



INOVAČNÁ STRATÉGIA A INOVAČNÝ POTENCIÁL PODNIKU

INNOVATION STRATEGY AND INNOVATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Peter MALEGA – Ondrej BAHLEDA

Abstract

Innovation is doubtlessly considered as the most important driving force for economic wealth; and it is not just related to high technology industries. It can pertain to any industry or economy sector. Likewise, innovation is more than simply the initial big idea or the end product or service. Innovation is more accurately defined as the process through which knowledge can be translated into new products, new services or an increase in productivity through new production methods. Innovation is a systemic rather than linear process, i.e. its processes are multidimensional, and they involve many different players, and often take place over extended periods of time.

Key words

Innovation, innovation strategy, innovation potential

Úvod

Podstatné zvýšenie konkurencieschopnosti a prosperity podniku je závislé predovšetkým na ich úspešnej reštrukturalizácii. Za dobre prosperujúci podnik je možné považovať ten podnikateľský subjekt, ktorý vďaka svojej produkcii s vysokou hodnotou pre zákazníka dosahuje vyšší než priemerný zisk v danom odvetví a stáva sa tak komerčne úspešným a konkurencieschopným. [14] Je to podnik, ktorý dosahuje mimoriadny zisk. Mimoriadny zisk je následkom vysokých výnosov z predaja výrobkov, či služieb, vyprodukovaných vo vysoko efektívnych podmienkach. Rozhodujúcim predpokladom takejto situácie sú inovácie, ktorých výsledkom sú trhové prekvapenia, tzn. výrobky a služby s optimálnym úžitkom pre zákazníka, vznikajúce a využívané s čo najnižšími nárokmi na zdroje. [9]

Pojem inovácia je v súčasnosti chápaný ako nová idea, resp. proces implementácie niečoho nového, čo mení doterajšiu situáciu, prináša zlepšenie existujúcich výrobkov, služieb alebo podnikateľských aktivít. Inovácia je výsledkom kombinácie inovačnej kompetencie jedinca, skupiny, či sociálneho systému prispôbovať sa požiadavkám sociálnej situácie (s inovačným správaním) a inovačnej motivácie (korešpondujúcej s ochotou jedinca, adaptovať sa na inováciu a jednať v zhode s novou situáciou).

Tvorba inovačných stratégií

Inovácie hrajú dôležitú a dvojakú úlohu a to hlavne ako významný zdroj neurčitosti a zmeny v prostredí, a aj ako významný konkurenčný zdroj v rámci podniku. Ak chce podnik v súčasných podmienkach zvládnuť zložitosti a zmeny, je nutné na formálne stratégie pozeráť ako na súčasť širšieho procesu a to predovšetkým učiť sa na vlastných skúsenostiach, ako aj skúsenostiach iných. [12]



Stratégia ako taká bola z veľkej časti ovplyvnená armádnou praxou, kde stratégia pozostáva v zásade z troch častí [12]:

1. popis pochopenia a analýza prostredia,
2. na základe analýzy sa stanoví ďalší postup,
3. stanovený postup sa realizuje.

Je to vlastne lineárny model postupu: zhodnoť – rozhodni – vykonaj. Ekvivalentom takéhoto postupu v podnikovom prostredí je tzv. analýza SWOT – analýza silných a slabých stránok podniku v spektre vonkajších príležitostí a hrozieb. Tento prístup má podniku pomôcť [13]:

- uvedomiť si trendy súčasného konkurenčného prostredia,
- pripraviť sa na budúce zmeny,
- zaistiť, aby bola venovaná dostatočná pozornosť dlhodobým problémom ako sú tlaky na náklady,
- zabezpečiť spojitosť cieľov a akcií v rámci veľkých, funkčne špecializovaných a geograficky oddelených organizácií.

Prehnané sústredenia sa na konkurenciu môže viesť ku stratégiám, ktoré zdôrazňujú priradovanie zdrojov na vytvorenie monopolného postavenia – na úkor využitia úzkych profitabilných tržných segmentov. [2]

Podnikové stratégie, ktoré nerozoznávajú zložitosti prítomnosti a neistoty súvisiace so zmenami a budúcnosťou, budú úplne tuhé, nepružné a pravdepodobne nebudú správne, a pokiaľ by sa plne implementovali, môžu byť aj deštruktívne. To však nie je dôvod na odmietnutie analýzy a racionality v riadení inovácií. Naopak, v podmienkach zložitosti a kontinuálnych zmien možno tvrdiť, že gradualistické stratégie sú racionálnejšie, t.j. efektívnejšie než racionalistické stratégie. [7]

Podľa Portera existujú štyri všeobecné trhové stratégie, z ktorých by si podnik mal vybrať jednu a mal by sa na ňu sústrediť [11]:

1. Celkové vodcovstvo v nákladoch,
2. Produktová diferenciácia,
3. Zameranie sa na náklady
4. Zameranie sa na diferenciáciu

