

Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inovačnej stratégie

František OKRUHLICA* – Štefan MARSINA**

Actual Comprehension of the Project as a Tool of Innovation Strategy Implementation

Abstract

Changes of the global conditions of entrepreneurship logically resulted from the mass development and utilization of information and communication technologies, mutual pervasion of market and enterprise. Competition dynamics thus generates pressure on innovation and shortening of the company strategy life-cycle. Innovation strategy then integrates this effort by means of innovation core business project and conjoint projects. Thereby projects have become tools of the implementation of this strategy. Preference for innovative initiatives through projects and optimalization of routine activities leads to flattening of company's hierarchy and new approaches inside the company. The borders with market are wiped off and an enterprise develops various forms of cooperation with external environment. Successful companies using these new approaches are becoming models for many companies in the world and also for Slovak companies. In order to gather relevant data, a survey in this field was carried out in Slovak companies.

Keywords: *strategic process, innovations, innovation strategies, project management, internal entrepreneurship*

JEL Classification: M21, O21

Úvod

Globálne podmienky podnikania sa pod vplyvom všestranného a masového využívania informačných a komunikačných technológií (ďalej IKT), deregulácie a prelínania odvetví zásadne zmenili. Dynamika súčasnej konkurencie dosiahla

* František OKRUHLICA, Univerzita Komenského, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25; e-mail: frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk

** Štefan MARSINA, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: stefan.marsina@euba.sk

úroveň, keď podnikateľský úspech zabezpečujú predovšetkým inovácie a skracovanie životného cyklu stratégií. Inovačné stratégie integrujú úsilie splniť ciele prostredníctvom strategických projektov.

Väčšina podnikov naďalej zotrúva v tradičnom plánovitom prístupe k strategickému procesu. Využíva pomerne autokratické spôsoby rozhodovania voči zamestnancom.

V industriálnej fáze rozvoja ekonomiky tento prístup vyhovoval, no v súčasnosti sa stáva slabou stránkou riadenia podniku. Existuje celý rad podnikov vo svete, ktoré v spolupráci s odbornou verejnosťou vyvíjajú nové prístupy k dlhodobej stratégii, ktorá by zaručovala podnikateľský úspech.

1. Vplyv globalizácie na strategický manažment

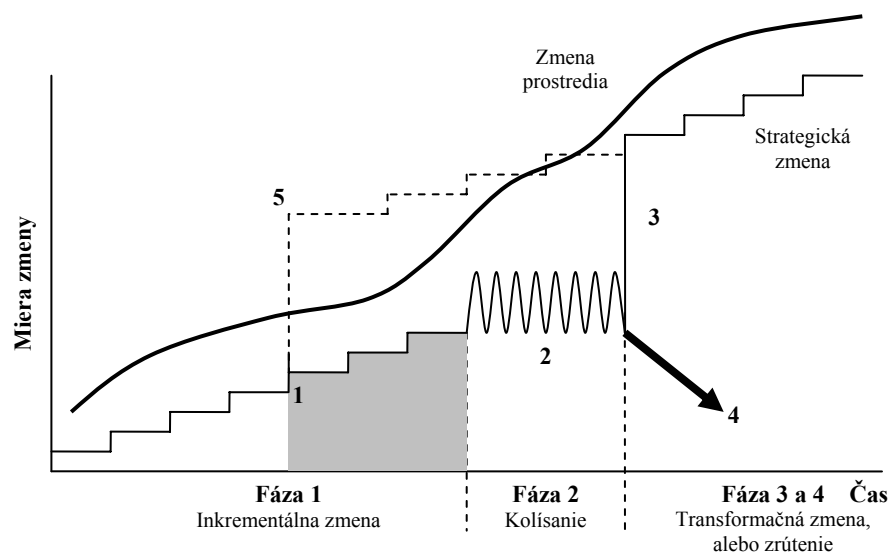
Dominantným znakom dlhodobého vývoja svetovej ekonomiky je globalizácia, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje kvalitu konkurencie. Dynamické zmeny a neistoty, počnúc 80. rokmi dvadsiateho storočia dodnes, testujú celý rad manažérskych metód a nástrojov strategického manažmentu. Zmenám globálnych podmienok podnikania predchádzal nebyvalý rozvoj a masové využívanie IKT, ale aj k nemu prispela deregulácia odvetví či zblížovanie a prienik odvetví a technológií.

Zrýchľujúce sa tempo a frekvencia cyklických zmien priniesli pre proaktívne podniky významné príležitosti, no pre nepripravené podniky sa stali hrozbou. Prítomnosť je čoraz menej spoľahlivým sprievodcom pre prekvapujúcu a nespojitú budúcnosť. Najmä veľké podniky čoraz častejšie zisťujú, že nezachytili signály zmien, a preto vyvíjajú snahu priblížiť sa modelu pružnosti malých podnikov. Kľúčovým predpokladom pružnosti sa stáva podnikateľský systém riadenia s kreatívnymi zamestnancami (Hamel, 2008). Už dnes vo vyspelých ekonomikách prebieha popri zmene systému strategického riadenia aj intenzívna súťaž v získavaní a maximálnej motivácii talentov pre tímovú prácu a kreativitu. Mení sa aj konfigurácia rozhrania medzi aktérmi v rámci podniku a partnermi navonok.

