



ÚLOHA INOVÁCIÍ V ROZVOJI ORGANIZÁCIE

Dagmar Hrašková¹

Kľúčové slová : manažment inovácií, inovačný proces, inovátor biznisu, objekty inovácie, inovačná stratégia

Abstrakt:

For successful development of corporation is important to be competitive, so it is important to be systematically better in innovation sphere. Scientific-technical development in present conditions is the motive power of economy and utilizing of science and technical is still marked and it is important to devote attention to innovation sphere, innovation processes, and possibility to realizing and putting them through the corporations.

V meniacom sa podnikateľskom prostredí a vytváraní globálneho trhu, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia podnikania, sú inovácie prostriedkom zvládnutia neustálych zmien.. Aby bola organizácia schopná držať v dnešnej dobe krok s najlepšími, musí venovať oblasti inovácií náležitú pozornosť. Znamená to neustále prichádzať s novými nápadmi, mať vypracovanú inovačnú politiku, podľa ktorej sa bude riadiť, a ktorú treba neustále rozvíjať a meniť podľa vývojových trendov. Samozrejme nesmie zabúdať ani na stránku inovačných procesov, ktorú treba taktiež zdokonaľovať. *Len silné organizácie, ktoré sa starajú o svoj rozvoj v oblasti inovácií, môžu byť na vedúcich pozíciách na trhu.*

Pri inováciách netreba hľadať iba prevratné technické riešenia. Generovanie technických zmien na produkte a technologický náskok vo výrobe sú len predpokladom úspechu. Mnohé organizácie majú dokonalé produkty, ktoré sú vyrobené dokonalou technológiou. Majú však často jedínú, ale podstatnú chybu – zákazníci ich nekupujú. Nevidia dôvod, prečo by ich mali kupovať. *Hodnota zákazníka – to je to, čo odlišuje inováciu od obyčajnej zmeny*

Inovácia prináša zákazníkovi úžitok, nie je iba výsledkom vedecko-technického rozvoja, ale je predovšetkým účelovou reakciou na vznik nových podnikateľských príležitostí. Musí viesť k tomu, aby organizácia svojim inovačným riešením dokázala urobiť konkurenciu pre zákazníka nezaujímavou.

Ak si chce organizácia 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 a filozofie.* Inovácie musia integrovať hlavne procesy obchodu a marketingu, vývoja, výroby, podnikových zdrojov a ich organizácie.

¹ Ing. Dagmar Hrašková, Katedra ekonomiky, Fakulta PEDaS, Žilinská univerzita, Univerzitná 1, 010 01 Žilina, Tel. :041/5133213 ,e-mail : dagmar.hraskova@fpedas.utc.sk

Až doteraz sa väčšina organizácií 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. Základným predpokladom komerčného úspechu podnikateľskej jednotky v podmienkach globálneho trhu je *inovačný manažment*, ktorý predstavuje dynamizujúci faktor organizácie.

INOVÁCIA

Pojem inovácia nemá v literatúre jednoznačný význam. *Inováciami rozumieme praktické prenesenie nových ideí ľudí do produktov, služieb, procesov, systémov a spoločenských vzťahov*. Inovácia je zavedenie zmeny, ktorá je v spoločnosti, podniku alebo v skupine nová. Všeobecne sa dá povedať, že ide o proces, v ktorom sa kombinujú existujúce veci novým spôsobom za účelom vyrobenia jedinečnej veci. Inovácia zahŕňa komplexnú zostavu aktivít od nových ideí až po ich uvedenie do praxe. Inovácie sa môžu týkať výrobkov, technológií, výrobných prostriedkov, profesijnej a kvalifikačnej štruktúry pracovnej sily, organizačného usporiadania organizácie.

