

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ



**Podstata inovácií a ich využitie v malých a stredných
podnikoch**

Ing. Kristína Estélyiová

Ústav managementu

Abstrakt

Ústrednou témou predkladaného príspevku sú inovácie, fenomén, ktorý v súčasnej dobe sa v odbornej tlači vyskytuje veľmi frekventovane. V prvej časti práce sa zameriavame na vysvetlenie pojmu inovácia pomocou rôznych definícií a prístupov. Inovácia je predstavená, ako komplexný jav, ktorý má svoje dimenzie, stupne, fázy a je spojená s určitým stupňom rizika. V druhej časti práce pozornosť je venovaná inováciám v súvislosti s malými a strednými podnikmi. Malé a stredné podniky skrývajú v sebe veľký potenciál pre inováciu, ale mnohé z nich napriek tomu neinovujú. Príspevok poukáže na možných dôvodov a chýb, ktoré môžu odradiť manažment podniku od inovačnej aktivity. Treba si však uvedomiť, že inovácie sú kľúčom k trvalému rastu a prosperity.

Kľúčové slová: inovácia, rast, znalosti, malé a stredné podniky.

Úvod

Inovácia sa iba v nedávnej minulosti vynorila ako spojovateľ vedy, technológie a priemyselnej politiky. Je to príznakom uvedomenia si, že znalosti hrajú kľúčovú rolu v ekonomickom vývoji a že inovácie sú jadrom znalostne orientovanej ekonomiky. Pritom sa na inovácie hľadí ako na komplexný a systematický jav, oveľa zložitejší ako v minulosti bolo uvažované. Systematický prístup zdôrazňuje procesy interakcie, a to tak v oblasti vytvárania znalostí, ako aj pri ich rozširovaní a aplikácii¹.

Napriek obrovskému množstvu prác, ktoré sa zaoberajú s inováciami z rôznych hľadísk (alebo práve pre ich početnosť), pojem inovácie často nie je jednoznačne interpretovaný v každodennej praxi. Mnohé podniky považujú za ozajstné inovácie iba prelomové vynálezy, výsledky, pričom nechajú bokom drobnejšie, ale nie menej užitočné nápady.

1 Cieľ a metodika

Cieľom predkladanej práce bolo ujasniť pojem inovácií, predovšetkým v súvislosti s malými a strednými podnikmi (MSP), ktoré sú ich prvoradým zdrojom. Pre splnenie tohto účelu sa zvolili čiastočné ciele:

- vymedzenie pojmu “inovácia”,
- skúmanie inovácií v súvislosti s MSP.

Práca má teoretický charakter opierajúc sa na sekundárny výskum dát. Informácie k získaniu prehľadu o súčasnom stave problematiky boli čerpané z faktografických údajov, predovšetkým z monografií, elektronickej databázy IBA Inform/Proquest a z ďalších zdrojov z internetu (viď Použitá literatúra).

V práci sa sústreďuje predovšetkým na inováciu v oblasti výroby. Pritom v prípade služieb v mnohých prípadoch platia podobné prístupy a teória.

¹OECD. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. (1996)

OECD. SMEs: employment, innovation and growth. The Washington workshop. (1996)

2 Teoretické prístupy k inováciám

2.1 Vymedzenie pojmu inovácia

2.1.1 Definície inovácie

Existuje mnoho vysvetlení a definícií pre pojem *inovácia*. Najstaršie z nich pochádza od rakúskeho ekonóma, Josepha Schumpetera z 30-tych rokov 20. storočia a mal silný vplyv na chápanie tohto zložitého pojmu. *Schumpeter* rozlíšil päť aspektov inovácií, ktoré sú²:

- uvedenie na trh produkt, ktorý je nový pre zákazníky alebo je z vyššej kvality, ako bol v minulosti,
- produkčné metódy, postupy, ktoré sú nové pre určité priemyselné odvetvie. Nemusia byť založené na úplne nových vedeckých poznatkoch, môžu byť aplikované napríklad v iných odvetviach,
- nájdenie nových trhov,
- použitie nových zdrojov výroby,
- nové formy konkurencie, súperenia, ktoré vedú k reštrukturalizácii daného odvetvia.

