

## STRATÉGIE ZVYŠOVANIA INOVAČNEJ VÝKONNOSTI MSP STRATEGIES OF INCREASE SME INNOVATION PERFORMANCE

**Ing. Vojtech Ferencz**

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky  
Bratislava

[ferencz@economy.gov.sk](mailto:ferencz@economy.gov.sk)

### Abstract

The article deals about strategy of SME development and innovations support. The efficiency of firms in transforming innovation inputs into commercially successful outputs plays a crucial role in determining a firm's innovation performance. Innovation management is focused on the systematic processes that organizations use to develop new and improved products, services and business processes.

**Key words:** innovation support, innovation strategy, innovation performance,

### Abstrakt

V príspevku je charakterizovaný strategický prístup k problematike rozvoja inovácií a inovačnej výkonnosti malých a stredných podnikov.

**Kľúčové slová:** podpora inovácií, inovačná stratégia, inovačná výkonnosť

### Úvod

Podnikateľské subjekty pod tlakom udržania svojej konkurencieschopnosti sú hnacou silou inovácií, pričom tu významne pôsobí množstvo faktorov, ktoré môžu byť zo strany štátu podporované, alebo naopak regulované, najmä čo sa týka podmienok pri vytváraní priaznivého inovačného prostredia.

Mnohé štúdie, ktoré boli spracované na identifikovanie bariér zvyšovania úrovne slovenskej ekonomiky, definovali oblasť inovačnej výkonnosti ako rozhodujúci handicap a zaostávanie, ktoré má SR v porovnaní s ekonomikami štátov EÚ.

### Typové inovačné stratégie

Na základe analýzy odpovedí respondentov z realizovaného dotazníkového prieskumu [2] možno obecné MSP z hľadiska strategického prístupu k inováciám kategorizovať do nasledovných skupín:

#### 1. Nízky inovačný stupeň:

##### a. oblasť strategického plánovania budúcnosti firmy:

Inovačné aktivity vo firme úplne chýbajú, resp. sú realizované len náhodne a bez

predikovateľného ekonomického efektu; o vzdialenejšej budúcnosti firmy manažment príliš neuvažuje, dôležitá je pre nich prítomnosť a intenzita aktuálnych problémov – prevláda riadenie „zo dňa na deň“; strategické plánovanie nepatrí medzi priority; úvahy o budúcnosti podniku sú odkladané za vyriešenie páčivých problémov súčasných.

##### b. oblasť spolupráce manažmentu a zamestnancov pri formulácii vízie:

Manažment zastáva názor, že zamestnancov nie je potrebné oboznamovať s víziou, sú využívaní iba na plnenie pracovných úloh, neočakáva sa od nich žiadna iniciatíva a mnohokrát je dokonca neprípustná; na motiváciu sa používajú len hmotné stimuly a prípadnú nespokojnosť riešia pracovníci odchodom z firmy.

##### c. oblasť inovačných programov spoločnosti:

Manažment sa sústreďuje na spracovanie iba krátkodobých plánov podľa aktuálnych trhových príležitostí; podnik sa programovo inováciami nezaobrá; takýto postoj manažmentu odzrkadľuje situáciu v podnikoch, ktoré o inováciách vôbec neuvažujú, s najväčšou pravdepodobnosťou inovácie nedokážu ani definovať a pokiaľ ich predsa len zrealizujú, nevedia doceniť ich význam.

##### d. oblasť manažérskych zmien v plánovaní:

V podniku prevláda operatívne riadenie aktivít, absentuje rozpracovanie stratégie, hlavným prínosom je výkonnosť pracovníkov; zodpovednosť je centralizovaná, rozhodovanie je rýchle, okamžitý prínos je uprednostnený pred dlhodobjšími perspektívnymi tendenciami.

##### e. oblasť finančných ukazovateľov v plánoch:

Manažment podniku nestanovuje finančné ukazovatele plánu, vystavuje tak firmu riziku; konkurencieschopnosť podniku a jeho budúca prognóza sú neisté; často sa preto môžu dostávať do kritických situácií, získané skúsenosti nevedia uplatniť v predikciách budúcich projektov.

