



ANALÝZA VÝCHODISKOVEJ SITUÁCIE A KONCEPCIA VÝBERU INVENCIE PRE PROJEKT

ANALYSING THE BASIC SITUATION AND CONCEPT OF CHOICE INVENTIONS FOR PROJECT

Erika LOUČANOVÁ – Martina KALAMÁROVÁ

Abstract: The actual phase of innovation project defining is foregone by the baseline analysis. Its role is to recognize the need of innovation and develop it in the right direction according to business objectives. The paper deals exactly with the baseline analysis importance and focuses on the initial analysis to define the project, as SWOT analysis and project stakeholders' analysis. Afterwards the paper refers to the use of creative approach of open innovation in search of inventions for solving the baseline situation.

Abstrakt: Samotnú fázu definovania inovačného projektu predchádza analýza východiskovej situácie. Jej úlohou je rozpoznať potrebu inovácií a rozvíjať ju správnym smerom podľa cieľov podniku. Príspevok pojednáva práve o význame analýzy východiskovej situácie a zameriava sa na východiskové analýzy pre definovanie projektu ako SWOT analýza a analýza zainteresovaných strán projektu. Následne poukazuje na využívanie kreatívneho prístupu otvorených inovácií pri hľadaní invencií pre riešenie východiskovej situácie.

Keywords: invention, baseline analysis, project stakeholders

Kľúčové slová: invencia, analýza východiskovej situácie, záujmové skupiny projektu

Úvod

Prvou fázou inovačného projektu je fáza definovania projektu, kde je myšlienka projektu sformulovaná v písomnej podobe a poskytuje základné informácie o projekte ako definovanie problému a existujúcich možností pre jeho riešenie, definovanie cieľov, informovanie zainteresovaných osôb o projekte a pod. (Sabol, Macej, 2001). Definovanie problému a identifikácia potreby vychádza z analýzy vonkajšieho okolia, v ktorom má inovácia pôsobiť. (Kováč, 2003). Vstupom do etapy riešenia problému sú výsledky definovania a informácie súvisiace s podstatou vlastného riešenia. Typový postup spočíva v zoskupení relevantných informácií, analýzy a vypracovania alternatív riešenia.

Analýza východiskovej situácie pre definovanie projektu

Pred samotným definovaním cieľa inovačného projektu je dôležitá analýza východiskovej situácie a koncepcia výberu invencie pre projekt, ako aj samotné definovanie cieľa inovačného projektu. Hodnotíme východiskovú situáciu Kde sme teraz?, stanovené podnikové ciele Kam sa chceme dostať?, ako aj navrhované aktivity, teda Ako sa tam dostaneme?. Potreba inovácií vzniká vtedy, keď existujúci program strednodobo a dlhodobo nepostačuje k tomu, aby sa dosiahli podnikové ciele a udržali sa konkurenčné výhody. Inovácia výrobu by mala prispieť k tomu, aby sa využili šance a silné stránky podniku a zamedzilo sa, resp. odstránili sa riziká a slabé stránky.

Úlohou strategickú analýzy je rozpoznať potrebu inovácií a rozvíjať ju správnym smerom podľa cieľov podniku, ktoré predstavujú hodnotenie podnikateľských šancí, kam



chce podnik byť smerovaný. Potreba inovácií je v priebehu inovačného procesu dynamickou veličinou, t. j. mení sa (Trommsdorf, Steinhoff, 2009).

Pri analýze východiskovej situácie môžeme vychádzať buď z už existujúcich analýz, štúdií a informácií alebo vykonávame nové analýzy podľa špecifických podmienok projektu.

Analýza východiskovej situácie zahŕňa niekoľko krokov a to:

1. Analýzu inovačného prostredia,
2. Analýzu vnútorného prostredia organizácie,
3. Analýzu vonkajšieho prostredia organizácie.

