

Vplyv podnikateľského správania a vhodnej HR politiky na radikálne inovácie vo firme

Entrepreneurial behavior and HR practices leading to radical innovations in firms

ĽUBICA KNOŠKOVÁ
Ekonomická univerzita
v Bratislave,
Obchodná fakulta,
Katedra tovaroznalectva
a kvality tovaru

Anotácia:

Vývoj a uvedenie úspešných nových produktov na trh je jednou z najnáročnejších úloh manažmentu. Ak chce firma prežiť, musí vedieť aplikovať procesy, ktoré vedú k tvorbe nových podnikateľských príležitostí a nových produktov. Autorka sa v článku zaoberá vzťahom podnikania a inovácií, načrtáva rozdielny prístup k tvorbe a objavovaniu podnikateľských príležitostí z pohľadu radikálnosti inovatívneho riešenia u shumpeterovského a u kirznerovského podnikateľa a venuje sa ich charakteristickým črtám. Cieľom príspevku je na základe komparácie získaných poznatkov zo zahraničných a domácich štúdií a na základe vlastného výskumu inovačných aktivít firiem pôsobiacich na Slovensku identifikovať kľúčové procesy vedúce k tvorbe radikálnych inovácií, najmä z pohľadu riadenia ľudských zdrojov. Výsledky výskumu poukazujú na rastúci vplyv podnikateľskej stratégie, firemných hodnôt, excelentnosti a otvorenosti inovačných procesov a manažmentu znalostí na schopnosť firmy uvádzať na trh radikálne inovácie.

Kľúčové slová: podnikanie, podnikateľské správanie, radikálne inovácie, ľudské zdroje, manažment znalostí.

Annotation:

The development and successful introduction of new products on the market is one of the most challenging tasks of management. If the company wants to survive, it must be able to apply the processes that lead to new business opportunities and new products creation. The author in the article deals with the relationship of entrepreneurship and innovation, outlines different approaches to creation and discovery of business opportunities in case of Shumpeterian and Kirznerian entrepreneur in terms of radicalness of their innovative solutions, and their distinctive characteristics. The aim of the paper is to identify key processes leading to the formation of radical innovation based on the comparison of lessons learned from foreign and domestic studies and own research of innovation activities of firms operating in Slovakia. The research results indicate the growing influence of business strategy, corporate values, excellence and openness of innovation processes and knowledge management on a company's ability to introduce a radical innovation.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial behavior, radical innovations, human resources, knowledge management.

Úvod

Vývoj a uvedenie úspešných nových produktov je jednou z najnáročnejších úloh manažmentu. Ak chce firma prežiť a prosperovať, potrebuje vedieť aplikovať procesy a mechanizmy, ktoré umožňujú zistiť hlavné trendy budúcnosti a reagovať na ne prostredníctvom tvorby nových podnikateľských príležitostí a nových produktov.

Cieľom príspevku je na základe komparácie získaných poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry a na základe vlastného výskumu inovačných aktivít firiem v SR identifikovať a analyzovať kľúčové procesy vedúce k tvorbe radikálnych produktových inovácií. Publikácia prináša nové zistenia v oblasti riadenia inovačných procesov.

Z mnohých výskumných štúdií v poslednom období vyplýva, že inovácia je oveľa častejšie otvoreným než uzavretým procesom. Otvorená inovácia je proces, pri ktorom sú organizačné hranice porézne a firmy

intenzívne spolupracujú s rôznymi aktérmi vo svojom prostredí (univerzity, výskumné laboratória, zákazníci, výstavy, firmy poskytujúce rizikový kapitál) pri hľadaní nových nápadov. Niektoré štúdie o priemyselných klastroch vyzdvihli význam medziorganizačného ponímania inovácií. V klastri funguje deľba práce medzi heterogénnymi a nezávislými aktérmi. Spoločne vytvárajú vzájomne sa dopĺňajúce príspevky v inovačnom cykle. Otvorený prístup k inováciám umožňuje zvyšovať efektívnosť firiem pri dosahovaní inovačných výstupov na vysokej úrovni novosti, predstavuje však aj riziko. Zásadnou úlohou inovačného manažmentu je nájsť správnu mieru otvorenosti a spôsob, ako bude firma pristupovať k otvoreným inováciám.

Príspevok je výstupom z výskumného projektu VEGA č. 1/0178/14 Spoločná spotrebiteľská politika EÚ a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov.

1 Podnikanie a objavovanie podnikateľských príležitostí

Podnikanie je vnímané ako motor spoločenského a ekonomického rastu (Hitt et al., 2001). Úroveň záujmu o podnikanie v praktickej aj teoretickej rovine neustále rastie. Podnikateľský proces vyžaduje určitú formu inovácií. Nemusí nevyhnutne ísť o radikálne schumpeterovské (1934) inovácie, ktoré ústia do nových kombinácií a podnecujú kreatívnu deštrukciu. Podnikateľský proces môže zahŕňať inovácie, ktoré sú menej radikálne a sú spájané s kirznerovskými (1973) podnikateľskými príležitosťami. Kirznerovské príležitosti predstavujú menšie zmeny, ako napríklad zmenu receptúr v existujúcej reštaurácii, spozorovanie chýb trhového mechanizmu a reakciu na ne. Podnikanie však nemôže predstavovať dokonalú imitáciu toho, čo existovalo predtým. Predstavuje rekombináciu zdrojov do nových foriem podľa rozhodnutia podnikateľa a to vyžaduje určitú úroveň inovačných aktivít. Medzi podnikateľom a podnikateľskými príležitosťami existuje vzťah. Na základe tohto vzťahu budeme skúmať proces objavovania a využívania nových príležitostí, získavanie zdrojov, využívanie podnikateľských stratégií a organizačných procesov.

