



INOVAČNÝ MANAŽMENT V PROCESOCH PODNIKOV

INNOVATION MANAGEMENT IN ENTERPRISE PROCESSES

Lýdia KERULOVÁ

Abstract

The paper refers to importance of Innovation Management for the enterprise development. The approach towards understanding of innovation processes is characterized, from basic classification and their management specification.

Key words

Innovation management, innovation process, classification innovation, factory

Úvod

Inovačný manažment (resp. manažment inovácií, riadenie inovácií) je ucelený systém poznatkov určený pre efektívne riadenie procesov inovácií podnikov. Výsledkom komplexných inovačných úloh v podnikoch sú predovšetkým výrobky a služby s maximálnou hodnotou pre zákazníka.

Inovácie prakticky prenášajú ideí ľudí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov, systémov, organizačných a riadiacich štruktúr podnikov, ich prevádzkových postupov, spoločenských vzťahov a ďalších. Cieľom inovačného manažmentu je, nielen prinášať inovačné zlepšenia do podnikových procesov a systémov a tým pružne uspokojovať rastúce požiadavky zákazníkov, ale celý tento proces aj riadiť. Inovačný manažment významne prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov a uplatňovaniu ich produktov na trhu.

Prístupy k inovačnému manažmentu

V meniacom sa podnikateľskom prostredí a globálnom ponímaní trhového prostredia, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia podnikania, sú inovácie prostriedkom pre zvládnutie a realizáciu neustálych zmien.

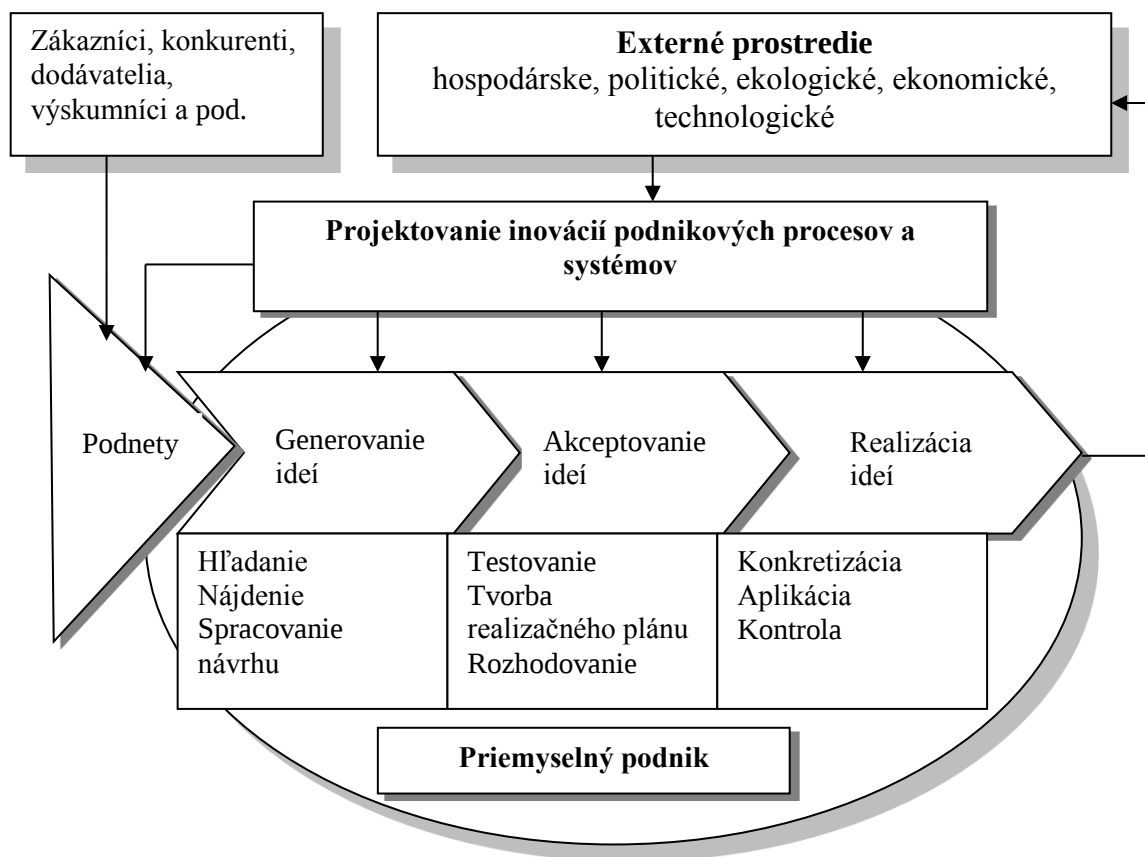
V súčasnosti sa úspech dosahuje inováciami integrovaných podnikových procesov a systémov. Pre podporu produktivity je významná aj kreativita ľudských zdrojov. Profesie konštruktérov, technologov, projektantov, ekonómov a optimalizátorov, nahrádzajú inovační inžinieri, inovátori obchodu a marketingu, inovátori myslenia, manažéri inovácií a pod.. Silné a najmä agilné podniky, ktoré sa starajú o svoj rozvoj a rozvoj ľudského potenciálu v oblasti inovácií, získavajú vedúcu pozíciu na trhu.

