



Inovačný manažment

Program

■ Inovačný manažment

- Inovácia
- Pyramída inovácií
- Zlepšovanie a inovácie
- Inovácie prevádzkových procesov
- Inovácie produktov a služieb
- Inovácie stratégie
- Inovácie manažmentu
- Prehľad najlepších svetových inovátorov
- Inovátori
- Prínosy inovácií
- Prečo nefungujú inovácie
- Čo treba urobiť
- Úžitok z inovácií



■ Inovácia

- Je založená na jednoduchej myšlienke, ktorá priniesla niečo **nové, odlišné, emocionálne**.
- Je **viac ako osobná tvorivosť** alebo **originálna myšlienka**.
- Je proces zavádzania nových myšlienok, ktoré **uspokojujú zákazníka**.
- Znamená, že nové myšlienky sa musia úspešne zaviesť na trh, alebo že sa **veci budú robiť novým spôsobom**.
- To, čo odlišuje nápad od úspechu, je hlavne vytrvalosť.



Inovácia

■ Inovácia

- Slovo **inovácia** pochádza z latinčiny a znamená „obnovenie“.
- Za zakladateľa **teórie inovácií** je považovaný **Joseph Schumpeter**, ktorý **v roku 1911** formuloval tzv. „**kombinácie vývojových zmien**“, chápané ako prekročenie obnovy **systemov a procesov**.
- Za inovácie považoval len **prvé uvedenie nového výrobku, suroviny, technologického postupu na trh**.
- Všetkých ďalších výrobcov nazýval **imitátormi**.



■ Inovácia

- Schumpeter uvádza **päť typických zmien**:
 - Používanie novej techniky, výrobných procesov a marketingového zabezpečenia výroby.
 - Zavádzanie nových výrobkov, resp. pôvodných výrobkov s novými vlastnosťami.
 - Používanie nových surovín a materiálov.
 - Zmeny v organizácii výroby, distribúcie a predaja.
 - Otváranie nových trhov, zmeny štruktúry trhu.



■ Inovácia

- V rámci svetovej literatúry sa problematike inovácií venuje **veľa autorov**, ktorí rozpracovali pôvodnú Schumpeterovu teóriu. Ich práce sú zamerané predovšetkým na úspešné **riadenie inovácií** v podniku.
- V súčasnosti existuje **množstvo definícií pojmu inovácia**.
- Podľa prieskumu **200 definícií inovácie**, spoločným znakom sú predovšetkým:

- Aplikácia novej idey: 38 %
- Zmena (zlepšenie): 28 %
- Nová idea: 26 %
- Invencia: 9 %



■ Inovácia

- Podľa dokumentu **Green Paper on Innovation** vydaného Európskou komisiou v roku 2004 je pojem inovácia chápaná ako synonymum úspešnej produkcie, asimilácie a používania novosti v ekonomickej a sociálnej sfére. Inovácie ponúkajú nové riešenia problémov a týmto umožňujú uspokojiť potreby jednotlivca i spoločnosti.
- **Oslo Manuál OECD** definuje štyri typy inovácií, ktoré zahrňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločnosti:
 - Inovácie produktu
 - Inovácie procesu
 - Organizačné inovácie
 - Marketingové inovácie