##### f. oblasť plánovania podnikových procesov:

Manažment uprednostňuje rigiditu plánovacích procesov, je zjavná nepripravenosť podniku na zlepšovanie výkonnosti, zmeny sú chápané ako rušivý element, s ktorým sa firma musí vyrovnávať; rizikovosť inovačných podnetov je preceňovaná, prevláda opatrný prístup pri vychýlení sa zo smerovania daného tradíciou a skúsenosťami; nízka ochota riskovať býva na škodu.

## 2. Dostatočný inovačný stupeň:

### a. oblasť strategického plánovania budúcnosti firmy:

Inovačné aktivity v podnikoch nie sú považované za objektívnu nutnosť, ale za vynútenú náhodu, ktorá si následne vyžiada zháňanie zdrojov; vo firme existuje určitá predstava o budúcnosti, nie je však podrobne písomne špecifikovaná a načrtnutá do plánu; v podniku existuje charizmatické vedenie a ciele, ktoré si manažment vytýčil, nie sú príliš konkrétne a vôbec sa ďalej nerozpracovali – bez písomného záznamu nemôžu byť nastolené predpoklady na zdieľanie informácií o inovačných cieľoch.

### b. oblasť spolupráce manažmentu a zamestnancov pri formulácii vízie:

Manažment prezentuje vôľu informovať svojich zamestnancov (v prípade ich záujmu) o zámeroch firmy a vízii, ale túto úlohu prenehávajú na nižšie články riadenia a nečaká žiadnu reakciu a odozvu zo strany zamestnancov; na iniciatívu sa reaguje, ak sa objaví, ale špeciálny priestor a stimuly podnik nevytvára.

### c. oblasť inovačných programov spoločnosti:

Manažment vytvára plán na 1 rok s prihliadnutím na momentálnu situáciu firmy, na vytváranie inovačných programov nemá firma dostatok zdrojov; toto naznačuje defenzívnu pozíciu podniku a také firmy „žijú“ každodenným zhomom a obavami o budúce fungovanie; inovácie sú pre nich príliš vzdialeným pojmom, ktorým môže firma venovať pozornosť až po stabilizácii súčasnej situácie.

### d. oblasť manažérskych zmien v plánovaní:

Podnik sa snaží dodržiavať zvolenú stratégiu a ukazovatele plánu, prípadné zmeny by vnášali do priebehu projektov chaos, zmena je riziková a vedenie nemá k dispozícii dostatok prostriedkov na jej realizáciu, čo môže byť zdrojom strát; manažment si uvedomuje nedostatočne vybudované informačné spätné väzby; neúčinnosť prenosu informácií často súvisí s nízkym stupňom pridelovania právomocí zamestnancom a líniovým organizačným modelom.

### e. oblasť finančných ukazovateľov v plánoch:

Manažment si uvedomuje nutnú potrebu zvyšovania výkonnosti podniku z hľadiska jeho budúcej bezpečnej existencie; riziká sa snaží eliminovať predovšetkým defenzívnymi stratégiami; priestor pre inovácie nie je budovaný uvedomele, vychádza sa z predošlého vývoja, danej nákladovosti výroby a výšky režijných nákladov; firma sa snaží naplňať obraty dané plánom tržieb a iné ukazovatele nie sú vopred stanovené.

### f. oblasť plánovania podnikových procesov:

Manažment navodzuje prostredie permanentných zmien, ale o ich efektívnosti možno

pochybovať; výber projektov sa riadi možnosťami firmy s dôrazom na naplňovanie jej kapacít; pokiaľ nejaká informácia vedie k inovačnému podnetu, nejde o riadený proces a intuitívne usmerňovanie, taký postup nesie v sebe vysoké riziko, ktoré môže mať negatívne dopady a dokonca môže viesť až k existenčnému ohrozeniu firmy.