Inovácie, ktoré prinášajú zákazníkovi úžitok, nie sú iba výsledkom vedecko-technického rozvoja, ale predovšetkým účelovou reakciou na vznik nových podnikateľských príležitostí.

Úspešné inovácie vychádzajú z poznania evolúcie systémov, zo správneho definovania protirečení, zo zvládnutia psychológie a filozofie inžinierskej práce. Inovácie musia integrovať hlavne procesy obchodu a marketingu, vývoja výrobkov, výroby, podnikových zdrojov, ich organizácie a riadenia. Skúmanie inovačných procesov a systémov, ktoré



prebieha v mnohých smeroch, má svoje prejavy v rôznych modeloch. Príklad priebehu a riadenia inovačného procesu priemyselného podniku je na obr.1.



Obr. 1 Inovačný proces priemyselného podniku

Inovácie sú tvorivé procesy resp. činnosti, v ktorých sa kombinujú už existujúce veci resp. riešenia novým spôsobom. Požiadavkou tejto kombinácie je, aby sa vytvorilo nové, podľa možnosti unikátne riešenie.

Inovácie realizujú zmeny, ktoré sú v ľudskej spoločnosti, podniku alebo v ich procesoch resp. činnostiach nové. Ide o procesy, v ktorých sa kombinujú existujúce veci novým spôsobom za účelom vytvorenia jedinečnej veci. Inovácie zahŕňujú komplexný systém aktivít od vzniku nových ideí až po ich uvedenie do praxe [3,4].

Inovácie sú systematická disciplína, je výsledkom usilovnej práce (nie je výsledkom „geniality“ resp. „inšpirácie“). Inovácie sa zameriavajú na materiály, výrobky, technológie, výrobné prostriedky a systémy, profesijnú a kvalifikačnú štruktúru pracovnej sily, organizačné usporiadanie podniku, riadenie, prevádzkovú činnosť, služby a pod. Môže ísť o realizáciu kvantitatívnych, ako aj kvalitatívnych inovačných zmien s kladnými aj zápornými sociálno-ekonomickými dôsledkami pre ľudí [5].

Inovácie zabezpečujú zmeny užitočné pre podnik a spoločnosť, zmeny realizované a prinášajúce úžitok, zmeny zvyšujúce odbyt výrobkov (ceny, konkurenčnú schopnosť, možnosť odbytu), zmeny vytvárajúce podmienky na lepšiu, hospodárnejšiu a efektívnejšiu výrobu a pod..