Teória ponúka dva prístupy k vnímaniu podnikateľských príležitostí. Prvým je Schumpeterov (1934) prístup a druhým je Kirznerov (1973) prístup, ktoré Venkataraman (1997) kodifikoval ako *silný* a *slabý* prístup. Základný rozpor medzi schumpeterovským a kirznerovským ponímaním podnikateľských príležitostí spočíva v tom, či na existenciu podnikateľskej príležitosti sú potrebné nové poznatky (Schumpeter) alebo len diferencovaný prístup k existujúcim poznatkom (Kirzner). Schumpeterovské príležitosti prostredníctvom kreatívnej deštrukcie vytvárajú nerovnováhu na trhu (disekvilibrium), zatiaľ čo kirznerovské príležitosti smerujú k vytvoreniu trhovej rovnováhy (ekvilibria).

Schumpeter odmietal tradičné zameranie na dokonale konkurenčné trhy a zdôrazňoval *podnikateľský* charakter *dynamických* konkurenčných procesov v reálnom svete. Schumpeterov prístup k vnímaniu podnikateľských príležitostí vychádzal z jeho prístupu k podnikaniu ako ku *kreatívnej deštrukcii* vytvárajúcej nerovnovážny stav – *disekvilibrium*. Podnikateľa vnímal ako prelomovú silu, ktorá vytrháva trh z rovnovážneho stavu. Tvrdil, že na tvorbu nových podnikateľských príležitostí sú potrebné *nové poznatky*. Hlavným dôsledkom schumpeterovského podnikania bol dlhodobý rozvoj trhovej ekonomiky. „*Otváranie nových trhov, domácich alebo zahraničných, organizačný rozvoj od remeselných dielní po koncerny ako U. S. Steel, predstavujú procesy, ktoré menia ekonomickú štruktúru zvnútra, neustále ničia staré a vytvárajú nové*“ (Schumpeter, 1942, 1950). Schumpeterovský podnikateľ je *vodca*, na rozdiel od mnohých *imitátorov*, ktorí ho nasledujú. Schumpeterovský podnikateľ je agresívny, aktívny a inovatívny. V podmienkach neistoty sa spolieha viac na svoj úsudok než na ekonomické analýzy a uplatňuje kreativitu a odvahu.

Kirzner (1973, 1985, 1997) vnímal podnikateľa odlišne ako Schumpeter. Kirznerov podnikateľ bol zodpovedný za trend smerujúci od vytvorenej trhovej nerovnováhy (disekvilibria) k vytváraniu trhovej rovnováhy (ekvilibria). Pre smerovanie trhov k rovnováhe Kirznerov podnikateľ musel byť *vnímavý* k príležitostiam vznikajúcim nezávisle od jeho činnosti. Podnikateľskú funkciu Kirzner umiestnil inde než Schumpeter, a to do začiatočného štádia nerovnováhy, čím podnikateľovi umožnil prostredníctvom *vnímavého všimania si chýb*, ktoré toto štádium obsahuje, a realizácie ich nápravy, posúvať trh smerom k rovnovážnemu stavu. Kirzner tvrdil, že existencia podnikateľských príležitostí vyžaduje len diferencovaný prístup k existujúcim informáciám. Ľudia robia rozhodnutia na základe intuície, heuristiky, presných aj menej presných informácií, čím si vytvárajú predstavy o efektívnom využití zdrojov. Pretože ich rozhodovacie modely nie sú presné, pri rozhodovaní robia chyby, ktoré vytvárajú nedostatok alebo nadbytok. Kirznerovský podnikateľ *vnímavý* k chybám takéhoto charakteru môže kúpiť zdroje tam, kde sú ceny „*príliš nízke*“, rekombinovať ich a predáť tam, kde sú ceny „*príliš vysoké*“ (Shane a Venkataraman, 2000).

Schumpeterovský podnikateľ je zodpovedný za vytvorenie trhovej nerovnováhy prostredníctvom „*kreatívnej deštrukcie*“. Kirznerovský podnikateľ prichádza na scénu, až keď zaregistruje vznik trhovej nerovnováhy a svojou činnosťou ho dostáva do rovnováhy. Rozdiely týchto dvoch prístupov vyplývajú z rozdielnej dôležitosti, ktorú autori prisudzujú dvom štádiám toho istého procesu. Rozdiel je v perspektíve, v tom, čo Schumpeter a čo Kirzner berú za základ.

