

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Srovnávací studie na téma Inovace jako podpora konkurenceschopnosti v neziskové a komerční sféře na praktickém příkladu AIESEC Česká republika a PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Autor bakalářské práce: Jan Pecník
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Barton, MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
*„Srovnávací studie na téma Inovace jako podpora konkurenceschopnosti v
neziskové a komerční sféře na praktickém příkladu AIESEC Česká republika
a PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.“*
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 26. května 2014

Podpis:

Jan Pecník

Název bakalářské práce:

Srovnávací studie na téma Inovace jako podpora konkurenceschopnosti v neziskové a komerční sféře na praktickém příkladu AIESEC Česká republika a PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Abstrakt:

Tato bakalářská práce detailně analyzuje praktický přístup k inovacím dvou velmi rozdílných subjektů: neziskové organizace AIESEC Česká republika a velké komerční společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika. Analýza se zabývá především zvyšováním konkurenceschopnosti pomocí inovací a rozkrýváním chyb, které naopak z pohledu inovací brání lepšímu dosahování konkurenční výhody. Z analýzy následně vychází návrh možných řešení, která by mohla zmiňované chyby eliminovat a pomoci tak nastavit oběma organizacím efektivní přístup k inovacím. Nakonec jsou pak závěry analýzy zobecněny a vztaženy k oběma typům subjektů – korporacím a neziskovým organizacím. Analýza vychází z komplexního souboru literatury a zvažuje jak nejmodernější poznatky o strategickém inovování, tak i klasické přístupy k inovacím. Nejdůležitějším zdrojem pro kvalitativní analýzu obou společností pak byly hloubkové rozhovory s manažery, kteří jsou pro inovace v daných organizacích klíčoví.

Klíčová slova:

Inovace, strategie, inovační management, konkurenceschopnost, PwC, AIESEC

Title of the Bachelor's Thesis:

Comparison study of Innovation as a support of competitiveness in not for profit and corporate businesses, performed on practical examples of AIESEC Česká republika and PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Abstract:

This Bachelor's Thesis thoroughly analyses attitude to innovation of two significantly different subjects: not for profit organisation AIESEC in the Czech Republic and large corporation PricewaterhouseCoopers Czech Republic. Analysis focuses mainly on increasing of competitiveness via innovations and on revealing flaws, which, on the other hand, prevent the organisation from achieving bigger competitive advantage with the use of innovation. Consequently, the Thesis offers solutions on previously analysed flaws. These solutions, if applied, might help both organisations to set an effective approach to innovation as a tool of increasing competitiveness. Finally, the outputs of the analysis are generalised and related to both categories of studied subjects: corporations and not for profit organisations. Analysis is based on complex set of literature and considers both modern approach to strategy innovation management and classical views on innovation. The most important source of information for qualitative analysis of both subjects are in-depth interviews with managers, who are perceived as innovation leaders in each of the organisations.

Key words:

Innovation, strategy, innovation management, competitiveness, PwC, AIESEC

Obsah

1. Úvod.....	7
1.1. Cíle práce	7
1.2. Motivace k tématu.....	8
2. Teoretická část	9
2.1. Historický náhled na inovace	9
2.2. Definice inovace.....	11
Ad 1) Hranice mezi vynálezem a inovací	11
Ad 2) Rozdíl mezi změnou a inovací	12
Zvolená definice.....	13
2.3. Zvolené organizace	13
Nezisková organizace.....	13
Korporace.....	14
AIESEC.....	17
PricewaterhouseCoopers	21
2.4. Definice konkurenceschopnosti	24
Balanced Score Card	24
2.5. Systematický přístup k inovacím	25
Systematická analýza inovací	25
Vytvoření podmínek vhodných k inovování.....	30
2.6. Metodika výzkumu.....	32
3. Praktická část	34
3.1. Přístup AIESEC k inovacím.....	34
Rozbor fungování organizace z pohledu inovací	34
Výhody a nevýhody fungování organizace a vliv na inovace.....	37
Rozbor vedlejšího předpokladu.....	39
Rozbor podmínek k inovování (determinanty inovačního prostředí)	45
Rozbor inovačního procesu AIESEC	47
Vyhodnocení vedlejšího předpokladu.....	48
3.2. Přístup PwC k inovacím.....	49
3.3. Chyby a doporučení	50
AIESEC.....	50
PwC.....	54

3.4. Srovnání přístupů.....	55
3.5. Zobecnění závěrů.....	56
Neziskové organizace	56
Korporace.....	56
4. Závěr	58
4.1. Vyhodnocení úvodního předpokladu a stanovení hypotézy	58
4.2. Vyhodnocení cílů práce	58
5. Seznam využitých a citovaných literatury	60
6. Přílohy.....	63
Příloha 1: Rámcový dotazník pro inovační experty.....	63

1. Úvod

1.1. Cíle práce

Když se dnes řekne „inovace“, většina lidí tuší, o co se jedná. Přesto význam tohoto slova nebyl vždy stejný – zvolání „Inovátor!“ bylo dříve v podstatě obviněním z kacířství (Green, 2013) a do svého dnešního významu začaly inovace pronikat až v průběhu dvacátého století. V posledních desetiletích se pak staly i nezbytnou součástí ekonomického a společenského rozvoje. Lewis Carroll ve své knize *Za zrcadlem a co tam Alenka našla* napsal: „Zde, jak vidíš, musíš běžet ze všech sil, abys zůstala na místě. Chceš-li se dostat někam jinam, musíš utíkat aspoň dvakrát tak rychle.“ Tento citát výborně vystihuje dnešní konkurenční prostředí a důležitost inovací: žádná společnost nedokáže „běžet dvakrát tak rychle“ bez strategického použití inovací. Dnes již není důležité pouze inovovat. K udržení tempa s pokrokem trhu je nyní potřeba inovovat strategicky.

Vývoj nového výrobku nebo služby pokládají ředitelé českých firem za třetí nejdůležitější pro růst jejich společnosti (hned za růstem na domácím trhu a růstem na zahraničním trhu), a snahu lépe využívat inovace považují za jednu z nejdůležitějších reakcí na vývoj trhu. (PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o, 2014). Přesto však lze v praxi snadno nabýt dojmu, že ne vždy jsou projevy korporátních ředitelů o důležitosti inovací následovány činy – mnoho těchto vyjádření jsou často jen prázdnými slovy, která vyzní do prázdna. Oproti tomu další velmi důležitý subjekt trhu, neziskové organizace, často budí dojem, že se sice snaží inovace využívat v maximální možné míře, avšak velmi často v této snaze selhávají z důvodu nedostatečně profesionálního přístupu. A stereotypy posledních let tyto domněnky potvrzují: kdo se dnes ještě nesetkal se spojeními „zkostrnatělé, byrokratické korporace“ nebo „plýtvající neziskové organizace“?

Ale jsou opravdu inovace tak důležité? Jsou v obou typech organizací vnímány jako nástroj na zvyšování konkurenceschopnosti, anebo jen jako prostředek vedení pro komentování současné negativní situace? A jsou inovace a inovační přístupy i skutečně používány? Tyto otázky, stejně jako výše zmíněné přístupy vybraných subjektů, jsou hlavním problémem, jež se v rámci této práce pokusím na praktických příkladech analyzovat a zodpovědět. Při úplném zjednodušení je tak cílem práce najít a zmapovat praktický přístup korporací a neziskových organizací k inovování a k samotné implementaci inovací. Jelikož jde o mapování praktického přístupu, vybral jsem si ke zkoumání dvě reálné organizace, se kterými mám osobní zkušenost: AIESEC Česká republika a PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. (dále společně také jen organizace), na kterých budu reálný přístup k inovacím a jejich implementaci zkoumat. Pro lepší upřesnění uvádím i to, co cílem práce naopak není:

- Vyhledání oficiálně určeného přístupu organizací k inovacím (formálního stanoviska organizací k inovacím), jelikož konkurenční výhoda z inovací vychází z toho, jak se v praxi organizace k inovacím staví, ne jak je má definovány.

- Přesná kvantifikace přínosu inovací pro každou z organizací, jelikož primárním cílem je srovnání praktického přístupu, nikoliv teoretická částka oceňující přínos inovací v minulosti. Navíc existují nejasnosti a komplikace v metodikách¹ způsobující, že při pokusu o zahrnutí přesné kvantifikace by práce vzhledem k omezenému rozsahu byla zaměřena více na teoretické hledání aplikovatelných odpovídajících metrik, případně na snahu zpřesnit odhad manažerů, než na praktický přístup organizací k inovacím.
- Souhrn příkladů organizacemi úspěšně implementovaných inovací (seznam úspěšných případových studií), jelikož tento výčet není z podstaty inovace možné kompletizovat (pro více informací viz definici inovace), nadto sám o sobě není ani reprezentativním ukazatelem přístupu organizace k inovacím.

1.2. Motivace k tématu

Hlavním motivem práce je ověřit praktický přístup dvou typů organizací k inovacím – v korporacích se o inovacích sice hodně diskutuje, avšak omezená reálná implementace těchto úvah způsobuje nenaplněný potenciál konkurenceschopnosti korporací; v neziskových organizacích je na druhou stranu potenciálně vyšší konkurenceschopnost omezena nedokonalým přístupem k implementaci inovací. Z tohoto názoru také vychází úvodní předpoklad: žádný ze zkoumaných typů organizací nevyužívá svůj inovační potenciál dokonale, ačkoliv přínos inovací pro organizaci AIESEC Česká republika je díky jejímu přístupu ztlačeně vyšší, než přínos inovací pro PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Tento předpoklad bude v rámci práce analyzován a na každém ze zvolených subjektů prakticky ověřen. V závěru pak z něj bude odvozena finální hypotéza této bakalářské práce.

¹ Přesná metodologie pro kvantifikaci přínosu inovací není ve většině organizací (zatím) definována, čímž by bylo velmi obtížné vysbírat z organizací všechna potřebná data bez odchylek. Dále, ačkoliv různé metodiky zhodnocení inovativnosti existují, většina vychází z příliš všeobecných dat (např. populární žebříček Forbes vychází především z hodnoty akcii firmy a celkového cash flow, (Dyer, a další, 2013)) a kvantifikace přínosu jednotlivých inovací není určena. Když už určena je (například v inovační příručce OECD a Eurostatu, tzv. Oslo manuálu (OECD; Eurostat, 2005)), přínos inovací vychází z odhadů řídicích pracovníků, které jsou v praxi velmi nepřesné.

2. Teoretická část

2.1. Historický náhled na inovace

„Neustálé převraty ve výrobě, nepřetržité narušování všech společenských podmínek, věčná nejistota... všechny staré národní průmysly byly zničeny, nebo jsou každý den ničeny. Jsou vypuzovány novými průmysly... kterých produkty se konzumují nejen doma, ale v každé čtvrti na celé zemi.“

Málokdo by uhodl, že tento citát nepochází z devadesátých let dvacátého století a dokonce ani z meziválečné doby. Je součástí Komunistického manifestu Marxe a Engelse z roku 1848 (Tidd, a další, 2009). Budiž i tento citát důkazem, že ačkoliv nebyly přímo pojmenovány, inovace jsou fenoménem starým jako lidstvo samo - není zřejmě v historii známa civilizace, která by se nesnažila vylepšovat své životní podmínky a přibližovat se svým ideálům, ať už byly či jsou jakékoliv. Nelze proto říci, kdy se vyskytla první inovace (Bylo to už objevení života v jeskyni? Nebo snad první opracovaný kámen?), lze ale přibližně určit, kdy jsme k inovacím začali přistupovat systematicky a vnímat je jako nástroj pro pokrok.

Výše zmíněný citát je právě z tohoto období – v době, kdy se začalo systematicky pracovat s průmyslovou výrobou, tedy ze začátku velké průmyslové revoluce v počátcích 19. století, začínali první manažeři (dnešního pojetí tohoto slova) pracovat se systematickým zvyšováním konkurenceschopnosti podniku. Nepřímo základní moderní pojetí inovací (a především také základ přístupů k dosahování konkurenční výhody) nastínil David Ricardo (1772-1823), jenž se zabýval diferenciální rentou. Princip své teorie postavil na zemědělském obdělávání půdy. Ricardo vycházel z toho, že zemědělská půda je omezeným zdrojem. V případě, že je nadbytečná poptávka po zemědělském produktu, pro její pokrytí se vyplatí obdělávat i méně úrodnou půdu, která mimo horší výnosnost vyžaduje vyšší náklady na obdělávání. V tomto případě pak vlastník lepší půdy nejen pokryje náklady, ale dosáhne navíc mimořádnou rentu. Tato renta je tedy výsledkem omezené dostupnosti zdrojů při trvalé poptávce a získal ji ten podnikatel, který si včas zabezpečil dostatek těchto limitovaných zdrojů (nebo je nějak získal jako „dar přírody“). (Zuzák, 2011)

Nejčastěji zmiňovaným „kmotrem“ studia inovací a v podstatě prvním, kdo o principu inovací souvisle psal, pak byl rakousko-americký ekonom s českými kořeny Joseph Schumpeter (1883-1950). Ten jako první alespoň přibližně načrtnul roli inovátora, ačkoliv se nepokusil o její přesnou definici, natož pak o definici inovace samotné. Konkrétně Schumpeter definoval teorii kreativní destrukce, která zjednodušeně říká, že inovace přináší jejímu tvůrci dočasnou nadbytečnou rentu a zároveň ruší stará pravidla trhu a vytváří nová. Tuto inovaci a tím i nová pravidla však za čas přejme i zbytek trhu a renta se

zpět rozprostře až do doby, než se tento proces zopakuje, a opět někdo přijde s další inovací. Takovýto proces se opakuje donekonečna.²

Největší růst podhoubí pro systematickou práci s inovacemi pak znamenala transformace americké ekonomiky v letech 1965 – 1985. Peter Drucker ve své knize „Inovace a podnikavost“ toto období označil za transformaci z „manažerské“ na „podnikatelskou“ ekonomiku, kterou způsobil extrémní přísun pracovní síly (do produktivního věku dospívali muži z poválečného populačního boomu a k velkému překvapení se do ekonomiky začaly začleňovat také dříve nezaměstnané „housewives“ – vdané ženy, které do té doby hospodařily pouze v domácnosti). Tento přísun způsobil neschopnost největších amerických společností nabízet práci všem práceschopným lidem a vedl k masivní expanzi a nárůstu počtu malých a středních firem – jinak řečeno, vedl k podnikavosti běžných Američanů. A jak už víme od Schumpetera, podnikatelé jsou za inovace náležitě odměňováni, což vede k celkovému nárůstu inovativnosti v dané zemi a ve výsledku i k ekonomické expanzi. Obdobný proces expanze národní ekonomiky zažil například i v devadesátých letech 20. století Izrael – díky velkému zvýšení podnikavosti občanů (a v případě Izraele také díky úspěšné imigrační politice)³ zažila národní ekonomika rapidní expanzi a ve své vyspělosti se vyšvihla mezi světovou špičku. (Senor, a další, 2009)

Druckerovu teorii podporuje i vyhledávací nástroj Ngram (Google, 2014), jež udává, že v průběhu sedmdesátých let⁴ knižní výskyt slova „innovation“ (inovace) poprvé (a od té doby natrvalo) předčil výskyt v knihách slova „invention“ (vynález). Je tedy zřejmé, že sedmdesátá léta byla pro strategický přístup k inovacím klíčová.

Fenomén strategického přístupu k inovacím se následně rozvíjí spolu s masivním rozvojem strategického managementu. Strategický přístup přijímají nejprve komerční subjekty především ve formě produktových inovací, jak o nich píše například Drucker. Ačkoliv už v 70. letech byly vnímány i inovace procesní, důraz byl kladen především na produkt. (A i procesní inovace tehdy souvisely pouze s výrobním procesem, nikoliv např. s řízením.) Problematika inovací se začala dostávat do centra pozornosti a všimla si jí i řada odborníků. Specifický přístup k inovacím zvolil například František Valenta, který na inovace nahlíží z větší šířky – v souvislosti se získáváním konkurenční výhody je pro něj inovací například i nový způsob prodeje nebo reklamy. Tímto způsobem se do skupiny inovací postupem času začlenily právě i inovace procesní, jež přímo nesouvisí s výrobním postupem. (Zuzák, 2011) Následně se k tomuto fenoménu začínají přidávat i státní a politické instituce, které jej využívají k prázdnému „vysvětlení“ mnohých problémů a propagaci populistických řešení. Takto například vykresluje jejich přístup i Košturiak s Chaľem: „Výsledky a impulzy pro inovace najdeme všude kolem nás – na trhu,

² Celá teorie kreativní destrukce je samozřejmě mnohem komplikovanější, avšak pro účely této práce zmíněné omezené vysvětlení postačuje.

³ Senor a Singer ve Start-up nation popisují i mnoho dalších vlivů, kolem kterých se hospodářský úspěch Izraele točí – přístup jedince, komunikační kulturu, vliv armády atd. Tyto vlivy jsou ve srovnání s nárůstem podnikavosti neméně důležitým faktorem.

⁴ Přesný rok závisí na formě anglického jazyka, Google Ngram nabízí vyhledávání ve více větvích, např. americká angličtina, britská angličtina atd.

v podnicích, v přírodě. Je jediné místo, kde je však nenajdete určitě – v kancelářích úředníků, kteří o nich tak rádi hovoří. ... O inovacích se dnes pokoušejí diskutovat a rozhodovat lidé, kteří nikdy žádnou inovaci nevytvořili a většinou ani přesně nevědí, o čem hovoří.“ Takto, dle mého názoru, vznikl i fenomén obhajovat v korporacích mnohá rozhodnutí (a také chyby minulosti) inovacemi. Důležitost tématu a vidina potenciálně rychlého zisku si snadno získá pozornost davu, aniž by o reálném přístupu k inovacím a důsledcích s ním spojených kdokoliv hlouběji přemýšlel – bohužel pro dané organizace – vedení nevyjímaje.

Pouze pro kompletnost, samotný pojem inovace má původ v latině v 16. století, kdy vzniklo slovo „innovare“ (z in- – v, do, a -novare – obnovit), volně přeloženo jako „převádět do nové podoby“ (Dictionary.com, LLC, 2014) či „tvořit něco nového“ (Tidd, a další, 2009).

2.2. Definice inovace

V úvodu je zmíněno, že při zmínce slova „inovace“ většina lidí tuší, o co se jedná. Toto tvrzení je záměrně mírně nekonkrétní – každý sice tuší, o co se jedná, avšak jen velmi málo lidí by se ve svém výkladu slova „inovace“ přesně shodlo na jeho definici. Přitom definice, ať už zní jakkoliv, je pro detailnější zkoumání problému nezbytná. Ona většina hypoteticky dotazovaných lidí by se jistě shodla, že inovace je něco nového – nějaký vynález, myšlenka, vylepšená služba, upravený proces – něco, co dosud nebylo nebo bylo v horší formě, a následně se to „něco“ stalo lepším, výhodnějším, výnosnějším. Ale jak to „zlepšování“ nebo „vymýšlení“ definovat – je už samotný nápad inovací, nebo je potřeba mít hotový produkt? A jak velká musí být ona „změna“, abychom se už mohli bavit o inovaci? Většinu definic inovace lze rozřadit právě podle rozdílnosti ve dvou zásadních kritériích:

- 1) Nastavení hranice mezi vynálezem (anglicky „invention“) a inovací (angl. „innovation“), a
- 2) intenzita změny, která musí nastat, aby úprava produktu/procesu byla považována za inovaci.

Ad 1) Hranice mezi vynálezem a inovací

Přístupy lze v tomto kritériu rozdělit na dva až tři základní proudy:

- I) Jeden z nejčastějších proudů definic zastává „účetní“ přístup – vynález (respektive návrh na zlepšení, nápad) se stává inovací až ve chvíli, kdy přinese přidanou hodnotu zákazníkovi, případně podniku. Tento přístup, definovaný profesorem Milanem Zeleným z Fordham University, zastávají například Košturiak s Chal'em ve své publikaci *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* (str. 1): „Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně. Pokud se přidaná hodnota realizuje až při transakci v rámci trhu, inovace sama tedy

vzniká na trhu ve chvíli prodeje. Vlastně ji realizuje zákazník. Proto se inovace zásadně liší od invence, vynálezu, patentu nebo zlepšovacího návrhu – ty mohou zůstat nerealizované, v trezoru, skladě, v papírech, na patentovém úřadě.“ Vycházejíc z původních Schumpeterových definic, obdobně se k inovacím staví i uznávaný švédský profesor Charles Edquist ve své publikaci *Innovation and Employment*. Stejně tak Oslo manuál⁵ označuje za inovaci pouze implementovanou změnu v produktu/procesu (případně nový produkt/proces), přičemž za implementaci se považuje uvedení na trh (v případě procesní inovace pak zapojení do výrobního procesu). Výhodou tohoto přístupu je možnost jednoznačně sledovat všechny inovace a tím následně snáze kvantifikovat přínos jednotlivých inovací, nebo např. určovat míru inovativnosti společnosti, jež je srovnatelná s konkurencí.