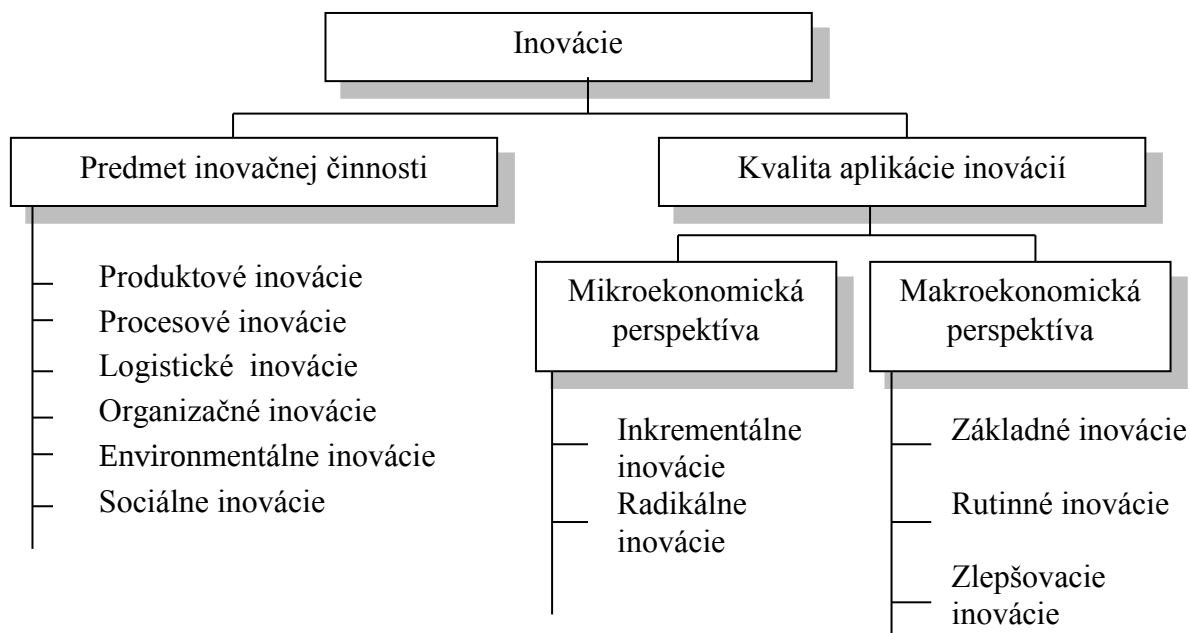


Klasifikácia inovácií

Inovácie sa klasifikujú podľa rôznych znakov a kritérií. Klasifikácia inovácií podľa vybraných znakov je uvedená v tab.1. Klasifikácia podľa dimenzií inovačných procesov je na obr.2.

