



MANAŽMENT INOVÁCIÍ AKO SÚČASŤ KOMPLEXNEJ STRATÉGIE FIRMY PRI AKTÍVNO M IMPLEMENTOVANÍ MANAŽMENTU ZNALOSTÍ

MANAGEMENT INNOVATION AS PART OF A COMPLEX STRATEGY OF THE COMPANY WITH ACTIVE IMPLEMENTED KNOWLEDGE MANAGEMENT

Erika LOUČANOVÁ – Martina KALAMÁROVÁ – Miriam OLŠIAKOVÁ

Abstract: Nowadays innovation management is essential part of any complex strategy of the company in order to aim competitiveness in the market. Management of innovation and innovation process is a tool of competitiveness that influences several areas of the company management. It is therefore necessary to pay significant attention to innovation by implementing knowledge management actively. The article describes the knowledge management as a tool for creating a sustainable environment of knowledge within the corporate innovative machine of companies.

Abstrakt: Manažment inovácií je v súčasnosti nevyhnutná súčasť každej komplexnej stratégie firmy pre udržanie si konkurencieschopnosti na trhu. Riadenia inovácií a inovačného procesu sú nástrojom konkurencieschopnosti zasahujúcej do viacerých oblastí manažmentu firmy a preto je nevyhnutné inováciám venovať významnú pozornosť pri aktívnom implementovaní manažmentu znalostí. Tento príspevok predstavuje manažment znalostí ako nástroj na vytváranie prostredia udržateľnosti znalostí v rámci korporátneho inovačného stroja firmiem.

Keywords: innovation, innovation management, knowledge management, knowledge life cycle, strategy of the company.

Kľúčové slová: inovácie, manažment inovácií, manažment znalostí, životný cyklus znalostí, stratégia firmy.

Úvod

Manažment môže byť chápaný v štruktúrálnej rovine, podľa organizačných kompetencií, alebo v procesnej rovine, ako analytická a rozhodovacia činnosť. Podľa Trommsdorffa a Steinhoffa (2009) je „manažment inovácií takmer vždy chápaný po procesnej stránke, napriek tomu, že v podnikoch získava táto funkcia stále viac inštitucionálnu podobu.“ Manažment inovácií zahŕňa analýzy inovačných zámerov, na ktoré nadväzujú komunikačné a rozhodovacie aktivity a ďalej presadenie a kontrola. Všetky činnosti od podnetu a zrodu až po uvedenie na trh patria k manažmentu inovácií. Veľmi významné postavenie v manažmente inovácií má komunikácia. Súčasťou manažmentu inovácií je tiež manažment výskumu a vývoja a manažment technológií. Manažment výskumu a vývoja riadi základný výskum, vývoj technológie, predvývojovú fázu a vývoj produktu, čo sú procesy potrebné pre inovácie. Úlohou manažmentu technológií, ktorý je súčasťou manažmentu vývoja a výskumu, je zaisťovať technologickú konkurencieschopnosť podniku, teda riadiť technologické zdroje. Predpokladom úspechu manažmentu technológií sú na budúcnosť zamerané analýzy technológií, ktoré sú súčasťou strategického výskumu inovácií (Trommsdorff – Steinhoff, 2009).