Ako z vyššie uvedeného vyplýva voľba produktovej stratégie má priame a zjavné dôsledky pre voľbu technologickej stratégie, hlavne čo sa týka priorit v produktovom a procesnom vývoji. Preto napríklad v odvetviach spotrebného tovaru, ako sú automobily, spotrebná elektronika alebo tzv. biely tovar (domáce elektrospotrebiče), môžeme zaznamenať celú škálu výrobkov s rôznymi závislosťami medzi výkonom a cenou, pričom každý z nich je zameraný na špecifický trhový segment a každý vyžaduje odlišnú voľbu pri rovnováhe medzi produktovou a procesnou inováciou. [10]

Inovačný potenciál v konkurenčných podmienkach

Inovačná schopnosť je v súčasnosti považovaná za ultimatívnu podmienku konkurencieschopnosti všetkých druhov podnikov. V meniacom sa prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia, sú inovácie prostriedkom zvládnutia. Inovačný potenciál je považovaný za vhodnú charakteristiku existujúceho inovačného prostredia v podniku. Je to prostredie, v ktorom inovácie vznikajú, rozvíjajú sa a



realizujú. Pod pojmom inovácia rozumieme novú myšlienku alebo nápad, ktorý má za cieľ zlepšenie existujúcich výrobkov, služieb, alebo podnikateľských aktivít podniku. Pod pojmom inovačný potenciál podniku rozumieme schopnosť podniku využiť znalosti a skúsenosti svojich pracovníkov na zvýšenie svojej konkurenčnej schopnosti. [4]

Aj na Slovensku sú tieto trendy známe a podniky na ne reagujú. Zatiaľ však nevyužívajú žiadne zložitejšie systémy riadenia inovácií. Najčastejšou formou takéhoto systému je skrinka nápadov, ktorá existuje vo viacerých podnikoch. Vo väčšine prípadov neprináša táto forma využívania znalostí požadovaný efekt. Potvrdila len skúsenosť, že existencia inovačného procesu v podniku nie je zárukou využívania nových myšlienok a nápadov. Takouto zárukou je len vytvorenie plodného inovačného prostredia a permanentná starostlivosť o inovačný potenciál podniku.

Je možné zhodnúť sa na tvrdení, že inovačný potenciál existuje v každom podniku. Ak ho však chceme využívať a rozvíjať, potrebujeme nájsť odpoveď na otázku, aký je veľký a čím je jeho veľkosť podmienená. Inovačný potenciál podniku odhadujeme na základe hodnotenia štyroch charakteristík existujúceho inovačného prostredia podniku, ktorými sú [6]:

- miera znalosti inovačných potrieb,
- miera existencie inovačných príležitostí,
- stupeň inovačnej kultúry
- miera motivácie pracovníkov inovovať.

Existujúci inovačný potenciál potom môžeme vyjadriť v percentách. Indikuje percentuálnu úroveň skutočného inovačného potenciálu oproti ideálnemu, t.j. maximálnemu, ktorý predstavuje 100%. Výsledky odhadu nám pomôžu odhaliť slabé stránky existujúceho inovačného prostredia, ale aj predpovedať inovačnú aktivitu pracovníkov.

V prípade realizácie projektu využitia inovačného potenciálu ide o projekt s vysokou pridanou hodnotou, ktorý [5]:

- zvyšuje konkurenčnú schopnosť podniku,
- urýchli inováciu vyrábaných výrobkov a služieb,
- prináša pozitívnu zmenu v kultúre podniku,
- minimalizuje straty vznikajúce nevyužitím existujúceho inovačného potenciálu pracovníkov podniku,
- umožňuje do inovačného procesu zapojiť zákazníkov aj obchodných partnerov podniku,
- zlepšuje vzťahy s obchodnými partnermi,
- zvyšuje pozitívny imidž podniku.

Pre podniky, ktoré si zvolili stratégiu inovácií, je charakteristická tzv. inovačná podniková kultúra, pre ktorú je typická zmena, učenie, pružnosť, tvorivosť, vývoj. Nie všetky podniky, ktoré majú stratégiu, ju majú plánovanú a písomne formulovanú. Existujú taktiež podniky so stratégiou, ktorá je funkčná, pracovníci jej rozumejú a realizujú ju, ale žiadny formálny strategický plán neexistuje. Takáto stratégia nebola cielene vyvinutá a zvolená, vytvorila sa neplánovane ako reakcia na prianie zákazníkov, či ako podpora najziskovejších aktivít, alebo napr. ako výsledok aktivity vodcu, ktorý je charizmatik a prirodzene inovatívny. K tomu, aby táto situácia mohla nastať, musí v podniku existovať predpoklad v podobe určitého obsahu organizačnej štruktúry, priaznivého pre postup daného strategického zamerania. Ak je napríklad kultúra charakteristická priateľským pracovným prostredím, participáciou, tímovým myslením, lojalitou, súdržnosťou, snahou vybudovať