Môže ísť o kvantitatívne, ako aj kvalitatívne zmeny s kladnými aj zápornými sociálno-ekonomickými dôsledkami. Spoločenská užitočnosť určitej zmeny ešte zďaleka nie je zárukou, že inovácia je ekonomicky efektívna. Manažéri za inováciami vidia zmeny užitočné pre organizáciu a spoločnosť, zmeny realizované a prinášajúce organizácii úžitok, zmeny zvyhodňujúce odbyt výrobku (ceny, konkurenčnú schopnosť, možnosť odbytu) a utvárajúce podmienky na lepšiu a hospodárnejšiu výrobu. V podnikateľskej praxi sa stretávame s rôznymi druhmi a klasifikáciou inovácií.

KLASIFIKÁCIA INOVACIÍ

a) Primárne a sekundárne inovácie

Primárnymi inováciami sa označujú inovácie pôvodné, ktoré vznikli ako výsledok bádateľského výskumu. Za sekundárne inovácie sa považujú tie, ktoré sú iba odvodené od primárnych.

b) Podnetné a vyvolané inovácie

Inovácia, ktorá vyvolala reťazenie ďalších inovácií, a tým sa stala podnetom na vznik inováčnej akcie, nazýva sa podnetnou inováciou. Ostatné inovácie v inováčnej akcii sa označujú rôzne: komplementárne, doplnkové, zrkadlené a podobne, súhrnným názvom ich označujeme ako vyvolané inovácie

c) Individuálne a komplexné inovácie

Za individuálne inovácie považujeme zmeny iba niektorých prvkov podnikateľskej jednotky. Zmeny, týkajúce sa celého komplexu podnikateľskej jednotky, označujeme ako komplexné inovácie.

d) Absolútne a relatívne inovácie

Absolútne inovácie predstavujú úplné novoty, relatívne inovácie sú novinkou iba vo vzťahu k podnikateľskej jednotke, do ktorej práve prenikajú.

e) Inovácie s investíciami, inovácie bez investícií

Inovácie s investíciami sú odstupňované ako:

- *inovácie investične náročné*, keď investície sú väčšie ako efekt, ktorý z nich vyplynie,
- *inovácie investične neutrálne*, keď sa investície s objemom efektov nemenia, sú rovnaké,
- *inovácie investične úsporné*, keď sa výška inovácií na jednotku efektov z inovácie znižuje.

Inovácie bez investícií sú také, ktorých vznik nie je investične podmienený.

f) Kvalitatívne a kvantitatívne inovácie

Kvalitatívne inovácie predstavujú zdroj kvalitatívne nových, originálnych vecí a procesov. Sú výsledkom procesu kvalitatívne nových zmien, novinek, zlepšení. Kvantitatívne inovácie sú výsledkom procesu rozširovania, resp. ústupu jednotlivých kvalitatívne odlišných riešení.

g) Inovácie ľudského činiteľa a inovácia riadiacej práce

Oba druhy inovácií veľmi úzko súvisia. Inováciou ľudského činiteľa (*označovanej tiež inovácia pracovnej sily*), rozumieme predovšetkým zmenu profesionálneho a kvalifikačného profilu pracovníkov, hmotnej a morálnej stimulácie, sociálno-ekonomického zabezpečenia.

Inovácia riadiacej práce je vyjadrovaná zmenou formálnej stránky riadenia (týka sa organizačných foriem), ako aj obsahovej stránky riadenia, čo súvisí najmä s plánovaním, organizovaním, regulovaním, stimulovaním, kontrolou a podobne.

h) Výrobové, technologické, organizačné inovácie

Výrobové inovácie predstavujú nielen čiastkové účelové zmeny a zlepšenia doterajších výrobkov, ale tiež veľmi podstatné zmeny, resp. vytvorenie úplne nových výrobkov. Technologické inovácie vznikajú najmä v súvislosti s prispôbením sa výrobe nového výrobku, zlepšením pracovného a životného prostredia, aj so znížením výrobných nákladov. V organizačných inováciách ide o organizačné zlepšenia.

i) Procesné a produktové inovácie

Procesné inovácie sa prejavujú zefektívnením technologických procesov. Produktové inovácie sú zamerané na vytvorenie úplne nových produktov a výrobkov, služieb, informácií alebo zvýšenie úrovne technických a ekonomických parametrov súčasných produktov.

j) Individuálne a komplexné inovácie

Za individuálne inovácie považujeme zmeny iba niektorých prvkov podnikateľskej jednotky. Zmeny, týkajúce sa celého komplexu podnikateľskej jednotky, označujeme ako komplexné inovácie.

k) Absolútne a relatívne inovácie

Absolútne inovácie predstavujú úplné novoty, relatívne inovácie sú novinkou iba vo vzťahu k podnikateľskej jednotke, do ktorej práve prenikajú.

