

MANAŽMENT INOVÁCIÍ

JURAJ KOLENČÍK, LUCIA KOŠABKOVÁ

Fakulta PEDaS, Žilinská univerzita v Žiline, Katedra ekonomiky

Abstrakt

Manažment inovácií je ucelený manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov inovácií v podnikateľskej jednotke. Hlavným úkolom a cieľom manažmentu inovácií je racionálne a efektívne riadiť inovácie, ktoré rýchle pružne reflektujú potreby zákazníkov v harmonickom súlade s potrebami výrobcov. Výsledkom komplexných inovačných akcií sú výrobky a služby s maximálnou hodnotou pre zákazníka. Veľkú úlohu tu zohráva tímová práca, tvorivý duch a vitalita.

Kľúčové slová

konkurencia, inovácie, podnik, zákazník, manažment, trhové prostredie, segmentácia, manažérske inovácie, produktové inovácie, cieľavedomá ľudská aktivita

Abstract

Management of innovation is integrated control instrument that is used for an effective operation of innovation processes in entrepreneurial unit. The main aim and target of management of innovation is a rational and an effective innovation control that dynamically reflects requirements of customers that are in harmonic accord with requirements of producers. Result of complex innovation actions are products and services with maximum customer value. Team work, creative mind and vitality play an important role.

Key words

competition, innovation, company, account, management, market environment, segmentation, manager innovations, product innovations, purposeful human activity

Inovačný manažment, manažment inovácií alebo riadenie inovácií? Majú tieto slovné spojenia rovnaký obsah? A je ich obsah jednoznačne určený? Odpovede na túto tému budú závisieť od diskutujúcich, od ich vedomostí, skúseností a odbornosti, ako aj ich spôsobu myslenia.

V literatúre možno nájsť rozsiahle množstvo definícií pojmu inovácia. Svedčí to o potrebe ľudí pomenovať jav (vytvárania nového), ktorý podmieňuje rozvoj ľudstva. Existujúce definície pojmu inovácia sú vždy poznačené subjektívnym pohľadom autorov na problematiku vytvárania niečoho nového.

Súčasnú chápanie pojmu inovácia zvyrazňuje jej:

- spätosť so spôsobom života organizácie, s myslením a správaním ľudí,
- vplyv na všetky zložky reprodukčného procesu,
- vplyv a zároveň závislosť od významných prvkov systémového okolia organizácie, ktorá inováciu vytvára a ponúka na trh.

Pri výbere definície tohto kľúčového pojmu pre manažéra – podnikateľa treba dať dôraz na jeho globálne poňatie. Túto požiadavku spĺňa nasledovná definícia tohto pojmu:

„Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov, systémov a spoločenských vzťahov“.¹

Z vecného hľadiska sú inovácie najčastejšie rozdeľované na výrobné, procesné (technologické), prípadne ich kombinácie.

Výrobné inovácie sú zamerané:

- na zdokonaľovanie parametrov a vlastností už vyrábaných výrobkov,
- na vytvorenie celkom nových výrobkov, založených na nových konštrukčných koncepciách a princípoch uspokojujúcich nové potreby zákazníkov.

Cieľom výrobných inovácií býva najčastejšie snaha podnikateľov o zachovanie trhového podielu, zvýšenie ziskovosti a konkurencieschopnosti organizácie a zabezpečenie nových trhov.

¹ TUREKOVÁ H., MIČIETA B.: Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania

Procesné inovácie (t. j. technologické, v riadení a správe) sú najčastejšie zamerané:

- na zníženie materiálovej spotreby, mzdových nákladov, energetickej spotreby, nepodarkovosti, zlepšenie pracovných podmienok a podobne.

Zvlášť pri výrobkoch založených na nových technologických koncepciách a princípoch môže pokles výrobných nákladov nadobúdať značné rozmery. To umožňuje voliť nové varianty marketingovej stratégie.

Pri uvedenom členení sa dostávajú do úzadia služby. Členenie inovácií na výrobné a procesné je odrazom potrieb zmien minulého storočia. Dnes sú rovnako dôležité služby ako aj výrobky slúžiace na uspokojovanie potrieb. Preto je užitočné také členenie inovácií, ktoré bude zahŕňať a zvýrazňovať rovnako výrobky i služby – produkty. Produkt možno charakterizovať ako výsledok cieľavedomej ľudskej činnosti a je odpoveďou na otázku *Čo poskytnúť* zákazníkovi. Manažéri organizácii však rozhodujú nielen o tom, čo poskytnúť zákazníkovi, ale aj *AKO* požadované výstupy dosiahnuť. Preto i spôsoby dosahovania výsledkov musia byť predmetom inovačného procesu. Pri takomto chápaní možno členiť inovácie na produktové a manažérske, pričom výraznou odlišnosťou uvedených skupín je ich rozdielne zameranie:

Produktové inovácie

Sú zamerané na zvýšenie záujmu zákazníkov o produkt (výrobok alebo službu). Inovácia je zameraná na splnenie existujúcich, alebo predvídaných potrieb zákazníka.