Inovácia

■ Inovácia

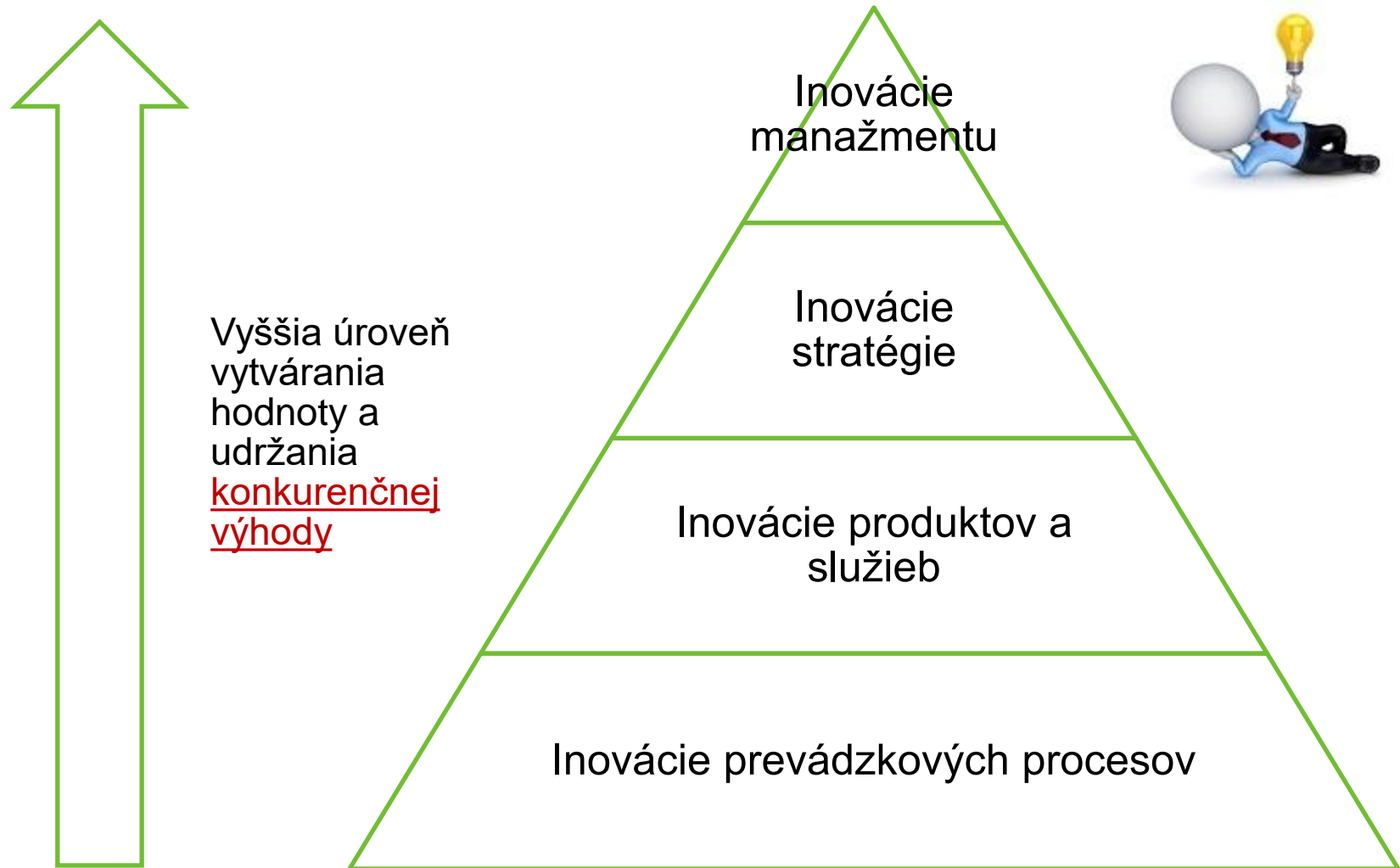
– Gary Hamel rozdeľuje inovácie na:

- Inovácie manažmentu
- Inovácie stratégie
- Inovácie produktov a služieb
- Inovácie prevádzkových procesov

– Konkurenčná výhoda uplatňovania týchto inovácií smeruje zdola-nahor.



Pyramída inovácií



Zlepšovanie a inovácie

Téma	Zlepšovanie	Inovácie
Účinok	Dlhodobý, dlho trvajúci, nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
Tempo	Malé kroky	Veľké kroky
Časový rámec	Kontinuálny a prírastkový	Prerušovaný a neprírastkový
Zmeny	Postupné a neustále	Náhle a prechodné
Účasť	Všetci	Niekoľko šampiónov
Prístup	Kolektivismus, skupinové úsilie, systémový prístup	Drsný individualizmus, individuálne nápady a úsilie
Typ zmeny	Udržiavanie a zdokonaľovanie	Prestavba od základov
Impulz	Konvenčné know how	Technologické prelomy, vynálezy, nové teórie
Praktické požiadavky	Minimálne investície	Vysoké investície
Zamerané úsilie	Ľudia	Technológie
Kritéria hodnotenia	Procesy a úsilie o dosiahnutie lepších výsledkov	Výsledky a zisk
Výhody	Funguje dobre v pomaly rastúcej ekonomike	Výhodnejšie pre rýchle rastúcu ekonomiku