Veľmi podobné tejto definícii je vysvetlenie *Michaela Portera*, ktorý ešte dodá, že inovácie vznikajú tak zo znalostí organizácie, ako aj z formálneho výskumu a vývoja³.

Obidvaja autori používajú pojem "nový" pre vysvetlenie inovácií. Pričom inovácie nemusia predstavovať nutne niečo *úplne nové*. Dôležité je si uvedomiť, že inovácia môže vzniknúť aj modifikáciou už existujúcich nápadov. S inováciou preto úzko súvisia pojmy *nápad* a *kreativita*, ktoré ale nie sú jej synonymá. Kreativita je v podstate dovednosť. Inovácia predstavuje proces, ktorý začína s nápadom, určitou predstavou a po rôznych stupňoch vývoja vyústí do samotnej implementácie⁴. Podobne to sformuloval aj *Uddin*, keď tvrdí, že o inovácii hovoríme vtedy, keď myšlienka, nápad, produkt alebo proces sa po štádiách výskumu a vývoja sa začleňuje do výrobného programu firmy alebo sa uplatní iným spôsobom v praxi⁵.

Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) definuje inovácie nasledovne: inovácia sa skladá z tých vedeckých, technických, komerčných alebo finančných krokov, ktoré sú potrebné pre úspešný rozvoj a marketing nového alebo vylepšeného výrobku, ďalej pre komerčné použitie nových alebo vylepšených procesov, resp. vybavenia alebo pre nový prístup v rámci sociálnej služby. Výskum a vývoj predstavujú iba jeden z tých krokov.

Táto definícia tiež nepovažuje výskum a vývoj pre jediný zdroj inovácií. Potvrdzuje to aj *Skokan*, keď zdôrazňuje, že inovácie často začínajú u zákazníkov, užívateľov, dodávateľov a kooperačných partnerov. Medzi účastníkmi inovačného procesu existujú obojsmerné väzby informačných tokov, čo udáva sociálny rozmer inováciám⁶. Dokument *OECD* to konštatuje nasledovne: v znalostnej ekonomike inovácia je vyvolaná interakciou medzi výrobcami a užívateľmi, pričom dochádza k výmene kodifikovaných a tacitných vedomostí⁷. Tento interakčný model vystriedal klasický lineárny model inovácií⁸. *Keeble a Wilkinson* tvrdia, že

² GOFFIN – MITCHELL: Innovation management. (2005)

³ GOFFIN – MITCHELL: Innovation management. (2005)

⁴ KEEBLE – WILKINSON: Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. (1999)

⁵ UDDIN: The role of diffusion of innovations for incremental development in small enterprises. (2006)

⁶ SKOKAN: Konkurenceschopnosť, inovácie a klastry v regionálnom rozvoji. (2004)

⁷ *Kodifikované vedomosti* predstavujú vedomosti v písanej forme, kým *tacitné vedomosti* pochádzajú z ľudského intelektuálu. Viď napr. PINCH, Steven et al. From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations. (2003)

⁸ *OECD*. The knowledge-based economy. (1996)

inovácie potrebujú vývoj nových pojmov a predstáv, aby bol možný zrod nových znalostí. Čím radikálnejšia je inovácia, tým väčšiu zmenu prináša v oblasti znalostí⁹.

“Národní inovační strategie¹⁰” používa pojem inovácie na základe Európskej komisie ako „*obnova a rozšírení škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*”.

Podľa (Inovace v MSP) inovácia je procesom uskutočnenia neustálych zmien. Tie zmeny prinášajú pre výrobcu určité konkurenčné výhody a pomáhajú mu vylepšiť si svoju konkurenčnú pozíciu na trhu. Z toho vyplýva, že inovácia môže byť zdrojom konkurenčnej výhody a podporuje konkurencieschopnosť podniku.

Pojem inovácia z počiatku bol spojený iba s podnikovou ekonomikou ako jeden z faktorov zvýšenia jej konkurencieschopnosti. V dnešnej dobe došlo k výraznému rozšíreniu pojmu, keď sa používa aj v súvislosti so samostatnými regiónmi. Regióny, ak chcú byť efektívne v konkurenčnom boji, musia podporovať využívanie inovačných konceptov tak na úrovni lokálneho a regionálneho podnikania, ako aj v oblasti aktivít verejného sektora¹¹. V EU konkurencieschopnosť na úrovni regiónov je charakterizovaná pomocou dvoch faktorov: produktivitou a zamestnanosťou. Pričom rast produktivity je ovplyvnená práve hlavne prostredníctvom inovácií v celom procese výroby¹².