- II) Dalším hlavním proudem pak je naopak orientace na celý proces vzniku nového produktu/procesu. Tento přístup označuje za inovaci již počáteční snahu o zlepšení a následný proces implementace tohoto zlepšení. Je však důležité neplést si snahu o zlepšení (tedy implementaci inovace) s pouhou myšlenkou, konceptem nebo nápadem (jinak řečeno vynálezem). Také tento přístup totiž od sebe odlišuje pojmy „vynález“ a „inovace“. Například respektovaný podnikatel ve strategickém inovačním poradenství Tony Ulwick (zakladatel společnosti Strategyn) říká, že „Inovace je *proces* doručení řešení, které uspokojí nesplněné potřeby zákazníka.“ Obdobně se na problém dívá například i publikace *Managing innovation* („Náš pohled, sdílen mnoha dalšími autory, předpokládá, že inovace je *proces* přetváření tržní příležitosti do nových nápadů a následná realizace těchto myšlenek.“) nebo *The Oxford innovation handbook*. Výhodou tohoto náhledu je bezesporu komplexnější přístup k inovacím a firemní kreativitě. Navíc je možné snáze rozlišovat ve kvalitě a přístupu k implementaci inovací.
- III) Třetí přístup k definici inovací se pohybuje někde mezi dvěma výše zmíněnými, a nechává přesnou specifikaci otevřenou (čímž se v podstatě definici vyhýbá, nebo ji vynechává). Tento přístup je typický pro dřívější studie (Drucker, 1993) nebo pro práce, které propojují inovace s jiným, abstraktnějším prvkem, například s kreativitou (Franková, 2011).

Ad 2) Rozdíl mezi změnou a inovací

V tomto kritériu nejde o rozpor několika názorových proudů, ale spíše o vynechávání této části definice. Některé zdroje jednoznačně vyjadřují, že aby bylo možné mluvit o inovaci, musí být transformace výrazná (např. Oslo manuál: „Minimální podmínkou je, že produkt nebo proces musí být nový (nebo výrazně upravený) pro firmu – nemusí být nový celosvětově.“). Obdobně se k problematice staví například i Košturiak a Chal’ (viz jejich definici inovace výše) a v tomto smyslu o inovacích psal už i Schumpeter – inovace dle něj vytvářejí zcela nový trh. Oproti tomu mnoho autorů se intenzitě vyhýbá, a nepřímou tak naznačuje, že i menší změna může být inovací (například Zuzák ve svém „Strategickém

⁵ Příručka OECD a Eurostatu, která široce standardizuje přístup k inovacím.

řízení podniku“ dělí inovace podle Valenty do sedmi tříd, kdy například i změna konstrukčních prvků na karoserii auta, jako je mřížka před chladičem, je inovace). Je důležité podotknout, že všichni autoři se shodují, že musí jít o změnu záměrnou.

Zvolená definice

„Definice nemohou být správné ani chybné, ale mohou být užitečné nebo neužitečné, jelikož záleží na jejich účelu. Koncepční jednoznačnost je však bohatstvím, jelikož umožňuje vyhodnocovat a srovnávat výzkum.“ (Edquist, a další, 2001)

Definice, jež byla využita již při dotazování v rámci průzkumu, zní následovně: „Inovace = jakákoliv záměrně vyvíjená aktivita s cílem vylepšit současný stav produktu nebo procesu, nehledě na její výsledný dopad.“ Lze ji tedy zařadit mezi „procesně orientované“ definice (už samotný proces implementace vylepšení je považován za inovaci), zároveň pak intenzita změny nemusí být nijak radikální, stačí i minoritní obměna stávajícího produktu/procesu, aby se jednalo o inovaci.

Tento přístup byl zvolen především z důvodu orientace na realitu – pokud bychom inovaci definovali naopak (tedy že inovace je jen výrazná změna, která navíc musí být uvedena na trh a mít přímý vliv na zákazníka nebo firmu), omezili bychom šíři výzkumu (jen velmi malé procento radikálních nápadů je ve výsledku dovedeno až k implementaci) i z velké části i možnost zkoumat přístup k implementaci a strategickému řízení inovací. S vybranou definicí bude snazší identifikovat, jaké aktivity v souvislosti s inovacemi organizace opravdu vyvíjí, jak se jí to daří nebo například jaká inovační kultura v organizaci panuje.

2.3. Zvolené organizace

Pro srovnání přístupu k inovacím byly vybrány dva diametrálně odlišné typy organizací: nezisková organizace a korporace. Tyto organizace jsem vybral z několika důvodů. Prvním a hlavním důvodem je osobní zkušenost. Dalším důvodem jsou již v úvodu zmíněné stereotypy, a nakonec i úplně odlišný přístup k reálnému fungování – ať už ve stylech řízení, tak samotných cílech zmíněných subjektů. Tyto charakteristiky vybraných typů organizací jsou následující:

Nezisková organizace

Specifika neziskové organizace spočívají především v nastavení jejích cílů, částečně také ve stylu řízení:

Cíle

Velice výstižně definuje neziskové organizace Peter Drucker: „Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost. ... Nezisková instituce se proto hodnotí podle toho, jaké vize dokáže vytvořit, jaká měřítká dokáže stanovit, jaké hodnoty dokáže nastolit a jaké závazky dokáže na sebe při zvyšování lidských schopností vzít, ať

už jde o církev, vzdělávací nebo zdravotnickou instituci, či o organizaci odborovou. Nezisková organizacemi proto musí stanovit cíle ve smyslu služby spoluobčanům. A tyto cíle musí být neustále náročnější – jinak začne její výkonnost pozvolna klesat.“ (Drucker, 1994)

Styl řízení

Výše zmíněnou definici Drucker dále rozpracovává a dostává se i k optimálnímu stylu řízení. Ten by si měl při každém kroku především položit otázku: „Zvýší to naše šance realizovat své poslání?“ K tomuto doplňuje Drucker, ale i ostatní autoři, klasické návody k řízení organizace – strategické plánování, řízení lidských zdrojů, finanční řízení atd., které se nijak významně neliší od běžných zásad korporátního managementu. Hlavní rozdíl tak tkví především ve výše zmiňovaných cílech – v neziskové organizaci například není důležité tlačit na zisk, ale pokládat si onu otázku důvodu existence, jak o ní píše Drucker. Lze samozřejmě najít i další odlišnosti: motivace zaměstnanců je odlišná a v neziskové organizaci je potřeba více než kde jinde dbát na osobní rozvoj, dále mnohé příručky doporučují jako univerzální hlavní zdroj fundraising, což ke své škodě doposud mnoho neziskových organizací i aplikuje⁶.

Korporace

Pojem „korporace“ je možno chápat mnoha různými způsoby, je tedy třeba si vymezit pojetí pro tuto práci. Hlavním kritériem při oddělení velkých společností (korporací) od malých a středních firem („SME“) je počet zaměstnanců. Toto kritérium se výrazně liší – v USA je obvykle za SME považována společnost do 500 zaměstnanců, v EU se tato hranice pohybuje okolo 250 lidí. Český statistický úřad pak udává právě hranici 250 lidí (ČSÚ, 2012), se kterou se ztotožňuji. Dalším potenciálním kritériem by mohla být právní forma společnosti (za korporaci bývají často považovány pouze akciové společnosti), forma vlastnictví společnosti (někdy se pojem korporace omezuje pouze na akciové společnosti kótované na burze) či specifika mezinárodní působnosti (korporace bývají vymezovány podmínkou náležitosti do některého z nadnárodních koncernů). Ačkoliv jsou tato kritéria zajímavá, dle mého názoru není důvod vzorek společností dále omezovat – práce se zaměřuje na formu řízení společnosti a samotná velikost je dostatečně limitujícím faktorem.⁷ Za korporaci je tedy pro účel této práce považována společnost s více než 250 zaměstnanci.

⁶ Fundraising – získávání finanční či jiné podpory od třetích stran – sice bezpochyby je pro spoustu organizací nezbytný, avšak z vlastní zkušenosti vím, že orientace na trh a vlastní „produkt“ (existuje-li takovýto produkt a je-li tato cesta možná) je pro neziskovou organizaci mnohem méně riziková. Je ale samozřejmé, že například hospice nebo církve budou bez „fundraisingu“ těžko finančně fungovat.

⁷ Omezení definice korporace na kritérium počtu zaměstnanců jsem zvolil i z důvodu osobní zkušenosti řešení problému přístupu k inovacím ve větší entitě – při mém působení ve vedení AIESEC jsme zvažovali omezení velikosti pražské pobočky na maximálně 120 členů, jelikož nad touto hranicí se komunikace v organizační jednotce stává neefektivní. Bylo by nicméně zajímavé zaměřit se výhradně na přístup

Cíle

Cíle komerčního podniku, jak je definuje prof. Marek ve svém Studijním průvodci financemi podniku, jsou definovány vlastníky tohoto podniku. Profesor Marek píše, že základním cílem vlastníků je logicky maximalizace tržní hodnoty podniku, jelikož výše zisku je (nejen) účetně snadno ovlivnitelná. Sekundárními cíli pak jsou maximalizace interních finančních zdrojů, zajištění likvidity a další, finančně obtížně vyjádřitelné cíle. Pokud si primární cíl (a v podstatě i první sekundární cíl – maximalizaci interních finančních zdrojů) rozebereme, jde v podstatě o maximalizaci reálných výnosů a minimalizaci reálných nákladů⁸, skloubené efektivním finančním a provozním managementem.

Styl řízení

Na naplnění těchto sub-cílů pak celá společnost systematicky pracuje. V každém kroku, při každém rozhodnutí se musí ptát: „Přispěje toto rozhodnutí ke zvýšení výnosů nebo snížení nákladů?“ Tato otázka je většinou alfou a omegou řízení korporace.

Dříve bývaly korporace středem vývoje a mapování strategického řízení, což jim dávalo v porovnání s menšími firmami a neziskovým sektorem velkou konkurenční výhodu, avšak tato výhoda zanikla s rozpadem globálních komunikačních bariér. V současnosti se ve spojitosti s korporacemi často skloňuje přílišná byrokracie, ačkoliv toto a i další specifika řízení samozřejmě závisí i na typu organizace a její konkrétní kultuře. Většina korporací má navíc ve srovnání s neziskovými organizacemi „k dispozici“ podstatně větší šíři pracovního trhu a může si finančně dovolit zaměstnávat i nejlepší manažery a odborníky ve svých odborech. Ti by nadto z důvodu prestiže mnoha korporací dost možná o zaměstnání v neziskové organizaci neměli zájem ani v případě výhodnějších finančních podmínek.

Z výše zmíněné specifikace neziskových organizací v porovnání s korporacemi tak lze odvodit, že hlavní rozdíl mezi korporací a neziskovou organizací je primárně v odlišně definovaných cílech, které určují, na co se daný subjekt zaměřuje. V praxi se pak organizace liší i v tlaku na výsledky, což je způsobeno odlišným typem zaměstnávaných pracovních sil. Realita však může být ještě jiná, a vše záleží na konkrétních organizacích.

Mezi dvěma vybranými typy organizací – neziskovou a korporátní – tedy existuje několik zásadních rozdílů:

k inovacím v jednotlivých typech korporací – nakolik může například mezinárodní působnost omezovat inovativnost, a jaké by bylo srovnání s firmami, které jsou kótovány na některé z burz?

⁸ Záměrně zmiňuji reálné výnosy a náklady, jelikož výsledný ukazatel zisku nebo ztráty podniku (respektive ukazatele zisku a ztráty ve výsledovce) je, jak píše profesor Marek, účetně snadno ovlivnitelný.

Základní rozdíly mezi neziskovou organizací a korporací

	Neziskové organizace	Korporace (obchodní organizace)
Cíle	Naplnění poslání, vize Řešení společenského problému Změna společnosti	Maximalizace tržní hodnoty Maximalizace zisku, tržeb Získání určitého tržního podílu
Finance	Většinou omezené Snaha o finanční stabilitu, neztrátovost	Stav je různý, zpravidla však lepší než u neziskových organizací Snaha o maximalizaci zisku, případně tržeb
Pracovní síla	Dobrovolníci nebo lidé s nižšími platy -> zpravidla obtížnější najít Motivovaní pracovat na dosažení firemních cílů Většinou není konkurenčně založena	„Standardní“, vyšší platy -> většinou snazší najít Nižší motivace na dosahování firemních cílů TOP lidi v oboru
Běžná omezení inovačního prostředí	Neodbornost Nesystematičnost Přílišná orientace na vlastní cíl (-> byrokratizace a irelevance inovací) Nedostatek financí	Přílišná byrokracie Neochota vymýšlet nové věci Neochota zaměstnanců dělat „věci navíc“, nedostatek motivace Nedostatek času

Tabulka 1, zdroj: převzato od Jezberové, 2010, upraveno

Z výše zmíněných charakteristik pak lze vydefinovat výhody a nevýhody jednotlivých typů organizací v souvislosti s přístupem k inovacím. Podívejme se na inovace optikou neziskových organizací (kterou lze obrácením snadno převést na korporace):

Výhody a nevýhody pro inovátory z neziskových organizací

Výhody	Nevýhody
Rychlost rozhodování	Nedostatek formálních systémů pro manažerskou kontrolu (projektové rozpočty atd.)
Neformální kultura	Nedostatečný přístup ke zdrojům (především finančním)
Výborná komunikace – každý ví, co se děje	Nedostatek znalostí a zkušeností
Sdílená a jednoznačná vize	Špatná nebo chybějící dlouhodobá strategie
Flexibilita, pružnost	Příliš volná struktura a plánování souslednosti
Podnikatelský duch a ochota riskovat	Špatný risk management
Energie, nadšení, vášně pro inovace	Malý důraz na detail, slabá systematičnost
Schopnost tvořit síť kontaktů uvnitř i vně organizace	Nedostatečný přístup ke zdrojům

Tabulka 2, zdroj: převzato od Tidd a další, 2009

Jak jsem již uvedl výše, styl řízení a od něj odvozená inovační kultura jsou individuální. Vyplynávají mimo jiné také z charakteristik vybraných organizací:

AIESEC

AIESEC je mezinárodní studenty řízená organizace, z principu svého poslání nezisková a nepolitická. Současně AIESEC působí ve více než 120 zemích světa na všech kontinentech. Má přibližně 100 000 členů a zastoupení na 2 400 univerzitách, přičemž počet alumni (bývalých členů) již překročil hranici jednoho milionu. (AIESEC International, 2013)

„Organizace AIESEC je plně řízena studenty, kteří studují na vysokých školách. Tito studenti, kteří se zajímají o globální problémy, rozvoj vůdčí osobnosti a management, pracují v AIESEC bez finančního ohodnocení ve svém volném čase. Organizace má historii dlouhou více než 60 let.“ (AIESEC International, 2008) AIESEC je tedy definován jako mezinárodní platforma pro mladé lidi k objevení a rozvoji jejich schopnosti vést lidi.

Poslání

Vizi AIESEC je Mír a naplnění lidského potenciálu.

Ačkoliv vize vychází z doby založení organizace v roce 1948, vedení ji velice jasně a smysluplně transponuje i do dnešní, neválečné doby. „Mír“ ve vizi je chápán jako svět bez kulturních a náboženských konfliktů. Spíše než o mír mezinárodní se tak jedná o mezilidský mír. Mírovým posláním AIESEC tedy je vzájemný respekt a mezikulturní poznání. „Naplněním lidského potenciálu“ pak je myšlen osobní rozvoj jedinců - leaderů, kteří jsou následně schopni vést a rozvíjet další lidi kolem sebe. Tento osobní rozvoj je uskutečňován především skrze praktické zkušenosti s vedením lidí a skrze zahraniční praxe.

Celkově si tedy AIESEC klade za cíl pozitivní vliv na společnost, jež by měl ústít z praktických zkušeností, které svým členům nabízí ve formě vedoucích pozic, mezinárodní stáží, vzdělávacích konferencí a také možnosti vytvoření sítě mezinárodních kontaktů. Ještě konkrétněji, jak bude více zřejmé z dalších částí popisu AIESEC, jsou hlavními cíli organizace maximalizace počtu zprostředkovaných stáží a maximalizace počtu zprostředkovaných zkušeností s vedením lidí.

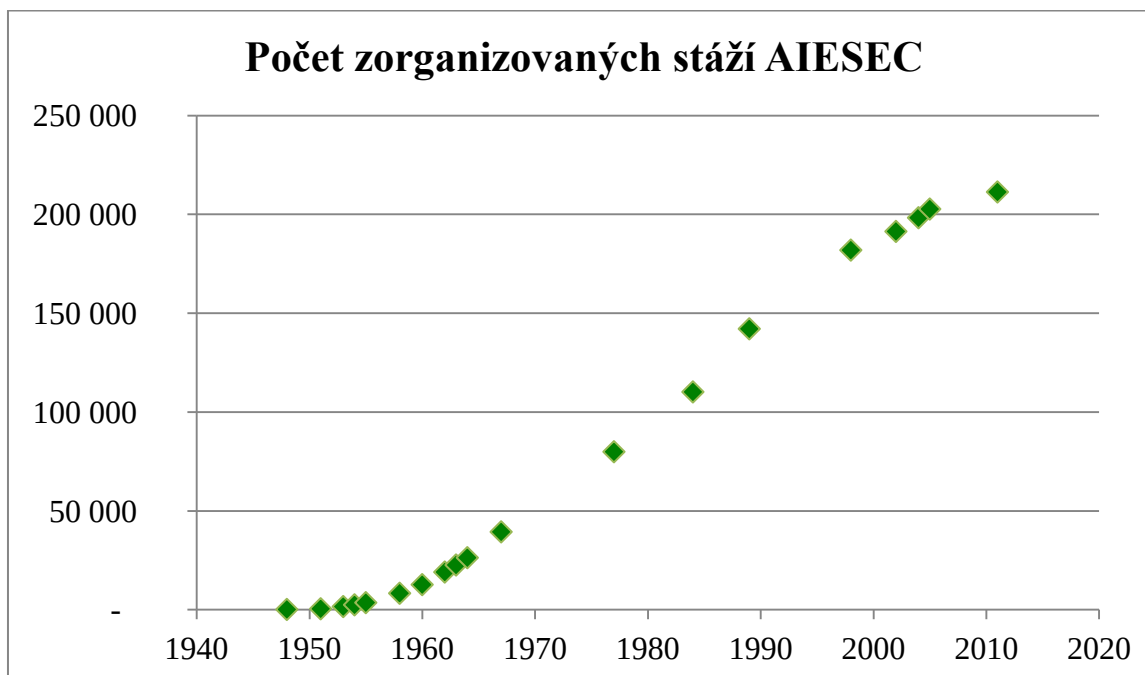
Pro přímé porovnání se zmiňovanými běžnými cíli korporací, zde je oficiální stanovisko AIESEC k finančnímu managementu: „Rozhodujícím faktorem pro AIESEC není zisk, ale rozvoj mladých lidí a vliv na společnost. Samozřejmě důležité je mít dostatek zdrojů a finanční stabilitu pro dosažení požadovaného vlivu na společnost a také pro zdokonalování organizace. Nicméně finanční stabilita je důležitější než generace zisku.“ (AIESEC International, 2008)

Obrázek 1: Dlouhé logo AIESEC s deskriptorem (popiskem) (AIESEC International, 2012)

Historie

Název AIESEC je zkratkou „Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales“ (AIESEC International, 2008), což v překladu znamená sdružení mezinárodních studentů z oboru ekonomie a obchodu. Organizace se sice postupem času rozšířila i mezi studenty dalších oborů, ale zkratka AIESEC zůstala stejná.

AIESEC byl založen ve Francii v roce 1948 za účelem výměnných stáží pro studenty, studijních cest a výměny studijních informací a zároveň jako reakce na válku a její dopady. Samotné počátky myšlenky AIESEC však sahají do 30. let, kdy si studenti z ekonomických a obchodních škol začali vyměňovat informace. Mezi zakládající studenty patřil mj. i Jaroslav Zich z Československa. Postupem času se organizace rýsovala a stávala se profesionálnější, např. v roce 1952 na kongresu v Kodani byly stanoveny jednotné podmínky výběrového řízení na stáže a byla unifikována pracovní smlouva pro studenty. AIESEC byl, podle slov členů z této doby, jedinou entitou mimo stát, která umožňovala studentům vycestovat za hranice Východního bloku. Není tak divu, že se stáže stávaly stále populárnějšími (a to nejen mezi východními studenty) a jejich počet i přes limity doby velmi rychle narůstal (viz Obrázek 2).



Obrázek 2, zdroj: (AIESEC International, 2013)

Spolu s počtem zorganizovaných praxí byly tyto postupně zkvalitňovány, aby přinesly studentům co nejrelevantnější zkušenost. Byly například nastaveny limity přijímaných

stážistů a počet zájemců postupně hodně převýšil kapacity AIESEC. Jelikož bylo velmi obtížné najít při tak velkém počtu studentů vhodnou stáž pro každého, byl studenty MIT ve spolupráci s IBM vytvořen elektronický systém, který byl spuštěn v roce 1969 na mezinárodním kongresu v Paříži.

V sedmdesátých a osmdesátých letech AIESEC následně vytvořil vzdělávací programy, určené ke vzdělávání svých členů pro zvýšení konkurenceschopnosti v obchodním prostředí, v němž se měli po svém odchodu z AIESEC pohybovat. Obdobným směrem se pak AIESEC ubíral až do roku 2000. Důraz byl kladen na manažerské schopnosti, přehled na trzích a vychovávání manažerských leaderů dle obrazu manažera své doby. Po přelomu tisíciletí se začalo zaměření AIESEC mírně rozptylovat, a po roce 2005 vznikl úplně nový druh stáží, jež se od této doby začaly dělit na profesní a rozvojové. Právě rozvojové stáže významně změnily i samotné zaměření organizace, jež se z velmi profesionálního až kariérního přeorientovalo humanitárním směrem.