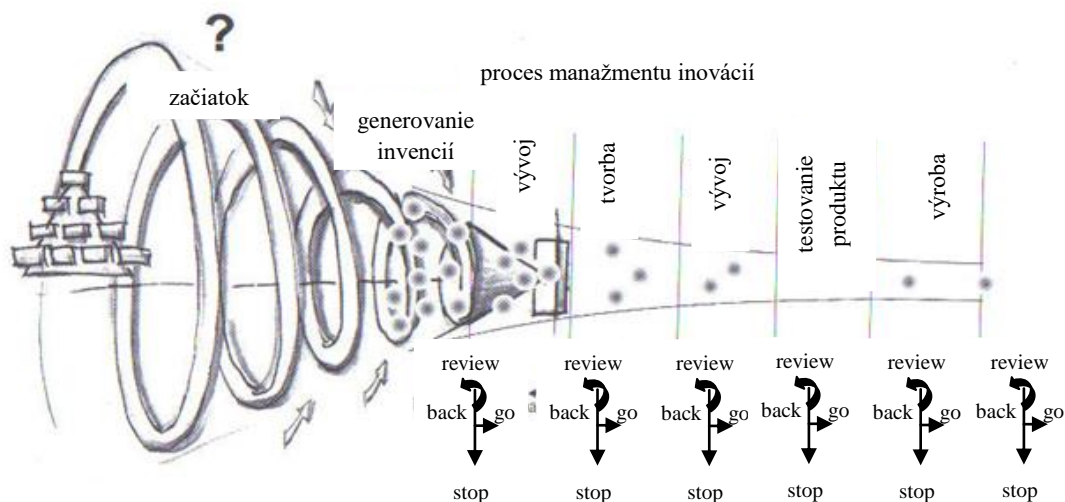
Úlohou inovačného manažmentu je riadenie inovačného procesu, ktorý predstavuje základ ekonomických prínosov pre firmu. V rámci neho treba brať do úvahy ukazovatele, medzi ktoré patrí firemná kultúra, tradície, technologická a organizačná úroveň, schopnosti pracovníkov, infraštruktúra firmy a mnohé ďalšie. Najdôležitejším faktorom je tesná väzba so strategickým manažmentom firmy a nepredvídateľným a rizikovým faktorom sú náklady na inovačnú činnosť (Čimo – Mariaš, 2006).

Inovačný manažment je úzko prepojený s teóriou a praxou všeobecného manažmentu firiem, logistikou, marketingom ako aj výrobným, strategickým a finančným manažmentom.

K formulovaniu inovačného manažmentu viedlo riešenie riadiacich problémov, ktoré si vyžadovalo analýzu stavu a nástroje potrebné na riešenie problému. Inovačný proces je charakteristický najmä svojou nepredvídateľnosťou, preto si vyžaduje špecifické nástroje na riadenie, ktoré vo firme často generujú odpor voči novému. Preto je nevyhnutné v rámci tohto procesu generovať znalosti a aplikovať ich v rámci manažmentu firmy a celej jeho stratégie.

Manažment inovácií ako súčasť komplexnej stratégie firmy pri aktívnom implementovaní manažmentu znalostí

Manažéri pristupujú k inovačnému procesu z rôznych uhlov pohľadu a chápu tento proces ako časť komplexnej stratégie firmy, časť marketingových činností, výber a realizáciu komplexnej inovačnej stratégie, špecifickú požiadavku na rizikové financovanie, požiadavku na manažment projektov, plánovanie kapacít a organizovanie pracovníkov, ale aj ako proces implementácie.



Obrázok 1 Proces manažmentu inovácií
Zdroj: Zaušková - Loučanová, 2008

Jediným ozajstným hodnotiacim kritériom úspechu či neúspechu inovačného manažmentu je finančný výsledok činnosti, preto pri rozhodovaní treba brať do úvahy, že:

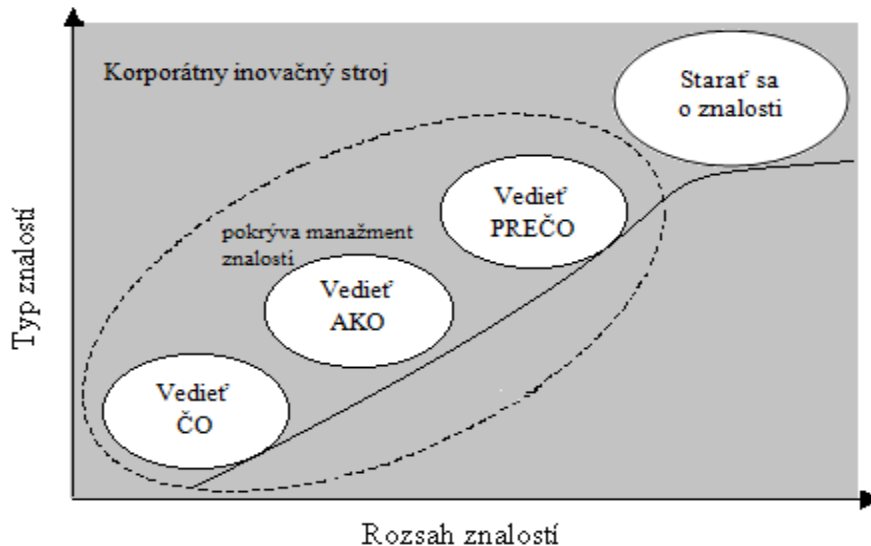
- nevyhnutné na prežitie a rast firiem sú vedecko-technické inovácie a podľa toho musia byť plánované a riadené,
- náklady vynaložené na inovačný proces sú nutné v takej miere, aby umožnili plniť ciele firmy,
- aby sa poznali faktory, ktoré viedli k úspechu, je nutná analýza doterajších realizovaných inovácií,



- úroveň efektívnosti investícií do inovácií zvyšuje synergia strategického a inovačného manažmentu (Čimo, 2010).

