

Metódy a nástroje využívajúce sa na generovanie invencií pre tvorbu inovácií v rámci ich strategického riadenia a plánovania

Loučanová Erika · Humanitné vedy

12.09.2016



Príspevok sa venuje problematike strategického riadenia a plánovania inovácií z pohľadu metód a nástrojov využívajúcich sa na generovanie invencií pre tvorbu inovácií v rámci inovačného procesu. Popisuje ich ako nevyhnutnú súčasť pre strategické riadenie a plánovanie inovácií v rámci redukovania neistoty v inovačnom procese podnikov a účelového

ako aj efektívneho nástroja pre ďalší ich rozvoj.

Úvod

Ako uvádza Tóthová (2016), plánovať inovačné procesy je veľmi dôležité, ale je potrebné si uvedomiť, že produkty, technológie, manažérske aktivity a podobne sa veľmi rýchlo vyvíjajú a dlhodobé plány v inovačnom manažmente môžeme robiť, ale aj napriek tomu aj tu má plánovanie svoj význam iba vo veľmi všeobecnom pohľade. Množstvo faktorov v rámci prípravy a realizácie inovačného procesu nastoluje otázky, či daný krok pri riadení inovácií, t.j. zmeny, bude úspešný, či nebude neúnosne finančne nákladný, či jeho implementácia nevyvolá neplánované ďalšie náklady, atď., čiže produkuje neistotu. Či pri plánovaní inovácie použijeme ktorýkoľvek model inovačného procesu, tento fakt neovplyvní neistotu v manažovaní inovácií.

Túto neistotu možno iba redukovať, odstrániť sa nedá. Redukovať sa dá dôslednou prípravou na inováciu pozostávajúcu nielen z analýzy potrieb, ale predovšetkým z dôkladného štúdia, návštev rôznych prezentácií, výstav, testovania a v súčasnosti použitím veľmi populárnej inovatívnej manažérskej aktivity a to je link building. Neistota vzniká už na začiatku inovačného procesu a to aj pri rozhodovaní, či zvoliť čiastočnú (zmena parciálna), relatívnu (pozitívna zmena iba pre daný subjekt) alebo radikálnu inováciu (zmena úplná alebo komplexná).

Metódy a nástroje využívajúce sa na generovanie invencií pre tvorbu inovácií v rámci strategického riadenia a plánovania inovácií

Ako uvádzajú Mariáš a Čimo (1998), úlohou vrcholového manažmentu podnikov je zabezpečovať sústavné inovovanie činnosti podniku. Potom, ako už bolo spomenuté, sústavné inovovanie činností podnikov, predstavuje neustálu neistotu z pohľadu inovačného manažmentu a preto je nevyhnutné túto sústavnú inovačnú činnosť

(aktivity) podnikov realizovať uplatňovaním systémového prístupu k analýzám rôznych oblastí činnosti podniku a k tvorbe strategických rozhodnutí pre riešenie problémov (neistoty). Správna organizácia jednotlivých činností vytvára prostredie úspechu v inovačnom procese.

Takýto proces potom nazývame vo fungujúcom podniku ako sústavný proces svojho zdokonaľovania sa, ktorý je vo svete známi pod rôznymi názvami, ako napríklad v Japonsku používajú názov KAIZEN, Američania CIP (Continuous Improvement Process), v Nemecku ho poznajú pod názvom KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) alebo podľa Baumgartnera (2016) nazývaný ako korporátny inovačný stroj (Corporate Innovation Machine). Inovácie podnikateľských činností musia byť kontinuálnym procesom, lebo ak to tak nie je a podnik nerealizuje proces sústavného zlepšovania sa, manažment podniku si neplní jednu zo svojich základných povinností, ak sa riadi princípom inovácie podniku (Mariáš a Čimo, 1998; Loučanová, 2016).

Pri riadení sa princípom inovácií v podniku majú zvláštny význam hospodársky výsledok podniku a jeho využívanie na rozvoj, štruktúra investícií do rozvoja podniku, výskum a vývoj nových produktov podniku, rozvoj štruktúry podniku a diverzifikácia pôsobenia podniku, t.j. do inovácií rôzneho charakteru. Rovnako dôležité je tieto činnosti v uvedených oblastiach kontrolovať, uplatňovať strategické kontrolné činnosti, vyhodnocovať informácie o strategicky dôležitých problémoch v rozvoji podniku a na základe týchto informácií plánovať ďalšie inovačné aktivity v rámci korporátneho inovačného stroja.