Systém řízení

S postupem času a vývojem organizace se měnila i její vize a systém řízení. Důvod těchto změn bylo především přizpůsobení se externím trendům. Po založení organizace v roce 1948 byla hlavním cílem propagace přátelských vztahů mezi členy. Primární činností tak bylo zprostředkování mezinárodních výměn studentů a poskytování kontaktů. Kolem roku 1978 se AIESEC snažil mít vědecký charakter s účelem rozvíjet mezinárodní management. V roce 1989 byl účel organizace upraven na přispění rozvoje zemí s prvořadým závazkem mezinárodního porozumění a spolupráce. Rozvíjela se také schopnost organizace plánovat - v roce 1992 vznikl první dlouhodobý plán AIESEC nazvaný „Direction '96“. Jeho hlavním zaměřením byly mezinárodní výměny. Následně v roce 1999 byl představen nový popis organizace - byla vytvořena tzv. The AIESEC Way (tedy „Cesta AIESEC“), která se postupem času stala klíčovým strategickým dokumentem AIESEC. The AIESEC Way se však také postupem času vyvíjela: v roce 2000 byly doplněny hodnoty, klíčové pro vystupování AIESEC a jeho členů; v roce 2002 byly definovány tzv. AIESEC Experience, tj. vzdělávací cyklus členů.

The AIESEC Way je tak nyní klíčovým prvkem AIESEC jako neziskové organizace – obsahuje vše, co by konkurenceschopná nezisková organizace měla mít jednoznačně nastaveno (Šedivý, a další, 2009):

- Všeobecný popis organizace
- Vize
- Dopad
- Způsob, jakým je toho dosaženo
- Hodnoty
- Deskriptor (viz Obrázek 1) a další faktory

Po přelomu milénia se, jak již bylo zmíněno, změnila celková orientace organizace a AIESEC začal studenty vysílat také na rozvojové stáže. Naposledy se pak dlouhodobá strategie změnila v roce 2012 nastavením cílů zvaných „AIESEC 2015“. Ty mimo jiné obsahují novou AIESEC Experience (viz Obrázek 3) a tzv. „BHAG“ (z angl. Big Hairy Audacious Goal – krátkodobě nedosažitelný mírně nerealistický cíl, za kterým

organizace směřuje v dlouhodobém horizontu):

„Zapojit každou mladou osobnost a pomoci ji k osobnímu rozvoji.“. Tento dlouhodobý cíl udává orientaci na prudký nárůst výsledků (tedy množství zorganizovaných stáží).

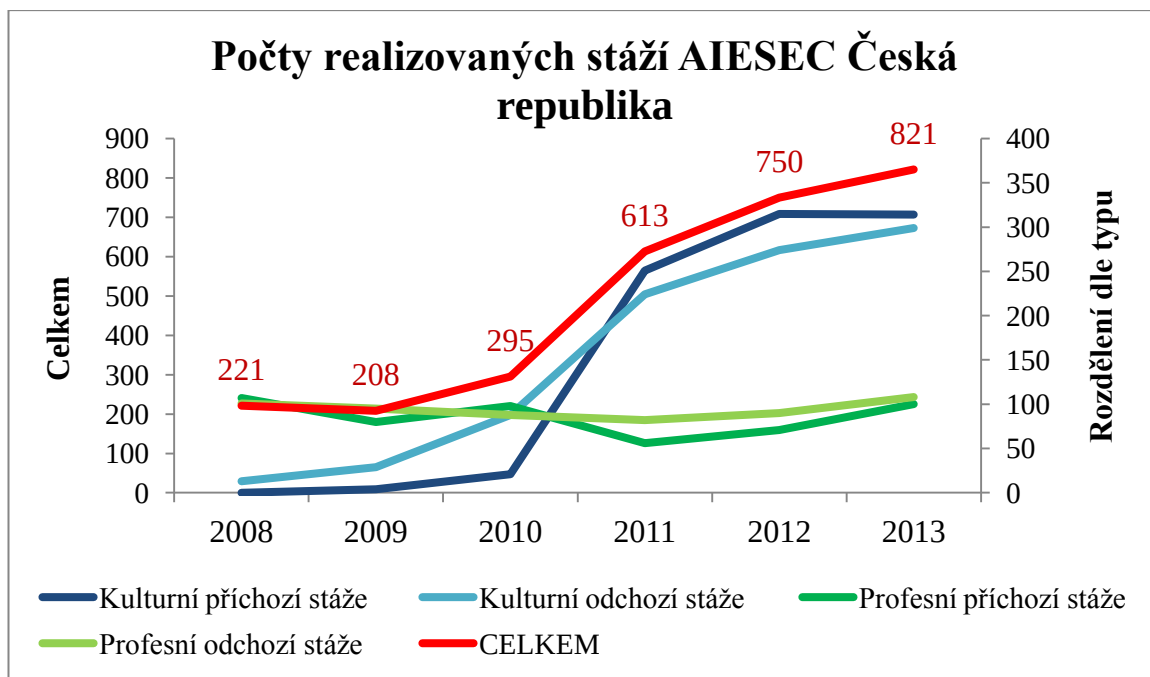


Obrázek 3: The AIESEC Experience (AIESEC Ireland, 2014)

AIESEC Česká republika

V České republice se počet členů AIESEC v posledních letech pohybuje kolem 600 dohromady v deseti pobočkách, což dělá z AIESEC Česká republika (dále také jen „AIESEC“) poměrně velkou organizaci. Legálních zaměstnanců pak AIESEC má cca 12 v národním (záleží vždy na struktuře týmu) – to jsou také jediné lidé, kteří v AIESEC Česká republika pobírají (minimální) mzdu, jelikož tuto práci není možné vykonávat při studiu (tedy na snížený pracovní úvazek). Všichni ostatní členové AIESEC pracují zdarma, přičemž jejich motivace je různá – nejčastěji jde o osobní rozvoj, který je v organizaci velmi rychlý a praktický, mnoho členů je motivováno ztotožněním se s vizí a hodnotami AIESEC, dále kontakty na další talentované studenty, kteří jsou ochotni na sobě pracovat, propojení s firemní sférou a další. V neposlední řadě pak AIESEC motivuje velkou mírou svobody, kterou svým členům poskytuje – již od roku 2007 je AIESEC na seznamu nejdemokratičtějších organizací na světě WorldBlu (WorldBlu, 2014).

V České republice pak AIESEC prochází obdobnými trendy jako v zahraničí, což lze vypořádat i z Obrázek 4:



Obrázek 4, zdroj: (AIESEC International, 2014)

Konkrétně se jedná o zavedení kulturních stáží (v ČR proběhlo v roce 2008, příchozí kulturní stáže pak byly zavedeny o dva roky později) a zvýšený tlak na výsledky (patrný od roku 2011, do té doby počet stáží rostl především díky zavádění kulturních stáží).

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers je síť firem s více než 184 tisíci lidmi, kteří pracují celkem v 776 kancelářích ve 157 zemích světa. (PwC Česká republika, 2012) Poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby a v České republice je známa jako jedna z „velké auditorské čtyřky“ (společně s Deloitte, EY a KPMG).

Celá skupina PricewaterhouseCoopers International Limited (a s ní všechny firmy do této sítě patřící) dnes funguje pod zkráceným názvem „PwC“. Zajímavostí je, že každá firma patřící do této skupiny je oficiálně samostatným a nezávislým právním subjektem: „V mnoha částech světa jsou účetní firmy právně povinny být vlastněny lokálně a zároveň být nezávislé. Ačkoliv se přístupy práva k této problematice mění, členské firmy PwC v současnosti nemohou operovat a ani neoperují jako nadnárodní korporace. Síť PwC není globální koalicí, jednou společností ani nadnárodní korporací. Z těchto důvodů se síť PwC skládá z firem, které jsou oddělenými právními entitami.“ (PwC, 2014) Sídlo hlavní entity PwC – PwC International Limited – je v Londýně.

Poslání/zaměření

V rámci transformace značky se změnilo i oficiální poslání firmy: „PwC pomáhá svým klientům vytvářet hodnoty, o které usilují.“ (PwC Česká republika, 2014) Hodnotami společnosti pak jsou týmová práce, prvenství a dokonalost. Ty jsou do praxe převáděny

jako snaha o sdílení znalostí a zkušeností. Společnost se snaží jít cestou společenské zodpovědnosti a udržitelného přístupu k životnímu prostředí.

Velkou změnou pro PwC bylo zavedení nové značky. To zahrnovalo mimo jiné změnu loga a mnoha klíčových interních dokumentů. Nová podoba loga je uzpůsobena i přístupu PwC ke klientům: za každým z nich vidí nejen jméno a čísla, ale velký, komplexní systém a individuální potřeby. Navíc působí jednodušeji a nevyvolává tak tendence příliš některé služby komplikovat, jak tomu bylo v minulosti



Obrázek 5: Nové logo PwC (PwC Česká republika, 2014)

Stejně jako většina ostatních moderních firem, i PwC má nastaveno toto poslání a další firemní zaměření. Jak již však bylo nastíněno, absolutní cíle společnosti jsou, stejně jako cíle ostatních korporací, primárně finanční. Ostatní cíle, strategie a popis přístupu k nim jen udávají cestu, kterou se společnost chce ubírat k finančním úspěchům.

Historie

Firma PwC je, obdobně jako většina přímých konkurentů, výsledným produktem několika velkých firemních fúzí a akvizic. Na trhu je společnost (respektive její část) již 165 let - v roce 1849 si Samuel Price otevřel praxi v Londýně, která se v roce 1865 propojila s kanceláři Holyland a Waterhouse, aby vznikla společnost Price, Waterhouse & Co. Mezitím v roce 1854 otevírá svou kancelář William Cooper. Ta se v roce 1957 slučuje a vzniká firma Coopers & Lybrand. V roce 1982 se formuje celosvětová firma Price Waterhouse, aby konečně při celosvětové fúzi s Coopers & Lybrand vznikla společnost PricewaterhouseCoopers. (PwC, 2006) Té se pro její dlouhé jméno již od počátku říká zkráceně „PwC“, přičemž při transformaci značky v roce 2010 se název zkracuje i oficiálně.

Systém řízení

PwC je řízeno systémem partnerů, z nichž vždy jeden zodpovídá za vedení společnosti v dané zemi (tomuto partnerovi se říká „country managing partner“). Skupina partnerů se dělí do několika kategorií dle přidělených zodpovědností a práv. Hierarchická struktura pod úrovní partnera je různá a závisí na oddělení společnosti, například v oddělení poradenství je následující: director – senior manager – manager – assistant manager – senior consultant – consultant – intern. Jde tedy o víceúrovňovou organizační strukturu. Povyšuje se především na základě ročního hodnocení výkonů, jež si každý zaměstnanec nastavuje za koordinace svého kouče, a na základě vyhodnocení zpětných vazeb; v potaz se pak berou i osobní kompetence, potenciál růstu nebo schopnost řídit tým. Povýšení vždy schvaluje nadřízený daného zaměstnance, na vyšších pozicích pak i regionální vedení.

Ačkoliv oficiálně funguje každá entita sama za sebe, v praxi je využíváno i nadnárodního managementu, a to právě skrze regionální vedení (Česká republika spadá do regionu střední a východní Evropy).

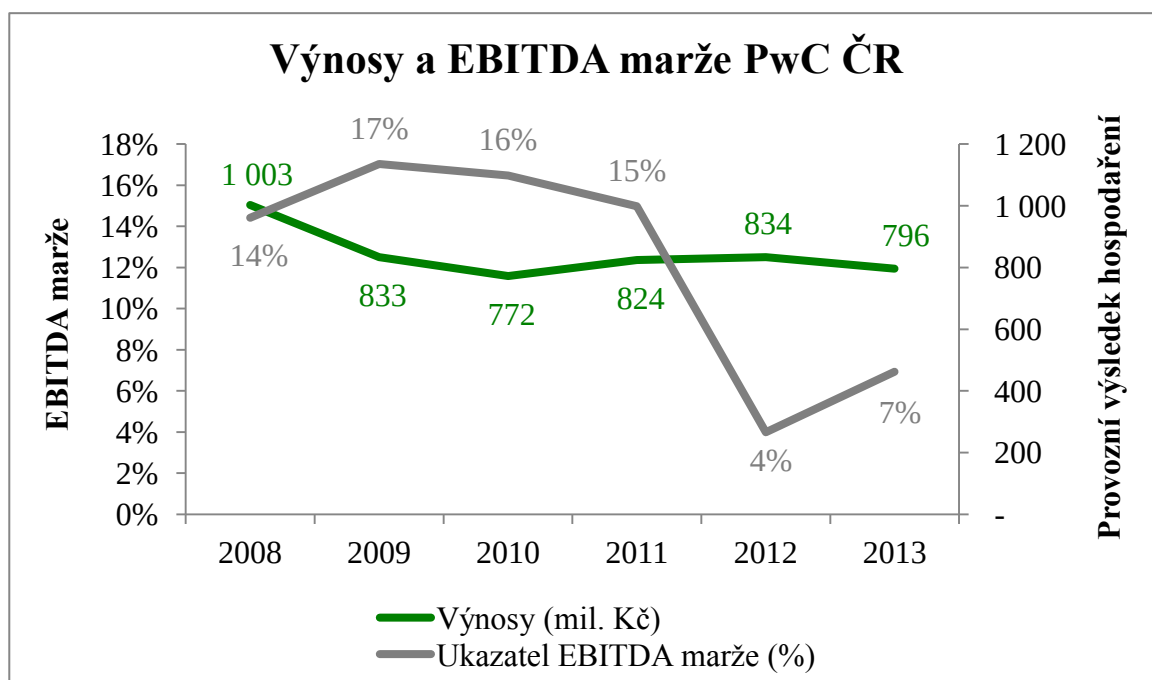
Velice důležitým faktorem vedení společnosti pak je i motivace zaměstnanců. Zatímco na nižších pozicích (po manažerské) se nejedná o nic výjimečného (hlavním motivačním

faktorem je plat, podpořený některými z benefitů dle výběru zaměstnance – například stravenky nebo důchodové pojištění; dalšími minoritnějšími motivačními faktory pak může být osobní rozvoj ve formě tréninků apod.), na vyšších pozicích jsou zaměstnanci motivováni jiným způsobem. Jednou ze složek je podíl na získaných zakázkách, na úrovni partnera pak navíc přibývá podíl na zisku firmy.

Tento motivační faktor zásadně ovlivňuje cíle podniku. Zatímco cílem korporací všeobecně, jak již bylo zmíněno, je především maximalizace hodnoty podniku, jelikož hlavním rozhodovacím subjektem jsou vlastníci (nikoliv management), zde se skupiny vlastníků a managementu silně prolínají, jelikož velkou část společnosti (cca 50%) vlastní partneři. Individuální procentuální podíly ve vlastnictví firmy se pohybují mezi 2,4 % a 4 %. Jelikož se neočekává, že by se hodnota firmy v této fázi vývoje výrazně změnila a podílnictví ve společnosti je omezeno aktivním působením v ní (a tedy je vázáno na neurčité, teoreticky velmi krátké období), výnos z podílu na zisku společnosti značně převyšuje potenciální výnos z investice do společnosti. Hlavní složkou motivace partnerů z vlastnictví části společnosti PwC Česká republika tak je podíl na zisku. Do celkových cílů společnosti pak, vzhledem k vlastnické struktuře, vstupuje ještě podíl partnerů na získaných zakázkách (a tedy na reálných výnosech společnosti). Ve výsledku tak cíle PwC jsou především maximalizace obrátu (maximalizace výnosů) a minimalizace nákladů. Toto je i velice důležitá vstupní informace do diskuse o přístupu firmy k inovacím.

PwC Česká republika

Firma PricewaterhouseCoopers Česká republika (dále také jen PwC) vznikla roku 1998 celosvětovou fúzí dvou společností Coopers & Lybrand a Price Waterhouse, které působily i v České republice. Obě tyto společnosti vstoupily na český trh již roku 1990. V současnosti má PwC v ČR přes 700 zaměstnanců, kteří působí ve třech městech: Praze, Brně a Ostravě. Hlavní kancelář je ta pražská, která se v prosinci 2012 přestěhovala na Pankrác do ekologicky super-vyspělé budovy City Green Court.



Obrázek 6: Finanční ukazatele PwC Česká republika, zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2014), vlastní výpočet

Výsledky českého PwC (především výnosy) se, jak udává **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, od roku 2008 drží na relativně stabilní hladině. Propad EBITDA marže v roce 2012 byl způsoben výrazným poklesem ostatních provozních výnosů společnosti.

2.4. Definice konkurenceschopnosti

Přístupy ke konkurenceschopnosti se v současnosti velmi liší. Je však jisté, že se v posledních letech až desetiletích konkurence značně stupňuje. Například Zuzák ve svém Strategickém řízení podniku zmiňuje období od roku 1995 v souvislosti s pojmy hyperkonkurence nebo metakonkurence a píše, že „zvyšující se tlak na neustálé inovace a nabízení nových výrobků zákazníkům, změny požadavků zákazníků a zapojení zákazníků do vytváření zákaznické hodnoty patří k nejvýznamnějším faktorům, na které podniky působí a s nimiž je třeba se vyrovnat. V této vývojové etapě dochází k selhávání a ke kritice strategických modelů, zpochybňování dosavadních analytických postupů a přístupů k dosahování konkurenční výhody.“ Cílem podniku se podle něj stává dosažení tržní pozice, dosahování flexibility a rychlosti, využití kreativity a originality.

Konkurenceschopnost – její definice a její získávání je čím dál složitější. Cílem práce však není definovat a následně zkoumat konkurenceschopnost, ale provádět totéž s inovacemi.

Být konkurenceschopnou je individuálním úkolem každé organizace a jejího managementu. S narůstající dostupností informací lze dedukovat, že management tento úkol zvládá více a více racionálně – měl by k tomuto úkolu mít všechny nezbytné předpoklady. Proto v této práci budeme předpokládat, že konkurenceschopnost je pouze přenesený pojem pro naplňování cílů organizace, neboli ztotožníme konkurenceschopnost s cíli organizace (takto je například popsán účel inovací v souvislosti s navyšováním konkurenceschopnosti v Managing innovation (Tidd, a další, 2009)). Do této rovnice pak nebudeme zasazovat pouze hlavní cíl organizace (tedy v případě korporací PwC maximalizaci zisku a obrátu a v případě AIESEC růst počtu zorganizovaných stáží), ale i vedlejší cíle, jelikož ty jsou cestou, kterou si management vybral právě k získání konkurenční výhody a naplnění hlavního cíle (viz níže).

Balanced Score Card

K tématu konkurenceschopnosti jakožto naplnění cílů organizace je důležité doplnit ještě jeden strategický model, a to tzv. Balanced Score Card (BSC). Ta sice nesouvisí přímo s inovacemi, ale do práce významně vstupuje. BSC je metoda, která rozděluje strategii (případně cíle) organizace do čtyř oblastí: finance, interní obchodní procesy, zákazníci a učení a růst. V rámci těchto oblastí pak sleduje čtyři ukazatele: objective neboli strategický cíl (ve smyslu dlouhodobého cíle), target neboli krátkodobý cíl, measure neboli aktuální hodnotu a initiative neboli počáteční hodnotu. (Zikmund, 2011) A právě optikou tohoto systému je v rámci práce nahlíženo na konkurenceschopnost. Jinak řečeno, podnik je konkurenceschopný tehdy, pokud je mezi jeho počáteční hodnotou (initiative) a strategickým cílem (objective) ve srovnání s trhem nadprůměrný rozestup. Tomu musí

odpovídat i reálně nastavené krátkodobé cíle (targets), a především plynule se navyšující aktuální hodnota. Ve výsledku tedy proto, abychom mohli říci, že inovace podporují konkurenceschopnost organizace, musí být zřejmé, že v rámci metrik, které si organizace zvolí, inovace jednoznačně posunují aktuální hodnotu ke strategickému cíli a/nebo umožňují při plánování nárůst strategických cílů ve srovnání s případem, že by organizace inovace neimplementovala.

2.5. Systematický přístup k inovacím

Mou první premisou před začátkem této práce, která se zároveň v teorii velmi rychle potvrdila, bylo, že pokud chce být firma inovativní, musí k inovacím přistupovat systematicky. V kapitole o historiích inovací již bylo napsáno, že první strategické přístupy k inovacím vznikaly především při transformaci americké ekonomiky v letech 1965-1985. A Drucker v *Inovacích a podnikavosti* z roku 1985 opravdu nabízí popis tohoto základního předpokladu úspěchu inovací: „Systematické inovace tudíž spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace.“ Stejně tak všechny knihy, které jsem k psaní práce využíval a byly nějakým způsobem spojeny s inovacemi, se zabývaly především dvěma věcmi:

- 1) Strategickým přístupem k inovacím (tedy různými modely, jak inovace kategorizovat a jak k nim přistupovat systematicky, Drucker píše o „systematické analýze příležitostí“), a
- 2) ideálními podmínkami v „inovativních“ organizacích (tedy jak v organizaci vytvořit kulturu zaměřenou na inovace, nebo jak píše Drucker, jde o „cílevědomé a organizované vyhledávání změn“).

Systematická analýza inovací

Zřejmě největší názorový nesoulad panuje v části přístupu k inovacím, respektive v jejich členění. Mimo samotnou kategorizaci inovací lze do analýzy inovací zařadit i systematizaci inovačního procesu.