Životné cykly stratégií sa pod tlakom uvedených trendov významne zrýchlili a skrátili, aby sa presadzovala konkurenčná výhoda. Radikálne sa skrátilo triedenie obdobia relatívne kludného inkrementálneho rastu, keď sa dali korigovať chyby v plánovanom rozvoji, s obdobím zásadnej zmeny, keď už zlyhávali poučenia z minulosti. Podnik je dnes nútený hľadať kvalitatívne nové prístupy k stratégii a permanentne experimentovať. Súčasná podniková prax tak skrakuje užitočnú životnosť nových stratégií až na tri roky. Tento trend zasiahol všetky sektory nefinančného podnikania, nielen mimoriadne živý IKT sektor, ale aj tradičné odvetvia, ako farmaceutický priemysel, strojárstvo či energetický priemysel.¹

Úspešný podnik tradične pristupuje k prírastkovým zmenám stratégie, pretože momentálne vysoko zisková stratégia mu umožňuje udržiavať náskok oproti konkurentom. Celkovo však tento adaptívny prístup skrýva riziká pri diskontinuitných zmenách. Tento problém v odbornej literatúre pomenúvame termínom *strategický posun*, ako ho uvádzame na obrázku 1.

Obrázok 1
Riziko strategického posunu



Prameň: Upravené podľa Johnson, Scholes a Wittington (2005).

Obrázok poukazuje na vznik určitého druhu strategického posunu, pri ktorom podnik nemusí postrehnúť, že aktuálne realizovaná stratégia zaostala za zmenami v konkurenčnom prostredí. Je to pre podnik zložitá strategická situácia, pretože podcenenie slabých signálov nastupujúceho posunu zvyšuje riziko jeho nezačytenia vo fáze 1. Väčšina podnikov zaregistruje neskoro, že konkurenčné prostredie sa natolko zmenilo, že si to vyžaduje transformačnú zmenu vo vlastnej stratégii. To rozkolíše stratégiu do takej miery, že narúša výkonnosť bez jasného pokračovania, čo predstavuje kritickú hrozbu pre podnik. Vysvetlením strategického posunu zdôrazňujeme delikátnosť hranice, na ktorej sa dnešný podnik nachádza pri vývoji svojej stratégie (Johnson, Scholes a Wittington, 2005).

¹ Mimoriadne inovatívny je farmaceutický priemysel, ktorý kombinuje vlastný výskum a vývoj s prevzatiami spoločností s patentmi a externou spoluprácou. Strojársky priemysel nezaostáva v inováciách, najmä v doprave a poľnohospodárskych zariadeniach. Energetický sektor napríklad dosiahol významnými technologickými inováciami doteraz nemysliteľnú ťažbu ropy a zemného plynu z ílovitých bridlic.

Veľký podnik má prirodzenú tendenciu prácne usporiadať svoje procesy v rámci hierarchie a nerád ich mení. Mnoho tradične mysliacich veľkých podnikov má inovačné činnosti zaradené do špecializovaných útvarov, aby nenarušovali efektivitu prevádzkových činností a tam plnili úlohy pre celú organizáciu. V danom režime síce prechádzajú permanentnou, ale len inkrementálnou zmenou, čo ich pri zlomovej zmene môže prekvapiť a ohroziť činnosť podniku. Podniky v stereotype tradičného myslenia vystačia len s permanentnými inkrementálnymi inováciami produktov, bez zásadnej zmeny svojho podnikateľského modelu. Zmenu tohto charakteru považujú spravidla za rizikovú z hľadiska ich konkurenčnej pozície. Manažéri často stoja pred dilemou, ako sa im podarí zvládať ťažko uchopiteľnú tvorivosť vlastných zamestnancov a externých spolupracovníkov.

2. Aktuálne prístupy v strategickom manažmente

Tlak na skracovanie životného cyklu stratégií má efekt v zrýchlení nasadenia strategickkej zmeny vnútri podniku. Preskripčný prístup, ktorý je typický pre stabilné podnikateľské prostredie už týmto požiadavkám nevyhovuje. Naopak, pružné zmeny v podniku významne napomáha emergentný prístup pri formulácii stratégie. Navyše tento prístup umožňuje pružne prepájať formuláciu s implementáciou stratégie. Emergentný prístup umožňuje nielen reagovať na signály zmien, ale aj zásadne formovať konkurenčné prostredie. Zrýchľuje frekvenciu cyklických zmien a radikálne skracuje užitočnú životnosť stratégií.