Všetky uvedené definície inovácií určitým spôsobom vymedzujú u čoho dochádza k zmene (produkt alebo proces), aká veľká je zmena (celkom nový produkt alebo vylepšený už existujúci), zdroj zmeny a vplyv zmeny. Pritom základným zdrojom všetkých inovácií je ľudská kreativita.

2.1.2 Dimenzie inovácie

Z predchádzajúcich definícií je jasné, že inovácia nemusí predstavovať iba nový alebo vylepšený výrobok. Je to iba jej prvá dimenzia. Vo výrobnnej sfére inováciou môže byť aj dodatočná služba k výrobku, napríklad bezplatná inštalácia stroja alebo zaškolenie personálu na obsluhu stroja. Predstavuje to druhú dimenziu. Firma môže inovovať aj vylepšením výrobných procesov. Poslednou, štvrtou dimenziu sú obchodné procesy, ktoré môžu ponúkať zákazníčkovi výhodnejšie podmienky, alebo znížiť spoločenské náklady (využitím sieťových efektov, rýchlejšími transakciami so zákazníkmi, a pod.)¹³ Obrázok 1 znázorňuje dimenzie inovácií vo výrobnom sektore.

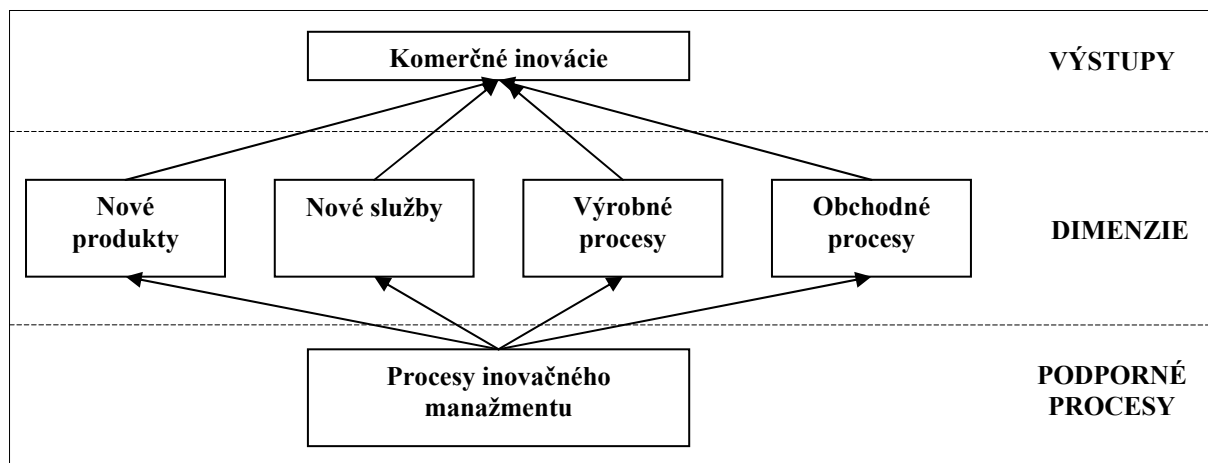
⁹ KEEBLE – WILKINSON: Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. (1999)

¹⁰ Národní inovační strategie

¹¹ KOUTSKÝ: Problematika transferu inovací v regionálním rozvoji. (2006)

¹² JÁČ et al.: Inovace v malém a středním podnikání. (2005)

¹³ GOFFIN – MITCHELL: Innovation management. (2005)



Obrázok 1: Dimenzie inovácií vo výrobnom sektore

Zdroj: Innovation Management, str. 10.

Mnohé výrobky sú ľahko napodobnateľné a patenty často nechránia účinne proti krádeži nápadu. Inovovanie v rôznych dimenziách môže zabezpečiť pre podnik udržateľnú konkurencieschopnosť.