INOVÁČNÝ PROCES

Príprava a postupné uskutočňovanie inováčných zmien sa nazývajú *inováčný proces*, jeho výsledkom je inovácia ako realizovaná, využívaná pozitívna zmena. Úlohou inováčných

procesov je cieľavedomé ovplyvňovanie reprodukcie všetkého podnikania v súlade s rastúcimi potrebami a požiadavkami zákazníka a trhu.. Inovačné procesy v podnikateľských činnostiach chápeme ako realizáciu jednotlivých inovácií alebo ich súborov, ktoré zabezpečujú kvantitatívnu a kvalitatívnu zmenu v produktoch, procesoch a štruktúre výrobnotechnickej základne so všetkými ekonomickými a spoločenskými súvislosťami.

Časti, z ktorých sa inovačný proces skladá, sa spravidla označujú ako *fázy inovačného procesu* : *veda, výskum, vývoj, výroba, využitie*. Inovačný proces prechádza všetkými fázami spravidla len v prípade veľkých kvalitatívnych inovačných zmien. Pri čiastkových inovačných zmenách býva inovačný proces účelovo zredukovaný na fázy, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie príslušnej konkrétnej inovácie. Z hľadiska časovej následnosti je dnes prakticky neúnosné dôsledné umiestnenie a dodržiavanie jednotlivých fáz za sebou. Nevyhnutnosť urýchľovať inovačný proces, *napr. využitím súčasnej informačnej techniky a technológie*, vedie k tomu, že sa čoraz naliehavejšie hľadajú nielen cesty skrátenia každej fázy, ale aj cesty takého organizačného zabezpečenia tohto procesu, ktoré umožňuje maximálne prekryvanie jednotlivých fáz v čase.

Každý inovačný proces nemusí byť úspešný. Z mnohých dôvodov môže byť pred skončením prerušený, prípadne konečná zmena môže byť neuspokojivá. Preto účinok realizácie inovačného procesu možno hodnotiť až v časovo vzdialenejšom období.

OBJEKTY INOVÁCIE

Objektom inovácie môže byť každý prvok, väzba či proces v spoločenskom alebo technickom systéme. V organizácii sa stávajú objektmi inovácie všetky jej základné prvky (faktory): pracovná sila, stroje, zariadenia, suroviny, technologické princípy a pod. Tieto faktory majú celý rad rozmanitých vlastností.

Ludská osobnosť sa vyvíja v podmienkach, ktoré jej spoločnosť poskytuje. Do výrobného organizmu vstupuje ako pracovná sila, ako nositeľ kvalifikácie, ktorá je nevyhnutná na priebeh výrobného procesu a ako nositeľ aktivity určitého stupňa, ktorá je žiaduca pre akúkoľvek inováciu.

Technologické princípy vyjadrujú interakcie medzi prvotnými elementmi. Tvorivá ľudská aktivita spôsobuje premenlivosť technologických elementárnych vzťahov, či už kvalitatívnych alebo kvantitatívnych. Mechanizmus vývoja technológie spočíva v zlepšovaní známych technologických procesov a v objave nových technologických procesov.

Produkt je prvotným elementom inovácií. Jeho predajnosť, individuálne plnenie potrieb zákazníka umožňujú rozvoj firiem. Produkty sú určené pre trh, kde dochádza k výraznej dynamike zmien v požiadavkách a nárokoch na produkty a ich schopnosti uspokojovať potreby používateľa. Najčastejšie sa premenlivosť produktu prejavuje v zmene jeho úžitkových vlastností.