Kategorizace inovací

Je logické, že když chce organizace vylepšit svůj inovační proces – systém, kterým vymýšlí a implementuje inovace – musí k němu přistupovat systematicky. Avšak z kterého konce tento problém uchopit?

- Dělení podle intenzity

Prvním možným dělením inovací, které se nabízí již v části definice inovace, je kategorizace podle intenzity. Uvádí jej Zuzák ve svém „Strategickém řízení podniků“:

Rozdíl mezi inovací 3. až 7. řádu

Řád	Změna	Projev změny
3.	Vnější kvality a adaptační	Vylepšení konstrukce dílů
4.	Dílčí funkční změna	Vylepšení některé z funkcí, zejména výkonnosti
5.	Celková funkční změna	Vylepšení všech funkcí
6.	Nové řešení	Zachování principu, ale jeho nové řešení
7.	Principální změna	Opuštění stávajících principů a použití nových

Tabulka 3, zdroj: (Zuzák, 2011)

Obdobné dělení zmiňuje i Emilie Franková (Franková, 2011), která inovace dělí na radikální a inkrementální: „Rozhodujícím faktorem v rozdílech mezi inovací radikální a inkrementální (tj. přírůstkovou) je míra strategických a strukturálních změn, kterými organizace musí projít, aby dané inovace dosáhla; zatímco u inkrementální inovace jde o dílčí změny spočívající např. v posílení nebo rozšíření základní technologie, radikální inovace představuje změny tak významné, že lze hovořit o revolučních změnách v organizaci, které s sebou nesou zřetelné a riskantní odchylky od stávající praxe.“

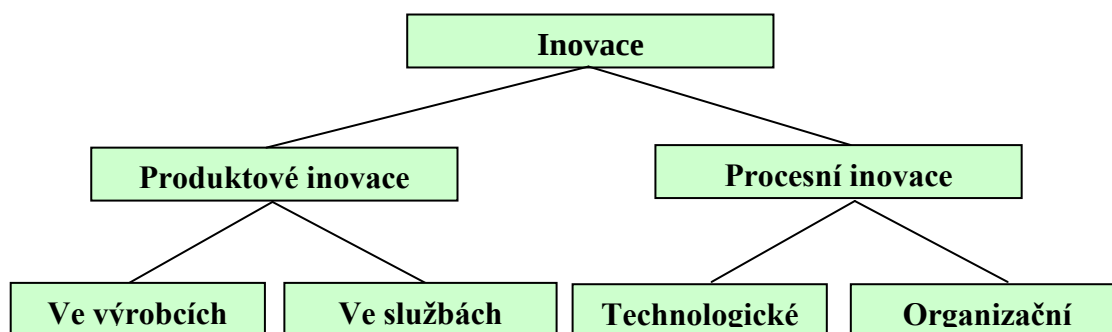
Toto dělení při strategickém řízení skýtá jeden základní problém: minimálně v první fázi inovace organizace nemůže tušit, nakolik intenzivní potenciální inovace reálně bude. Lze samozřejmě identifikovat, kam daná inovace směřuje (např. zdali cílí na radikální transformaci celého produktu, nebo jen na jeho málo významnou část), avšak reálný dopad může být naprosto odlišný od původních očekávání.

- Dělení podle subjektu změny

Jak již je výše zmíněno, historicky byly za inovace považovány pouze změny v produktech. Postupem času byly k produktovým inovacím přiřazeny inovace procesní. I v těchto dvou kategoriích však lze nalézt velký rozpor, který vznikl s vyčleněním nových typů produktů a procesů.

Pokud se zaměříme na produktové inovace, je kupříkladu obrovský rozdíl mezi společnostmi sekundárního a terciárního ekonomického sektoru – tedy mezi společnostmi výrobními a těmi zaměřenými na služby. Každá z těchto kategorií nabízí úplně jiný inovační potenciál, „produkty“ jsou kategoricky rozdílné, a v každé z těchto kategorií musí být i přístup k inovacím rozdílný. Například k produktové inovaci výrobní firmy stačí rozhodnutí brand managera a obal výrobku – a tedy i výrobek samotný – vypadá úplně jinak. Oproti tomu podobu služby takto jednoduše změnit nelze, jelikož fyzicky většinou neexistuje. Je tedy potřeba měnit spíše přístup lidí, kteří virtuální „podobu“ služby formují.

Obdobný problém pak nastává i u procesních inovací, a to klidně hned při zvolené perspektivě na ekonomiku (tedy z pohledu rozdílů mezi jednotlivými sektory ekonomiky). Procesní inovace se totiž vyčlenily z produktových jako vylepšení výrobního procesu, nikoliv samotného výrobku. Jaký je ale výrobní proces služby? Edquist na rozdělení procesních inovací nahlíží ještě z jiného pohledu – člení procesní inovace na technologické a organizační. Jeho výsledné dělení tedy vypadá následovně:



Obrázek 7: Členění inovací podle Charlese Edquista, zdroj: (Edquist, a další, 2001)

Pro praktickou studii přístupu k inovacím jsem záměrně vybral dvě organizace poskytující služby, a to z několika důvodů (mimo ty již zmíněné): za prvé, srovnání dvou různých typů organizací (např. výrobní organizace a organizace poskytující služby, ale i organizací z jiných ekonomických sektorů, např. ze zemědělství) by mohlo být značně zkresleno právě tímto zaměřením. Dále, vyspělost ekonomik je určována mimo jiné podle toho, který sektor v ní dominuje. Teoreticky by tak bylo nejrelevantnější zkoumat dvě organizace z kvartálního sektoru (tedy z vědy), avšak tento sektor není v České republice rozvinut do té míry, že by byl soběstačný a inovace by si na sebe byly schopny v plné míře vydělávat (a jsou tedy z dlouhodobého pohledu samostatně neudržitelné), navíc je zde zastoupen v podstatně menší míře než služby.

Pro případ této práce tedy již není Edquistovo dělení úplně relevantní – je potřeba vybrat model, jež je přizpůsoben inovacím ve službách. Jeden z takových nabízí OECD v souvislosti s Oslo manuálem a dělí inovace na čtyři typy:

Dělení inovací podle OECD

Produktové inovace	Výrobek/služba, které jsou nové nebo významně vylepšené. Toto zahrnuje výrazné vylepšení v technických vlastnostech, komponentách a materiálech, softwaru v produktu, přístup k zákazníkovi nebo jiné funkční vlastnosti
Procesní inovace	Nový nebo výrazně vylepšený způsob výroby nebo doručení. Zahrnuje i změny v technikách, vybavení a/nebo softwaru
Marketingové inovace	Nová metoda marketingu zahrnující významné změny v produktovém designu nebo obalu, marketingové komunikace nebo ocenění
Organizační inovace	Nová metoda organizace práce, pracovního místa nebo externích vztahů

Tabulka 4, zdroj: (OECD, rok

Toto dělení sice není inovacím ve službách uzpůsobeno na míru, je však možné s ním dále pracovat. Specificky se pro účel této práce nehodí zařazení marketingových inovací. Definice dle OECD je přizpůsobena více firmám ze sekundárního sektoru a na terciární sektor nepasuje. Marketing je již navíc v současnosti plně rozvinutou disciplínou a inovativní přístupy v rámci marketingu jsou specifickou kategorií, která by výstup práce zbytečně ředila – není cílem zabývat se marketingem, ale inovačním prostředím. Tato kategorie proto byla (v kritériích odpovídajících terciárnímu sektoru) zařazena mezi produktové inovace, a výsledná kategorizace pro účel této práce je tedy následující:

- 1) Produktové inovace (+marketingové inovace)
- 2) Procesní inovace
- 3) Organizační inovace

Vybraný systém analýzy inovací byl samozřejmě vybrán pouze pro prvotní usnadnění metodického přístupu k práci a v případě teoretického konfliktu s přístupem k inovacím v jednotlivých organizacích by byl tento model nahrazen příslušným modelem dané organizace a konflikt by byl náležitě popsán.

Průběh inovací

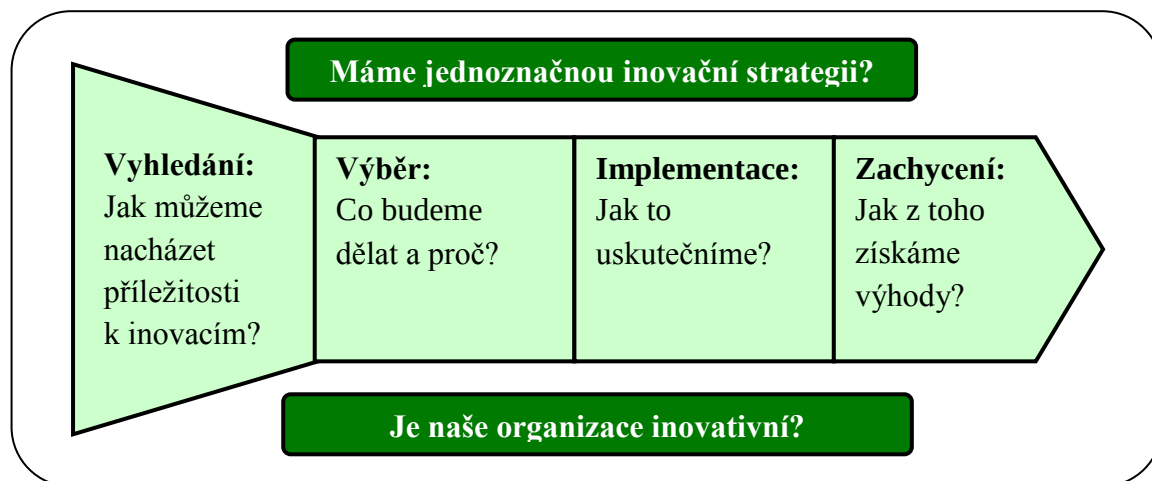
Správná kategorizace inovací a tomu přizpůsobený přístup k nim je pouze prvním krokem v systematizaci přístupu k inovacím. Následně je potřeba mapovat a kontinuálně kontrolovat proces, jímž firma reálně inovuje. Bylo by však mylné myslet si, že tento přístup lze absolutně standardizovat a následně chrlit inovace jednu za druhou. Inovační proces je velmi komplexní (váže se na jednotlivé produkty, proces jejich zpracování a prvky organizace) a logicky s rostoucí komplexitou organizace roste právě i komplexita procesu, kterým daná společnost inovuje. Toto ostatně shrnuli již v roce 1986 Stephen Kline a Nathan Rosberg ve svém konceptu „lineárního modelu“, kterým popisovali, co inovace není, a vyvraceli tak mylný a velmi rozšířený názor. Lineární model je založen na předpokladu, že inovace jsou vlastně aplikovaná věda. Lineární je proto, že obsahuje pevně definovanou souslednost, skrze kterou inovace prochází:



Obrázek 8: Lineární inovační model aneb co inovace není, zdroj: autor (podle Fagerberg, a další, 2005)

Jelikož je v tomto modelu výzkum na prvním místě, je snadné dojít k domněnce, že se jedná o nezbytný prvek procesu. (Fagerberg, a další, 2005)

Jiný, komplexnější pohled na tuto problematiku pak přináší Tidd v Managing innovation. Jeho inovační proces je následující:



Obrázek 9: Jednoduchý model inovačního procesu (Tidd, a další, 2009 str. 55)

Tento proces sestává ze čtyř fází a dvou podmínek, které celému procesu slouží jako podklad. Základním předpokladem úspěchu je vědět, kam se chce organizace ubírat (tedy mít nastavenou inovační strategii) a firemní kulturou zajistit inovacím příznivé podmínky (viz níže). Samotný proces následně sestává ze čtyř fází:

- 1) Vyhledání – je třeba najít signály z okolí, které naznačují potenciální změny. Tyto signály mohou být interní, ale i externí (čímž autoři zahrnují i moderní koncept „open innovation“⁹). Pro úspěšný management inovací je důležité mít dobře vyvinuté mechanismy pro identifikaci, zpracování a selekci informací z dynamického okolí organizace.
- 2) Výběr – tato fáze funguje jako omezení rizika celého procesu – žádná organizace si nemůže dovolit přijmout neúměrná rizika. Při rozhodování je důležité vycházet ze tří vstupů: z přísunu signálů o možných technologických a tržních změnách, z kompetencí, jež organizaci odlišují od konkurence, a z všeobecného souladu s fungováním organizace.
- 3) Implementace – jde o část procesu, kdy se „nejlepší možné odhady“ výstupů inovace mění na reálné zkušenosti s inovací, samozřejmě za narůstajících nákladů. Je důležité průběžně zvažovat externí trendy (trhů a technologií), dobré propojení marketingového a „technologického“ oddělení a zapojení zákazníků (jejich reakce a návrhy jsou v této fázi klíčové).
- 4) Zachycení – tato fáze slouží k zachycení užitku – účelu – inovace, ať už je to cokoli (zvýšení tržního podílu, snížení nákladů, změna světa...) Součástí této fáze je i zpětná evaluace implementace a dopadů inovace, aby se příští inovační proces mohl z případných chyb nebo úspěchů poučit. (Tidd, a další, 2009)

⁹ Ačkoliv strategie open innovation není věnována žádná kapitola této práce, za poznámku pod čarou jistě stojí. Tento koncept, jak jej charakterizoval Chesbrough, stojí na premise, že „ne všichni chytří lidé pracují pro Vás“. (Tidd, a další, 2009) Snaží se proto k inovativnosti využívat nejen interní prostředky, ale především nápady z vnějšího prostředí organizace. Koncept také říká, že je důležitější postavit kolem inovace správný business model, než s ní přijít jako první na trh, a že oddělení výzkumu a vývoje by se, mimo vlastní výzkum, mělo zaměřit také na obchodování se znalostmi externího prostředí.

Existuje samozřejmě mnoho modelů procesování inovací, respektive strategického přístupu k nim (z úplně jiné perspektivy se na problematiku dívají například Chal' a Košťuriak, kteří vnímají jako základní strategii přístupu k inovacím kombinaci čtyř klíčových oblastí). Pro základní ilustraci však zmíněné příklady postačují.

Klíčovým prvkem v rámci strategického přístupu k inovacím pak je soulad s firemními cíli. Pokud by tento soulad neexistoval, inovace by byly více na škodu, nežli k užitku – firma by vymýšlela nové a nové věci, které by však vedly pouze ke změně strategické orientace a firma by se tak dostala do nekonečného kruhu zlepšování a změn trhů, respektive strategií. Je proto nutné aplikovat teorii Balanced Score Card, která je zmíněna v rámci definice konkurenceschopnosti. Pouze pokud organizace svůj přístup k inovacím formuje v souladu s primárními cíli, můžeme opravdu mluvit o strategickém přístupu k inovacím.

Vytvoření podmínek vhodných k inovování

Mnoho organizací v praxi inovace takřka ignoruje, anebo k inovacím přistupuje pouze jako k jednomu z prvků risk managementu (reaktivním způsobem). Takovéto organizace nejsou v případě změny na trhu schopny dostatečně pružně reagovat a každá ze změn vyvolává vysoké neočekávané náklady, ztráty zákazníků a podobně. Ve výsledku jsou tak těmito změnami velmi ohroženy. (A to i přesto, že s nutností inovací počítají v rámci svého risk managementu.) Tato neschopnost promptní reakce je velice úzce propojena s inovačními podmínkami v dané organizaci. „Oproti tomu organický typ organizací (Tidd je nazývá „kreativními“) je schopen přizpůsobit se nestabilním podmínkám, ve kterých se neustále objevují nové a neobvyklé problémy, jež nelze účelově přiřazovat jednotlivým specializacím (zaměstnanců). Tento typ organizace se vyznačuje neustálým přizpůsobováním, třibením jednotlivých úkolů a spíše podpůrným než restriktivním charakterem řízení a vedení.“ (Franková, 2011)

Determinanty organizační kreativity a inovací

Všeobecně lze vysledovat několik předpokladů, že firma opravdu skýtá podmínky ideální pro inovace. Jsou to především tyto faktory (ibid.):

- organizační kultura;
- organizační atmosféra;
- styl vedení;
- organizační zdroje;
- organizační struktury a systémy včetně odměňování.

- Organizační kultura

Organizační kultura podporující kreativitu a inovace:

- je citlivá na problémy brzdící rozvoj firmy, vede k aktivnímu vyhledávání řešení a ke zdravým konfliktům, jež pomáhají odhalit neefektivitu a slabá místa;

- nastavuje provokativní cíle. Tyto cíle mohou dokonce narušovat dosavadní hodnoty a normy chování, vnímání rolí atp.;
- otevírá organizaci externím vlivům;
- snižuje index vzdálenosti moci¹⁰ – umožňuje otevřenou komunikaci nadřízeného s podřízeným;
- umožňuje a podporuje sdělování kritiky a připomínek, zapojuje do dění všechny pracovníky;
- snaží se, aby manažer byl zároveň leaderem;
- má silný motivační potenciál;

- Organizační atmosféra

Členové organizace s atmosférou podporující kreativitu a inovace:

- prožívají svá povolání jako smysluplná, jsou pro ně výzvou;
- ztotožňují se s organizací (s jejími aktivitami, cíli, hodnotami);
- spojují svůj růst s růstem organizace a s úkoly, které zde plní,
- úspěchů organizace dosahují zvažováním nových řešení a různých návrhů zlepšení;
- jsou součástí mnoha interních diskusí, kterých se navíc účastní lidé s rozdílnými profily (jiným zaměřením, postavením atd.);
- jsou součástí neustálé výměny myšlenek, podporují ostatní ke kreativnímu přemýšlení, aktivně vyhledávají diskuse i s kolegy s jiným zaměřením;
- jsou ochotni podstupovat riziko neúspěchu aplikace nového přístupu nebo řešení, tento neúspěch není kolegy vnímán negativně, ale jako prostor k učení se a zdokonalování daného řešení.

Jsou naopak redukovány některé základní bariéry, jež inovace a kreativitu organizace omezují, jako je izolace managementu, netolerance rozdílným, neměnné zájmy, krátkodobé horizonty, přehnaně racionální myšlení, nevhodné stimuly a nadměrná byrokracie.

- Styl vedení

Měl by být demokratický. Leader musí mít vizi, kterou efektivně komunikuje; povzbuzuje zaměstnance k jednání nad rámec jejich běžných úkolů a současného stavu organizace. Vede podřízené ke kreativnímu chování. Manažer podporující inovace musí umět rozpoznat a podpořit nové myšlenky, podněcovat diskuse, umožňovat riziko a tolerovat chyby plynoucí z aplikace nových přístupů, aktivně se vyhýbat byrokracií.

Především pak leader stimulující inovace umí své podřízené pochválit, čímž je také pravidelně stimuluje a uznává tím jejich práci.

¹⁰ Koncept „vzdálenosti moci“ (anglicky power distance) v rámci této práce odkazuje na jednu z kulturních dimenzí, jak je definoval holandský vědec Geert Hofstede. Tato dimenze měří míru nerovnosti ve vztahu k autoritě v dané společnosti.

- Organizační zdroje

Inovativní organizace usiluje o získávání a udržení kreativních talentů. Zaměřuje se na zaměstnávání lidí se širokými zájmy, kteří jsou ochotni se učit a přijímat rizika. Vyhledává lidi zvědavé, orientované na potřeby, s dobrou intuicí a představivostí a schopné přitáhnout pozornost na problém, o kterém se dosud nevědělo. Takovému lidu je organizace schopna rozvíjet a poskytnout jim prostor k uplatnění jejich silných stránek.

Organizace je také schopna nastavit tolerantní, avšak efektivní finanční systém podporující inovace. Inovativní myšlenky nejsou utlačovány ani tehdy, když nejsou na první pohled zcela výnosné. Finanční hospodaření je přizpůsobeno inovativní kultuře a atmosféře. Je podporováno řízení inovací na projektové bázi a všeobecně principy tzv. „intrapreneurshipu“¹¹.

- Organizační systémy a struktury

Pokud je to možné, organizace je heterogenní – nabízí více typů produktů, které doručuje různými procesy. Existuje systematický přístup k inovacím (viz výše) – inovace nevznikají a neimplementují se ad-hoc. Je nastaven odpovídající systém odměňování, díky němuž se kreativní nápady vyskytují neustále.

Organizační struktura je dynamická, umožňuje zaměstnancům odpovídajících kompetencí volný výběr zaměření a v případě nezbytných změn organizace neváhá strukturu změnit. Interní systémy více usnadňují práci, než aby ji stěžovaly – umožňují snazší implementaci inovací a přitom nebrzdí své uživatele od kreativní práce (nejsou příliš byrokratické). Systémy dále umožňují pořádek a přehlednost organizace. V případě, že s interními systémy není z této perspektivy cokoli v pořádku, není pro organizaci problém je vylepšit nebo úplně vyměnit (organizace není na těchto systémech nadměrně závislá).