Plánovanie týchto aktivít musí obsahovať naplánovanie charakteru inovačných aktivít - čiastkové ciele inovačnej politiky naplňajúce hlavný globálny cieľ celého podniku, zdrojov na ich krytie, naformulovať systém strategického riadenia využívajúc nástroje a metódy podporujúce rozvoj týchto inovačných aktivít. Metódy a nástroje, ktoré je možné využiť v rámci strategického riadenia a plánovania inovácií podľa Sloanea (2016), Experts4Seo (2016) a Loučanovej (2016) môžu byť:

- kopírovať nápad niekoho iného - jeden z najlepších spôsobov je „odštípnúť“ invenciu, ktorá funguje už niekde inde a aplikovať ju do svojho podnikania (kedy vytvárame imitačné inovácie),
- pýtať sa zákazníkov - množstvo návrhov pre inkrementálne inovácie môžeme získať jednoduchým opytovaním sa zákazníkov, čo by chceli, o čo majú záujem,
- pozorovať zákazníkov - okrem opytovania sa zákazníkov je potrebné ich aj pozorovať a sledovať spôsob ako produkt používajú, resp. či ho používajú nejakým novým, inšpiratívnym spôsobom,
- využiť ťažkosti a sťažnosti - výborný štartovací bod pre ďalšie inovácie je zistenie toho, čo sa zákazníkom nepáči a s čím majú nejaké ťažkosti,
- kombinovať - skombinovať náš produkt s niečím iným za účelom vytvorenia niečoho úplne nového (čaj s bublinkami, telefón s fotoaparátom a podobne),
- eliminovať - čo môžeme z výrobku alebo služby odstrániť, aby bol lepší,
- opýtať sa vlastných zamestnancov - podpora vlastných zamestnancov za účelom vytvorenia nových a lepších spôsobov, ako vytvárať veci, činnosti, keďže sú blízko jednotlivých činností a tak vidia možnosti na ich inovovanie,
- Idea manažment - cielavedome a systematicky vytvárať, zachytávať a vyhodnocovať

myšlienky, nápady (invencie) a následne implementovať najlepšie do praktického života v podniku a na trhu,