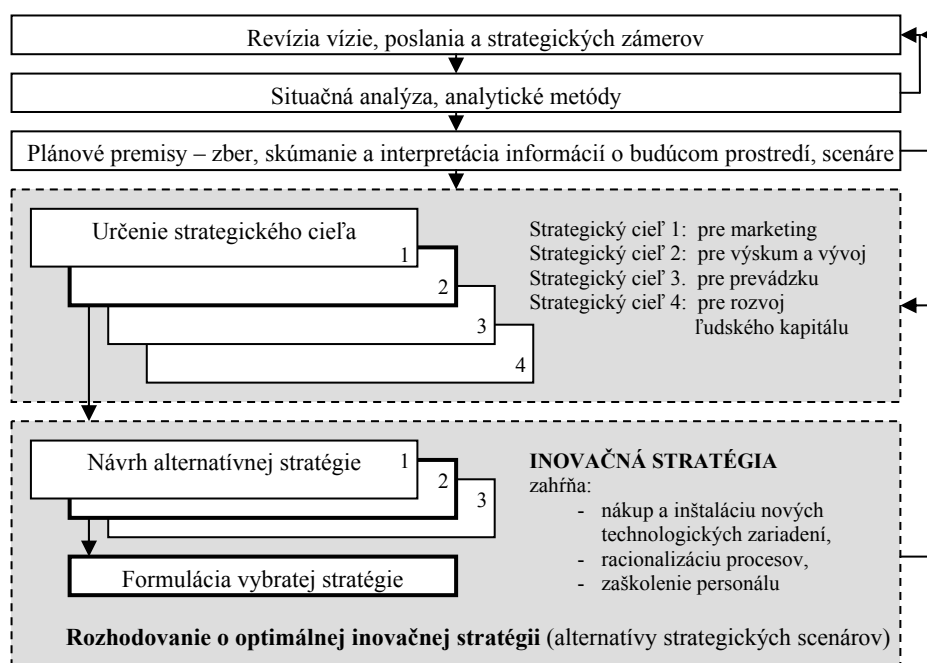
2.1. Štruktúra procesu strategického manažmentu

Tradičná predstava hierarchie organizačnej štruktúry je známa už celé storočie. Je charakterizovaná kaskádovitou pyramídou s formálnou stupnicou prikazovacích právomocí, a to počnúc vrcholovými manažermi, cez stredný manažment až k radovým zamestnancom. Je základom už uvedeného preskripčného prístupu v priereze všetkých fáz strategického manažmentu. Najmä veľké podniky majú tendenciu zefektívňovať interné procesy v relatívne nemenných hierarchických štruktúrach, pričom ťažšie nachádzajú optimálne formy vzťahov s externými partnermi. Vrcholový manažment v nich uplatňuje tradičný „úradnícky“ mentálny model myslenia, ktorý popri preferencii prevádzkovej efektívnosti potláča potrebnú iniciatívu, kreativitu či zaujatie zamestnancov a partnerov. Obmedzením tohto prístupu sa podnik potom utápa v stereotypoch dlhodobého plánovania a zužovania manévrovacieho priestoru na pružné využívanie príležitostí na trhu.

Tradičné prístupy k procesu strategického riadenia ako postupnosti fáz – formulácia, implementácia a kontrola stratégie – majú obmedzenia. Napríklad znázornenie štruktúry procesu formulácie stratégie sa javí preskripčne, schematicky, akoby povinne nasledoval jeden krok za druhým, bez rešpektovania funkčnej členitosti organizácie. Následnosť týchto krokov neuvažuje so spätnou väzbou, alternatívnymi stratégiami, vrstvením podľa funkčných útvarov, podľa divízií alebo podľa iného útvarového členenia (Dobson a Starkey, 1993). Obrázok 2 predstavuje model, ktorý má ambíciu tieto nedostatky odstrániť.

Obrázok 2

Proces formulovania inovačnej stratégie v nefinančnej organizácii



Prameň: Vlastné spracovanie.

Dôležitou strategickou kotvou každej spoločnosti je jasne definovaná vízia a poslanie, z ktorých sa rozvíjajú strategické zámery. Sú východiskami, o ktoré sa podnik opiera v každej zlomovej situácii. Zrkadlo im nastavujú výsledky situáčnej analýzy a v súčasnosti najmä dominantné plánové premisy, ktoré najmä strategickými scenármi, otvorenými spoločenstvami a vedúcimi používateľmi dokážu odhaľovať slabé signály zmien v externom prostredí. Tento prístup umožňuje pracovať s viacerými alternatívami stratégií, z ktorých sme podľa vopred určených kritérií vhodnosti jednotlivých alternatív vybrali optimálnu stratégiu. Na posúdenie alternatív stratégií je vhodné využiť metódu scenárov.

2.2. Projekt ako nástroj implementácie inovačnej stratégie

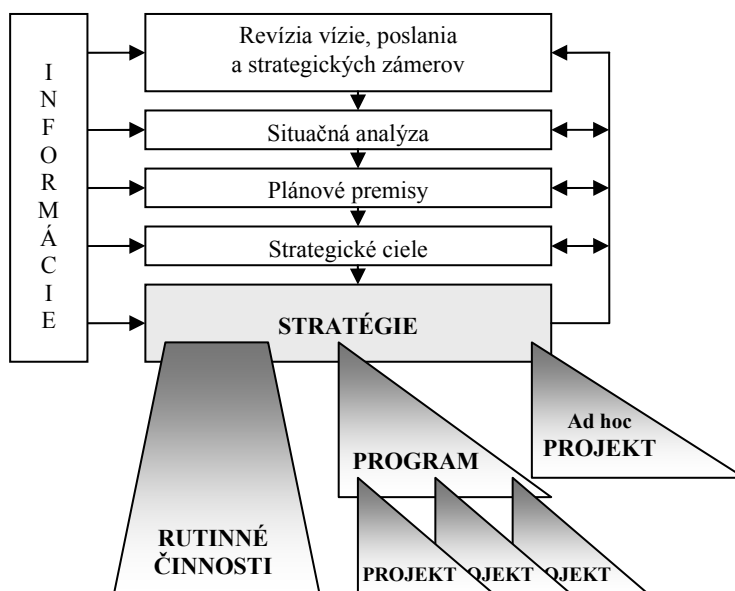
Proces strategického riadenia pokračuje v implementácii prijatej stratégie, ktorou sa sleduje procesná pripravenosť podniku transformovať idey na konkrétne výsledky. Prijatá inovačná stratégia na obrázku 2 je zadáním na implementáciu inovačných aktivít podniku. Dominantnú úlohu tu majú projekty, ktorými podnik dokáže pružne reagovať na príležitosti na rýchlo meniacom sa trhu.