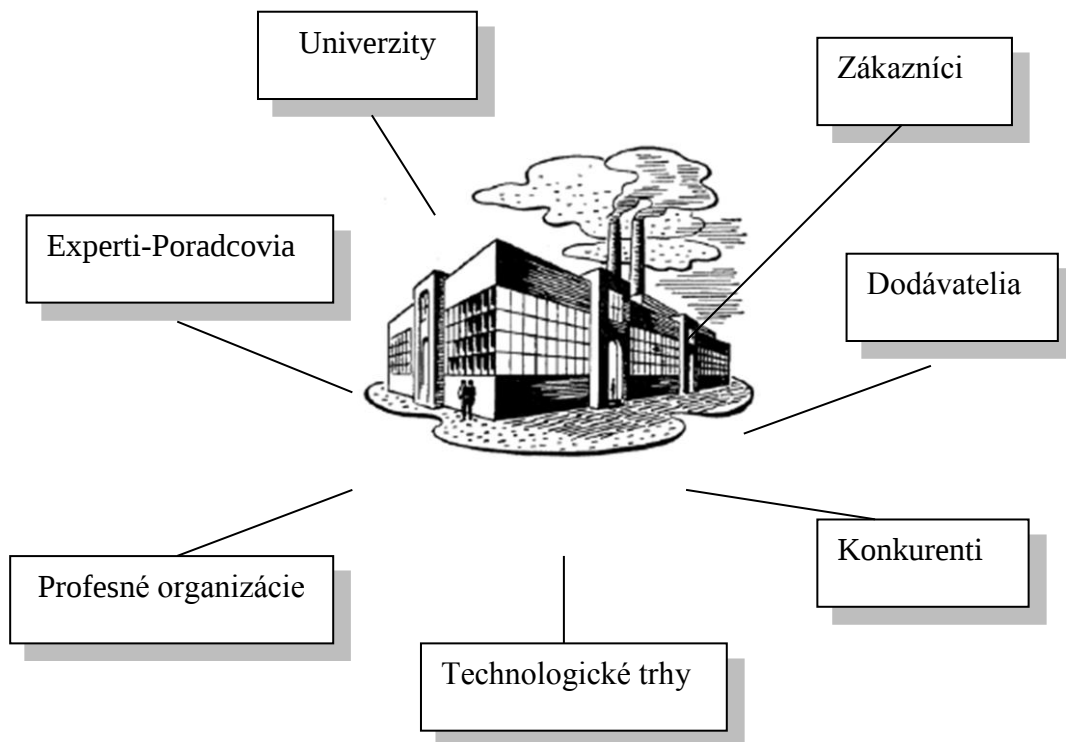
Tab.1 Príklad klasifikácie inovácií [1]

- *Primárne a sekundárne inovácie.* Primárnymi inováciami sú inovácie pôvodné, ktoré vznikli ako výsledok bádateľského výskumu. Sekundárne inovácie sú odvodené od primárnych.
- *Podnetné a vyvolané inovácie.* Inovácie, ktoré vyvolávajú reťazenie ďalších inovácií, a tým sú podnetom na vznik inovačnej akcie, sú podnetné. Označujú sa rôzne: komplementárne, doplnkové, zrkadlené a pod.. Súhrnne sa označujú ako vyvolané inovácie.
- *Individuálne a komplexné inovácie.* Za individuálne inovácie sa považujú zmeny iba niektorých prvkov inovačného riešenia. Zmeny, týkajúce sa celého riešenia, sú komplexné inovácie.
- *Absolútne a relatívne inovácie.* Absolútne inovácie sú úplnou novosťou, relatívne inovácie sú novinkou iba vo vzťahu k podnikateľskej jednotke, do ktorej práve prenikajú.
- *Inovácie s investíciami, inovácie bez investícií.* Inovácie s investíciami sú odstupňované ako: inovácie investične náročné, keď investície sú väčšie ako efekt, ktorý z nich vyplynie, inovácie investične neutrálne, keď sa investície s objemom efektov nemenia, sú rovnaké, inovácie investične úsporné, keď sa výška inovácií na jednotku efektov z inovácie znižuje. Inovácie bez investícií sú také, ktorých vznik nie je investične podmienený.
- *Kvalitatívne a kvantitatívne inovácie.* Kvalitatívne inovácie predstavujú zdroj kvalitatívne nových, originálnych vecí a procesov. Sú výsledkom procesu kvalitatívne nových zmien, novín, zlepšení. Kvantitatívne inovácie sú výsledkom procesu rozširovania, resp. ústupu jednotlivých kvalitatívne odlišných riešení.
- *Inovácie ľudského faktora a inovácie riadiacej práce.* Oba druhy veľmi úzko súvisia. Inovácia pracovnej sily je predovšetkým zmena profesionálneho a kvalifikačného profilu, hmotnej a morálnej stimulácie, sociálno-ekonomického zabezpečenia a pod.. Inovácia riadiacej práce je zmenou formálnej stránky riadenia (organizačných foriem), ako aj jeho obsahovej stránky. Súvisí s plánovaním, organizovaním, regulovaním, stimulovaním, kontrolou a podobne.
- *Výrobné, technologické, organizačné inovácie.* Výrobné inovácie predstavujú nielen čiastkové účelové zmeny a zlepšenia existujúceho stavu, ale tiež veľmi podstatné zmeny, resp. vytvorenie úplne nových výrobkov. Technologické inovácie vznikajú v súvislosti s prispôbením sa výrobe nového výrobku, zlepšením pracovného a životného prostredia, znížením výrobných nákladov. V organizačných inováciách ide o organizačné zlepšenia.
- *Procesné a produktové inovácie.* Procesné inovácie sa prejavujú zefektívnením technologických procesov. Produktové inovácie sú zamerané na vytvorenie úplne nových produktov a výrobkov, služieb, informácií alebo zvýšenie úrovne existujúcich technických a ekonomických parametrov.