- generovať nápady - generovanie nových nápadov, invencií a inovácia je implementovaná invencia vygenerovaná kreativitou s cieľom vytvárať hodnoty kvantitatívneho alebo kvalitatívneho charakteru s pozitívnym efektom. Generátor nápadov je založený na dvoch princípoch, a to individuálnej tvorivosti a organizovanej tvorivosti v tímoch, t.j. tímovej tvorivosti. Individuálna tvorivosť je samozrejme spojené s tvorivosťou fyzickej osoby. V rámci generátora nápadov je dôležité podporovať inovačnú kultúru v podniku.
- skunkworks - sú voľne organizované výskumné jednotky v rámci firmy, ktoré sa zaoberajú výskumom inovácií. Je to miesto, kde výskumníci môžu experimentovať s invenciami a objavovať široké možnosti. Nie je to síce vždy ziskové, ale vysoko inovatívne a opakovane prinášajú invencie, ktoré sú vysoko profitové,
- kreatívne miesta - vytvoriť také miesta v podniku, kde sa budú môcť zamestnanci stretnúť a budú medzi sebou komunikovať o svojich prípadných nápadoch, postrehoch a inováciách,
- plán - zahrnúť ciele pre nový výrobok a službu do obchodného plánu, prehodnotiť ich cez Balanced ScoreCard, zapísať inováciu do každého cieľa a merať ju a jej efektívnosť pre podnik,
- brainstorming - organizovať pravidelné brainstormingové stretnutia, pričom ideálne je vytvoriť rôznorodú skupinu s jedným „provokatívnym človekom zvonku“ („provocative outsider“), ktorý by čelil konvenčnému mysleniu vo svojom tíme,
- preskúmať patenty - skontrolovať patenty v poli nášho pôsobenia na trhu,
- spolupráca - pracovať so spoločnosťou (partnerom) s podobnou filozofiou, ale odlišnými skúsenosťami,
- minimalizovať alebo maximalizovať - je lepšie byť iný ako lepší - zoberieme si niečo štandardné a minimalizujeme alebo maximalizujeme to,
- realizovať súťaže - opýtať sa verejnosti na návrh nového produktu, dá sa im cena a jasne stanovený cieľ,
- opýtať sa - čo ak? - uvažujme mimo našich hlavných činností a pýtajme sa: čo ak...?,
- sledovať konkurenciu - netreba nasledovať konkurenciu, ale dômyselne ju pozorovať,
- outsourcing - subdodávateľská zmluva pre nový produkt s dizajnovou spoločnosťou, univerzitou a rozbehnúť crowdsourcingové siete,
- využite otvorenú inováciu - povzbudiť nových inovátorov, aby svoje invencie priniesli k nám,
- prispôbiť produkt novému využitiu - nájsť úplne odlišné využitie pre existujúci produkt,
- vyskúšať TRIZ - TRIZ je systematická metóda riešenia problémov, väčšinou využívaná vo výrobe a pri produktovom dizajne - je to skrinka s nástrojmi metód, ako riešiť nezrovnalosti (algoritmický prístup),
- návrat v čase - retro inovácie - pozrime sa späť na metódy a služby, ktoré sa v našom sektore používali v minulosti, ale úplne sa na ne nezabudlo, môžeme ich podať v obnovennej modernej forme, ale a v tradičnej forme, resp. uspokojovať starú potrebu zákazníkov novou formou.
- využitie sociálnych sietí - nasledujte trendy a pýtajte sa na stránkach ako twitter alebo facebook, aký produkt by chcela verejnosť vidieť v budúcnosti, realizujte súťaže a outbound marketing aj cez e-shop resp. e-mail,
- link building - je komplexná stratégia budovania spätných odkazov a navrhuje vhodnú úpravu webu s cieľom zvýšiť jeho atraktivitu. Stratégia budovania spätných odkazov je komplexná úloha, ktorú je potrebné realizovať a prispôbovať konkrétnym podmienkam

a potrebám každého webu samostatne, pričom predstavuje množstvo inovácií, ktoré riešia konkrétne potreby jednotlivých webov individuálne s podporou klastrovej spolupráce. Na základe vypracovanej stratégie sa môže začať kontinuálna spolupráca, pri ktorej využijeme všetky osvedčené metódy pre získavanie spätných odkazov, kde medzi základné patria:

- registrácia do katalógov,
- výmena odkazov,
- nákup platených spätných odkazov,
- nepriamy link building,

Pokročilé metódy link buildingu sú:

- publikovanie na cudzích serveroch,
- pomoc pri tvorbe kvalitného hodnotného obsahu,
- účasť v diskusných fórach a konferenciách,
- vydávanie tlačových správ a PR článkov,
- návrh na realizáciu satelitných webov, tzv. ministránok a propagačných web blogov,
- link baiting, čo predstavuje vytváranie užívateľsky príťažlivého obsahu.

Každý návrh inovačného plánu má vychádzať z vybraného variantu komplexnej podnikateľskej stratégie, rešpektujúc stratégiu hospodárnosti, opierajúcu sa o vedeckotechnické a ekonomické informácie. Inovácie majú rozhodujúci význam v podnikateľskej stratégii firmy. Umožňujú získať nové trhy a trhové segmenty, znižovať náklady na výrobu, ktoré utvárajú predpoklad na zníženie ceny a zvýšenie podielu na trhu. Realizácia vybraných variantov strategických cieľov podniku sa týka najmä obsahového a časového zabezpečenia inovácií z pohľadu:

- rozvoja produktov,
- rozvoja marketingových aktivít, ako napríklad podpory predaja, propagácie, riešenia distribučných ciest, obchodno-technických služieb, dodacích a platobných podmienok a podobne,
- rozvoja technologických procesov, výrobnotechnologickej základne a hmotne energetických podmienok, ako je mechanizácia a automatizácia, rekonštrukcia a modernizácia, suroviny, materiál, energie a podobne,
- profesijného a kvalifikačného rozvoja pracovných kolektívov,
- rozvoja systému riadenia vo všetkých jeho organizačných súčiastiach a prepojených funkciách plánovania, organizovania, výberu a rozmiestňovania pracovníkov, zavádzania informatizácie do subsystémov riadenia firmy, modernizácia organizačných štruktúr a podobne.