Implementácia stratégie sa skladá z prípravnej a realizačnej fázy. *Prípravná fáza* predstavuje transformáciu prijatej stratégie do formálnych pravidiel a zmlúv, organizačnej architektúry, ako aj harmonogramu prác s kapacitami. Strategické ciele sa transformujú do krátkodobých cieľov. *Realizácia stratégie* zahŕňa obstaranie a koordináciu hmotných a nehmotných zdrojov, prijatie a kultiváciu ľudského kapitálu, permanentné hodnotenie a mechanizmus kontroly plnenia cieľov (spätnú väzbu) podľa stanovených meradiel výkonnosti. Patrí sem zmenové konanie na riešenie prípadných odchýlok, zistených kontrolou. Populárne je využitie strategickej implementačnej metódy Balanced Scorecard.

Kým na obrázku 2 zdôrazňujeme dynamiku formulácie stratégie, na obrázku 3 definujeme možné spôsoby implementácie inovačnej stratégie.

Obrázok 3

Model formulovania stratégií a ich implementácie tromi prúdmi realizačnej taktiky



Prameň: Vlastné spracovanie.

Implementačné aktivity na obrázku 3 sa uskutočňujú tromi spôsobmi. Ide o tri prúdy realizačnej taktiky, ktorými sú rutinné činnosti prevádzkového charakteru, ďalej programy, ktoré cielene zastrešujú preferované projekty, a samostatné projekty (ad hoc projekty), riešiace emergentné príležitosti na trhu. Tento model predstavuje pokus o integráciu inovačnej stratégie z obrázku 2 tak, že program inovácie zahŕňa inovačné projekty v rámci programu, do ktorého patria inovácie nových technológií, nový model vnútro podnikového usporiadania a vzťahov s externými partnermi, ako aj výber a motivácia zamestnancov.

Aby implementačné aktivity splnili svoj účel, na prípravu a realizáciu projektov treba systematicky pripravovať priaznivé vnútro podnikové prostredie a externé vzťahy v prospech procesov podporujúcich projekty. V rámci programov sa totiž prelínajú rutinné aktivity, spojené s administratívou všetkých projektov a jedinečné kreatívne činnosti na konkrétnych projektoch.

Pojem *projekt* má mnoho definícií. Projektom môže byť akákoľvek práca a úloha, ktorá má špecifický cieľ, dátum začiatku a konca, má limitované finančné zdroje a spotrebu ľudských a iných zdrojov (Kerzner, 2006). Iní autori uvádzajú, že projekty sú druhom práce, ktorá je dočasná, jedinečná a dohotovuje sa postupne (Rosenau a Githens, 2005).

V tomto kontexte projekt predstavuje prácu, ktorá je dočasná, pretože má začiatok a koniec, pričom vytvára jedinečný produkt alebo službu. Keď je práca skončená, tím sa rozpustí, alebo prejde na iné projekty. Originálny prístup volí Verzuh (2003) z pohľadu opakovateľnosti aktivít v podniku, čím oddeľuje opakovateľné rutinné činnosti od dočasných a jedinečných aktivít kreatívnych členov tímu projektu, ako uvádzame na obrázku 4.

O b r á z o k 4

Projekty verzus rutina



Prameň: Upravené podľa Verzuh (2003).

Obrázok 4 zobrazuje konštrukciu dvoch extrémnych protipólov. Na jednej strane sú zreteľne opakované rutinné činnosti v podniku a na druhej strane sú jedinečné a unikátne aktivity prostredníctvom projektov. V reálnom živote sa podnikové aktivity pohybujú v priestore medzi týmito extrémami a môže mať prevahu buď unikátnosť, alebo rutina. Podniky obvykle pristupujú rozdielne k budovaniu svojho podnikateľského modelu a tým svojej konkurenčnej výhody. Tlak skracovania životnosti stratégie kontinuálne postupne posúva zameranie

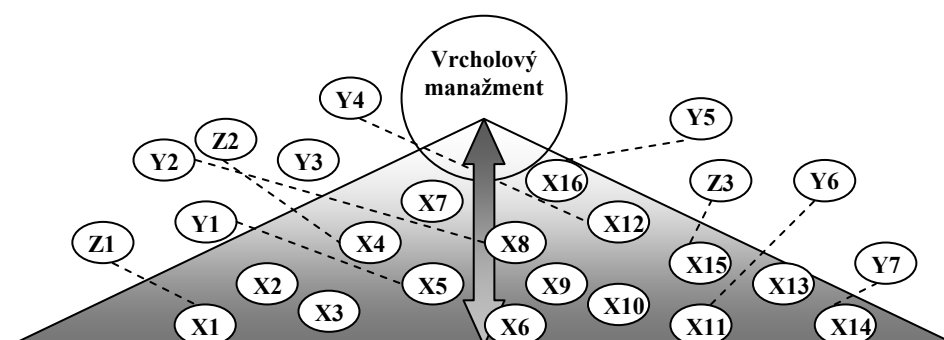
podnikov od rutiny k jedinečnosti. Potom možno rozlišovať polohu slabo projektovo orientovaných podnikov (bodkočiarkované označenie), ktoré nemajú vybudované vlastné projektové kapacity, pričom inkrementálne rastú, a silno projektovo orientovaných podnikov (čiarkované označenie), ktoré tak vybudovali konkurenčnú výhodu.

