

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Marek Jakúbek

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Názov diplomovej práce:

Inovačný audit ako nástroj zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku

Autor diplomovej práce: Bc. Marek Jakúbek

Vedúci diplomovej práce: doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému „*Inovačný audit ako nástroj zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku*“ vypracoval samostatne s použitím literatúry a informácií, na ktoré odkazujem.

V Prahe dňa 14.12.2016

Podpis

Pod'akovanie

Na tomto mieste ďakujem svojej rodine a priateľom za vytrvalosť a podporu nielen počas písania tejto diplomovej práce, ale i počas celého môjho štúdia. Ďakujem tiež vedeniu a zamestnancom podniku Memsource a.s. za spoluprácu pri písaní tejto práce. V neposlednom rade vďaka patrí vedúcemu diplomovej práce, pánovi Ing. Miroslavovi Špačkovi, PhD., MBA za jeho pozitívny prístup a cenné pripomienky pri písaní práce.

Názov diplomovej práce:

Inovačný audit ako nástroj zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku

Abstrakt: Schopnosť podniku inovovať tvorí jeden z najdôležitejších predpokladov udržania si konkurenčnej pozície a zabezpečenia budúceho rastu. Existuje predpoklad, že malé a stredné podniky nevenujú príliš veľkú pozornosť manažmentu inovácií. Práca sa zaoberá inovačným auditom ako nástrojom slúžiacim pre zhodnotenie súčasnej situácie manažmentu inovácií a inovačných aktivít v podniku Memsource a.s. Cieľom tejto práce je pomocou inovačného auditu identifikovať silné a slabé stránky oblastí ovplyvňujúcich inovácie a navrhnúť zlepšenia v oblasti manažmentu inovácií v danom podniku. Výsledkom vykonania inovačného auditu je poskytnutie obrazu o skutočnej situácii manažmentu inovácií v danom podniku, pričom sú formulované odporúčania za účelom zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku.

Kľúčové slová: inovácie, manažment inovácií, inovačný audit

Title of the Master's Thesis:

An innovation audit as a tool of improvement of innovation efficiency of organization

Abstract: The ability of an organization to innovate, creates one of the most sufficient standards to keep the competitive position and ensure further growth. There exists a well-founded assumption that small and middle sized companies do not pay enough attention to innovation management. The thesis investigates a process called an innovation audit - it is a tool used for evaluation of innovation management and its current state in a company called Memsource a.s. The goal of the thesis is by using innovation audit to identify strengths and weaknesses of all spheres that affect innovations and also suggest efficient improvements in all areas related to innovative management in Memsource a.s. The results of a process of the innovation audit provides us with a whole scheme of a truthful and profound situation concerning innovation management of the company. The suggestions were made in order to enhance innovation efficiency of the company.

Key words: Innovations, Innovation management, Innovation audit

Obsah

Úvod.....	9
1. Teoretická časť.....	10
1.1. Použitá metodika	10
2. Teoretická časť.....	12
2.1 Inovácie.....	12
2.1.1 Typy inovácií.....	13
2.1.2 Inovačný priestor podniku	15
2.2 Manažment inovácií	16
2.2.1 Inovácia ako kľúčový riadiaci proces	18
2.2.1 Prvky manažmentu inovácií	20
2.3 Inovatívna organizácia.....	21
2.4 Strategický leadership.....	23
2.5 Proaktívne väzby.....	24
2.6 Faktory vplyvajúce na manažment inovácií.....	25
2.7 Nástroje manažmentu inovácií.....	26
2.8 Inovačný audit.....	28
2.8.1 Audit.....	28
2.8.2 Charakteristika auditu inovácií.....	29
2.8.3 Oblasti auditu inovácií.....	31
2.8.4 Zdroje informácií pre audit.....	33
2.8.5 Kvantitatívny výskum	34
2.8.6 Modely inovačných auditov	35
2.9 Diamantový model inovačného auditu	37
2.9.1 Skúmané dimenzie	38
2.10 Stratégia	40
2.10.1 Charakteristika CEO.....	42
2.10.2 Strategický leadership	43
2.11 Aktívne väzby.....	45
2.11.1 Elementy otvorených inovácií	45
2.12 Učenie sa a rozvoj zamestnancov	47
2.13 Inovatívna organizácia.....	49
2.13.1 Vhodná organizačná štruktúra	49
2.13.2 Klíma podniku.....	52

2.13.4 Kvalifikovaní zamestnanci	55
2.13.5 Kľúčoví jednotlivci	55
2.13.6 Miera zapojenia zamestnancov do inovačného procesu	56
2.14 Inovačný proces	56
2.14.1 Stage gate proces model	57
3. Praktická časť.....	58
3.1 Predstavenie podniku.....	58
3.1.1 Organizačná štruktúra podniku	58
3.2 Metóda výskumu.....	59
3.2.1. Kvantitatívny výskum	59
3.2.2. Kvalitatívny výskum	60
3.2.3 Koncept výskumu	61
3.3 Analýza dát	62
3.3.1 Manažment podniku – kvantitatívny výskum	62
3.3.2 Manažment podniku – kvalitatívny výskum	68
3.3.3 Zamestnanci podniku – kvantitatívny výskum	77
3.3.4 Zamestnanci podniku – kvantitatívny výskum podnikovej klímy	81
3.4 Vyhodnotenie inovačného auditu	83
3.4.1 Stratégia.....	84
3.4.2 Inovačný proces	85
3.4.3 Organizácia	86
3.4.4 Väzby.....	87
3.4.5 Učenie sa.....	87
3.5 Limity práce.....	88
3.6 Návrhy a odporúčania.....	89
Záver	93
Zdroje	95
Zoznam obrázkov	102
Zoznam tabuliek	104
Príloha	105

Úvod

Podniky za účelom dosahovania svojich cieľov, snažia sa tvoriť a udržiavať si konkurenčné výhody. Práve schopnosť inovovať je jedna z významných konkurenčných výhod a nástrojov zabezpečovania udržateľného rozvoja podnikov v dnešnom, rapídne meniacom sa podnikateľskom prostredí.

Schopnosť meniť sa, sledovať, načúvať a nielen reagovať ale aj aktívne ovplyvňovať svoje trhy a doručovať nové pridané hodnoty stakeholderom je nutnou podmienkou zabezpečenia rozvoja organizácie. Schopnosť takejto otvorenosti, flexibility a rastu spočíva v schopnosti podniku inovovať.

Existuje predpoklad, že prevažná väčšina malých a stredných podnikov má tendenciu neefektívne alebo dokonca vôbec manažovať inovácie. Tiež je diskutabilné, či podniky sú si vedomé faktorov, ktoré ovplyvňujú ich inovačnú výkonnosť. Neexistencia znalostí alebo nedostatočné schopnosti riadiť inovačný proces tak môžu vytvárať priestor pre zlepšenia v oblasti inovácií.

Oblasť inovácií je však veľmi abstraktná a organizácie nemusia mať vždy jasnú predstavu o tom, ktorým smerom sa vydať. Schopnosť vybrať sa správnym smerom je vždy podriadená znalosti, kde presne sa organizácia nachádza a kam chce ísť. Za účelom zlepšenia manažmentu inovácií v organizácii je preto nutné zhodnotiť aktuálnu situáciu a vedieť identifikovať slabé stránky za účelom vykonania správnych rozhodnutí vedúcich k zlepšeniu.

Jedným z nástrojov, ktorý dokáže poskytnúť verný obraz o skutočnostiach v jednotlivých oblastiach organizácie je audit. Nakoľko práca sa sústreďuje na oblasť inovácií, predmetom tejto práce je inovačný audit ako nástroj zvýšenia inovačnej výkonnosti.

Konkrétne sa táto diplomová práca zaoberá vykonaním inovačného auditu a ukladá si za cieľ zhodnotiť súčasnú situáciu v oblasti manažmentu inovácií v danom podniku. Zároveň sú identifikované oblasti manažmentu inovácií v ktorých možno vidieť potenciál pre zlepšenie. Súčasťou cieľov práce je tvorba odporúčaní za účelom zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku.

1. Teoretická časť

1.1. Použitá metodika

Teoretická časť najskôr vymedzuje pojem inovácie, typy inovácií, pojednáva o manažmente inovácií, faktoroch ovplyvňujúcich manažment inovácií a nakoniec sa zaoberá vybraným modelom inovačného auditu ako nástroja pre identifikáciu silných a slabých stránok manažmentu inovácií v organizácií. Teoretická časť bola spracovaná pomocou dostupných zdrojov z oblasti inovácií, inovačného manažmentu a auditu inovácií. Na základe analýzy boli spracované najmä knižné publikácie, odborné články, vedecké práce a iné internetové zdroje. Analyzované zdroje v teoretickej časti boli vybrané tak, aby čo najlepšie priblížili problematiku manažmentu inovácií a inovačného auditu.

Praktická časť práce sa zaoberá vykonaním inovačného auditu pomocou kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu vo vybranom podniku a hodnotí tak súčasnú situáciu v oblasti manažmentu inovácií.

Predvýskum pre praktickú časť prebiehal formou pološtruktúrovaného interview s CEO podniku, pričom témou bola všeobecná otázka inovácií. V tejto časti boli zistené základné informácie o spoločnosti, inovačných aktivitách a pohľadu CEO na inovácie.

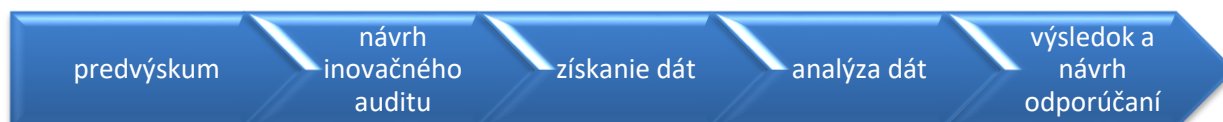
Na základe zistení pomocou predvýskumu a posúdenia problematiky v danom podniku, autor práce použil vybraný model inovačného auditu – tzv. „diamantový model“ (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 520). Tento model skrz svoj holistický prístup umožňuje získať všeobecný prehľad o manažmente inovácií v danom podniku.

Kvantitatívny výskum prebiehal pomocou dotazníkového výskumu. Kvantitatívne dáta boli analyzované pomocou vybraného diamantového modelu inovačného auditu. Kvalitatívny výskum v podobe pološtruktúrovaných interview bol vykonaný za účelom prehľadného zistení poskytnutých kvantitatívnym výskumom s vybranými členmi manažmentu.

Výskum a analýza

Praktická časť pozostáva z vykonania inováčného auditu v danom podniku. Nasledujúci obrázok poskytuje náhľad na kroky vykonania inováčného auditu (obr. č. 1):

Obr. č. 1: Postupové kroky vykonania inováčného auditu



Zdroj: vlastná tvorba autora

2. Teoretická časť

2.1 Inovácie

Inovácie sú jedným z hlavných elementov podnikania a spôsobu prípravy nových produktov, služieb či procesov, ktoré môžu priniesť pridanú hodnotu zákazníčkovi, a podnikateľovi príležitosť na úspech. Je to taktiež proces ktorý „ťahá“ sociálny a ekonomický potenciál podniku a tým vytvára novú hodnotu a bohatstvo v spoločnosti (Drucker, 1985).

Každý, kto hľadá profit vo svojej činnosti, musí bezpodmienečne inovovať. Práve inovácie sú základným zdrojom konkurencieschopnosti a dynamiky ekonomiky (Hanush & Pyka, 2007). Na inovácie sa možno pozerat' z rôznych pohľadov, či už ako na proces alebo výsledok cieľavedome riadenej činnosti. Rôzne pohľady približujú niektorí autori nasledovne:

„Inovácia predstavuje viac-úrovňový proces, pomocou ktorého organizácia transformuje nápady v nové a zlepšené produkty, služby či procesy za účelom diferenciácie a získania konkurenčnej výhody na trhu.“ (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2008)

Napríklad v produkčnom sektore, či už ide o výrobu alebo poskytovanie služieb, *„inovácia je definovaná ako tvorba novej ekonomickej hodnoty“*. Túto myšlienku tak možno preložiť do pohľadu na inováciu ako na vývoj a výrobu nových produktov či služieb, ako na zmeny vo výrobných procesoch, vrátane nových pracovných postupov (Marceau, Cook, & Dalton, 2002).

Ucelený a jednoznačný pohľad na inovácie poskytuje Kimberly (1981, s. 184), kde autor definuje inováciu ako tri rôzne úrovne: *„Inovácia ako proces, inovácia ako výrobok či služba a inovácia ako schopnosť resp. vlastnosť organizácie“*.

Vcelku jednoduchú a výstižnú definíciu pojmu prináša autor Pitra (2006, s. 26): *„Inovácia predstavuje nový spôsob využitia existujúcich zdrojov organizácie k získaniu nových podnikateľských príležitostí – k nájdeniu nových možností k zvýšeniu výnosov z jej podnikateľských aktivít.“*

Aj keď rôzni autori definujú inovácie rôznym spôsobom, možno všeobecne zhrnúť, že inovácie predstavujú vykonávanie takých aktivít, ktoré umožňujú organizácií vytvárať a

doručovať vyššiu pridanú hodnotu ktorýmkoľvek zo zainteresovaných strán a napomáhať tak k dosahovaniu vytýčených podnikateľských cieľov.

S inováciami sa často spája pojem kreativita. Podľa Mann a Chan (2011, s. 5) neexistuje významový rozdiel medzi schopnosťou byť kreatívnym alebo inovatívnym. Avšak „kreativita“ nie je to isté ako „inovácia“. Často kreativita predznamenáva kvalitu v inovatívnom zmýšľaní, plánovaní či tvorení, pričom inovácia predstavuje konečný výsledok kreatívneho zmýšľania, plánovania či tvorby, resp. jej implementáciu alebo komercializáciu. V praxi, veľké množstvo nápadov však z rôznych dôvodov (technických, ekonomických či praktických) nie je realizovaných, resp. nevedú k inováciám. Hlavným rozdielom medzi invenciou a inováciou je teda štádium implementácie a komercializácie danej myšlienky.

Dnes je pojem inovácií skloňovaný viac, než kedykoľvek predtým, no vďaka abstrakciám inovácií tento pojem vykladajú rôzni autori svojimi vlastnými pohľadmi. Je však isté, že zmena je jedinou „stabilnou premennou“ o ktorú sa môžu dnes podniky opierať. Pridaná hodnota, ktorá sa kedysi dala získať vďaka dosahovaniu efektivity na strane vstupov a procesov je rapídne stláčaná a už nedokáže prinášať rýchly a dlhodobý rast organizácií.

Je teda nutné narábať s už dostupnými zdrojmi, nielen vnútri ale i mimo podniku a spolu so znalosťami a dávkou invencie vytvárať nové hodnoty pre spoločnosť, a síce vykonávať inovácie.

2.1.1 Typy inovácií

Rovnako, ako existuje mnoho definícií pojmu inovácia, tak isto rôzni autori predstavujú rôzne členenie inovácií. Inovácie môžu predstavovať rôznu formu zmeny a podľa Bessant a Tidd (2007, s. 11) možno v zásade definovať štyri dimenzie, kde tieto zmeny môžu byť uplatnené. Ide o tzv. 4P:

- a) **Produktová inovácia** – zmena „vecí“ ktoré organizácia produkuje, resp. zmena na úrovni produktov a služieb.
- b) **Procesná inovácia** – zmena v spôsobe tvorby a distribúcie produktov a služieb.
- c) **Inovácia pozície** – zmena v kontexte v akom sú produkty či služby prezentované. Občas sa vyskytnú príležitosti pre inovácie vďaka zmene pohľadu na daný produkt či službu.

- d) **Inovácia paradigmy** – zmena na úrovni základných mentálnych modelov, ktoré utvárajú „čo organizácia robí“.

Podľa organizácie OECD a jej Oslo manuálu vytvoreného v spolupráci s Eurostat (OECD, 2005, s. 17), ktorý sa zaoberá aktuálnymi témami ohľadom inovácií, existujú štyri kategórie inovácií a síce inovácie produktu, procesu, marketingové a organizačné inovácie.

- a) **Inovácie produktov** – ide o predstavenie výrobkov alebo služieb, ktoré sú nové alebo významne vylepšené s ohľadom na ich charakteristiku alebo zamýšľané použitie. V zmysle produktov ide o použitie vylepšených materiálov, komponentov či výkonu. Pokiaľ ide o služby, ide najmä o zmenu spôsobu ich poskytovania (efektívnosť, rýchlosť) a vylepšenia služby v zmysle nových funkcií či predstavenie úplne nových služieb (OECD, 2005, s. 48).
- b) **Inovácie procesov** – predstavujú implementáciu nových alebo významne zlepšených produkčných či doručovacích metód v podniku. Inovácie tak predstavujú významné zlepšenie techník, zariadení a softvéru, ktoré zabezpečujú vykonávanie pomocných aktivít podniku v zmysle zníženia nákladov, zvýšenia kvality produkcie alebo doručenia úplne nových či významne zlepšených produktov (OECD, 2005, s. 49).
- c) **Marketingové inovácie** – ide o implementáciu nových metód za účelom významných zmien v dizajne produktov, obalu, pozície a propagácie produktov či tvorby ceny. Marketingové inovácie si kladú za cieľ lepšie uspokojovať potreby zákazníkov, otvárať nové trhy alebo vytvárať nové pozície produktov na trhu za účelom plnenia podnikových cieľov. Aby sme mohli hovoriť o marketingovej inovácii, musí ísť o implementáciu takej metódy, ktorá nebola v podniku predtým použitá (OECD, 2005, s. 49).
- d) **Organizačné inovácie** – predstavujú implementáciu nových organizačných metód v podniku v zmysle organizácie pracovných miest či vytvárania vzťahov so stakeholdermi podniku. Ide najmä o zvyšovanie výkonnosti podniku skrz znižovanie administratívnych či transakčných nákladov, zvyšovanie produktivity práce (skrz zlepšovanie spokojnosti zamestnancov) alebo získavanie prístupu k externým znalostiam. Organizačné inovácie predstavujú implementáciu takých zmien či metód, ktoré sú pre podnik nové a sú výsledkom rozhodovania strategického manažmentu podniku (OECD, 2005, s. 52).

2.1.2 Inovačný priestor podniku

Existujú tiež rôzne miery zmien resp. inovácií, ktoré ďalej rozdeľujeme na **inkrementálne** (malé zlepšenia resp. prírastkové) a **radikálne** (zásadné, skokové) (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 12).

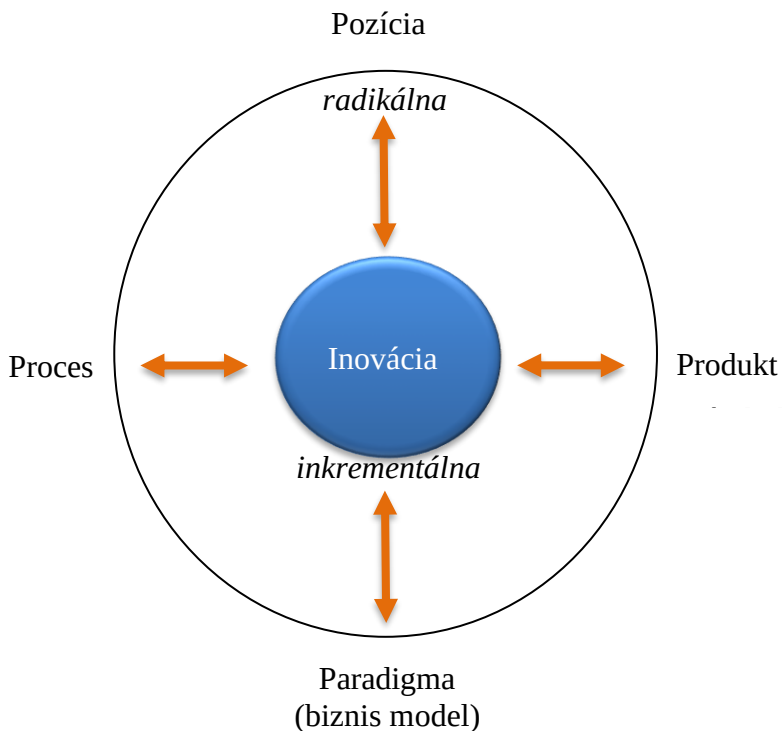
Práve radikálne inovácie sú tie, ktoré fundamentálne menia povahu produktu či služby a výrazne vplývajú na zmeny trhu či aktivitu subjektov na trhu. Radikálne inovácie často vedú k zmene usporiadania podnikov na trhu, k vzniku nových trhov či morálnemu zastaraniu konkurenčných produktov. Inovácia tohto typu nemusí byť na prvý pohľad rozoznateľná a môže trvať i roky, než je trhom odhalená. Inovácie tohto typu sa vyskytujú pomerne zriedkavo (World Bank & OECD, 2013).

Naopak **inkrementálne inovácie** možno pozorovať omnoho častejšie, nakoľko ide o malé zlepšenia už existujúcich produktov, procesov či celých organizácií, ktorých výkon inovácia zvyšuje, pričom sa nemení samostatná povaha predmetu inovácie. Ide najmä o zvýšenie výkonu či pridanej hodnoty pomocou použitia nových materiálov, technológií či manažérskych alebo marketingových metód (World Bank & OECD, 2013). Inkrementálne inovácie sú lepšie manažovateľné než radikálne, nakoľko menšie zmeny sú lepšie uchopiteľné a potreby zákazníkov sú zreteľnejšie (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 14).

Pravdou je, že keď sa hovorí o inováciách, často máme na mysli inovácie radikálne či prelomové – pretože tie najlepšie znejú v médiách alebo sa o nich zaujímavo rozpráva. Realita je však iná a drvivá väčšina dnešných inovácií má podobu inkrementálnych zmien. Jednoducho stále „robíme, to čo robíme, len lepšie“ (Bessant & Tidd, 2007, s. 14).

Každý typ inovácie, či už produktovej, procesnej, inovácia pozície alebo paradigmy môže nabráť rôzny charakter a síce nabráť podobu inkrementálnu či radikálnu. Inovačný priestor je práve oblasť v ktorej môže inovatívna organizácia definovať svoju inovačnú stratégiu a ďalej operovať. To, ako tento priestor (na obr. č. 3) však využije závisí od samotnej inovačnej stratégie podniku.

Obr. č. 2: Inovačný priestor podniku



Zdroj: Tidd, Bessant, a Pavitt (2007, s. 14)

2.2 Manažment inovácií

Inovácia je proces a ten ako taký, musí byť riadený. Základným faktom je, že riadenie inovácií je schopnosť, ktorú je nutné sa naučiť, väčšinou vlastnou skúsenosťou. Inovačný manažment teda spočíva v manažovaní inovačného procesu (ako na produktovej tak organizačnej úrovni) a je spojený s konštantným zlepšovaním všetkých organizačných procesov a aktivít s cieľom uspokojiť potreby všetkých zainteresovaných strán (Abou-Zeid & Cheng, 2004).

Každá organizácia si postupom času vytvára svoj spôsob chovania, ktorý keď sa opakuje a je podporovaný, stáva sa rutinou. O rutinách možno hovoriť najmä v spojení s opakujúcimi sa menšími, inkrementálnymi inováciami. Rutiny sú výsledkom skúseností, procesu učenia sa a sú reakciou na určité situácie (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 78).

Podnikové rutiny môžu spočívať v tom, ako sa skúmajú a vyvíjajú nové produkty, procesy či riadia projekty. Počas priebehu organizačnej rutiny vytvára organizácia rôzne druhy artefaktov v podobe formálnej či neformálnej štruktúry, procedúry a procesy, ktoré hovoria o tom „ako to robíme my“. Napríklad spoločnosť 3M zaviedla rutinu – „pravidlo“, ktoré umožňuje jej technickým pracovníkom aby až 15% svojej pracovnej doby venovali svojim vlastným nápadom (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 78).

Podľa autorov Levitt a March (1988) predstavujú rutiny postupnosť krokov alebo akcií pri realizácii úlohy, ktorých prejavom je mix technológií, stratégií, formálnych či neformálnych procedúr. Iní autori tiež spomínajú prvok skúseností, kedy sú poznatky nadobudnuté skúsenosťami určitých pracovníkov, využívané inými pracovníkmi, ktorí sa ich po príchode do organizácie naučili. Čo teda odlišuje jednu organizáciu od druhej je práve existencia špecifických rutín, hoci predmet podnikateľskej môžu mať podniky rovnaký. Nutno podotknúť, že tieto rutiny nie je možné okopírovať a každá organizácia k nim musí dôjsť na základe vlastných skúseností (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 78).

Na základe znalostnej bázy organizácie možno odvodiť koncept určitých úspešných rutín, ktoré sú výsledkom dlhodobých skúseností organizácie. Môže ísť napríklad o spôsob výberu a riadenia projektov, koordinácie vstupov, prepájania rôznych úsekov a oddelení organizácie so zákazníkmi. Z výskumov vyplýva, že úspešné riadenie inovácií je založené na schopnosti vytvoriť integrovanú množinu rutín, ktorá tvorí **základ konkurenčnej výhody** danej organizácie. Napríklad môže ísť o konkurenčnú výhodu v zmysle schopnosti doručovať nové produkty na trh rýchlejšie (Smith & Reinertsen, 1991).

Hovoriac o schopnosti organizácie riadiť inovácie, podmienkou neustáleho vývoja tejto schopnosti je proces učenia sa. Nestačí mať len množstvo skúseností ale je dôležité vedieť ich analyzovať, vyhodnotiť a neustále sa učiť. Efektom by mala byť schopnosť v budúcnosti, keď sa vyskytne podobná situácia, resp. problém, organizácia alebo jej jednotliví členovia vedia na základe neustále rozvíjaných znalostí okamžite a správne reagovať.

Častým nedostatkom v inovačnom procese je absencia bodu, kedy sa vyhodnotia príčiny úspechu resp. neúspechu určitého projektu či akcie a získali by sa užitočné znalosti pre budúce využitie. Dôvodom býva najmä zaneprázdnenosť zamestnancov, nízky význam prikladaný učeniu sa alebo dokonca obavy z kritiky, pokiaľ ide práve o neúspešný projekt.

Možno zhrnúť, že „minútka na zamyslenie sa“ môže byť jednoduchým a pritom významným nástrojom učenia sa organizácie (Leonard-Barton, 1992).

Z teoretického hľadiska existujú dva možné pohľady na inovácie v podnikaní. Prvým pohľadom môže byť schopnosť inovácie vykonávať, druhým je pohľad na výsledok inovácií. Z perspektívy „aktivátorov“ resp. schopnosti podniku vykonávať inovácie ide o faktory, ktoré podporujú inovácie. Sú nimi napríklad interné procesy, systémy, organizačná štruktúra, ľudské zdroje, kultúra či organizácia (Ahmed & Shepherd, 2010, s. 166).

Z perspektívy výsledkov inovácií, ide o zameranie sa najmä na transformačné aktivity a procesy. Transformácia vstupov na výstupy primárne definuje aktivity predstavujúce vývoj a komercializáciu produktov podniku. Inovácie sú často merané z perspektívy výstupov. Napríklad jedným z takýchto nástrojov merania môže byť úspešnosť vývoja nového produktu (New Product Development) (Ahmed & Shepherd, 2010, s. 166).

Detailne definovaný proces vývoja nového produktu môže pomôcť k úspešnej komercializácii myšlienky či nápadu, no to, ako veľmi je tento proces úspešný zásadne ovplyvňujú faktory ako sú organizačná kultúra, stratégia podniku, zdroje či odmeňovanie zamestnancov (Ahmed & Shepherd, 2010, s. 166).

2.2.1 Inovácia ako kľúčový riadiaci proces

Organizácie, ktoré možno nazývať úspešnými inovátormi sa nepozerajú na inovácie ako na náhodný výsledok „lotérie“ ale ako na neustále zlepšujúci sa proces. Z definícií inovácie v úvode práce možno chápať inováciu ako kľúčovú činnosť k zabezpečeniu prežitia a rastu podniku. Podľa Tidd a kol. (2007, s. 84) podstata procesu inovácie je vo všeobecnosti aplikovateľná na akúkoľvek organizáciu, pričom proces (obr.č. 4) možno definovať v rámci štyroch etáp nasledovne:

1. **Generácia ideí, skúmanie signálov** – nepretržité pozorovanie ako interného tak externého prostredia, hľadanie signálov a nápadov, resp. príležitostí či hrozieb. Môže ísť o nové technologické príležitosti či meniace sa podmienky v určitej časti trhu, zmeny v legislatíve alebo formovanie novej konkurencie. Väčšina inovácií vzniká však súhrou viacerých faktorov.

2. **Selekcia** - ide o selekciu nápadov či signálov, na ktoré by mal podnik reagovať, pričom berie do úvahy smer svojej stratégie. Účelom tejto etapy je pretaviť základné vstupy do inovačného konceptu, ktorý možno ďalej rozvíjať. Vstupy v tomto zmysle predstavujú:
 - a) Signály možných trhových príležitostí.
 - b) Technologická základňa organizácie resp. to, čo už momentálne organizácia má. Dôležité je zladit' príležitosti so súčasnými schopnosťami organizácie.
 - c) Zhoda s celkovým podnikaním organizácie, resp. existencia určitej rozvojovej stratégie. Koncept navrhovanej inovácie by mal mať náväznosť na zlepšovanie celkového výkonu organizácie.
3. **Implementácia** – premena skrytého potenciálu novej myšlienky (vybranej na základe spozorovaného signálu) do komerčnej podoby (zavedenie na trh).
4. **Učenie sa** – opakujúci sa proces, kombinovaný z predošlými štádiami predstavuje pre podniky príležitosť učenia sa a budovania znalostnej bázy, na základe ktorej možno neustále zlepšovať riadenie procesu inovácie (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 66).

