



INOVÁCIE AKO ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY

INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Martina NOSÁĽOVÁ – Erika LOUČANOVÁ – Miriam OLŠIAKOVÁ

Abstract: Innovations are one of the tools to increase the competitiveness of companies. For an intelligent organization, the goal is a competitive innovation, for which creation the company needs creativity, flexibility, skills improving and learning, as well as to know its customers, their needs, and respond appropriately to changes, predict future developments, search for opportunities, and respond to them. The paper emphasizes the importance of innovation as the competitive advantage for the company and refers to several aspects and principles that contribute to building this advantage.

Abstrakt: *Inovácie predstavujú jeden z nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov. Pre inteligentnú organizáciu je cieľom konkurenčná inovácia, pre ktorej vytvorenie potrebuje podnik okrem kreativity, flexibility, zlepšovania schopností a učenia taktiež poznať svojich zákazníkov, ich potreby a adekvátne reagovať na zmeny, či predvídať budúci vývoj, vyhľadávať príležitosti a reagovať na ne. Príspevok zdôrazňuje význam inovácií pre podnik z pohľadu konkurenčnej výhody a poukazuje na niekoľko aspektov a princípov, ktoré k budovaniu tejto výhody prispievajú.*

Keywords: innovation, competitive advantage, open innovation system.

Kľúčové slová: inovácia, konkurenčná výhoda, otvorený inovačný systém.

Úvod

Už Porter (1990) upozorňoval na význam inovácií a tvrdil, že najväčšou výzvou pre podnik je dosahovať konkurenčnú výhodu prostredníctvom inovácií, pričom používať nové technológie a robiť veci inak je nevyhnutnosťou. Zvyšovanie konkurencieschopnosti prostredníctvom inovácií znamená produkovanie menej nákladných produktov vo vyššej kvalite porovnateľných s konkurenčnými (Brem a kol., 2016).

Inovácie ako konkurenčná výhoda

Nové prístupy sa prejavili v chápaní a dôraze na inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody, pričom sa ukazuje, že úspech podnikov spočíva predovšetkým v inováciách, hľadani nových a prevratných riešení a príležitostí predstavujúcich jeden z nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov (nevynímajúc finančné, ekonomické, politické a iné nástroje zvyšovania konkurencieschopnosti). S ohľadom na konkurenciu sa inovácie stávajú stále dôležitejšími (Kislingerová a kol., 2008; Loučanová a kol., 2017).

Stratégia inovácií predstavuje zvláštnu formu stratégie diferenciácie, ktorá poskytuje tri základné výhody a to (Kislingerová a kol., 2008):

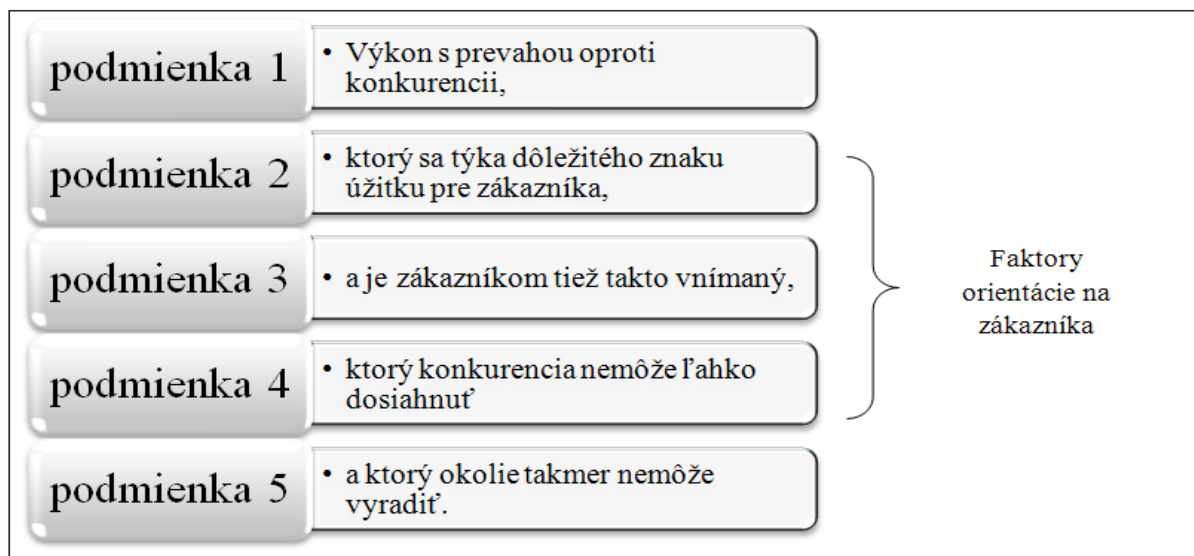
- Inovácia uvažuje v medziach potenciálne dlhodobejšie fungujúcich základov pre konkurenčnú výhodu. Podnik prichádzajúci ako prvý má šancu na vysoké zisky, ak podnik príde s prevratnou technológiou, môže zničiť výhody ostatných podnikov.
- Inovácia vyžaduje komplexný prístup. Technológie nie sú jedinou formou inovácie, významnou môžu byť aj nové spôsoby podnikania, ktoré sa môžu stať dôležitou a ťažko napodobiteľnou konkurenčnou výhodou.