Kirzner a Schumpeter charakterizujú podnikateľské príležitosti z rôznych perspektív. Kirznerovské a schumpeterovské príležitosti majú rôzny dosah na ekonomickú aktivitu. Ich charakteristiku uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Charakteristika schumpeterovských a kirznerovských príležitostí

schumpeterovské príležitosti	kirznerovské príležitosti
tvorba disekvilibríu	tvorba ekvilibria
vyžadujú nové informácie	nevyžadujú nové informácie
vysoko inovatívne	menej inovatívne
zriedkavé	časté
vyžadujú tvorivosť	vyžadujú vnímavosť
vysoká miera neurčitosti	nízka miera neurčitosti

Zdroj: podľa Shane (2004), Kirzner (1999)

Schumpeterovské príležitosti spôsobujú vytváranie nerovnovážnych síl, čím vytvárajú disekvilibrum. Kirznerovské príležitosti eliminujú nerovnováhu, čím posúvajú trh bližšie k ekvilibriu. Kirznerovské príležitosti posilňujú zaužívané spôsoby, zatiaľ čo schumpeterovské príležitosti rozvracajú existujúce vzorce správania a existujúci systém. Väčšina podnikateľských príležitostí má kirznerovský charakter, je konštruktívna, v súlade s existujúcimi vzorcami správania.

Schumpeterovské príležitosti sú prelomové, zriedkavé a riskantné. Keď sú úspešné, spôsobujú neúmerne väčšiu tvorbu bohatstva ako kirznerovské. Schumpeterovské príležitosti sú vysoko inovatívne, vyžadujú tvorbu nových poznatkov, zatiaľ čo kirznerovské príležitosti sú menej inovatívne a replikujú existujúce organizačné formy. Riziko spojené so schumpeterovskými príležitosťami je oveľa vyššie ako riziko spojené s kirznerovskými príležitosťami.

Individuálne vlastnosti, ktoré sú potrebné na objavovanie kirznerovských príležitostí a na tvorbu schumpeterovských príležitostí, ich využitie a tvorbu stratégií sa výrazne líšia. Využívanie schumpeterovských príležitostí vyžaduje ľudí, ktorí sú schopní robiť rozhodnutia v podmienkach nejednoznačnosti, čo je charakteristické pre príliš sebaistých ľudí (Bernardo a Welch, 2001). Prílišná sebadôvera sa môže javiť ako dôležitejší atribút pre schumpeterovského podnikateľa než pre kirznerovského podnikateľa.

Odlišný charakter schumpeterovských a kirznerovských príležitostí môže vyžadovať odlišné procesy identifikácie príležitostí. Kirznerovské príležitosti si musí podnikateľ všimnúť prostredníctvom procesu pozorovania a objavovania, zatiaľ čo schumpeterovské príležitosti si musí uvedomiť na základe tvorby nových poznatkov (Aldrich, 1999). Mnohé veľké firmy v štádiu zrelosti sa preto snažia endogenizovať tvorbu a využívanie schumpeterovských príležitostí.

1.1 Rozdiely vo vnímaní podnikateľských príležitostí a spôsoby ich využitia

Nie všetci podnikatelia využijú príležitosť s tou istou očakávanou hodnotou. Zvažujú náklady stratenej príležitosti, náklady na získanie zdrojov a existenciu vlastného kapitálu. Vyššiu pravdepodobnosť objavenia a využitia príležitosti má transferabilita informácie z predchádzajúcich zamestnaní a skúseností, pretože efekt učenia znižuje náklady.

Rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti je tiež ovplyvnené rozdielmi vo vnímaní. Individuálne rozdiely v ochote podstupovať riziko ovplyvňujú rozhodovanie o využití podnikateľských príležitostí. Tvorba nových produktov a trhov vyžaduje podstúpenie rizika, pretože úsilie, čas aj peniaze musia byť vložené do podniku prv, než je známe rozdelenie výnosov. Ľudia, ktorí využívajú príležitosti, majú tendenciu vnímať informácie pozitívnejšie a reagovať na ne.

Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť je ovplyvnené aj individuálnymi rozdielmi v optimizme. Ľudia, ktorí sa rozhodnú využiť podnikateľské príležitosti, obvykle hodnotia svoje šance na úspech vyššie, než naozaj sú, a vyššie než šance iných (Shane a Venkataraman, 2000). Z prehnaneho optimizmu vyplýva aj vysoká neúspešnosť nových podnikov.

Ďalšou kritickou otázkou je, prostredníctvom akej organizačnej formy je nová príležitosť využívaná. Existujú dve hlavné inštitucionálne usporiadania: (1) vytvorenie novej firmy a (2) predaj príležitosti existujúcej firme. Všeobecne sa predpokladá, že väčšina podnikateľských aktivít sa odohráva v novo založených firmách. Okrem toho, ľudia, ktorí sú v organizácii a objavujú podnikateľskú príležitosť, ju niekedy realizujú v organizácii, inokedy založia novú organizáciu. Ľudia, ktorí sú nezávislí, niekedy predávajú príležitosť existujúcim organizáciám a niekedy vytvoria novú organizáciu. Výber závisí od charakteru organizácie, typu príležitosti a možnosti ochrany priemyselného vlastníctva (Audretsch, 1995).