Zdroj: *Massaki Imai, Kaizen, 2006*

Inovácie prevádzkových procesov

■ Inovácie prevádzkových procesov

- Vo svete hyperkonkurencie má **prevádzková excelencia** zásadný význam.
- Len **zriedka** má dlhodobú výhodu.
- Závisí od **informačných technológií**, ktoré sa bohužiaľ rýchlo šíria.
- Prenos podnikateľských činností na **externých dodávateľov**, ktorí spolupracujú s viacerými firmami a nemajú motiváciu podporovať jednu firmu v jej konkurenčnej výhode.
- Zástupy **poradcov**, ktorí prenášajú know how z úspešných firiem do menej úspešných a tak sa konkurenčná výhoda vyrovnáva.



Inovácie produktov a služieb

■ Inovácie produktov a služieb

- **Produkt** môže veľmi rýchlo vyniesť firmu z tieňa do kultového postavenia.
- Iba vo **vzácných prípadoch** zaisťujú dlhodobé vedúce postavenie firmy
- Neexistuje vymáhateľnosť **patentovej ochrany** a produkty sa kopírujú.
- Tempo **technického pokroku** je vysoké.



Inovácie stratégie

■ Inovácie stratégie

- Úplne nový a prevratný podnikateľský model môže firme priniesť trhovú hodnotu niekoľko miliárd dolárov, ale podnikateľský model sa dá rozlúštiť a neutralizovať.
- Podlieha vysokej konkurencii a záujmu krajín s nízkou mzdou
 - India
 - Čína



Inovácie manažmentu

■ Inovácie manažmentu

- Majú v porovnaní s inými druhmi inovácií **nedosiahnuteľnú schopnosť vytvárať zásadné a trvalé zmeny konkurenčnej výhody.**
- Prečo by ste mali vy a vaši kolegovia **prijímať výzvu**, ktorou je **zásadná premena manažmentu?**

Preto, lebo sa to vyplatí!



Inovácia

■ Inovácia

– V súčasnosti sa dostávajú do popredia **vysoko progresívne inovácie**:

- Kombinatórne inovácie
- Open source inovácie
- Sociálne inovácie



Prehľad najlepších svetových inovátorov

Rok 2010

Fast Company	Business Week
Facebook	Apple
Amazon	Google
Apple	Microsoft
Google	IBM
Huawei	Toyota
First Solar	Amazon
PC&E	LG Electronics
Novartis	BYD
Walt-Mart	General Electric
Hawlett-Packard	Sony

■ **Kyborgovia**

- Nadšene inovujú na všetkých frontoch.
- Podávajú nadľudské inovačné výkony.
- Postupy manažmentu sú vybudované na zásadách ako: sloboda, meritokracia, transparentnosť a experimentovanie.
- Finančný riaditeľ je vnímaný ako služobník, nie boh.
- **Mimozemské praktiky manažmentu.**
- Tvrdo pracujú na tom, aby do základov svojich organizácií zabudovali schopnosť neustálej obnovy a väčšinou sa im to aj darí.
- **Google, Amazon, Apple**



■ Rakety

- Mladé firmy, ktoré vyniesol uletený nový obchodný model.
- Keď boli v plienkach, spôsobili vo svojom odvetví revolúciu, ale keď starli, postupne zaostali za špičkami inovácie.
- V roku 2006 boli na rebríčku medzi 25 najlepšimi firmami o 4 roky neskôr, už ani jedna z nich na podobné priečky nedosiahla.
- Gilt Groupe, Hulu, Spotify, Starbucks, IKEA, Southwest, eBay