Tab. 1 Analýza východiskovej situácie pre definovanie projektu

Oblasť analýzy		Zodpovedanie otázky
Analýza inovačného prostredia	Analýza projektového nápadu z hľadiska stratégie organizácie	<i>Ako náš projekt podporí stratégiu našej organizácie?</i>
Analýza vnútorného prostredia organizácie	Analýza vedomostí, skúseností, vzťahov a metód, ktoré sa nachádzajú v organizácii a ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvnia náš projekt	<i>Čo máme v organizácii, čo nám v projekte pomôže? Čo by mohlo byť v organizácii prekážkou počas realizácie projektu?</i>
Analýza vonkajšieho prostredia organizácie	Analýza vplyvu subjektov z vonkajšieho prostredia organizácie	<i>Čo alebo kto všetko mimo organizácie a ako môže pozitívne alebo negatívne ovplyvniť náš projekt?</i>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lelovics (2014)

Existuje množstvo nástrojov, ktoré môžeme použiť pri hľadaní odpovedí na hore uvedené otázky. Jedným z najčastejšie používaných nástrojov je SWOT analýza a analýza záujmových skupín, resp. zainteresovaných strán prostredníctvom Vennovho diagramu.

SWOT analýza rozoberá vzájomne posudzované vplyvy externého a interného prostredia na budúci vývoj organizácie pomocou jednoduchých algoritmov riešenia založených predovšetkým na uplatnení intuitívnych prístupov riešiteľov. Jej algoritmus priamo nevyžaduje hĺbkové analýzy externého a interného prostredia, ale na druhej strane neobmedzuje uplatnenie podporných analýz založených na využití ďalších analytických techník ani podrobnosť a rozsah ich spracovania (Papula, 2004). Výsledkom SWOT analýzy je zhodnotenie podnikateľských šancí pre koncepciu výberu invencií zachytávajúc inovačné potreby úzko súvisiace s podnikateľskými šancami, ktoré podľa typológie Sarasvathy môžu predstavovať tri základné typy podnikateľských šancí:

- Zistenie šancí – na trhu je zrejma inovačná potreba a súčasne je inovácia ponúkaná, t.j. inovácia musí byť iba implementovaná,
- Objavenie šancí – spočiatku existuje iba pri jednej z oboch strán, t. j. buď potreba trhu alebo ponuka inovácie,
- Vytvorenie šancí – ak nie je zrejma ani potreba, ani ponuka inovácií, potom musia byť oboje objavené.

Uvedené kroky tvorby SWOT analýzy prezentujú prvú fázu jej tvorby, pričom v ďalších fázach sa pri hodnotení skúmaných predpokladov používa klasifikácia hodnotiacich kritérií s použitím váh a vyhodnocovania pomocou škálovania.

Okrem analýzy interného a externého prostredia v súvislosti s objasnením podnikateľských šancí úzko súvisí s definovaním projektu analýza zainteresovaných strán. Prostredníctvom Vennovho diagramu je možné zistiť kto a ako môže ovplyvniť projekt a aký je predpokladaný