Stevenson a Jarillo (1990) charakterizujú podnikateľsky zameranú organizáciu ako organizáciu, ktorá (1) nasleduje príležitosť bez ohľadu na to, či aktuálne vlastní potrebné zdroje, (2) úroveň podnikania v rámci firmy (nasledovanie príležitostí), je kriticky závislá od postoja jednotlivcov v rámci podniku, pod úrovňou topmanažmentu, (3) podnikateľské správanie, ktoré firma prejavuje, súvisí s jej snahou zainteresovať do objavovania príležitostí zamestnancov, vyškoliť ich a odmeňovať, (4) firmy, ktoré majú vedomú snahu znižovať negatívne následky pre zamestnancov v prípade neúspechu sledovanej príležitosti, budú mať vyššiu úroveň podnikateľského správania, (5) nielen úspešnosť, ale aj množstvo podnikateľských aktivít závisí od schopnosti zamestnancov využívať príležitosti, (6) organizácie, ktoré uľahčujú vznik neformálnych interných a externých sietí a umožňujú postupné pridelovanie a šírenie zdrojov, budú vykazovať vyšší stupeň podnikateľského správania.

Dnešný rýchlo sa meniaci a hyperkonkurenčný svet si vyžaduje *strategický prístup* k podnikaniu. Strategické podnikanie predstavuje integráciu aktivít hľadania podnikateľských príležitostí a aktivít hľadania strategickej výhody do podnikateľských stratégií, ktoré vytvárajú prosperitu v meniacom sa prostredí (Genç, 2012; Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2003).

1.2 Vzťah inovácií a podnikania

Inovácie a podnikanie sú základom vývoja ekonomiky, majú spoločný základ v schumpeterovskom a v kirznerovskom ponímaní zmeny. Schumpeterovské príležitosti vyvolávajú ojedinelé *radikálne inovácie*, ktoré nie sú rovnomerne rozložené v čase, ale sú podnietené veľkými inovačnými vlnami, zatiaľ čo kirznerovské príležitosti vyvolávajú *prírastkové inovácie*, ktoré sú oveľa početnejšie.

Na Shumpeterovu teóriu kreatívnej deštrukcie nadväzujú evoluční ekonómi. Nelson a Winter skúmajú štruktúru priemyslu a definujú charakter technologických režimov ako (1) rutinizovaný a (2) podnikateľský. Audretsch na základe týchto dvoch režimov charakterizuje pravdepodobné správanie nových firiem po vstupe na trh ako (1) režim otáčajúcich sa dverí, alebo (2) režim náhrady starých stromov novými (Knošková, 2009).

Zatiaľ čo teória podnikania (entrepreneurship) sa venuje najmä úlohe podnikateľa a skúma zákonitosti vzniku nových podnikov, inovačný manažment je spojený oveľa viac s organizačným kontextom, v ktorom inovácie vznikajú.

Za zdroj najväčších príležitostí je považovaná diskontinuálna zmena, založená na nových poznatkoch, vyvolávajúca schumpeterovskú „*kreatívnu deštrukciu*“ a spôsobuje deštrukciu zastarávajúcich hospodárskych štruktúr, zmenu pravidiel fungovania hlavného prúdu v ekonomike, vznik nového dominantného dizajnu. *Dilemu inovátora*, problém etablovaných výrobcov na trhu súčasne zvládať spojité aj diskontinuálne inovácie rozpracováva Christensen (1997), ktorý spochybňuje prístup etablovaných firiem k riadeniu inovácií v prostredí diskontinuity, k „sedeniu na dvoch stoličkách“. V ďalšej práci Christensen a Raynor (2003) rozpracovávajú model *disruptívnej inovácie* založenej na diskontinuálnej zmene, ktorá umožňuje úspešný vstup nových firiem na trh. Vznik diskontinuálneho stavu môže byť spôsobený radikálnou zmenou technológie alebo trhu. Christensenovi kritici uvádzajú na príkladoch mnohých etablovaných medzinárodných firiem, že jeho závery o neschopnosti etablovaných firiem prispôsobiť sa diskontinuite sú prehnané. V podmienkach diskontinuity je nutné uplatňovať iné prístupy k riadeniu inovácií ako v podmienkach relatívnej stability. Zdroje diskontinuity podľa Tidda, Bessanta a Pavitta uvádzame v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Zdroje diskontinuity

zdroj diskontinuity	charakteristika
nový trh	v určitom okamihu sa objaví nový trh, ktorý nebolo možné predvídať dopredu, resp. bol pre etablované firmy príliš malý a nezaujímavý
nová technológia	zásadná zmena, ktorá vznikne v dôsledku konverencie niekoľkých prúdov alebo ako dôsledok prevratného objavu
nové politické pravidlá	vznik nového politického prostredia, kolaps komunizmu a vznik alternatívneho modelu – trhovej ekonomiky, vznik konkurencie, zánik centrálného plánovania, spochybnenie starých prístupov
odklon od vychodených koľají	únik firiem zo zrelých odvetví do iných odvetví alebo radikálna zmena podnikania prostredníctvom zmeny trajektórie
zásadná zmena nálady a správania trhu	zmena verejnej mienky, ktorá je postupná, sa naraz „preklopí“ k novému modelu, napr. technologická revolúcia v hudobnom priemysle
deregulácia a zmeny v regulačnom režime	politické a trhové tlaky môžu viesť k zmenám regulačného rámca – legislatíva pre určité odvetvia, vznik liberalizácie, privatizácie, deregulácie

