MODERNÝ STRATEGICKÝ PRÍSTUP K INOVÁCIAM

Mariana Strenitzerová*

Úvod

Ak si chce firma zaistiť dlhodobú konkurenčnú schopnosť, nestačí len redukovať náklady a optimalizovať procesy. Úspešné inovácie vychádzajú z poznania evolúcie systémov, zo správneho definovania protirečení, zo zvládnutia psychológie, filozofie a ekonomiky inovácií. Inovácie musia integrovať hlavne procesy obchodu a marketingu, vývoja, výroby, podnikových zdrojov a ich organizácie. Až doteraz sa väčšina podnikov orientovala na stratégiu nízkych nákladov. Éra nízkych nákladov však skončila. Konkurencieschopnosť si musia firmy rozvíjať kombináciou inovácií a metód pre racionalizáciu organizácie práce a zvyšovania produktivity.

Otázka strategickej orientácie sa stáva kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti a úspechu podniku. Fáza definovania strategickej orientácie je v mnohých podnikoch úzkym miestom, avšak podniky, ktoré dokážu pomocou dobrej metodiky systematicky a rýchlo túto fázu zvládnuť, si budujú veľký konkurenčný náskok.

Inovácia riadenia

Behom posledného storočia umožnila práve inovácia manažmentu podnikom zásadne zvýšiť ich výkon. Avšak len pár firiem má fungujúci systém priebežného inovovania v oblasti manažmentu. Prakticky každá firma v posledných rokoch systematicky pracovala na tom, aby svoje podnikové procesy zrýchlila a zefektívnila. Avšak len málo podnikov sa snaží uplatniť ten najdôležitejší typ inovácie – *inováciu riadenia*.

Inovácie v oblasti riadenia vytvárajú viac konkurenčných výhod ako iné typy inovácií. Inovácie riadenia vytvárajú dlhodobé výhody, pokiaľ splnia tieto podmienky:

- inovácia musí byť založená na novátorskom princípe,
- je systémová (zahŕňa viac procesov a metód),
- je súčasťou prebiehajúceho tvorivého programu, v ktorom sa všetky jednotlivé kroky sčítajú.

Inovácia riadenia sa dá definovať ako cieľavedomý odchod od tradičných manažérskych princípov, procesov a praktík takým spôsobom, ktorý mení spôsob riadenia. Tzn. inovácia riadenia mení to, ako manažéri robia to, čo robia.

Obyčajná manažérska práca zahŕňa:

- stanovenie cieľov a plánovanie,
- motiváciu,
- koordinačné a kontrolné aktivity,

* Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.utc.sk

- akumuláciu a alokovanie zdrojov,
- budovanie vzťahov,
- identifikáciu a rozvoj talentov,
- prispôsobenie sa vonkajším okolnostiam.

Vo veľkej firme je možné zmeniť štýl práce manažérov jediným spôsobom: *nanovo vytvoriť zásadné riadiace procesy* – tzn. prebudovať ich:

- urobiť z inovácie ústredný bod v podnikových programoch rozvoja vedenia,
- podstatný diel kapitálových úspor venovať na projekty, ktoré splnia požiadavky na inovatívnosť,
- aby každý plán vývoja produktu obsahoval inovačnú zložku,
- vyškoliť pracovníkov poverených povzbudzovaním inovácií v celom podniku.

Je to dlhodobý proces, ktorý sa ale vyplatí. Inovácia riadiacich princípov a procesov tak môže vytvoriť dlhotrvajúcu výhodu a priniesť výhodné posuny v konkurenčnej pozícii.