úspešný podnik, ak je v nej význam pripisovaný morálke a zákazníci sú vnímaní ako partneri, potom je tu kultúrny predpoklad k prirodzenému zameraniu sa na zákazníka. Príslušná stratégia, ktorá sa tak môže neplánovane vyvinúť, môže byť neskôr podporená formálnymi krokmi, niekedy však ani nemusí byť. Hodnoty a normy správania, ktoré v podniku existujú, zabezpečujú jej realizáciu, preto nedochádza ani k vnútornej nekonzistentnosti manažérskych praktík. Tu kultúra v podstate supluje stratégiu. [8]

Súhrn

Inovácie sú nevyhnutným predpokladom prežitia podniku v silnom konkurenčnom boji. V súčasnosti, nielen na Slovensku, ale aj v ostatných európskych krajinách, prevládajú malé a stredné podniky, preto sa kladie dôraz predovšetkým na zvyšovanie, resp. udržiavanie konkurenčnej schopnosti týchto podnikov.

Výkonnosť podnikateľských subjektov a kvalita podnikateľského prostredia vo významnej miere ovplyvňujú celkovú ekonomickú výkonnosť a konkurencieschopnosť. Konkurenčná schopnosť slovenských malých a stredných podnikov je v súčasnosti relatívne nízka, a to z dôvodu nedostatku finančných zdrojov, čo nepriaznivo ovplyvňuje inovačné aktivity, inovačné schopnosti podniku, realizáciu vlastného podnikového výskumu a vývoja a investície do priemyselnej výroby. [1]

Významným faktorom ekonomického rastu je nielen vznik nových, inovatívnych podnikov, ale aj vývoj a uplatňovanie inovácií v už existujúcich podnikoch. Tieto aktivity sú však veľmi riskantné a nákladné, preto ich podniky realizujú v menšej miere než je žiaduce. V danom prípade by mal zasiahnuť štát snahou o vytvorenie takého prostredia a nástrojov, ktoré podporia vznik a úspešné fungovanie nových firiem a motivujú už existujúce podniky, aby zvyšovali aktivity zamerané na vývoj a inovácie smerom k ekonomickému optimu. Mal by motivovať podniky k zvýšeniu výdavkov na výskum, vývoj a inovácie, a to najmä zavedením efektívneho verejného spolufinancovania takýchto aktivít a zvýšiť povedomie podnikov o existencii a možnostiach využitia rizikového kapitálu. [3]

Kľúčové slová

Inovácia, inovačná stratégia, inovačný potenciál

Príspevok bol vypracovaný v rámci grantového projektu VEGA 1/0679/08 – Integrovaný systém pre inovované projektovanie, plánovanie, organizovanie a riadenie výroby.

Použitá literatúra

- [1] BOBKOVÁ, D.: *Projektovanie internetovej marketingovej stratégie*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 10. medzinárodná vedecká konferencia, Vysoké Tatry - Štrbské Pleso, 15.-17. október 2007 : Zborník príspevkov v elektronickej forme. Košice : TU SjF, 2007. 5 s. ISBN 978-80-8073-885-3.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický manažment – Strategie a trendy*. Praha : Grada, 272 s., 2008. ISBN 978-80 247-2690-8.
- [3] KOVÁČ, M.- SABADKA, D. 2003. *Hodnotenie inovačného potencionálu podnikov*. Transfer inovácií 6/2003.
- [4] KOVÁČ, M.: *Inovácie a technická tvorivosť*. SjF TU Košice. Edícia študijnej literatúry, Košice 2002.



- [5] LIBERKO, I. - MAGULÁKOVÁ, M. - SIRKOVÁ, M.: *Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku*. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622.
- [6] MIHOK, J. a kol. 2010. *Centrum inovácií a technického rozvoja*. Košice: Multipres s.r.o. 2010. ISBN 978-80-970320-0-5.
- [7] PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom z mien v prostredí*. Bratislava. Kartprint, 2004.
- [8] PORTER, E. M.: *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] SAKÁL, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : Tripsoft Trnava, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [10] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Inovácie ako nevyhnutná činnosť prežitia malých a stredných podnikov v silnom konkurenčnom boji*. In: *Inovácie - faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí*: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Poprad, 2.-3. apríl 2009. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2009. s. 364-375. ISBN 987-80-8083-792-1.
- [11] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR*. In: *Transfer inovácií*. č. 11 (2008), s. 222-225. Internet: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/>> ISSN 1337-7094.
- [12] TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K.: *Řízení inovací*. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [13] VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1628-7.
- [14] <http://stratige.net/services/market-strategy>

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Němcovej 32, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk

JUDr. Ondrej Bahleda

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Němcovej 32, 042 00 Košice, ondrej.bahleda@tuke.sk