aktivity v oblasti „nesprávnych smerov“	otázky dlhodobého záujmu menšinových alebo nátlakových skupín sa naakumulujú a stávajú sa viditeľnými, napr. spoločenský postoj k fajčeniu, rýchlemu občerstveniu, obezite
nepredvídateľné udalosti	nepredstaviteľné udalosti, na ktoré sa nedá pripraviť ako teroristické útoky, živelné prírodné pohromy
zásadná zmena obchodného modelu	predefinovanie problému novým účastníkom, nové poňatie jeho riešenia, napr. nízko nákladové aerolínie, internetový predaj
posuny v technologickej paradigme	systémové zmeny, ktoré ovplyvňujú celú spoločnosť, napríklad priemyselná revolúcia a zavedenie hromadnej výroby
architekturná zmena	systémové zmeny vyvolávajú zmeny pravidiel hry aj na úrovni komponentov a vyvolávajú architekturné inovácie

Zdroj: Tidd, Bessant, Pavitt, 2007, s. 33

Z mnohých štúdií vyplýva, že zdroj technológie, ktorá destabilizuje určité odvetvie podnikania, prichádza zvonku a veľké etablované firmy nie sú schopné ho správne vyhodnotiť napriek prostriedkom venovaným na výskum. Je potrebné nájsť nový spôsob riadenia, ktorý by umožňoval firme zachytenie slabých signálov zásadných zmien.

Inovatívne firmy majú často nehierarchickú štruktúru a otvorený prístup k inováciám, kde každý môže prispieť do tvorby nového bohatstva svojimi inovačnými podnetmi. V inovatívnych firmách je povinnosťou každého pracovníka rozmýšľať o tom, ako bude vyzeráť budúcnosť danej spoločnosti a podieľať sa na tvorbe nových myšlienok.

Inovatívne firmy vytvárajú také prostredie a procesy, ktoré stimulujú individuálnu zanosť zamestnancov pre inováciu. Vrcholový manažment inovácii prisudzuje vysokú prioritu, dochádza k pochopeniu nutnosti zmeny, k zmene kultúry firmy, k vytvoreniu novej, otvorenej atmosféry.

Tvorivé myslenie umožňuje profesionálnym tímom pracovníkov systematicky a opakovane generovať nové nápady prostredníctvom tvorivých metód, využitím dizajnerskeho náhľadu ako rámca na pochopenie a vytvorenie inovatívnych podnikateľských návrhov (Pilloton, 2009).

T. Brown (2008) vytvoril profil inovátora s charakteristikami, dôležitými pre inovatívne myslenie:

1. *Schopnosť empatie.* Vie si predstaviť svet z rôznych perspektív – z pohľadu kolegov, klientov, spotrebiteľov a zákazníkov (súčasných aj budúcich). Prístupom, v ktorom sú prioritní ľudia, si vie predstaviť riešenia, po ktorých človek prirodzene túži a reflektujú jeho vyjadrené alebo nevyjadrené potreby.
2. *Integrujúce myslenie.* Nie je závislý od analytických procesov, (ktoré vedú k jedinému riešeniu), ale prejavuje schopnosť objaviť niektoré prekvapujúce – a niekedy protichodné – aspekty daného problému a vytvoriť nové riešenia, ktoré sa nepodobajú existujúcim alternatívam a majú charakter dramatickej zmeny.
3. *Optimizmus.* Bez ohľadu na obmedzenia daného problému aspoň jedno potenciálne riešenie je lepšie než existujúce alternatívy.
4. *Experimentovanie.* Zásadné inovácie nevznikajú inkrementalistickým myslením. Inovátor kladie otázky a skúma obmedzenia tvorivým spôsobom, ktorý otvára celkom nové možnosti smerovania pre firmu.
5. *Spolupráca.* Rastúca zložitosť výrobkov, služieb a zážitkov nahradila mýty o osamelom kreatívnom géniovi realitou o zanietenom interdisciplinárnom a kooperujúcom pracovníkovi. Najlepší inovátori nielenže spolupracujú s ľuďmi z rôznych disciplín; mnohí z nich majú značné priame skúsenosti s prácou v niekoľkých disciplínach.

Tvorivosť a invencia sú nevyhnutné podmienky inovácie. V súčasnosti nadobúdajú pri tvorbe inovácií čoraz väčší význam procesy využívajúce tvorivosť pracovníkov z rôznych oddelení firmy aj externých účastníkov.

