



INOVÁCIE A ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Milan Kubiček* - Katarína Hrbánová*

Úvod

Inovácia znamená obnovu a zmenu, ale v dnešnom svete obchodu znamená najmä rozvoj nových podnikových služieb, výrobkov, procesov a štruktúr. Rozvoj a uplatňovanie nových poznatkov predstavuje základ inovácie, s dôrazom na silné väzby medzi inováciami a znalosťami.

Zlúčenie výrobných faktorov (v tomto prípade vrátane znalostí), vedie k rozvoju kľúčových kompetencií, kľúčových produktov a nakoniec i finálnych výrobkov. Inými slovami, výnosy sú generované z akýchkoľvek vytvorených znalostí.

Môže to byť dlhý proces a môže to trvať aj niekoľko rokov od rozvoja znalosti až po prijatie odpovede z cieľového trhu pre dané tovary a služby. Organizovanie tohto procesu je jednou z odborných úloh inovačného manažmentu. Efektívny inovačný manažment riadi proces od vývoja znalosti až po konečnú realizáciu a využitie výsledkov.

Inovačný manažment je riadenie aktivít tvorby nového alebo inovovaného objektu, (výrobok, proces, služba) v rámci všetkých etáp reprodukčného procesu (predvýrobná etapa, výrobná etapa, odbytová etapa). Hlavnou úlohou inovačného manažmentu je previesť nové myšlienky (výsledky vedy a výskumu) z ich teoretickej podoby ku konkrétnej aplikácii (k spotrebiteľovi). Inovácia je tu definovaná ako prakticky zrealizovaná myšlienka (uvedenie nového výrobku na trh, nábeh nového procesu apod.), znamená prechod do nového, lepšieho stavu (reprezentovaný inovačnými stupňami). Základom inovácie je invencia, čo je nová myšlienka o možnej zmene, o novom technickom riešení. [4]

Trh, pôsobí ako externý hodnotiteľ v oblasti inovácií a znalostného manažmentu. Vnútorne hodnotenie môže byť vykonané prostredníctvom vizualizácie vývoja organizačných základných kompetencií a kultúry vo, forme stromu základných kompetencií. V ideálnom prípade by mal byť strom základných kompetencií konštruovaný tak, aby mohli byť rovnaké znalosti použité na realizáciu ľubovoľného počtu rôznych zákazníckych riešení.

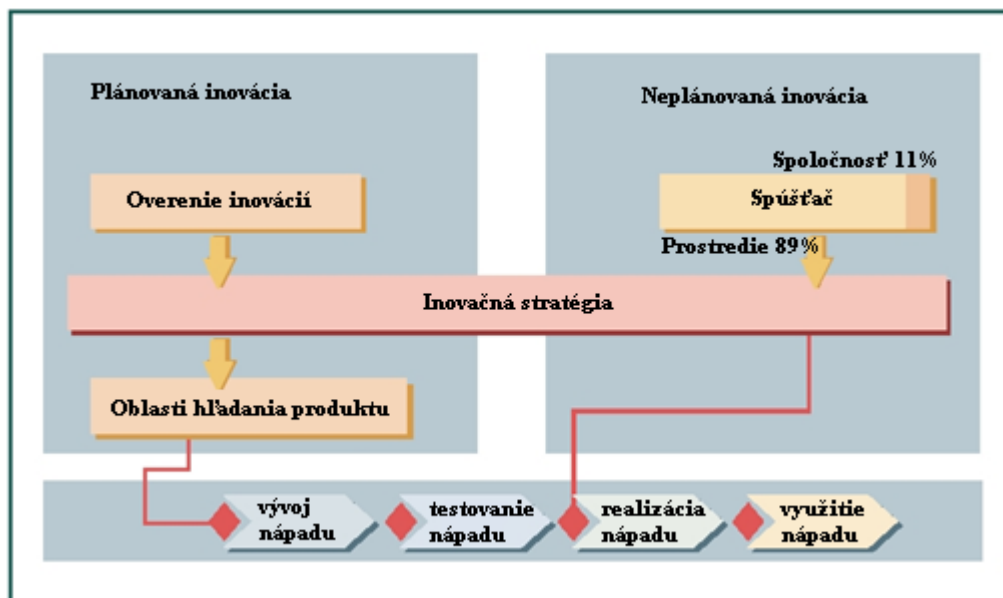
Individuálne požiadavky zákazníkov môžu byť brané do úvahy prostredníctvom prispôsobenia a diverzifikácie na úrovni konečného výrobku. To môže byť dosiahnuté len zameraním sa na štandardný rozsah základných produktov. Mnoho spoločností zanedbáva tento faktor, a namiesto toho sú nútení investovať do nového vývoja aby naplnili požiadavky zákazníkov.