Rozvojovú dynamiku všetkých uvedených činností zabezpečuje predovšetkým inovačná aktivita. Je vyjadrená množstvom, kvalitou, rozsahom, postupnosťou a previazanosťou všetkých naplánovaných aktivít vyplývajúcich z komplexnej stratégie podniku (Čimo a Mariáš, 1999).

Záver

Účelové a efektívne zamierovanie inovácií nie je možné bez plánovania aktivít inovačného procesu, analýz, ale aj bez rozvinutých marketingových funkcií v

podnikoch. Preto je v rámci strategického riadenia a plánovania inovácií výhodné využívať metódy a nástroje podporujúce správne rozhodovanie v rámci strategického riadenia a plánovania inovácií. Následne pri plánovaní aktivít inovačného procesu, tak na základe podložených rozhodnutí vychádzajúcich zo spomínaných metód a nástrojov, redukuje neistotu vyplývajúcu z inovačného procesu ako takého.

Literatúra

1. BAUMGARTNER J. 2016. The Corporate Innovatio Machine: A model for implementing an idea management based innovation strategy in your firm. [online] JPB.COM Belgium [cit. 02.03.2016] Dostupné na internete:
http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationMachine_us.pdf
2. ČIMO, J.; MARIÁŠ, M. 1999. Inovácie vo firemnej stratégii. Bratislava : SPRINT, 179 s. ISBN 80-225-1099-8.
3. ČIMO, J.; MARIÁŠ, M. 2006. Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: GeoPARNAS, 273 s. ISBN: 8096942034.
4. EXPERTS4SEO, 2016. E-marketing. [online] EXPERTS4SEO 2016 [cit. 24.08.2016] Dostupné na internete:
<http://www.experts4seo.sk/internetovy-marketing>
5. LOUČANOVÁ, E. 2013. Retro-inovácie ako fenomén. In Posterus. 6 (11), ISSN 1338-0087.
6. LOUČANOVÁ, E. 2016. Inovačné analýzy a stratégie : skriptá. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 149 s. ISBN 978-80-228-2899-4.
7. LOUČANOVÁ, E. 2016. Inovačné analýzy a stratégie. Technická univerzita vo Zvolene. Prednášky 2012-2016.
8. LOUČANOVÁ, E. 2016. Metódy a techniky tvorivosti. Technická univerzita vo Zvolene. Prednáška 2016.
9. LOUČANOVÁ, E. 2016. Produktové inovácie. Technická univerzita vo Zvolene. Prednášky 2012-2016.
10. LOUČANOVÁ, E.; REPKOVÁ - ŠTOFKOVÁ, K. 2015. Uvedenie inovácií na trh. In Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch : 18. medzinárodná vedecká konferencia. Košice : Technická univerzita v Košiciach. ISBN 978-80-553-2488-3.
11. LOUČANOVÁ, E.; TREBUŇA, P.; PALUŠ, H. 2014. Retro na súčasnom trhu a retro-inovácie. In Transfer inovácií : internetový časopis o inováciách v priemysle. [online]. 29, s. 108-112. ISSN 1337-7094.
12. SLOANE, P. 2016. 21 Great Ways to Innovate. [online] Innovation managment [cit. 11.08.2016] Dostupné na internete:
<http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/21-great-ways-to-innovate/>
13. STRAKA M. 2013. Logistika distribúcie, Ako efektívne dostať výrobok na trh, 1. vyd., Bratislava, EPOS 2013, 400 s., ISBN 978-80-562-0015-5.
14. ŠTOFKOVÁ, J. et al. 2007. Manažment podniku. Žilina : Žilinská univerzita, 2007. 365 s. ISBN 978-80-8070-713-2.
15. TÓTHOVÁ, D. 2016. Redukovanie neistoty v manažovaní inovácií informačných technológií. In Odborné konferencie [online] [cit. 26.7.2016] Dostupné na internete:
<http://www.agris.cz/clanek/101873>

Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva, Drevárskej fakulty Technickej univerzity vo Zvolene, 960 53 Zvolen, Slovenská republika