Inovačné stratégie

Inovácie zabezpečujú lepšie výsledky, firma však musí vedieť, aká inovačná stratégia jej môže zaistiť trvalú úspešnosť. Ako zorganizovať svoje inovácie tak, aby sa stala prispôsobivou na vývoj prostredia, v ktorom pôsobí. Inovácie možno zaradiť do štyroch kategórií podľa toho, či potrebné zdroje a schopnosti k inováciám existujú vo vnútri firmy alebo mimo nej, či sú už k dispozícii, alebo je nutné ich vytvoriť. Rozlišuje štyri základné prístupy k inováciám – *štyri inovačné stratégie*:

- *Manažment znalostí*: Vo veľkých firmách existuje značné množstvo znalostí a kompetencií. Prispôsobivé, inovatívne firmy sa koncentrujú na efektívne nové využitie a kombináciu existujúcich zdrojov inovácií. Sústreďujú sa hlavne na tie zdroje, ktoré boli doteraz nevyužitú a zostávali bokom pozornosti. Veľký dôraz sa kladie na spoločné využívanie znalostí z rôznych odborných oblastí a na uľahčenie interného podnikového transferu znalostí.
- *Výskum a vývoj*: Prispôsobivé, inovatívne firmy sa snažia s veľkým úsilím získať nové znalosti. Tie získavajú napr. prostredníctvom výskumných a vývojových stredísk alebo prostredníctvom interných tímov pre vývoj nových myšlienok. Rastie počet ľudí zapojených do získavania nových znalostí, budujú sa interné siete pre získavanie a zdieľanie znalostí.
- *Spolupráca medzi podnikmi*: Prispôsobivé, inovatívne firmy kladú dôraz na vyvážený vzťah medzi interným výskumom a vývojom a stratégiou spolupráce s inými firmami na vývoji a výskume. Medzifiremná spolupráca umožňuje znížiť riziká spojené s technologickým vývojom a ponúka prístup k novým trhom alebo k dopĺňujúcim druhom produktov.
- *Podnikateľské jednanie*: Inovatívne firmy podporujú podnikateľské myslenie a jednanie, ako ďalšiu hnaciu silu inovácií. V podnikoch sa stále viac podporuje podnikateľský duch. Už nejde len o náklady a obmedzenie rizík, ale taktiež o snahu silnejšie sa sústreďiť na potreby a požiadavky zákazníkov a na základe toho formulovať a využívať podnikateľské šance.

Prispôsobivá, inovatívna firma sa sústreďuje na vyváženú kombináciu všetkých štyroch stratégií. Pravidelne preveruje funkčnosť tejto kombinácie a podľa potreby túto kombináciu mení, vyvíja. Pokiaľ firma uplatňuje všetky štyri inovačné stratégie súčasne, maximalizuje svoje šance na úspešné prispôsobenie sa meniacemu prostrediu. O investíciách do inovácií by sa nemalo preto rozhodovať len s ohľadom na krátkodobý zisk alebo úsporu

nákladov, ale predovšetkým na prispôsobenie sa dynamickému vývoju prostredia a úspešné prežitie firmy.

Metodika WOIS

Metodika WOIS (Widerspruchorientierte Innovationsstrategie) je v praxi overená metodika, ktorá umožňuje správne strategické nasmerovanie podniku. Zavádza ucelený systém na generovanie a výber inovačných riešení. Je zameraná predovšetkým na riešenie inovačného procesu a popisuje vývoj k vyššiemu systému s pomocou špirály ako kontinuálny a nikdy nekončiaci proces. Špirála ukazuje vývojové vzory z minulosti, slepé uličky, úzke miesta alebo dosiahnuté hranice vo vývojovom procese. Tento prístup umožňuje včasné rozpoznanie bariér vo forme protirečení vývoja.

WOIS integruje do jednotného systému odhaľovanie stagnácie v oblasti obchodu, techniky, zdrojov a organizácie. Zároveň poskytuje nástroje na systematické hľadanie strategickej orientácie a súbor prepracovaných postupov na definovanie protirečení a prekonávanie existujúcich bariér.

Základné prvky metodiky WOIS sú:

- definovanie strategického smerovania,
- definovanie protirečení,
- riešenie protirečení s pomocou 46 inovačných princípov hľadania máp riešení,
- paralelné inovácie obchodu a marketingu, produktov, organizácie a zdrojov.

WOIS posúva svet kompromisov do sveta riešení, v ktorých platí: „Pokiaľ si môžete vybrať dve možnosti, vyberte si obidve“. V minulosti inovácie boli postavené na individuálnych myšlienkových výkonoch, dnes nastáva éra synergie v *multiprofesných inovačných tímoch*. WOIS je ideálna metodika pre tento spôsob práce.