Zmena myslenia prináša zmenu hodnôt, manažment počúva „nové hlasy“, ktorých sa predtým nepýtal na ich názor, akceptuje nové myšlienky z nových zdrojov (od ľudí z firmy bez ohľadu na ich pracovné zaradenie, od zákazníkov aj od tých, ktorí zákazníkmi nie sú, od rôznych záujmových skupín, študentov, dizajnérov na voľnej nohe, používateľov aj nepoužívateľov). Dochádza k tvorbe multidisciplinárnych tímov, k akceptácii rizika a neúspechu pri tvorbe nových podnikateľských príležitostí, lebo tak sa môže firma poučiť. Novou úlohou manažmentu je generovať zdroje – ľudské aj finančné na zabezpečenie tvorby nových myšlienok, experimentov a nových príležitostí.

2 Skúmanie inovačných aktivít firiem na Slovensku

Výskum o riadení inovačných aktivít vo firmách pôsobiach na Slovensku sme zamerali na zisťovanie správania firiem a realizácie procesov, ktoré majú vplyv na tvorbu nových produktov. Skúmali sme, aký vplyv na tvorbu inovácií má úroveň inovačných procesov, firemná stratégia, kultúra, podporná organizácia pre tvorbu inovácií, väzby, a zdroje inovačných podnetov z externého a interného prostredia. Cieľom výskumu bolo analyzovať inovačné procesy a prístupy, ktoré vedú k produktovým inováciám vo firmách pôsobiach v SR a identifikovať faktory ktoré odlišujú radikálnych inovátorov od ostatných.

Do výskumu v druhej etape sa zapojilo 287 firiem, z toho malých firiem s počtom zamestnancov od 1 do 49 z celkovej vzorky bolo 130 (45,3 %), stredných firiem s počtom zamestnancov od 50 do 249 bolo 78 (27,18 %) a veľkých firiem s počtom zamestnancov nad 250 bolo 79 (27,53 %).

Z hľadiska vlastníctva 181 firiem (63,07 %) vo výskumnej vzorke bolo slovenských, 71 firiem (24,74 %) malo zahraničných vlastníkov a 35 firiem (12,2 %) bolo zmiešaných.

Skúmali sme správanie firiem orientované na podporu inovácií a využívanie inovačných procesov v priebehu piatich rokov (2009 – 2013).

Zistili sme, že 42 firiem (14,6 %) uviedlo na trh celosvetovo nový výrobok, 100 (34,8 %) výrobok nový pre trh a 138 (48,1 %) výrobok nový pre firmu. Celosvetovo nové výrobky predstavilo 29,5 % zahraničných firiem, 25 % firiem so zmiešaným vlastníctvom a 6,6 % slovenských firiem.

Za radikálnych inovátorov považujeme firmy, ktoré uviedli na trh celosvetovo nové výrobky.

2.1 Faktory úspešnosti inovačných aktivít firiem pri tvorbe radikálnych novácií

Na základe výsledkov zisťovania o inovačných aktivitách firiem sme špecifikovali *faktory úspešnosti inovačných aktivít v SR*, ktoré vyústili do uvedenia radikálnych inovácií na trh. Faktory, ktoré sme na základe výskumu inovačných aktivít a výstupov firiem identifikovali ako kľúčové pri tvorbe inovácií s celosvetovou úrovňou novosti v SR v roku 2014, uvádzame v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Faktory úspešnosti inovačných aktivít pri tvorbe radikálnych inovácií v SR v roku 2014

Faktory úspešnosti inovačných aktivít
1. faktor: inovačné procesy vyšších úrovní a paralelné mechanizmy na podporu radikálnej inovácie
využitie vysoko rozvinutých a efektívnych systémov tvorby nových produktov vrátane zhodnotenia nových technologických a trhových udalostí a nájdenia priestoru na zdokonalenie a rozvoj (inovačný systém 4. úrovne)
využitie alternatívnych mechanizmov na vývoj radikálne nových projektov, ktoré presahujú bežné pravidlá a postupy (inovačný systém 5. úrovne)
2. faktor: aktívne a pasívne využívanie duševného vlastníctva
aktívna ochrana duševného vlastníctva patentom, priemyselným vzorom alebo ochrannou známkou
schopnosť firmy využívať na tvorbu inovácií patenty alebo priemyselné vzory iných firiem a autorov mimo vlastnú firmu
3. faktor: externe otvorená inovácia
využitie spotrebiteľov a zákazníkov ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií
využitie univerzít a výskumných inštitúcií ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií
4. faktor: interne otvorená inovácia
využitie výskumu a vývoja ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií
využitie marketingu a predaja ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií
využitie zákazníckeho servisu ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií
využitie logistiky, distribúcie a nákupu ako interného zdroja podnetov na inovácie ako zdroja inovačných podnetov a na spoluprácu pri tvorbe inovácií

5. faktor: organizačné plánovanie – stanovenie cieľov a zameranie produktovej inovácie

získavanie nových zákazníkov

zisk z nového výrobku

podiel predaja nových výrobkov na celkovom predaji

podiel zisku z nových výrobkov na celkovom zisku

zameranie produktovej inovácie na: funkčnosť, nové technológie v produkte, bezpečnosť a ergonomické vlastnosti

6. faktor: vplyv podnikateľskej stratégie

definovanie inovačnej stratégie

vzťah inovačných projektov k celkovej podnikateľskej stratégii firmy

7. faktor: vplyv podpornej organizácie pre inovácie

využívanie interných inovačných sietí na báze IKT pre viaceré oddelenia firmy spolupracujúce na tvorbe inovácií