Inovátori

■ Laureáti

- Inovujú rok od roku v špecializovaných odvetviach.
- Vynakladajú **miliardy dolárov** na výskum a vývoj a zamestnávajú tisíce hyperchytrých vedátorov.
- Pravidelne sa umiestňujú v rebríčkoch najviac inovatívnych firiem.
- Sú však jednostranne zameraní.
- **General Electric, Intel, LG Electronics, Samsung, Novartis, Microsoft, Cisco, IBM.**



▪ Laureáti

– IBM

- Každoročne registruje najvyšší počet patentov v USA-už 18 rokov po sebe.
- V rokoch 2006 a 2008 celosvetové „**inovačné jamovanie**“.
- **150 tisíc** expertov, predajcov, zamestnancov a klientov sa zúčastnilo **3 denných brainstormingov**, ktoré vygenerovali **46 tisíc návrhov**.
- Z týchto nápadov vydestilovala **10 hlavných iniciatív** pre nový rast a vyčlenila **100 miliónov dolárov** na ich financovanie.



Inovátori

- **Umelci**
 - Kreativita a inovácia je ich hlavným produktom.
 - IDEO, BMW, Design-Works, Grey New York



▪ Znovuzrodení inovátori

- 10 rokov nič a potom zase inovujú.
- Sú najviac obdivovaní.
- Neustále sa púšťajú do prehodnocovania svojich priorít a celoživotných návykov.
- Dostať sa z chvostu na špičku, vyžaduje kompletné **prepracovanie systému manažmentu** firmy-plánovanie, rozpočty, pridelovanie zdrojov, hodnotenie výkonu, nábor a odmeňovanie zamestnancov.
- **Procter&Gamble, Ford**



Prínosy inovácií

■ **Inovácií vd'áčime za našu existenciu**

- Náš druh existuje vďaka 4 miliardám rokov genetických inovácií.
- Ako ľudské bytosti sme genetickou entitou vnímajúcou, mysliacou a inovujúcou množstvo genetických omylov a chýb z prepisu.
- **Vďaka Bohu za chyby.**
- Keby sa život riadil štandardmi Six Sigma, nikdy by sme to nedotiahli ďalej než na sliz.
- Nehody so šťastným koncom budú pre inovácie vždy nevyhnutné.

■ **Inovácií vd'áčime za náš blahobyt**

- **Väčšina z nás si žije nad hranicou chudoby.**
- Technologická, sociálna a inovácia inštitúcií zachránila ľudstvo pred núdzou.



Prínosy inovácií

- **Inovácií vd'áčime za naše šťastie**
 - Ľudia sú jediná bytosť, ktorá tvorí pre samotnú **radosť** z tvorby.
 - Ľudia sú najšťastnejší, keď dávajú **priechod** svojej vynaliezavosti.
 - Zabudnite na osvietenstvo, renesanciu a priemyselnú revolúciu.
 - **Tým pravým vekom na inovácie je naša doba a z toho by sme sa mali radovať.**
- **Inovácií vd'áčime za našu budúcnosť**
 - Najpálčivejšie problémy ľudstva **nie sú dnes iba technologické**, ale aj **spoločenské, kultúrne a politické** a to v globálnom rozsahu.
 - Preto **musíme dnes inovovať inovácie.**



Prečo nefungujú inovácie?

■ Systémy

- Neexistuje jednotná definícia inovácie a teda ani spôsob pre meranie a porovnávanie inovačnej výkonnosti jednotlivých tímov a oddelení.
- Systémy merania inovácie sú nespoľahlivé a nedotiahnuté.
- Systémy finančného ohodnotenia nekladú dôraz na inováciu.

■ Manažment

- Nedostatok pokory kľúčových manažérov a vrcholových manažérov.
- Manažéri na prvom stupni nemajú v popise práce pomáhať rozvoju obchodných iniciatív a nemajú presné inovačné ciele.
- Nízky stupeň aktívneho zapojenia vrcholových manažérov do realizácie projektov.
- Nedostatočné uvoľňovanie ľudských, materiálnych a finančných zdrojov.
- Neodôvodnený tlak riadiacich pracovníkov na rýchle efekty.



Prečo nefungujú inovácie?