2.3. Projektovo orientované podniky budúcnosti

Silno projektovo orientované podniky dnes môžeme nájsť predovšetkým vo vyspelých ekonomikách. Príkladmi mimoriadne úspešných inovatívnych spoločností, blízko k hranici unikátnosti, sú Google a Apple (technologický sektor), Genentech, Eli Lilly a GlaxoSmithKline (farmaceutický priemysel), John Deere (strojárstvo), Continental Resources (ťažba ropy a zemného plynu), W. L. Gore & Associates (chemický priemysel), Lego Group (hračkársky priemysel) či Walmart (maloobchod). Uvedené spoločnosti vytvorili podmienky na inovatívne aktivity prostredníctvom projektov vnútri podniku a v úzkej súčinnosti s externým prostredím (Hamel, 2008).

Silno projektovo orientované podniky uplatňujú podobný model podnikovej kultúry, aký využívajú malé a stredné podniky. Prijali inovačnú stratégiu a jej realizácii podriadili všetky aktivity. Decentralizovali riadenie, sploštili a demokratizovali hierarchiu a s podporou IKT stále viac stierali hranice podniku. Aby to zabezpečili, angažovali inovatívne zameraných manažerov a kreatívnych špecialistov s vlohami pre tímovú prácu v projektoch (Wolcott a Lippitz, 2007). Na obrázku 5 prezentujeme nový model podnikania.

Obrázok 5
Model podnikania založeného na projektoch



- X – projekty interných zamestnancov,
- Y – projekty externých spoločností,
- Z – projekty, prevzaté akvizíciou, strategickým partnerstvom, kúpou licencií.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Model podnikania, založený na projektoch vychádza z poznania, že je užitočné vytvárať nový komunikačný systém s dominanciou projektov, pretože mobilizuje potrebnú podporu schopností a nadšenia pre kreativitu zamestnancov (Hamel, 2008). Tradičné nástroje riadenia sú minimalizované na úroveň štandardnej koordinácie rôznorodých aktivít či integrovania pracovného úsilia. V zdieľaných hodnotách a podnikovej kultúre má byť zakotvená podpora kreativity zamestnancov, slobodne využívajúcich významnú časť svojho pracovného času.

Výsledkom má byť vznik nových nápadov, transformovaných do projektov. To umožňuje vlastnými kapacitami v rámci podniku tvoriť nové prítlačlivé možnosti a alternatívy k súčasnému stavu (na obr. 5 ich označujeme ako X). Úspešné podniky pochopili, že je potrebné zároveň spolupracovať s externými používateľmi ich produktov. Sú totiž potenciálnym zdrojom unikátnych riešení prostredníctvom projektov (označujeme ich ako Y). Ide o projekty externých spoločností, ako *otvorené komunity (Open Source Communities)*, ktoré sa opierajú o masovú dostupnosť IKT a vytvárajú projekty v rámci siete na otvorené riešenie inovácií v globálnom meradle (Hippel, 1988).² Ďalším prístupom je vytváranie produktu prostredníctvom spoločného projektu s takzvanými *vedúcimi používateľmi (Lead Users)*. Ide o špecifickú podskupinu používateľov, ktorí dokážu presne a cielene opísať potreby a požiadavky trhu a sú akýmsi predvojom prvých používateľov. Tieto prístupy majú funkciu včasných indikátorov slabých signálov na trhu a sú známe aj pod pojmom *Wikinomics* (Tapscott a Williams, 2008). Nie je to bežná prax, ale v ideálnych podmienkach inovácie pochádzajú z kombinácie projektov X a Y. V prípade, že podniku sa nedarí uspokojivo riešiť inovácie kombináciou projektov X a Y, potom zvažuje prevzatie podniku, ktorý vlastní patentované riešenie, prípadne kúpi licenciu (označujeme ju ako Z). Týmto krokom podnik zrýchľuje finalizáciu riešenia vlastného projektu.

Obojstranná šípka, smerujúca od základne organizácie po vrcholový manažment a naopak, vyjadruje bezprostredné vzťahy pri tvorbe a realizácii stratégie v súčinnosti s kreatívnymi zamestnancami, a to kombináciou typov zhora nadol (*top-down*) a zdola nahor (*bottom-up*).