* Ing. Milan Kubiček, Katedra spojov, Fakulta prevádzky ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: +421 41 513 3145, e-mail: Milan.Kubicek@fpedas.uniza.sk

* Ing. Katarína Hrbánová, Katedra spojov, Fakulta prevádzky ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: +421 41 513 3145, e-mail: Katarina.Hrbanova@fpedas.uniza.sk

Podpora inovácie znalostným manažmentom

Podnety pre inovačné projekty môžu pochádzať z dvoch rôznych zdrojov: neplánovaná inovácia sa objaví počas bežných obchodných činností a je často výsledkom nového zákazníckeho projektu. Plánovaná inovácia na druhej strane aktívne využíva dostupné znalostné zdroje a to ako v spoločnosti, tak aj pri vývoji nových procesov vytvárania hodnoty.



Obrázok 1: Rôzne inovačné aktivity v spoločnosti [2]

Pravidelné kontroly inovácie slúžia na analýzu stavu stromu základných kompetencií organizácie, ako aj príslušných trendov a vývojov v prostredí. Výsledky môžu byť následne použité na vytvorenie alebo zmenu inovačnej stratégie a definovanie rozsahu a cieľov inovačných projektov.

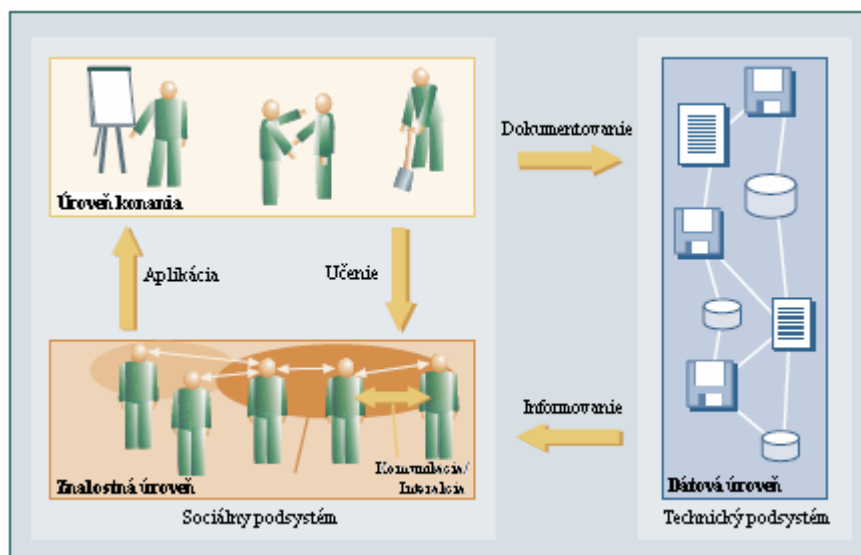
V praxi sa ukázalo ako efektívne rozdelenie inovačného procesu/projektu, do nasledujúcich fáz:

- vývoj nápadu
- testovanie nápadu
- realizácia nápadu
- využitie nápadu

Vývojová fáza sa zameriava na uplatňovanie tvorivých metód (napr. brainstorming) na identifikáciu a uvoľnenie tvorivého potenciálu. Najslubnejšie nápady (úspešnosť cca. 12%) sú potom odfiltrované do testovacej fázy. Nápady by teraz mali byť detailne preskúmané, aby sa zabezpečilo, že nie sú zahrnuté v existujúcich právach duševného vlastníctva. Nové znalosti sa môžu dať strategicky chrániť patentom.