Obr. č. 3: Model procesu inovácie



Zdroj: Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 66)

Úspech v inováciách závisí najmä na dvoch základných faktoroch, ktorými sú zdroje (ľudia, technické vybavenie, znalosti, financie atď.) a schopnosť podniku tieto zdroje manažovať. Práve druhý faktor – manažment týchto zdrojov je výzva pre podniky, ktorá primárne ovplyvňuje úspech či neúspech procesu inovácií.

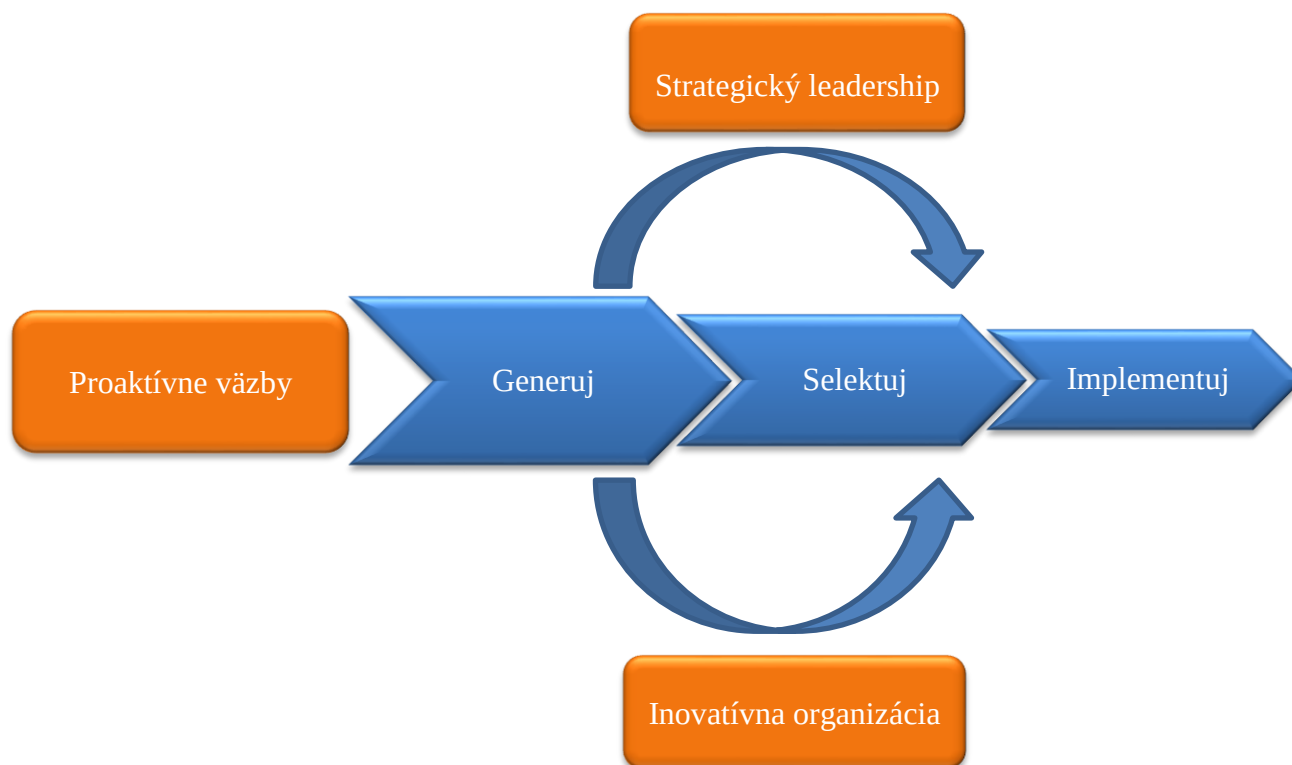
2.2.1 Prvky manažmentu inovácií

Proces inovácií sa nedeje vo „vákuu“ avšak je ovplyvňovaný internými a externými vplyvmi. Podľa Bessant a Tidd (2007, s. 19) prvky, ktoré ovplyvňujú tento proces možno charakterizovať nasledovne:

- 1) **Strategický leadership** - jasný strategický leadership a záväzok vynaložiť dostupné zdroje za účelom dosiahnutia inovácie.
- 2) **Inovatívna organizácia** - organizačná štruktúra a kultúra, ktorá povzbudzuje ľudí v používaní kreativity a uľahčuje im zdieľanie znalostí za účelom uskutočnenia zmien.
- 3) **Proaktívne väzby** - proaktívne budovanie väzieb a vzťahov nie len v rámci organizácie ale aj s externými subjektmi, ktoré môžu zohrávať významnú úlohu v inovačnom procese. Ide najmä o zákazníkov, dodávateľov, investorov, organizácie akademického typu alebo iné, aj konkurenčné podniky.

Nižšie uvedený model procesu inovácií (obr.č. 5) prezentuje faktory, ktorým podniky nutne musia venovať pozornosť za účelom úspešného manažmentu inovácií. Tvorba nových ideí a nápadov, ich pozorná selekcia a nakoniec úspešná implementácia. Výzva však spočíva v opakovaní tohto procesu organizovaným spôsobom tak, aby bol podnik schopný zopakovať úspešnú implementáciu inovácie opäť a znovu (Bessant & Tidd, 2007, s. 28).

Obr. č. 4: Model manažmentu inovácií a jeho prvky



Zdroj: Bessant a Tidd, (2007, s. 405)

2.3 Inovatívna organizácia

Inovácie a ich úspech či neúspech sú silno spojené s organizačným prostredím, v ktorom sa inovatívne myšlienky vyvíjajú, selektujú a implementujú. Žiadna organizácia nie je rovnaká no napriek tomu možno definovať niektoré základné faktory, ktoré vo väčšej či menšej miere ovplyvňujú prostredie podporujúce inovatívnosť.

Ide najmä o faktory v podobe štruktúry organizácie, úlohy jednotlivých kľúčových jednotlivcov, úroveň kvalifikácie zamestnancov, spôsob tímovej práce, zapojenie do inovačného procesu a tiež spôsob akým organizácia pristupuje k vzdelávaniu a zdieľaniu znalostí (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 435). Autori Zakić, Jovanović, a Stamatović (2008) hovoria tiež o charaktere a veľkosti podniku, jeho veku, pomere kvalifikovaných zamestnancov, charakteristike CEO, miere zapojenia zamestnancov do procesov inovácií, IT vybavenosti a tréningu manažérov, resp. zamestnancov ako o determinantoch inovatívnosti podniku.

Možno spomenúť niekoľko základných charakteristík, ktoré odlišujú vysoko inovatívne podniky od tých menej kreatívnych. Podľa Ahmed a Shepherd (2010, s. 292), ide najmä o:

- a) Spôsob akým podnik nastavuje svoje ciele a riadi aktivity k ich dosiahnutiu naprieč celou organizáciou.
- b) Rozsah v akom sú kritické informácie identifikované, zhromažďované, komunikované a používané.
- c) Dôležitosť s akou sa pristupuje k tvorbe a hodnoteniu nových nápadov.
- d) Spôsob akým sa rozvíja individuálny prístup k zamestnancovi, jeho motivácia a zapojenie do procesov podniku.

Vysoko inovatívne podniky prikladajú znančný význam kreativite a spôsobu zmýšľania orientujúceho sa dlhodobé ciele. Existuje tiež vyššia miera slobody v tom, akým spôsobom jednotlivci pracujú na dosiahnutí dlhodobých strategických cieľov.

Ďalším prvkom charakterizujúcim inovatívnu organizáciu je snaha o vysokú mieru orientácie sa na vonkajšie okolie podniku a schopnosť reagovať na meniace sa podmienky. Za týmto účelom sú zhromažďované kľúčové informácie a znalosti, ktoré podnik aktívne získava skrz rôzne externé subjekty a vzťahy (Ahmed & Shepherd, 2010, s. 293).

V neposlednom rade inovatívnu organizáciu od menej inovatívnej odlišuje prístup k zamestnancom spôsob leadershipu. V inovatívnej organizácii sa prikladá dôraz na rešpektovanie jedinca a diverzitu názorov. Samozrejme existuje kontrola nad zamestnancami no podnik sa snaží nájsť balanc v leadershipe, ktorý podporuje iniciatívnosť. Vyššia iniciatíva a schopnosť ovplyvňovať dianie a výsledky vedie k vyššej spokojnosti zamestnancov pri plnení svojich úloh, nehovoriac o správnom nastavení motivačného systému a uznaní zamestnancov (Ahmed & Shepherd, 2010, s. 293).

Podľa autorov Börjesson a Elmquist (2012) možno definovať inovatívnu organizáciu ako organizáciu ktorej konkurencieschopnosť je postavená na systematickom manažmente inovačných aktivít. Množstvo autorov definuje inovačné schopnosti rôznym spôsobom, prehľad definícií ponúka nasledujúca tabuľka (Tabuľka 1):

Tabuľka 1: Prehľad definícií inovačnej schopnosti podniku

Autor	Definícia
Lawson & Samson (2001)	„Schopnosť kontinuálne transformovať znalosti a nápady do nových produktov, procesov či iných inovačných kategórií, ktoré ponúkajú pridanú hodnotu pre podnik a jeho stakeholderov.“
Francis & Bessant (2005)	„Podniky so schopnosťou v praxi úspešne využiť nové nápady možno nazvať podniky s inovačnými schopnosťami.“
Börjesson a Elmquist (2012)	„Inovačné schopnosti možno charakterizovať ako schopnosť podniku byť konkurencie schopným skrz systematické vykonávanie inovácií, ktoré sú postavené nielen na definovaní zdrojov a procesov ale aj hodnôt, ktoré ovplyvňujú spôsob rozhodovania a interakcie ľudí v rámci organizácie. Patria sem preto tiež organizačné schopnosti podniku.“
Assink (2006)	„Ide o vnútornú hnaciu silu skúmať radikálne myšlienky, experimentovať s novými riešeniami a tie následne prinášať na trh.“

Zdroj: vlastná tvorba autora

2.4 Strategický leadership

Silný leadership zo strany manažmentu je základom úspechu v inováciách. Top manažment a CEO podniku musia vykonávať rozhodnutia v rámci inovačnej stratégie ohľadom investícií, akceptovanej miery rizika a tiež rovnováhy inovačného portfólia. Tieto rozhodnutia musia byť komunikované naprieč organizáciou, aby každý člen vedel, aká je jeho úloha a úspešne sa zapájal do inovačných aktivít. Leadershipom sa tu skôr myslí denno-denné vykonávanie aktivít a vytváranie príkladov, skôr než motivačných prednášok (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 13).

Najdôležitejším aspektom podniku sú ľudia a vykonávanie podnikateľskej činnosti je najmä o kvalitnom manažovaní ľudí. Nezáleží na tom, či sa jedná o zamestnancov start-up alebo nadnárodnej korporácie, títo vždy poukážu na top manažment a CEO ako na hlavný zdroj inovačného zmýšľania a podpory inovácií. Preto manažment inovácií, jeho fungovanie a význam pre organizáciu záleží najmä od toho, ako sa k nemu stavia manažment podniku. Top

manažment musí preukázať záväzok voči inováciám a skrz svoju aktivitu ho aj demonštrovať (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 13).

Medzi hlavné úlohy leadershipu podľa Davila a kol. (2006, s. 114) patria:

- a) Komunikácia inovačnej stratégie a inovačného portfólia naprieč organizáciou.
- b) Motivácia manažérov smerom k inováciám.
- c) Venovanie zvýšenej pozornosti kľúčovým inovačným projektom.
- d) Manažment vzťahov s externými subjektmi.
- e) Manažovanie rovnováhy medzi obchodnými a technologickými inováciami ako sú napríklad dynamika organizácie, portfólio, zdroje a procesy.

Každá inovácia, na to aby prežila rané štádiá inovačného procesu a bola úspešne implementovaná, potrebuje patričnú podporu zo strany manažéra. Pokiaľ ide o stredný či nižší manažment, manažér musí mať dostatočné rozhodovacie právomoci, určitý vzťah k riziku a dostatočné zdroje na to, aby mohol podporiť potenciálnu inováciu (Cooper R. , 1998). Na to aby však mohol stredný manažment úspešne podporovať inovatívnosť podniku, musí predovšetkým CEO vytvoriť kultúru organizácie a systém manažmentu, vytvárajúci zázemie pre stredný a nižší manažment (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 115).

2.5 Proaktívne väzby

Inovácie sa nedejú za zavretými dverami podniku, no sú čím ďalej-tým viac výsledkom kooperácie podniku s rôznymi externými subjektmi. Úspešní inovátori spolupracujú a budujú vzťahy nielen naprieč organizáciou ale tiež so zákazníkmi, dodávateľmi, investormi, jednotlivými expertmi a znalostnými pracovníkmi, výskumnými centrami či akademickými inštitúciami, nakoľko všetky tieto subjekty môžu byť úspešne zapájané do inovačného procesu podniku (Bessant & Tidd, 2007, s. 435).

Budovanie proaktívnych väzieb je predmetom tzv. systému „otvorených inovácií“. Kľúčovým faktorom, ktorý podporil rozvoj otvorených inovácií sú technológie, kde hlavnú úlohu zohráva internet. Práve pripojenie do internetu a komunikácia cez internet a sociálne siete rapídne znižuje bariéry prístupu k inoformáciám, resp. prístup k informáciám sa zvyšuje pri neustále znižujúcich sa nákladoch. Podniky majú tak tendenciu sa orientovať

smerom von a hľadať zdroje a inšpirácie mimo podnikové štruktúry. Už nie je výnimkou, že zákazníci, dodávatelia a iní partneri sú často „zatiehnutí“ do vnútra podniku a aktívne sa podieľajú na vývoji nových produktov (Chesbrough & Prencipe, 2008). Otvorené inovácie sú väčšmi pozorovateľné v odvetviach s kratšími životnými cyklami produktov, čo sú tradične high-tech odvetvia avšak možno ich pozorovať aj v low-tech odvetviach (Spithoven, Knockaert, & Clarysse, 2008).

2.6 Faktory vplývajúce na manažment inovácií

Ako bolo spomenuté v úvode kapitoly manažmentu inovácií, na inovácie sa možno pozeráť skrz faktory, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú schopnosť podniku inovovať. Táto časť na základe prieskumu autorov Ball, Busi, a Smith (2008) uvádza faktory, ktoré najviac ovplyvňujú manažment inovácií v podnikoch (tabuľka č. 2). Vyššie uvedení autori preskúmali viac ako stovku odborných a akademických zdrojov za účelom zistenia, ktoré z faktorov najviac ovplyvňujú schopnosť podnikov inovovať a dospeli k záveru, že ide o nasledujúce faktory:

Tabuľka 2: Faktory a jednotlivé sub-faktory vplývajúce na manažment inovácií

Faktor	Sub-faktor
Technológia	Využitie technológie
	Technické znalosti a vzdelanie
	Technologická stratégia
Inovačný proces	Tvorba ideí
	Spôsob evaluácie a selekcie ideí
	Mechanizmy implementácie
Podniková stratégia	Organizačná stratégia
	Inovačná stratégia
	Vízia, misia a ciele podniku
	Strategické rozhodovanie
Organizačná štruktúra	Centralizácia
	Stupeň formálnosti

Organizačná kultúra	Komunikácia Kolaborácia Vnímanie rizika Prístup k inováciám
Zamestnanci	Motivácia inovovať Vzdelanie a schopnosti zamestnancov Osobnostné rysy zamestnancov Tréning
Zdroje	Využívanie „slack-u“ (voľných zdrojov) Plánovanie a manažment zdrojov Znalostné zdroje Technologické zdroje Finančné zdroje
Manažment znalostí	Učiac sa organizácia Znalosť externého prostredia Využitie znalostných skladov
Manažment a leadership	Manažérsky štýl Osobnosť manažéra Motivácia zamestnancov

Zdroj: Ball, Busi, a Smith (2008, s. 661)

Ako z predošlého výskumu vyplýva, existuje niekoľko hlavných faktorov a ďalšia desiatka subfaktorov, ktoré môžu vplývať na manažment inovácií, pričom tie sa môžu líšiť v intenzite pôsobenia v jednotlivých organizáciách.

2.7 Nástroje manažmentu inovácií

Inovácie neznamenajú vždy použitie najnovších technológií alebo najsofistikovanejších nápadov. Inovácie sú skôr otázkou spôsobu myslenia a schopnosti nájsť riešenia v rámci podniku. V tomto kontexte možno nahliadať na nástroje manažmentu inovácií ako na nástroje, techniky, metódy, ktoré systematickým spôsobom pomáhajú podniku adaptovať sa na rýchlo meniace sa podmienky na trhu (Phaal, Farrukh, & Probert, 2006).

Používanie nástrojov manažmentu inovácií pomáha podnikom zlepšovať spôsob, akým môžu svoje znalosti aplikovať v zmysle zlepšenia interného prostredia podniku, ako aj vzťahov s prostredím externým. To platí ako pre veľké, tak stredné či malé podniky, nakoľko inovácie sú životne dôležité pre každú organizáciu, bez ohľadu na jej veľkosť (Hidalgo & Albors, 2008).

Existuje široké spektrum nástrojov manažmentu inovácií. Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad typológií a vybraných, štandardizovaných nástrojov so systematickou metódou použitia.

Tabuľka 3: Nástroje inovačného manažmentu

Typológia nástrojov	Nástroje inovačného manažmentu
Nástroje manažmentu znalostí	znalostný audit, mapovanie znalostí
Nástroje market intelligence	analýza patentov, business intelligence, CRM: Customer relationship management, geo-marketing
Kooperatívne a networkingové nástroje	groupware, team-building, supply-chain management
Kreatívne techniky	brainstorming, brainwriting, laterálne myslenie, metóda TRIZ, mind mapping, znalostné stromy, sémantické procesy
Techniky projektového manažmentu	projektový manažment, portfólio projektového manažmentu, oceňovanie projektov
Dizajn a nástroje vývoja nového produktu	CAD systémy, rapídne prototypovanie, hodnotová analýza,
Biznis nástroje, strategický manažment	podnikateľský plán, SWOT analýza, PEST analýza, analýza rizika vývoja nového produktu

Zdroj: Hidalgo a Albors (2008, s. 119)

2.8 Inovačný audit

Táto časť pojednáva o inovačnom audite ako o nástroji pomocou ktorého možno zlepšiť manažment inovácií. Najskôr je však definovaný samotný pojem audit.

2.8.1 Audit

Podľa American Society for Quality (2005, s. 4) audity sú plánované, objektívne a nezávislé vyšetrovania produktov, procesov či systémov. Audit predstavuje rôznorodé aktivity spočívajúce v zisťovaní skutočností – faktov za účelom poskytovania informácií pre manažmentu podniku a jeho podporu v rozhodovaní (American Society for Quality, 2005, s. 4).

Audit predstavuje aktivitu založenú na intenzívnom získavaní dát. Preto ten, kto audit vykonáva – auditor, potrebuje jasné a užitočné informácie za účelom vykonania efektívneho posúdenia stavu a vyriešenia rozhodnutí. Za účelom úspešného získavania dát však musí vykonávateľ auditu pokladať správne otázky, správne vykonať zber dát, analyzovať ich a v závere prezentovať špecifické výsledky (American Society for Quality, 2005, s. 8).

Audit je vykonávaný primárne za účelom utvrdenia manažmentu v predpoklade, že oblasť, ktorá je predmetom auditu je v zhode so štandardmi alebo osvedčenými postupmi a podnik tak dokáže dosiahnuť predom stanovené ciele (American Society for Quality, 2005, s. 12).

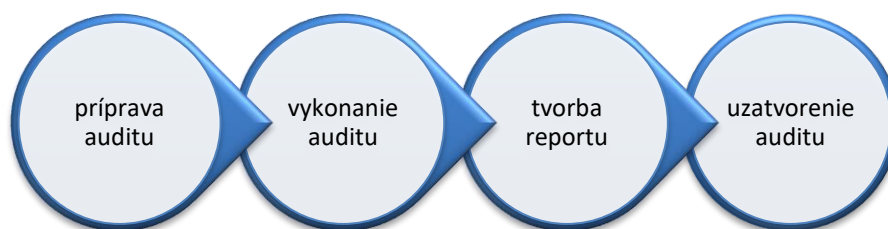
Auditor

Auditor, resp. osoby vykonávajúce audit majú znančný vplyv na výsledok auditu, obzvlášť pokiaľ ide o audit založený skôr na zhromažďovaní kvalitatívnych než kvantitatívnych dát. Manažment podniku by preto mal brať na zreteľ tento fakt pri riadení sa odporúčaniami formulovanými auditorom. Je nutné si tiež uvedomiť, že primárnou úlohou auditora nie je navrhovať konkrétne akcie či nápravné patrenia. Cieľom auditora je v prvom rade merať, zisťovať fakty a poskytovať čo najvernejší obraz o skutočnosti v danej oblasti, pričom je na zvážení manažmentu podniku, či bude konať v zmysle odporúčaní formulovaných v závere auditu (Mentz, 1999, s. 72).

Proces auditu

Podľa American Society for Quality (2005, s. 53) možno identifikovať štyry etapy procesu auditu nasledovne (obr. č. 6):

Obr. č. 5: etapy procesu auditu



Zdroj: vlastná tvorba autora

2.8.2 Charakteristika auditu inovácií

Inovačný audit predstavuje nástroj, resp. model, ktorý umožňuje zhodnotiť situáciu v oblasti manažmentu inovácií (Karlsson, Lidnhult, Öberg, Bessant, & Johansson, 2014).

Autori Karlsson, Johnsson a Backström (2010) tvrdia, že prevažná väčšina malých a stredných podnikov má tendenciu neefektívne alebo vôbec manažovať inovácie. Tieto podniky sú síce schopné riadiť tie časti inovačného procesu, zamerané najmä na vývoj nového produktu alebo tvorbu prototypu. Vykazujú však už menšie znalosti či schopnosti riadiť niektoré skoršie časti inovačného procesu týkajúce sa tvorby či vyhľadávania inovatívnych myšlienok, príležitostí alebo majú naopak nedostatky pri neskorších častiach inovačného procesu, napríklad vo fáze komercializácie.

Existuje teda predpoklad, že podniky nie sú vedomé faktorov, ktoré ovplyvňujú inovačnú schopnosť a ich riadenia.

Cieľom inovačného auditu je teda v kontexte daného podniku odhaliť silné a slabé stránky inovačného procesu, resp. manažmentu inovácií a navrhnúť odporúčania, ako zlepšiť inovačnú schopnosť podniku. Inovačný audit môže slúžiť za určitých, štandardizovaných podmienok tiež ako nástroj benchmarkingu podniku (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010, s. 3).

Audit inovácií znamená systematicky zhodnotiť aktuálny stav inovácií v stanovených oblastiach, a identifikovať tie, ktorým je nutné venovať pozornosť za účelom zvýšenia inovačnej výkonnosti podniku (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996). Taktiež predstavuje preskúmanie praktík inovačného manažmentu a podmienok v rámci jednotlivých podnikových entít ako sú napríklad komunity, oddelenia alebo tímy (Moultrie, Clarkson, & Probert, 2007).

Rovnako, ako pri každom inom audite (napríklad finančnom) je nutné stanoviť určité hranice, v rámci ktorých bude audit prebiehať. Proces auditu je tak jednoduchšie manažovateľný a umožňuje tak získať presnejšie výsledky (Mentz, 1999, s. 71).

Podľa Mentz (1999, s. 72) môže byť predmetom auditu:

- a) Predošlý výsledok inovačnej aktivity (produkt, proces) od vzniku myšlienky až po implementáciu resp. komercializáciu.
- b) Manažment podniku v zmysle leadershipu a orientácie na inovácie.
- c) Oddelenie zohrávajúce určitú úlohu v inovačnom procese.
- d) Celá organizáciu v zmysle prístupu a schopnosti inovovať.

Možno tiež zhrnúť, že inovačné audity sa môžu líšiť v závislosti na účely ich vykonania. Podľa Karlsson (2015) účelom rôznych inovačných auditov môže byť:

- a) zlepšenie (identifikácia oblastí, príležitostí za účelom zlepšenia),
- b) benchmarking (interný/externý benchmarking, porovnanie s konkurenciou),
- c) vysvetlenie (vysvetlenie jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich schopnosť inovovať),
- d) identifikácia (identifikácia kľúčových faktorov úspechu, mapa súčasného stavu, identifikácia silných a slabých stránok, zistenie či podnik robí „správne veci“),
- e) meranie (meranie výkonu a porovnanie s „best practices“).

Napriek existencií rôznych účelov jednotlivých inovačných auditov, možno povedať, že jedným zo základných účelov každého z nich je poskytnúť informácie pre manažment podniku a poskytnúť mu tak podporu pri rozhodovaní (Birchall, Chanaron, Tovstiga, & Hillenbrand, 2011).

Pokiaľ ide o výstup auditu, ten môže nabráť mnoho foriem a zájsť do rôznej hĺbky detailov skúmanej oblasti. V zásade by mal však audit poskytnúť jasný obraz o skutočnosti, zdôrazniť silné a slabé stránky, pričom by mal formulovať záverečné odporúčania. Odporúčania môžu zahŕňať navrhované zmeny jednotlivých aspektov organizácie či návrhy v zmysle nasledovania najlepších praktík (Mentz, 1999, s. 72).

Skrz audit možno skúmať rôzne oblasti inovácií. Vzhľadom na povahu inovácií a obtiažnosť stanovenia kvantifikovateľných kritérií, kritériá jednotlivých auditovaných oblastí či faktorov môžu byť nastavené ako „ideálny stav“ či „najlepšia prax“.

2.8.3 Oblasti auditu inovácií

Inovačné audity môžu byť orientované na rôzne oblasti inovácií. Môže ísť napríklad o technologické inovácie (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996), produktové inovácie (Cormican & O'Sullivan, 2004), inovácie v oblasti manažmentu znalostí (Hull, Coombs, & Peltu, 2000), vývoj nového produktu (Radnor & Noke, 2002), inovačný proces (Berg, 2004) alebo otvorené inovácie (Enkel, Bell, & Hogenkamp, 2011). Taktiež boli vytvorené inovačné audity s holistickým prístupom pre oblasť manažmentu inovácií (Adams, Bessant, & Phelps, 2006), (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007), inovačnú schopnosť podniku (Essman, 2009) alebo zhodnotenie proinovačnej podnikovej kultúry (Björkdahl & Börjesson, 2012).

Predmetom inovačného auditu môžu byť teda veľmi široké a tiež veľmi špecifické oblasti, nakoľko s inováciami takmer „čokoľvek“. Možno zhrnúť, že rôzne inovačné audity sa teda zameriavajú na špecifické indikátory – „faktory úspechu“ či „kritické faktory“ inovácií.

Nasledujúca tabuľka (tabuľka č. 4) poskytuje prehľad najčastejšie vyskytujúcich sa faktorov, resp. indikátorov v rámci rôznych inovačných auditov a tiež autorov, ktorí sa týmto faktorom vo svojich modeloch venovali.