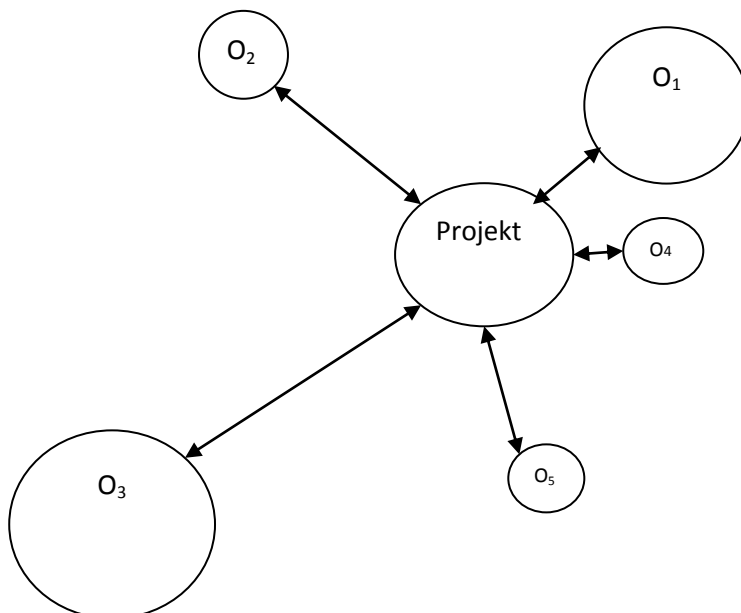


vzťah so zainteresovanými stranami počas realizácie projektu. Zainteresovanou stranou môže byť človek, skupina ľudí, organizácie, inštitúcie a firmy, ktoré nejakou formou ovplyvňujú alebo sú ovplyvňované projektom. Každá zainteresovaná strana má svoje vlastné ciele, možnosti, vedomosti, kapacity a záujmy, ktoré je nutné počas plánovania projektu vymedziť, analyzovať, pochopiť a zvážiť, aby nás neprekvapili počas realizácie projektu (Lelovics, 2014). Podľa Svozilovej (2006) zainteresovanými stranami, resp. záujmovými osobami sú jednotlivci alebo organizácie, ktoré sú aktívne zapojené do realizácie projektu alebo ich záujmy môžu ovplyvniť priebeh a výsledky projektu. Majú rôznu úroveň zodpovednosti a rozhodovacej autority vzhľadom k projektu.

Postup pri analýze zainteresovaných strán spočíva v identifikovaní:

- Všetkých zainteresovaných osôb, ktoré majú záujem na projekte alebo by mohli projekt akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť,
- Očakávaní všetkých zainteresovaných osôb od projektu, určenie aká je ich vôľa a aké sú ich možnosti na ovplyvňovanie projektu,
- Očakávaní projektu od jednotlivých zainteresovaných strán a možnosti projektu vplývať na ne,
- Stratégie vzťahov projektu s jednotlivými zainteresovanými stranami tak, aby bola v čo najväčšej miere podporovaná úspešná realizácia projektu.

Vo Vennovom diagrame zainteresovaných strán (obr. 1) kruh v strede predstavuje projekt a ostatné kruhy okolo neho zainteresované strany. Veľkosť kruhu pritom indikuje silu zainteresovanej strany a vzdialenosť od projektu zase jej vzťah s projektom.



Obr. 1 Vennov diagram zainteresovaných strán
Zdroj: Lelovics, 2014, s. 16

Obrázok prezentuje Vennov diagram s piatimi zainteresovanými stranami projektu. Zainteresovaná strana 1 je silná, projekt môže ovplyvniť v značnej miere a aj má záujem ho ovplyvniť. Zainteresovaná strana 3 je tiež silná, ale jej väčšia vzdialenosť od projektu naznačuje, že nemá záujem projekt v značnej miere ovplyvňovať. Zainteresované strany 4 a 5



podľa znázornenej veľkosti nemôžu mať na projekt značný vplyv, ale zainteresovaná strana 4 má podľa vzdialenosti o to väčší záujem ako zainteresovaná strana 5 (Lelovics, 2014). Spektrum záujmových skupín je široké a podľa vzťahu k projektu môžu mať títo účastníci určité zodpovednosti, ktorých naplnením, prípadne zneužitím, môžu negatívne ovplyvniť priebeh projektu.

Kľúčovými záujmovými skupinami projektov sú:

- Predstavitelia zákazníkov,
- Predstavitelia dodávateľa projektu,
- Alebo iné skupiny s vplyvom na projekt, vid' tab. 2.

Tab. 2 Kľúčové záujmové skupiny projektu

Kľúčové záujmové skupiny projektu	Predstavitelia skupiny
Predstavitelia zákazníka projektu	Sponzor projektu
	Investor alebo vlastník podniku, ktorý si realizáciu projektu objedná
	Užívatelia budúceho produktu projektu
	Zamestnanci zákazníka projektu, ktorý pôsobí v bezprostrednom okolí projektu
Predstavitelia dodávateľa projektu	Manažéri podieľajúci sa na riadení projektu vo všetkých jeho riadiacich úrovniach
	Manažér projektu
	Členovia projektového tímu
	Subdodávatelia a subkontraktori
Iné skupiny s vplyvom na projekt	Zastupiteľské orgány
	Konkurencia
	Verejnosť

Zdroj: Svozilová, 2006

Okrem týchto hlavných skupín existuje ešte mnoho ďalších interných a externých subjektov, ktoré môžu mať na projekt vplyv. Jedným z najhlavnejších skupín ovplyvňujúcich projekt sú zákazníci, ktorí v najväčšej miere ovplyvňujú cieľ projektu a teda zároveň aj výber kritérií pre zisťovanie podnikateľských šancí z východiskových nápadov pre projekt, t.j. invencií.