Manažérske inovácie

Sú zamerané na zvýšenie efektívnosti všetkých činností manažéra. Inovácia je zameraná do vnútra organizácie na procesy prebiehajúce v produkčnom systéme.

V predmetnej definícii sú zdôraznené tiež *inovácie systémov a spoločenských vzťahov*. Tu už nie je materializácia novej idey taká zjavná ako pri výrobku či technológii. Zmeny sa týkajú najčastejšie organizácie práce, zmeny správania sa ľudí a zmeny správania sa organizácie v trhovom prostredí.

Schopnosť nachádzať nové poznatky, vidieť možnosti užitočných zmien sa označuje ako invencia. Nie všetky nové poznatky prerastú do fázy realizácie, nie všetky sa stanú inováciami. Zvládnutie premeny invencie v inováciu vyžaduje rad činností, ktoré môžu v podstatnej miere ovplyvniť rýchlosť a efektívnosť tohto procesu. Na proces inovácie sa možno pozeráť z rôznych hľadísk. Vhodne sa to dá ilustrovať na rôznorodosti vnímania procesu inovácie z hľadiska:

1. marketingu
2. kvality
3. prognózovania

Z marketingového hľadiska, vývoju nového produktu predchádza segmentácia trhu, výber zákazníckych skupín a stanovenie požadovaného umiestnenia na trhu.

Marketingová koncepcia riadenia predpokladá, že logickým východiskom pre vyhľadávanie nápadov na nové výrobky sú potreby a prania zákazníkov. Nové výrobky sú tvorené nie pre dnešné, ale pre zajtrajšie trhy.

Rovnako dôležitá je i *kvalitatívna stránka inovačného procesu*. Z tohto hľadiska sa možno na výrobok pozeráť ako na komplex hmotných a nehmotných znakov, ktorý je schopný uspokojovať určité potreby. Medzi najdôležitejšie znaky výrobku možno zahrnúť: funkčnosť, trvanlivosť, ovládateľnosť, hygienickosť, bezpečnosť použitia, estetickú pôsobnosť a ekologickú neškodnosť.

Proces inovácie je úzko zviazaný s *prognózovaním v inovačnom procese*. Objektom prognózovania v inovačnom procese sú najčastejšie odhady zmien trhov, potreby zákazníkov, vývoj kapacity trhov, vývoj u konkurentov a podobne.

Poznatky z firmy KPK spol. s r. o., Martin

Začiatkom transformácie v 90-tých rokoch sa vytvorili podmienky pre vznik spoločností, ktoré promptne reagujú na požiadavky zákazníka. Systém tzv. „typových výrobkov“, čo platilo aj u žeriavov už nespĺňal individuálne požiadavky odberateľov. Spoločnosť KPK spol. s r. o., Martin vznikla v roku 1993 ako reakcia na požiadavky trhu. Najskôr ako konštrukčno-projekčná kancelária v roku 1991 a v roku 1993 ako spoločnosť s ručením obmedzeným reagujúca na požiadavky trhu. V tom čase začínala s troma pracovníkmi, z čoho dvaja boli konatelia spoločnosti s dlhoročnou praxou v oblasti projektovania a konštrukcie a tretí

s dlhodobou praxou v oblasti projektovania strojárskych výrobných systémov. V počiatočných rokoch sa KPK s. r. o., Martin zaoberala len projektovaním vyhradených technických zariadení a to hlavne žeriavov, zdvíhadiel a manipulačnej techniky. Po veľmi krátkej dobe sa ukázalo, že zvolený systém nespĺňa požiadavky zákazníkov na pružnosť, kvalitu a bolo potrebné ďalšie rozhodujúce činnosti okrem konštrukcie a projekcie - výrobu ocelových konštrukcií, elektrických zariadení vrátane montáže a servisu zefektívniť, zvýšiť akosť, čo si vyžiadalo investície do vlastných výrobných priestorov, technologických zariadení a následného získania potrebných oprávnení a certifikátov.

Rok 1995 znamenal pre spoločnosť KPK s. r. o., Martin významný krok vpred. Počet pracovníkov stúpol na 15, vrátane výrobných pracovníkov. Prenajala si výrobné priestory, v ktorých už s vlastnými pracovníkmi začala s výrobou naprojektovaných zariadení. Podobne montáž, finalizácia a skúšky zariadení u zákazníkov zabezpečovali kmeňoví pracovníci spoločnosti. V roku 1997 výrobnú halu odkúpila a došlo k výraznému nárastu počtu pracovníkov najmä vo výrobe a v roku 2000 k nej pribudla nová administratívna budova, kde sa v súčasnosti nachádza sídlo spoločnosti. Oba objekty tvoria ucelený komplex. V roku 2003 spoločnosť kúpila ďalšiu nehnuteľnosť, kde plánovala rozšíriť výrobu v oblasti mechanického opracovania a premiestniť elektroinštalačnú dielňu. V roku 2005 pribudla k majetku spoločnosti ďalšia nehnuteľnosť – výrobná hala, vďaka ktorej spoločnosť rozšírila výrobu o montáž a finalizáciu výrobkov. Koncom tohto roku došlo k rozšíreniu spoločnosti vstúpením do spoločnosti MONT IRP spol. s r. o., Žilina.