Hodnotový manažment inovácií

Hodnotový manažment inovácií, ako ucelená metodológia zameraná na maximalizáciu súčasnej hodnoty pre zákazníka, je rokmi overeným, veľmi úspešným a efektívnym nástrojom zvyšovania komerčnej úspešnosti a konkurencieschopnosti. Je okrem *maximalizácie súčasnej hodnoty pre zákazníka* taktiež preukázateľne inovačným nástrojom *tvorby nových maximálnych hodnôt pre zákazníka*, alebo nových produktov uspokojujúcich nové potreby nových zákazníkov na nových trhoch.

Existuje niekoľko metodických prvkov, princípov a konceptov hodnotového manažmentu inovácií, ktoré sú schopné vytvárať novú maximálnu hodnotu pre zákazníka.:

- *Funkčný a hodnotový prístup*: Hľadá odpoveď na otázku „ako ešte inak, lepšie a efektívnejšie možno zabezpečiť súbor funkcií prinášajúcich úžitok poskytovaný inovovaným objektom a koľko nás ten úžitok bude stáť?“, a tak priamo podnecuje k nachádzaniu spôsobov, ktoré inováciami najvyšších rádov zaisťujú požadované funkcie.
- *Identifikácia a odstraňovanie kritických funkcií*: Je jadrom funkčnej analýzy a funkčnej syntézy hodnotovej analýzy, ako aplikačnej disciplíny hodnotového manažmentu inovácií. Riešenie rozhodujúcich kritických funkcií má nasledujúcu podobu: Chýbajúce funkcie iniciujú inovačné aktivity k podobe „čo pridať“, „čo zvýrazniť“. Zbytočné funkcie vyvolávajú inovačné reakcie typu „čo eliminovať či ubrať“, „čo zmierniť“. Zle plnené funkcie vyvolávajú inovačné reakcie podobné ako u chýbajúcich funkciách.
- *Inverzná hodnotová analýza*: Svojim uplatnením väčšinou tvorí celkom nové trhy s novými produktmi pre uspokojenie nových potrieb nových zákazníkov. Základnou metodickou otázkou je „ako ešte ináč, lepšie, efektívnejšie využiť funkcie analyzovaného objektu?“. Nájdenie správnej odpovede je väčšinou vo väčšom, dôraznejšom a dominantnom využití doteraz opomínaných funkcií produktu alebo v nájdení iného spotrebiteľského správania k súčasným či opäť významovo pozmeneným funkciám analyzovaného produktu.

Hodnotový manažment inovácií je dokonale metodicky vybavený na zmeny z funkčne racionálneho na emočné vnímanie a užívanie produktov (a naopak). A to vďaka detailnému členeniu primárnych funkcií na spotrebné, emotívne, obslužné, obchodne servisné a sociálne ekologické. Je efektívnym metodickým inovačným nástrojom, ktorý účinne pomáha víťaziť v prostredí neútočnej konkurencie cestou maximalizácie súčasných hodnôt pre zákazníka.

Záver

Inovácie získavajú v rámci podnikových stratégií stále väčší význam. Len firmy, ktoré venujú dostatok zdrojov na inovácie, majú šancu prispôbovať sa rýchlo sa meniacemu prostrediu. V súčasnosti začali podniky prikladať význam inováciám vo funkcii nástroja zásadnej revitalizácie firmy. Investície do inovácií umožňujú následný rast a finančný úspech.

Literatúra

- [1] VLČEK, R.: Hodnotový management inovací. Moderní řízení, 3/2006, ISSN 0026-8720
- [2] KOŠTURIK, J. – DEBNÁR, R.: Principy „lean“ a inovace. Moderní řízení, 7/2006, ISSN 0026-8720
- [3] VACULÍK, J. – KRUPPA, M.: Obchodný model novej ekonomiky. Logistika 2/2006, ISSN 1211-0957

Grantová podpora

Príspevok vznikol na základe riešenia projektu medzinárodnej vedecko-technickej spolupráce Pol/Slov/ŽU/04 „Implementácia metód strategického manažmentu do interného a externého prostredia podniku poskytujúceho služby, ako podporný faktor jeho prosperity“