Tabuľka 4: Prehľad skúmaných faktorov inovačných auditov

Oblasť auditu	Skúmaný faktor
Vstupy	Vstupy (Adams a kol., 2006), Tvorba ideí (Verhaege a Kfir, 2002), Dostupnosť zdrojov (Burgelman a Kfir, 2002), Kreativita a ľudské zdroje (Goffin a Pfeiffer, 1999), Akvizícia technológií skrz siete (Verhaeghe a Kfir, 2002)
Manažment znalostí	Manažment znalostí (Adams a kol., 2006; Hull a kol., 2010), Poskytovanie zdrojov (Chiesa a kol., 1996), Networking (Verhaeghe a Kfir, 2002), Učenie sa a perspektíva rastu (Bremser a Barsky, 2004), Učenie sa (Tidd a Bessant, 2013), Proces manažmentu znalostí (Biloslavo, 2005), Znalostné sklady (Loch a Tapper, 2002)
Stratégia	Stratégia (Adams a kol., 2006, Tidd a Bessant, 2013), Stratégia vývoja nového produktu (Cooper a Kleinschmidt, 1995), Stratégia a leadership (Cormican a O'Sullivan, 2004), Inovačná stratégia (Goffin a Pfeiffer, 1999), Strategický manažment (Burgelman a kol., 2004), Strategický manažment (Biloslavo, 2005)
Organizácia a kultúra organizácie	Organizácia a kultúra (Adams a kol., 2006; Cohn, 2013), organizačná kultúra (Cooper a Kleinschmidt, 1995), Leadership (Chiesa a kol., 1996), Kultúra a klíma organizácie (Cormican a O'Sullivan, 2004), Štruktúra a kultúrny kontext organizácie (Burgelman a kol., 2004), Kultúra (Björkdahl and Börjesson, 2012), Organizačný kontext a učenie sa (Björkdahl and Börjesson, 2012), Spôsoby vykonávania práce (Nilsson a kol., 2010), Normatívny manažment (Biloslavo, 2005), Štruktúra (Radnor a Noke, 2002), Organizácia (Tidd a Bessant, 2013)
Externé prostredie a väzby	Externé prostredie a väzby (Björkdahl and Börjesson, 2012), zákazníci (Bremser a Barsky, 2004), Znalosť trhu (Cohn, 2013), Trhová segmentácia (Moultrie a kol., 2007), Analýza konkurencie (Moultrie a kol., 2007), Trhová orientácia (porozumenie potrieb zákazníkov) a Produkčná integrácia (zapojenie dodávateľov do fázy vývoja) (Panizzolo, 2010), Väzby (Tidd a Bessant, 2013)
Portfólio manažment	Portfólio manažment (Adams a kol., 2006), Proces vývoja nového produktu (Cooper a Kleinschmidt, 1995), Systémy a nástroje (Chiesa a kol., 2006), Plánovanie a selekcia (Cormican a O'Sullivan, 2004), Portfólio manažment (Goffin

	a Pfeiffer, 1999), Vývoj (Verhaeghe a Kfir, 2002), Konkurenčná pozícia (Moultrie a kol., 2007)
Leadership	Leadership (Radnor a Noke, 2002)
Technológia a produkcia	Operačný manažment (Biloslavo, 2005), Technológia a produkcia (Cohn, 2013), Znalosť technológie (Hull a kol., 2010), Znalosti a operácie (Hull a kol., 2010), Nové technológie a koncepty (Loch a Tapper, 2002)
Idea manažment	Idea manažment (Björkdahl and Börjesson, 2012)

Zdroj: Karlsson (2015, s. 37)

Možno zhrnúť, že hoci rôzni autori skúmajú rovnaké oblasti inovácií (leadership, organizácia a kultúra organizácie, stratégia atď.), používajú v rámci svojich auditov rozdielne indikátory resp. faktory a neexistuje tak univerzálny model inovačného auditu (Röglinger, Pöppelbuss, & Becker, 2012).

2.8.4 Zdroje informácií pre audit

Vymedzenie relevantnej skupiny ľudí, ktorí poskytujú informácie pre vykonanie auditu je zásadne dôležité pre čo najvierohodnejšie zistenie skutočného stavu. Ide o identifikáciu skupín ľudí v podniku, ktoré môžu byť na podobnej hierarchickej úrovni, mať podobné kompetencie, stupeň znalostí či dojmov, porozumenia súvislostí alebo môžu mať podobné úlohy či vplyv na manažment inovácií (Mentz, 1999, s. 81).

Jedným z odporúčaných spôsobov výberu reprezentatívnej vzorky ľudí je preskúmanie organizačnej štruktúry podniku, vďaka ktorej môžu byť identifikované relevantné skupiny ľudí. Taktiež môže byť vzorka ľudí vybratá na základe identifikácie konkrétnych zamestnancov manažmentom podniku (Mentz, 1999, s. 82).

Vo všeobecnosti možno identifikovať a použiť tzv. „top-down“ alebo „bottom-up“ prístup, pričom pri oboch prístupoch možno použiť ako kvalitatívne tak kvantitatívne metódy výskumu. Pokiaľ výskum zvolí prístup „top-down“, jedná sa o pohľad na organizáciu skrz dáta a informácie získané od pracovníkov na najvyšších manažérskych pozíciách. Naopak „bottom-up“ prístup poskytuje náhľad na jednotlivé oblasti inovačného manažmentu skrz získavanie

informácií od jednotlivých zamestnancov zapojených do inovačného procesu alebo participujúcich na jednotlivých aktivitách súvisiacimi s inováciami (Tang, 1999).

Výhodou menšej, lepšie segmentovanej skupiny ľudí spočíva v predpoklade, že táto skupina porozumie pokladaným otázkam v rámci auditu rovnako a tak získané informácie dokážu poskytnúť vierohodnejší obraz o skutočnosti. Ideálne je zabezpečiť, aby skupina poskytujúca informácie skrz dotazník bola zložená minimálne z desiatich jednotlivcov. Túto podmienku je však často ťažko splniť, pokiaľ výskumná skupina reprezentuje top manažment podniku alebo manažment malého či stredného podniku (Mentz, 1999, s. 82).

2.8.5 Kvantitatívny výskum

Najčastejšie výkon auditu spočíva v získavaní kvantitatívnych dát súvisiacich s jednotlivými indikátormi formou dotazníka. Oblasti výskumu auditu sú skúmané pomocou formulácie takých tvrdení, ktoré najčastejšie charakterizujú ideálny stav alebo „best practices“. Ako príklad možno uviesť tvrdenie, nachádzajúce sa v inovačnom audite v tzv. „diamantovom modeli“ od autorov Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 520): „systematicky vyhľadávame nápady na nový produkt“ alebo „vieme identifikovať potreby našich zákazníkov“.

Výhodou používania auditov založených na ideálnom stave skúmaných indikátorov je, že umožňujú auditovanej organizácii nielen vizualizovať skutočnosť ale taktiež možnosť porovnania voči najlepšiemu možnému stavu (Cormican & O'Sullivan, 2004). Taktiež práca auditora je zjednodušená, nakoľko získava explicitne daný výsledok a môže ľahšie vytvoriť závery.

Väčšina auditov je založená na sebahodnotení respondentov prostredníctvom vopred vypracovaných dotazníkov týkajúcich sa skúmaných indikátorov. Pokiaľ ide o hodnotenie jednotlivých tvrdení, väčšina autorov jednotlivých inovačných modelov používa pre hodnotenie likertovu stupnicu, kde respondent vyjadruje svoj názor, resp. hodnotí ako veľmi súhlasia jednotlivé tvrdenia s vnímanou skutočnosťou (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010). Takýmto spôsobom sú ohodnotené jednotlivé praktiky organizácie a oblasti súvisiace s manažmentom inovácií. Získané dáta, resp. „skóre“ potom identifikuje skutočnú situáciu vzhľadom k ideálnemu stavu.

2.8.6 Modely inovačných auditov

Táto časť ponúka prehľad o tom, ako vybraní autori vyvinuli rôzne typy inovačných auditov. Uvedené typy inovačných auditov majú spoločné vlastnosti, akými sú napríklad kvantitatívna metóda výskumu alebo prístup k získavaniu dát skrz rovnakú či podobnú cieľovú skupinu. Avšak audity nie sú rovnaké, nakoľko sa najmä líšia v skúmaných oblastiach. Rovnako, ako neexistuje jediná správna definícia inovácií, tak isto neexistuje jediný správny spôsob auditu inovácií, nakoľko nie je možné naraz pokryť všetky faktory súvisiace s inováciami (Adams, Bessant, & Phelps, 2006).

Nasledujúca tabuľka poskytuje náhľad na spôsob a oblasti, ktoré sú predmetom inovačného auditu vybraných autorov.

Tabuľka 5: Charakteristika vybraných inovačných auditov

Audit	Prístup	Cieľová skupina	Faktory/Skúmané indikátory
Chiesa a kol. (1996)	Top-down/kvantitatívny výskum	Manažéri v oddelení výskumu a vývoja	Produktová inovácia, Vývoj produktu, Inovačný proces, Akvizícia technológií, Leadership, Zdroje, Systémy a nástroje, Konkurencieschopnosť
Cormican a O'Sullivan (2004)	Top-down/kvantitatívny výskum	Manažment	Stratégia a leadership, Podniková kultúra a klíma, Plánovanie a selekcia, Štruktúra a výkonnosť, Komunikácia a kolaborácia,

Adams a kol. (2006)	Top-down/kvantitatívny výskum	Manažment	Manažment vstupov, Manažment znalostí Implementácia stratégie, Kultúra organizácie, Portfólio manažment, Projektový manažment,
Tidd, Bessant a Pavitt (2007)	Kvantitatívny výskum	Neuvedené	Inovatívna organizácia, Učenie sa, Stratégia, Pro-aktívne väzby, Inovačný proces,
Aiman-Smith a kol. (2005)	Top-down/kvantitatívny výskum	Manažment	Zmysluplná práca, Akceptácia rizika, Orientácia na zákazníkov, Pohotový rozhodovací proces, Business intelligence, Otvorená komunikácia, Splnomocnenie, Plánovanie, Učenie sa, Demografia

Zdroj: Brosjö a Mossberg (2013)

Jedným z aspektov zťažujúcich použitie inovačných auditov sú líšiace sa informácie o detailoch ich procesu. Napríklad autori Chiesa a kol. (1996) bližšie nepojednávajú vo svojom modeli inovačného auditu o bližších podmienkach vykonania auditu ako je napríklad špecifikácia cieľovej skupiny, resp. ktorí manažéri (aké oddelenie, aká úroveň) by mali

zodpovedať otázky auditu. Ďalší autori Cormican a O'Sullivan (2004) vyvinuli svoj audit ako „score card“ sebahodnotenia, pričom autor Aiman-Smith *akol.* (2005) odporúčajú použiť audit na vzorke minimálne 200 a viac respondentov. Autori Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 520) ďalej neuvádzajú informácie o tom, kto je cieľovou skupinou od ktorej získať informácie, prípadne ako postupovať pri vyhodnocovaní výsledkov.

Použitie inovačných auditov tiež zťažuje fakt, že žiadny z nich neponúka návod, ktorý by viedol auditora skrz proces auditu a často tiež chýba postup, ako interpretovať výsledky auditu. Inovačné audity sa vo veľkej miere zameriavajú skôr na otázku „čo“ auditovať než na „ako“ vykonať audit a „kto“ by mal poskytnúť informácie.

Kvantitatívne koncipované inovačné audity by mali byť doplnené o hlbšie informácie, ktoré umožnia lepšie porozumieť jednotlivým oblastiam a celkový efekt auditov tak môže byť na vyššej úrovni (Hallgren, 2009). Preto za účelom zvýšenia použiteľnosti auditu pre interné účely auditovanej organizácie je na mieste doplniť kvantitatívny výskum tiež o kvalitatívnym výskum v podobe interview s relevantnými osobami (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010, s. 9).

2.9 Diamantový model inovačného auditu

Diamantový model inovačného auditu je všeobecne známy, nakoľko bol vyvinutý reputovanými vedcami s dlhodobými skúsenosťami z akademického a tiež podnikového prostredia (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010). Charakteristickými pre tento model inovačného auditu je najmä:

- a) **Holistický prístup** – model skúma organizáciu ako celok. Audit tak poskytuje všeobecný a široký pohľad na faktory ovplyvňujúce manažment inovácií v rámci celej organizácie (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 519).
- b) **Identifikácia** – účelom tohto modelu je zhodnotenie súčasného stavu manažmentu inovácií resp. zhodnotenie „ako dobre“ podnik riadi inovácie (Karlsson H. , 2015, s. 21). Model identifikuje oblasti inovácií, ktorým je nutné venovať pozornosť za účelom zlepšenia manažmentu inovácií.

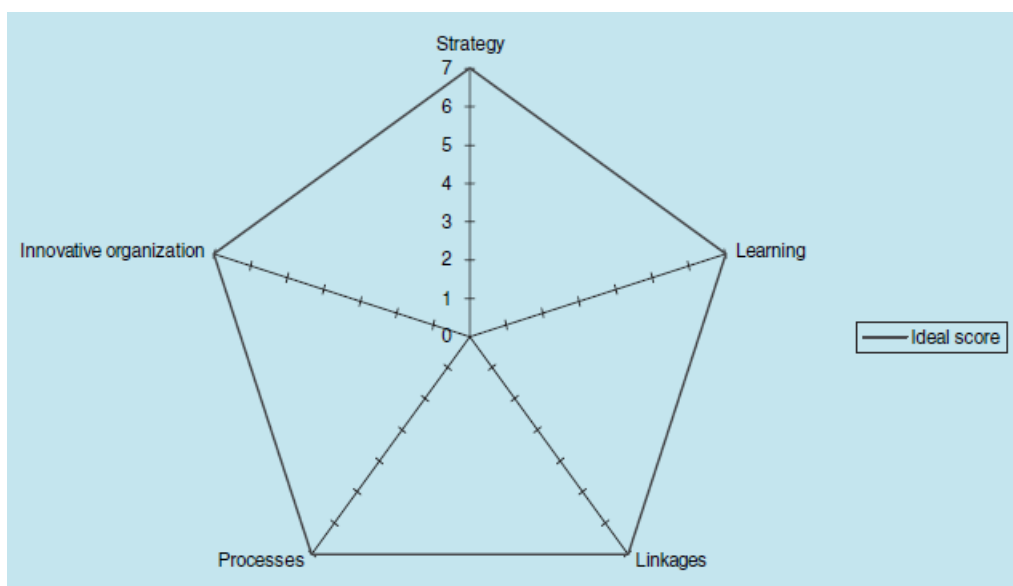
- c) **Benchmarking** – nakoľko ide o validovaný a štandardizovaný model inovačného auditu výsledok auditu môže slúžiť pre porovnanie s ďalšími podnikmi (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 519).

2.9.1 Skúmané dimenzie

Za účelom identifikácie súčasného stavu inovácií je model založený na skúmaní piatich oblastí, resp. dimenzií, ktoré sú považované za kritické pre úspešný manažment inovácií (obr. č.7). Z otázok uvedených v dotazníku (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 520) možno jednotlivé dimenzie charakterizovať nasledovne:

- a) **Stratégia** – táto dimenzia sa zaoberá existenciou inovačnej stratégie a jej komunikáciou voči zamestnancom podniku. Rieši otázku leadershipu a jeho podpory inovácií ako aj náväznosť inovačných aktivít s podnikovou stratégiou.
- b) **Inovatívna organizácia** – z otázok uvedených v dotazníku vyplýva, že sa táto dimenzia zaoberá organizačnou štruktúrou a jej vplyvu na komunikáciu a kooperáciu medzi podnikovými oddeleniami, proinovačnou podnikovou kultúrou, mierou zapojenia zamestnancov do procesu inovácií, či odmeňovaním a motivovaním zamestnancov.
- c) **Procesy** – ide o dimenziu skúmajúcu inovačný proces podniku, jeho robustnosť a schopnosť manažovania interných procesov. Otázkou je tiež zapojenie jednotlivých zamestnancov do procesu inovácií a ich miery porozumenia potrieb zákazníkov.
- d) **Väzby** – väzby v modely reprezentujú vzťahy s externými subjektmi podniku. Nakoľko v modely existuje predpoklad existencie systému otvorených inovácií ako ideálneho stavu, ide najmä o skúmanie miery kooperácie so zákazníkmi, obchodnými partnermi, výskumnými, akademickými organizáciami či jednotlivými externými špecialistami za účelom zlepšovania znalostí a participácie na inovačnom procese podniku.
- e) **Učenie sa** – znalosti a schopnosť učiť sa je jedným z predpokladov úspešného riadenia inovácií. Táto oblasť skúma otázky v zmysle orientácie podniku na investície do vzdelávania a osobného rastu zamestnancov, schopnosti organizácie učiť sa z vlastných chýb ale aj od externých subjektov, úspešnosti uchovávať a zdieľať znalosti naprieč organizáciou.

Obr. č. 6: „Diamantový model“ a jeho päť dimenzií



Zdroj: Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 522)

Audit skúma jednotlivé dimenzie pomocou dotazníka zloženého zo štyridsiatic otázok, ktoré sú formulované ako tvrdenia indikujúce „ideálny stav“ v rámci každej z piatich dimenzií. Každá dimenzia je teda skúmaná pomocou ôsmych špecifických otázok.

Jednotlivé tvrdenia respondent hodnotí pomocou likertovej škály, pričom vyjadruje mieru súhlasu s daným tvrdením. Na základe získania výsledkov hodnotenia jednotlivých tvrdení získava auditor náhľad na to, „ako dobre“ podnik robí veci, resp. ako organizácia pristupuje k otázke inovácií.

Originálny model poskytuje na výber sedem možných odpovedí, pričom tie sú bodovo hodnotené (7 – úplne súhlasím až 1 – nesúhlasím vôbec) (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 520). Výsledok auditu možno vizuálne zobrazit' prostredníctvom diagramu vo forme „diamantu“. Model tak pomocou skóre a jeho vizualizácie poskytuje náhľad na oblasti, ktorým je nutné venovať zvýšenú pozornosť pre zlepšenie riadenia inovácií a naopak zobrazuje oblasti, kde podnik dosahuje „ideálny“ stav (obr. č. 8).

Obr. č. 7: Neinovatívny vs. vysoko inovatívny podnik



Zdroj: TIEC (2011)

Autori tohto modelu však nešpecifikujú samotný proces vykonávania auditu, resp. kto je cieľová skupina v rámci organizácie, ktorá by mala poskytnúť relevantné odpovede na otázky, ako vyhodnotiť výsledok auditu, prípadne návod na formuláciu odporúčaní.

Nasledujúce časti práce sa podrobnejšie zaoberajú jednotlivými dimenziami modelu inovačného auditu, ktorými sú: inovačná stratégia, inovačný proces, inovatívna organizácia, proaktívne väzby a učenie sa organizácie.

2.10 Stratégia

Každá úspešná podnikateľská stratégia je vo svojej podstate stratégiou inovačnou, pri ktorej formulácií a implementácií sa musia efektívne uplatniť zásady podnikateľského myslenia predstaviteľov vedenia organizácie (CEO alebo manažmentu) (Pitra, 2006, s. 23).

Inovačná stratégia doslovne definuje tvrdenia o tom, ako inovácie dokážu pomôcť dosiahnuť podniku vytýčené ciele (Bessant & Tidd, 2007, s. 440). Za účelom úspešného vykonávania inovačných aktivít, je nutné definovať a nasledovať určité kroky vytýčené inovačnou stratégiou. Tá by mala nadväzovať na všeobecnú podnikovú stratégiu v zmysle misie, vízie a dlhodobých cieľov podniku.

Jednou z hlavných strategických otázok podniku je otázka zaistenia trvale vysokej úrovne konkurencieschopnosti organizácie. Na otázku, ako zaistiť konkurencieschopnosť organizácie, poskytuje Pitra (Pitra, 2006, s. 30) nasledujúce odpovede:

- a) Vykonávať pravidelné inovácie produktov či služieb (inovovať rýchlejšie než konkurenti).
- b) Modernizovať výrobné technológie, distribučné cesty a efektívne vykonávať podnikateľské aktivity skrz najnovšie informačné technológie.
- c) Zaisťovať rýchle dopĺňanie chýbajúcich zdrojov a podnikateľských spôsobilostí – zapojenie sa do vhodnej strategickej aliancie.
- d) Inovovať podnikateľské procesy vykonávaním organizačných zmien vnútorného prostredia a kultúry podniku.

Možno zhrnúť, že konkurencieschopnosť a jej zabezpečenie je predovšetkým výsledkom schopnosti inovovať, reagovať na zmenu prostredia vnútornými zmenami a aktívneho zapájania sa do strategických aliancií. Ide teda o vykonávanie takých podnikateľských rozhodnutí, ktorých výsledkom je správna voľba podnikateľskej stratégie (Pitra, 2006, s. 31). Definícia strategických inováčných zámerov predovšetkým spadá do kompetencie vrcholového manažmentu resp. CEO pričom tieto definície sa môžu líšiť v závislosti na situácií resp. etablovanosti podniku.

Podľa Tiddd, Bessant a Pavitt (2007, s. 119), pokiaľ ide o malé a stredné podniky, v tých väčšinou neexistujú pokročilejšie skúsenosti s inováciami a preto vedenie podniku sa zaoberá skôr nasledujúcimi úvahami:

1. Ako iniciovať inováčné aktivity resp. prebudiť u zamestnancov invenciu a chuť experimentovať.
2. Ako do doterajšej kultúry integrovať kreativitu a implementovať myšlienku, že inovácie sú „biznis každého“.
3. Podnik môže mať predstavu o inováciách no nemusia byť k dispozícii dostatočné finančné zdroje. V tomto prípade pôjde o úvahu zameriavajúcu sa na získanie financovania nových nápadov, ich transformáciu do reálnej inovácie až po jej komerionalizáciu.

S inováciami však prichádza tak isto aj riziko, nakoľko ide často o aktivity s neistým výsledkom. Podľa Pitra (2006, s. 44) organizácia musí vedieť nájsť spôsob minimalizácie týchto rizík spojených s inovačnými (často na zdroje náročnými) aktivitami. Riešenie ponúka tzv. hodnotové pojatie inovačných aktivít organizácie.

Tvorba inovačnej stratégie vychádzajúcej z hodnotového pojatia inovačných aktivít organizácie prebieha v zásade v štyroch základných krokoch:

1. Identifikácia nových faktorov (okrem klasických ako sú cena, kvalita a podmienky), ktoré pôsobia na zvýšenie záujmu potenciálnych zákazníkov a zvyšujú konkurencieschopnosť podniku.
2. Identifikácia neuspokojených potrieb zákazníkov – tvorba príležitostí k zvýšeniu doručovanej hodnoty pre zákazníkov.
3. Tvorba nového „konkurenčného profilu“ organizácie.
4. Komunikácia novej podnikovej stratégie - komunikácia inovačnej stratégie smerom k zamestnancom podniku, spôsobom, ktorý bude zrozumiteľný a motivačný pre každého člena organizácie. Každý člen organizácie by mal jasne rozoznať svoju úlohu a osobnú zodpovednosť v inovačnom procese.

Nakoľko je len veľmi ťažké definovať konkrétne stratégie, ku ktorým by sa mali organizácie prikláňať, nakoľko každá organizácia je špecifická s odlišnými cieľmi, podľa Veber a kol. (2016, s. 170) existujú isté všeobecné rysy, ktoré definujú úspešné inovačné spoločnosti v zmysle:

- proaktívnej inovačnej podnikovej kultúry (inovácia by mal byť každého „biznis“),
- vynakladania finančných zdrojov resp. investícií do výskumu a vývoja,
- rýchlej komercializácie inovácie,
- chápania inovačných aktivít ako nepretržitého procesu.

2.10.1 Charakteristika CEO

V súvislosti so stratégiou podniku je veľmi spätá charakteristika CEO (Chief Executive Officer, ďalej len „CEO“). Generálny manažér, ktorý je v menších a stredných podnikoch často aj majiteľ podniku podieľajúci sa na riadení je kľúčovou postavou majúcou

značný vplyv na vývoj organizácie prostredníctvom vlastnej vízie a následného definovania stratégie podniku (Umidjon, Shuhua, Jayathilake, & Renyan, 2014). Pozornosť CEO venovaná inováciám zohráva hlavnú úlohu v tom či je podnik inovatívny alebo nie, prípadne do akej miery (Manjit, Prabhu, & Chandy, 2007).

Existuje predpoklad, že rysy podnikateľských vlastností ako sú najmä motivácia, sklon k riziku a preferencie v inováciách vplyvajú na výkon malých a stredných podnikov (Ignas, 2012). Krishnaswamy, Mathirajan, a Bala Subrahmanya (2014) zdôrazňujú, že samotný podnikateľ resp. CEO zohráva dôležitú úlohu v uskutočňovaní a doručovaní inovácií na trh.

Niektorí autori tvrdia, že vzdelanie je jedným z charakteristík CEO, ktorá do značnej miery určuje inovačné úsilie podniku (Hoffman, Parejo, Bessant, & Perren, 1998). Dosiahnutá úroveň vzdelania je spájaná s kognitívnymi schopnosťami jedinca ako sú kapacita spracovávanía informácií, tolerancia mnohoznačnosti, vnímavosť a sklon k inováciám. CEO s vyšším dosiahnutým vzdelaním väčšinou investujú viac do výskumu a vývoja a podporujú tak inovačné aktivity intenzívnejšie (Yan, 2010). Ďalšia štúdia poukazuje na rastúce výdavky do výskumu a vývoja v takých podnikoch, kde CEO dosiahli vedeckú úroveň vzdelania (Barker III & Mueller, 2002). Vedúci pracovníci s vyšším vzdelaním majú tiež tendenciu svojich zamestnancov vzdelávať a podporovať v aktivitách zvyšujúcich ich znalosti či skúsenosti, čo nakoniec vyúsťuje v rastúcu kapacitu podniku absorbovať viac znalostí a podporiť tak inovačné aktivity (Colin, 2006).

Existujú tiež štúdie, ktoré predpokladajú vzťah medzi podnikateľskými rysmi CEO a inovačným výkonom podniku. Napríklad jedna z nich demonštruje dôležitosť vlastností osobnosti podnikateľa, mieru otvorenosti k novinkám a predispozíciu byť medzi prvými, ktorí adoptujú špecifickú inováciu v danom odbore (Alberto, Guido, & Peluso, 2008).

Z vyššie uvedenej literatúry teda vyplýva, že podnikatelia, resp. CEO a vedúci pracovníci majú výrazný vplyv na schopnosť podniku inovovať.

2.10.2 Strategický leadership

Správanie lídra organizácie je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich kreativitu a inovatívnosť organizácie. Najčastejšie sa tak deje skrz tvorbu proinovačného

prostredia a vôle implementovať kreatívne myšlienky (Mumford & Licuanan, 2004). Ďalší autori Reiter-Palmon a Illies (2004) zistili, že je veľmi nepravdepodobné aby podnik docielil významnejšieho výsledku inovačných aktivít bez existencie a značnej podpory proinovačne orientovaného lídra či celého manažmentu podniku.

Podľa Davila a kol. (2006, s. 266) existujú tri najdôležitejšie aktivity, ktoré by mal správny leader resp. vedenie podniku vykonávať v kontexte inovácií:

1. Vedenie musí definovať inovačnú stratégiu a prepojiť ju so všeobecnou podnikovou stratégiou - ide o vybudovanie inovačného portfólia a identifikovať význam zmien v biznis modely a technológiách za účelom výraznej tvorby hodnoty.
2. Inovácie musia byť zosúladené s podnikovou stratégiou.
3. Vedenie musí definovať, kto pre koho sú určené benefity inovácií - či už sú to zákazníci, obchodní partneri podniku alebo zamestnanci, vedenie podniku by malo jasne komunikovať ciele inovácií a ich prínos pre zainteresované strany.

Zmena postojov a zameranie organizácie smerom k inováciám teda vyžaduje formulovanie a komunikovanie vízie, cieľov a benefitov skrz vrcholový manažment podniku. Rovnaké tvrdenie má autor Colarelli O'Connor (2008), podľa ktorého orientácia podniku na inovácie musí byť aktívne formovaná, komunikovaná a riadená skrz senior manažment. Manažéri, resp. leadri by sa mali pozeráť na inovácie ako na zdroj budúceho a dlhodobého rastu organizácie.

Podľa autorov Jong a Den Hartog (2007), ktorí vykonali prieskum skrz hĺbkové interview s vedúcimi pracovníkmi rôznych organizácií identifikovali až trinásť rôznych vzorcov správania lídrov, ktoré mali pozitívny vplyv na tvorbu ideí a ich implementáciu v podobe inovácií. Niektoré z nich sú napríklad definícia a komunikácia vízie, podpora inovatívneho a kreatívneho zmýšľania zamestnancov, zabezpečovanie zdrojov pre inovácie alebo podpora šírenia znalostí v organizácii. Každý z modelov správania lídra prispieval priamo k inovačnému procesu alebo k inovačnej klíme podniku.

2.11 Aktívne väzby

„Konkurenčná výhoda dnes pochádza najmä zo schopnosti použitia objavov ostatných“ (Chesbrough H. W., 2003).

Nové myšlienky a nápady môže podnik čerpať nielen z vnútorných zdrojov ale aj z okolia podniku a rovnako podnik nemusí využívať len interné kanály ale aj externé kanály za účelom doručenia inovácie na trhu, resp. komercializácie. Kolaborácia s externými subjektmi je teda ďalším kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim schopnosť úspešne inovovať.

Zásadnou myšlienkou konceptu otvorených inovácií (obr. č. 9) je v čo najväčšej miere vedieť použiť momentálne dostupné - externé znalosti či iné zdroje tak, aby organizácia investovala minimálne prostriedky do výskumu a vývoja či inej etapy procesu inovácií. Kľúčovým faktorom, ktorý podporil rozvoj otvorených inovácií sú technológie, kde hlavnú úlohu zohráva internet a rôzne platformy pre prepájanie znalostných pracovníkov.

Zavedenie otvorených inovácií však neznamená, že podnik by sa mal vzdať vlastných výskumných aktivít. Práve popri nutnosti vyvíjať vlastné výskumné a vývojové aktivity, mal by vziať do úvahy dostupné externé zdroje (Chesbrough H. W., 2003, s. 52).