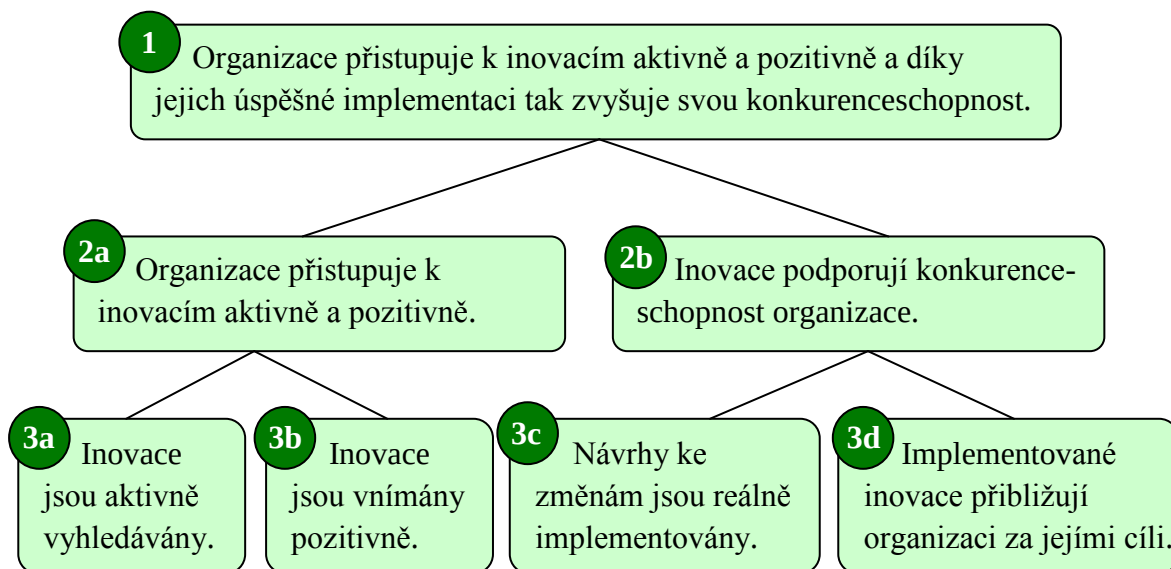
2.6. Metodika výzkumu

Jelikož je cílem práce zjistit a srovnat praktický přístup dvou organizací k organizačnímu problému, jako základní metoda pro zjišťování informací byly vybrány kvalitativní hloubkové rozhovory s manažery každé z těchto organizací. Specificky pak byli vybráni především ti manažeři, kteří jsou v rámci každé z organizací považováni za hlavní inovátory a zároveň mají dostatečný přehled o všeobecném strategickém směřování své organizace.

Rozhovory byly zčásti vedeny systematicky podle dotazníku (viz příloha č. 1) a částečně pak doplněny individuálními dotazy a diskusí. Dotazník je navázán na potvrzení nebo vyvrácení základního předpokladu této práce: „Žádný ze zkoumaných typů organizací nevyužívá svůj inovační potenciál dokonale, ačkoliv přínos inovací pro organizaci

¹¹ Tomuto modernímu systému řízení (nejen) inovací by šlo taktéž věnovat několik stránek. Jedná se zjednodušeně o podnikání v rámci organizace – je podporována kultura individuálního řízení nových, nezávislých projektů, jako by se jednalo o projekty externí, avšak vše zastřešuje mateřská organizace.

AIESEC Česká republika je díky jejímu přístupu znatelně vyšší, než přínos inovací pro PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.“ Proto, abychom mohli srovnávat praktický přínos inovací a jejich vliv na konkurenceschopnost pro zmíněné subjekty, je potřeba znát tyto údaje individuálně u každé z organizací. Podřízený (vedlejší) předpoklad, na který byl vázán dotazník, tedy zní následovně: „Organizace přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně a díky jejich úspěšné implementaci tak zvyšuje svou konkurenceschopnost.“ Tento vedlejší předpoklad byl následně rozdělen do dvou kritérií (druhého stupně), které každé bylo ještě jednou rozčleněno (do celkem čtyř kritérií třetího stupně). Vzniknul tak následující rozbor vedlejšího předpokladu:



Obrázek 10: Schéma rozkladu podřízené hypotézy (Zdroj: autor)

Všechna tato kritéria, především pak kritéria třetí úrovně, byla následně podložena otázkami. Výsledný obraz přístupu k inovacím každé z organizací je tedy tvořen čtyřmi částmi, které odpovídají vyhodnocením kritérií třetí úrovně. Tato kritéria následně potvrzují nebo vyvracejí (případně částečně potvrzují) kritéria druhé úrovně a ty dohromady vytvoří srovnatelný obraz přístupu inovacím ve vybrané organizaci ve formě potvrzení, částečného potvrzení nebo vyvrácení podřízeného předpokladu. Srovnáním těchto vedlejších předpokladů inovativnosti AIESEC a PwC pak bude možné vyhodnotit i primární předpoklad a odvodit hlavní hypotézu práce.

Otázky jsou pak mimo to rozčleněny i do kategorií podle vybrané metodiky (produktové, procesní a organizační, viz výše), čímž je zajištěno pokrytí celé škály možných přístupů. Rozhovory byly navíc vedeny i nad rámec těchto otázek, aby byla problematika pokryta komplexně a celistvě. Byly zjišťovány i příčiny odpovědí, osobní postoje dotazovaných (pro zajištění neutrálního postoje) a historický náhled na problematiku (aby bylo možné vyhodnotit vývoj přístupu obou organizací). Osoby, které poskytly svůj náhled na inovace, nebudou konkrétně jmenovány.

3. Praktická část

V teoretické části bylo zmíněno několik konceptů pro vyhodnocení přístupu organizace k inovacím, a perspektivou těchto modelů budeme nyní analyzovat oba dva vybrané subjekty – AIESEC a PwC. Následně budou z této analýzy extrahovány chyby, kterým navrhnou řešení. V neposlední řadě se pak pokusím tyto chyby generalizovat a přenést na celé kategorie, do kterých AIESEC a PwC spadají (tedy neziskové organizace a korporace).

Pro analýzu budou použity následující rámce, zmíněné v teoretické části:

- Rozbor samotného fungování organizace
- Rozbor vedlejšího předpokladu (viz Obrázek 10)
- Rozbor inovačního procesu (viz Obrázek 9 a (Tidd, a další, 2009))
- Rozbor podmínek (determinantů) inovačního prostředí
- Souhrnné vyhodnocení vedlejšího předpokladu

3.1. Přístup AIESEC k inovacím

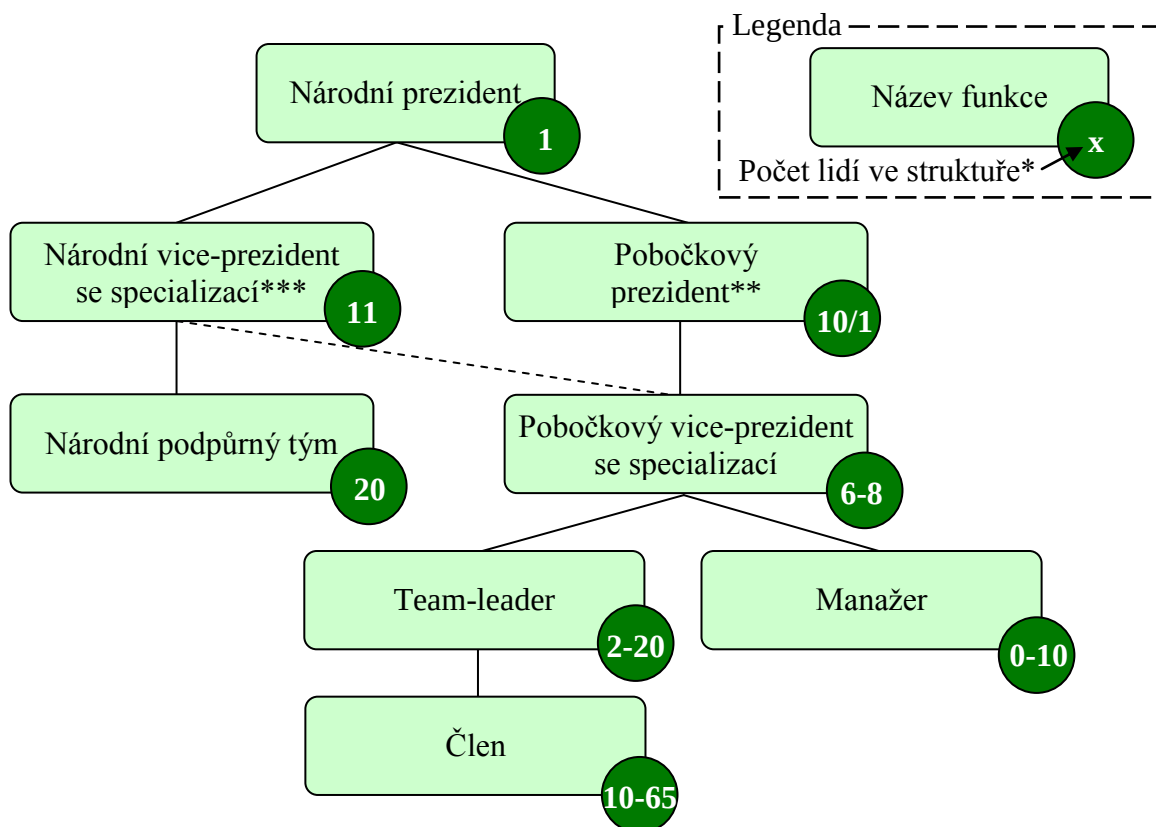
Rozbor fungování organizace z pohledu inovací

V systému řízení AIESEC záměrně nebyla popsána hierarchie organizace a systém povyšování, jako tomu částečně bylo v případě PwC. Tento systém je totiž ve srovnání s běžnými korporátními kulturami unikátní a přináší významný prvek do inovační kultury organizace.

Hierarchie AIESEC a kultura učení

AIESEC je, jak již bylo výše zmíněno, výhradně studenty řízená organizace. Aby bylo možné alespoň částečně udržet kontinuitu vedení, je nezbytný velmi rychlý horizontální posun organizací (tedy rychlé povyšování). Studium ekonomických oborů v České republice totiž zpravidla netrvá déle než pět let, které jsou navíc pouze ideálním případem (v realitě do AIESEC vstupuje mnoho studentů ve druhém a vyšším ročníku). Vzhledem k tomu, že struktura má pět úrovní (viz Obrázek 11), je zavedeno interní pravidlo, že na každé z pozic může být jeden člověk maximálně rok (na pozicích člena, team-leadera a manažera to pak může být dokonce pouze půl roku). Následně je otevřeno výběrové řízení, a pokud chce člen na dané pozici pokračovat, musí znova projít výběrovým řízením i s ostatními kandidáty. Tato situace (pokračování na stejné pozici) však nastává v praxi jen velice zřídka, jelikož v rámci organizace existuje všeobecné povědomí, že učení jedince se po roce na stejné pozici zpomaluje, a především je nastavena kultura rychlého růstu, kdy každý z členů ví, že má po roce na své pozici poměrně velkou šanci povýšit na pozici nadřízenou.

Navíc v případě, že člena neláká postup vertikální, kultura organizace zaměřená na učení nabízí ještě jinou, velmi častou variantu „kariérního“ směřování, a tou je vertikální postup. Člen si tedy může vybrat jinou funkční oblast (pokud například pracuje v prodeji, může po



* Pro „národní“ funkce jsou uvedeny celkové počty lidí, pro pobočkové funkce jsou uvedeny rozmezí v rámci jednotlivých poboček.

** Pobočkových prezidentů je celkem 10, stejně jako poboček – na každé tedy jeden.

*** V posledních dvou letech vzniká trend rozštěpovat národní vice-prezidenty do dvou skupin, kdy je jedna částečně nadřizena druhé.

Obrázek 11: Hierarchie AIESEC Česká republika (Zdroj: autor)

konci svého funkčního období pracovat ve financích). Tak si každý člen může v praxi vyzkoušet v podstatě jakoukoliv oblast, která ho zajímá, a rozšířit své obzory. Méně častá, ale také občas využívaná, je i kombinace obou výše zmíněných přesunů, tedy vertikální a zároveň horizontální přesun (například z team-leadera v oblasti marketingu na pobočkového vice-prezidenta v oblasti řízení rozvojových stáží).

Mimo běžnou pevnou strukturu nabízí AIESEC i mnoho vedlejších rolí a také kombinací rolí. Členové tak mohou (pokud disponují dostatkem času) vykonávat i dvě role najednou (například pobočkového vice-prezidenta a člena národního podpůrného týmu). Během roku pak probíhá mnoho projektů a akcí, které nespádají přímo do výše znázorněné hierarchie (například organizace vzdělávacích konferencí má svůj speciální organizační tým). I tyto role mohou členové AIESEC podstupovat a kombinovat s „běžnými“ rolemi.

Systém povyšování

Velmi specifický a nestandardní je také systém povyšování a výběru na jednotlivé pozice. Jak je všeobecně obvyklé, o čím vyšší pozice v hierarchii se kandidát uchází, tím komplikovanějším výběrovým procesem prochází. „Obyčejný“ člen (většinou nováček)

tak pro povýšení mimo jiné projde pohovorem se svým budoucím nadřízeným (tedy pobočkovým vice-prezidentem) a assessment centrem, kdežto kandidáti na národní vice-prezidenty prochází mimo tyto i schválením pobočkových prezidentů, assessment centrem a pohovorem u jednoho z korporátních partnerů organizace, pohovorem s alumni z dané oblasti, a celodenním řešením případové studie. Prezidenti (národní i pobočkový) pak jsou nakonec (po absolvování některých z předchozích kroků) demokraticky voleni – pobočkoví vždy svou pobočkou, národní prezident je volen pobočkami za přítomnosti všech členů AIESEC ČR.

Velice výjimečným a význačným prvkem pak je přihláška, kterou je nutné odevzdat vždy (při kandidatuře na všechny pozice v organizaci). Nejedná se však o obyčejnou přihlášku s osobními údaji, nýbrž o základní stavební kámen celého výběrového řízení. Přesné otázky v přihlášce se sice obměňují, princip však zůstává stejný: kandidát musí projevit výbornou znalost pozice, na kterou se hlásí a všech jejích kompetencí (tomu většinou předchází rozhovory s jeho potenciálními předchůdci), musí nastínit svůj všeobecný přehled o strategickém fungování organizace, přehled o externím prostředí a především musí nastínit své plány na své potenciální působení v pozici. Vypisuje návrhy na změny, jakožto i návrhy na procesy, které jsou užitečné a budou ponechány. Popisuje svou vizi funkční oblasti, do které se hlásí, a její roli v rámci organizace.

Organizace jednotlivých pozic

Každá z úrovní hierarchie organizace je řízena pozicí přímo nadřízenou. Díky velmi nízké vzdálenosti moci (všichni v organizaci jsou studenti a prakticky nikdo v ní není déle než pět let) jsou však tyto hierarchické odstupy velmi nízké a každá z pozic tak má neobvykle velký „manévrovací prostor“ (jinak řečeno, hierarchická závislost je velmi nízká). To způsobuje velmi časté změny na úrovni organizace jednotlivých pozic, například národní prezident organizace v podstatě nemá šanci přímo ovlivnit strukturu pobočkových viceprezidentů. Národní vedení sice dává doporučení a samo svou strukturou slouží jako model pro pobočky, avšak pokud se pobočkový prezident rozhodne složit svůj tým pobočkových vice-prezidentů jinak¹², prakticky není způsob, jak jej zastavit. Vzhledem k často odlišným pohledům na fungování organizace se tento systém mění se v podstatě každoročně a organizace se občas dostává do nekonečného cyklu: slabé stránky organizace se díky novému náhledu a organizaci další rok odstraní nebo dokonce změní na silné stránky, čímž se však odebere důraz od původních silných stránek, které se během jednoho až dvou let stávají slabinami. Následně se tento cyklus opakuje, jen s prohozenými slabými a silnými stránkami.

¹² V nedávné minulosti se toto stalo například s pobočkovými vice-prezidenty pro odchozí stáže, kteří jsou vždy dva. Někteří pobočkoví prezidenti rozhodli, že místo produktové orientace těchto dvou pobočkových vice-prezidentů (na národní úrovni a ostatních pobočkách byli vice-prezident pro odchozí kulturní stáže a vice-prezident pro odchozí profesní stáže) zvolí procesní orientaci (tedy jeden z vice-prezidentů byl zaměřen na marketing a druhý za výběrová řízení a vysílání studentů).

Systém plánování

Velice komplexní a demokratický je také organizační systém plánování. To probíhá každý rok zpravidla na jaře (vychází z mezinárodního cyklu plánování), a to v několika krocích:

- 1) Plánování národního vedení - zhodnocení situace na pobočkách a ve funkčních oblastech a nástin strategického plánu.
- 2) Plánování národního vedení a pobočkových prezidentů – nastaví se základní směřování organizace a strategie na příští rok.
- 3) Plánování pobočkové
 - a. Každá z poboček (v rámci prezidentů a vice-prezidentů) si přetransformuje národní strategie na své lokální podmínky a potřeby. Určí se základní rozmezí cílových výsledků (z pohledu Balanced Score Card se rámcově určí „targets“). Do tohoto procesu zasahují i národní vice-prezidenti a pomáhají s korelací s národním plánem.
 - b. Do procesu jsou zahrnuti team-leadeři, ti plánují specifické výsledkové cíle a strategie pro svůj tým.
- 4) Kompletace plánu – pobočky zkonsolidují plány team-leaderů a vice-prezidentů a vytvoří si pevný pobočkový plán, který prochází schvalováním všech členů pobočky. Následuje konsolidace plánu na národní úrovni, čímž vzniká komplexní roční plán pro celou organizaci.

V rámci celého procesu se vychází z mnoha různých zdrojů, například interních analýz, všichni zapojení pak při plánování jejich individuálních částí zahrnují také svou přihlášku na danou pozici. Do procesu jsou zváni alumni, kteří jej pomáhají korigovat a směřovat. Obdobně jako v rámci řízení, i plánování je velmi samostatným a nehierarchickým procesem. Ačkoliv je kladen velký důraz na vzájemný soulad a vrstvy plánu se silně prolínají, v případě, že si například pobočkový vice-prezident naplánuje odlišné strategie, jediný, kdo jej může omezit, je pobočkový prezident.

Každý kvartál probíhá čtvrtroční zhodnocení naplnění plánu a případně vytvoření akčního plánu jak na národní, tak na pobočkové úrovni. Až do roku 2013 AIESEC ČR vůbec nezvažoval možnost střednědobého plánování a ani dosud není takovýto systém plánování plně integrován.

Výhody a nevýhody fungování organizace a vliv na inovace

Hierarchie AIESEC a kultura učení

V případě hierarchie AIESEC lze jednoznačně vidět zaměření organizační kultury a atmosféry na učení tak, jak to má organizace oficiálně předepsáno ve svých směrnících. Tato výhoda je tedy úzce spojena s faktem, že se jedná o neziskovou organizaci, a vzdělání členů je jedním z jejich účelů.

Systém omezení fungování na pozici na jeden rok silně podporuje inovativnost organizace. Omezená předchozí zkušenost s danou pozicí nebo dokonce funkční oblastí

umožňuje členům přemýšlet nad touto pozicí vždy z úplně nové perspektivy. Odstraňují se tak stará, neefektivní řešení a je velká šance na vznik úplně nových (která však nejsou ozkoušená). Navíc možnost každým rokem zvyšovat své kompetence a postavení v rámci organizace slouží jako velmi dobrý motivační faktor.

Tento systém však přináší i velmi významnou nevýhodu, kterou je nedostatek zkušeností nastupujících vedoucích. Ty omezují důkladné odstraňování neefektivit a především umožňují opětovný návrat těch slabých stránek, které už byly dříve třeba i několikrát odstraněny. Ve výsledku tak tento princip silně omezuje kontinuitu organizace, profesionalitu co se týče organizace i specializace (a to i na klíčových pozicích). Tím ve výsledku i silně klesá i potenciální zisk organizace (což AIESEC jakožto neziskové organizaci nemusí extrémně vadit) a šance na dosažení vyšších výsledků (tedy počtu zorganizovaných stáží, což je už pro organizaci větší problém).

Systém povyšování

Systém povyšování a především přihlášky na budoucí pozice slouží jako velice silný katalyzátor nových inovací. Povinnost přinášet vlastní náhled na potenciální budoucí pozici jednak částečně omezuje hierarchické nedokonalosti, mimo to pak generuje úplně nezávislé nápady, které jsou v praxi velmi často transformovány do reality (tedy do reálných inovací). Navíc tento systém značně zvyšuje svobodu členů a jejich myšlenkových toků – v případě, že chce někdo něco změnit – nejpozději za rok tuto příležitost pravděpodobně dostane. Je tak významně ovlivněna schopnost pružné reakce organizace a násobně se zvyšuje inovační potenciál.

Je také pozitivní, že přihláška a její součásti nejsou automaticky brány jako základní dokument plánu. Takto je možné dobré myšlenky v budoucnu převzít a realizovat a od nedokonalostí se zprostit, což významně přispívá k strategickému přístupu k inovacím.

Selekční systém je relativně často měněn, jelikož je, stejně jako většina ostatních procesů, závislý na jedinci víc než na organizačním systému; a i když je (vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci) poměrně komplexní, stále skýtá prostor pro zlepšení, zejména pak ve vztahu k nedokonalostem hierarchického systému. Reálným problémem, na kterém se však již organizace snaží pracovat, je, když někdo (především z níže postavených členů) odejde během roku, jelikož všechny výběrové pozice (vzhledem k jejich časovému omezení) probíhají v jednu dobu. Na vyšších pozicích je takřka vždy organizováno nové výběrové řízení na časově ještě více omezenou pozici, na nižších úrovních je ale vzhledem k vyššímu počtu odchodů obtížně tyto selekce vždy zvlášt' organizovat.