2.1.3 Stupne inovácie

Inovácia môže byť dramatická, napríklad objavenie penicillínu, Walkman, mobilné telefóny. Nie všetky inovácie predstavujú však taký prelom, ako uvedené. Existujú rôzne stupne inovácie, ktoré začínajú od maličkých, dodatočných zmien a končia u radikálne nových vecí. Nižšie stupne inovácie sú však bežnejšie¹⁴.

Odborníci Booz-Allen a Hamilton rozlišujú šesť stupňov inovácií (viď *tabuľka 1*). Ako prvý na tejto škále je vývoj už existujúceho výrobku, ktorý môže mať lepší dizajn alebo môže predstavovať väčšiu hodnotu pre zákazníka¹⁵. Vývoj nových produktov, ktoré dosahujú u zákazníkov podobný efekt ale za nižšie náklady, predstavujú druhý stupeň. Nasledujú existujúce produkty ponúkané na nových trhoch. Nové výrobky, ktoré dopĺňujú už existujúce výrobné linky predstavujú štvrtý stupeň. Vývoj nových výrobných liniek sa nachádza o stupeň vyššie. Najväčšiu mieru inovácie však predstavujú úplne nové výrobky, ktoré vytvárajú pre seba úplne nové trhy. Napriek tomu odhadnutie správneho stupňa inovácie je ťažké, keďže sa jedná o subjektívnu záležitosť.

	Stupne inovácie produktu	Vývoj starého alebo nového výrobku
1	Vývoj, vylepšenie existujúceho výrobku	Starý
2	Nový výrobok, ktorý vyzerá a funguje podobne ako už existujúci výrobok, ale má nižšie náklady	Starý
3	Existujúce produkty orietované na nové trhy	Starý
4	Dodatočné produkty k výrobnej linke	Nový
5	Vytvorenie nových výrobných liniek	Nový
6	Úplne nové produkty	Nový

Tabuľka 1: Stupne inovácie produktu

Zdroj: Innovation Management, str. 15.

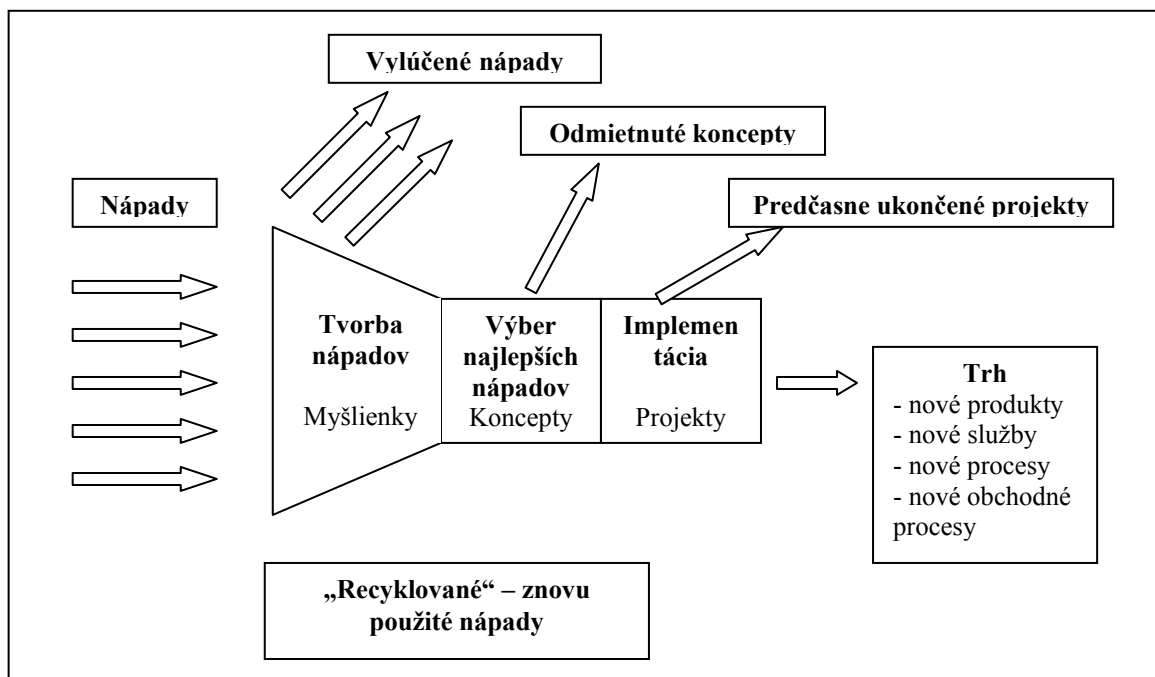
¹⁴ Inštitúcia INSEAD business school vo Francúzsku skúmala vyše 100 podnikov a zistila, že 84 % vykonaných inovácií predstavovalo rozširovanie výrobných liniek, čiže inovácií menšieho rozsahu a v priemere 62% príjmov pochádzalo z týchto inovácií. Vid': GOFFIN – MITCHELL: Innovation management. (2005)

