISSN: 1948- 0989. Dostupné na: <https://the.management.theory.jungle.pdf>

13. LAMOND, David. A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry. [online]. In: *Emerald Group Publishing Limited*, Bingley, 2004, roč. 42, č. 2, s. 330 – 356, [cit.28.11.2022]. ISSN: 0025-1747. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/235312913>

14. MACHLUP, Fritz. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. [online]. In: *Princeton University Press*. New Jersey. 2. vyd. 1973. s. 438, [cit. 21.01.2023]. ISBN: 9780691003566. Dostupné na: <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/machlup-production-and-distribution-of-knowledge-in-the-us.pdf>

15. MILES, Jeffrey. Management and Organization Theory. [online]. In: *Jossey-Bass a Wiley Imprint*. San Francisco. 1.vyd. 2012. 467 s. [cit. 3.11.2022]. ISBN: 978-1-118-00895-9. Dostupné na: <https://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=SDvftLcP71wC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Management+and+Organization+Theory:+A+Jossey-Bass+Reader&ots=R3fqRrXRhM&sig=ERwcbG8BHVFGTGqrUHDoTVLqR6A>

16. MILES, Raymond. SNOW, Charles. Fit, Failure & the Hall of Fame: How companies succeed or fail. [online]. In: *Free Press*; Illustrated edition. Detroit. vyd.4, 29.10.2001, s. 229, [cit. 10.11. 2022]. ISBN: 978-0743233224. Dostupné na: <https://www.unioviado.es/egarcia/milesysnow.pdf>

17. MISENER, K. a MISENER, L. Grey is the new black: Advancing understanding of new organizational forms and luring sector boundaries in sport management. [online]. In: *Journal of Sport Management*. Hanover. 2017, roč.37, č.3, s. 125- 132. ISSN: 0888-4773 [cit. 09.03.2023]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=PA18&lpg=Misener,+K.+E.,+%26+Misener,+L.+\(2017\)](https://books.google.sk/books?id=PA18&lpg=Misener,+K.+E.,+%26+Misener,+L.+(2017))

18. QUINTANE, E. a CASSELMAN, M. Innovation as a Knowledge-Based Outcome. [online]. In: *Journal of Knowledge Management*. San Diego. 2011, roč. 15, č. 6, s. 36 . [cit.13.02.2023]. ISSN: 1367-3270. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/220363488_Innovation_as_a_Knowledge-Based_Outcome

19. ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Organizational Behavior. [online]. In: *Pearson Education, Inc.* New Jersey. 15.vyd., 2007, s. 711, [cit. 11.11. 2022]. ISBN: 978-0-13-283487-2. Dostupné na: https://www.academia.edu/50945037/Organizational_Behavior_By_Stephen_P_Robbins_Timothy

20. ROSENBERG, N. a FRISCHTAK, C. Technological innovation and long waves. [online]. In: *Cambridge Journal of Economic*. Cambridge, 1984, roč. 8, č. 2, s. 7 – 24 [cit.23.01.2023]. ISSN: 1464-3545. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0a43fb47b11fa831b0373e869166e7d6c07ad705>

21. SCHEIN, Edgar. DEC Is Dead, Long Live DEC [online]. In: *Berrett-Koehler Publishers, Inc.* San Francisco, 2004, č. 4, s. 655-659. [cit. 08.11.2022]. ISBN: 978-1-57675-225-8. Dostupné na: http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/peopleware/Edgar_H_Schein-DEC_Is_Dead_Long_Live_DEC-EN.pdf

22. SCHRAEDER, Mark a SELF, Dennis. The Functions of Management as Mechanisms for Foresting Interpersonal Trust. [online]. In: *Advances in Business Research Journal*. Tarleton, 2014, roč. 5, č. 1, s. 50 – 62, [cit. 18.11.2022]. ISSN: 2462-1838. Dostupné na: <file:///C:/Users/ncurd/Downloads/71-Manuscript%20File-454-1-10-20150226.pdf>

23. THAREJA, Priyavrat. Total Quality Organization Thru'People: Each one is Capable. [online]. In: *Foundry*. Chandigarh. 2008, roč. 20, č. 4, s. 67, [cit. 14.11.2022]. ISSN: 0379-5446. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/228233868_Each_One_is_Capable_A_Total_Quality_Organisation

24. UTTERBACK, J. The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments. [online]. In: *Institute of Electrical and Electronics Engineers*. New Jersey. 1971. roč. 18, č. 4, s. 124 – 131. [cit. 10.02.2023]. ISSN: 0018-9235 Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/260620812_The_Process_of_Innovation_A_Study_of_the_Origination_and_Development_of_Ideas_for_New_Scientific_Instruments

25. VREDENBURGH, Donald a BRENDER, Yael. The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. [online]. In: *Kluwer Academic Publishers*. Amsterdam, 09. 1998, roč. 17, č.12, s. 1337. [cit. 03.11.2022] ISSN: 0167-4544. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/25073966>

26. WHETTEN, David. CAMERON, Kim. Developing Management Skills [online]. In: *Pearson Education, Inc.* New Jersey. 8. vyd, 2011. s. 713, [cit. 21.11. 2022]. ISBN: 978-0-13-612100-8. Dostupné na: <https://faculty.ksu.edu.sa/>

Elektronické zdroje:

1. Hockeyslovakia.sk. Základné údaje. [online], 2021, [cit. 11.03.2023]. Dostupné na: [Základné údaje | HockeySlovakia.sk - oficiálny web slovenského hokeja](#)

2. Hockeyslovakia.sk. Ekonomické oddelenie. [online], 2022, [cit. 18.03.2023]. Dostupné na: <https://www.hockeyslovakia.sk/article/ekonomicke-oddelenie>

3. IIHF.sk. World ranking. [online], 2022, [cit. 16.03.2023]. Dostupné na: <https://www.iihf.com/en/worldranking>

4. KENTON, Will. General partner: Definiton, Role, Examples, and Main Benefits. [online]. In: *Investopedia.com*. New York. 2021. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/g/generalpartner.asp>

5. MINEDU.sk. Prieskum športu. [online], 2021, [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/clanok/prieskum>

6. RICOH.sk. O nás/náš biznis. [online], [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.ricoh.sk/o-nas/spolocnost/nas-biznis/>

7. Šport.sk. Ako sú odmeňovaní hokejoví reprezentanti. [online], 2016, [cit. 15.03.2023]. Dostupné na: <https://sport.aktuality.sk/ako-su-odmenovani-hokejovi-reprezentanti/>

8. TASR.sk. O agentúre. [online], [cit. 14.03.2023]. Dostupné na: <https://www.tasr.sk/o-agenture/>