2.11.1 Elementy otvorených inovácií

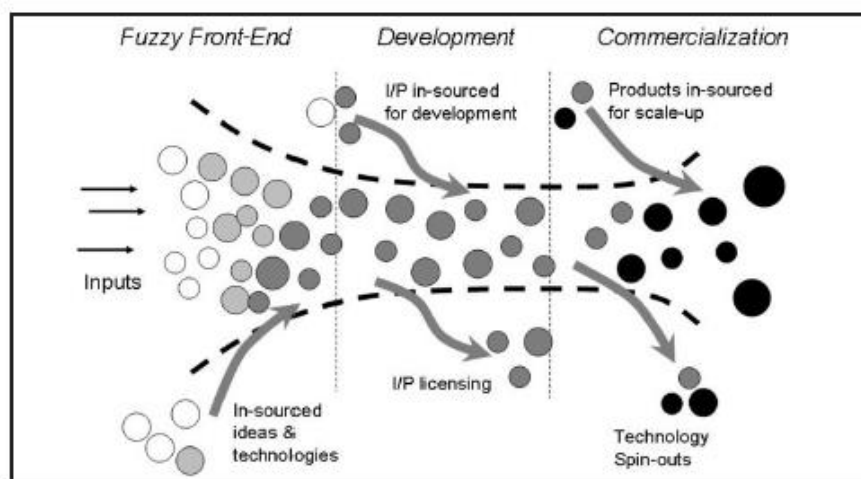
Vallat (2009) pracuje s myšlienkou elementov otvorených inovácií a ponúka koncept v ktorom prezentuje tri kľúčové elementy otvorených inovácií (Obr. č. 9):

- 1) **Networking** – rozsiahle vytváranie väzieb medzi všetkými účastníkmi inovačného procesu (dodávatelia, odberatelia, konkurenti, univerzity, výskumné organizácie) za účelom dosiahnutia kreatívnych synergii a „prelievania“ znalostí v rámci celého podnikateľského ekosystému. Predpokladá sa, že čím viacej aktérov vystupuje v procese inovácie, tým väčšmi bude prevládať zameranie sa na tvorbu celkovej hodnoty „pre všetkých“ než len na tvorbu hodnoty, ktorú môže získať podnik.
- 2) **Angažovanosť užívateľa** – úloha užívateľa v procese inovácie je podľa autora kritická, nakoľko úspech inovácie začína aj končí u užívateľa (zákazníka). Vzťah užívateľ – podnik tak reprezentuje tzv. „ťahaný“ model inovácie, kedy sa užívateľ stáva

spolu-tvorcom v procese inovácie. Príkladom môže byť „crowdsourcing“ ako platforma pre získavanie nových nápadov práve od koncových užívateľov.

- 3) **Funkčná platforma** – pre úspešné vytváranie väzieb v rámci networkingu a tiež možnosti zapojenia koncového užívateľa do procesu inovácií je nutné vybudovať funkčné platformy, ktoré dokážu efektívne zachytiť nápady a cenné vstupy do inovačného procesu podniku.

Obr. č. 8: Model konceptu otvorených inovácií



Zdroj: Docherty (2007, s. 14)

V modely otvorených inovácií, podniky pozerajú smerom z vnútra von a z vonka dnu, naprieč všetkými tromi aspektmi doručovania inovácií na trh – „Fuzzy Front-End“ (hmlistá-neurčitá tvár výsledku) resp. vstup nápadov – invencií, vývoj a komercializácia. Týmto spôsobom je vytvorená a na trh úspešne uvedená omnoho väčšia hodnota (Docherty, 2007, s. 14).

Vo fáze vývoja môžu podniky jednak prevziať už existujúce nápady či technológie, ktoré boli komercializované a naskýta sa tak príležitosť pre vyvinutie novej generácie technológií. Podniky tiež v tejto fáze môžu poskytnúť svoje vlastné invencie či technológie, vyvinuté interne tretím osobám, pokiaľ tieto nezapadajú do pôvodnej podnikovej stratégie. Technológie či invencie tak môžu byť lepšie vyvinuté a komercializované na trhu skrz externé kanály (na báze licencie).

Vo fáze komercializácie resp. uvedenia inovácie na trh môžu podniky tiež uplatniť prístupy otvorených inovácií. Môže ísť o vyčlenenie už úspešne uvedených technológií a predmetov duševného vlastníctva za účlom ich lepšieho komerčného uplatnenia mimo podnik, alebo tiež o nadobudnutie vlastníctva komerčného produktu, technológie či dokonca iného podniku za účelom získania okamžitého zdroja rastu (Docherty, 2007, s. 14).

2.12 Učenie sa a rozvoj zamestnancov

Podľa autora Argyris (1990) možno definovať učenie sa ako tvorbu znalostí a ich šírenie v rámci organizácie. Nejde pritom len o absolútne množstvo informácií ale tiež o efektivitu s akou tieto dokážu byť zdieľané. Učenie sa možno definovať ako schopnosť identifikovať, absorbovať a aplikovať ako existujúce, tak nové znalosti za účelom získania konkurenčnej výhody. V kontexte inovácií ide o systematické monitorovanie trendov v technológiách, získavanie tacitných znalostí či učenia sa z predošlých skúseností či omylov (Guan & Ma, 2003).

Téma učenia sa úzko súvisí s oblasťou manažmentu znalostí, na ktorý sa možno pozeráť z dvoch perspektív. Jednou z nich je IT vybavenosť podniku (softvér, hardvér, intranet) a druhým je pohľad založený skôr na ľudskej a procesnej stránke znalostí. Technológie pomáhajúce podniku ukladať a zdieľať informácie nemusia byť naplno využité pokiaľ podnik nenastaví organizačnú štruktúru, procedúry, procesy a kultúru v prospech cieleného manažmentu inovácií (Bessant & Tidd, 2007, s. 193).

Organizácie, ktoré za jednu zo svojich priorít považujú učenie sa, zvyšujú svoje inovačné kapacity hneď tromi spôsobmi: vyšší záväzok inovovať, vyššia rýchlosť s akou sa dokážu chopiť trhových príležitostí a schopnosť porozumieť trhu a vlastnému inovačnému potenciálu v porovnaní s konkurenciou (Roger, Cavusgil, & Zhao, 2002).

Výsledky analýzy (Rogers, 2004) tvrdia, že ako produktové tak procesné inovácie sú na vyššej úrovni v takých podnikoch, kde existuje tréning manažmentu. Ďalší autori (Santamaria, Nieto, & Barge-Gil, 2009) pozerajú na tréning ako na aktivitu – kľúčový faktor dosahovania inovatívnosti v nízko a stredne technologicky orientovaných podnikoch. Napríklad Laforet a Tann (2006) poukazujú na neexistenciu tréningu manažérov ako na jeden

z hlavných nedostatkov, resp. prekážok za dosiahnutím inovácií medzi strednými a malými podnikmi.

Ďalší autori tvrdia, že učenie sa pomocou konania, pomocou tréningu a nakoniec učenie sa pomocou interakcie má najzásadnejší vplyv na novosť a originalitu inovácií v malých a stredných podnikoch (Amara, Landry, Becheikh, & Ouimet, 2008). Podniky orientované na rast organizujú formálne tréningy a „zážitkové vzdelávacie aktivity“, ktorých efekt je významný obzvlášť z pohľadu vývoja absorpčnej kapacity znalostí podniku (Colin, 2006).

Investície do znalostí, merané skrz výdaje na vzdelávacie aktivity korelujú so schopnosťou podniku inovovať. Preto zavádzanie a zlepšovanie vzdelávacích aktivít a tréningových programov ako pre manažerov tak zamestnancov podnikov sú vysoko odporúčané (Tessa, a iní, 2004). Napríklad Garvin (1993) považuje za najdôležitejšie nasledujúce mechanizmy:

- a) školenie a personálny rozvoj zamestnancov,
- b) vytvorenie formálneho učiaceho procesu založeného na cykle riešenia problémov,
- c) monitorovanie a meranie (hodnotenie),
- d) dokumentovanie,
- e) experimentovanie,
- f) zobrazenie,
- g) spochybňovanie existujúcich metód,
- h) použitie rôznych perspektív,
- i) reflexia – poučenie z minulosti.

Tak isto nemusí byť cieľom vzdelávania sa len získavanie samotnej znalosti ale ide taktiež o zlepšovanie sa v procese učenia, resp. cieľom je tiež „učiť sa ako sa učiť“. Správny návyk učenia sa je kľúčovým elementom učiacej sa organizácie, nakoľko proces inovácií je nepretržitý proces učenia sa (Garvin, 1993).

Nutné nakoniec spomenúť, že obzvlášť dôležitú úlohu v procese učenia sa predstavuje neúspech, ktorý je samozrejmosťou súčasťou inovačného procesu, najmä v jeho raných fázach. Učenie sa, čo nefunguje, často vedie k poznaniu toho, čo funguje. Takto možno charakterizovať nutnosť podnikov nebáť sa robiť chyby a vnímať ich ako spôsob učenia sa (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 226).

2.13 Inovatívna organizácia

Inovácie a ich úspech či neúspech sú silno spojené s organizačným prostredím, v ktorom sa inovatívne myšlienky či signály vyvíjajú, selektujú a implementujú. Žiadna organizácia nie je rovnaká no napriek tomu možno definovať niektoré základné faktory, ktoré vo väčšej či menšej miere ovplyvňujú prostredie podporujúce inovatívnosť.

Na základe dostupnej literatúry táto kapitola pojednáva o determinantoch resp. faktoroch najviac ovplyvňujúcich inovatívnosť organizácie.

2.13.1 Vhodná organizačná štruktúra

Podľa Schilling (2010) organizačná štruktúra ovplyvňuje inovačnú schopnosť podniku. Bez ohľadu na to, ako dobre fungujú mechanizmy pre identifikáciu, selekciu a implementáciu inovácií produktových, procesných či iných kategórií, je veľmi pravdepodobné, že nebudú tieto mechanizmy fungovať efektívne a naplno, pokiaľ nebude vytvorený vhodný organizačný kontext, resp. organizačná štruktúra (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 441).

Organizačná štruktúra priamo ovplyvňuje zamestnancov skrz stupeň formálnosti alebo spôsobu organizácie tímov. Stupeň formálnosti predstavuje mieru, do akej sú zavedené pravidlá, procedúry a rôzne štandardy v rámci podniku, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov. Zatiaľ, čo jednotlivci môžu stále tvoriť a implementovať inovatívne nápady, tímy organizovaných zamestnancov majú omnoho väčšiu schopnosť a pravdepodobnosť tvorby úspešných inovácií (Noke & Radnor, 2004). Ďalšou charakteristikou organizačnej štruktúry je stupeň centralizácie resp. decentralizácie organizácie. Podľa autora Swann (2009) decentralizovaná organizačná štruktúra má vo všeobecnosti tendenciu podporovať vznik radikálnych inovácií, zatiaľ čo viac centralizovaná, strnulá organizačná štruktúra umožňuje skôr menšie, inkrementálne zmeny.

Kombinácia vyššieho stupňa formálnosti a centralizovanej organizačnej štruktúry dáva vzniknúť tzv. mechanistickej štruktúre. Takáto štruktúra väčšinou vyniká svojou efektívnosťou no nie je optimálnou pre podporu inovatívnosti podniku, nakoľko kreativita

zamestnancov, tok znalostí a nápadov môže byť strnulejší práve kvôli silným systémovým pravidlám.

Podľa autorov Lawson a Samson (2001) naproti mechanistickej existuje tzv. organická štruktúra, ktorá sa vyznačuje väčšou dynamikou a má pozitívnejší vplyv na schopnosť podniku inovovať. Autor Mintzberg (1979) sa počas svojej kariéry venoval výskumu v oblasti organizačných štruktúr a definoval niekoľko kategórií organizačných štruktúr a ich dôsledky na inovačnú schopnosť podniku. Prehľad kategórií organizačných štruktúr možno nájsť v prílohe tejto práce.

Podľa Mintzberga je podnik s jednoduchou organizačnou štruktúrou väčšinou centrálne riadená organizácia, schopná rýchlej reakcie na zmeny prostredia. Ide najmä o start-upy a malé podniky, ktoré sa vyznačujú silným podnikateľským duchom a kreativitou. Existuje tu však silná závislosť na kľúčových jedincoch (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 443).

Ako príklad možno uviesť najčastejšie štruktúry vyskytujúce sa v menších a stredných podnikoch:

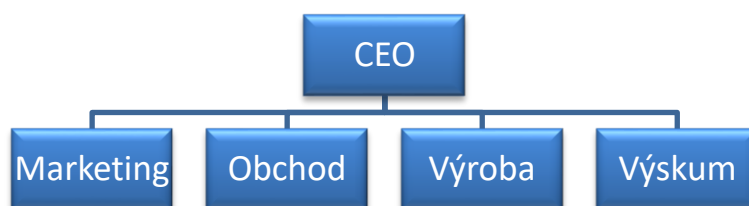
Funkčná organizačná štruktúra

Výhoda funkčného typu štruktúry (obr. č. 10), kedy sú zamestnanci organizovaní v rámci jednotlivých aktivít podniku spočíva v jednoduchosti transferu ideí a znalostí v rámci útvaru, umožňuje vyššiu mieru špecializácie, pričom oddelenie vystupuje jednotne voči externým subjektom podniku.

Nevýhodou môže byť existencia bariér medzi jednotlivými oddeleniami alebo tiež môže vzniknúť prípad ochromenia oddelenia v prípade existencie veľkého počtu produktových variánt, distribučných kanálov alebo zákazníkov.

Väčšinou sa takáto štruktúra používa v malých podnikoch orientujúcich sa na produkciu homogénneho produktu alebo dodávajúcich na nediferencovaný trh (Corporate Leadership Council, 2009, s. 4).

Obr. č. 9: Funkčná organizačná štruktúra



Zdroj: Galbraith (2005)

Procesná organizačná štruktúra

Procesná organizačná štruktúra (obr. č. 11) organizuje zamestnancov v zmysle špecializácie na jednotlivé procesy, ktorými môže byť vývoj produktu, akvizície zákazníkov, interný audit alebo iné podnikové procesy.

Výhodou takejto organizačnej štruktúry je najmä zlepšenie tímovej práce a kolektívneho učenia sa, rýchlosť a efektivita s akou sú vykonávané operácie, schopnosť adaptovať sa na zmeny okolia, redukuje bariéry medzi oddeleniami a pomáha znižovať celkové náklady organizácie práve vďaka nižším režijným nákladom. Nevýhodou môže byť náročnosť na sociológiu riadenia, dlhší rozhodovací proces v rámci tímov, duplikácia zainteresovaných pracovníkov alebo tvorba bariér medzi rôznymi procesnými skupinami. Táto štruktúra je vhodná pri stratégií tvorby nových procesov a uskutočňovaní radikálnych zmien v procesoch (Corporate Leadership Council, 2009, s. 4).

Obr. č. 10: Procesná organizačná štruktúra



Zdroj: (Galbraith, 2005)

2.13.2 Klíma podniku

Podľa Hofstedeho, organizačná kultúra je definovaná ako spôsob, ktorým sú jednotliví členovia organizácie prepojení navzájom, skrz vykonávanú prácu a vzťah k okolnému svetu v porovnaní s inými organizáciami. Tvrdí, že kultúra dokáže stratégiu organizácie podporovať a pomáhať jej tak v dosahovaní cieľov, alebo naopak ju brzdiť Hofstede a kol. (1990).

Na rozdiel od kultúry, organizačná klíma predstavuje opakujúce sa vzory správania či prístupy charakterizujúce život v danej organizácii (Tabuľka 6). Ide skôr o vnímanie medziľudských vzorcov v správaní, prístupe či pocitov, ktoré zažívajú jednotliví členovia organizácie. Organizačnú klímu možno zreteľnejšie pozorovať na povrchu organizácie (na rozdiel od kultúry, ktorá je hlboko zakorenená, stabilná a budovaná dlhší čas) a je náchylnejšia na zmeny resp. je jednoduchšie ju cielene zlepšovať (Bessant & Tidd, 2007, s. 56).

Tabuľka 6: Rozdiel medzi podnikovou kultúrou a podnikovou klímou

Podniková kultúra	Podniková klíma
Honodty, presvedčenia, história či tradície. Kultúra reflektuje hlboko položené základy organizácie.	Opakujúce sa vzory správania, prístupov či pocitov, ktoré charakterizujú život v organizácii.

Zdroj: (Isaksen & Ekvall, 2015, s. 44)

Ak by sme chceli porozumieť kultúre podniku, je nutné sa pozerieť kompletne na celú organizáciu. Ak sa však zameriavame na klímu podniku, znamená to zamerať sa primárne na jednotlivých zamestnancov a ich vnímanie organizácie. Tradične, výskum kultúry organizácie má skôr povahu kvalitatívnu, zatiaľ čo výskum klímy organizácie predstavuje skôr kvantitatívny prístup (Bessant & Tidd, 2007, s. 57).

Podľa autorov Isaksen a Tidd (2006) existujú nasledovné prvky organizačnej klímy, najviac ovplyvňujúce inovatívnosť podniku: dôvera a otvorenosť, miera zapojenia, priestor pre vlastné nápady, riešenie konfliktov, vnímanie rizika a sloboda.

Dôvera a otvorenosť

Myšlienkou je, že pokiaľ panuje medzi zamestnancami dôvera a otvorenosť, každý v organizácii má odvahu prezentovať svoje nápady a názory. Iniciatíva jednotlivca môže vzniknúť bez strachu z negatívnych ohlasov alebo výsmechu z možného neúspechu. Komunikácia je tak priama a otvorená a môže viesť k efektívnejšiemu rozhodovaciemu procesu. Frekvencia komunikácie tiež ovplyvňuje mieru vnímanej dôvery, pričom vo všeobecnosti platí, že čím častejšia komunikácia, tým vyššia úroveň dôvery. Silnejšie vnímanie dôvery tiež môže motivovať zamestnancov k väčšiemu záväzku voči organizácii a lepšej vzájomnej kooperácii pri zdieľaní znalostí či riešení problémov (Bessant & Tidd, 2007, s. 58).

Úroveň zapojenia zamestnancov

Ide o mieru, s akou sa členovia organizácie angažujú nielen v denno-denných operáciách ale aj v dlhodobých cieľoch či vízií podniku. Vysoká miera zapojenia znamená, že zamestnanci sú vnútorne motivovaní a cítia záväzok prispieť k úspechu organizácie. Klíma organizácie s vysokou úrovňou zapojenia poskytuje jej členom radosť a zmysluplnosť vo vykonávaných úlohách. Preto väčšmi angažovaní zamestnanci investujú omnoho viac energie do svojich výkonov.

Naopak, pri nízkej úrovni zapojenia, zamestnanci môžu prejavovať apatiu k svojmu povolaniu, nevenujú pozornosť svojmu profesijnému rastu alebo sú frustrovaní ohľadom budúcnosti spoločnosti. Jedným z pravdepodobných príčin takéhoto stavu môže byť nedostatočná komunikácia vízie, misie a cieľov spoločnosti. Lepšia interpretácia vízie, misie či gólov voči zamestnancom môže byť odpoveďou na daný problém (Bessant & Tidd, 2007, s. 58).

Riešenie konfliktov

Táto problematika referuje konflikt ako existenciu osobného, medzi-lidského či iného emočného napätia. Aj keď konflikt má skôr negatívny význam, v každej organizácii sa nájde určitá úroveň emočného napätia. Konflikt na úrovni procesov a úloh má pozitívny efekt na výkonnosť iba v prípade, že organizačné klíma reprezentuje otvorenosť a kolaboratívnu komunikáciu. V opačnom prípade môže ničiť medziľudské vzťahy, navodzovať nepriateľskosť

a strach. Konštruktívna kritika, resp. konflikt môže predstavovať skôr pozitívny efekt pri riešení problematík (Bessant & Tidd, 2007, s. 63).

Priestor pre vlastné nápady

Ide o tzv. „idea time“ - priestor a čas pre spracovanie vlastných nápadov, ich diskusiu a testovanie mimo plánovaných aktivít alebo mimo zadaných úloh. Práve takýto priestor podporuje kreativitu a inovácie v podniku. Napríklad v podniku 3M majú určitý zamestnanci vymedzených približne 15% času pracovnej doby na prácu na vlastných nápadoch a experimentovanie (Bessant & Tidd, 2007, s. 62).

Idea time môže pomáhať generovať nové nápady avšak je nutné ich podporovať a ďalej s myšlienkami pracovať. V prostredí resp. inovačnej klíme podporujúcej tvorbu nápadov, možnosti pre experimentovanie a testovanie myšlienok sú vďaka konštruktívnej a pozitívnej atmosfére veľmi ľahko vytvárané (Bessant & Tidd, 2007, s. 62).

Vnímanie rizika

Sklon k tolerancii neistoty a nejednoznačnosti vyúsťuje do podstupovania rizika. V organizačnej klíme majúcej sklon k riziku môžu byť i tie najodvážnejšie nápady vzaté v úvahu, hoci ich výsledok je veľmi neistý. Súčasné štúdie inovácií a výkonu podnikov potvrdili potrebu jemného balancovania medzi rizikom a stabilitou. Podstupovanie rizika je spojené s vyššou relatívnou novosťou inovácie (ako veľmi je inovácia odlišná od našej predošlej inovácie) a absolútnou novosťou (ako veľmi je inovácia odlišná od inovácie ostatných podnikov). Oba typy novosti pozitívne korelujú s finančnou výkonnosťou a spokojnosťou zákazníkov (Bessant & Tidd, 2007, s. 65).

Sloboda

Sloboda v tomto zmysle predstavuje nezávislosť v správaní ľudí v organizácii. Ak hovoríme o organizačnej klíme vyznačujúcej sa slobodou, znamená to, že zamestnanci majú dostatočnú autonómiu na to, aby definovali väčšiu či menšiu časť svojich úloh. Zamestnanci tak preberajú iniciatívu v zmysle získavania a zdieľania informácií, tvorby plánov a vykonávania rozhodnutí o ich náplni práce.

Ak v organizácii neexistuje dostatočný pocit slobody a flexibility, zamestnanci väčšinou preukážu veľmi malú alebo žiadnu iniciatívu pre zlepšovanie spôsobu vykonávania práce a kreatívnych zmien (Bessant & Tidd, 2007, s. 66).

2.13.4 Kvalifikovaní zamestnanci

Podnik predstavuje omnoho viac, než len súhrn aktív a pasív. Podnik je živá entita a za každým podnikom stojí ľudský faktor – konkrétni ľudia resp. zamestnanci, ktorých kvalita ovplyvňuje život podniku a jeho ďalší vývoj. Práve preto mnoho autorov pripomína dôležitosť proporcie vysoko kvalifikovaných zamestnancov na celkovom počte zamestnancov podniku (Umidjon, Shuhua, Jayathilake, & Renyan, 2014).

Vysoko kvalifikovaní zamestnanci sú považovaní za základnú znalosť podniku a zdroj nových nápadov a inšpirácií pre inovácie (Radas & Božić, 2009). Dostupná literatúra hovorí o pozitívnom vzťahu medzi kvalifikovanými pracovníkmi podniku, ich skúsenostiach, znalostiach a inovačnou schopnosťou podniku (Iansiti, 1995).

Na základe dostupnej literatúry možno teda zhrnúť, že kvalifikovaní zamestnanci a ich vyšší podiel majú pozitívny vplyv na inovatívnosť podniku.

2.13.5 Kľúčoví jednotlivci

Existencia jednotlivcov, ktorí aktívne podporujú inovačné návrhy a zveľaďujú inovačné aktivity sú kľúčovým prvkom inovačnej organizácie (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 445). Inovácie sa vyznačujú vysokou mierou neistoty a existuje riziko, že mnoho potenciálnych nápadov či projektov nezíska patričnú podporu. Tento problém môže vyriešiť kľúčová osoba, vyznačujúca sa entuziazmom a energiou voči presadzovaniu inovatívnych myšlienok.

Kľúčové osoby sa v organizácii vyznačujú viacerými úlohami. Môžu pôsobiť ako zdroj významnej technickej znalosti v úlohe vynálezcu alebo vedúceho tímu zodpovedného za inováciu. Preto ich úlohou nieje len inšpirovať a motivovať tím no zároveň ho podporovať pri výskyte technických problémov a tvorbe riešení. Kľúčové úlohy jednotlivcov nemusia

spočívať len v technickej stránke inovácií a projektovom riadení ale aj v obchodnom zmýšľaní, kedy jednotlivci s „komerčným cítením“ dokážu vnieť do vývoja inovácií širšiu trhovú alebo užívateľskú perspektívu (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 447).

2.13.6 Miera zapojenia zamestnancov do inovačného procesu

Pozitívnym efektom vysokého zapojenia zamestnancov do inovácií je okrem zlepšenia ekonomických výsledkov organizácie vyššia ochota prijímať zmeny a tiež ich aj realizovať (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2007, s. 452).

Ak dokáže organizácia odhaliť a nastaviť mechanizmy, ktoré umožnia lepšie využitie potenciálu každého zamestnanca, výsledný inovatívna kapacita podniku môže byť rapídne zvýšená. Napriek tomu, že v drvivej väčšine nepôjde o významné zmeny či zlepšenia, v dlhodobom horizonte súčet inkrementálnych inovácií všetkých zamestnancov môže dosiahnuť významný efekt. Štúdie ukázali, že aj napriek tomu že môže ísť len o drobné zlepšenia, ktorých efekt môže byť vnímaný ako marginálny, v dlhodobom horizonte môže byť schopnosť tvoriť inkrementálne inovácie vnímaná ako významný faktor strategického vývoja organizácie (Bessant & Tidd, 2007, s. 59). Základom tejto filozofie neustáleho zlepšovania sa, ktorá zdôrazňuje vysoké zapojenie zamestnancov do inovačného procesu, konkrétne prostredníctvom nepretržitého inkrementálneho riešenia problémov je systém zvaný „kaizen“ (Imai, 1987).

2.14 Inovačný proces

Inovácia predstavuje určitý súbor aktivít distribuovaných v určitých fázach. Ako sa spomína časti venujúcej sa manažmentu inovácií, inovačný proces možno definovať pomocou troch základných fáz: tvorba ideí – selekcia – implementácia. Každá z etáp je podrobnejšie vysvetlená v podkapitole 2.2.1.

Tu je vhodné predstaviť inovačné systémy, ktoré predstavujú konkrétne mechanizmy, vďaka ktorým sa inovácie „dejú“. Tieto systémy možno charakterizovať ako súbory pravidiel, procedúr a informačných mechanizmov, ktoré zabezpečujú funkčnosť inovačného procesu

(Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 120). V zásade však na začiatku každého inovačného procesu existuje súhrn nápadov, myšlienok, často sa v tejto fáze uplatňuje kreativita. Systém postupne zabezpečuje selekciu nápadov a myšlienok a tak sa ich počet znižuje. Často tento proces možno zobrazit' pomocou stage gate control procesu. Na konci tohto procesu vďaka systému prejdú do fázy implementácie alebo exekúcie. Nakoniec ak sú tieto nápady vhodné komercializované, tvoria hodnotu pre jednotlivých stakeholderov (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 125).

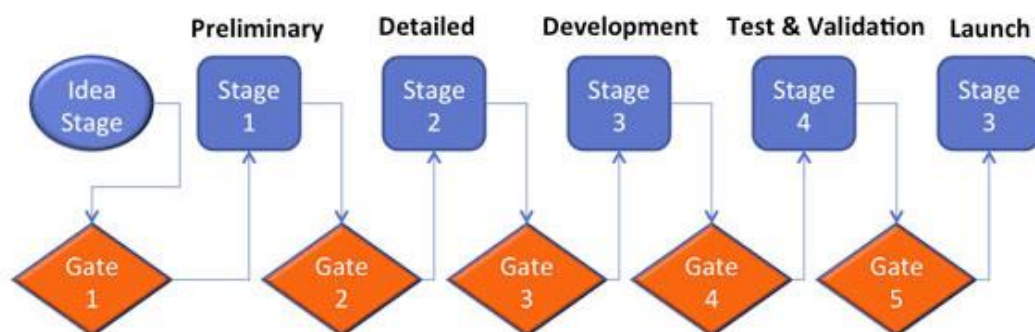
2.14.1 Stage gate proces model

Tento systém možno považovať za jeden z najznámejších prístupov k riadeniu inovačného procesu. Systém zabezpečuje vývoj nového produktu či projektu od myšlienky až po jeho uvedenie, pričom jeho cieľom je skrz riadenie procesov dosiahnuť maximálnej efektívnosti. Stage-Gate proces predstavuje systém, ktorý je založený na myšlienke etáp (stage) a brán (gate). Znáozornenie tohto modelu ponúka obrázok č. 12.

Inovačný proces možno zobrazit' pomocou „mapy“ etáp a brán, pričom etapy (stage) charakterizujú súbor úloh a aktivít, ktoré je nutné vykonať za účelom posunutia myšlienky smerom k realizácii. Brány (gates) slúžia ako kontrolné body, kde sa posudzuje či produkt alebo projekt v danej etape spĺňa kritériá a možno ho posunúť do ďalšej etapy.

Ako sa produkt či projekt vyvíja skrz jednotlivé etapy, jeho nákladovosť väčšinou rastie, nakoľko sa investujú zdroje na jednotlivých etapách najskôr do výskumu, vývoja, prototypu, testovania atď. Je preto nutné, aby boli kritériá nastavené správne a „neprepúšťali“ tak nekvalitné nápady do ďalších štádií (Cooper, Scott, & Edgett, 2006).

Obr. č. 11: Stage-gate proces model



Zdroj: Cooper, Scott a Edgett (2006)

3. Praktická časť

3.1 Predstavenie podniku

Názov spoločnosti: Memsource a.s.

Hlavný odbor činnosti: Vývoj a poskytovanie softvéru – cloudového prekladateľského riešenia fungujúceho na báze SaaS (Software as a Service) (Memsource a.s., 2016).