## 3. Dobrý inovačný stupeň:

### a. oblasť strategického plánovania budúcnosti firmy:

Podnik má písomne formulovanú víziu na 1-2 roky a zostavuje podľa nej krátkodobé plány; budúca konkurencieschopnosť produktov nie je sledovaná a podnik sa zameriava na využívanie zostávajúceho potenciálu, ktorý je zatiaľ dostatočný, a preto podnikateľský subjekt necíti priame ohrozenie svojej pozície kvôli zaostávaniu v inovačnej činnosti. Manažment je len krôčik od uvedomenia si nutnosti inovovať a mobilizovať za týmto účelom svoj tvorivý potenciál.

### b. oblasť spolupráce manažmentu a zamestnancov pri formulácii vízie:

Manažment zamestnancov priebežne informuje o zámeroch spoločnosti a obsahu vízie; firma si tým vytvára priestor pre iniciatívy zo strany zamestnancov a môže ich potom účinne využívať; takáto kampaň však môže časom sklznúť do formalizmu a prípadné stimuly potom nie sú dostatočne motivačne účinné.

### c. oblasť inovačných programov spoločnosti:

Manažment spracováva orientačný plán s výhľadom na 2-3 roky dopredu, inovačné programy sa prijímajú, keď je firma donútená inovovať kvôli aktivite konkurencie na trhu; firma chápe inovácie v rámci svojich ostatných činností – nezdôrazňuje ich a nevenuje im náležitú pozornosť, manažment sa snaží hľadať aj iné zdroje zvyšovania konkurencieschopnosti.

### d. oblasť manažérskych zmien v plánovaní:

Zmeny sa do projektov premietnu, ak sa pri analýzach doterajších výsledkov prejaví nesúlad s pôvodnými prognózami; firma nie je schopná svoje skúsenosti z predošlých aktivít preniesť do budúcich postupov; vo firme existuje riadený tok informácií a systematická práca s nimi; kontrolné procesy zatiaľ nie sú orientované v časovom predstihu, čo spôsobuje straty zo „zotrvačnosti procesu“.

### e. oblasť finančných ukazovateľov v plánoch:

Manažment podniku používa nástroje na uvedomele ovplyvňovanie svojej budúcej situácie, to otvára priestor pre zvyšovanie parametrov výkonnosti podnikov a uplatňovanie inovácií, aj keď príprava a realizácia inovácií nebýva dôsledne a cieľavedome sledovaná.

### f. oblasť plánovania podnikových procesov:

Manažment vyberá projekty operatívne s ohľadom na aktuálne trhové príležitosti, pričom stratégia firmy nemusí byť vždy rozhodujúca; podnik je schopný korigovať svoje aktivity a správne rozpoznávať dôležité inovačné podnety, no ale tieto podnety môžu byť potláčané na úkor momentálnych potrieb; firma tým stráca čas a prostriedky, čo môže destabilizovať jej trhovú pozíciu.

#### 4. Výborný inovačný stupeň:

##### a. oblasť strategického plánovania budúcnosti firmy:

Firma využíva zásady moderného riadenia a strategického plánovania; zapracúvava svoju víziu do podnikateľského plánu, kde sa odráža strednodobý výhľad (3-5 rokov, 2-3 generácie výrobkov); manažment si nutnosť zavádzania inovácií nielen zodpovedne uvedomuje, ale je schopný ich plánovať a realizovať.

##### b. oblasť spolupráce manažmentu a zamestnancov pri formulácii vízie:

Zamestnanci firmy sa spolupodieľajú na formulovaní podnikovej vízie a o ich pripomienkach sa ďalej jedná na úrovni manažmentu; možnosť aktívne sa spolupodieľať na formovaní budúcnosti podniku vytvára predpoklady pre využívanie motivačných faktorov a pre sústavné zlepšovanie firemnej kultúry; v podniku existuje prostredie umožňujúce efektívne využívať potenciál zamestnancov; dôležité je nasmerovanie iniciatívy „zdola – nahor“.

##### c. oblasť inovačných programov spoločnosti:

Manažment v podnikateľskom pláne počíta so zavádzaním inovácií ako nevyhnutným predpokladom pre naplnenie vízie firmy a strategických cieľov.