Východiská pre vyhľadávanie invencií pre projekt

Východiskom pre vyhľadávanie nápadov (invencií) na nové produkty (inovácie) vyplývajúce zo zistenia a objavenia podnikateľských šancí sú potreby a želania zákazníkov, resp. spotrebiteľov. Zdrojom nápadov sú aj subjekty externého prostredia ako sprostredkovatelia a obchodní zástupcovia, pretože sa bezprostredne stretávajú so zákazníkmi, poznajú ich potreby, majú informácie o konkurencii.

Potreba inovácií vyvolaná zo strany cieľových zákazníkov a obchodu zodpovedá ideálnemu prípadu *Market Pull Innovations*, ktoré sú spojené s relatívne nízkym rizikom neúspechu. V zásade je možné túto potrebu inovácií odvodiť z rozdielu medzi štruktúrou problému a potrieb (aktuálnou, resp. budúcou) a existujúcou ponukou. Avšak problém spočíva v umení rozpoznať prejavujúce sa voľné miesta v ponuke.

Na viacstupňových trhoch sa dostáva obchodu, ako mimoriadne vplyvnej zákaznickej skupine pre inovačné signály, zvláštna pozornosť. Obchod často hrá úlohu agenta inovácií, pretože môže vďaka blízkosti k cieľovým zákazníkom vypátrať slabé stránky ponuky výrobcu a latentnej potreby. Informácie o chovaní a postojoch obchodu sú veľmi dôležité pre identifikáciu potrieb inovácií konzumných statkov, ktoré sú distribuované obchodnými sieťami. Mimoriadne dôležité sú informácie obchodníkov o imidži výrobcu, pretože práve



imidž výrobcu má veľký vplyv na úspech inovácie výrobkov, ktoré sú distribuované prostredníctvom obchodnej siete (Trommsdorf, Steinhoff, 2009).

Komplexne v tejto fáze majú čo najväčší priestor všetky subjekty pre zdieľanie informácií o možných invenciách otvoreného inovačného systému, ktoré je možné neskôr premeniť na inovácie, ako základný predpoklad obchodného úspechu podniku v budovaní vzťahu so zákazníkmi. Predstavujú významný faktor každého podniku a zároveň tvoria spojovací most medzi prítomnosťou a budúcnosťou každej firmy, ale aj ekonomiky ako celku. Ak podnik chce vylepšovať vzťahy so zákazníkmi, t. j. chce byť inovatívnym, moderným a konkurencieschopným podnikom, musí hľadať všetky dostupné zdroje a najmä využiť vo svoj prospech rozhodujúce činitele ovplyvňujúce inovačnú činnosť podniku.

Inovácie sa týkajú nielen zdokonaľovania výrobkov, zmeny sortimentu výroby, ale aj zdokonaľovania výrobných strojov a zariadení, zvyšovania úrovne technológie výroby, kvalifikácie pracovníkov a zlepšovania vzťahov so zákazníkmi. Preto by sa mali snažiť pristupovať k zdokonaľovaniu, modifikácii či k inovácii výrobkov na základe podmienok trhu (Loučanová, 2012; Cisco a kol., 2013, Repková Štofková, 2013a, b.).

V rámci tohto štádia sa identifikujú potreby zákazníka podniku, technológie a alternatívne riešenia. Inovačný nápad pre inováciu – invencia – je syntézou rozpoznania potreby potenciálnych zákazníkov a spôsobu ako túto potrebu splniť novým riešením. Významným zdrojom inovačných nápadov sú zmeny prostredia: neočakávanosť javov, nezrovnalosť javov, procesné potreby, zmeny štruktúry priemyslu a služieb, demografické zmeny, zmeny nazerania a nové znalosti. Dôležitými externými zdrojmi inovačných nápadov sú vedecké, technické a komerčné publikácie, licencie a patenty, výstavy a internet (Kováč, 2003).

Pre invencie vytvárajúce nové podnikateľské šance sa zväčša využíva samotná inovačná kultúra podniku, ktorá môže byť orientovaná do vnútra, ale aj do vonkajšieho prostredia podniku v rámci spolupráce s externými inštitúciami. V rámci dosiahnutia efektívnosti a úspechu takto orientovaného manažmentu inovácií je jedným zo všeobecne uznávaných prostriedkov kreatívny prístup k riešeniu úloh spojených s funkciami manažmentu systému otvorených inovácií.