Sídlo: Spálená 108/51 PRAHA 1 - NOVÉ MĚSTO 110 00 PRAHA 1

Počet zamestnancov: 41

Technologický podnik Memsource a.s., ktorý je predmetom praktickej časti tejto práce patrí medzi relatívne mladých hráčov na globálnom trhu prekladateľských technológií. Svojim produktom – kompletným prekladateľským riešením fungujúcim na báze SaaS, jednoduchým užívateľským prostredím, originálnou funkcionalitou a kvalitnou podporou sa podniku darí udržiavať rast výnosov a tiež akvizície zákazníkov na úrovni desiatok percent ročne. Dnes podnik konkuruje globálnym hráčom na trhu prekladateľských riešení, pričom obsluhuje viac než 80 tisíc užívateľov po celom svete.

Takéto tempo rastu je udržateľné iba ak podnik neustále prekonáva očakávania svojich zákazníkov a snaží sa získať nových skrz zlepšujúce sa funkcie, kvalitnú podporu, efektívny predaj a marketing. Doručovanie pridanej hodnoty rastúcim tempom je však možné len vďaka vykonávaniu zmien a ich premene na benefity pre každú zo záujmových skupín podniku. Vo výsledku teda ide o schopnosť podniku inovovať a manažovať inovácie.

3.1.1 Organizačná štruktúra podniku

Podnik je akciovou spoločnosťou, riadenou CEO, ktorý je súčasne jej majoritným akcionárom. Z malého start-upu založeného v roku 2010 vyrástol podnik, dnes zamestnávajúci 41 ľudí v piatich oddeleniach: marketing, obchod, produkt, vývoj a technická podpora.

Na riadení jednotlivých oddelení sa podieľa päť manažérov, zodpovedajúci sa CEO, ktorý je zároveň manažérom produktového oddelenia. Organizačná štruktúra vznikla

organicky, postupným rastom podniku a je orientovaná funkčne. Schému organizačnej štruktúry možno zhliadnuť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.1).

3.2 Metóda výskumu

Ťažiskom praktickej časti práce je získanie a analýza dát za účelom vyhodnotenia skutočného stavu v oblasti inovácií. Výskum prebiehal na úrovni celého podniku a dáta pre výskum boli získané ako od manažmentu tak od zamestnancov podniku. Pre získavanie dát bola zvolená kombinácia kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu, nakoľko kombinácia týchto metód dokáže poskytnúť lepší obraz a hlbšie porozumenie skúmanej problematike (Venkatesh, Brown, & Bala, 2013).

3.2.1. Kvantitatívny výskum

Predmetom kvantitatívneho výskumu boli oblasti, resp. päť dimenzií diamantového modelu inovačného auditu: stratégia, inovačný proces, učenie sa, inovatívna organizácia a väzby. Na základe skúmania týchto oblastí možno zhodnotiť „ako dobre podnik riadi inovácie“.

Tieto dimenzie boli skúmané pomocou dotazníkového výskumu. Nakoľko autori diamantového modelu inovačného auditu neposkytujú podrobnejšie informácie o cieľovej skupine, ktorá by mala byť predmetom výskumu, autor sa rozhodol po vykonaní predvýskumu rozdeliť respondentov výskumu na homogénnejšie skupiny.

Predvýskum spočíval v interview s CEO, počas ktorého boli otázky pôvodného inovačného auditu posúdené ako nie relevantné pre každého zamestnanca podniku. Teória hovorí o spôsobe výberu relevantnej skupiny ľudí na základe hierarchického usporiadania, podobných právomocí, znalostí či dojmov. Preto za účelom získania relevantnejších dát, boli respondenti rozdelení na dve skupiny a síce manažment a zamestnancov podniku.

Pre respondentov tvorených manažmentom podniku bol určený originálny dotazník zostavený pôvodnými autormi inovačného modelu, tvorený 40 otázkami. Dotazník možno zhliadnuť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.2).

Pre zamestnancov podniku boli vytvorené dva dotazníky, pričom prvý z nich sa zameriaval na skúmanie dimenzií inovačného auditu pomocou 15 otázok. Dotazník možno zhliadnuť v prílohe tejto práce (príloha č.3). Druhý dotazník bol špecificky zameraný na výskum faktorov podnikovej klímy podporujúcej inovácie. Znenie 18 otázok tohto dotazníka možno nájsť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.4). Oba dotazníky boli zložené z tvrdení indikujúcich ideálny stav v skúmaných dimenziách (inovačný audit) a faktoroch (podniková klíma).

Dotazníky boli v elektronickej forme distribuované dvom rozdielnym skupinám a síce manažmentu a ostatným zamestnancom podniku. Dáta boli zbierané tri dni a následne analyzované. Nakoľko oficiálnym jazykom podniku je angličtina, dotazníky boli rozoslané v anglickom jazyku. Do prílohy tejto práce však boli dotazníky preložené do slovenského jazyka.

Prvý dotazník, zaslaný manažmentu podniku poskytuje dáta pre inovačný audit, tzv. „top-down“ spôsobom. Ide o náhľad na riadenie inovácií z pohľadu manažmentu podniku. Druhý dotazník, zaslaný zamestnancom podniku poskytuje dáta pre inovačný audit, tzv. „bottom-up“ spôsobom. Ide o náhľad na riadenie inovácií z perspektívy zamestnancov podniku.

Tento spôsob výskumu bol zvolený za účelom získania kompletného obrazu o riadení inovácií v podniku Memsource a.s.

3.2.2. Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum prebiehal pomocou pološtruktúrovaných interview s vybranými členmi manažmentu podniku. Interview prebehli následne po tom, ako skončil kvantitatívny výskum pomocou dotazníkov. Dôvodom tohto poradia bol cieľ zamerať sa pomocou kvalitatívneho výskumu na tie oblasti, ktoré boli na základe kvantitatívnych dát zaznamenané ako slabšie.

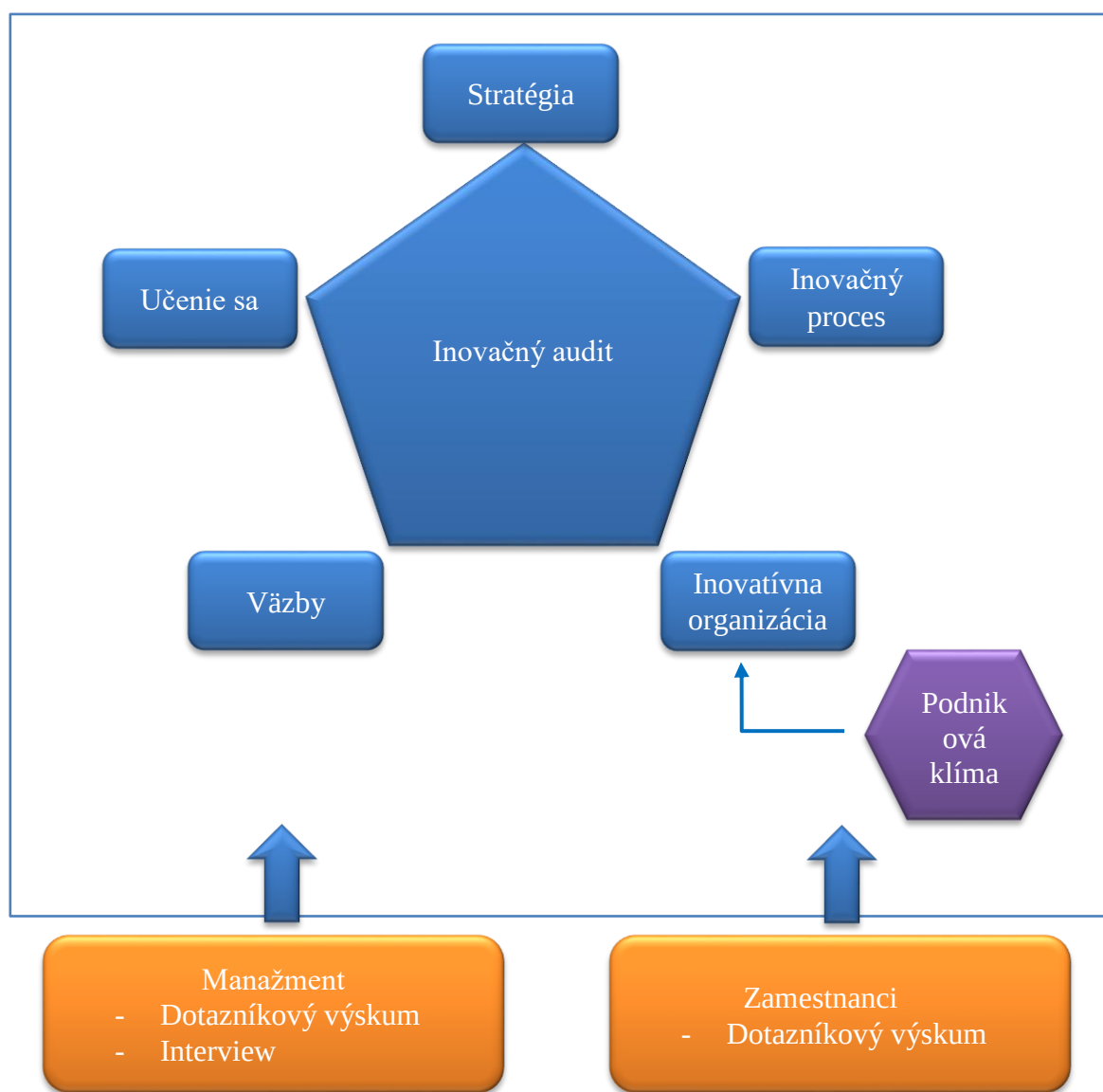
Respondetmi pološtruktúrovaných interview boli CEO (zároveň manažér produktového oddelenia), manažér obchodného oddelenia a manažér oddelenia vývoja produktu. Títo členovia manažmentu boli špecificky vybraní za účelom prehĺbenia informácií

získaných pomocou kvantitatívneho výskumu. Každé z interview trvalo približne tridsať minút, pričom bolo digitálne zaznamenané a následne bol vykonaný transkript interview.

3.2.3 Koncept výskumu

Za účelom získania relevantných dát bol výskum založený na oslovení dvoch rôznych skupín v podniku a síce manažmentu a zamestnancov. Výskum kombinuje kvalitatívne a kvantitatívne metódy, ako zobrazuje nasledujúci obrázok č.13:

Obr. č. 12: Koncept výskumu



Zdroj: vlastná tvorba autora

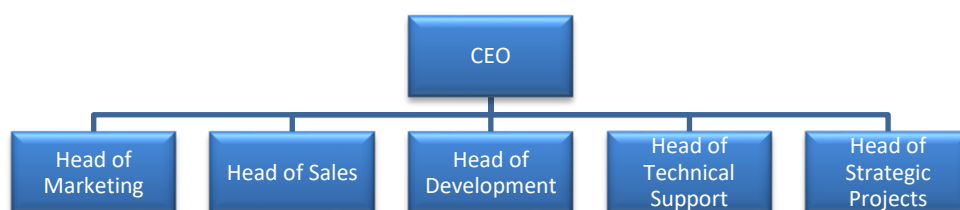
3.3 Analýza dát

3.3.1 Manažment podniku – kvantitatívny výskum

Charakteristika respondentov

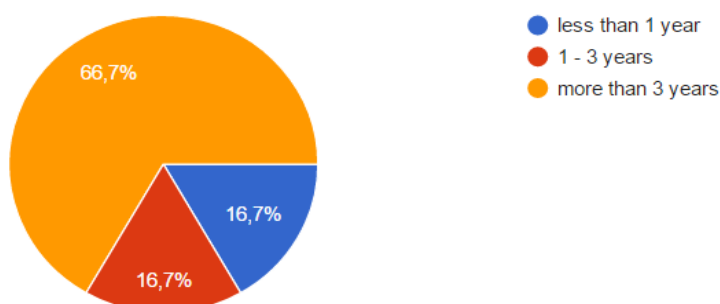
Do kvantitatívneho výskumu bolo zapojených všetkých šesť členov manažmentu podniku. Charakteristiku respondentov poskytujú nasledujúce obrázky: manažment podniku (obr. č. 14), doba pracovného pomeru manažérov (obr.č. 15) a najvyššie dosiahnuté vzdelanie manažérov (obr.č. 16):

Obr. č. 13: Manažment podniku Memsorce a.s.



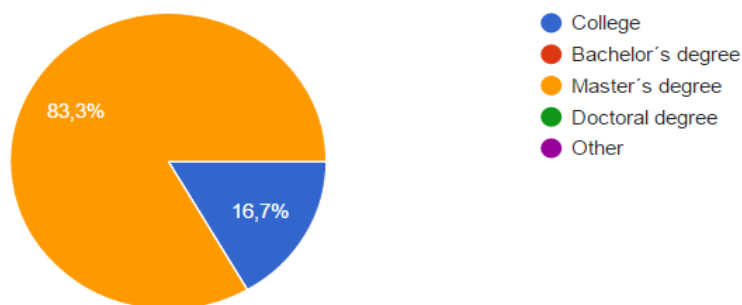
Zdroj: Memsorce a.s.

Obr. č. 14: Doba pracovného pomeru manažérov v Memsorce a.s.



Zdroj: dotazníkový výskum

Obr. č. 15: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie manažérov v Memsorce a.s.

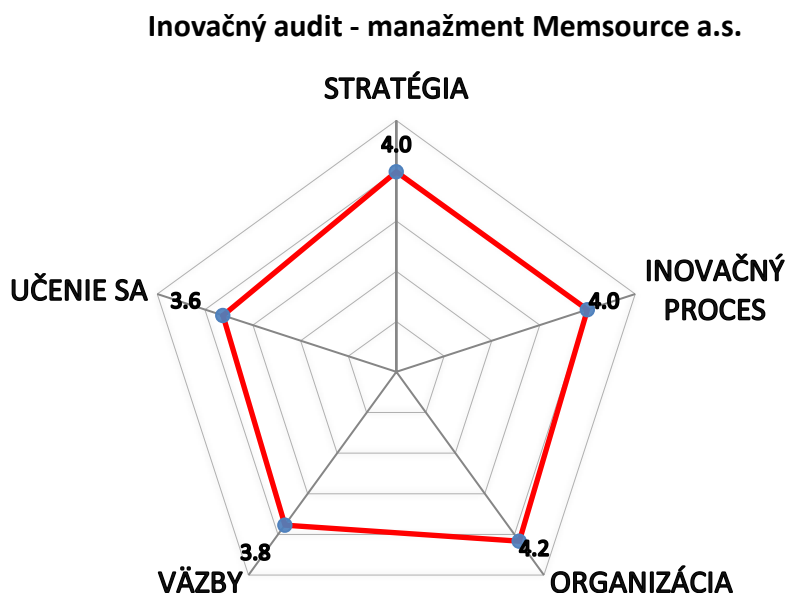


Zdroj: dotazníkový výskum

Výsledok inovačného auditu - manažment

Výsledok výskumu diamantového modelu možno vizuálne zaznamenať pomocou diagramu. Diagram (obč. č. 17) zobrazuje aktuálny stav jednotlivých dimenzií:

Obr. č. 16: Diamantový model inovačného auditu – manažment Memsources a.s.



Zdroj: vlastná tvorba autora

Dáta získané skrz dotazníkový výskum členov manažmentu podniku boli analyzované pomocou diamantového modelu inovačného auditu. Respondenti svoje odpovede vyjadrovali pomocou likertovej stupnice. Pri vyhodnocovaní dotazníku boli odpovede ohodnotené bodmi 1 až 5 (1 – značne nesúhlasím, 2 – nesúhlasím, 3 – ani súhlasím ani nesúhlasím, 4 – súhlasím, 5 – značne súhlasím). Každý dotazník bol vyhodnotený pomocou sčítania bodov priradených jednotlivým otázkam a následného vypočítania priemerného skóre v rámci dimenzie.

Následne bolo vypočítané priemerné skóre všetkých členov manažmentu v rámci jednotlivých dimenzií a tieto hodnoty boli zanesené do diagramu. Diagram tak poskytuje náhľad na jednotlivé dimenzie a ich skutočný stav oproti stavu ideálnemu (vonkajšia hrana diagramu). Konkrétne odpovede jednotlivých respondentov a ich skóre možno nájsť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.5).

Nasleduje podrobnejšia analýza jednotlivých dimenzií, ktorá stavia do kontrastu ideálny stav dimenzie so skutočným stavom, zisteným pomocou skóre.

Stratégia

Na základe tvrdení, z ktorých sa skladá dotazník inovačného auditu a ktoré hovoria o ideálnom stave, možno tento charakterizovať ako situáciu, kedy v podniku všetci zamestnanci majú jasnú predstavu o tom, ako inovácie môžu pomôcť podniku budovať konkurenčnú výhodu. Za týmto účelom by mala byť komunikovaná inovačná stratégia naprieč celou organizáciou a manažment by mal byť schopný zdieľať víziu budovania inovatívneho podniku. Ideálnym stavom je stav, kedy manažment aktívne podporuje inovácie skrz vyčlenené zdroje a záväzok tieto zdroje na inovácie vynakladať. Ďalej by malo existovať jasné prepojenie medzi inovačnými aktivitami, projektmi ktorým sa podnik venuje a všeobecnou podnikovou stratégiou. Ideálne je, keď má podnik vyvinuté procesy alebo používa metódy, pomáhajúce sledovať vonkajšie okolie podniku v zmysle trhu alebo nových technológií.

Napriek dosiahnutému relatívne vysokému skóre (4) , približujúcemu sa ideálnemu stavu (5) možno identifikovať nedostatky v niektorých otázkach, na základe pohľadu na konkrétne odpovede manažmentu podniku. Manažment sa takmer jednoznačne zhoduje v tom, že všetci zamestnanci majú jasnú predstavu o tom, ako môžu inovácie pomôcť budovať konkurenčnú výhodu podniku a že existuje jasný vzťah medzi inovačnými projektmi a stratégiou podniku. Už sa však menej zhodujú v tom, že inovačná stratégia je jasne komunikovaná naprieč podnikom.

Manažment podniku sa zhoduje na tom, že podnik nemá zavedené efektívne procesy a nepoužíva metódy (prognózovacie techniky, prieskumy), ktoré by mu pomáhali pozeráť sa smerom do budúcnosti vedieť tak odhaliť potenciálne príležitosti či hrozby.

Inovačný proces

Opäť nutné spomenúť v rámci tejto dimenzie stav indikujúci správne fungovanie inovačného procesu. Ideálny stav predpokladá, že v podniku existujú procesy pomáhajúce manažovať vývoj nového produktu od nápadu až po jeho implementáciu resp. komercializáciu a vďaka týmto procesom sú inovačné projekty dokončované v riadnom čase a neprekračujú stanovený rozpočet. Ďalej sa predpokladá, že podnik so správne fungujúcim inovačným

procesom sa neustále snaží hľadať nové nápady a signály pre nové/vylepšené produkty či procesy a taktiež má zavedené mechanizmy, ktoré pomáhajú týmto nápadom pokračovať naprieč inovačným procesom ďalej. Predpokladá sa tak existencia systému či procesu pre výber najpotenciálnejších projektov a tiež dostatočná flexibilita systému v zmysle uskutočňovania náhlych zmien či projektov. Očakáva sa, že existujú mechanizmy umožňujúce každému zo zamestnancov poznať potreby svojich či už interných alebo externých zákazníkov.

V tejto oblasti bolo opäť dosiahnuté relatívne vysoké skóre (4) oproti ideálnemu (5). Manažéri sa plne zhodujú na tom, že v podniku existujú zavedené procesy, ktoré pomáhajú vyvíjať produkt efektívne od nápadu až po komercializáciu, že podnik sa snaží neustále vyhľadávať nové nápady a signály pre zlepšenie produktov či procesov. Taktiež sa manažment zhoduje v tom, že existuje dostatočná flexibilita podniku v zmysle schopnosti vykonávať náhle zmeny alebo projekty.

Možno však identifikovať niektoré nedostatky. Manažment vyjadruje drobné zaváhania nad otázkami dokončovania projektov v riadnom čase a v rámci stanoveného rozpočtu. Tiež vyjadruje pochybnosti o fungovaní systému, ktorý by pomáhal s výberom inovačných projektov. Manažment tiež vyjadruje pochybnosti pri otázke existencie procesu či mechanizmu, ktorý by zabezpečoval, že každý v podniku rozumie potrebám zákazníkov, či už externých alebo interných.

Organizácia

Táto dimenzia charakterizuje inovatívnu organizáciu pomocou niekoľkých indikátorov. Ideálne je, ak organizačná štruktúra nebráni inováciám ale naopak ich podporuje. Štruktúra podniku umožňuje efektívnu komunikáciu či už medzi jednotlivými oddeleniami alebo hierarchickými úrovňami manažmentu a následne napomáha vo vykonávaní rýchlych rozhodnutí. V inovatívnej organizácii by mali vedieť zamestnanci veľmi dobre spolupracovať ako v tíme tak naprieč jednotlivými oddeleniami, byť aktívne zapájaní do tvorby návrhov a odporúčaní za účelom zlepšovania produktov či procesov a v neposlednom rade by mal byť odmeňovací a motivačný systém nastavený v zmysle podpory inovácií.

V neposlednom rade možno ideálnu inovatívnu organizáciu charakterizovať proinovačnou klímou, ktorá podporuje kreativitu a vznik nových nápadov vďaka otvorenosti,

dôvere a priestoru pre vlastné nápady. Ľudia na to aby mohli svoje nápady rozvíjať, nemusia podnik opúšťať ale naopak, organizácia poskytuje priestor a podporu pre rozvíjanie nápadov zamestnancov ako aj spätné benefity pri úspešnej komercializácii inovatívnych nápadov.

V oblasti organizácie, bolo dosiahnuté najvyššie skóre spomedzi všetkých skúmaných dimenzií (4,2).

Manažment podniku súhlasí, že zamestnanci dobre pracujú a komunikujú ako v tímoch, tak naprieč jednotlivými oddeleniami. Plochá, funkčná organizačná štruktúra umožňuje vykonávať rýchle rozhodnutia a zamestnanci sú väčšmi zapojení do návrhu odporúčaní v zmysle zlepšovania procesov či produktu. S čím však už manažment súhlasí menej, je spôsob nastavenia odmeňovacieho či motivačného systému, ktorý by podporoval inovačné chovanie zamestnancov.

Väzby

Táto dimenzia pojednáva o ideálnom stave v zmysle systému otvorených inovácií. Za ideálny stav sa tu považuje nadväzovanie kontaktov, väzieb a vzťahov za účelom aktívneho získavania a zdieľania znalostí, vyvíjania nových konceptov, zlepšovania produktov či procesov. Ide najmä o väzby s kľúčovými zákazníkmi, dodávateľmi, výskumnými centrami, špecialistami v oblasti podnikateľských záujmov organizácie alebo dokonca o vzťahy akademickými inštitúciami.

Táto oblasť bola hodnotená manažérmi relatívne slabšie (3,8) oproti ideálnemu stavu (5). Na základe výskumu možno zhrnúť, že podnik sa orientuje na aktívnu tvorbu vzťahov so zákazníkmi za účelom získavania nových nápadov či vyvíjania konceptov a tiež úzko spolupracuje s kľúčovými zákazníkmi na vývoji produktu. Manažéri taktiež tvrdia, že podnik je schopný porozumieť potrebám zákazníkov resp. koncových užívateľov svojho produktu.

Nižšie skóre zapríčinili najmä negatívne odpovede na otázky ohľadom spolupráce s akademickými inštitúciami, spolupráce s individuálnymi špecialistami za účelom rozvíjania znalostí alebo slabej spolupráce podniku s inými, partnerskými subjektmi za účelom vývoja produktu či procesov.

Učenie sa

Ako uvádza teória, schopnosť podniku učiť sa tvorí silný predpoklad schopnosti inovovať. Ideálne preto je, keď organizácia prikladá vysoký význam vzdelávaniu a tréningu svojich zamestnancov a manažmentu. Učiaca sa organizácia sa dokáže poučiť z vlastných chýb, necháva zamestnancom čas na spätné posúdenie svojich aktivít či projektov za účelom zistenia nedostatkov a zlepšenia budúceho výkonu.

Podľa ideálu, učiaca sa organizácia sa neustále snaží porovnávať produkty a procesy s ostatnými podnikmi (benchmarking), snaží sa merať svoje inovačné aktivity a identifikovať oblasti manažmentu inovácií v ktorých sa možno zlepšiť. Učiaca sa organizácia v neposlednom rade vie, ako uchovávať znalosti takým spôsobom, aby boli dostupné aj ostatným zamestnancom podniku a dochádzalo tak k balancovaniu znalostnej bázy zamestnancov a ich schopnosti pozerat' sa na problematiku z rôznych uhľov pohľadu.

Manažment podniku hodnotiaci schopnosť podniku učiť sa udelil tejto dimenzii najnižšie skóre z pomedzi skúmaných dimenzií (3,6).

Manažment podniku sa jednoznačne zhoduje v tom, že podnik prikladá vysoký význam učeniu sa, tréningu a rozvoju zamestnancov. Existuje tiež zhoda, že zamestnanci sú schopní učiť sa z vlastných chýb a tiež, že podnik je schopný uchovávať a zdieľať informácie či znalosti za účelom ich ďalšieho použitia inými zamestnancami.

Slabšie už boli hodnotené schopnosť systematicky porovnávať produkty s konkurenciou či inými podnikmi, schopnosť stretávať sa a zdieľať informácie či znalosti s inými organizáciami za účelom obojstranného vzdelávania sa. Taktiež manažment vyjadril nesúhlas so schopnosťou merať a identifikovať jednotlivé aktivity, ktoré by mohli byť predmetom zlepšenia sa v oblasti inovácií. Slabšie skóre získala tiež otázka schopnosti učenia sa podniku od ostatných organizácií ako aj investovania času a zdrojov pre spätné hodnotenie aktivít a projektov za účelom poučenia sa a zlepšenia výkonu v budúcnosti.

3.3.2 Manažment podniku – kvalitatívny výskum

Analýza kvalitatívnych dát bola vykonaná prostredníctvom metódy zvanej „memo“. Memá predstavujú spísanie hlavných myšlienok, ktoré môžu mať dĺžku niekoľkých viet alebo aj strán. Memá je možné písať počas interview no typicky sú pripravované po skončení interview, väčšinou na základe transkriptu. Memá slúžia pre zosumarizovanie hlavných faktov a myšlienok z ktorých možno vyvodiť záver (Center for Evaluation and Research, 2012).

Nasledujúce memá boli vytvorené z transkriptov interview s CEO (manažérom produktového oddelenia), manažérom vývojového a tiež obchodného oddelenia.

Stratégia

Podnik inovuje najmä na úrovni produktu. Permanentné zlepšovanie produktu je bezpodmienečné pre udržanie kroku so silnou konkurenciou v odvetví prekladateľských nástrojov a technológií.

Nakoľko sa inovácie týkajú najmä produktu, inovačná stratégia je komunikovaná skrz manažéra produktového oddelenia – CEO podniku, najmä so zamestnancami, ktorí sú priamo zapojení do vývoja produktu. Ide najmä o zamestnancov z oddelenia produktu, vývoja a technickej podpory.

Pokiaľ ide o inovácie, v zásade sa podnik orientuje na malé, inkrementálne inovácie, resp. neustále zlepšovanie funkcií svojho produktu. Za účelom jeho vývoja existuje produktová mapa, tzv. „road map“.

Ide o plán, ktorý je dostupný len manažérom a povelaným zamestnancom z produktového a vývojového oddelenia. Tento plán detailnejšie definuje na obdobie nasledujúcich dvoch rokov, aké projekty majú byť vykonané, resp. aké inovácie majú byť implementované, ich časový horizont a tiež definuje zdroje, ktoré je nutné vynaložiť na vývoj, testovanie a implementáciu inovácií.

Podnik sa pri vývoji produktových inovácií raných fázach vývoja nesnaží príliš komunikovať chystané zmeny ako do vnútra tak smerom von z podniku. Manažment verí, že nie je vhodné sľubovať zákazníkom niečo, čo má vratký osud, resp. nemusí nakoniec byť

implementované. Preto sa inovácie produktu komunikujú s oddeleniami ako sú marketing či obchod až tesne pred ich implementáciou, aby neunikli žiadne informácie smerom k zákazníkom a nevznikli tak mylné očakávania.

Podnik dostatočne nepoužíva procedúry a nástroje, ktoré by pomáhali predikovať budúce hrozby či príležitosti podniku. V podniku je zavedený benchmarking produktu resp. porovnania jeho funkcionality. Pravidelne sa porovnávajú vybrané funkcie s konkurenčnými technológiami. Nástroj je založený na interných indikátoroch.

Konkurencia je ďalším zdrojom inšpirácie a nápadov, akým smerom sa v rozvíjaní produktu uberať. Nakoľko ide o on-line technológie, väčšina informácií je veľmi ľahko dostupných na webe. Je taktiež jednoduché si produkty priamo vyskúšať a otestovať. Je to najbežnejšia technika ako sledovať konkurenciu a vývoj produktov. Jedna osoba v podniku sa občasne venuje skúmaniu produktov konkurencie a zbiera tak informácie pre vyššie spomenutý benchmarking.