Ako príklad tohto modelu podnikania môžeme uviesť spoločnosť Google, ktorá zásadne zmenila technologický sektor. Opiera sa o nový systém organizačnej zodpovednosti a zdrojových právomocí (Wolcott a Lippitz, 2007). Zakladatelia tejto spoločnosti nechceli byť výlučnými tvorcami stratégie podniku. Vychádzali z toho, že v diskontinuitne sa vyvíjajúcom konkurenčnom prostredí nemožno pretláčať stratégiu zhora nadol, ale nastaviť svoju podnikovú kultúru tak,

² Príkladom môže byť vedecká komunita, ktorá v súčasnosti spolupracuje a komunikuje s podnikmi v oblasti inovácií prostredníctvom webovej služby pod názvom *InnoCentive*. Spája desiatky tisíc vedcov po celom svete v záujme riešenia inovačných problémov, ktoré zvereňujú podniky. Iniciátorom tejto rozšírenej formy spolupráce je americká farmaceutická spoločnosť Eli Lilly.

aby podnecovala iniciatívy zdola nahor s vopred stanovenými pravidlami. Rada pre produkt schvaľuje návrhy projektov podľa strategického pravidla 70 : 20 : 10, čím vymedzuje mantinely inovačným projektom svojich zamestnancov v rôznych oblastiach. Spoločnosť Google umne kombinuje svoj organický rast vlastnými kapacitami X s externými zdrojmi Y a Z. Voľné finančné zdroje využíva na prevzatia. Len v roku 2010 prevzala päťdesiat spoločností na podporu vlastných projektov a medzi úspešné patria prevzatia spoločností Android, Applied Semantic, YouTube či Postini.

3. Využitie moderných nástrojov v podmienkach Slovenskej republiky

Uvedené trendy v organizovaní inovácií prostredníctvom projektov sú pre slovenské podniky výzvou. Vysoko otvorená slovenská ekonomika nemôže stáť bokom globálnych výziev. Predpokladáme, že slovenské podniky, aby mohli čeliť konkurencii, mali by mať nastavenú organizačnú štruktúru a interné procesy na inovačné zmeny prostredníctvom projektov.

Pri hodnotení úrovne orientácie slovenských podnikov na projekty upozorňujeme na ich vlastnícku štruktúru, ktorá sa vyprofilovala za obdobie ekonomickej transformácie. Podľa aktuálneho rebríčka Trend TOP 200 najväčších nefinančných podnikov v Slovenskej republike sú veľké podniky, vlastnené domácim kapitálom, vo výraznej menšine a tento stav pretrváva už roky. Úplne najvýraznejšie je to na vedúcich priečkach, ktoré ovládli zahraničné nadnárodné spoločnosti. Napríklad v prvej dvadsiatke uvedeného rebríčka sú len dve spoločnosti, ktoré vlastní domáci kapitál. Tento stav, pochopiteľne, ovplyvňuje štruktúru slovenskej ekonomiky a udržiava odvetvia s pomerne nízkou pridanou hodnotou.

Veľké zahraničné spoločnosti si totiž ponechávajú výskum a vývoj vo svojich centráloch mimo Slovenskej republiky a len minimálne sú ochotné angažovať dcérske slovenské spoločnosti. Malé a stredné podniky so slovenským kapitálom, ktoré sú obvykle súčasťou dodávateľského reťazca na finalizáciu vo veľkých spoločnostiach, by preto mali iniciatívne rozvíjať inovačné projektové aktivity ako podmienku pre svoj rast a konkurencieschopnosť (Okruhlica, 2010). Menili by štruktúru slovenskej ekonomiky smerom k znalostnej ekonomike. Aby sme zistili aktuálny stav, vykonali sme prieskum v slovenských podnikoch.

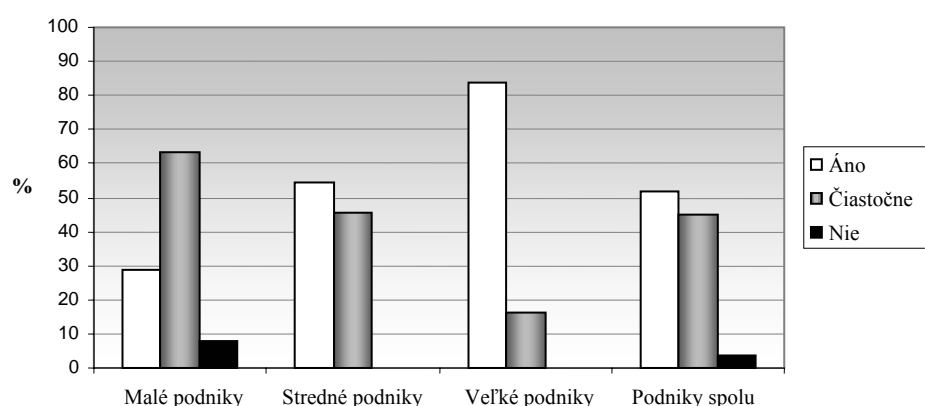
3.1. Výsledky prieskumu

Prieskum v slovenských podnikoch, vykonaný v rámci výskumného projektu na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 2010, mal za cieľ na podnikovej úrovni zhodnotiť stav využívania projektov a projektového manažmentu, ich organizačného zabezpečenia a kvalifikačnej prípravy odborníkov.

Prieskum sa uskutočnil formou dotazníka v malých, stredných a veľkých podnikoch, veľkostne členených podľa klasifikácie Európskej únie. Z oslovenenej vzorky 180 podnikov na otázky prieskumu odpovedalo 87 podnikov. Podľa odvetvového členenia mal najvyššie zastúpenie sektor služieb (26,6 %), nasledovaný strojárskym priemyslom (16,1 %), elektrotechnickým priemyslom (8,7 %) a energetikou (6,9 %).

Respondentom sme v dotazníku položili tieto otázky: aký je stupeň využitia inovatívnych projektov; aká je intenzita využitia odborných kapacít na projekty. Nasledujúce grafy ilustrujú výsledky prieskumu.