##### d. oblasť manažérskych zmien v plánovaní:

Manažment prevádza operatívne zmeny a aktualizácie plánov vždy, keď sa zistí pri priebežnej kontrole nesúlad so stanoveným plánom; firma sa snaží o minimalizáciu strát, ktoré by vznikli zo zmenených podmienok alebo vplyvom vonkajších faktorov; riadiace procesy sú nastavené na systém efektívnej kontroly, čo zabezpečujú ploché organizačné štruktúry a sebadisciplína zamestnancov; stav kontrolných procesov v podniku zodpovedá podmienkam certifikácie podľa ISO noriem.

##### e. oblasť finančných ukazovateľov v plánoch:

Manažment vopred sleduje a odhaduje možnosti zvyšovania výkonnosti firmy; inovačné príležitosti sú jedným z ich zdrojov, a preto sú zakomponované do variantov rozvojových plánov a projektov; ciele a stratégie podnikateľského zámeru sú prevedené do merateľných ukazovateľov finančného plánu a každý obchodný prípad je pred prijatím podľa nich posudzovaný.

##### f. oblasť plánovania podnikových procesov:

Manažment myslí progresívne; námety na inovácie sa hľadajú pred realizáciou projektu a môžu tak významne zasiahnuť do jeho priebehu; „myslenie na zajtrajšok“ zachováva konkurencieschopnosť firmy a posilňuje jej trhovú pozíciu.

Na vznik inovácií úzko nadväzujú marketingové koncepcie a stratégie. Pri ich špecifikácii sa odporúča:

- Zaisťovať výrobu len takých produktov, ktoré reagujú na zákaznícke potreby alebo mu prinášajú vyššiu úžitkovú hodnotu než produkty konkurenčné. Firma sa musí riadiť zásadou: Vyrábať je možné len to, čo možno predat!
- Sprostredkovať vznik takých distribučných ciest, po ktorých sa ponúkané produkty dostanú k zákazníkovi s čo najmenšími nákladmi, a to v okamihu, kedy po nich vzniká dopyt. Firma sa pritom musí riadiť zásadou: Úspešne možno predat len ten tovar, ktorý je v správnom čase na správnom mieste!
- Vyvolať vhodnou propagačnou kampaňou u potenciálnych zákazníkov pocit, že firmou ponúkané produkty sú práve tie, ktoré najlepšie uspokojia ich potreby, hoci ich sami nie sú schopní presne definovať. Firma sa musí riadiť heslom: Zákazníci si musia byť vedomí toho, že produkty firmy dokážu najlepšie uspokojiť ich požiadavky, dokonca aj budúce.
- Uplatniť takú cenovú politiku, kedy zákazník je ochotný za ponúkanú kvalitu zaplatiť pre neho ešte prijateľnú cenu, ktorá zabezpečí zdravé hospodárenie firmy. Firma sa vždy musí držať princípu: Náklady musia byť na takej úrovni, aby bolo možné kedykoľvek znížiť cenu produktu a tým povzbudiť dopyt.

Manažment MSP si musí vytvoriť a zaviesť individuálny systém, ktorý umožní efektívnu prácu na inováciách, podľa ich špecifických podmienok.

Realizované prieskumy [3] odhalili aj kľúčové nedostatky a medzery v zvyšovaní inovatívnosti MSP.

V oblasti „strategický prístup k riadeniu podniku“ si väčšina slovenských manažérov myslí, že treba vychádzať predovšetkým z aktuálnej situácie, že dlhodobé plány nie sú nevyhnutné, pretože sa opierajú o neisté prognózy vývoja podnikateľského prostredia. Hlavne v prípadoch mikro a malých podnikov strategické plánovanie

úplne absentuje, vykonávajú sa zväčša operatívne inovačné aktivity, neschopné zabezpečiť následné zvyšovanie kvality a úrovne inovačnej kapacity, ktorá by mohla byť základňou pre napĺňanie dlhodobějších rozvojových cieľov týchto podnikov.