Podnik sa pri inováciách a získavaní myšlienok a nápadov ako ďalej vyvíjať produkt opiera najmä o informácie získané od širokého spektra zákazníkov. Produktové oddelenie úzko spolupracuje na vývoji väčších zmien (nových funkcií) produktu s kľúčovými zákazníkmi, s niektorými dokonca na zmluvnom vzťahu. Vďaka zmluvnému vzťahu sú zákazníci „uprednostnení“ pokiaľ majú požiadavok na určitú zmenu produktu, resp. funkcie technológie.

Inovačný proces

Nakoľko organizácia podniká v oblasti prekladateľských technológií, predmetom inovácií je predovšetkým produkt – prekladateľská technológia. Inovačný proces prebieha nasledovne:

1. Vstupy

Podnik získava vstupy - sleduje signály, resp. získava nápady na inkrementálne inovácie najmä od zákazníkov. Všetky návrhy a nápady na zlepšenia prichádzajú od zákazníkov do oddelenia technickej podpory. Deje sa tak najmä skrz obchodné či marketingové oddelenie po tom, ako zistí a formuluje určité návrhy a signály od zákazníkov. Následne komunikuje zistenia s technickým oddelením, kde sa nápady a myšlienky zaznamenávajú

v podobe „requestov“ resp. požiadavkov. Získané nápady, návrhy sú vo forme požiadavkov zaznamenávané do systému zvaného Target Proces.

2. Selekcia nápadov

Na úrovni oddelenia technickej podpory prebieha pravidelne každý týždeň selekcia najdôležitejších a najvýznamnejších nápadov či návrhov na zlepšenia. Deje sa tak v rámci porady všetkých zamestnancov technického oddelenia, ktorí vzájomne prediskutujú jednotlivé požiadavky na zmeny. Na tejto úrovni neexistujú explicitne vyjadrené kritériá selekcie. Väčšinou je rozhodnutie vykonané na základe miery s akou sa podobný návrh na inováciu vyskytoval v minulosti, resp. v akej miere prichádzajú zákazníci s daným požiadavkom.

Následne vyselektované požiadavky (návrhy, nápady) sú v systéme zaznamenané ako „user stories“ (nakol'ko ide o námety zo strany zákazníkov). User stories sú zdieľané s produktovým oddelením, ktoré tieto jednotlivo posudzuje. Kritériami posúdenia user stories sú súlad s podnikovou stratégiou, dostupné zdroje (technológia, finančné zdroje) a časová priorita.

Manažérom produktového oddelenia je CEO podniku, ktorý tak zároveň rozhoduje o tom, akým smerom sa bude produkt vyvíjať. Znaosti CEO a členov produktového oddelenia sú kľúčovým faktorom v tejto fáze selekcie signálov, nápadov či pripomienok. Členovia produktového oddelenia majú silné ako technické znalosti z oblasti prekladateľskej technológie, tak aj prehľad o súčasnom stave trhu a konkurencie.

Produktové oddelenie v čele so CEO taktiež úzko spolupracuje s kľúčovými zákazníkmi pri vývoji produktu, nakol'ko tí poskytujú cenné idee a pripomienky pre ďalší vývoj produktu. Tak isto sú často zapojení do testovania produktu.

Produktové oddelenie ďalej spolupracuje s vývojovým oddelením na formálnejšom ohodnotení dôležitosti a náročnosti na zdroje jednotlivých user stories (návrhov, nápadov). Oddelenie vývoja, resp. tím vývojárov hodnotí user stories pomocou budového hodnotenia (Fibonacciho postupnosti), kde maximum, ktoré je možné priradiť nápadu, resp. user story je 34 bodov a charakterizuje náročnosť implementácie konkrétnej inovácie.

V závislosti na bodovom hodnotení a aktuálne dostupnej kapacity vývojového oddelenia (vyjadrenej tak isto v bodoch) dochádza k implementácií jednotlivých user stories.

Produktové oddelenie (CEO) rozhoduje na základe kapacity vývojového oddelenia o tom, ktoré zlepšenia (inkrementálne inovácie) sa budú implementovať v dané obdobie, resp. týždeň („weekly sprints“).

User stories, ktoré neboli implementované, resp. sa čaká na ich implementáciu sú odložené v tzv. „back-log“ priestore. Tieto user stories tu čakajú na svoju implementáciu, keď sa uvoľní kapacita vývojového oddelenia.

3. Implementácia

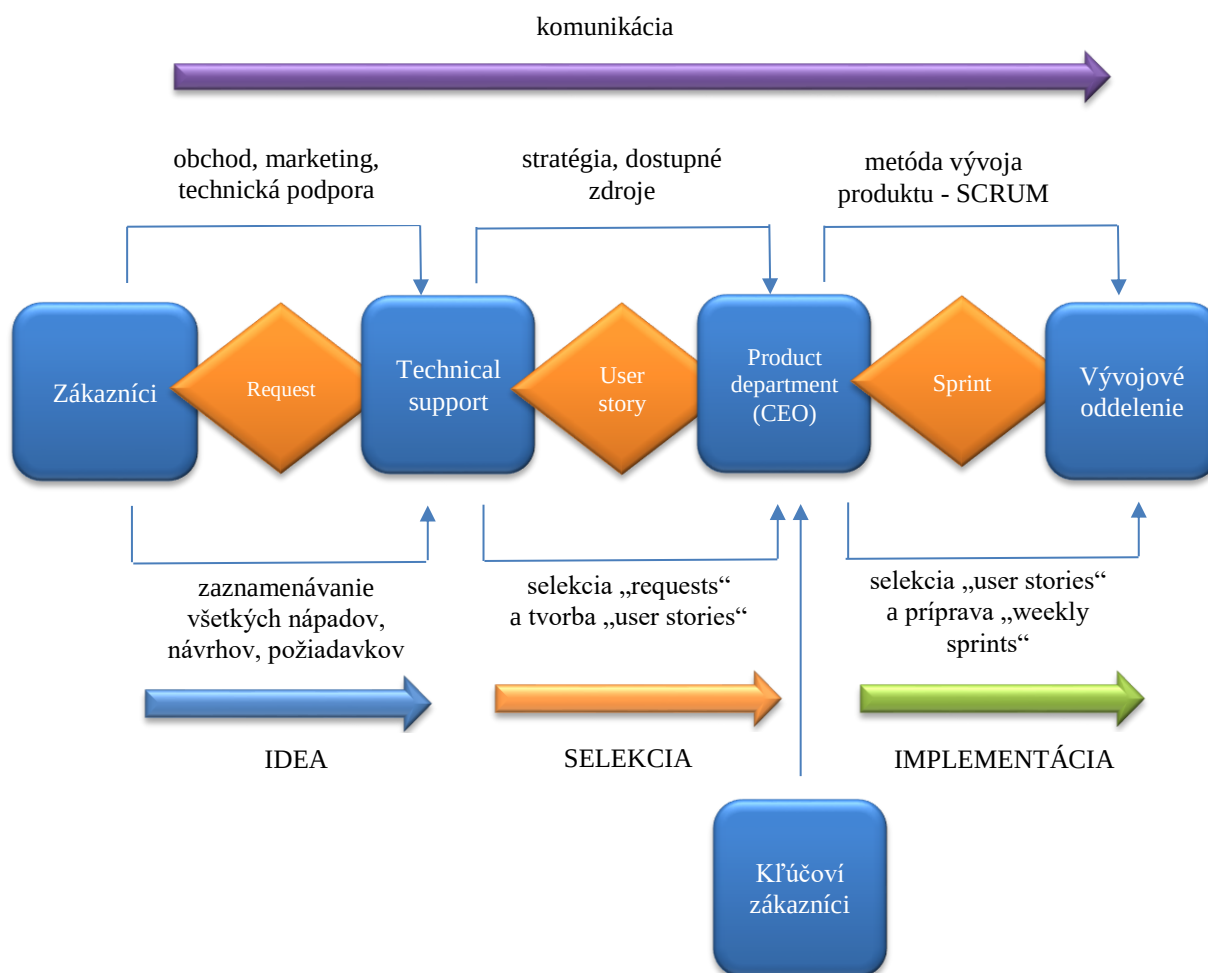
Návrh, myšlienka či nápad je vo fáze implementácie vtedy, ak je zaznamenaná ako user story. Následne je už len otázkou času a kapacity vývojového oddelenia, kedy dôjde k jej implementácii.

Vývojové oddelenie začalo aplikovať pri vývoji produktu, resp. implementovaní inovácií metódu vývoja produktu nazývanú SCRUM. Metóda SCRUM predstavuje flexibilnú, hoslitickú stratégiu vývoja produktu, kde vývojový tím pracuje ako celok za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. Umožňuje tímu užšiu spoluprácu, pričom hlavným princípom tejto stratégie je získať dostatočnú flexibilitu pri vývoji produktu, nakoľko požiadavky zákazníkov sa môžu veľmi rýchlo meniť.

Ide o metódu umožňujúcu vykonávanie rýchlych implementácií inkrementálnych inovácií na báze krátkych časových úsekov, tzv. „sprints“. V podniku sú tieto „sprints“ nastavené na týždennej báze, na ktorú sa plánujú jednotlivé menšie projekty a inkrementálne inovácie. Komunikácia naprieč všetkými oddeleniami: technická podpora, produktové a vývojové oddelenie je počas celého inovačného procesu kľúčová.

Na základe zistení možno zostaviť nasledujúci diagram, zobrazujúci inovačný proces podniku v oblasti produktu (obr. č. 18):

Obr. č. 17: Schéma systému inovačného procesu produktu



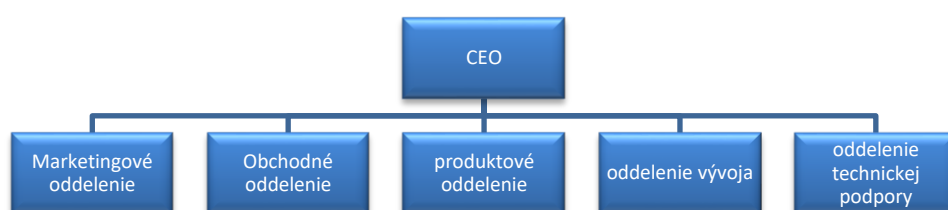
Zdroj: vlastná tvorba autora

Za účelom zisťovania úspešnosti implementovaných inovácií podnik používa najčastejšie spätnú väzbu zákazníka alebo prieskumy spokojnosti zákazníkov. Tieto informácie sú väčšinou získavané prostredníctvom obchodného alebo marketingového oddelenia.

Organizácia

Memsource a.s. je počtom zamestnancov malý podnik s plochou, funkčnou organizačnou štruktúrou, ktorá vznikla organickým rastom. V súčasnosti v piatich oddeleniach podniku pracuje vrátane CEO štyridsaťjeden zamestnancov. Zjednodušenú schému fungčnej organizačnej štruktúry zobrazuje nasledujúci obrázok (obr.č. 19):

Obr. č. 18: Schéma funčnej organizačnej štruktúry podniku



Zdroj: vlastná tvorba autora

Organizačná štruktúra umožňuje jednoduchú vertikálnu komunikáciu medzi CEO a manažermi jednotlivých oddelení. Podnik zaviedol najnovšie technológie umožňujúce efektívnu komunikáciu naprieč oddeleniami a celou organizáciou. Pre internú komunikáciu sa využívajú aplikácie: e-mail, skype, GoToMeeting –videokonferenčné hovory alebo aplikácia Slack. Podnik má jediné sídlo, kde sú alokované kancelárie všetkých oddelení. Komunikácia medzi oddeleniami, ktorých procesy priamo nesúvisia, nemajú dobrý prehľad o tom, čo sa v druhých oddeleniach deje, prípadne aké problematiky kolegovia riešia.

Pokiaľ ide o odmeňovanie a motiváciu, neexistuje špecificky nastavený systém odmeňovania, ktorý by podporoval alebo stimuloval zamestnancov v zmysle inovácií. Manažment podniku preto nenastavuje ciele napríklad v tvorbe nových nápadov či riešení, nakoľko toto je základným predpokladom práce väčšiny zamestnancov.

Proaktivita v invencií, nachádzaní nových riešení a nových spôsobov vykonávania práce je manažmentom očakávaná a pokiaľ sa tak nedeje, takíto zamestnanci v podniku nezostávajú dlho pracovať. Manažment sa snaží motivovať zamestnancov k lepším výkonom skrz možnosť kariérneho rastu a možnosť výrazného ovplyvňovania vývoja podniku.

Zamestnanci majú väčšinou určitú zodpovednosť a definujú tak čiastočne spôsob práce, pričom sa kladie dôraz na ich schopnosť vytvárania nových riešení. Samostatnosť, schopnosť kreatívneho uvažovania a proaktivita je predpokladom vykonávania práce v podniku na väčšine pozícií.

Podnikovú kultúru možno charakterizovať ako neformálnu, pričom pozitívne vplýva na komunikáciu zamestnancov. Podnik má zavedený zvyk pravidelného stretnutia celej organizácie – tzv. spoločný „coffee break“. Na toto stretnutie konajúce sa pravidelne raz za týždeň sú pozvaní všetci členovia podniku. Podnik tiež zaviedol tradíciu teambuildingov, konajúcich sa minimálne dva krát ročne. Niekoľko krát ročne sa tiež koná celopodnikové stretnutie, kde sa zhodnotia výsledky podniku, úspechy či neúspechy, plánované zmeny a ciele do budúceho obdobia. Takýmto spôsobom sa podnik snaží komunikovať svoju víziu a stratégiu na dosiahnutie cieľov.

Pokiaľ ide o riešenie nových nápadov či podnetov od zamestnancov, tí môžu kedykoľvek osloviť CEO alebo manažéra svojho oddelenia za účelom diskusie svojho nového nápadu či riešenia.

Väzby

Väzby s externými subjektmi existujú najmä v ranej fáze inovačného procesu, resp. vo fáze získavania ideí a sledovania signálov, kde sa jedná najmä o spoluprácu so zákazníkmi. Spolupráca s niektorými kľúčovými klientmi prebieha na zmluvných vzťahoch. Zákazníci tak podstatným spôsobom vplývajú na inovácie produktu, nakoľko sú vo väčšej či menšej miere prítomní v inovačnom procese po celú dobu od nápadu až po jeho implementáciu.

Vo fáze implementácie inovácií je podnik skôr uzavretý, nakoľko celý vývoj produktu prebieha „in-house“ a s použitím vlastnej technológie. Externé subjekty sú opäť dôležité vo fáze komercializácie, kedy obchodní partneri fungujú ako sprostredkovatelia predaja produktu a zároveň ako kanál získavania informácií od klientov, ku ktorým priamo podnik nemá prístup.

Podnik operuje najmä na B2B trhu. Vytvárať a udržiavať úzke väzby so zákazníkmi je nutnosťou či už vo fáze vývoja alebo predaja produktu. Za týmto účelom obchodné oddelenie podniku nasleduje stratégiu, vďaka ktorej nielen prezentuje potenciálnym klientom, ako funguje produkt a ktoré funkcie možno očakávať, no aktívne vyzýva či už súčasného tak

potenciálneho zákazníka na diskusiu o ideálnom produkte. Podnik tak má dobrý prehľad o potrebách ako súčasných tak potenciálnych budúcich zákazníkoch.

Pokiaľ ide o dodávateľov, podnik nemá takmer žiadne kľúčové dodávateľské vzťahy. Nakoľko najväčším vstupom nutným k „výrobe“ produktu – softvéru je najmä hardvér, technológia a zamestnanci ovládajúcimi technológiu, ktorá pomáha „vyrábať“ produkt – softvér, podnik má všetky tieto vstupy dostupné „in-house“. Neexistuje tak potreba hľadať alebo udržiavať dodávateľské vzťahy za účelom rozvíjania znalostí, ktoré by napomáhali konkurencie schopnosti podniku.

Podnik nepracuje s univerzitami ani výskumnými centrami za účelom rozširovania znalostnej bázy alebo výskumu. Spolupráca s univerzitami a vzdelávacími inštitúciami funguje čisto na marketingovej báze, kde podnik zadarmo poskytuje svoj produkt týmto organizáciám za účelom „vychovávaní“ svojich budúcich zákazníkov.

Väzby s jednotlivcami – profesionálnymi odborníkmi v určitých odboroch fungujú na občasnej spolupráci, najmä v oblasti obchodu a marketingu za účelom získavania špecifických znalostí v podobe školení pre obchodný či marketingový tím.

Učenie sa

Nakoľko oficiálnym jazykom v podniku je anglický jazyk, keďže zamestnanci sú zložení z piatich národností, podnik poskytuje svojim zamestnancom kurzy anglického a českého jazyka. Tento kurz je jediným oficiálnym programom vzdelávania zamestnancov.

Manažment však pristupuje k zamestnancom v otázke vzdelávania jednotlivo a pokiaľ má zamestnanec iniciatívu robiť niečo navyše, ako napríklad v zmysle osobného vzdelávania sa, podnik je pripravený v týchto aktivitách zamestnanca podporiť.

Drvivá väčšina náplní prác nie je rutinej povahy, a práve náplňou práce je vedieť nachádzať nové riešenia na novo vzniknuté problémy alebo pre nových zákazníkov. Samotné vykonávanie práce teda vyžaduje schopnosť učiť sa. Práca a učenie sa – najmä pomocou metódy „učenie sa konaním“ alebo metódou „pokús – omyl“ je hlboko zakorenená v podniku.

Pokiaľ ide o vývoj produktu, pracovníci vo vývoji produktu sa väčšinou potýkajú s novými úlohami či technológiami. Technológie sa menia rapídny tempom a najmä

pracovníci z oblasti vývoja majú možnosť pracovať a experimentovať s najnovšími technológiami a tak budovať svoju znalostnú bázu.

Schopnosť a vôľu zamestnancov učiť sa možno charakterizovať výrokom manažéra vývojového oddelenia: *„Technológiu, ktorú dnes používame, nikto z nášho tímu predtým nepoznal. Najmä preto, že technológia v dobe, kedy sme začínali s produktom, neexistovala. Všetko sme sa v podniku naučili sami.“*

Spôsob učenia sa konaním tiež vyplýva zo spôsobu akým podnik rieši politiku ľudských vzťahov. Podnik sa riadi najskôr kritériom výberu kvalitných uchádzačov, ktorí zapadajú do podnikovej kultúry svojim spôsobom myslenia a hodnotami, pričom sú dostatočne flexibilní, schopní samostatného učenia sa a otvorení získavaniu nových znalostí.

Ak zamestnanec, pokiaľ preukáže vôľu robiť niečo, čo ho naplňa väčšmi a v podniku je priestor pre takéto aktivity, zamestnanec sa tak môže časom venovať úplne inej pozícii, než na ktorú bol prijatý. Podnik je v tomto zmysle flexibilný a snaží sa vo vzdelávaní podporovať tých zamestnancov, ktorí sú proaktívni.

V podniku existujú interné prezentácie vývoja produktu. Prezentácia prebieha on-line, pravidelne každý týždeň a je prístupná všetkým zamestnancom podniku. Nakoľko produkt – technológia, ktorá je predmetom podnikateľskej činnosti podniku je pomerne komplikovaná, podnik sa snaží vzdelávať svojich zamestnancov naprieč celou organizáciou v tom, ako produkt funguje a ako sa vyvíja. Táto forma vzdelávania pomáha najmä členom obchodného, marketingového tímu a tímu technickej podpory, nakoľko členovia týchto tímov sú v priamom kontakte so zákazníkmi a je nutné, aby mali aktuálne informácie o produkte.

Podnik zaznamenáva internú komunikáciu v e-mailoch, aplikácií Slack a taktiež sú elektronické dáta ukladané do podnikového cloudu, takže ktokoľvek zo zamestnancov môže získať jednoduchý prístup k potrebným informáciám. Svoje znalosti a skúsenosti majú zamestnanci príležitosť zdieľať prostredníctvom pravidelných porád jednotlivých oddelení.

Podnik neaplikuje metódy či procesy, ktoré by napomáhali meraniu výsledkov aktivít zamestnancov a poskytovali by tak rámec pre získanie spätnej väzby a identifikácie slabých miest. Podnik tiež dostatočným spôsobom neaplikuje procesy či metódy za účelom

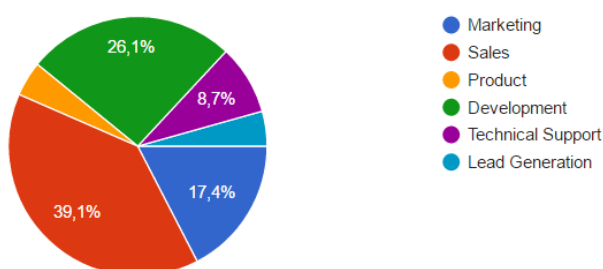
systematického porovnávania produktov či procesov s inými podnikmi, ktoré by dokázali poskytnúť dodatočné informácie a rozšíriť tak znalostnú bázu podniku v prospech inovácií.

3.3.3 Zamestnanci podniku – kvantitatívny výskum

Charakteristika respondentov

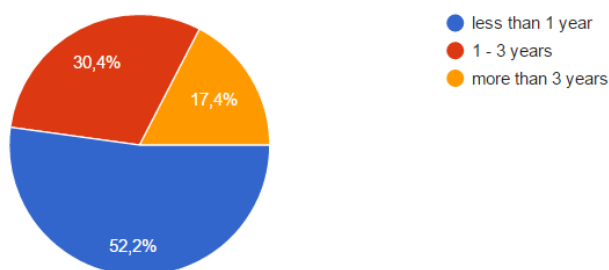
Prostredníctvom dvoch dotazníkov boli anonymne získané dáta od 23 zamestnancov podniku. V prvom dotazníku sa 15 otázok venovalo skúmaniu dimenzií diamantového modelu inovačného auditu: stratégia, inovačný proces, inovatívna organizácia, väzby a učenie sa. Každá z dimenzií bola skúmaná prostredníctvom troch otázok. Druhý dotazník sa pomocou 18 otázok zameriaval na skúmanie podnikovej inovačnej klímy skrz šesť dimenzií: dôvera a otvorenosť, miera zapojenia, priestor pre vlastné nápady, riešenie konfliktov a vnímanie rizika. Respondentov zúčastnených výskumu možno charakterizovať nasledujúcimi štatistikami: zloženie respondentov z rôznych oddelení (obr.č. 20), doba pracovného pomeru respondentov (obr.č. 21) a najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov (obr.č. 22):

Obr. č. 19: Zloženie respondentov z rôznych oddelení



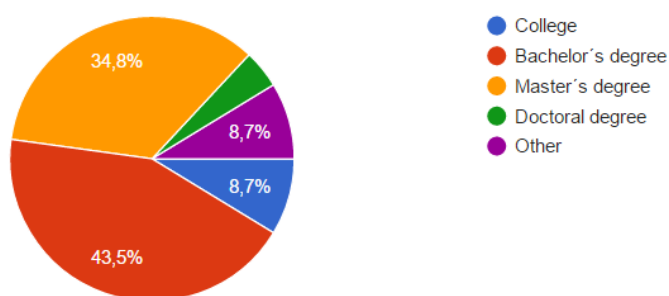
Zdroj: dotazníkový výskum

Obr. č. 20: Doba pracovného pomeru zamestnancov v Memsource a.s.



Zdroj: dotazníkový výskum

Obr. č. 21: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v Memsource a.s.

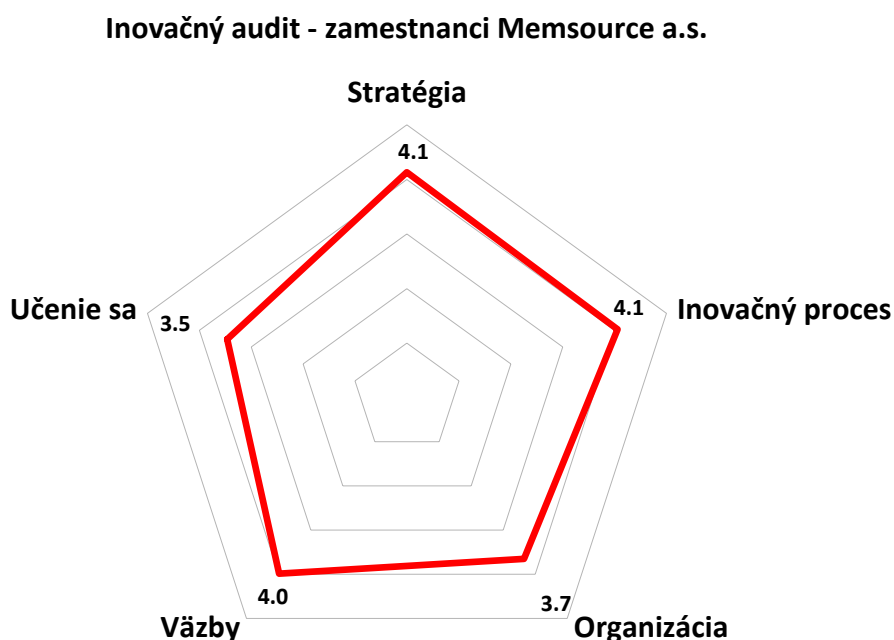


Zdroj: dotazníkový výskum

Výsledok inovačného auditu - zamestnanci

Výsledok inovačného auditu znázorňuje nižšie uvedený diagram (obr.č. 23). Opäť boli skúmané dimenzie: stratégia, inovačný proces, inovatívna organizácia, väzby a učenie sa. Ako znázorňuje diagram, dosiahnutý výsledok kvantitatívneho výskumu vykonaného s respondentmi z radov zamestnancov podniku je veľmi podobný výsledku získaného pri kvantitatívnom výskume s manažmentom podniku. Konkrétne odpovede, resp. skóre jednotlivých respondentov možno nájsť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.6).

Obr. č. 22: Diamantový model inovačného auditu – zamestnanci Memsource a.s.



Zdroj: vlastná tvorba autora

Stratégia

V tejto dimenzii bolo skúmané, nakoľko sa skutočnosť zhoduje s ideálnym stavom. V inovatívnom podniku sú si zamestnanci vedomý vízie a cieľov podniku, CEO komunikuje inovačnú stratégiu naprieč organizáciou a manažment podniku podporuje zamestnancov v inováciách skrz poskytovanie zdrojov a priestoru pre ideáciu (idea time), experimentovanie či voľnosti v hľadaní vlastných riešení.

Aj keď v tejto dimenzii bolo dosiahnuté pomerne vysoké skóre (4,1) oproti ideálu (5), niekoľko respondentov vyjadrilo pochybnosti ohľadom niektorých tvrdení. Zo získaných dát vyplýva, že všetci zamestnanci sú si vedomí vízie a cieľov podniku. Pri otázke, či CEO dostatočne komunikuje inovačnú stratégiu naprieč organizáciou, väčšina respondentov sa vyjadrila opäť pozitívne avšak niekoľko odpovedí indikovalo, že sa tak nedeje. Na otázku ohľadom vedenia podniku a jeho podpory inovácií skrz venovanie priestoru zamestnancom, jednoznačne všetci respondenti súhlasili.

Inovačný proces

Ako ideálny stav je v tejto dimenzii predstavená skutočnosť, že podnik sa systematicky snaží hľadať nápady na zlepšenia či dokonca nápady na nové produkty alebo procesy. Ďalším ideálom v tejto dimenzii je existencia procedúry alebo metódy, pomocou ktorej podnik generuje a zbiera nápady, takže každý v organizácii vie ako prispieť k pozitívnej zmene. Jedným z tvrdení ideálneho stavu je tiež, že zamestnanci vedia, čo majú robiť, resp. s kým majú hovoriť za účelom posunutia svojich nápadov bližšie k ich realizácii.

V tejto dimenzii bolo opäť dosiahnuté pomerne vysoké skóre (4,1) oproti ideálnemu stavu (5). Na tvrdení, že podnik systematicky hľadá nové nápady na zlepšovanie produktu či procesov sa väčšina zamestnancov zhodla pozitívne avšak vyskytlo sa niekoľko odpovedí, ktoré vyjadrili zaváhanie, či sa tak deje a jeden z respondentov s týmto tvrdením nesúhlasil. Pri tvrdení, že existuje v podniku procedúra či metóda pomáhajúca tvorbe a zdieľaniu ideí naprieč organizáciou bolo skóre najnižšie zpomedi tvrdení v rámci tejto dimenzie. Väčšina zamestnancov s týmto tvrdením súhlasila len čiastočne, pričom piati zamestnanci vyjadrili pochybnosť či dokonca nesúhlas s týmto tvrdením. Naopak, všetci zamestnanci súhlasili, že

vedia, ako postupovať v prípade, že chcú svoj nápad posunúť k realizácii, resp. vedia s kým majú hovoriť.

Organizácia

V tejto dimenzii sa považuje stav za ideálny, keď je v podniku nastavený motivačný a odmeňovací systém v zmysle proinovačnej motivácie zamestnancov. Tak isto by mal existovať zavedený proces pre identifikáciu a riešenie problémov a v neposlednom rade podnik vie, ako získavať nové nápady od svojich zamestnancov.