Graf 1
Využívanie projektov v podnikoch



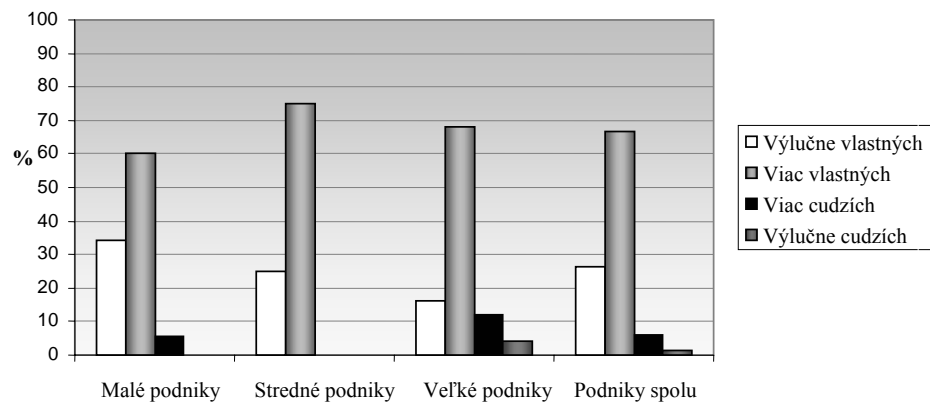
Prameň: Vlastný prieskum.

Z výsledkov prieskumu, ktoré uvádzame v grafe 1, vyplýva, že polovica podnikov (51,7 %) plne využíva projekty na rozvoj svojho podnikania; 44,8 % čiastočne využíva a len 3,5 % vôbec nevyužíva. Sklon využívať projektový prístup sa zvyšuje s veľkosťou podniku a nevyužívanie projektov badať v malých podnikoch. Prieskum odhalil znepokojujúci stav, keď stredné podniky zjavne nevenujú adekvátnu pozornosť tomuto nástroju implementácie inovačnej stratégie. Varujúca je skutočnosť, že len tretina strojárskych podnikov plne využíva projekty. Mierne lepšia situácia je v elektrotechnickom priemysle a energetike.

Podobný stav môžeme pozorovať aj v prípade hodnotenia využívania odborných kapacít na projekty.

Na grafe 2 vidieť, do akej miery a v akej štruktúre disponujú podniky potenciálom na prípravu a realizáciu projektov.

Graf 2

Intenzita využívania odborných kapacít na projekty

Prameň: Vlastný prieskum.

Z prieskumu vyplýva, že až 92,9 % podnikov sa pri projektoch spolieha skôr na vlastných než na cudzích odborníkov. Výlučne vlastnými odborníkmi zabezpečuje projekty 26,2 % všetkých podnikov. Veľké podniky najviac kombinujú využitie všetkých ponúkajúcich sa možností využitia odborníkov, pričom ako jediné využívajú aj výlučne cudzích odborníkov (4,5 %). Stredné podniky síce využívajú najviac vlastných odborníkov (75,2 %), no úplne v nich absentuje externá spolupráca. Malé podniky sa opierajú v podstate len o vlastné kapacity (94,3 %), minimálne o cudzích odborníkov, čo môže súvisieť s nákladmi na spoluprácu.

Z odvetvového hľadiska najviac využívajú vlastné odborné kapacity podniky sektora služieb (80 %), pričom ich kombinujú s externou spoluprácou. Respondenti zo strojárského priemyslu sú zameraní na využitie vlastných odborných kapacít, bez využitia externej spolupráce. Podniky energetiky sú viac otvorené širšej spolupráci, no 66 % podnikov využíva len vlastné odborné kapacity. Naopak, podniky elektrotechnického priemyslu sa viac orientujú na externé odborné kapacity (52,8 %). Organizačné zakotvenie projektového manažmentu však vo dvoch tretinách (68 %) podnikov neexistuje. Zvyšná tretina podnikov organizačne zabezpečuje projekty na úrovni generálneho riaditeľa (20,3 %), menej na úrovni finančného riaditeľa a výrobného riaditeľa (12,4 %).

3.2. Potreba reštrukturalizovať strategické procesy

Prieskum preukázal, že veľké podniky najlepšie zvládajú komplexný prístup k organizácii projektového manažmentu, no obvykle ide o dcérske spoločnosti nadnárodných spoločností, ktoré zásadné inovácie uskutočňujú vo svojich

centrálach. Slovenské stredné podniky, naopak, vykazujú prílišnú pasivitu v danej oblasti, najmä v strojárskom priemysle. Zväčša ide o miestne dodávateľské podniky, ktoré sa vystavujú riziku straty veľkého odberateľa v prípade jeho odchodu mimo nášho regiónu.