Zajímavým prvkem v systému povyšování je volba prezidenta. Ta zčásti omezuje možnost neprofesionality a nezkušenosti budoucího prezidenta. Systém však není důkladně nastaven, jelikož reálně za pobočky volí i noví členové, kteří nemají velký přehled a rozhodují se tak zejména na základě řečnických dovedností kandidátů. Všeobecně se však snižuje nestabilita inovačních strategií (demokratickou volbou se vyřazují extrémní přístupy), což je pro takto dynamickou organizaci extrémně důležité.

Organizace jednotlivých pozic

Systém organizace pozic je taktéž velmi demokratický, což přináší každému členovi více zodpovědnosti (a vlivu na tok inovací v organizaci), znásobuje míru učení, ale mimo to taktéž částečně brání vyšší efektivitě.

Všeobecně velmi pozitivně lze brát nízkou vzdálenost moci v hierarchii, jelikož usnadňuje poskytování zpětné vazby a přibližuje spolupráci nadřízeného s podřízeným, což jsou dva významné předpoklady dobrého inovačního fungování organizace. Ačkoliv výsledkem jsou i odchylky od standardních přístupů a systémů, tyto odchylky mohou nabídnout v budoucnu prospěšnou a efektivní alternativu, nebo v opačném případě zanikají. Snadno se ale může stát, že tato odchylka významně porušuje některou z klíčových strategií organizace a nadřízení mají pouze velmi omezené možnosti toto napravit.

Systém plánování

Systém plánování brzdí některé výše zmíněné negativní efekty (umožňuje zapojení bývalých členů a i přes vysokou demokratičnost směr udávají nejzkušenější členové organizace). Jelikož celý proces vedou především nově zvolení vedoucí, je inovační potenciál tohoto systému obrovský, extrémní návrhy pak jsou korigovány „starým“ vedením. Samotným cílem tohoto systému pak bývají právě inovace, což na jednu stranu výrazně pomáhá inovačnímu drivu organizace, na stranu druhou jsou však opět uměle vyvolávány neefektivní změny. Tyto faktory jsou ale individuální a rok od roku se liší.

Problémem především na nižších pozicích je, že se bývalé vedení často plánování neúčastní, čímž pozitivní stránky úplně padají. Především tato nepřítomnost výrazně škodí strategické kontinuitě a strategickému přístupu k inovacím na pobočkové úrovni.

Rozbor vedlejšího předpokladu

Jak již bylo uvedeno, podřízený (vedlejší) předpoklad se skládá ze dvou kritérií druhé úrovně, které se každé skládají ještě ze dvou dalších, elementárnějších kritérií třetí úrovně. Kombinací těchto kritérií postupně dojdeme k detailnímu rozboru vedlejšího předpokladu, do kterého ještě před jeho vyhodnocením zahrneme i další prvky analýzy přístupu AIESEC k inovacím.

Zhodnocení kritérií 3. úrovně

Jak již bylo předznamenáno, hlavní výzkumnou částí byly hloubkové rozhovory s představiteli managementu každé z organizací. V rámci AIESEC tyto rozhovory proběhly s pěti osobnostmi, které měly zkušenosti ze všech stupňů hierarchie a oblastí fungování organizace. K těmto rozhovorům jsem navíc připojil osobní náhled, jelikož mám osobní zkušenost z národního vedení a tedy poměrně široký přehled o dění spojeném s inovacemi napříč celou organizací.

- Inovace jsou aktivně vyhledávány

Organizace jednoznačně pravidelně zjišťuje své nedostatky. V rámci ročního cyklu plánování provádí důkladnou strategickou analýzu a vyhodnocení nedostatků, se kterými následně pracuje. Probíhají také čtvrtroční vyhodnocení, na kterých se řeší totéž, jen z krátkodobého hlediska. Každá ze skupin (vice-prezidenti, team-leadeři, ale i celé pobočky) má navíc pravidelné schůzky, na kterých se (mimo operativní záležitosti) právě tyto záležitosti řeší. V případě, že nějaký problém/nedostatek vyvstane, okamžitě se také začíná řešit a započíná se tak proces implementace inovace.

Mimo to se v rámci AIESEC velmi často (občas až příliš často) zkoušejí i nové přístupy, i když nejsou nezbytně nutné, ani očekávané trhem. To předznamenává více kreativní než reaktivní povahu inovací v rámci organizace. Ještě větší míra kreativity a udávání směru celému trhu je však omezena nezkušeností členů.

Celý tento přístup vychází především ze zaměření organizace na vzdělání svých členů, z tolerance chyb a z nízké vzdálenosti moci. To způsobuje otevřené hodnocení svých i cizích chyb a usnadňuje AIESEC jak reaktivně, tak i kreativně rychle započít inovační proces.

Částečným problémem by mohlo být nestrategické směřování inovačního procesu, respektive jeho nenastavení. Většina členů AIESEC sice ví, co si s inovativními myšlenkami počít (konzultují je se svým přímým nadřízeným na týmové poradě; případně využijí systému mentoringu a poradí se se svým mentorem), avšak často se stává, že zde i návrh končí odmítnutím a nijak se s ním dále nepracuje.

- Inovace jsou vnímány pozitivně

Mateřská organizace AIESEC Česká republika, tedy AIESEC International, nevydala k lokálnímu přístupu k inovacím žádné oficiální stanovisko, vyjma všeobecně platných směrnic, které udávají všeobecné směřování organizace. Pokud tedy lokální inovace koresponduje s těmito standardy, není důvod ji neimplementovat. Naopak, nejúspěšnější inovátorské přístupy dostávají na mezinárodních konferencích prostor k prezentaci a jsou vyzdvihovány jako hodné následování. Na druhou stranu v případě, že se AIESEC International snaží prosadit nějakou vlastní mezinárodní strategii, nejsou tyto strategie nijak vynucovány, ale jsou na mezinárodních kongresech silně doporučovány (ať už národním prezidentům, vice-prezidentům, lokálním prezidentům nebo dokonce i lokálním vice-prezidentům na konferencích pro ně určených). Ve výsledku však většinou tyto lokální entity mezinárodní strategie přebírají a reflektují je ve vlastních plánech.

V rámci interní podpory inovací, není zřejmě v organizaci zavedeno žádné významné pravidlo ani systém odměňování za implementaci novátorských přístupů. Jedinou formou vyzdvihování inovací jsou prezentace na konferencích, kde je přibližně jednou ročně (zpravidla před plánovacím obdobím) těmto prezentacím přidělen prostor. Jak již bylo zmíněno, členové se mohou organizací libovolně vertikálně pohybovat a i systém

povyšování přísun inovací usnadňuje. Navíc, jak již praxe v minulosti ukázala, v případě, že člen vymyslí realizovatelný projekt, který je v souladu se standardy organizace (viz výše), dostane (po konci svého funkčního období) prostor tento projekt realizovat. Takto například vznikl první projekt neziskových stáží v rámci AIESEC ČR, který úspěšně pokračuje dodnes.

Významně do tohoto přístupu vstupuje i motivace členů. Ti totiž pracují zadarmo s cílem zdokonalit se a potenciálně získat konkurenční výhodu na trhu práce a právě inovace jsou pro mnohé z nich častým prostředkem dosažení těchto cílů. Umožňují získávat nový náhled na problematiku a především při správné implementaci a úspěchu členem navržené inovace získává tento člen významný kredit při budoucím ucházení se o práci.

Co se týče prezentace inovací, externě nebyly v poslední době žádné inovace prezentovány. Interně pak probíhají již zmíněné prezentace na konferencích, v rámci funkčních oblastí pak v podstatě na bázi denní komunikace a společných schůzek (nejméně tedy jednou za čtvrt roku). Implementované inovace „shora“ pak jsou prezentovány pravidelně v interním zpravodaji a taktéž na bázi denní komunikace.

- Návrhy ke změnám jsou reálně implementovány

Fakt, že se v nedávné minulosti měnily mnohé klíčové aspekty AIESEC (lidé ve vedení se mění pravidelně, dále bylo zavedeno mezinárodní střednědobé směřování „AIESEC 2015“, měnila se prezentace produktů...) již sám o sobě částečně potvrzuje, že návrhy ke změnám jsou ve skutečnosti i realizovány a organizace vykazuje určitou míru flexibility. Jak tomu ale je v jednotlivých typech inovací podle kategorizace z teoretické části?

- Procesní inovace

Podle názoru dotazovaných AIESEC ve svých procesech flexibilní je, v některých procesech dokonce až moc. Organizace ale má nastaven rámec maximálního rozsahu této flexibility, kterým je již zmiňovaný AIESEC Way. Ten udává, čím by se organizace měla a čím naopak neměla zabývat a jak by přibližně měla fungovat.

- Produktové inovace

Co se týče produktů, AIESEC je flexibilní jen do určité míry. Produktů má totiž více – klíčovými jsou stáže a členství, ale tyto produkty nezajišťují všem entitám také finanční stabilitu (například národní vedení z 90 % finančně funguje z alternativních produktů – z tzv. personálního marketingu pro své partnery). Především v těchto produktech pak je AIESEC velmi ohebný a je ochoten měnit je velmi často na základě poptávky trhu (a také se tak děje, prakticky každý rok jsou některé tyto produkty v rámci plánování inovovány). Taktéž některé z typů stáží jsou transformovatelné – neziskové projekty pro zahraniční studenty jsou také velmi závislé na konkrétních nápadech vycházejících od operativních „pracovníků“,

ačkoliv v posledních letech se z důvodů zvyšování kvality začíná zavádět národní standardizace těchto projektů.

- Organizační inovace

Nové metody organizace práce jsou v AIESEC dle dotazovaných velice časté, což mohu z osobní zkušenosti potvrdit. Z principu i oficiálních zásad je organizace cílem studentů, kteří se zajímají o management a mají tak přehled o moderních trendech v této disciplíně, které si na vlastní kůži zkoušejí. Systémy managementu jsou také poměrně volné, jelikož kultura organizace nenářizuje specifický přístup k podřízeným. Strategicky organizace používá již poměrně dlouhou dobu metodu Balanced Score Card, která ale byla taktéž zavedena jako „experimentální inovace“ jednoho z pobočkových prezidentů. Stejně tak se s volnou rukou exekutivních pracovníků poměrně často mění organizace pracovních podmínek nebo externích vztahů.

V podstatě jediným kontrolním mechanismem implementace inovací pak jsou již zmiňované kvartální kontroly plánu, na kterých se vyhodnocují úspěchy a neúspěchy vlastních implementovaných inovací. Když by se však měli vedoucí důkladně ohlédnout na úspěchy a neúspěchy v průběhu každoročního plánování, je toto ohlédnutí prováděno zpravidla jen velmi sporadicky. Částečným kontrolním mechanismem implementace inovací pak je také poměrně široká zodpovědnost každého z členů v kombinaci s faktem, že se často jedná o první obdobnou zkušenost. Tím každý kontroluje sebe a (pokud má) i své podřízené, nakolik dosahují svých výsledků skrze dohodnuté cesty (tedy i skrze nově zvolené strategie). Podstatnější kontrolní mechanismus však AIESEC, ke své škodě (neefektivitě), zaveden nemá. Toto odhalení vede k ještě důležitějšímu poznatku: organizace nemá nastavenou ani primární inovační strategii, která by mohla implementaci kontrolovat a monitorovat i z dlouhodobější perspektivy.

Nutno říci, že nenastavení této strategie a kontrolních mechanismů je opravdu ke své vlastní škodě AIESEC – všichni z dotazovaných „innovations driverů“ se totiž shodli, že v nedávné době zaregistrovali chyby, které se už kdysi dříve snažil někdo řešit (a byly nějakou inovací odstraněny). Takovéto chyby se navíc v několikaletých cyklech opakují, takže je pravděpodobné, že některé z chyb jsou řešeny třeba klidně každé dva roky znova a znova. Organizaci tak očividně střednědobá a dlouhodobá kontrola, stejně jako inovační strategie a monitorovací systém inovací, výrazně chybí.

- Implementované inovace přibližují organizaci za jejími cíli

- Procesní inovace

Již několikrát zde byl AIESEC zmíněn v souvislosti s dynamikou a pružností. Bylo již napsáno, že v rámci procesů je AIESEC relativně flexibilní. Jak to ale je se strategicky důležitými procesy – je organizace ochotna měnit i klíčové aspekty svého fungování? Respondenti tvrdí, že převážně ano. Jedna z takových změn se

například udála v posledním roce. Konkrétně jde o posunutí voleb pobočkových prezidentů z ledna na přelom listopadu a prosince. Tato změna by v harmonogramu „běžné“ organizace asi neměla nijak drtivý dopad, vzhledem k ročnímu cyklu funkčních období však v AIESEC znamená významný posun v předávání informací a v udržování informační kontinuity a zároveň ovlivňuje i zájemce o tyto pozice, jelikož jim značně ubírá čas na přípravu přihlášky. Stejně jako tato změna, i většina ostatních významných procesů je transformována na základě návrhů „shora“, které se často (skoro až zpravidla) setkávají s nesouhlasem z úrovně středního managementu (pobočkových prezidentů a vice-prezidentů), většinou je ale inovace po důkladné diskusi přijata i touto skupinou.

Při pohledu na AIESEC celosvětově pak pružnost v klíčových procesech trochu mizí, jelikož postup realizace stáží je již velmi dlouhou dobu stále stejný. Na druhou stranu tento standard nemusí být z důvodu dostatečné operativní flexibility na škodu, naopak svým způsobem slouží i jako kotevní proces celé organizace a základní kámen strategického managementu.

- Produktové inovace

Obdobně, avšak méně intenzivně než u klíčových procesů, probíhá i změna klíčových produktů. Takovýmto klíčovým produktem jsou pro AIESEC zahraniční stáže, které jsou dopodrobna definovány nadnárodně (ze strany AIESEC International) a probíhají pravidelné kontroly kvality. Samotný klíčový produkt tak lze měnit pouze shora, což se také děje (například zavedení kulturních stáží, naposledy se pak v loňském roce významně změnil branding stáží). Tyto změny, ačkoliv jsou vedeny shora, však často vycházejí z provedených částečných implementací v některých z ostatních entit AIESEC (například branding stáží se měnil na základě velmi povedené zkušenosti z AIESEC Polsko). Lze tedy říci, že AIESEC je flexibilní i v rámci svých klíčových produktů

- Organizační inovace

Úplně naopak probíhá proces organizačních inovací. Vzhledem k hojným obměnám ve vedení je tento systém zčásti automatický, poměrně často se však stává, že členové nejsou s organizací práce nového vedoucího spokojeni. (Což je zpravidla dáno velmi častým nedostatkem zkušeností, které tento jev „nespokojenosti s řízením“ činí poměrně obvyklým.) Jelikož v rámci organizace prakticky neexistuje finanční motivace, tuto nespokojenost je vždy nutné okamžitě řešit, což se taky děje – na podnět „zdola“ se tak velmi často mění systém řízení jednotlivých týmů.

V podstatě neexistující pak je měření dopadu jednotlivých těchto inovací, čímž se opět dostáváme k velkému problému AIESEC: nenastavení inovační strategie, monitorovacího mechanismu inovací a neexistující středně a dlouhodobě strategické kontrolní mechanismy. Všechny typy inovací – procesní, produktové, i organizační – sice v realitě díky vlastnostem organizace zpravidla jsou implementovány, ale tato

jejich realizace ani následný dopad není nijak monitorován, natož pak specificky měřen, aby mohly být inovace vyhodnoceny a následně popřípadě upraveny.

Ve finále tak (v tomto kritériu) není až tak velkým problémem neexistující inovační strategie, ale chybějící poslední fáze inovačního procesu (Zachycení), jak jej definuje Tidd (viz Obrázek 9). Potvrzují to i názory dotazovaných na dopad inovací – primární dopad je podle nich totiž pozitivní, avšak inovace se v několikaletých cyklech opakují a občas se po pár letech naopak inovují úplně protichůdné procesy, jelikož na ně v nedávné minulosti nebyl dostatečný důraz. Ve výsledku jsou tak tyto inovace negativní, jelikož snižují efektivitu dříve implementovaných vylepšení.

Kritéria 2. úrovně

Vyhodnocení kritérií druhé úrovně probíhá syntézou závěrů kritérií třetí úrovně.

- AIESEC přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně

V rámci AIESEC existuje systém zabezpečující pravidelné zjišťování a odstraňování nedostatků. Často se také přikračuje k implementaci „nevynucených“ inovací. Jednou z mezer, které v přístupu k inovacím AIESEC má, je nestrategický přístup k „ad-hoc“ nápadům a „vynálezům“, což znemožňuje efektivnější využití inovací.

V organizaci sice neexistuje systém, který by inovace stavěl do pozice exkluzivního strategického prostředku, avšak lze jednoznačně říci, že inovace jsou v AIESEC podporovány a vnímány pozitivně. Tomu odpovídá i organizační kultura.

Celkově lze tedy říci, že AIESEC k inovacím opravdu přistupuje aktivně a pozitivně, ne už ale naprosto efektivně.

- Inovace podporují konkurenceschopnost AIESEC

AIESEC je především ve svých operativních procesech a komplementárních produktech poměrně flexibilní a nebojí se tyto prvky obměňovat a inovovat. Neexistuje však kontrolní mechanismus, který by tento názor dokázal potvrdit ze středně- a dlouhodobého hlediska. Neexistence monitorovacího systému AIESEC významně škodí, jelikož se často opakují chyby z minulosti, což snižuje výsledkový potenciál organizace. AIESEC nemá pevně nastavený ani inovační proces.

Ačkoliv organizace je ochotna inovovat i své klíčové procesy, produkty i organizační faktory (a v nedávné minulosti také všechny tyto prvky více či méně inovovala), nelze jednoznačně říci, že inovace podporují konkurenceschopnost AIESEC – jejich dopad na výsledky totiž není nijak monitorován. Úplně tak chybí poslední fáze strategického přístupu k inovacím.

Rozbor podmínek k inovování (determinanty inovačního prostředí)

Už v části rozboru fungování AIESEC bylo řečeno, že mnohé prvky tohoto fungování usnadňují vznik nových inovací. Podívejme se však na problematiku strukturovaně podle determinantů inovačního prostředí, jak jsou uvedeny v teoretické části:

Organizační kultura

AIESEC se rozhodně nebojí ukázat prstem na své chyby a napravovat je. Orientace na vzdělávání svých členů toto chování podporuje, stejně jako nízká vzdálenost moci. AIESEC si také pravidelně nastavuje velmi provokativní cíle, často až příliš, jelikož výsledkové plány se již dlouhou dobu nedaří naplnit (naplnění plánu se většinou pohybuje okolo 60-80%). Nelze však říci, že by cíle narušovaly systém hodnot a norem chování – na těch si AIESEC jakožto nezisková organizace velmi silně zakládá, což není úplně na škodu – jednou z klíčových hodnot je například „entrepreneurial outlook“, volně přeloženo jako „podnikavý náhled“, který inovační kulturu zajisté neomezuje.

Naopak, tato hodnota je v rámci organizace velice důležitá, a to nejen pro strategické fungování, ale i pro inovační kulturu. Často je to totiž právě tato hluboce zakořeněná hodnota, která team-leadership (nebo jiné manažery) přesvědčí o tom, že nápad stojí za to realizovat, i když nepřináší okamžité výsledky. Na takovéto inovace je vzhledem k rostoucímu tlaku v poslední době nahlíženo kriticky, nelze ale říci, že by je AIESEC eliminoval. Ne vždy jsou takovéto inovace požehnáním, svým způsobem uvrhují organizaci do chaosu, a kdyby se vše podřizovalo tomuto stylu inovování, organizace by brzy mohla svou činnost ukončit. Na druhou stranu přesně takováto „hrana chaosu“ je nezbytnou součástí opravdu inovativní společnosti (Senor, a další, 2009) a bez ní nelze organizaci považovat zcela inovativní.

AIESEC se pak snaží být relevantní i navenek, jedním z hlavních cílů je vychovávat z manažerů leadership a fakt, že 99% členů pracuje zadarmo, ilustruje i velice silný motivační potenciál. Organizační kultura AIESEC perspektivou Frankové tak jednoznačně ukazuje na ideální podmínky pro inovace.

Organizační atmosféra

Hodnocení organizační atmosféry závisí na hodnocení členů organizace. Ti jednoznačně splňují všechna následující kritéria:

- prožívají své povolání jako smysluplná, jsou pro ně výzvou;
- ztotožňují se s organizací (s jejími aktivitami, cíli, hodnotami);
- spojují svůj růst s růstem organizace a s úkoly, které zde plní;
- úspěchů organizace dosahují zvažováním nových řešení a různých návrhů zlepšení;
- jsou součástí mnoha interních diskusí, kterých se navíc účastní lidé s rozdílnými profily (jiným zaměřením, postavením atd.);
- jsou součástí neustálé výměny myšlenek, podporují ostatní ke kreativnímu přemýšlení, aktivně vyhledávají diskuse i s kolegy s jiným zaměřením;

- jsou ochotni podstupovat riziko neúspěchu aplikace nového přístupu nebo řešení, tento neúspěch není kolegy vnímán negativně, ale jako prostor k učení se a zdokonalování daného řešení.