Obr.2 Klasifikácia dimenzie inovačných procesov

Na základe analýzy vplyvov externých (vonkajších) procesov sa realizuje hľadanie, výber a integrácia vonkajších informácií a poznatkov k urýchleniu a zlepšenie interných inovačných aktivít. Vplyv vonkajších podnetov na otvorené inovácie v oblasti podnikových procesov a systémov je uvedený na obr.3 [7].



Obr.3 Vplyv vonkajších podnetov na otvorené inovácie podnikov



Manažment inovačných projektov

Pre rozvoj inovačnej činnosti a ich riadenie je dôležitá invencia (dôvtip, vynaliezavosť). Prispieva k tvorbe systému nových poznatkov, je výsledkom spoločensky významnej aktivity, vedeckého bádania, výskumu a vývoja, ktoré majú za následok zmeny v štruktúre a úrovni poznania. Invencia je často spájaná s kreativitou a pružnosťou ľudského myslenia.

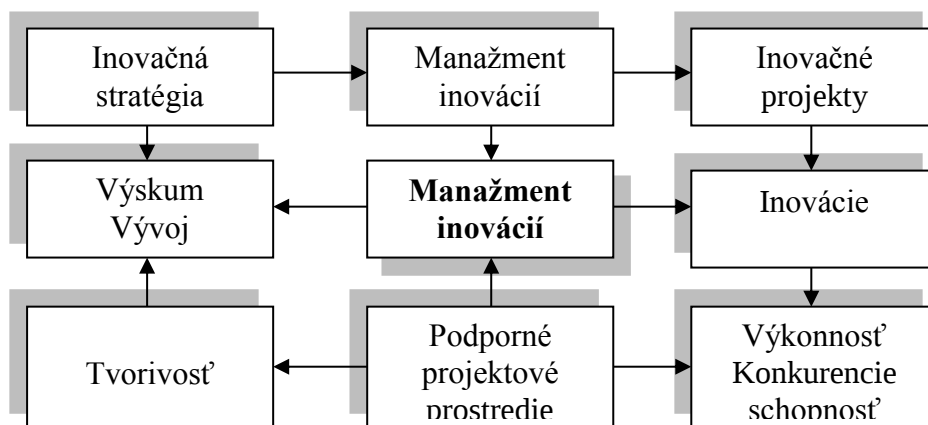
Invencie, ako výsledok tvorivej ľudskej aktivity, sú rozhodujúcimi faktormi vzniku a riadenia inovácií a celkového ekonomického rozvoja podnikov.

Inovačné procesy cieľavedome ovplyvňujú reprodukciu podnikania v súlade s rastúcimi potrebami a požiadavkami zákazníkov a trhov. Inovačné procesy v podnikateľských činnostiach sa chápu ako realizácia jednotlivých inovácií alebo ich súborov, ktoré zabezpečujú kvantitatívnu a kvalitatívnu zmenu v produktoch, procesoch a štruktúre výrobnotechnickej základne so všetkými ekonomickými a spoločenskými dôsledkami. Inovačné procesy zasahujú do výrobnotechnickej štruktúry podnikateľských jednotiek a tým do procesov reprodukcie.