Perspektívne nápady, ktoré prešli fázou testovania sú potom rozvinuté v následnej fáze realizácie. Projektový manažment, znalostná logistika, aktivity plánovania a inovačného marketingu sú kľúčovými prvkami v tejto fáze. Vo fáze využitia, musia byť nové produkty, služby alebo licencie rýchlo „pretavené“ do zisku.

Znalostný manažment tvorí základ pre účinný a efektívny inovačný manažment. V súlade so základným modelom znalostného manažmentu popísanom na obrázku 2 sa jedná sa o interakciu medzi tromi rôznymi úrovňami.



Obrázok 2: Základný model znalostného manažmentu [2]

Úroveň projektu musí byť jasne štruktúrovaná do štyroch fáz inovácií, ako je popísané vyššie. Experti (s odbornými a metodickými znalosťami a sociálnymi zručnosťami) sa nachádzajú na znalostnej úrovni a komunikujú priamo s projektovou úrovňou. Všetky údaje a dokumenty dôležité pre inovácie sú sústredené na úrovni dát. Tie sú k dispozícii v celom inovačnom procese využitím moderných informačných a komunikačných nástrojov. Hladká integrácia medzi znalostnou a dátovou úrovňou je kľúčovým faktorom pre úspech inovačných projektov.

Optimalizácia procesu riešenia problému

Napriek existencii veľkého počtu elektronických podporných nástrojov, bolo urobených pomerne málo zmien v procesoch, ktoré mali riešiť určitý problém. Procesne orientovaný prístup k riešeniu problémov môže výrazne zvýšiť účinnosť a efektívnosť. Zameranie na znalostnú perspektívu, v organizácii takýchto procesov, zdôrazňuje potenciálnu súčinnosť medzi procesmi a znalostným manažmentom. Procesy riešenia problému musia byť navrhnuté tak, aby vyhovovali aktuálnym obchodným podmienkam a mali by využívať existujúce znalosti spoločnosti. Napríklad vťahnutie zamestnancov do návrhu procesu riešenia problému, môže znamenať faktor úspechu a viesť k radikálnemu zlepšeniu spôsobu, akým sú problémy riešené. Nasledujúci zoznam obsahuje niektoré bežné príklady nedostatkov v súčasných procesoch riešenia problému:

- Nie je definovaný žiadny proces riešenia problému.
- Boli zaznamenané zlé skúsenosti s existujúcimi procesmi riešenia problému.
- Nie sú využívané empirické znalosti na zlepšenie procesu (napr. databázy alebo expertné skupiny).
- Riešenie problému nie je súčasťou dennej rutiny. Na riešenie problému nie sú vyčlenené žiadne ďalšie zdroje (čas/pracovníci) a neexistuje žiadny motivačný systém.
- Nie sú vykonávané žiadne systematické analýzy príčin vzniku problému, a väčší dôraz sa kladie na liečbu príznakov. Problémy sú vyhodnotené subjektívne „inštinktom“.
- Problémy s databázou s komplikovaným užívateľským rozhraním a byrokratické obmedzenia prístupu blokujú informačné a dokumentačné procesy.

- Nie sú stanovené znalostné požiadavky pre jednotlivé fázy procesu riešenia problémov. Zamestnanci sú pridelení na riešenie problému podľa dostupnosti (a nie pre svoje odborné skúsenosti a znalosti).
- Neberie sa žiaden ohľad na možnosť integrácie externých majiteľov znalostí do procesu riešenia problémov.
- Rozvoj riešenia nie je považovaný za súčasť procesu riešenia problému.
- Vývoj riešení nie je plánovaný vopred, čo spôsobuje oneskorenie celého procesu.

Ak organizácia preukáže, viac ako dva vyššie uvedené nedostatky, odporúča sa preskúmať a zlepšiť jej procesy riešenia problémov.