Skóre v tejto dimenzii je relatívne nízke (3,7) oproti ideálu (5). Respondenti väčšinou súhlasili alebo sa vyjadrili neutrálne pri tvrdení, že podnik má proinovačne nastavený odmeňovací a motivačný systém. Také isté vyjadrenie poskytli pri tvrdení, že podnik má zavedené procesy na identifikáciu problémov a ich efektívne riešenie. Pri tvrdení, že podnik vie, ako získavať nápady od svojich zamestnancov, len malá časť respondentov a navyše čiastočne súhlasila, pričom väčšina vyjadrila pochybnosti alebo nesúhlasila s týmto tvrdením.

Väzby

Ideálom v zmysle tejto dimenzie je existencia a budovanie vzťahov so zákazníkmi za účelom lepšieho porozumenia a uspokojovania potrieb zákazníkov. Tak isto je cieľom rozširovanie znalostí podniku vďaka aktívnym vzťahom s externými subjektami ako sú obchodní partneri, dodávatelia či konkurenti.

Väčšina zamestnancov podniku s tvrdením, že zákazníci sú stredobodom zlepšovania procesov a produktu silne súhlasili no takmer štvrtina z respondentov vyjadrila pochybnosti s týmto tvrdením. Tvrdenie ohľadom budovania vzťahov s externými subjektmi za účelom budovania znalostnej bázy získalo takmer rovnaké skóre, pričom opäť štvrtina respondentov vyjadrila pochybnosti s týmto tvrdením. S tvrdením, že v podniku existujú konkrétne nástroje alebo procesy pomáhajúce získavať znalosti od externých subjektov, väčšina respondentov vyjadrila pochybnosti.

Učenie sa

Inovatívna organizácia je učiaca sa organizácia. Táto dimenzia skúma nakoľko je podnik orientovaný na vzdelávanie sa a rozvoj svojich zamestnancov, ako je podnik schopný

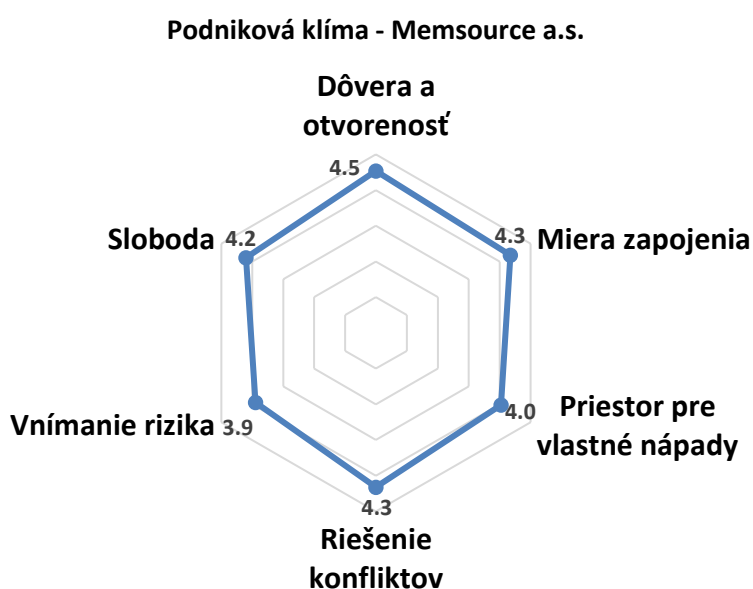
uchovávať informácie a znalosti za účelom ich použitia ďalšími zamestnancami alebo zvýšenia ich zastupiteľnosti. Učiac sa organizácia by mala byť schopná pomocou merania identifikovať slabé miesta v procesoch a aktivitách za účelom ich zlepšenia.

Táto dimenzia získala najnižšie skóre spomedzi všetkých meraných dimenzií (3,5). Na tvrdenie, že podnik je silno zameraný na učenie sa a rozvoj svojich zamestnancov, vydrvivá väčšina respondentov reagovala vyjadrením pochybností. S tvrdením, že podnik dokáže zachytiť znalosti takým spôsobom, že sú k dispozícii v podniku tiež pre iných zamestnancov tak isto väčšina zamestnancov vyjadrila pochybnosti. Pokiaľ ide o používanie metrík za účelom identifikácie výkonnosti resp. slabých miest v podniku, opäť väčšina respondentov vyjadrila pochybnosti alebo dokonca nesúhlas.

3.3.4 Zamestnanci podniku – kvantitatívny výskum podnikovej klímy

V tejto časti sú predstavené výsledky výskumu šiestich faktorov podnikovej klímy, ktoré pozitívne ovplyvňujú inovácie. Sú nimi dôvera a otvorenosť, miera zapojenia, priestor pre vlastné nápady, riešenie konfliktov, vnímanie rizika a sloboda. Výsledky odpovedí jednotlivých respondentov je možné nájsť v prílohe tejto diplomovej práce (príloha č.7). Zistené hodnoty jednotlivých faktorov podnikovej klímy zobrazuje nasledujúci obrázok (obr.č. 24):

Obr. č. 23: Faktory podnikovej klímy podporujúce inovácie – Memsource a.s.



Zdroj: vlastná tvorba autora

Každý faktor bol skúmaný pomocou troch tvrdení a jednotlivé tvrdenia boli hodnotené bodovou stupnicou likertovej škály podľa toho, v akej miere respondent súhlasil s daným tvrdením. Na základe získaných dát možno tvrdiť, že podniková klíma, resp. jej základné faktory vytvárajú pozitívne podmienky pre inovácie. Nasleduje krátke zhodnotenie jednotlivých faktorov podnikovej klímy podporujúce inovácie:

Dôvera a otvorenosť

Táto dimenzia skúma mieru vzájomnej dôvery a otvorenosti medzi zamestnancami podniku skrz otázky, ako napríklad: „Nemám strach, že by mi boli odcudzené moje kvalitné nápady“ alebo „Môžem zdieľať svoje nápady bez toho, aby som bol zahanbený/á svojimi koleagmi“. Skóre v tejto dimenzii indikuje, že všetci respondenti vnímajú vysokú dôveru voči svojim kolegom a a otvorenosť pri zdieľaní svojich nápadov.

Miera zapojenia

Ide o mieru v akej sa cítia zamestnanci podniku byť zapojení do inovačného procesu (obzvlášť vo fáze ideácie) či ako vnímajú svoju participáciu na dlhodobých cieľoch spoločnosti. Výsledkom je zistená relatívne vysoká vnímaná miera zapojenia respondentov.

Podpora a priestor pre vlastné nápady

Túto dimenziu možno charakterizovať ako schopnosť podniku poskytnúť zamestnancom dostatočný priestor a čas na vlastné nápady alebo aj schopnosť ľudí počúvať nápady druhých a podporovať sa navzájom. Ideálom je, že zamestnanci okrem pravidelného získavania spätnej väzby získavajú tiež časté návody a rady akým spôsobom sa zlepšiť.

Skóre jednotlivých otázok hovorí o tom, že ľudia sa navzájom počúvajú a podporujú. Pri tvrdení, že ľudia majú optimum času a priestoru na kreativitu a experimentovanie, takmer tridsať percent respondentov vyjadrilo pochybnosť alebo nesúhlas s týmto tvrdením. Až takmer polovica respondentov nesúhlasí s tvrdením, že okrem spätnej väzby získava návrhy ako zlepšiť svoj výkon.

Riešenie konfliktov

Táto dimenzia pojednáva o komunikácii, vzájomnom rešpekte pri debatách a riešení konfliktov ale aj hľadaní nových riešení.

Skóre hovorí o existencii veľmi dobrej kolaboratívnej komunikácie, ktorá pomáha vyriešiť prípadné konflikty. Tak isto sa väčšina respondentov zhoduje na tvrdení, že ľudia sa neboja vyzývať do diskusie jeden druhého pokladaním správnych a často neľahkých otázok.

Vnímanie rizika

Táto dimenzia sa tvrdzeniami o podpore experimentovania, o vnímaní rizika a neúspechu v podniku a o rýchlosti s akou sú nápady premieňané vo výsledky snaží zistiť ako vníma podnikáči riziko. Väčšina respondentov vníma, že neúspech je v podniku akceptovaný, resp. nie je trestaný a tiež experimentovanie je podporované. Avšak približne tridsať percent respondentov vyjadruje s vyššie uvedenými tvrdeniami pochybnosti alebo nesúhlas.

Sloboda

Ak hovoríme o organizačnej klíme vyznačujúcej sa slobodou, znamená to, že zamestnanci majú dostatočnú autonómiu na to, aby definovali väčšiu či menšiu časť svojich úloh a boli väčšmi motivovaní v iniciatíve a proaktivite neustále sa zlepšovať a hľadať nové riešenia. Drvivá väčšina respondentov sa cíti byť dostatočne autonómna v aspoň čiastočnom definovaní svojej práce. O niečo menej sa však cítia byť respondenti iniciatívni v navrhovaní nových spôsobov vykonávania vecí.

3.4 Vyhodnotenie inovačného auditu

V tejto časti sú kvalitatívne a kvantitatívne dáta (získané od manažmentu aj zamestnancov) vyhodnotené. Každá z piatich dimenzií inovačného auditu je vyhodnotená zvlášť pomocou identifikácie silných a slabých stránok.

Na základe získania veľmi podobných výsledkov z kvantitatívneho výskumu inovačného auditu (skóre manažmentu a zamestnancov), možno z diamantových modelov inovačných auditov vyvodit' záver, že podnik v skúmaných oblastiach vykonáva „veci dobre“.

Avšak na základe hlbšieho kvalitatívneho výskumu bolo možné identifikovať faktory, resp. oblasti, ktoré predstavujú priestor na zlepšenie. Nasledujúca časť sa snaží zosumarizovať zistené skutočnosti v podobe silných a slabých stránok v každej zo skúmaných dimenzií. Zistené nedostatky v každej dimenzií sú chronologicky radené nasledovne: systémové nezhody, významné nezhody a nakoniec drobné nezhody.

3.4.1 Stratégia

Silné stránky	Slabé stránky
1. Inovácie silne zamerané na produkt. 2. Existencia produktovej mapy („road map“) definujúcej vývoj produktu. 3. Výrazná orientácia na zákazníkov a ich potreby/nápady. 4. Zapojenie kľúčových zákazníkov a obchodných partnerov do procesu vývoja a komercializácie produktu.	1. Nedefinovaná inovačná stratégia na úrovni organizácie. 2. Nedostatočný dôraz na aplikáciu metód (prognózovacie techniky, prieskumy) za účelom odhalenia príležitostí či hrozieb na trhu. 3. Benchmarking produktu založený na subjektívne stanovených indikátoroch.

Na základe analyzovaných dát možno konštatovať, že podnik inovuje a je silne orientovaný na produktové inovácie. Za účelom strategického plánovania vývoja produktu existuje tzv. „road map“ – plán vývoja produktu. Tento plán, resp. inovačná stratégia produktu je komunikovaná najmä so zamestnancami priamo zapojenými do jeho vývoja. Nakoľko podnik podniká na B2B trhu, kľúčové pre rozvoj podniku a tak isto samotného produktu sú vzťahy so zákazníkmi. Stratégiou podniku je teda nie len sa riadiť tzv. „road mapou“ ale flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov a doručovať tak vždy vysokú pridanú hodnotu zákazníkovi.

Za účelom nielen vývoja produktu ale budovania inovatívnej organizácie, podnik nemá definovanú inovačnú stratégiu. Nakoľko takáto inovačná stratégia formálne neexistuje, nie je ani komunikovaná naprieč organizáciou a zamestnanci nutne nemusia vedieť,

aká je ich úloha v zmysle budovania inovatívnej organizácie, resp. zvyšovania inovačného výkonu organizácie.

Ďalej bolo zistené, že podnik neprikladá dostatočný význam prognózovaniu a monitorovaniu okolia, resp. nepoužíva systematický prístup k identifikácii možných príležitostí či hrozieb vo svojom okolí. V podniku síce existuje metóda benchmarkingu - porovnávania produktu s produktmi konkurenčnými no indikátory tohto nástroja sú vytvorené interne, subjektívne a preto nemusia poskytovať relevantné informácie.

3.4.2 Inovačný proces

Silné stránky	Slabé stránky
1. Formálne zavedený inovačný proces produktu (stage gate model). 2. Používanie metódy SCRUM za účelom rýchlej implementácie inkrementálnych inovácií. 3. Kľúčoví zákazníci zapájaní do jednotlivých fáz inovačného procesu.	1. Neexistencia metód a procesov podporujúcich generovanie, a selekciu nových nápadov v rámci interného prostredia podniku. 2. Nedostatočné používanie indikátorov inovačnej výkonnosti,

Inovačný proces je nastavený v v podobe stage-gate modelu, kde ako jednotlivé brány vystupujú oddelenia technickej podpory, produktové oddelenie a oddelenie vývoja. Tento proces funguje efektívne najmä vďaka komunikácii vyššie spomenutých oddelení a tiež vďaka technológiám, pomocou ktorých je tento proces riadený. Najmä fáza implementácie je dotiahnutá na vysokú úroveň, vďaka zavedenej agilnej metóde vývoja produktu zvanej SCRUM, umožňujúcej rýchlu implementáciu inkrementálnych zmien.

Priestor na zlepšenie možno vidieť v zavedení systému alebo metódy tvorby ideí a ich selekcie v rámci vnútorného prostredia organizácie za účelom zvyšovania inovačnej výkonnosti podniku. Podnik by mal vedieť narábať s kreatívnym potenciálom svojich zamestnancov a takýto nástroj by inovatívny podnik nemal postrádať.

Priestor na zlepšenie možno tak isto nájsť v zavedení používania pokročilejších indikátorov inovačnej výkonnosti podniku. Okrem prieskumu spokojnosti zákazníkov a ich spätnej väzby na implementované inovácie, neexistujú zavedené pokročilejšie nástroje zisťovania úspešnosti inovácií.

3.4.3 Organizácia

Silné stránky	Slabé stránky
1. Komunikácia a kooperácia naprieč organizáciou a rýchlosť rozhodovania. 2. Podniková klíma prospievajúca inováciám. 3. Motivácia zamestnancov k proaktivite skrz kariérny rast. 4. Zamestnanci sa zapájajú do návrhov na zlepšovanie produktu.	1. Odmeňovací systém zamestnancov podporujúci inovácie.

Silnú stránku podniku tvorí plochá organizačná štruktúra, umožňujúca pomerne rýchly rozhodovací proces a efektívnu, ako osobnú, tak neosobnú komunikáciu vďaka vysokému stupňu zavedenia komunikačných technológií.

Na základe kvantitatívneho výskumu bolo identifikovaných šesť základných faktorov podnikovej klímy, ktoré pozitívne vplyvajú na inovačnú schopnosť podniku. Výsledky hovoria o vysokej úrovni dôvery a otvorenosti, zapojenia, podpory a priestoru pre vlastné nápady, riešení konfliktov, slobody a vnímaní neúspechu ako bežnej súčasťi denno-denných aktivít podniku.

Jednou z oblastí, ktorá v inovačnom audite získala slabšie skóre bolo nastavenie motivačného a odmeňovacieho systému v zmysle motivácie zamestnancov k „proinovatívnemu“ chovaniu. Ako sa však pri analýze kvalitatívnych dát ukázalo, podnik nemá takýto systém nastavený a to najmä z dôvodu, že na väčšine pozícií, či už je to obchod, marketing, technická podpora alebo vývoj, nie sú úlohy rutínnej povahy a proaktivita, kreativita a schopnosť zamestnancov prichádzať s vlastnými riešeniami je podmienkou vykonávania prác na týchto pozíciách. Manažment štandardne očakáva vlastnú iniciatívu, invenciu a chuť vytvárať a implementovať nové riešenia. Podnik však motivuje svojich zamestnancov k proaktivite skrz možnosť kariérneho rastu a priameho ovplyvňovania vnútorného prostredia a dlhodobého vývoja podniku.

3.4.4 Väzby

Silné stránky	Slabé stránky
1. Budovanie úzkych vzťahov so zákazníkmi. 2. Vysoký stupeň kooperácie s kľúčovými zákazníkmi pri vývoji produktu. 3. Kooperácia s obchodnými partnermi pri komercializácii produktu.	1. Neexistencia spolupráce s konkurentmi, výskumnými či akademickými subjektmi za účelom budovania znalostnej bázy.

Podnik realizuje svoje aktivity na B2B trhu, kde úzke vzťahy so zákazníkmi sú nutne udržiavané. Podnik nielen, že udržiava úzke vzťahy so zákazníkmi, snaží sa porozumieť ich potrebám a získava tak cenné vstupy, resp. signály pre nové produktové inovácie, no aktívne spolupracuje s kľúčovými zákazníkmi za účelom prípravy radikálnejších inovácií produktu. Vo fáze komercializácie podnik spolupracuje s obchodnými partnermi na distribúcií produktu.

Táto dimenzia získala v inovačnom modeli nižšie skóre, nakoľko podnik aktívne nekooperuje v zmysle rozširovania znalostnej bázy s konkurenciou či výskumnými a akademickými subjektmi. Podnik zabezpečuje vývoj svojej technológie „in-house“. Z toho dôvodu nesú okrem partnerov v štádiu komercializácie a zákazníkov v štádiu ideácie kľúčové takmer žiadne iné dodávateľské vzťahy.

3.4.5 Učenie sa

Silné stránky	Slabé stránky
1. Silná orientácia na „učenie sa konaním“. 2. Podpora vzdelávania na úrovni jednotlivca. 3. Flexibilita v zmene pracovného miesta. 4. Vnútropodnikové pravidelné prezentácie produktu.	1. Neexistencia vnútropodnikového programu vzdelávania. 2. Nedostatočná aplikácia metód merania výkonov zamestnancov. 3. Nedostatočné zameranie sa na spätnú revíziu projektov.

Organizácia sa učí najmä „konaním“. Nakoľko väčšina prác v podniku nie je rutinne povahy a veľmi často musia zamestnanci využiť svoju invenciu a vynaložiť energiu v zmysle

experimentovania a získavania dodatočných informácií na splnenie úlohy, je tak učenie sa priamo vyžadované pri vykonávaní jednotlivých úloh.

Podnik sa snaží budovať znalostnú bázu zamestnancov tiež skrz poskytovanie príležitosti zmeniť pracovnú pozíciu, pokiaľ má zamestnanec potrebu rozšíriť svoje znalosti a umožňuje to kapacita podniku. Ako výborný krok v zmysle vnútropodnikového vzdelávania zamestnancov možno spomenúť zavedenie pravidelných vnútropodnikových prezentácií produktu, kde každý zo zamestnancov podniku môže získať prehľad o tom, ako produkt funguje a akým smerom sa vyvíja.

Oficiálne podnik nemá zavedený program vzdelávania zamestnancov, no podnik túto otázku rieši na individuálnej úrovni. Pokiaľ zamestnanec preukáže iniciatívu vo vzdelávaní sa, podnik dokáže často takémuto požiadavku vyhovieť, pokiaľ tento súvisí s podnikateľskými záujmami podniku.

Na základe zistení však možno konštatovať, že podnik dostatočne neaplikuje metódy, ktoré by pomáhali merať výkon zamestnancov resp. identifikovať priestor pre ich zlepšenie. Z výskumu tiež vyplynulo, že podnik nevenuje dostatočnú pozornosť a čas revízií uskutočnených projektov či aktivít, ktoré môžu poskytnúť cenné informácie pre zlepšenie budúceho výkonu.

3.5 Limity práce

Výsledky tejto práce nemožno generalizovať, nakoľko išlo o výskum v jedinom podniku. Zistenia a odporúčania formulované touto prácou sú relevantné len pre konkrétny podnik. Obmedzenie práce spočíva v použití nástroja – diamantového modelu inovačného auditu, ktorý skúma určitý, obmedzený počet dimenzií.

Za účelom výskumu boli použité tiež nástroje, ktoré rozšírili pôvodnú metódu výskumu diamantového modelu inovačného auditu. Konkrétne išlo o použitie dotazníkov, ktorých platnosť a spoľahlivosť nebola testovaná.

3.6 Návrhy a odporúčania

Na základe vykonaného inovačného auditu a identifikácie silných a slabých stránok skúmaných dimenzií sú v tejto časti práce formulované odporúčania za účelom odstránenia nedostatkov, ktoré môžu napomôcť zvýšiť inovačnú výkonnosť podniku.

Stratégia

Napriek tomu, že inovácie sú v podniku späté najmä s produktom a jeho vývojom, mali by byť súčasťou funkcií celej organizácie. Je preto nutné aby podnik za účelom lepšieho riadenia inovácií definoval inovačnú stratégiu na úrovni celej organizácie, resp. aby svoju podnikovú stratégiu „pretvoril“ na inovačnú.

Explicitne však možno vyjadriť základné otázky, ktoré by si CEO podniku mal pri tvorbe inovačnej stratégie položiť:

- a) Ako veľmi potrebuje podnik inovovať?
- b) V ktorých oblastiach potrebuje podnik inovovať?
- c) Ako by malo vyzeráť inovačné portfólio? (inovácie inkrementálne vs. radikálne, inovácie v technológiách resp. produktoch alebo v súčasnom biznis modeli).

Zohľadniť by mal pri formulovaní stratégie tiež svoju podnikateľskú víziu, dostupné zdroje podniku, technické znalosti či skúsenosti ľudí v podniku a tiež to, ako veľmi je súčasný biznis model úspešný. Následne inovačnú stratégiu je nutné komunikovať naprieč organizáciou, pričom je kľúčová úloha správneho leadershipu.

Ďalej pri otázke strategického riadenia podniku možno manažmentu podniku odporučiť používať dôkladnejší a systematickejší prístup k sledovaniu okolia podniku napríklad pomocou PESTEL analýzy, pričom treba sústrediť pozornosť najmä na oblasť technológií a legislatívy.

Tak isto je možné navrhnúť systematickejší prístup k sledovaniu vlastnej pozície a vývoja trhu skrz pravidelné vykonávanie SWOT analýzy a analýzy konkurencie.

S ohľadom na pozorné sledovanie rozvíjajúcej sa technológie a konkurencie by mal byť zavedený benchmarking produktu. Jeho jednotlivé indikátory by mali byť stanovené

treťou, nezávislou stranou ako napríklad zákazníkmi alebo asociáciou prekladateľských agentúr.

Inovačný proces

V tejto oblasti možno navrhnúť odporúčania najmä v zmysle merania inovácií. Pre efektívne meranie inovácií by mal byť systém ukazateľov nastavený v každej etape: etape vstupov, procesu, výstupov a výsledkov. Podnik sa zameriava najmä na meranie výstupov inovácií a to konkrétne pomocou prieskumov spokojnosti zákazníkov vykonávaných marketingovým alebo obchodným oddelením.

Na úrovni vstupov do inovačného procesu možno za účelom zvyšovania efektívnosti sledovať množstvo a kvalitu nápadov, návrhov, ďalej mieru úspešnosti nápadov, či ideí ktoré prešli selekciou až k implementácií. Tak isto možno odporučiť meranie množstva investovaných zdrojov do vývoja ako radikálnych tak inkrementálnych inovácií a tiež toho, či sú tieto inovácie (zmeny) implementované (vykonávané) v rámci rozpočtov a riadnych časových rozvrhov. Tak isto zaujímavou metrikou pre podnik môže byť meranie redukcie času vývoja a doručenia danej inovácie resp. jej implementácie.

Organizácia

Zistené hodnoty faktorov podnikovej klímy môžu pozitívne vplývať na inovatívnosť podniku, je však nutné „spustiť“ inovačný proces. Každý jeden zamestnanec oplýva určitou úrovňou znalostí, kreativity a nápadov, pričom tieto pri svojej denno-dennej práci nemusia dostatočne využívať. Naviac, podnik sa konštantne rozrástá o nových členov s rôznymi profesionálnymi skúsenosťami a oblasťami záujmov, ktoré možno použiť v prospech podnikania.

Preto možno odporučiť systematický prístup k odhaľovaniu potenciálu ľudských zdrojov podniku a ich lepšieho zapájania do celopodnikových problematík. Ako jeden zo systematických prístupov možno odporučiť idea manažment. Ide o nastavenie procesov získavania a hodnotenia myšlienok a návrhov zamestnancov za účelom identifikácie príležitostí na zlepšenie akejkoľvek oblasti vnútorného prostredia podniku. Podstatou je teda dostať správne nápady k správnym ľuďom a v správnom čase.

Za účelom úspešného zavedenia idea manažmentu je v podniku nutné:

- a) Určiť platformu, resp. spôsob akým budú nápady zamestnancov zhromažďované (napríklad priečnikov vo firemnom cloude, softvérové riešenia idea manažmentu).
- b) Určiť osobu zodpovednú za správu tejto platformy na získavanie nápadov.
- c) Určiť rozpočet, resp. zdroje, ktoré môžu byť použité pre rozvíjanie vybraných nápadov.
- d) Definovať proces selekcie nápadov (hlasovaním zamestnancov podniku, selekcia vykonávaná CEO alebo viacerými členmi manažmentu).

Výsledný efekt zavedenia idea manažmentu okrem možnosti lepšie využívať kreatívny potenciál zamestnancov, môže byť posilnený o zvýšený pocit zamestnancov, že sú súčasťou spoločnosti.

Pri zavádzaní platformy idea manažmentu nemusí ísť len o zdieľanie kreatívnych myšlienok či nových riešení no tiež o zdieľanie cenných skúseností zamestnancov, tzv. „lessons learned“.

Odporúčanie tiež možno poskytnúť v zmysle vymedzenia určitého času (napríklad 10% pracovnej doby) niektorých zamestnancov na experimentovanie a venovanie sa rozvíjaniu svojich vlastných nápadov. Inšpiráciu pritom možno čerpať napríklad od firiem ako Google alebo 3M, kde zamestnanci v určitých oddeleniach majú špecificky vyhradený čas pracovnej doby na prácu a experimentovanie s vlastnými nápadmi.

Ako sa podnik rozrástá v počte nových zamestnancov, tak isto rastie „objem“ vykonanej práce, napríklad v zmysle špecifických projektov. Je možné, že v budúcnosti podnik ocení použitie maticovej organizačnej štruktúry (dnes používa funkčnú organizačnú štruktúru). Nakoľko v podniku existuje oddelenie strategických projektov, je možné, že v budúcnosti by mohli vzniknúť pokusy takúto organizačnú štruktúru zaviesť.

Väzby

Aj napriek tomu, že v táto oblasť sa stala „podozrivou“ na základe výsledkov kvantitatívneho výskumu, po lepšom pochopení situácie vďaka kvalitatívnym dátam neboli

v tejto oblasti neboli identifikované žiadne nedostatky, resp. nie je možné odporučiť návrh na zlepšenie.

Podnik v zásade možno hodnotiť ako „otvorenú entitu“ a až na oblasť „výroby produktu“, kde zabezpečuje celý vývoj technológie in-house, aktívne nadväzuje väzby s externými subjektmi.

Učenie sa

Oblasť učenia sa možno vnímať ako dostatočne rozvinutú, nakoľko manažment kladie dôraz na schopnosť zamestnancov učiť sa a to najmä pomocou samotného vykonávania činností a experimentovania.

Avšak možno odporučiť, že podnik by sa mal zamerať tiež na formálnejšie metódy vzdelávania organizovaním kurzov či tréningov. Pre rozširovanie znalostnej bázy zamestnancov by mohlo byť vhodné v podniku organizovať špecifické prednášky či už v oblasti marketingu, predaja alebo informačných technológií pre tých zamestnancov, ktorí si prajú rozšíriť svoje znalosti a dokázať sa tak pozeráť na podnik z rôznych uhľov pohľadu.

Nakoľko bol indikovaný pomocou kvantitatívneho výskumu fakt, že podnik väčšinou nevynakladá čas a priestor pre zhodnotenie predošlých projektov, možno manažmentu odporučiť tento jednoduchý proces za účelom „poučenia sa“ z minulých činností a zvýšiť tak šance na vyšší výkon v budúcnosti.

Tiež bol indikovaný nedostatok v zmysle merania aktivít zamestnancov podniku a ich vyhodnocovania. Na tomto mieste možno odporučiť zavedenie KPIs (Key Performance Indicators) za účelom identifikácie aktivít na ktoré možno zamerať úsilie a dosiahnuť zlepšenie.

Záver

Diplomová práca sa zaoberala vykonaním inovačného auditu v podniku Memsource a.s., pričom cieľom bolo zhodnotiť inovačný potenciál podniku a navrhnúť zlepšenia v oblasti manažmentu inovácií.

Už samotná povaha odvetvia technológií, v ktorej organizácia podniká, vyvíja tlak na schopnosť inovovať. Podniku sa na úrovni produktu darí vykonávať rýchle, inkrementálne inovácie, ktorými prekvapuje nielen zákazníkov ale aj konkurenciu. Inovácie však nie sú len o produkte ale o ľuďoch, ich spôsobe myslenia a konania – o celej organizácii. Podnik rastie pomerne rýchlym tempom a je nutné, aby si manažment podniku uvedomoval nutnosť budovania štruktúry (podniková klíma, organizačná štruktúra, komunikácia, inovačná stratégia, leadership), na ktorej možno stavať organizáciu s vysokým inovačným potenciálom.

Súčasný inovačný potenciál podniku bol hodnotený pomocou holistického prístupu inovačného auditu, konkrétne diamantového modelu. Tento model dokázal poskytnúť pohľad na podnik a kritické oblasti ovplyvňujúce manažment inovácií.