¹⁵ perceived value

Analýzou dimenzie a stupne inovácie podnik môže ľahšie zistiť, že u ktorých výrobkoch a akým spôsobom by mal inovovať, aby ostal konkurencieschopný. Neustále inovácie časom vedú k zvýšeniu kvality výrobku a k nižším nákladom. I inovácia typu “krok za krokom” za určité časové obdobie dokáže dosiahnuť významnú zmenu u výrobku, čo zbadajú aj zákazníci.

2.1.4 Fázy inovácie

Každá inovácia začína myšlienkami, hľadaním nápadov alebo riešení. Cesta k uvádzaniu výrobku na trh je ale dlhá. V prípade technickej inovácie (ako aj pri vytvorení a poskytovaní sofistikovanejších alebo nových služieb v rámci podnikania) proces sa skladá z niekoľkých fáz, ktoré sa nemusia nasledovať postupne po sebe, ale rekurzívne. Tie fázy sú: *invenčia* (zrodenie nápadu, nájdenie určitej súvislosti), *difúzia* (výskum, výmena know-how medzi dizajnérmi, legitimácia vynálezu) a *implementácia* (predstavenie inovácie spoločnosti a uvedenie jej do praxe)¹⁶. Jedná sa o systém interakcií medzi rôznymi účastníkmi inovačného procesu v rôznych funkciách, ktorí majú rôzne skúsenosti, znalosti a know-how, ktoré sa vzájomne dopĺňujú a posilujú. Preto sa v praxi právom zdôrazňuje význam interakcií v rámci firmy (medzi rôznymi útvarmi a účasť zamestnancov na podnikových inováciách), ako aj medzi firmou a jej okolím. Obrázok 2 znázorňuje zjednodušený model jednotlivých fáz inovácií¹⁷.



Obrázok 2: Typické fázy inovácií
Zdroj: Innovation Management, str. 17.

2.1.5 Inovácia ako komplexný proces

Inovácia, ako je zjavné aj z predchádzajúcich, predstavuje komplexný proces, ktorý skrýva v sebe určitú úroveň rizika. Komplexnosť a riziko závisia predovšetkým od dimenzie inovácie a stupňa inovácie v určitej dimenzii. Napríklad menej komplexné je vylepšenie niektorej vlastnosti existujúceho výrobku, ako ponúkať ten výrobok pre úplne nový segment. Ku komplexnosti a riziku inovácie prispieva aj použitie nových technológií a úroveň poznania daného trhu. Celistvejšia inovácia vyžiada dlhší čas na uvedenie do praxe a tým je aj

¹⁶ EDWARDS – DEBRIDGE: Understanding innovation in small and medium-sized enterprises. (2005)

¹⁷ GOFFIN – MITCHELL: Innovation management. (2005)

riskantnejšia. Kvôli náročnosti inovátori sa môžu dopustiť k väčšiemu počtu omylov, a nie je isté, či sa inováciu podarí nakoniec implementovať.

V období, keď nové technológie sa stávajú viac a viac komplexnejším a vyspelé informačné a komunikačné technológie čoraz dostupnejším, firmy nezávisle na veľkosti strácajú ochotu inovovať samostatne. Namiesto toho budujú inovačné siete, v rámci ktorých spolupracujú s akademickými inštitúciami a s inými firmami v rámci a mimo daného sektoru, regiónu alebo štátu¹⁸.