Výsledky nášho prieskumu korešpondujú so závermi štúdie, ktorú spracoval The Economist Intelligence Unit na základe vlastného prieskumu v krajinách strednej a východnej Európy a Turecka (EIU, 2008). Podľa tejto štúdie boli v Slovenskej republike hlavným zdrojom produktových inovácií nadnárodné spoločnosti, nie lokálne podniky. Mohutné priame zahraničné investície v uplynulom období síce priniesli do slovenských podnikov výrobné linky, pracovné miesta, aj moderné metódy riadenia, no na lokálnych podnikateľov nepreniesli inovačné myslenie. Takmer polovica zo zahraničných podnikov, ktoré sa zapojili do prieskumu, nemá v slovenských dcérskych podnikoch žiadne inovačné kapacity. Iba 29,3 % z nich uviedlo, že niekedy pri inováciách spolupracovali. Mnohé slovenské podniky nemajú nastavenú internú štruktúru a inovačné procesy na vznik a rozvíjanie nových nápadov a vynálezov. Výsledky štúdie EIU a nášho prieskumu poukazujú na nelichotivý stav v slovenských podnikoch.

Tento nepriaznivý stav bude potrebné meniť opatreniami na inštitucionálnej úrovni, zmenou myslenia vlastníkov a vrcholového manažmentu v podnikoch. Inak slovenskej ekonomike hrozí pozícia lacnej pracovnej sily so všetkými rizikami, ktoré sú s tým spojené. Niektoré firmy z oblasti IKT, ako Eset, Sygic, Anasoft či Soitron, sa napriek tomu zdajú byť prísľubom do budúcnosti, keďže primárne smerujú svoje stratégie k inováciám.

Záver

Súčasnú globálnu konkurenčnú prostredie na podnikovej úrovni sa vyznačuje preferenciou inovačných stratégií a výrazným zrýchlením životných cyklov stratégie. Podniky využívajú nielen vnútropodnikové inovatívne aktivity, založené na projektoch, ale uplatňujú aj informačné a komunikačné technológie, čím sa komplexne zapájajú do spolupráce s externým prostredím. Je viacero príkladov úspešných projektovo orientovaných podnikov, ktoré patria nielen do IKT sektora, ale aj do tradičných odvetví. Stali sa inšpiráciou pre všetky podniky v globálnom meradle, slovenské podniky nevynímajúc.

Výsledky nášho prieskumu v slovenských podnikoch korešpondujú so závermi štúdie EIU a potvrdili, že malé a stredné podniky nedostatočne využívajú projekty a projektový manažment pri riešení strategických zmien. Nie sú dostatočne inovatívne nielen vo vzťahu k zahraničným nadnárodným spoločnostiam, ale ani svoj rast nepodmieňujú prijatím tohto modelu.

Absentujú tri základné podmienky na inovačné zmeny v podniku: a) inovačná podniková kultúra; b) chýbajú manažéri s osobnostným vybavením a kompetenciami na inovácie organizácie, procesov a produktov; a napokon c) absentujú zariadení zamestnanci ako projektoví inovátori produktov. Potenciál kvalitatívnej zmeny štruktúry slovenskej ekonomiky tu existuje najmä v podobe malých a stredných slovenských podnikov.

Vývoj slovenskej ekonomiky by mal vstupovať do ďalšej fázy. Vysoká otvorenosť naďalej zostáva pre slovenskú ekonomiku správnym parametrom, avšak mala by nadobudnúť novú kvalitu. Súčasná kríza posilnila potrebu zvýšiť podiel kapitálu slovenského pôvodu, aby sa znižovali straty z kľúčových rozhodnutí nadnárodných spoločností o osude svojich slovenských dcérskych podnikov, ktoré inak pozitívne ovplyvňujú tvorbu pridanej hodnoty, zamestnanosť a nemalé fiškálne prínosy. Ide skôr o definovanie účinných trhokonformných nástrojov podpory inovatívnosti a exportnej úspešnosti pre malé a stredné podniky slovenského pôvodu ako určitej protiváhy voči globálnym spoločnostiam.

Literatúra

- DOBSON, P. – STARKEY, K. (1993): *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.
- EIU (2008): *A Time for New Ideas. Innovation in Central Eastern Europe and Turkey. A White Paper by the Economist Intelligence Unit Sponsored by Oracle*. Report. London: Economist Intelligence Unit.
- HAMEL, G. (2008): *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HIPPEL, von E. (1988): *The Source of Innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-504085-6.
- JOHNSON, G. – SCHOLES, K. – WITTINGTON, R. (2005): *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Essex, UK: Pearson – Prentice Hall. ISBN 0-273-68734-4.
- KERZNER, H. (2006): *Project Management. Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 9th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- MARSINA, Š. (2010): *Projekt ako nástroj implementácie podnikovej stratégie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 64 s. ISBN 978-80-225-2895-5.
- OKRUHLICA, F. (2009): *Inovačné procesy ako konkurenčná výhoda*. In: *Finance a výkonnosť firem ve vědě, výuce a praxi*. [Medzinárodná vedecká konferencia.] Zlín: FME Univerzita T. Bati.
- OKRUHLICA, F. (2010): *Kde je budúcnosť*. TREND, Ekonomický týždenník, č. 46, s. 80.
- ROSENAU, M. D. Jr. – GITHENS, G. D. (2005): *Successful Project Management – A Step-by-Step Approach with Practical Examples*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- STEVENSON, W. J. (2005): *Operations Management*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- TAPSCOTT, D. – WILLIAMS, D. (2008): *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group. 368 s. ISBN 978-159184-138-8.
- VERZUH, E. (2003): *Portable MBA in Project Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- WOLCOTT, R.C – LIPPITZ, M. J. (2007): *The Four Models of Corporate Massachusetts*. MIT Sloan Management Review, 49, č. 1, s. 75 – 82.