MANAŽMENT INOVACIÍ

Inovačný manažment je prepojený s teóriou a praxou všeobecného manažmentu podniku, ako i marketingom, logistikou, či strategickým, výrobným alebo finančným manažmentom. *Úlohou inovačného manažmentu je riadenie inovačného procesu, ktorý je charakterizovaný svojou nepredvídateľnosťou, nakoľko potrebuje špecifické nástroje na*

riadenie, ktoré generujú často v organizácii odpor voči novému. Manažéri musia pristupovať k inovačnému procesu z rôznych uhlov pohľadu, musia ho chápať napr. ako: časť marketingových činností alebo časť komplexnej podnikovej stratégie, výber a realizáciu nových produktov alebo procesov v podniku, špecifickú požiadavku na rizikové financovanie, prípadne požiadavku na plánovanie kapacít, manažment projektov a organizovanie pracovníkov.

Výsledkom každej inovačnej činnosti by malo byť:

- získanie nového produktu,
- skrátenie času vytvorenia nového produktu a času jeho uvedenia do výroby,
- optimalizácia prechodu na výrobu nového produktu,
- zvýšenie technicko-ekonomických parametrov produktu.

Inovačný manažment je postavený na tom, že jediným hodnotiacim kritériom úspechu, či neúspechu, je finančný výsledok činnosti organizácie. Preto treba pri rozhodovaní brať do úvahy, že vedecko-technické inovácie sú nevyhnutné na prežitie a rast organizácie a podľa toho musia byť aj plánované a riadené. Synergia strategického a inovačného manažmentu zvyšuje úroveň efektívnosti investícií do nových produktov a procesov.

Štruktúru inovačného manažmentu tvoria 3 prvky a vzťahy medzi nimi:

1. *Metodológia prípravy a realizácia inovácií* v podobe postupov, metód a techník, spracovanie a realizácia komplexných inovačných procesov. Medzi najznámejšie metodologické návody pre zaistenie prosperity organizácie patria napr.: *Kaizen, Lean Production (Štíhla výroba), Just-in-time, Benchmarking, Reengineering a pod.*

2. *Manažérske inovačné činnosti*, ktoré sú produktom výkonu manažérskych funkcií, ktoré manažér vykonáva. Sú to činnosti, ktoré bezprostredne súvisia s prípravou, projektovaním a realizáciou inovačných aktivít. Ide o plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, motivovanie a kontrolovanie.

3. *Manažérske inovačné chovanie* v podobe vysoko vyvinutej ľudskej tvorivej aktivity manažérov. Na prvom mieste sa u manažérov na všetkých stupňoch riadenia očakáva premena invencie na inováciu. Znalosti a odborná kvalifikácia manažérov na všetkých úrovniach riadenia, by mala byť zárukou odbornej pomoci tímom, pri transformácii ich myšlienok na konkrétne reálne návrhy. Tieto schopnosti by mali byť tak intenzívne, aby riadiaci pracovníci mohli vyvolať záujem aj u ostatných pracovníkov.

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. Manažérska práca zahŕňa stanovenie cieľov a plánovanie, koordinačné a kontrolné aktivity, akumuláciu a alokovanie zdrojov, budovanie vzťahov, prispôsobenie sa vonkajším podmienkam a pod.. V organizácii je však možné zmeniť štýl práce manažérov tým spôsobom, že sa vytvorí *nové riadiace procesy*, ktoré prinesú výhodné posuny v konkurenčnej pozícii.

Článok vznikol v rámci projektu: VEGA č. 1/0471/08 Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom.

Literatúra:

- [1] TUREKOVÁ, H.,- MIČIETA, B.: *Inovačný manažment*. Žilina, EDIS, 2003, ISBN 80-8070-055-9
- [2] ČIMO, J. - MARIAŠ, M.: *Inovačný manažment*. Bratislava, GEOPARNAS, 2006, ISBN 80-969555-7-8

 **LOGISTICKÝ
MONITOR**

Internetové noviny pre rozvoj
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851