2.2 Inovácie v malých a stredných podnikoch

Poznatky o inovácii uvedené v predchádzajúcej podkapitole platia tak pre veľké firmy, ako pre MSP. Aby sme mohli skúmať vzťah MSP a inovácií, t.j. skúmať inovácie v podnikateľskej praxi, je dôležité vymedziť s tým úzko súvisiace pojmy: inovačné podnikanie a inovujúca firma.

Inovačné podnikanie podľa *Pitru* je podnikateľské využitie inovačných zámerov organizácie. Je účelným prejavom podnikateľského myslenia vedenia firmy. Tvorbu inovácií od inovačného podnikania odlišuje to, že kým prvý je zdrojom podnikateľských nápadov, druhý je zdrojom vysokých príjmov¹⁹.

Inovujúca firma podľa „*Národní inovační strategie*“ je spravidla malá alebo stredná firma, ktorej hlavným predmetom podnikania je realizovať projekt nového produktu až do fázy uvedenia na trh²⁰. Inovujúce MSP sú tie, ktoré identifikujú, interpretujú a efektívne aplikujú znalosti v rámci organizácie²¹. Inovačné podnikanie je súborom podnikateľských aktivít špecializujúcich sa na sústavnú realizáciu inovácií.

Na dôležitú rolu MSP v oblasti inovácií bolo poukázané v rôznych zdrojoch²². Otázkou je ale, ako úspešne inovovať.

Podľa *Pitru* firmy, musia vhodne uplatniť tri základné princípy podnikateľského myslenia: strategický prístup, systémový prístup²³ a finančné rozhodovanie. Aby firma obstála v konkurenčnom boji, musí pružne reagovať na zmeny vnútorného okolia. Manažéri musia rýchle uvoniť všetky potrebné zdroje. To je však iba prvým krokom. Manažéri musia zaistiť aj to, aby tie zdroje dostali do správnych rúk. Nepochybne veľmi dôležitým faktorom úspešnosti je výška finančného kapitálu, ktorým firma pre inovačné účely disponuje. Rozhodujúcim faktorom je však intelektuálny kapitál organizácie.

Ak vedenie organizácie chce zabezpečiť potrebnú pružnosť v jej podnikateľskom chovaní, musí zmeniť model podnikania organizácie ešte pred tým, ako je k tomu donútené vonkajšími okolnosťami. Iba takým spôsobom môže zachovať svoju konkurencieschopnosť na globálnych trhoch²⁴. Cieľom zmien je vytvorenie takého vnútorného prostredia, ktoré organizáciu orietuje na rozvoj do budúcnosti a nie na obranu existujúceho stavu.

¹⁸ EDWARDS – DEBRIDGE: Understanding innovation in small and medium-sized enterprises. (2005)

¹⁹ PITRA: Management inovačných aktivít (2006)

²⁰ Národní inovační strategie

²¹ EDWARDS – DEBRIDGE: Understanding innovation in small and medium-sized enterprises. (2005)

²² OECD. SMEs: employment, innovation and growth. The Washington workshop.

²³ Strategický prístup znamená zahŕňať inovácie do dlhodobého plánovania. Podstatou systémového prístupu je vydiť podnikanie organizácie ako transformčný proces. Zaistiť účelnosť transformačného procesu je možné nájdením vhodného riešenia systémovej úlohy, tzn. uplatnením takých vplyvov na priebeh transformácie, ktoré vedú k potrebnej inovácii na výstupoch. Vid': PITRA: Management inovačných aktivít (2006)

²⁴ Globalizácia vyplýva tak na veľké, ako aj na malé podniky. Vid' OECD. SMEs: employment, innovation and growth. The Washington workshop. (2006)

MSP majú niekoľko výhod vyplývajúcich z ich veľkosti. Oproti veľkým podnikom sú flexibilnejšie. Majú užší vzťah so zákazníkmi, a preto sú schopné rýchlejšie reagovať na rôzne technologické zmeny, ako aj na zmeny na trhu. Medzi pracovníkmi podniku existujú silnejšie väzby a pružnejšie toky informácií, ako vo veľkých firmách. Niektoré MSP majú dynamické vedenie a vyššiu averziu k riziku²⁵.