Drobná překážka nastává v redukci některých základních bariéry, jež inovace a kreativitu organizace omezují: poměrně častá je izolace managementu (většinou čistě z nezkušenosti), velkou překážkou jsou krátkodobé horizonty a paradoxně si členové občas stěžují i na nadměrnou byrokracii. Naopak překážkou rozhodně nejsou netolerance rozdílům (která jde proti hodnotám AIESEC) ani neměnné zájmy členů.

Lze tedy říci, že i když existují jisté drobné překážky, také organizační atmosféra je inovacím velmi otevřená.

Styl vedení

Je jednoznačně velmi demokratický, o čemž svědčí i pravidelná prestižní ocenění od organizace WorldBlu. Leader musí mít pro vybrání do funkce vizi (musí být popsána v přihlášce na pozici); bez povzbuzování členů k jednání nad rámec jejich běžných úkolů by AIESEC, vzhledem ke své dobrovolnické podstatě, ani nemohl fungovat. Leadeři v AIESEC, především pak ti na nižších stupních managementu, se většinou řídí svými ideály, a tak podporují mimo jiné i kreativní chování, nové myšlenky, snaží se podněcovat diskuse v rámci svých týmů a rozhodně tolerují chyby plynoucí všeho druhu, nejsou-li záměrné.

Mírně diskutabilní je aktivní vyhýbání se byrokracii, avšak zejména na nižších stupních vedení není byrokracie nijak významně rozšířená, zvláště v porovnání s korporátní sférou.

Organizační zdroje

Součástí výběrového řízení členů AIESEC je hodnocení osobních kompetencí uchazeče, mezi které spadá také již zmiňovaný „entrepreneurial outlook“. Lze tak říci, že organizace usiluje o získávání kreativních talentů, které se následně snaží i udržet (nerozlišuje se však mezi členy zdali jsou více či méně kreativní). Všeobecně AIESEC přitahuje lidi s velmi širokými zájmy, avšak tyto nejsou součástí výběrových kritérií – na rozdíl od ochoty učit se a přijímat zdravá rizika.

Takovéto lidi (respektive všechny své členy) se organizace snaží rozvíjet a poskytnout jim prostor k uplatnění jejich silných stránek (což je ostatně samotný princip AIESEC).

Co se týče finančního systému podporující inovace, v tomto ohledu AIESEC dle mého názoru silně pokulhává. Drtivá většina úkolů v rámci AIESEC je plněna na úrovni velmi nízkých, často i nulových rozpočtů a na inovace se velmi často finančně zapomíná i ve finančním plánování. Když navíc nejsou inovativní myšlenky na první pohled zcela výnosné, bývají velmi rychle finančním oddělením zamítnuty, a to i přes nízkou orientaci organizace na zisk. Nelze tak říci, že by finanční hospodaření bylo přizpůsobeno inovativní kultuře a atmosféře. Je však občas podporováno řízení inovací

na projektové bázi, tedy v případě výnosnosti a realizovatelnosti projektu bývají poskytnuty i nezbytné finanční prostředky (ačkoliv na podstatně nižší úrovni, než tomu je u velkých komerčních společností). Všeobecně se ctí i principy tzv. „intrapreneurshipu“, není-li brán ohled právě na finanční management.

Organizační systémy a struktury

AIESEC je poměrně homogenní organizací – nabízí pouze dva základní typy produktů (stáž a členství), které doručuje stále stejnými procesy. Suplementární produkty v podobě personálního marketingu sice vykazují určitou heterogenitu, avšak nejsou pro organizaci z pohledu její konkurenceschopnosti považovány za klíčové. Jak již bylo zmíněno, v rámci AIESEC neexistuje systematický přístup k inovacím, v souvislosti s nimi není nastaven ani odpovídající systém odměňování, ale dá se říci, že i přesto se kreativní nápady vyskytují neustále.

Organizační struktura AIESEC je poměrně dynamická a rozhodně umožňuje členům odpovídajících kompetencí volný výběr zaměření. V případě nezbytných změn organizace AIESEC již v minulosti neváhal strukturu změnit, ačkoliv opravdu výrazná změna zatím neproběhla (anebo mi není známa). Lze také obhájit tvrzení, že interní systémy více usnadňují práci, než aby ji stěžovaly, ačkoliv klíčový intranet procházel v nedávné minulosti výraznými změnami, které byly spojeny s velkým omezením funkcionality a dostupnosti dat. Všeobecně pak systémy řízení umožňují pořádek a přehlednost organizace, avšak jsou čas od času používány nadměrně, což vede k občasným stížnostem na přílišnou byrokracii organizace. Z vlastního pohledu však musím dodat, že tyto stížnosti pramení především z nekušenosti členů s vedením, jelikož se v mnoha případech jedná pouze o klasické pracovní kontrolní mechanismy, bez kterých se neobejde žádná efektivní organizace.

Pokud bychom měli všechny tyto faktory shrnout, lze jednoznačně konstatovat, že podmínky pro inovace jsou v rámci AIESEC velice dobré. Kultura i atmosféra jsou inovacím maximálně otevřeny, jediným problémem tak je finanční management. Tato problematika je sice u neziskové organizace očekávatelná, což z ní však nedělá problematiku opomenutelnou.

Rozbor inovačního procesu AIESEC

Tidd ve své knize *Managing innovation* rozebírá inovační proces do čtyř kroků – vyhledání, výběr, implementace a zachycení – přičemž ty musí být podloženy dvěma základními předpoklady: inovativností organizace a jednoznačnou inovační strategií.

Začneme právě těmito předpoklady. Výše již bylo napsáno (konkrétně v rámci rozboru podmínek k inovování), že AIESEC je inovativní organizace, a že podmínky pro inovace (vyjma finančních) jsou velice dobré.

Stejně tak bylo zmíněno, že v AIESEC neexistuje jednoznačná inovační strategie, tedy druhý předpoklad úspěšného inovačního procesu podle Tidda. Inovace se v AIESEC sice ubírají především směrem na navýšení výsledků, ale nikdo s nimi strategicky nepracuje, z čehož plyne takřka nulové monitorování implementovaných inovací. To velmi škodí efektivitě organizace, jelikož mnohé inovace jsou implementovány znova a znova, mnohdy protichůdně proti jiným dřívějším inovacím. Je tak mrháno lidskou prací a potenciálem dosažení vyšších výsledků.



Obrázek 12: Model inovačního procesu AIESEC (Tidd, a další, 2009 str. 55), upraveno

AIESEC nemá pevně definován (respektive rozpracován) ani inovační proces. V rámci rozboru podřízeného předpokladu již bylo zmíněno, že některé z kroků jsou pokryty velmi dobře – především první fáze „vyhledání“ je aplikována velmi důkladně formou ročního plánování, kvartálních aktualizací plánů a pravidelných schůzek každé z organizačních entit. Do tohoto systému se zařazuje i fáze výběru a z malé části i fáze implementace. Tento třetí krok je podle respondentů v pořádku, členové AIESEC údajně nemají s implementací jejich nápadů problém a opravdu je převádějí do skutečnosti, avšak překážkou je již zmiňovaná chybějící kontrola implementace inovací. Velkým problémem pak je také naprosto chybějící kontrola dopadu inovací, tedy zcela chybějící fáze zachycení. Tato chyba logicky zapadá k neexistujícímu inovačnímu managementu a stejně jako neexistující kontrola realizace inovací velmi škodí efektivitě organizace.

Všeobecně také inovačnímu procesu chybí pevnější struktura, která by eliminovala náhodnost inovací a zaručila by dotahování nápadů („vynálezů“) do konce. Tato struktura by měla být zařazena do celkové inovační strategie.

Vyhodnocení vedlejšího předpokladu

Proveďme nyní syntézu všech náhledů na přístup organizace AIESEC k inovacím. Podřízený předpoklad zní: „Organizace přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně a díky jejich úspěšné implementaci tak zvyšuje svou konkurenceschopnost.“

Tento předpoklad lze potvrdit pouze částečně. AIESEC sice k inovacím přistupuje aktivně i pozitivně, skýtá vhodné prostředí pro inovace (vyjma silné orientace pouze na krátkodobé cíle) a také se snaží o úspěšnou implementaci. Faktické ověření implementace inovací a jejich úspěšnosti ale není zcela možné. Respondenti sice naznačují, že k implementaci dochází, což z vlastní zkušenosti potvrzují, avšak neexistující střednědobý a dlouhodobý mechanismus kontroly implementace inovací a neexistující ověřování

úspěšnosti inovací nedovolují přijmout tvrzení, že se jedná o úspěšné implementace, které by zvyšovaly konkurenceschopnost AIESEC (tedy přibližovali je ke svým cílům).

Tyto chybějící metriky pak zapadají k neexistující strategii přístupu k inovacím, která všeobecně zahrnuje většinu problémů AIESEC v přístupu k inovacím.

3.2. Přístup PwC k inovacím

Následující část byla na přání společnosti PricewaterhouseCoopers utajena.

3.3. Chyby a doporučení

V této části bych rád ještě jednou upozornil především na překážky inovativnosti v obou organizacích a navrhnul jim řešení, které by bylo pro každou z organizací schůdným a mělo potenciál výrazně zvýšit konkurenceschopnost.

AIESEC

Podívejme se nejprve na chyby organizace z pohledu jejího fungování, následně budou analyzovány chyby strategického přístupu k inovacím:

Fungování organizace

- Hierarchie a systém povyšování

Systém povyšování a hierarchie všeobecně sice vylepšují pozici AIESEC směrem k inovacím, je ale potřeba odstranit některé nedostatky s nimi spojené.

Všeobecně by AIESEC potřeboval zapracovat na důkladném odstraňování neefektivit a znemožnění opětovného návratu těch slabých stránek, které už byly dříve třeba i několikrát odstraněny. Z pohledu hierarchie a systému povyšování tak je problémem zejména zajištění kontinuity strategií a dále profesionalita co se týče organizace (ve smyslu strategického řízení) a specializace (a to i na klíčových pozicích).

Pomoci by mohla následující výběrová kritéria (určena především pro selekce na vyšší pozice v managementu organizace):

- I. Při přechodu do jiné funkční oblasti je nutné prokázat všeobecnou znalost této oblasti (tedy např. kritérium předchozího studia předmětů spojených s problematikou). Samozřejmostí je úměrnost této kompetence stupni managementu, na který je kandidát vybírán, tedy na pozici team-leadera ve financích není nezbytně nutné znát všechny principy manažerského účetnictví, avšak základní účetní pravidla by již mohla být vyžadována.
- II. Při hierarchickém postupu vzhůru je nutné mít navíc i (externí nebo interní) praktickou zkušenost z dané oblasti. Velmi relevantní jsou pak samozřejmě i pozice v AIESEC, které stojí mimo pevnou strukturu (ty bývají krátkodobější a často méně časově náročné).

Pro ilustraci uplatnění uvádím konkrétní příklad: Team-leader v oblasti prodeje profesních stáží může na pozici vice-prezidenta v oblasti marketingu zahraničních stáží nastoupit pouze tehdy, studoval-li alespoň nějaké předměty na VŠ zaměřené na marketing, a pokud v oblasti marketingu dříve působil – klidně na pozici „obyčejného“ člena některého projektového týmu, který byl zodpovědný za propagaci daného projektu, nebo v externí firmě.

Je otázkou, zdali by tento systém významně neomezil přísun kandidátů na některé pozice (a to především na menších pobočkách), nebo by došlo k postupnému přizpůsobení se systému. Všeobecně by však tato první kritérium omezilo široký rozptyl a neodbornost strategií a druhé kritérium by pak zajistilo alespoň částečnou kontinuitu strategií předchozích. Zároveň by však byly zachovány všechny inovační přínosy hierarchického systému.

Je také nezbytné dopracovat systém volby prezidentů, zejména omezením vlivu nových členů organizace. Pro zachování demokratičnosti lze zvolit jednoduchý princip koeficientů hlasů (tedy například v rámci pobočky má hlas má takovou váhu, jak dlouho je člen v organizaci, nebo na jakém žebříčku hierarchie se nachází). Tato změna by rovněž zamezila širokému strategickému rozptylu, a tím umožnila směřovat inovace za dlouhodobějšími cíli, především by pak byla omezena potenciální přílišná neprofesionalita prezidenta.

- Organizace jednotlivých pozic

Pestrost nápadů je sice významnou silnou stránkou AIESEC, není ale znemožněno významné odchýlení od strategií organizace na úrovni poboček. Ty tak mohou svými inovacemi až příliš zasahovat do řádu AIESEC. Proto bych doporučil zvážení zavedení práva veta pro národní vedení. To by bylo podmíněno souhlasem všech členů národních vice-prezidentů a částí prezidentů poboček. Tímto omezením ve zmíněné míře by se nesnížila demokratičnost ani inovační potenciál organizace a zároveň by byla zachována strategická integrita na nejvyšší pobočkové úrovni (zabývat se menšími problémy by se národnímu vedení nevyplatilo).

-- Systém plánování

Nejvýraznějším problémem strategického plánování je neúčast bývalých vedoucích a zaměření na krátkodobé cíle.

Na některých pobočkách bývá již v přihlášce na pozici vice-prezidenta v náplni práce uvedeno několik konkrétních povinných akcí/událostí, které musí pobočkový prezident absolvovat (například účast na některých vzdělávacích konferencích) a tento systém zde funguje. Proto nejsnazší cestou pro omezení prvního problému je zavést seznam povinností pro vice-prezidenty na všechny pobočky a zahrnout do něj i účast na plánování příštího roku. Toto řešení je však využitelné pouze pro ty členy vedení, kteří plánují pokračovat v organizaci, a je tedy snazší je motivovat (například pochvalou za splnění jednoho z klíčových úkolů a umožněním v pokračování „kariéry“ na hierarchicky vyšší pozici). Problémem by tedy zůstali odcházející členové, kteří neplánují pokračování v organizaci. Ty můžou pobočky motivovat jinak než tomu je u pokračujících členů, například volným vstupem na některou z konferencí nebo slevou na zahraniční stáž, na kterou mnoho odcházejících členů AIESEC míří.

Druhý problém – orientace na krátkodobé cíle – pak je čistě postojový a zčásti se jej již snažilo vyřešit loňské vedení organizace zavedením střednědobého plánování. V této iniciativě je tedy potřeba pokračovat.

Ostatní determinanty inovací

Organizaci by bezesporu prospělo alespoň zčásti přeorientovat finanční management podpory inovací. Je pochopitelné, že se AIESEC snaží šetřit, ostatně jedná se o neziskovou organizaci s velmi omezenými rozpočty. Proto navrhuji zavedení základních principů intrapreneurshipu, specificky formu projektového financování inovací. Vzhledem k velké inovativnosti organizace a schopnosti levně inkubovat i významné nápady není nutné podporovat i nápady („vynálezy“) bez zaručené návratnosti – to by pro AIESEC bylo neudržitelné jak finančně, tak strategicky.

Strategický přístup k inovacím

Z tohoto pohledu je zásadním problémem AIESEC samotná absence strategického řízení inovací (inovační strategie). To chybí především z důvodu sjednocení inovací, které v rámci AIESEC sice mají díky dobré definici strategického směřování organizace pevně daný směr, přesto však nejsou zcela jednotné.

Další předpoklad úspěšného inovačního procesu – inovativnost samotné organizace – již byl analyzován v předchozí kapitole.



Obrázek 13: Model inovačního procesu AIESEC (Tidd, a další, 2009 str. 55), upraveno

Chyby v jednotlivých částech inovačního procesu (viz Obrázek 13) pak jsou následující:

- Vyhledání

Ačkoliv je AIESEC poměrně inovativní organizací, bylo zmíněno, že nemá nastaven žádný přímý motivační faktor pro podporu vymýšlení nových nápadů. Vzhledem k početnosti akcí a služeb, které AIESEC pro své členy zařizuje, se nabízí využití právě těchto prostředků – například by ještě větší početnosti relevantních nápadů mohla pomoci slíbená finanční podpora na mezinárodní konferenci za implementovanou inovaci.

- Výběr

V této fázi AIESEC chybí strategičtější práce s inovacemi – ty jsou sice aktivně vyhledávány, ale následně se na nápady moc nenavazuje. Jedním z možných řešení je

vytvoření digitalizované „schránky na nápady“, kam by mohli členové své návrhy ukládat. S těmito nápady by mohl následně pracovat management (buďto pobočkový, nebo národní), případně by mohl být pro výběr a další práci s těmito nápady vybrán jeden člověk jako tzv. „Innovations leader“ (jak se tato pozice často nazývá ve společnostech, které ji již mají zavedenu). Ten by byl součástí každého týmu vice-prezidentů (tedy národního i pobočkových), především ale těch pobočkových, a selekci inovací by se zabýval kontinuálně. (Koncept „Innovations leadera“ bude dále ještě rozveden.)

- Implementace

Z celkové absence strategického řízení vychází i absence návazných systémů – především kontrola implementací inovací (ve smyslu sledování dlouhodobé souslednosti implementovaných inovací – jak jedna inovace doplňuje druhou a zdali se nekříží). Tu by AIESEC potřeboval pro omezení zacyklení svých inovací, což je velká překážka pro efektivitu především ve středně- a dlouhodobém horizontu.

Ke kontrole implementace inovací by mohla být využívána výše zmiňovaná „schránka na nápady“, které nejsou v danou chvíli realizovatelné. Evidenci implementovaných inovací by se vytvořila komplexnější databáze, nazývejme ji Systém pro inovační management. Kontrola implementace by samozřejmě nemusela probíhat u inkrementálních inovací, ale jen u inovací radikálních, tedy pro organizaci strategicky důležitých. Stejně jako v případě výběrové fáze by mohly být implementované inovace kontrolovány v rámci plánovacího procesu, případně by kontrolu mohl zaštit'ovat Innovations leader.

Na kontrolu implementace inovací lze nahlížet ještě perspektivou kontroly dotažení inovativního nápadu do konce (ověřování, zda byl nápad převeden do reality). I tento úkol by mohl zastřešovat Innovations leader, a to na všech úrovních organizace: na vyšších úrovních by šlo o asistenci při kontrole manažerovi, pod kterého navrhovaná inovace spadá. Na nižších úrovních by pak pro vybrané inovace sloužil jako mentor a pomáhal realizátorovi inovace se systematickou implementací.

- Zachycení

Velkým problémem AIESEC je chybějící poslední fáze inovačního procesu – zachycení. Ta by mohla také zabraňovat opakujícím se inovacím a ještě zvýšit přínos inovací pro organizaci. Přesným měřením by pak AIESEC byl schopen zjišťovat, který typ inovací je v jeho podmínkách funkční a nakolik efektivní jsou jeho inovační strategie.

Pro neziskovou organizaci však ukazatele kvantifikace jednotlivých inovací nejsou klíčové a spíše by zbytečně zvyšovaly byrokracii organizace. Je ale potřeba zajistit nějaký mechanismus, který bude schopen vyhodnotit reálný dopad inovace pro následnou úpravu a další zpracovávání těchto inovací.

Systematičtějším a dlouhodobějším řešením by bylo využití výše navrhovaného Systému pro inovační management. V rámci tohoto systému by byl opět potřeba někdo, kdo by se o něj průběžně staral - vyhodnocoval přínos inovací a následně vedl diskusi o neefektivních případech. Toto vyhodnocení by taktéž mohlo být součástí plánovacího procesu.

Nakonec zbývá vyřešit problém chybějící celkové inovační strategie. Ten by z velké části vyřešilo vytvoření funkce Innovations leadera, který by měl inovační strategii na starosti. Jak již bylo zmíněno, Innovations leader by byl v rámci organizační jednotky (tedy pobočky nebo národního vedení) vždy jeden, důležité ale je, aby byl především na jednotlivých pobočkách. Tato funkce pojme jen část pracovní kapacity člena, není proto nezbytné vytvářet v týmech vice-prezidentů další pozici, ale je možné přiřadit ji některému ze současných členů týmu vice-prezidentů. Zřejmě ideálním kandidátem by pak byl vice-prezident pro rozvoj organizace, který již má v rámci své entity podobnou roli.

Innovations leader by v průběhu následujícího hlavního plánování AIESEC nastavil (spolu s ostatními členy vedení) inovační strategii odvozenou od primárních strategií. Zároveň by také založil a propagoval Systém pro inovační management. O ten se na následujících strategických schůzkách (i mezi nimi) stará a zajišťuje tak všechny úkoly, jež byly zmíněny u jednotlivých procesů.

PwC

Následující část byla na přání společnosti PricewaterhouseCoopers utajena.

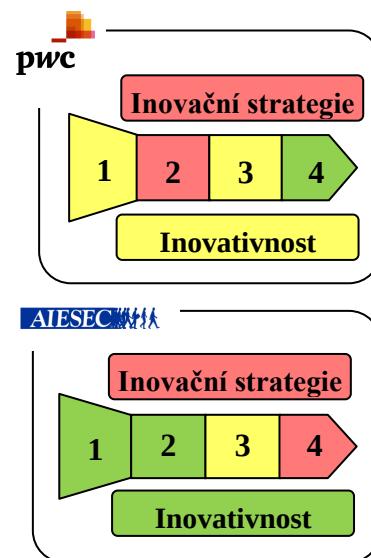
3.4. Srovnání přístupů

Analyzujeme nejprve inovační procesy obou organizací, následně pak i naplnění podřízených předpokladů.