- Sklon k inováciám majú väčší zamestnanci, manažéri a vlastníci malých a stredných podnikov než veľkých.

Dominujúcim faktorom úspechu na trhu je tzv. Relevantná výhoda výrobku z pohľadu zákazníka, označovaná ako komparatívna výhoda konkurencie, v americkej literatúre Competitive Advantage, v marketingovej praxi Unique Selling Proposition. Sú to výhody vytvorené inováciami a preto je možné označenie termínom Competitive Innovation Advantage (CIA).

CIA má vždy 5 nevyhnutných podmienok fungovania, obrázok 1. S inováciou musí byť vždy spojený výrazný účinok pre zákazníka, pričom na základe takto vnímanej jedinečnosti pôsobí výrobok zásadne lepší ako konkurenčný. Podstatné je, aby tento jedinečný znak bol takto vnímaný budúcim zákazníkom a bol rozhodujúcim pre nákup. CIA je výsledkom inovačného procesu zameraného na zákazníka, najmä podmienka 2, t.j. inteligentný prieskum trhu, podmienka 3, t.j. správna komunikácia o úžitku pre zákazníka, ako aj podmienka 4 v podobe neľahkej imitácii konkurenciou. Z uvedeného vyplýva, že až tri z piatich podmienok CIA je teda možné zaradiť medzi faktory orientované na zákazníka (Trommsdorff a Steinhoff, 2009).



Obr. 1 Päť podmienok CIA
Zdroj: spracované podľa Trommsdorff - Steinhoff, 2009

K tomu, aby sa podnik dlhodobo mohol zamerať na inovácie a rast, mu podľa Monitor Group môžu pomôcť štyri základné princípy, vid' obrázok 2 (Kislingerová a kol., 2008). Úspešne realizovať inovácie môže len podnik, ktorý skutočne pozná svojich zákazníkov, rozumie ich potrebám a dokáže adekvátne reagovať na zmeny. Inovácia ako taká musí nájsť odozvu v hodnotách a kultúre podniku a závisí od schopnosti podniku predvídať budúci vývoj, vyhľadávať príležitosti a reagovať na ne.



Obr. 2 Štyri piliere podniku zameraného na inovácie
Zdroj: spracované podľa Kislingerová a kol. (2008)

Pre inteligentnú organizáciu je cieľom konkurenčná inovácia, pre ktorej vytvorenie potrebuje podnik okrem kreativity, flexibility, zlepšovania schopností a učenia taktiež nasledujúce (Franková, 2011):

- vytvoriť v organizácii pocit naliehavosti,
- rozvíjať zameranie na zákazníka na každej úrovni organizácie,
- absorbovať výzvy,
- stanoviť jasné rozvojové míľniky a hodnotenie alternatív.

Podľa Tidda a kol. (2006) prispieva k dosiahnutiu konkurenčnej výhody niekoľko aspektov. Najdôležitejšie charakteristiky inovácií zahŕňajú:

- Silný vzťah medzi výkonnosťou trhu a novými produktmi.
- Nové produkty pomáhajú udržiavať trhové podiely a zvyšovať ziskovosť.
- Rast aj prostredníctvom necenových faktorov (dizajn, kvalita, individualizácia, atď.).
- Schopnosť nahradiť zastarané produkty (skrátene životnosti výrobkov).
- Inovácia procesov, ktoré vedú k skráteniu výroby a zrýchľovaniu vývoja nového produktu v porovnaní s konkurenciou.

Inovačná činnosť organizácií výrazne ovplyvňuje konkurencieschopnosť, ktorá je založená na nenapodobiteľných zručnostiach a schopnostiach. Ak podnik nie je schopný neustále napredovať a zavádzať inovácie, riskuje, že bude zaostávať a iniciatívu prevezmú iné subjekty (Urbancová, 2013).