V súčasnosti má spoločnosť cca 75 vlastných zamestnancov v KPK spol. s r. o., Martin a 120 v MONT IRP spol. s r. o. Žilina, ktorí zabezpečujú všetky činnosti od projekcie cez výrobu a montáž. Sedem spolupracujúcich firiem pracuje na zákazkách KPK spol. s r. o. ako subdodávatelia pri výrobe, montáži a servise nielen na Slovensku ale aj v zahraničí. Samozrejmosťou je vybudovaná servisná sieť, sklad náhradných dielov čím spoločnosť KPK spol. s r. o. garantuje nástup na servisný úkon do 12 hodín na území Slovenska.

V dnešnej dobe spoločnosť KPK s. r. o., Martin stavia na pružnosti, vysokej kvalite, kvalitnom servise a taktiež na progresívnych technických riešeniach a plnení požiadaviek užívateľov, čím si zabezpečuje dominantné postavenie nielen na Slovenskom trhu, ale aj v zahraničí ako seriózny a spoľahlivý obchodný partner.

Aby firma mohla zabezpečiť a udržať svoju prosperitu a úspešnosť na trhu čo najdlhšie, uvedomuje si, že musí rozširovať svoje silné a odstraňovať svoje slabé stránky, neustále odhaľovať a využívať svoje špecifické prednosti. Preto využíva tiež inovácie, dopĺňanie a rozširovanie podľa zvolenej stratégie. Medzi ich priority patrí nie len udržanie si existujúcu klientelu, ale aj oslovenie a získanie si nových partnerov.

Za inováciu budúceho štýlu manažmentu ako oblasť podnikového riadenia KPK spol. s r. o. považuje manažérsku etiku. Tým, že firma nahliada na manažérsku etiku ako na inováciu, manažment ju chápe ako: vývojovú zmenu metód a nástrojov manažmentu v súlade s rozvojom techniky a novými potrebami ekonomického rozvoja, stimul pre hľadanie nových metód a nástrojov vnútorného riadenia v konkrétnych podmienkach, motiváciu pre formovanie vlastnej osobnosti a východisko k uplatňovaniu systémového prístupu v rozhodovaní, ktoré tvorí základnú činnosť manažmentu a tiež požiadavku na rýchle prispôsobenie sa meniacich podmienok. Dynamický vývoj techniky vyžaduje rýchle uplatňovanie zmien v správaní riadených objektov, aby sa predchádzalo stratám. Keďže firma pokladá uplatňovanie zmeny za inováciu, vychádza z metodických požiadaviek inováčnej teórie, pričom stále zdôrazňuje význam podmienky: komplexnosť, sústavnosť, dôslednosť a včasnosť. Tiež si uvedomuje, že nedodržiavanie základných podmienok ovplyvňuje kvalitu a efektívnosť uplatnených zmien.

Na druhej strane si firma uvedomuje, že vedecko-technický rozvoj sa obvykle nerealizuje ako komplex zmien, ale skôr ako výstrel vo vnútri jednej oblasti. Každý posun vedecko-technického rozvoja v oblasti strojárstva považuje za podnetnú inováciu, ktorá vyvoláva potrebu uplatnenia ďalších zmien (vyvolávajúcich inováciu) v konkrétnej sústave faktorov, ktoré reprezentujú a zobrazujú oblasť a úroveň. Hľadá cesty k tomu, aby zabezpečila jej komplexné pôsobenie a tým zvyšovala jej efektívnosť.

Literatúra:

- [1] TUREKOVÁ H., MIČIETA B.: Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania, Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003, ISBN 80-8070-055-9
- [2] VLČEK R.: Hodnota pro zákazníka, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, ISBN 80-7261-068-6
- [3] MIŠÍK, V.: Inovačný a investičný rozvoj podniku, Bratislava: VŠE, 1992, ISBN 80-225-0365-7

[4] MOLNÁR, P. – DUPAL, A.: Manažment inovácií podniku. Bratislava: Ekonóm,
2005, ISBN 80-225-2009-8

Kontaktné údaje na autora – email:

Ing. Juraj Kolenčík, e-mail: juraj.kolencik@fpedas.uniza.sk

Ing. Lucia Košábková, e-mail: lucia.kosabkova@fpedas.uniza.sk