■ Zamestnanci

- Zamestnanci **nie sú vyškolení v obchodnej inovácii.**
- Zamestnanci **nemajú prístup k informáciám o technológiách a zákazníkoch.**
- Inovátori čelia **byrokratickým prekážkam**, ktoré im **neumožňujú prístup k zdrojom a nepodporujú ich nápady.**
- **Obavy pracovníkov** o dopady na pracovné istoty a kariérny rast.
- **Zlá atmosféra** v organizácii, kde sa zamestnanci obávajú upozorňovať na neefektívnosť, problémy a úzke miesta.
- Nutnosť dočasne vykonávať určitý objem **prác navyše.**
- Nevyužívanie **vhodných metód a nástrojov.**



Čo treba urobiť?

■ Organizácia práce

- Preto, aby inovácie vo firme zafungovali, je potrebné zmeniť firemnú kultúru.
- Inovácie sa **nedajú prikázať zamestnancom**.
- Záujem zamestnancov o inovácie musí vyplývať z účelu a hodnôt organizácie.
- Definovať **účel organizácie**.
- Podporovať **zmeny hierarchickej organizačnej štruktúry k tímovej spolupráci**.
- Zlepšiť **internú komunikáciu**.



Čo treba urobiť?

▪ **Vedenie inovačných tímov**

- Pre zavedenie inovácií sa **musí zmeniť prostredie-štýl riadenia, vedenie ľudí.**
- Pokiaľ si chceme urobiť fajku pri úlohe, tak to nebude fungovať.
- Inovácie si vyžadujú **aktívny prístup manažérov.**
- Zmeniť štýl riadenia od príkazov **k zodpovednosti a samostatnosti zamestnancov.**
- **Vyberať a podporovať lídrov, ktorí poznajú obsah práce, sú manažérmi a zároveň obchodníkmi.**
- Netlačiť na ľudí a podporovať ich **tvorivosť.**



Čo treba urobiť?

- **Manažment nápadov**
 - Rozvinúť manažment nápadov na celofiremnej úrovni.
 - Vymyslieť, ako bude fungovať **trh nápadov**.
 - Zabezpečiť **finančné zdroje** pre **inovačné aktivity**.
 - Iniciovať **pilotný projekt** inovačného manažmentu.
- **Nástroje kreativity**
 - Naučiť sa používať **nové metódy** generovania nápadov a riešenia problémov.



Čo treba urobiť?

▪ Inovačné uvažovanie

- Vyškolit' manažment a zamestnancov v inovačnom manažmente.
- Firma Whirlpool vďačí za svoju vysokú inovačnú výkonnosť v posledných rokoch predovšetkým tomu, že vyškolila viac ako 30 tisíc svojich zamestnancov v tom, ako byť obchodnými inovátormi.
- Tisíce z nich majú osvedčenie “čierny pás” v inovácii.

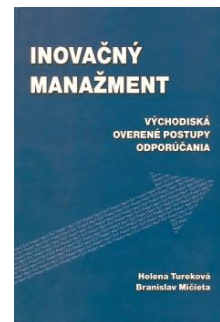
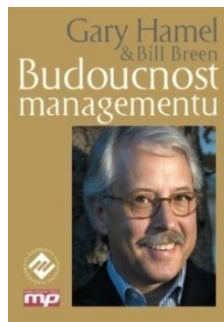


Úžitok z inovácií

- **Organizácia**
 - Inovácie zvyšujú **výkonnosť** a konkurencieschopnosť organizácie.
- **Vedenie**
 - Inovácie podporujú **odborný rast** manažérov organizácie.
- **Zamestnanci**
 - Inovácie umožňujú využiť **myšlienkový potenciál** zamestnancov.
- **Zákazníci**
 - Inovácie prispievajú **k rýchlejšim, lacnejším a kvalitnejším produktom a službám pre zákazníkov.**



- **Gary Hamel & Bill Green**
 - Budoucnost managementu
- **Gary Hamel**
 - Na čom dnes záleží
- **Helena Tureková, Branislav Mičieta**
 - Inovačný manažment
- **Ján Košturiak, Ján Chal'**
 - Inovace, vaše konkurenční výhoda!



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com