Inovačná stratégia podnikov je realizovaná prostredníctvom konkrétnych inovačných projektov. Výhodiskom pre manažment inovačných projektov je teória projektového riadenia. Obsahuje špecifický súbor metód, procesov, postupov, techník a nástrojov pre tvorbu inovačných projektov zabezpečujúcich inovačné ciele v daných podnikových podmienkach. Integráciou metód a techník manažmentu inovácií sa riešia problémy a bariéry inovácií s podporou daného inovačného prostredia. Ich zdrojom a nástrojom je tvorivosť, výskum a vývoj. Integrácia sa uplatňuje vo všetkých druhoch inovačných projektov a tak prispieva k ich konkurencie schopnosti.

Pre manažment inovácií sú potrebné normatívne súbory informácií a poznatkov umožňujúce navrhovať a realizovať inovačné projekty. Manažment inovačných projektov obsahuje: výber projektov, riešenie projektov, realizáciu projektov a post projektové aktivity.

Integrácia kľúčových nástrojov manažmentu inovácií je uvedená na obr.4.



Obr.4 Integrácia kľúčových nástrojov manažmentu inovácií

Pre tvorbu inovačného projektového prostredia je potrebné:

- Zabezpečiť súlad podnikovej stratégie a inovačných projektov.
- Zabezpečiť koordináciu súboru inovačných projektov.
- Vytvoriť projektovú organizačnú štruktúru.



- Zabezpečiť podporu inovačným projektom v podniku.
- Vytvoriť technické prostredie pre inovačné projektovanie.

Záver

Podniky, ktoré sa nezaobierajú inováciami svojich procesov a aplikujú len klasické spôsoby riadenia, môžu mať vážne problémy v svojej konkurencieschopnosti a v dôsledku toho aj v ekonomickej prosperite. Inovačný manažment prináša množstvo podnetov do rozvoja existujúcich podnikových procesov a systémov a je cestou riešenia ich mnohých problémov.

Kľúčové slová

Inovačný manažment, inovačný proces, klasifikácia inovácií, podnik.

Príspevok je súčasťou riešenia dizertačnej práce: Modely tímovej spolupráce a komunikácie v inovačnom manažmente.

Použitá literatúra

- [1] Kerul'ová, L.: Modely tímovej spolupráce a komunikácie v inovačnom manažmente. Rukopis diz. práce, Sjf TU v Košiciach, 2013
- [2] Kováč, J.: Techniky riadenia inovačných projektov - projektové riadenie. Sjf TU v Košiciach, 2001
- [3] Kováč, M.: Inovácie a technická tvorivosť. Košice. 2002. Dostupné na internete: <<http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/obrazky2/e-texty/inovacie.pdf>>.
- [4] Kováč, M.: Tvorba a riadenie inovácií. Edícia EQUAL. Sjf TU v Košiciach, 2006. ISBN 80-8073-690-1
- [5] Kováč, M., a kol.: Tvorba a riadenie inovácií. Edícia vedeckej a odbornej literatúry. Sjf TU v Košiciach, 2011, 978-80-553-0824-1
- [6] Kováč, M, Kováč, J.: Inovačné projektovanie výrobných procesov a systémov. Edícia vedeckej a odbornej literatúry. Sjf TU v Košiciach, 2011, ISBN 978-80-553-0805-0
- [7] Lindemann, U.: Entwicklungsmanagement. Innovationsmanagement. Technische Universität München, 2002
- [8] Mihok, J., a kol.: Podpora inovácií. Stratégie, nástroje, techniky a systémy. Edícia vedeckej a odbornej literatúry. Sjf TU v Košiciach, 2011, 978-80-553-0824-1
- [9] Svozilová, A.: Projektový management. Grada Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-247-1501
- [10] Tureková, H., Mičieta, B.: Inovačný manažment - východiská, overené postupy, odporúčania. EDIS, ŽU Žilina, 2003, ISBN 80-8070-055-9

Kontaktná adresa

Ing. Lýdia Kerul'ová- externá doktorandka
TU, Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 040 01 Košice
e-mail: lydia.kerulova@slovanet.sk