Problémy hodnotenia

Jednou z kľúčových otázok pri riešení problému, je stanovenie potenciálnej hrozby, ktorú by pre spoločnosť mohlo znamenať nevyriešenie problémov. Tento faktor môže byť použitý pre zvýšenie priority problému a pridelenie dostatočných zdrojov na jeho vyriešenie. Možná hrozba je bezrozmerný ukazovateľ toho, do akej miery skutočne problém ohrozuje prežitie organizácie. Schopnosť organizácie prežiť, závisí predovšetkým od jej schopnosti splniť požiadavky zainteresovaných strán. Z hľadiska znalostného manažmentu si to vyžaduje získanie príslušných znalostí pre zúčastnené strany a ich požiadavky, pričom tieto znalosti môžu potom slúžiť na určenie možných vplyvov, ktoré môže mať problém na schopnosť organizácie splniť tieto požiadavky a v konečnom dôsledku je s tým spojené aj prežitie organizácie. [2]

Od príznaku k problému: termín „problém“ je všeobecne používaný na označenie určitej odchýlky medzi cieľovou a aktuálnou situáciou alebo odchýlky medzi požadovaným stavom a realitou. Systematický prístup k riešeniu problémov sa zameriava na odlíšenie príznaku (tj. problém v širšom slova zmysle) od koreňov problému (tzn. problém v užšom slova zmysle). Nasledujúci príklad jasne ilustruje význam tohto rozlíšenia: výrobca prevodoviek si uvedomil, že guľôčkové ložisko sa pokazilo po niekoľkých hodinách prevádzky, čo spôsobuje obrovské problémy zákazníkom. Naliehavosť situácie viedla výrobcu k tomu, aby prijal okamžité opatrenia úpravou nastavení tolerancie ložiska. Hoci to bolo mierne zlepšenie, v skutočnosti to neriešilo problém, a výrobca prevodoviek musel čeliť obrovským nákladom v dôsledku pokračujúcich porúch. Neboli podniknuté kroky s cieľom určiť príčinu problému a prijaté opatrenia riešili skutočne iba príznaky, nie problém sám o sebe. V tomto prípade by komplexné hodnotenie možných hrozieb, odkrylo naliehavú potrebu podrobnej analýzy problému.

Okrem osvedčených metód (napr. Ishikawov diagram) je analyzovanie faktorov výborný spôsob určenia príčiny problému, pretože izoluje "hlavnú" príčinu (tj problém v užšom slova zmysle), z väčšieho počtu možných príčin.

Záver

Jasné vymedzenie jednotlivých fáz inovácií a optimálne prepojenie znalostnej, dátovej a projektovej úrovne tvorí základ pre úspešné inovačné procesy.

Keďže počet a zložitosť problémov aj naďalej rastú, optimalizácia procesov a riešenie problémov, sa stávajú čoraz dôležitejšie. Stupeň naliehavosti možno stanoviť hodnotením niekoľkých kľúčových faktorov.

Uprednostnenie problému podľa potenciálu hrozby je osobitne účinný spôsob zaistenia primeraných zdrojov pre činnosti celopodnikového riešenia problémov. Identifikácia príčin problému musí zohrávať ústrednú úlohu v každom procese riešenia problému.

Literatúra

- [1] ŠTOFKOVÁ, J. a kol., Manažment podniku, vydavateľstvo EDIS, 2008, ISBN 978-8070-713-2
- [2] WISSENSMANAGEMENT FORUM: An illustrated guide to Knowledge management, Graz, Austria, 2003
- [3] ŠUJANOVÁ, J.; VÝBOCH, J.; REŠETOVÁ, K.: Informačný manažment. Bratislava: STU v Bratislave, 2007. 216 s. ISBN 978-80-227-2602-3.
- [4] HORŇÁK F.: Inovačný manažment, prednášky, STU, Bratislava
- [5] TUREKOVÁ, H.; MIČIETA, B.: Inovačný manažment, EDIS 2003, ISBN 80-8070-055-9
- [6] <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0757/09 Metódy a techniky strategického manažmentu ako nástroje zvyšovania efektívnosti podniku, projektu VEGA 1/0760/10 Využitie strategického manažmentu pre podporu rozvoja regiónov, projektu VEGA 1/0709/08 Poskytovanie verejnej telefónnej služby a spôsoby jej hodnotenia v procese globalizácie, Inštitucionálneho výskumu 5/KS/09 Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku a projektu VEGA 1/0468/08 Inovačné stratégie v sektore služieb.