Rozhodnutie manažérov o voľbe prístupu k riadeniu inovácií závisí od ich znalostí a skúseností získaných v rámci inovačného procesu (obrázok 1), čím príberá do svojho pôsobenia manažment znalostí.

Potom manažment znalostí predstavuje vytváranie prostredia v ktorom je umožnené a napomáhané znalosti stále cyklicky obiehať a transformovať ich v rámci životného cyklu znalostí, teda udržiavať znalosť v pohybe v rámci korporátneho inovačného stroja. Korporátny inovačný stroj ako ho definoval Baumgartner (2016) nám pomáha pochopiť ako efektívne implementovať inovačnú stratégiu v podniku. Pozostáva z množstva častí, ktoré musia navzájom spolupracovať. Ak stroj pracuje správne, tvorí myšlienky a najlepšie z nich sa snaží implementovať ako napr. nový výrobok, službu a iné. Hlavným katalizátorom a hnacou silou korporátneho inovačného stroja musí byť manažment, ktorý jasne stanoví inovačnú stratégiu a ako prvý ju bude nasledovať. Taktiež musí vytvoriť takú podnikovú kultúru, ktorá bude zamestnancov motivovať a nabádať k tomu, aby mysleli kreatívne a prispeli svojimi invenciami k rozvoju firmy. Vedenie by ich malo aktívne podporovať, napríklad vytvorením času a priestoru v práci, kde by sa mohli stretávať a realizovať. Pri takto realizovanom „Power by“ manažmente korporátny inovačný stroj funguje ako „perpetuum mobile“ v zmysle generovania nápadov, ich prehodnocovania a implementovania. Následne vzťah rozsahu a typu znalostí, vzhľadom ku stupňu manažovania znalostí v organizácii zobrazuje obrázok 2 (Loučanová, 2016; Životný cyklus znalostí, 2014).



Obrázok 2 Vzťah manažmentu znalostí a korporátneho inovačného stroja v rámci životného cyklu znalostí

Zdroj: Loučanová, 2016

Základný stupeň životného cyklu znalostí v rámci vzťahu manažmentu znalostí a korporátneho inovačného stroja pokrývajú znalosti vo fázach ČO? a AKO? pričom manažment znalostí dokáže pokryť aj fázu PREČO?, v zmysle prečo sú dané znalosti dôležité pre rozvoj inovácií a zistiť ich maximum využitia. Najvyšší stupeň znalostí je starostlivosť o znalosti, čo manažment znalostí už nepokrýva, pričom táto fáza odpovedá na otázku prečo použiť a ako použiť danú znalosť tak, aby podporila nadšenie a ďalší rozvoj inovácií



z pohľadu rozvoja všetkých atribútov inovačného procesu (ľudí, produktov, technológií a pod.) čo zabezpečuje a pokrýva korporátny inovačný stroj využívajúc analýzy a metodické postupy na ich rozvoj.

Manažment podniku sa snaží podniknúť všetky dostupné možnosti k tomu, aby sa ich produktu darilo na trhu čo najdlhšie. Životnosť produktu na trhu sa ale nedá vopred odhadnúť, pretože krivky životného cyklu sú pri každom produkte iné. Preto ak chce byť podnik úspešný, musí včas a správne reagovať na zmeny, ktoré znamenajú progres a ktoré umožňujú produktu úspešne sa predávať na trhoch. Úspešnosť predaja produktu na každom trhovom segmente je možné vyjadriť krivkou životného cyklu produktu. Životný cyklus produktu ukazuje postavenie produktu na trhu a zároveň ukazuje ako časový faktor pôsobí na zmenu záujmu u zákazníkov. Úlohou analýzy životného cyklu produktu je sledovať priebeh zmien v procesoch uplatnenia, rozširovania a ústupu produktu podniku s cieľom využiť informácie pri príprave a plánovaní nástupu jeho inovácií. Dĺžka a samotný priebeh inovačnej vlny závisí aj do vplyvu rôznych faktorov. Predovšetkým ide o stupeň inovácie, typ inovovaného produktu a úspešnosti alebo neúspešnosti inovácie u zákazníkov. Pri sledovaní a rozbere záujmu zákazníkov o určitý produkt, a pre použitie týchto informácií pre inovačnú stratégiu podniku, sa vo väčšine prípadov využíva sledovanie priebehu jeho predaja sledovaním vývoja tržieb, nákladov alebo toku financií. Presnejšie ide o skúmanie odbytového množstva produktu (Čimo – Mariaš, 1999).