Při srovnání diagramů inovačních procesů (Obrázek 14) lze na první pohled říci, že strategicky vhodnější přístup má AIESEC. Ve fázi vyhledání (1) díky své kultuře zaměřené na učení a extrémní toleranci chyb i díky reaktivnímu přístupu PwC k procesním a organizačním inovacím AIESEC vítězí, obdobně jako ve fázi výběru (2), kde jsou pro PwC obrovskou překážkou silná omezení zdrojů (personálních i finančních) na inovace. Ačkoliv finanční management AIESEC taktéž není v tomto ohledu ideální, organizace je tomu již z velké části přizpůsobena a v realitě ji (i vzhledem k úrovni profesionality, na které se pohybuje) toto omezení zdaleka nelimituje tak jako PwC. Ve fázi implementace se je pak úroveň obou organizací podobná. Pro obě společným a zároveň poměrně důležitým problémem je nesystematický přístup k implementaci (3) – ani jedna z organizací nemá zaveden systém na kontrolu implementovaných inovací, a obě organizace tak bojují s opětovným odstraňováním některých svých chyb. Pro AIESEC je tento problém ještě o něco výraznější z důvodu častých změn vedení. Na druhou stranu PwC trpí mimo nesystematičnost ještě přílišnou mírou inovací prosazovaných „shora“. V kroku zachycení (4) pak PwC jako v jediném předčí AIESEC, a to především díky striktní kontrole návaznosti inovací na hlavní strategii, která je ale v dřívějších krocích největší překážkou inovativnosti organizace. AIESEC se naopak utápí v cyklických inovacích a extrémně mu chybí silnější zaměření na dlouhodobé cíle a systematický přístup k této fázi implementace inovací (především monitorování a následná kontrola funkčnosti inovace).

V předpokladech inovačního procesu pak opět mírně zaostává PwC. Oba subjekty nemají zvolenou inovační strategii, AIESEC ale předčí svého „soka“ v inovativnosti. V tomto ohledu je mu však velkou výhodou fakt, že se jedná o neziskovou organizaci a že jedním z jeho primárních cílů je vzdělání jeho členů. Pro PwC je pak problémem opět přístup ke zdrojům a také interní atmosféra, respektive přístup zaměstnanců.

Srovnání naplnění vedlejších předpokladů - „Organizace přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně a díky jejich úspěšné implementaci tak zvyšuje svou konkurenceschopnost.“ – je také velmi zajímavé. Pokud bychom totiž vzali v potaz pouze produktové inovace, PwC by k naplnění mělo podstatně blíže než AIESEC. Jelikož však hodnotíme všechny druhy inovací, k naplnění vedlejšího předpokladu má přeci jen o něco blíže nezisková organizace. Hlavním rozdílem je především „aktivní a pozitivní přístup“, který lze u korporace identifikovat jen s obtížemi. Svůj handicap PwC zčásti dohání úspěšnější



Obrázek 14: Srovnání inovačních procesů (Tidd, a další, 2009), upraveno

dlouhodobou implementací, ale absence strategického přístupu k inovacím brání oběma organizacím k podstatně lepším výsledkům plynoucím z inovací.

Z jednotlivých poznatků práce lze konstatovat, že ačkoliv přístup ani jednoho ze subjektů není ideální, žádná z chyb/překážek v inovativnosti není neodstranitelná, a obě organizace se tak mohou v tomto ohledu zlepšovat.

3.5. Zobecnění závěrů

Neziskové organizace

AIESEC je z mnoha úhlů pohledu unikátní organizací a spoustu faktorů ovlivňující inovativnost tak nebude možné zobecnit. Například plánovací proces má podle mého názoru oproti ostatním neziskovým organizacím velmi pokročilý – což ovšem nesnižuje jeho pozitivní důležitost pro inovace. Rozhodně bych tedy ostatním neziskovým organizacím doporučil vypracovat si a udržovat kvalitní a především (na rozdíl od AIESEC) i na střední a delší období orientované plánování. Stejně tak je obrovskou (ale unikátní) výhodou AIESEC orientace na vzdělání svých členů, kterou ale má zapracovánu ve své vizi. Nastavení obdobné kultury by ale nemusel být pro ostatní neziskové organizace tak velký problém, jelikož se váže i na další prvky kultury, které inovacím velmi přispívají a lze je v tomto sektoru očekávat. Jednou z takovýchto výhod bude jistě velmi nízká vzdálenost moci umožňující otevřenější kreativní diskuse, ztotožnění zaměstnanců s posláním a cíli organizace nebo celková demokratičnost. Všechny tyto vlastnosti jsou pro neziskový sektor z pohledu inovací obrovskou výhodou. Také stanovení (nefinančního) účelu a vize je pro strategické řízení neziskových organizací velmi přínosným.

Na druhou stranu, stejně jako v případě AIESEC lze i u ostatních neziskových organizací očekávat podobné chyby: nedokonalý management inovací způsobující časté opakování některých chyb i přes pokusy o jejich odstranění, tedy jakési nekonečné „vymýšlení kola“. Zároveň lze všeobecně očekávat i nedostatek finančních zdrojů v kombinaci s (i přes tento nedostatek) příliš utaženým finančním systémem.

Lze tedy očekávat, že inovační proces i celkové naplnění zvoleného vedlejšího předpokladu bude u velké části neziskových organizací podobné – kreativní přístup k vymýšlení nových nápadů, relativně tolerantní a díky nastavené vizi i poměrně strategický výběr cílených inovací, ale méně profesionální přístup k implementaci a neexistující systém kontroly inovací. Přístup a podmínky k inovacím tedy zřejmě budou v celém neziskové sektoru pozitivní a aktivní, i přes to však díky nedokonalostem v řízení nebudou neziskové organizace svůj inovační potenciál zdaleka naplňovat.

Korporace

Jednu z pozitivních vlastností inovačního systému PwC lze bez obav přiřadit celému sektoru korporací: díky vysoké míře profesionality a silnému zaměření na cíl lze očekávat, že drtivá většina velkých společností bude mít (minimálně ve srovnání s neziskovým

sektorem) velkou míru omezení neefektivit, respektive velmi omezené plýtvání. Taktéž lze v silně konkurenčním prostředí velkých firem všeobecně očekávat silnou orientaci na trh (přinejmenším z pohledu produktových inovací). Poměrně specifická pak je pro PwC dobrá prezentace své vlastní inovativnosti (díky zdánlivému zaměření firmy na tento trend a partnerství ČIN Festivalu), z všeobecného pohledu ale lze od korporací rozhodně čekat lepší PR a marketing nově vymyšlených řešení. Obdobně i „tah na bránu“ budou mít všechny korporace podobný – tedy když už se rozhodnou nějakou inovaci aplikovat, lze s velkou pravděpodobností očekávat v této implementaci úspěch (minimálně dočasný).

Pro dobrou utilizaci tohoto tahu i ostatních výše zmíněných kvalit by však musely mít korporace správně nastavený strategický přístup, což z mého pohledu generalizovat určitě nepůjde: je spousta společností, o kterých se všeobecně ví, že inovační strategii mají velmi dobře nastavenou (3M, Google a ostatní tech-giganti), na druhou stranu je ještě více případů firem které, obdobně jako PwC, s inovacemi zatím strategicky nepracují. Problémem pro většinu korporací pak ale jistě bude kultura silně založená na hierarchii. I když se dnes již především v západní kultuře postupně smazává vzdálenost moci, hierarchické postavení v korporacích stále v praxi slouží jako častý argument při srovnání názorů, což má na inovace samozřejmě velmi negativní dopad. Taktéž kultura utilizace zaměstnanců a relativně často i nízké ztotožnění korporátních zaměstnanců s cíli a hodnotami svého zaměstnavatele inovativnosti tohoto sektoru příliš nepřidávají. Vzhledem k silnému zaměření na cíl (zisk) lze v rámci sektoru velkých společností očekávat také opakování velké chyby PwC v řízení zdrojů z pohledu inovací – až přílišná šetrivost (zvláště po letech 2008/2009) dle mého názoru omezuje inovativnost spousty nadnárodních gigantů. Ve finále tak většina inovací bude přicházet od nejvyššího vedení společnosti a velmi pravděpodobně nebude tak efektivní, jako kdyby původcem inovace byly nižší hierarchické vrstvy zaměstnanců.

4. Závěr

4.1. Vyhodnocení úvodního předpokladu a stanovení hypotézy

Úvodní předpoklad této bakalářské práce zní, že žádný ze zkoumaných typů organizací nevyužívá svůj inovační potenciál dokonale, ačkoliv přínos inovací pro AIESEC Česká republika je díky jeho přístupu znatelně vyšší, než přínos inovací pro PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Z výše zmíněných závěrů lze rozhodně potvrdit, že PwC ani AIESEC, při zevšeobecnění korporace ani neziskové organizace celkově, opravdu nevyužívají svůj inovační potenciál ideálně. Lze také říct, že přístup k inovacím je v případě AIESEC Česká republika otevřenější a lepší, než v případě PwC ČR – zejména inovační prostředí a „kreativní“ fázi inovačního procesu má nezisková organizace na vyšší úrovni. Nedokonalosti v procesu implementace a utilizace inovací však nedovolují tvrzení, že je celkový přínos inovací pro AIESEC (respektive neziskové organizace celkově) větší než pro PwC (respektive plošně pro všechny korporace).

Nakonec tedy ani pozitivní přístup k inovacím nezaručuje zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Při implementaci inovací je potřeba mnoha správných nástrojů – od správné kultury a atmosféry, přes náklonnost vedení až po správnou inovační strategii, a každá z organizací by si k inovacím měla nalézt svůj vlastní optimální přístup.

Finální hypotézu tak lze formulovat následovně: Neziskové organizace, reprezentovány AIESEC Česká republika, mají k inovacím všeobecně pozitivnější přístup a lepší organizační podmínky, než tomu je u korporací, jak bylo znázorněno na příkladu PricewaterhouseCoopers Česká republika. Ani přes tuto výchozí výhodu však nelze říci, že by byl přínos inovací pro konkurenceschopnost neziskových organizací vyšší. Výraznějšímu přínosu inovací brání překážky specifické pro každý z vybraných subjektů – v případě neziskových organizací to je především nedostatečná systematičnost, v případě korporací zejména přílišná šetřivost.

4.2. Vyhodnocení cílů práce

Cíle práce byly následující:

1. Srovnání přístupu ke zvyšování konkurenceschopnosti korporací a neziskových organizací prostřednictvím inovací na praktickém příkladu AIESEC a PwC
2. Porovnání odlišností mezi zkoumanými subjekty
3. Zobecnění závěrů
4. Doporučení změn

Dle mého názoru se povedlo naplnit všechny vytyčené cíle práce. Obzvláštní důraz byl kladen na praktické srovnání přístupu k inovacím v AIESEC a PwC, porovnání rozdílů v těchto přístupech a doporučení změn pro lepší dosahování konkurenceschopnosti obou

sledovaných subjektů. Zobecnění závěrů bylo mírně komplikováno velkou specifičností AIESEC (která je výše detailně popsána), avšak i přes tuto překážku lze cíl jednoznačně považovat za splněný, jelikož mnoho prvků přístupů AIESEC i PwC k inovacím lze považovat v jejich kategorii za běžný a více než očekávatelný.

K ověření úvodního předpokladu, stanovení závěrečné hypotézy a splnění cílů bylo využito několik metod. Nejdůležitějším zdrojem informací byl kvalitativní výzkum ve formě hloubkových rozhovorů s manažery, kteří jsou v rámci svých organizací z hlediska inovací považováni za nejdůležitější osobnosti. Rozhovory byly vedeny zčásti na základě dotazníků a částečně pak byly doplněny individuálními dotazy a tematickou diskusí. Teoretický rámec práce pak vychází z rozsáhlého souboru literatury, který zahrnuje jak nejmodernější poznatky o managementu inovací, tak i klasické náhledy na inovace.

5. Seznam využitě a citované literatury

Adair, John Eric. 2004. *Efektivní inovace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.

AIESEC International. 2013. About: AIESEC. *AIESEC International website*. [Online] AIESEC International, 2013. [Citace: 11. Květen 2014.] <https://www.aiesec.org/#/about>.

—, **2012.** AIESEC logo - long with the descriptor. *myAIESEC.net - intranet organizace*. [Online] 5. Červen 2012. [Citace: 12. Květen 2014.] <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10077247>.

—, **2008.** AIESEC Way Toolkit. *myAIESEC.net*. [Online] 2008. [Citace: 12. Květen 2014.] <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10076236>.

—, **2014.** Databáze myAIESEC.net. *myAIESEC.net*. [Online] AIESEC International, 15. Květen 2014. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://www.myaiesec.net>.

AIESEC Ireland. 2014. The AIESEC Experience. *AIESEC Ireland website*. [Online] 2014. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://aiesec.ie/2012/aiesec-experience-cycle/>.

Brdička, Bořivoj. 2009. Jakou podstatu má inovace? *Učitel'ský spomocník*. [Online] Univerzita Karlova, 8. Červen 2009. [Citace: 10. Květen 2014.] http://www.spomocnik.cz/index.php?id_document=2350.

CzechInno. 2014. 5 hlavních inovačních typů. *CzechInno*. [Online] CzechInno, 2014. [Citace: 5. Květen 2014.] <http://www.czechinno.cz/inovace/definice-inovace/5-hlavnich-inovacnich-typu.aspx>.

ČSÚ. 2012. Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). *Web Českého statistického úřadu*. [Online] ČSÚ, 20. Srpen 2012. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>.

Dictionary.com, LLC. 2014. Innovate. *Dictionary.com*. [Online] Dictionary.com, LLC, 2014. [Citace: 10. Květen 2014.] <http://dictionary.reference.com/browse/innovate>.

Drucker, Peter. 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.

—, **1994.** *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

Dyer, Jeff a Gregersen, Hal. 2013. How We Rank The World's Most Innovative Companies 2013. *Forbes*. [Online] Forbes, 8. Srpen 2013. [Citace: 10. Květen 2014.] <http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2013/08/14/how-we-rank-the-worlds-most-innovative-companies-2013/>.

Edquist, Charles, Hommen, Leif a McKelvey, Maureen. 2001. *Innovation and employment : process versus product innovation*. Northampton, MA : Edward Elgar, 2001. ISBN 1-84064-427-3.

Ekonomika online. 2013. Co je to ekonomický sektor? *Ekonomika online*. [Online] Ekonomika online, 27. Zář 2013. [Citace: 2014. Květen 17.] <http://ekonomikaonline.cz/240/ekonomicky-sektor/>.

Fagerberg, Jan, Mowery, David a Nelson, Richard. 2005. *The Oxford handbook of innovation*. New York : Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0-19-926455-1.

Franková, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

Google. 2014. Google Ngram. *Google*. [Online] Google, Inc., 11. Květen 2014. [Citace: 11. Květen 2014.] https://books.google.com/ngrams/graph?content=innovation%2Cinvention&year_start=1900&year_end=2000&corpus=6&smoothing=2&share=&direct_url=t1%3B%2Cinnovation%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cinvention%3B%2Cc0.

Green, Emma. 2013. Innovation: The History of a Buzzword. *The Atlantic*. [Online] The Atlantic Monthly Group, 20 Červen 2013. [Cited: 10 Květen 2014.] <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/06/innovation-the-history-of-a-buzzword/277067/>.

Jezberová, Petra. 2010. *Analýza prodejní strategie neziskové organizace AIESEC*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010.

Košturiak, Ján a Chal', Ján. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

Marek, Petr. 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha : Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2014. Sbírk listin PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin Justice.cz*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2014. [Citace: 5. Květen 2014.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a222545&klic=wfz25p>.

OECD. rok neznámý. Defining innovation. *OECD Innovation strategy*. [Online] OECD, rok neznámý. [Citace: 17. Květen 2014.] <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>.

OECD; Eurostat. 2005. Oslo manual. *Stránka OECD*. [Online] 2005. [Citace: 10. Květen 2014.] <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.

PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. 2014. Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014. *Firemní stránka PwC*. [Online] 2014. [Citace: 10. Květen

2014.] <http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-executive-summary-2014.pdf>.

PwC Česká republika. 2014. O nás - PwC ČR. *Firemní stránka PwC ČR*. [Online] PwC Česká republika, 2014. [Citace: 15. Květen 2014.] <https://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/index.jhtml>.

—, **2012.** PwC ČR Corporate Brochure. *Firemní stránka PwC ČR*. [Online] 2012. [Citace: 15. Květen 2014.] <https://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/corporate-brochure-cz.pdf>.

PwC. 2014. How are we structured. *PwC Network governance*. [Online] PwC, 2014. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://www.pwc.com/structure>.

—, **2006.** Our history. *Firemní web PwC*. [Online] PwC, 5. Červenec 2006. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://www.pwc.com/gx/en/careers/our-history.jhtml>.

Senor, Dan a Singer, Saul. 2009. *Start-up nation : the story of Israel's economic miracle*. New York : Twelve, 2009. 978-0-446-54146-6.

Šedivý, Marek a Medlíková, Olga. 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

Tidd, Joe a Besant, John. 2009. *Managing innovation : integrated technological, market and organisational change*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons, 2009. ISBN 978-0-470-99810-6.

WorldBlu. 2014. The WorldBlu list. *WorldBlu - Freedom at work*. [Online] WorldBlu, 2014. [Citace: 15. Květen 2014.] <http://www.worldblu.com/awardee-profiles/2014.php>.

Zikmund, Martin. 2011. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *Business vize*. [Online] Nitana, s.r.o., 31. Březen 2011. [Citace: 18. Květen 2014.] <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.

Zuzák, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

6. Přílohy

Příloha 1: Rámcový dotazník pro inovační experty

Skupina, číslo	Kategorie/otázky
Společné 1	Znáš nějaký praktický příklad aplikace inovace v rámci Organizace?
Organizace přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně	
Společné 15	Myslíš si, že "tvá" organizace přistupuje k inovacím aktivně a pozitivně?
Inovace jsou aktivně vyhledávány	
Společné 2	Myslíš si, že "tvá" Organizace pravidelně zjišťuje své nedostatky?
Společné 3	Existuje nějaký model, který by zjišťování a odstraňování nedostatků usnadňoval?
Společné 4	Zkoušíte nové přístupy k zaběhnutým věcem, ikdyž nejsou nezbytně nutné?
Společné 5	Myslíš si, že návrhy na inovace přicházejí aktivně a pravidelně?
Společné 6	Myslíš si, že každý z Firmy ví, co si s inovativní myšlenkou počít? (Za kým jít, jakým způsobem to řešit...)
Inovace jsou vnímány pozitivně	
Společné 7	Jaký je přístup "Mateřské Organizace" k lokální implementaci změn?
Společné 8	Podporuje Organizace zaměstnance ve vymýšlení nových řešení? Formy:
Společné 9	- Extra časové dotace (uvolnění od práce)? Příp. někdo přímo zodpovědný za inovace?
Společné 10	- Dostane zaměstnanec za inovaci, kterou přinese (případně už i za nápady ke zlepšením) nějaké finanční bonusy?
Společné 11	- Jiné zvýhodnění nebo ocenění (soutěže, ...)?
Společné 12	Prezentovala v nedávné minulosti Organizace některé ze svých inovací veřejně? ...interně?
Společné 13	Vymýšlí a navrhuje inovace i sama Řídící jednotka (Mateřská Organizace)? Pokud ano, zkoumá/kontroluje následně dopady jejich implementace?
Společné 14	Jak dle Tvého názoru vnímají inovace lidé v Organizaci?
Inovace podporují konkurenceschopnost firmy	
Společné 33	Myslíš si, že inovace podporují konkurenceschopnost Organizace?
Návrhy ke změnám jsou reálně implementovány	
Společné 16	Měnily se někdy v nedávné minulosti některé z klíčových aspektů (identita, styl managementu, produkty, hierarchie, klíčoví lidé...)? Které?
Procesní 17	Je Firma ve svých procesech flexibilní?
Produktové 18	Je Firma ve svých produktech flexibilní?
Organizační 19	Je Firma ve svém organizačním systému flexibilní?

Procesní	20	Existuje v rámci systému vylepšování (/odstraňování chyb) svých procesů kontrolní mechanismus, který ověřuje reálnou implementaci návrhů ke změnám?
Produktové	21	Existuje v rámci systému vylepšování (/odstraňování chyb) produktů kontrolní mechanismus, který ověřuje reálnou implementaci návrhů ke změnám?
Organizační	22	Existuje v rámci systému vylepšování (/odstraňování chyb) organizace práce kontrolní mechanismus, který ověřuje reálnou implementaci návrhů ke změnám?
Společné	23	Zaregistroval(a) jsi, že by se opakovaly chyby, jež už kdysi v minulosti vedly k inovaci (tedy byly nějak vyřešeny), případně jaké?

Implementované inovace usnadňují firmě cestu za jejími cíli

Procesní	24	Je Organizace ochotna měnit i strategicky důležité procesy?
Produktové	25	Je Organizace ochotna měnit a transformovat i své produkty, včetně klíčových produktů?
Organizační	26	Je Organizace ochotna měnit přístup k managementu i na vyšších pozicích?
Procesní	27	Je dopad procesních inovací měřen nebo monitorován?
Produktové	28	Je dopad produktových inovací měřen nebo monitorován?
Organizační	29	Je dopad inovací ve způsobu organizace měřen nebo monitorován?
Společné	30	Existuje v Organizaci alespoň nějaký systém, který by inovace monitoroval a měřil jejich dopad?
Společné	31	Mají inovace, o kterých víš, nějaký reálný dopad?
Společné	32	Myslíš si, že dopad inovací v rámci organizace je viditelně pozitivní nebo negativní?