8. faktor: podpora radikálnych inovácií

využívanie špecifických procesov pre radikálne inovácie, ktoré sa od procesov pre prírastkové inovácie líšia

využívanie procesov na vyhodnotenie technologických a trhových zmien

inovačná spolupráca s externými inštitúciami prostredníctvom inovačných sietí na báze IKT

odštiepenie alebo odpredaj projektov, ktoré nevyhovujú strategickej orientácii firmy

flexibilita pre realizáciu malých projektov a experimentov

Priamy vplyv na tvorbu inovácií s najvyššou úrovňou novosti majú vysoko rozvinuté a efektívne systémy tvorby nových produktov, schopnosť zhodnotenia nových udalostí a trendov v technológiách alebo na trhoch a hľadanie priestoru na zdokonalenie a rozvoj. Alternatívne a paralelné mechanizmy na vývoj a realizáciu radikálne nových projektov, ktoré presahujú bežné pravidlá a procesy, podporujú vznik radikálnych inovácií na svetovej úrovni. Na celosvetovú úroveň novosti výrobkov už nestačí aplikovať inovačné procesy nižších stupňov než je štvrtý.

Koncepcia učiacej sa organizácie, ktorá je významným faktorom úspešnosti v zahraničí, sa v SR prejavuje na skúmanej vzorke najmä schopnosťou *využívať duševné vlastníctvo aktívne a pasívne*, pričom v zahraničí sa prejavujú aj jej ďalšie aspekty ako schopnosť experimentovať, ktorá v slovenskom prostredí postupne nadobúda význam.

Je potrebné vyzdvihnúť význam *externej otvorenosti* firiem inováciám, *externých väzieb* podnikateľských subjektov *s univerzitami a výskumnými a vývojovými inštitúciami*, ktoré systematicky využíva len 3,8 % firiem a občas ďalších 35,2 % firiem z výskumnej vzorky, avšak spolupráca prináša priame výstupy vo forme inovácií s celosvetovou úrovňou novosti. V zahraničí sú externé väzby využívané častejšie než na Slovensku. Význam nadobúda aj systematické zainteresovanie spotrebiteľov a zákazníkov do tvorby nápadov na nové výrobky. Na tvorbu celosvetovo nových výrobkov je rovnako potrebná technologická jedinečnosť, ako aj schopnosť objaviť a splniť nevyslovené prania a potreby zákazníkov a spotrebiteľov.

Význam nadobúda *interná otvorenosť* firiem inováciám. V prostredí SR prináša výsledky systematické využívanie *vlastného výskumu a vývoja, marketingu a predaja, zákazníckeho servisu, logistiky, distribúcie a nákupu*, čím sa inovačné procesy firiem stávajú záležitosťou celej firmy, všetkých jej oddelení, nielen okruhu úzko špecializovaných pracovníkov výskumu a vývoja.

Organizačné plánovanie a stanovenie cieľov so zameraním na počet nových zákazníkov, zisk, podiel nových výrobkov na celkovom predaji a na celkovom zisku v SR aj v zahraničí dominuje u radikálnych inovátorov a úspešných firiem (Hamel, 2002; Tidd, Bessant a Pavitt, 2007). Odlišujúcim faktorom tvorby celosvetovo nových výrobkov je zameranie produktovej inovácie na novú funkčnosť, aplikáciu nových technológií v produktoch, bezpečnosť a ergonomické vlastnosti.

Na schopnosť tvorby celosvetovo nových výrobkov nadobúda vplyv *stratégia podnikania*, najmä vzťah inovačných projektov k celkovej podnikateľskej stratégii firmy a definovanie inovačnej stratégie, čo je v súlade so zisteniami zahraničných autorov (Smith et al., 2008).

Organizačná štruktúra, ktorá predstavuje konfiguráciu organizácie a vplýva na schopnosť riadiť inovácie a *organizačná kultúra*, ktorá vplýva na hodnoty uznávané v organizácii (Hofstede, 2001), ovplyvňuje

spoluprácu, komunikáciu a vzťah k riziku. Na základe našich zistení, *podporná organizácia pre inovácie* prostredníctvom využívania firemnej inovačnej siete na báze IKT je významným faktorom úspešnosti tvorby celosvetovo nových výrobkov, čo zároveň predstavuje podporu internej otvorenosti a multidisciplinarity pri tvorbe radikálnych inovácií.

Záver

Táto štúdia odhaľuje dôležitosť a *vývoj inovačných procesov k otvorenosti* v prostredí SR v súvislosti s medzinárodnými skúsenosťami. Jej výsledky sú využiteľné v akademicknej sfére, ktorá túto problematiku skúma, ale aj v praxi pre manažérov sústrediach sa na tvorbu inovačnej kompetencie firmy.

Zainteresovanie zamestnancov z rôznych oddelení firmy do tvorby inovačných podnetov, (interne otvorená exploração), aj spolupráca s externými inštitúciami, dodávateľmi a zákazníkmi prostredníctvom inovačných sietí (externe otvorená exploração) prináša nové poznatky, ktoré významne vplyvajú na tvorbu radikálne nových riešení.