Koncept inovácií by mal predstavovať otvorený prístup, ktorý presahuje hranice organizácie a teda využíva nielen zmeny vnútorného prostredia, ale taktiež zmeny vo vonkajšom prostredí. Vnútorné prostredie organizácie musí mať vhodne nastavenú inovatívnu kultúru, pretože tento typ kultúry sa vyznačuje prechodnosťou organizačných štruktúr, využívaním špecialistov a dočasných tímov, rýchlymi a flexibilnými zmenami reagujúcimi na nové príležitosti, ktoré zvyšujú inovačný potenciál (Molina-Morales a kol., 2011, Urbancová, 2013). V nadväznosti na uvedené, dnes už interné podnikové inovačné impulzy nie je možné odvodzovať iba z vlastných technologických pozícií, z portfólia produktov a zo zmien



z oblasti zdrojov, ale aj z externých zdrojov. To signalizuje potrebu inovácií medzi výrobným programom a strategickými cieľmi podniku s ohľadom na podmienky okolia. V súčasnosti teda v praxi v rámci korporátneho inovačného stroja, ktorý pomáha pochopiť ako efektívne implementovať inovačnú stratégiu v podniku, by podniky mali získavať zdroje nápadov z množstva zdrojov (častí prostredia, okolia), ktoré sú navzájom prepojené a spolupracujú. Takéto spolupracou získané zdroje nápadov sú potom produkované v rámci otvoreného inovačného systému, pričom takýto otvorený prístup k inovačnému procesu uľahčuje prienik toku inovácií v rámci organizácií, ale aj krajín, k čomu v súčasnosti napomáhajú aj inovačné platformy informačných a komunikačných technológií stimulujúce inovácie (Loučanová, Kalamárová a Trebuňa, 2017).

Záver

Stratégia inovácií predstavuje zvláštnu formu stratégie diferenciacie, pričom pre inteligentnú organizáciu je cieľom konkurenčná inovácia, založená na nenapodobiteľných zručnostiach a schopnostiach. Úspešne realizovať inovácie môže len podnik, ktorý skutočne pozná svojich zákazníkov, rozumie ich potrebám a dokáže adekvátne reagovať na zmeny. Inovácia ako taká musí nájsť odozvu v hodnotách a kultúre podniku a závisí od schopnosti podniku predvídať budúci vývoj, vyhľadávať príležitosti a reagovať na ne. Podnik by mal byť schopný nahradiť zastarané produkty ako aj inovovať procesy, ktoré vedú k skráteniu výroby a zrýchľovaniu vývoja nového produktu v porovnaní s konkurenciou. V súčasnosti by teda v praxi podniky mali získavať zdroje nápadov z množstva zdrojov (častí prostredia, okolia), ktoré sú navzájom prepojené a spolupracujú a koncept inovácií by teda mal predstavovať otvorený prístup, ktorý presahuje hranice organizácie.

PodĎakovanie

Autori ďakujú agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektu 1/0756/16“ Identifikácia spotrebiteľských segmentov podľa ich afinity k environmentálnym marketingovým stratégiám podnikateľských subjektov v podmienkach SR”, v rámci ktorého vznikol prezentovaný príspevok.

Použitá literatúra

- [1] BREM, A., MAIER, M., WIMSCHEIDER, CH.: Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso, In European Journal of Innovation Management, Vol. 19 No. 1 (2016).
- [2] FRANKOVÁ, E.: Kreativita a inovace v organizaci. Grada Publishing, Praha: 2011, ISBN 978-80-247-3317-3.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Inovace nástroju ekonomiky a managementu organizací. C.H. Beck, Praha: 2008, ISBN 978-80-7179-882-8.
- [4] LOUČANOVÁ, E., KALAMÁROVÁ, M., PAROBEK, J.: Inteligentné inovácie a ich riešenia ako nástroj konkurencieschopnosti. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen: 2017, ISBN 978-80-228-3026-3.
- [5] LOUČANOVÁ, E., KALAMÁROVÁ, M., TREBUŇA, P.: The principle of invention generating for the innovation within the open innovation system. In Transfer inivácií. No. 34 (2017).



- [6] MOLINA-MORALES, F. X., GARCIA-VILLAVARDE, P. M. & PARRA-REQUENA, G.: Geographical and cognitive proximity effects on innovation performance in SMEs: a way through knowledge acquisition. In *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10 (2011).
- [7] PORTER, M.E.: The competitive advantage of nations”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 2 (1990).
- [8] TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Computer Press, Brno: 2007.
- [9] TROMMSDORF, V., STEINHOFF, F.: Marketing inovací. C. H. Beck, Praha: 2009, ISBN 978-80-7400-092-8.
- [10] URBANCOVÁ, H.: Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. In *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, No. 1 (2013).

Kontakt

Ing. Martina Nosál'ová, PhD., e-mail: nosalova@tuzvo.sk

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

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

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra marketing, obchodu a svetového lesníctva, T.G.Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko