

INOVAČNÝ POTENCIÁL PODNIKU – OBLASŤ STRATÉGIA

Helena Šimková
Ekonomická fakulta TU v Košiciach
Němcovej 32, 040 01 Košice
helena.simkova@tuke.sk

ABSTRAKT

V podnikoch je možné špecifikovať viaceré typy inovácií. Ich inovačný potenciál je možné odhadnúť na základe hodnotenia štyroch indikátorov ich inovačného prostredia, a to miery znalosti inovačných potrieb, miery existencie inovačných príležitostí, stupňa inovačnej kultúry a miery pracovníkov inovovať (Krško 2003).

KLÚČOVÉ SLOVÁ

inovácia, inovačný potenciál, stratégia, kultúra, podnik

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. 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.

Hodnotenie inovačných ukazovateľov podľa EÚ

Pojem „inovácia“ chápaný ako nová idea, ako 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 jednat' v zhode s novou situáciou). Inovačný potenciál existuje v každom podniku (štáte, regióne, v každom jednotlivcovi).

V rámci inovačnej stratégie EÚ bol zavedený štandardizovaný súbor indikátorov pre hodnotenie inovačnej úrovne jednotlivých štátov. Rozsah indikátorov umožňuje nahliadnuť do viacerých dôležitých oblastí ovplyvňujúcich inovačný proces a taktiež poskytujú hodnotné informácie o investíciách a výkonnosti jednotlivých krajín a regiónov (Kováč, Sabadka, 2003). Celý súbor indikátorov je rozdelený do štyroch hlavných kategórií:

1. *Inovačná úroveň ľudských zdrojov* (absolventi univerzitného štúdia, podiel aktívnej populácie s vysokoškolským vzdelaním, podiel vzdelávaných na treťom stupni vzdelávania, podiel vzdelávaných v rámci celoživotného vzdelávania).
2. *Tvorba znalostí* (podiel verejných nákladov na výskum a vývoj k HDP, podiel podnikateľských nákladov na výskum a vývoj k HDP).
3. *Transfer a aplikácie znalostí* (vnútro podnikové inovácie, inovačné náklady).
4. *Financovanie inovácií, výkon a trh* (rizikový kapitál – kapitálový rast, podiel nových a inovovaných výrobkov na trhu, náklady na informačné a komunikačné technológie).

Charakteristiky regiónov s nedostatkom inovačného potenciálu, majú spoločné určité charakteristiky (Rosenfeld, 2002, Falt'an, 2005):

- a) *Deficit vo fyzickej infraštruktúre*. Obmedzenia vo fyzickej infraštruktúre vytvárajú nerovnaké podmienky pre regióny, ktoré čelia prekážkam pri získavaní kapitálových investícií. V súčasnej dobe sa logistika a čas potrebný na prepravu stávajú pre zákazníka čoraz dôležitejšie. Lokality, v ktorých je preprava tovaru a pracovnej sily nákladná a menej frekventovaná, čelia značnému obmedzovaniu.
- b) *Nedostatočný prístup ku kapitálu*. Pre rozvoj regiónov sú životne dôležité

inovácie ako aj schopnosti lokálnych zamestnancov a spoločností. Kapitálové trhy si však všímajú podniky podnikajúce v progresívnych sektoroch. Podniky v periférnych regiónoch stoja väčšinou mimo ich pozornosti.

- c) *Slabá štruktúra podporných inštitúcií.* Podniky do veľkej miery závisia od regionálnych inštitúcií. Takéto činnosti zahŕňujú: vzdelávanie a tréning, technologické trendy a pod.
- d) *Regionálna izolovanosť a uzamknutosť.* Pokiaľ sociálny kapitál považujeme za médium, prostredníctvom ktorého sa prenášajú poznatky vo vnútri regiónov. Regionálna konkurencieschopnosť je vysoko závislá od schopnosti získať nové informácie a myšlienky z väčších vzdialeností. Najúspešnejšie regióny zahŕňajú vedúce podniky, ktoré zamestnávajú pracovníkov, ktorí sú aktívni v rôznych medzinárodných profesionálnych združeniach, resp. sieťach. Tieto podniky sa neustále porovnávajú (benchmarking) s najlepšimi podnikmi vo svojom odbore. Ekonomicky slabšie a periférne regióny majú iba obmedzený prístup k takýmto praktikám, inováciám a trhom. Bez širšieho prístupu majú iba limitované možnosti v rámci regiónu a teda majú obmedzenú schopnosť získať konkurenčnú výhodu.
- e) *Nedostatok zručností a príležitostí pre ich získanie.* Nové podniky neuvažujú o lokalizácii, alebo rozšírení sa v regiónoch, v ktorých je nízka kvalifikačná úroveň a vzdelávacie programy nevyhovujú zamestnávateľským požiadavkám.

Inovačný potenciál podniku

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.

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 organizácie odhadujeme na základe hodnotenia štyroch charakteristík existujúceho inovačného prostredia podniku: miery znalostí inovačných potrieb, miery existencie inovačných príležitostí, stupňa inovačnej kultúry a miery 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.

Aby sme mohli využiť inovačný potenciál, je potrebné vytvoriť inovačné prostredie, ktoré musí byť vnímavé, prístupné a otvorené spolupráci prostredníctvom moderných komunikačných kanálov, akým je napríklad internet. Je zjavné, že pre úspech využitia internetu na riadenie inovačného procesu je potrebná určitá „internetová kultúra“ pracovníkov podniku. Pod týmto pojmom rozumieme postoj pracovníkov k internetu a ich všeobecný návyk využívať ho v prospech spoločnosti. Aj internetovú kultúru je možné odhadnúť na základe hodnotenia štyroch charakteristík: internetovej vzdelanosti, skúseností s využitím internetu, internetovej slobody (prístupu) a záujmu využívať internet v prospech podniku.

Na využitie inovačného potenciálu možno použiť viac, alebo menej zložité systémy riadenia inovačného procesu, ktoré majú veľmi blízko k systémom riadenia znalostí. Je však veľmi dôležité, aby zložitnosť systému zodpovedala úrovni inovačného potenciálu a internetovej kultúry pracovníkov podniku.

Prínosy využitia inovačného potenciálu

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

- 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.

Formulácia stratégie podniku

Pri formulovaní stratégie je potrebné zvážiť celú radu faktorov. Všeobecným cieľom formulácie stratégie je nájsť rovnováhu medzi potenciálom podniku a všetkými relevantnými faktormi vnútorného prostredia. Faktory, ktoré je potrebné brať do úvahy je možné rozdeliť do nasledujúcich šiestich skupín:

1. trhové príležitosti, príťažlivosť odvetvia a konkurenčné tlaky,
2. najlepšie využiteľné potenciálne zdroje podniku,
3. ohrozenie podniku,
4. personálne hodnoty, vízia vrcholového manažmentu,
5. sociálne, politické, regulačné, etické a ekonomické aspekty vnútorného prostredia podniku,
6. podniková kultúra a filozofia podnikania.

Zhodnotenie alternatív a voľba stratégie

Proces formulácie podnikovej stratégie pozostáva z analýzy záujmových skupín:

1. analýzy vonkajšieho prostredia:
 - Step analýza,
 - analýza ekonomických charakteristík odvetví,
 - analýza hybných síl odvetví,
 - analýza konkurencie odvetví,
 - strategické mapy,
 - analýza konkurentov,
 - analýza atraktivity odvetvia,
2. analýzy záujmových skupín:
 - príležitosti a ohrozenia,
 - silné a slabé stránky,
3. analýzy vnútorného prostredia:
 - evaluácia doterajšej stratégie,

- analýza výsledkov vo funkcionálnych oblastiach,
- analýza exponovanosti,
- Space analýza,
- analýza konkurencieschopnosti,
- kľúčové faktory úspechu.

Vplyv stratégie na kultúru 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 firmy 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 napríklad ako výsledok aktivity vodcu, ktorý je charizmatický a prirodzene inovatívny (Pearson, 1990). K tomu, aby táto situácia mohla nastať, musí v podniku existovať predpoklad v podobe určitého obsahu organizačnej kultúry, 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 manažerských praktík. Tu kultúra v podstate „supluje“ stratégiu.

Okrem dvoch popísaných možností, teda, že podnik má stratégiu plánovanú, alebo neplánovanú, existuje však ešte možnosť, že podnik nemá žiadnu stratégiu. Aj v tomto prípade je spôsob riadenia predovšetkým odrazom obsahu podnikovej kultúry, teda hodnôt, ktoré sú manažérmi zastávané, noriem správania, ktoré v organizácii panujú, atď. Ak je kultúra veľmi slabá, vo vzťahu ku strategickým aspektom nevyhranená, je v takejto situácii veľmi pravdepodobné, že i riadenie podniku bude nesystematické a nekonzistentné.

Podniková kultúra výrazným spôsobom ovplyvňuje tvorbu stratégie, ako aj jej implementáciu. Na druhej strane stratégia ovplyvňuje obsah podnikovej kultúry.

Ak je stratégia prezentovaná prostredníctvom zrozumiteľnej misie, ak je rozpracovaná do sústavy

cieľov a postupov k ich dosiahnutiu, ak je úspešne implementovaná, ľudia sa s ňou stotožňujú a jej realizácia prináša zreteľné výsledky. Vzniká tak kultúra, zodpovedajúca stratégií podniku.

Stratégia, predovšetkým ak je úspešná, nie je len plánom, ktorý má byť realizovaný. Má symbolickú hodnotu. Je niečím, čo pracovníkom poskytuje informácie o tom, kam podnik smeruje, čo motivuje pracovníkov, čo je zmyslom ich práce. V tomto zmysle je stratégia predovšetkým kultúrou (Green, 1988, Brown, 1995).

Príspevok nadväzuje na výskumnú úlohu VEGA project1/256405: „Podpora regionálneho rozvoja prostredníctvom inovačných sietí a marketingových partnerstiev“.

LITERATÚRA

- [1] Kováč, M., Sabadka, D. 2003: Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. In: Trh inovácií 6. TU Košice.
- [2] Krško, M.: Inovačný potenciál – IQ spoločnosti. <http://www.honline.sk>
- [3] Nový, I., 2004: Organizační kultúra. Grada, Praha.
- [4] Hron, J., Tichá, A., Dohnal, J. 2000: Strategické řízení. ČZU, Praha.