Využívanie kreatívneho prístupu otvorených inovácií pri hľadaní invencií pre riešenie východiskovej situácie predstavuje spôsobilosť riešiť po novom problémy, ktoré sú späté s funkciami a úlohami v manažmente s integráciou rôznych subjektov. Výsledná práca manažéra inovačného projektu realizovaného prostredníctvom systému otvorených inovácií je z hľadiska jeho tvorivej zložky hľadanie a realizovanie postupov a činností, ktoré povedú k optimálnym cieľom v danej konkrétnej situácii.

Záver

Definovanie projektu je prvá fáza realizácie projektu v projektovom manažmente, ktorá sa zaoberá okrem jej hlavného poslania, definovania cieľa projektu, hlavne prípravnými časťami, ktoré zahŕňujú analýzy interného a externého prostredia, analýzu záujmových skupín, identifikovanie problému, návrhy na riešenie identifikovaného problému, ktoré úzko súvisí s tvorivosťou vyúsťujúcou do samotnej invencie predstavujúcej prvotnú myšlienku pre cieľ tvorby projektu – inovácie. V rámci analýz východiskovej situácie používame rôzne metódy ako napr. SWOT analýzu a analýzu zainteresovaných strán. Pre samotné identifikovanie invencií riešenia východiskovej situácie môžeme použiť metódy a techniky tvorivosti. Invencie sú hodnotené prostredníctvom štúdie uskutočniteľnosti, ktorá posudzuje a hodnotí možnosti zabezpečenia riešenia danej východiskovej situácie z pohľadu potrieb a úrovne



kvality výstupov inovácie. Takto identifikované invencie na riešenie problému východiskovej situácie môžu viesť k zlepšeniam, t.j. inováciám.

Použitá literatúra

- [1] CISKO Š. a kol. 2013. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2013. - 468 s. ISBN 978-80-554-0756-2.
- [2] KOVÁČ, M.: *Inovácie a technická tvorivosť*. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2003. [citované 10.02.2014]. Dostupné na internete: https://www.sjf.tuke.sk/ktam/oav/obrazky2/e-texty/_skripta/inovacie.pdf.
- [3] LELOVICS, A. a kol.: *Projektový manažment*. [online]. Forum information centre: 2014. [citované 12.01.2015]. Dostupné na internete: <http://ngoemanual.org/2014/04/14/projektovy-manazment-pdf/>.
- [4] LOUČANOVÁ, E.: *Vzťah CRM a životného cyklu inovácií*. In Posterus.sk [online] : portál pre odborné publikovanie. Vol. 5, No. 11 (2012), ISSN 1338-0087.
- [5] PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu*, 2004, ISBN 80-88870-40-2, 212 s.
- [6] REPKOVÁ ŠTOFKOVÁ, K. 2013a. *Sieťové podnikanie*. In: *Manažment a sieťové podnikanie vo vedomostnej ekonomike*. - Žilina: Žilinská univerzita, 2013, ISBN 978-80-554-0804-0. s. 25-60.
- [7] REPKOVÁ ŠTOFKOVÁ, K. 2013b. *Využitie znalostného manažmentu na podporu konkurencieschopnosti*. In: *Manažment a sieťové podnikanie vo vedomostnej ekonomike*. - Žilina: Žilinská univerzita, 2013, ISBN 978-80-554-0804-0.,s . 7-24.
- [8] SABOL, T., MACEJ, P.: *Projektový manažment*. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2001, ISBN 80-7099-775-3, 289 s.
- [9] SVOZILOVÁ, A.: *Projektový manažment*. Praha: GRADA Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5, 356 s.
- [10] TROMMSDORF, V. STEINHOFF, F.: *Marketing inovácií*. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-092-8, 291 s.

Pod'akovanie

Autori ďakujú agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektu 1/0387/13 „Komplexný model komparatívnych výhod drevospracujúceho reťazca“, v rámci ktorého vznikol uvedený príspevok.

Kontakt

Ing. Erika Loučanová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva, T.G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko
e-mail: loucanova@tuzvo.sk

Ing. Martina Kalamárová, PhD.

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



e-mail: martina.kalamarova@tuzvo.sk