Radikálne inovácie s vysokou úrovňou novosti vyžadujú iné spôsoby riadenia ako prírastkové inovácie už existujúcich produktov a vyžadujú si vytvorenie samostatného priestoru a aplikáciu špecifických procesov, ktoré nie sú orientované na efektivitu, ale sú zameraných na tvorbu a objavovanie nových príležitostí (Benner a Tushman, 2003; Crossan, Lane a White, 1999; Hamel a Christensen, 2002; Pandey a Sharma, 2009). Významný vplyv na tvorbu inovácií na úrovni celosvetovej novosti v SR nadobúda *podpora radikálnych inovácií prostredníctvom špecifickej organizácie a kultúry*.

Na úspešnosť inovačných aktivít vplyva využívanie špecifických procesov pre radikálne inovácie, ktoré sa od procesov pre prírastkové inovácie líšia, využívanie procesov na vyhodnotenie technologických a trhových zmien, a flexibilita pre realizáciu malých projektov a experimentov. Radikálni inovátori častejšie než ostatní využívajú odštiepenie alebo odpredaj projektov, ktoré nevyhovujú strategickej orientácii firmy, čím si vytvárajú externé zdroje ziskov. Na svoje inovácie využívajú patenty iných firiem ako aj akvizície inovatívnych firiem s novými technológiami (otvorená exploração).

Literatúra

- AUDRETSCH, D. B. 1995. *Innovation and Industry development*. Cambridge : Massachusetts, MIT, 1995. 205 s. ISBN 0-262-01146-8.
- BENNER, M. J., TUSHMAN, M. L. 2003. Exploitation, Exploration and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. In *Academy of Management Review*. 2003, roč. 28, č. 2, s. 238-256.
- BERNARDO, A., WELCH, I. 2001. On the evolution of overconfidence and entrepreneurs. In *Journal of economics and Management Strategy*, 2001, roč. 10, č. 3, s. 301-330.
- BROWN, T. 2008. Design Thinking. In *Harvard Business review*, 2008, roč. 86, č. 6, s. 85-92.
- CROSNAN, M. M., LANE, H., WHITE, R. 1999. An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 1999, roč. 24, č. 3, s. 522-537.
- GENC, K. Y. 2012. The response of the Entrepreneurship to the changing business environment : Strategic entrepreneurship. In *International Journal of Economic and Administrative studies*. 2012, roč. 5, č. 9, s. 71-83.
- HAMEL, G. 2002. *Leading the revolution*. New York : PLUME, 2002. 338 s. ISBN 0-452-28324-8.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., CAMP, S. M., SEXTON D. L. 2001. Strategic entrepreneurship : Entrepreneurial strategies for wealth creation, In *Strategic Management Journal*, 2001, roč. 22 (špeciálne vydanie), s. 479-491.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Londýn : SAGE, 2001. 596 s. ISBN 978-0803973244.
- CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E. 2003. *The Innovator's Solution : Creating and sustaining successful growth*. Boston : Harvard Business School Publishing Press, 2003. 304 s. ISBN 978-1-57851-852-4.
- CHRISTENSEN, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston : Harvard Business School Publishing Press, 1997. 225 s. ISBN 0-87584-585-1.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A., SIMON, D. S. 2003. A model of strategic entrepreneurship : The construct and its dimensions, In *Journal of Management*, 2003, roč. 29, č. 6, s. 963-989.
- KIRZNER, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago : University of Chicago Press, 1973. 256 s. ISBN 978-02-264-3776-7.
- KIRZNER, I. 1985. *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago : University of Chicago Press, 1985.
- KIRZNER, I. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive market Process : An Austrian approach. In *The Journal of Economic Literature*, 1997, roč. 35, č. 1, s. 60-85.
- KIRZNER, I. 1999. Creativity and/or Alertness : A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. In *Review of Austrian Economics*, 1999, 11, s. 5-17.

- KNOŠKOVÁ, Ľ. 2009. *Inovačné stratégie produktov v podmienkach novej ekonomiky : dizertačná práca*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru. Bratislava : OF EU, 2009. 178 s.
- PANDEY, S., SHARMA, R. R. K. 2009. Organizational Factors for Exploration and Exploitation : A Conceptual Review. In *Global Business and Management Research*, 2009, roč. 1, č. 2, s. 1-18.
- SHANE, S. 2004. *A General Theory of Entrepreneurship : The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing limited, 2004, s. 318. ISBN 1-84376-996-4.
- SHANE, S., VERKATARAMAN, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In *Academy of Management Review*, 2000, roč. 25, č. 1, s. 217-226.
- SMITH, M., BUSI, M., BALL, P., MEER, R. 2008. Factors Influencing an Organisations. In *International Journal of Innovation Management*, 2008, roč. 12, č. 1, s. 655-676.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. 2007. *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno : Computer Press, 2007. 550 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VENKATARAMAN, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth*, roč. 3, s. 119-138.

Ing. Ľubica Knošková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, katedra tovaroznalectva a kvality tovaru
Dolnozemska cesta č. 1
852 35 Bratislava
e-mail: lubica.knoskova@euba.sk