Možno tvrdiť, že skôr než všeobecný prehľad, dokázal pôvodný výskumný aparát – dotazník, poskytnúť skôr akési vodítko pri vykonávaní inovačného auditu. Cieľom auditu je poskytovať verný obraz o skutočnosti. Preto až pomocou doplňujúceho kvalitatívneho výskumu boli identifikované oblasti, ktoré by mali byť uvedené do pozornosti vedenia podniku, v zmysle ich zlepšenia. V práci boli následne formulované návrhy, resp. odporúčania pre manažment, ktoré by mali viesť k zvýšeniu inovačnej výkonnosti podniku.

Je nutné tiež spomenúť samotnú výskumnú časť inovačného auditu a prínos v tejto oblasti. Pôvodná metóda diamantového modelu inovačného auditu vytvorená autormi Tidd, Bessant a Pavitt (2007) bola obohatená o kvalitatívny výskum, nakoľko kvantitatívny výskum sa nedokázal dostať „pod povrch“.

Je však nutné spomenúť, že uvedený nástroj inovačného auditu – diamantový model, patrí do skupiny inovačných auditov, ktorých účelom je identifikácia, resp. kontrola „ako dobre“ podnik koná. Audit teda možno vnímať skôr ako prieskumný nástroj podniku, ktorý

môže pomôcť identifikovať náznaky nedostatkov no pre hlbšie porozumenie situácie je nutné tento nástroj kombinovať s inými metódami výskumu.

Ako nedostatok možno vnímať i fakt, že autori inovačného modelu bližšie nešpecifikujú samotný proces výkonu auditu, resp. neuvádzajú ako interpretovať výsledky auditu alebo tiež neuvádzajú, kto v organizácii by mal poskytnúť relevantné informácie za účelom ich analýzy.

V práci bol teda zvolený postup identifikácie dvoch homogénnejších skupín respondentov, ktoré poskytnú relevantné informácie pre výkon auditu a síce manažment a zamestnanci podniku. Samotný inovačný audit bol obohatený o výskum faktorov podnikovej klímy, ktoré môžu mať značný vplyv na schopnosť podniku inovovať.

V podniku Memsource a.s. tak bol pri výkone inovačného auditu uplatnený prístup „top-down“ a „bottom-up“, vďaka ktorým bolo možné získať komplexnejší pohľad na problematiku manažmentu inovácií.

Ako naznačili výsledky kvantitatívneho výskumu, možno na záver zhrnúť, že podnik Memsource a.s. aj napriek niektorým nedostatkom v oblasti inovácií možno označiť za inovačne veľmi schopný.

Zdroje

- Abou-Zeid, E., & Cheng, Q. (2004). The effectiveness of innovation: a knowledge management approach. *International Journal of Innovation Management*, 8(3).
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 21-47. Získáno 30. November 2016, z <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation Management: Context, strategies, systems and processes*. Essex: Pearson Education Limited.
- Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*, 48, 37-42.
- Alberto, M., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 1579-1590.
- Amara, N., Landry, R., Becheikh, N., & Ouimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, 450-463.
- American Society for Quality. (2005). *The ASQ Auditing Handbook: Principles, Implementation, and Use* (Third Edition. vyd.). (J. Russel, Editor) Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 215-133.
- Ball, P., Busi, M., & Smith, M. (2008). Factors Influencing an Organisations ability to Manage Innovation: a Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management* 12(4), 655-676.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2008). Towards a multidisciplinary definition of innovation. . *Management decision: MD* 47(8), 1323-1339.
- Barker III, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 782-801.
- Berg, P. (2004). Measurement of the quality and maturity of the innovation process: methodology and case of a medium sized Finnish company. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, 4, 373.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Birchall, D., Chanaron, J., Tovstiga, G., & Hillenbrand, C. (2011). Innovation performance measurement: current practices, issues and management challenges. *International Journal of Technology Management*, 56, 1-20.
- Björkdahl, J., & Börjesson, S. (2012). Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(1/2), 171-185.
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2012). *Innovation capabilities: What are they? Towards a systems view of the prerequisites for innovation in large firms*. Gothenburg: Chalmers University of Technology.
- Brosjö, M., & Mossberg, M. (2013). *The Creation of a Strategy Dependent Innovation Audit Tool*. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management. Získáno 30. November 2016, z <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:655585/FULLTEXT01.pdf>
- Center for Evaluation and Research. (2012). *Analyzing Data*. Získáno 3. December 2016, z Tobacco Control Evaluation Center: <http://tobaccoeval.ucdavis.edu/analysis-reporting/documents/AnalyzingQualitativeData.pdf>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chesbrough, H. W., & Prencipe, A. (2008). Networks of innovation and modularity: a dynamic perspective. . *International Journal of Technology Management* 42(4), 414-425.
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. (1996). Development of a Technical Innovation Audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 105-136.
- Colarelli O'Connor, G. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 313-330.
- Colin, G. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 345-360.
- Cooper, R. (1998). Benchmarking new product performance: results of the best practices study. *European Journal of Management*, 16(1), 1-7.
- Cooper, R. G., Scott, J., & Edgett, J. (6 2006). *Stage-Gate and the Critical Success Factors for New Product Development*. Získáno 3. December 2016, z BPTrends: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-ART-Stage-GateForProductDev-Cooper-Edgett1.pdf>
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24, 819-829.
- Corporate Leadership Council. (2009). *Frameworks for Organizational Design*. Získáno 2. December 2016, z Clc Executive Board:

http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic608877.files/Class%20Nine%20Reading/CL_C_Frameworks_for_Organizational_Design.pdf

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Docherty, M. (2007). Primer on open innovation: Principles and practices. . *PDMA Vision*, 13-17.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Enkel, E., Bell, J., & Hogenkamp, H. (2011). Open innovation maturity framework. *International Journal of Innovation Management*, 15, 1161-1189.

Essman, H. E. (2009). *Toward Innovation Capability Maturity*. . South Africa: Stellenbosch University.

Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25, 171-183.

Galbraith, J. (2005). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Garvin, D. (1993). Building a learning organisation. *Harvard Business Review*, 78-91.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 737-747.

Hallgren, E. (2009). How to Use an Innovation Audit as a Learning Tool: A Case Study of Enhancing High-Involvement Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 48-58.

Hanush, H., & Pyka, A. (2007). *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*. Cheltenham: Edward Elgar.

Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation Management Techniques and Tools: A Review from Theory and Practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127.

Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. . *Technovation*, 39-55.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316. Získáno 4. November 2016, z Geert-Hofstede.com: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2393392.pdf>

Hull, R., Coombs, R., & Peltu, M. (2000). Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. *International Journal of Technology Management*, 20, Strany 633-656.

- Iansiti, M. (1995). Technology integration: managing technological evolution in a complex environment. *Research policy*, 521-542.
- Ignas, S. (2012). Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance. . *Procedia Economics and Finance*, 373-383.
- Imai, K. (1987). *Kaizen*. New York: Random House.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2015). *Conceptual and Historical Foundations of The Situational Outlook Questionnaire*. New York, USA: The Creative Solving Group, Inc.
- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Jong, P. J., & Den Hartog. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation*, 41-64.
- Karlsson, H. (2015). *Innovation Auditing the Audit & the Auditor*. School of Innovation, Design and Engineering. Mälardalen University Press Licentiate Theses. Získáno 1. December 2016, z <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:773859/FULLTEXT01.pdf>
- Karlsson, H., Johnsson, M., & Backström, T. (2010). Interview supported innovation audit. Eskilstuna, Sweden: Mälardalen University. Získáno 29. November 2016, z http://www.ipr.mdh.se/pdf_publications/2127.pdf
- Karlsson, H., Lidnhult, E., Öberg, C., Bessant, J., & Johansson, P. E. (2014). Quality in innovation management auditing. *Innovation for Sustainable Economy & Society* (stránky 1-15). Dublin, Ireland: The International Society for Professional Innovation Management. Načteno z <http://search.proquest.com/docview/1690362479?accountid=17203>
- Kimberly, J. R. (1981). *Managerial innovation. Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Krishnaswamy, K. N., Mathirajan, M., & Bala Subrahmanya, M. H. (2014). Technological innovations and its influence on the growth of auto components SMEs of Bangalore: A case study approach. . *Technology in Society*, 18-31.
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 363-380.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Leonard-Barton, D. (1992). The organisation as learning laboratory. *Sloan Management*, 23-38.

- Levitt, B., & March, J. (1988). Organisational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Magretta, J., & Stone, N. (2013). *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*. London: Profile Books Ltd. .
- Manjit, Y., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. *Journal of Marketing*, 84-101.
- Marceau, J., Cook, N., & Dalton, B. (2002). *Selling solutions: Emerging patterns of product-service linkage in the Australian economy*. . Sydney: Australian Business Foundation.
- Memsource a.s. (13. December 2016). *Features*. Načteno z Memsource: <https://www.memsource.com/features/>
- Mentz, J. C. (1999). *Developing a competence audit for technological innovation*. University of Pretoria, Engineering and Technology Management. Pretoria: University of Pretoria. Získáno 3. December 2016, z <http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/30490/00front.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Moultrie, J. P., Clarkson, J., & Probert, D. (2007). Development of a design Audit Tool for SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 335-368.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15, 163-171.
- Noke, H., & Radnor, Z. J. (2004). Navigating innovation: A diagnostic tool supporting the process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(2), 172-183.
- OECD. (2005). *OSLO MANUAL: GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA* (3. vyd.). OECD Publishing. doi:10.1787/9789264013100-en
- Phaal, R., Farrukh, C. J., & Probert, D. R. (2006). Technology management tools: concept, development and application. *Technovation*, 26, 336-344.
- Pitra, Z. (2006). *Management inovačních aktivit* (1. vyd.). Praha: Professional Publishing.
- Radas, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. . *Technovation*, 438-450.

- Radnor, Z. J., & Noke, H. (2002). Innovation Compass: A Self-audit Tool for the New Product Development Process. *Creativity And Innovation Management*, 122-132.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55-77.
- Roger, C. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. . *Industrial marketing management*, 515-524.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 141-153.
- Röglinger, M., Pöppelbuss, J., & Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
- Santamaria, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. Research Policy. *Research Policy*, 507-517.
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic Management of Technological Innovations*. New York: McGraw Hill.
- Smith, P., & Reinertsen, D. (1991). *Developing Products in Half the Time*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Spithoven, A., Knockaert, M., & Clarysse, B. (2008). Building Absorptive Capacity to Organise Inbound Open Innovation in Low Tech Industries. *Proceedings of the XIX ISPIM Conference*. Tours, France.
- Swan, P. (2009). *The Economics of Innovation - An Introduction*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Tang, H. K. (1999). An Inventory of Organizational Innovativeness. *Technovation*, 19, 41-51.
- Tessa, A., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. . *Trends in Food Science & Technology*, 474-483.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2007). *Řízení Inovací*. (E. Nevrlá, Překl.) Brno: Computer Press, a. s.
- TIEC. (2011). *Mesuring Organization Innovativeness*. Získáno 20. November 2016, z Technology Innovation and Entrepreneurship Center: <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>

Umidjon, A., Shuhua, H., Jayathilake, B., & Renyan, M. (2014). Characteristics of Small and Medium Enterprise Innovativeness. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 12-27.

Vallat, J. (2009). *Intellectual Property and Legal Issues in Open Innovation in Services*. EU Commission report. Luxembourg: European Communities publishing.

Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & Ostapenko, G. F. (2016). *Management inovací* (1. vyd.). Praha: Management Press.

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54. Získáno 6. December 2016, z <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3083&context=misq>

World Bank & OECD. (2013). *Radical and Incremental Innovation*. Získáno 29. Október 2016, z The Innovation Policy Platform: <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/radical-and-incremental-innovation>

Yan, Y.-h. (2010). Impact of CEO Characteristics on Enterprise R&D Expenditure. *Innovation Management and Industrial Engineering*. IEEE. doi:10.1109/ICIII.2010.461

Zakić, N., Jovanović, A., & Stamatović, M. (2008). External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Economics and Organization*, 5, 17-29.

Zoznam obrázkov

Obr. č. 1: Postupové kroky vykonania inovačného auditu	11
Obr. č. 3: Inovačný priestor podniku	16
Obr. č. 4: Model procesu inovácie	19
Obr. č. 5: Model manažmentu inovácií a jeho prvky	21
Obr. č. 6: etapy procesu auditu	29
Obr. č. 7: „Diamantový model“ a jeho päť dimenzií	39
Obr. č. 8: Neinovatívny vs. vysoko inovatívny podnik	40
Obr. č. 9: Model konceptu otvorených inovácií	46
Obr. č. 10: Funkčná organizačná štruktúra	51
Obr. č. 11: Procesná organizačná štruktúra	51
Obr. č. 12: Stagage-gate proces model	57
Obr. č. 13: Koncept výskumu	61
Obr. č. 14: Manažment podniku Memsource a.s.	62
Obr. č. 15: Doba pracovného pomeru manažérov v Memsource a.s.	62
Obr. č. 16: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie manažérov v Memsource a.s.	62
Obr. č. 17: Diamantový model inovačného auditu – manažment Memsource a.s.	63
Obr. č. 18: Schéma systému inovačného procesu produktu	72
Obr. č. 19: Schéma funkčnej organizačnej štruktúry podniku.....	73
Obr. č. 20: Zloženie respondentov z rôznych oddelení	77

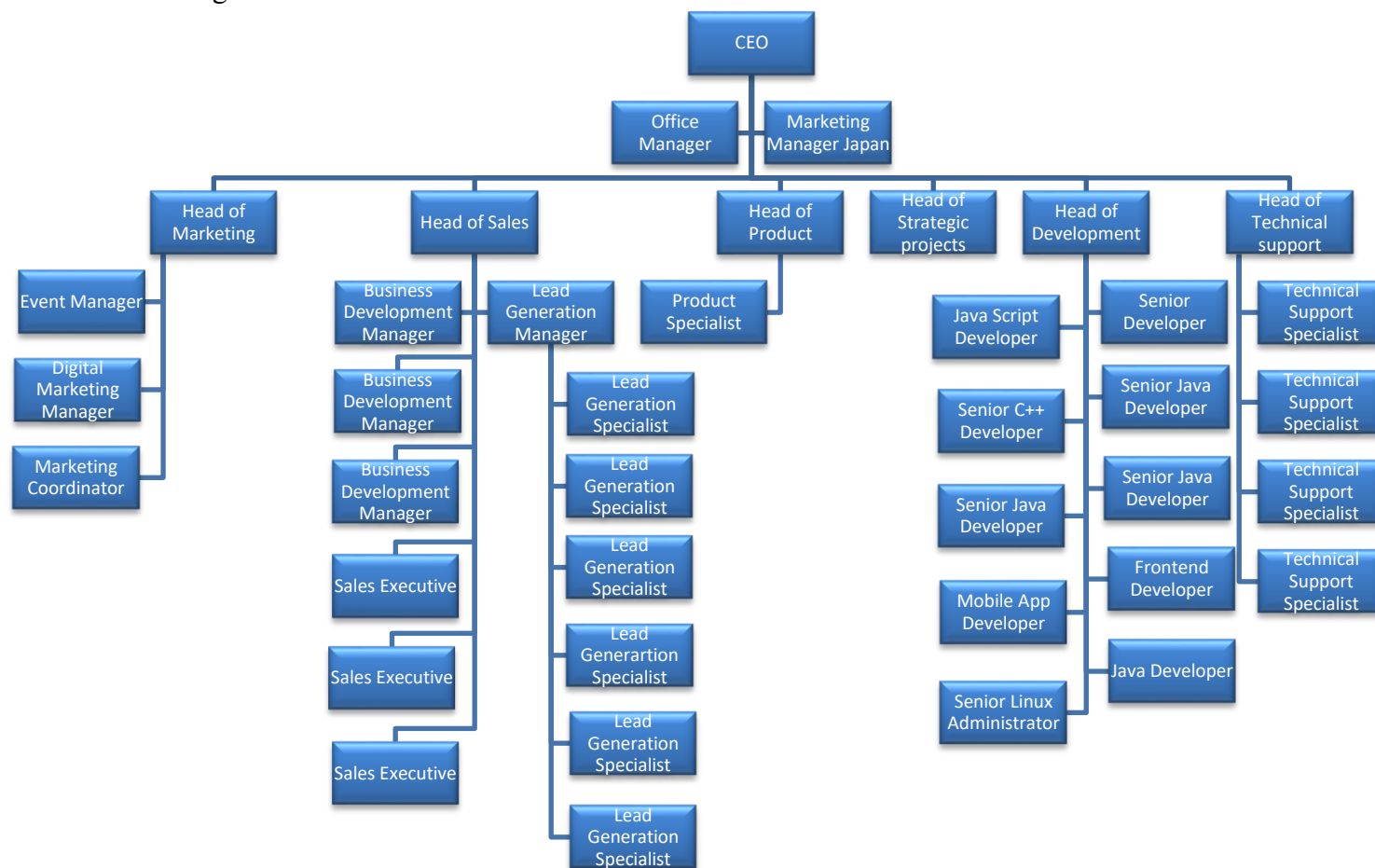
Obr. č. 21: Doba pracovného pomeru zamestnancov v Memsource a.s.	77
Obr. č. 22: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v Memsource a.s.	78
Obr. č. 23: Diamantový model inovačného auditu – zamestnanci Memsource a.s. ...	78
Obr. č. 24: Faktory podnikovej klímy podporujúce inovácie – Memsource a.s.	81

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Prehľad definícií inováčnej schopnosti podniku.....	23
Tabuľka 2: Faktory a jednotlivé sub-faktory vplývajúce na manažment inovácií	25
Tabuľka 3: Nástroje inováčného manažmentu	27
Tabuľka 4: Prehľad skúmaných faktorov inováčných auditov.....	32
Tabuľka 5: Charakteristika vybraných inováčných auditov	35
Tabuľka 6: Rozdiel medzi podnikovou kultúrou a podnikovou klímou	52

Príloha

Príloha č. 1: Funkčná organizačná štruktúra Memsource a.s.



Príloha č.2: Dotazník inovačného auditu – manažment podniku

Číslo	Otázka	Odpoveď				
		5	4	3	2	1
1.	Ľudia majú jasnú predstavu o tom, ako nám inovácie môžu pomôcť konkurovať.					
2.	Naša inovačná stratégia je jasne komunikovaná, takže každý vie, čo je cieľom zlepšenia.					
3.	Ľudia vedia, čo je našou odlišujúcou kompetenciou – čo nám poskytuje konkurenčnú výhodu.					
4.	Pozerali sme dopredu štruktúrovaným spôsobom (používame prognózovacie nástroje a metódy), aby sme si vedeli predstaviť budúce hrozby a príležitosti.					
5.	Naše vrcholové vedenie má spoločnú víziu, ako sa bude spoločnosť vyvíjať prostredníctvom inovácií.					
6.	Existuje podpora inovácií zo strany vrcholového manažmentu.					
7.	Máme zavedené procesy pre zhodnotenie nových udalostí v technológiách alebo na trhu a toho, čo znamenajú pre našu firemnú stratégiu.					
8.	Existuje jasná väzba medzi inovačnými projektmi, ktoré realizujeme, a celkovou stratégiou nášho podnikania.					
9.	Máme zavedené procesy, ktoré pomáhajú efektívne riadiť vývoj nového produktu – od návrhu po uvedenie na trh.					
10.	Naše inovačné projekty sa obvykle dokončujú včas a v rámci stanoveného rozpočtu.					
11.	Máme efektívny mechanizmus pre to, aby každý (nielen obchodné oddelenie) chápal potreby zákazníkov.					
12.	Máme efektívne mechanizmy pre riadenie procesu zmien, od nápadu po úspešnú implementáciu.					
13.	Systematicky hľadáme nové produktové nápady.					
14.	Máme zavedený mechanizmus pre zaistenie včasného zapojenia všetkých oddelení do vývoja nových produktov alebo procesov.					
15.	Máme jasný systém pre voľbu inovačných projektov.					
16.	V našom systéme je dostatok flexibility, aby produktový vývoj umožňoval realizovať malé, rýchle projekty.					
17.	Naša organizačná štruktúra inovácie nijako neobmedzuje, naopak ich podporuje.					
18.	Ľudia dobre spolupracujú i medzi funkčnými úsekmi organizácie.					

19.	Ľudia sú zapojení do navrhovania nápadov na zlepšenie produktov a procesov.					
20.	Naša štruktúra nám pomáha prijímať rozhodnutia rýchlo.					
21.	Komunikácia je efektívna a funguje zhora nadol, zdola nahor i medzi rôznymi úsekmi organizácie.					
22.	Náš systém odmeňovania podporuje inovácie.					
23.	Máme podporujúcu klímu pre nové nápady – ľudia nemusia odchádzať z organizácie, aby mohli svoje nápady realizovať.					
24.	Pracujeme v tímoch dobre.					
25.	Máme dobré vzťahy s našimi dodávateľmi.					
26.	Vieme identifikovať a chápať potreby našich zákazníkov, resp. koncových užívateľov.					
27.	Dobre spolupracujeme s univerzitami a ďalšími výskumnými pracoviskami s cieľom rozvíjať naše znalosti.					
28.	Úzko spolupracujeme s našimi zákazníkmi na skúmaní a vyvíjaní nových konceptov.					
29.	Spolupracujeme s inými firmami na vývoji nových produktov alebo procesov.					
30.	Snažíme sa vytvárať externé siete ľudí, ktorí nám môžu pomôcť – napríklad so špeciálnymi znalosťami.					
31.	Spolupracujeme s lokálnymi a národnými vzdelávacími inštitúciami, aby sme komunikovali naše potreby v oblasti odborných schopností.					
32.	Spolupracujeme s „kľúčovými užívateľmi“ na vývoji nových produktov a služieb.					
33.	Existuje silné zameranie na školenia a personálny rozvoj zamestnancov.					
34.	Venujeme čas vyhodnocovaniu našich projektov s cieľom zlepšiť náš výkon pri budúcom projekte.					
35.	Vieme sa poučiť z vlastných chýb.					
36.	Systematicky porovnávame naše produkty a procesy s inými firmami.					
37.	Schádzame sa s inými firmami a zdieľami skúsenosti s cieľom sa poučiť.					
38.	Vieme zachytiť to, čo sa naučíme, tak, aby to mohli využiť ostatní v organizácii.					
39.	Vieme sa učiť od iných organizácií.					
40.	Používame ukazatele a hodnotenia, ktoré nám pomáhajú identifikovať, kde a kedy môžeme zlepšiť naše riadenie inovácií.					

Príloha č.3: Dotazník inovačného auditu – zamestnanci podniku

Číslo	Otázka	Odpoveď				
		5	4	3	2	1
1.	Viem, aké sú vízie a ciele našej spoločnosti.					
2.	CEO našej spoločnosti jasne komunikuje inovačnú stratégiu, takže každý vie, čo je cieľom zlepšenia.					
3.	Vedenie spoločnosti podporuje inovatívne správanie poskytovaním času a zdrojov zamestnancov (ideácia, experimentovanie, hľadanie nových riešení).					
4.	Systematicky vyhladávame nové nápady ako zlepšiť naše produkty alebo procesy.					
5.	Existuje proces tvorby a zhromažďovania ideí, takže každý vie ako prispieť k pozitívnej zmene.					
6.	Viem, s kým mám komunikovať za účelom posunutia svojho nápadu bližšie k realizácii.					
7.	Existuje procedúra či metóda, ako podnik získava nápady od zamestnancov.					
8.	Existujú procesy pre identifikáciu a riešenie problémov.					
9.	Odmeňovací a motivačný systém spoločnosti podporuje inovácie.					
10.	Zákazníci sú stredobodom zlepšovania nášho produktu/procesov.					
11.	Naša spoločnosť rozvíja vzťahy so zákazníkmi, partnermi alebo konkurenciou za účelom budovania znalostnej bázy.					
12.	Existujú nástroje/procesy, ktoré pomáhajú podniku získavať znalosti od externých subjektov (zákazníci, obchodní/technologickí partneri, konkurencia)					
13.	Podnik sa silne orientuje na vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov.					
14.	Naša spoločnosť je schopná zachytiť väčšinu toho, čo sa naučíme, takže znalosti sú dostupné tiež ostatnými zamestnancom.					
15.	Naša spoločnosť používa metriky, ktoré nám pomáhajú identifikovať, čo a ako možno zlepšiť v našich aktivitách.					

Príloha č.4: Dotazník výskumu podnikovej klímy – zamestnanci podniku

Číslo	Otázka	Odpoveď				
		5	4	3	2	1
1.	Môžem zdieľať svoje nápady bez toho, aby som bol zahanbený/á svojimi kolegami.					
2.	Nemám strach z toho, že by mi niekto ukradol moje kvalitné nápady.					
3.	Svojim kolegom dôverujem a som voči nim otvorený/á.					
4.	Cítim, že sa podieľam na dosahovaní dlhodobých cieľov a vízie nášho podniku.					
5.	Neustále hľadám spôsoby, ako robiť veci lepšie.					
6.	Som oceňovaný/á a motivovaný/á podieľať sa na tvorbe nových ideí a zlepšení.					
7.	Okrem spätnej väzby, vždy získam radu ako zlepšiť svoj výkon.					
8.	Je mi poskytovaný optimálny čas a priestor na kreativitu a experimentovanie, takže mám možnosť neustále prispievať novými nápadi.					
9.	Ľudia počúvajú jeden druhého a navzájom podporujú svoju iniciatívu.					
10.	Komunikácia a vzájomná otvorenosť nám pomáhajú vyriešiť akýkoľvek konflikt.					
11.	Naše rozhovory sú postavené na rešpekte voči rozdielnosti perspektív a uhl'ov pohľadu.					
12.	Ľudia sa stimulujú navzájom správnymi otázkami.					
13.	Riziko a neúspech sú akceptované v našom podniku.					
14.	Experimentovanie je podporované.					
15.	Nápady sa rýchlo premieňajú na skutočnosť.					
16.	Mám dostatočnú autonómiu na to si definovať časť svojej práce.					
17.	Neexistujú striktné pravidlá a nariadenia, ktoré je nutné dodržiavať.					
18.	Cítim sa byť iniciatívny/a v navrhovaní nových spôsobov vykonávania vecí.					

Príloha č. 5: Výsledok dotazníka inovačného auditu – manažment podniku

Respondent	Stratégia							
	1	2	3	4	5	6	7	8
R1	5	5	4	3	4	5	5	3
R2	4	3	4	4	4	5	5	5
R3	3	3	3	2	4	5	4	3
R4	4	4	4	2	3	5	4	3
R5	5	4	4	3	5	5	4	5
R6	4	4	4	4	4	4	4	4
Respondent	Inovačný process							
	1	2	3	4	5	6	7	8
R1	5	3	4	5	4	5	5	5
R2	5	5	5	5	5	5	5	5
R3	4	3	3	4	4	3	3	4
R4	5	2	3	3	5	4	4	4
R5	5	5	5	4	4	4	3	5
R6	3	2	3	2	4	4	3	2
Respondent	Inovatívna organizácia							
	1	2	3	4	5	6	7	8
R1	5	4	5	5	5	2	5	4

R2	5	4	5	5	5	5	5	5
R3	4	4	4	4	4	4	4	4
R4	4	2	4	4	2	4	4	2
R5	4	4	4	5	5	4	5	5
R6	3	4	4	4	4	3	5	5
Respondent	Vázby							
	1	2	3	4	5	6	7	8
R1	4	4	4	5	2	2	2	5
R2	4	4	5	4	2	4	2	5
R3	4	3	3	4	4	4	2	4
R4	4	4	2	4	5	4	2	5
R5	4	4	4	5	4	5	2	5
R6	4	4	5	4	4	3	4	4
Respondent	Učenie sa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
R1	4	4	5	4	3	4	4	3
R2	4	3	4	3	4	4	4	3
R3	4	3	4	4	3	3	3	4
R4	4	3	3	2	2	4	2	3
R5	4	4	4	4	4	5	4	5

R6	4	4	4	4	2	4	4	3
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---

Príloha č.6: Výsledok dotazníka inovačného auditu – zamestnanci podniku

Respondent	1. Stratégia			2. Inovačný proces			3. Inovatívna organizácia			4. Vázby			5. Učenie sa		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
R2	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	3	3	3	3	3
R3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5
R4	4	5	3	4	2	4	2	3	4	4	5	4	4	4	3
R5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
R6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
R7	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	3	2	4	3	3
R8	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4
R9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R10	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
R11	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4
R12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R13	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3
R14	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
R15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R16	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4
R17	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	5	4	4	3	2
R18	5	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	2	2
R19	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
R20	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	2
R21	4	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4
R22	4	5	4	3	2	2	2	3	3	2	4	5	3	2	2
R23	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4

Príloha č.7: Výsledok dotazníka výskumu podnikovej klímy – zamestnanci podniku

Respondent	Podniková klíma																	
	Dôvera a otvorenosť			Miera zapojenia			Priestor pre vlastné nápady			Riešenie konfliktov			Vnímanie rizika			Sloboda		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
R1	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4
R2	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
R3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	2	3
R4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	5	3	3	4	5	4	4	3
R5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
R6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
R7	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
R8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
R9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4
R10	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
R11	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
R12	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
R13	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
R14	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
R15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R16	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R17	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
R18	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4
R19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R20	5	5	5	5	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3

R21	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5
R22	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	4	5	2	4	2	5	3	4
R23	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4