Nie všetky MSP si uvedomujú však svoje výhody oproti veľkým podnikom a málo alebo vôbec neinovujú. Príčinou toho môže byť nedostatok finančných zdrojov, neadekvátne vedenie firmy a marketing, malý počet odborníkov medzi zamestnancami, neefektívne fungujúca výmena informácií s okolím, ťažšia dostupnosť postačujúceho množstva relevantných informácií, a pod. Autori *Scozzi – Garavelli* analyzujú inovačný proces z rôznych aspektov: ako postupnosť úloh, tok rozhodnutí, politický proces, proces interpretácie, komunikačný proces, tok informácií, strategický proces a kreatívny proces, a v závislosti od toho hľadajú najčastejšie nedostatky MSP v oblasti inovácií.

Inovácie v MSP zahŕňajú tak zmeny malé, iba dodatočné, ako aj radikálne. Radikálne zmeny sú jednoznačné a ľahko zbadateľné, kým malé zmeny majú za následok kontinuálne zlepšenie jednotlivých produktov a procesov – zbadateľné iba po uplynutí určitého časového obdobia. *Pitra* tvrdí, že zdrojom rozvoja podniku v dlhšej dobe sú predovšetkým *podstatné inovácie*, také zmeny, ktoré zmenia kvalitu podnikateľského chovania organizácie a prinášajú nové produkty či služby odlišného charakteru a vlastností, oslovenie nových trhov, alebo voľbu nových foriem distribúcie. Naopak *priebežné inovácie* sú výsledkom takých zmien v podnikateľskom chovaní organizácie, ktoré prinášajú vylepšenie existujúcich produktov či služieb, uľahčujú ich distribúciu, oslovuje nových zákazníkov na existujúcich trhoch²⁶.

V MSP na úspešnosť procesu implementácie inovácií vplyvajú predovšetkým: inovačná kultúra podniku, inovačná technológia a vodcovské schopnosti manažéra²⁷. Kantorová rozlišuje štyri úskalia inovačnej aktivity v podniku: strategické chyby, procesné chyby, chyby v štruktúre organizácie a chýbajúce vodcovské schopnosti. Najčastejšou strategickou chybou je orientácia firmy výlučne na vývoj nových produktov, kým postupné zlepšenie už existujúcich výrobkov alebo procesov ostáva bokom. Ďalej proces tvorby inovácie treba odlišiť od ostatných procesov firmy. Na inovačný proces sa často aplikuje totožný spôsob plánovania, rozpočtovania, kontroly a hodnotenia, ako pre existujúce aktivity firmy. Inovačný proces je však spojený s určitou mierou neistoty, a preto odchýlenie od plánu, prekročenie rozpočtu, nevyrovnaný výkon inovačného tímu nemusí byť dôvodom na zavedenie rôznych obmedzení a vôbec nie sankcií. Inovačný proces potrebuje osobitný prístup. Inovácia, resp. inovačný tím potrebuje osobitný prístup aj v rámci organizačnej štruktúry, ale je veľmi dôležité pritom dbať na medziľudské kontakty. Nezvládnutie tejto úlohy vedie ku konfliktným vzťahom medzi členmi inovačného tímu a ostatnými pracovníkmi organizácie. Významú rolu zohráva osobnosť manažéra, ktorý výberom členov inovačného tímu a vhodnou motiváciou môže príznilo ovplyvniť klímu vo vnútri inovačného tímu, a tým inovačnú aktivitu firmy.

3 Záver

Ak organizácie chcú dlhodobo prosperovať na globálnom svetovom trhu, musia uplatniť nový pohľad na svoje podnikanie. Svoje podnikateľské úsilie musia zamieriť do budúcnosti.

²⁵ SCOZZI – GARAVELLI: Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. (2005)

²⁶ PITRA: Management inovačných aktivít. (2006)

²⁷ OECD. SMEs: employment, innovation and growth. The Washington workshop. (1996)

Je ťažké si nájsť jednotnú definíciu inovácie. V predkladanej práci sa uviedlo niekoľko z nich a hľadali sa spoločné body a odlišnosti medzi nimi. V prácach mnohých z uvedených autorov bola zdôraznená úloha medziľudských interakcií v súvislosti s inováciami, tak vo vnútri organizácie, ako vo vzťahu s jej okolím. To nepopiera však potrebu výskumu a vývoja v firemnej praxi.