Záver

Manažmentu inovácií v symbióze manažmentu znalostí ako nástroj na vytváranie prostredia udržateľnosti znalostí v rámci korporátneho inovačného stroja firmiem napomáha firmám pochopiť ako efektívne implementovať inovačnú stratégiu v podniku pri cyklickom transformovaní znalostí v rámci inovačných procesov. Ako uvádzame v tomto príspevku riadenie inovácií a inovačného procesu sú nástrojom konkurencieschopnosti zasahujúcej do viacerých oblastí manažmentu firmy a preto je nevyhnutné inováciám venovať významnú pozornosť pri aktívnom implementovaní manažmentu znalostí zohľadňujúc ich životný cyklus.

PodĎakovanie

Autori ďakujú agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektov 1/0473/16 “Dynamika a determinanty trhu s výrobkami na báze dreva v Slovenskej republike“ a 1/0756/16 “Identifikácia spotrebiteľských segmentov podľa ich afinity k environmentálnym marketingovým stratégiám podnikateľských subjektov v podmienkach SR”, v rámci ktorých vznikol prezentovaný príspevok.

Použitá literatúra

- [1] BAUMGARTNER J.: The Corporate Innovation Machine: A model for implementing an idea management based innovation strategy in your firm. [online] JPB.COM Belgium, 2016 [cit. 02.03.2016] Dostupné na internete: http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationMachine_us.pdf
- [2] ČIMO, J.: Inovačný manažment. Bratislava : Ekonóm, 2010. 219 s. ISBN 978-80-225-3057-6.
- [3] ČIMO, J.; MARIAŠ, M.: Inovačná stratégia firmy Bratislava : Ekonóm, 1999. 179 s. ISBN 80-225109-9-8.



- [4] ČIMO, J.; MARIÁŠ, M.: Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: GeoPARNAS, 2006, 273 strán. ISBN: 8096942034.
- [5] LOUČANOVÁ, E.: Inovačné analýzy a stratégie : skriptá. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2016. 149 s. ISBN 978-80-228-2899-4.
- [6] STRAKA M.: Logistika distribúcie, Ako efektívne dostať výrobok na trh, 1. vyd., Bratislava, EPOS 2013, 400 s., ISBN 978-80-562-0015-5.
- [7] ŠTOFKOVÁ, K.: Sieťové podnikanie. In Manažment a sieťové podnikanie vo vedomostnej ekonomike. Žilina: Žilinská univerzita, 2013, ISBN 978-80-554-0804-0, s. 25-60.
- [8] TROMMSDORFF, V.; STEINHOFF, F.: Marketing inovácií. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [9] ZAUŠKOVÁ, A.; LOUČANOVÁ, E.: Inovačný manažment. Zvolen: Vydavateľstvo TU, 2008. 91 s. ISBN 978-80-228-1953-4.
- [10] ŽIVOTNÝ CYKLUS ZNALOSTÍ, 2016. [online] TUKE.SK [cit. 25.4.2014] Dostupné na internete: <http://neuron.tuke.sk/zvada/statnice/II/07/index.html>

Kontakt

Ing. Erika Loučanová, PhD., e-mail: loucanova@tuzvo.sk

Ing. Martina Kalamárová, PhD., e-mail: martina.kalamarova@tuzvo.sk

Ing. Miriam Oľšiaková, PhD., e-mail: olsiakova@tuzvo.sk

Technická univerzita vo Zvolene

Drevárska fakulta, Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva

T. G. Masaryka 24

960 53 Zvolen, Slovensko