Pri posudzovaní inovačného zámeru sa manažéri vyjadrili, že je dôležitejšie rýchlo konať ako viesť dlhé rozbory. Práve to sa považuje za hlavný neúspech väčšiny mikro a malých podnikov pri prenikaní ich inovácií. V takom prípade ich investície do inovácií môžu byť vysoké, avšak návratnosť môže byť nízka, najmä kvôli podceňovaniu finančných analýz na rentabilitu, marketingových štúdií a prepracovanej technickej a konštrukčnej dokumentácie inovácie.

Rozhodovanie v podmienkach rizika je ďalšou kritickou oblasťou zvyšovania inovačného potenciálu podnikov. Väčšina manažérov podnikov pri rozhodovaní o inováciách nepočíta s prípadným neúspechom a riziká tak nie sú presne identifikované. Významnosť jednotlivých rizík a pravdepodobnosť ich výskytu sú však kvantifikovateľné pomocou rôznych metód (expertné hodnotenie, analýza citlivosti, štatistické charakteristiky miery variability), o ktorých však podnikatelia a manažéri nemajú často potrebné vedomosti.

Za ďalší problém možno považovať prístup manažérov MSP k podpore inovačnej kultúry. Títo si neuvedomujú význam motivácie a stimulácie pracovníkov k inováciám a sú presvedčení, že vlastná iniciatíva pracovníkov v prinášaní nových nápadov sa nemôže z riadiacej úrovne ovplyvniť. Rovnako nemyslia na to, že pracovníci budú iniciatívni iba vtedy, ak cítia osobnú zainteresovanosť na zlepšovaní chodu podniku. Manažéri mikro a malých podnikov nevidia význam hodnotenia svojich inovačných aktivít, čo je veľkou prekážkou pri výbere budúcich inovačných činností, na základe predchádzajúcich skúseností.

Prístup manažérov k problematike spolupráce s externými výskumno-vývojovými kapacitami je narušený ich presvedčením, že univerzity nemôžu príliš pomôcť práci malých a stredných podnikov. Nedôvera manažérov k výsledkom vedeckej a výskumnej práce často pramení z presvedčenia, že prínos pre ich podniky by bol čisto teoretický, tzn. pre rozvoj podnikateľskej činnosti žiadny.

Zhromažďovanie inovačných podnetov je tiež kritickou oblasťou mnohých podnikov. Manažéri deklarujú, že písomná evidencia inovačných podnetov zaberá veľa času a je neefektívna. Sú presvedčení, že pokiaľ je nápad dobrý, presadí sa nakoniec sám. Týmto prichádzajú o množstvo možných inovácií, ktoré môže ako prvé uskutočniť ich konkurencia.

## Záver

Manažéri MSP počas vykonávania svojej podnikateľskej činnosti nezaznamenali, že by konkurencia kopírovala nápady realizované ich podnikom, zamestnanci podnikov neradi vymýšľajú niečo nové, pridriavajú sa zaužívaných a osvedčených postupov, nepremýšľajú o nových spôsoboch riešenia problémov, kreativnosť a originalita zamestnancov nie je na takej úrovni, že by inováciami prispela k posilneniu konkurencieschopnosti podniku a keď zamestnanci splnia svoje presne vymedzené úlohy, o viac sa už nezaujímajú.

## Literatúra

- [1] KOVÁČ, M.: Tvorba a riadenie inovácií. TU SjF Košice, edícia EQUAL, 2006 ISBN 80-8073-690-1
- [2] INNOMAT - Development, Piloting & Dissemination of an Innovation Management Training package - Leonardo da Vinci Programme CY/98/2/05617/PI/II.1.1. a/FPC - <http://iris.fst.zcu.cz/innomat/>
- [3] Mihok, J., Jahnátek, I.: Strategický krízový manažment. In.: Strategický manažment v praxi manažéra. SP Synergia, Tmava., s. 509-564, ISBN 978-80-89291-04-5
- [4] Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: „Podmienky podnikateľské úspešnosti inovace“. 2006, Soukromá vysoká škola ekonomických studií. Praha. ISBN 978-80-86744-57-5
- [5] ([http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/hornakova\\_zauskova.pdf](http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/hornakova_zauskova.pdf))