Nositeľmi inovácie v podnikateľskom prostredí sú malé a stredné podniky. Majú niekoľko výhod oproti veľkým podnikom, umožňujúce im efektívnejšie inovovať. Mnohé podniky však ostávajú rezistenté a nevyužívajú svoj potenciál. Na druhej strane firmy v snahe inovovať sa môžu dopustiť rôznym inovačným chybám, a preto ich inovačná aktivita nepriňaša požadované výsledky.

Inovácie v súčasnosti predstavujú kľúčový nástroj trvalého rastu firmy. Paralelne s tým sa zdôrazňuje rola znalostí – ich tvorba, rozširovanie a aplikácia sa stáva motorom ekonomického (a firemného) rastu. Podľa Angelu Gurría, generálneho tajomníka OECD, prežívame obdobie “Schumpeterovej renesancie” a inovácie sú kľúčovým zdrojom efektívnej konkurencie, ekonomického rastu a transformácie spoločnosti.

4 Použitá literatúra

1. EDWARDS, Tim – DELBRIDGE, Rick – MUNDAY, Max. Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation* [online]. 2005, roč. 25, č. 10, s. 1119–1127. [cit. 19.09.2007]. <<http://www.sciencedirect.com>>.
2. GOFFIN, Keith – MITCHELL, Rick. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan, 2005. 409 s. ISBN 1-4039-1260-2.
3. JÁČ, Ivan – RYDVALOVÁ, Petra – ŽIŽKA, Miroslav. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
4. KANTER, R. M. *Innovation: the classic traps*. Harvard Business Review. 11/2006 s. 73-83. In: Moderní řízení: Úskalí inovační aktivity (Část 1.). 3/2007 s. 26-29. a Úskalí inovační aktivity (Část 2). 4/2007 s. 26-30.
5. KEEBLE, David – WILKINSON, Frank. Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. *Regional Studies* [online]. 1999, roč. 33, č. 4, s. 295-303. [cit. 18.09.2007]. <<http://www.proquest.com>>.
6. KOUTSKÝ, Jaroslav. Problematika transferu inovací v regionálním rozvoji. *Ekonomika, regiony a jejich výhledy : výjezdní seminář FSE UJEP, Sloup v Čechách 13.-15.9.2006 : sborník odborných příspěvků / vědecký redaktor Zdeněk Šrein*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2006. 154 s. ISBN: 80-7044-795-8 (brož.).
7. Národní inovační strategie - část I. [online]. [cit. 16.09.2007]. <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/koncepce-a-politiky/narodni-inovacni-strategie-cast-i/1000502/38747/#a21>>.
8. OECD. SMEs: employment, innovation and growth. The Washington workshop. [online]. 1996. [cit. 16.10.2007]. <<http://www.oecd.org/dataoecd/10/60/2090756.pdf>>.

9. OECD. The knowledge-based economy. [online]. 1996. [cit. 16.10.2007]. <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>>.
10. OECD. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. [online]. [cit. 16.10.2007]. <<http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>>.
11. PINCH, Steven et al. From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations. *Journal of Economic Geography* [online]. 2003, roč. 3, č. 4, s. 373-388. [cit. 16.9.2007]. <<http://www.proquest.com>>.
12. PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X
13. RUNDQUIST PARR, Jan Walter: *A discussion of usefulness and possible combinations of the National and Sectoral Systems of Innovation approaches*. University of Oslo. [online]. [cit. 16.10.2007]. <<http://folk.uio.no/parr/text/innovationsystems.pdf>>.
14. SCOZZI, Barbara – GARAVELLI, Claudio – CROWSTON, Kevin. Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*. [online]. 2005. roč. 8, č. 1 s. 120-137. [cit. 15.10.2007]. <<http://www.proquest.com>>
15. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN: 80-7329-059-6 (brož.).
16. UDDIN, M. Kamal. The role of diffusion of innovations for incremental development in small enterprises. *Technovation* [online]. 2006, roč. 26, č. 2, s. 274-284. [cit. 18.09.2007]. <<http://www.sciencedirect.com>>.