



INOVÁCIE

UŽ NIE SÚ ČARY ALCHYMISTOV V TAJNÝCH LABORATÓRIÁCH

Globálny prieskum spoločnosti PwC medzi generálnymi riaditeľmi v roku 2011 potvrdil zásadný posun v spôsobe manažovania firemného rastu. Po niekoľkých rokoch zameraných na znižovanie nákladov a sústredenia sa na expanziu podielu na hlavných trhoch sa oči top manažérov upierajú smerom k tvorbe nových produktov a služieb. Tento koncept je dnes považovaný za kľúčovú príležitosť rastu.

Inovácia je tak synonymom konkurenčnej výhody a odlišiteľnosti na trhu. Lídri, ktorí rozumejú firemnej kultúre a procesom potrebným na úspešné inovovanie, majú väčší predpoklad dosiahnuť žiaducu profitabilitu a udržateľný rast výkonnosti.

INOVAČNÝ IMPERATÍV

Za posledné dve desaťročia vstúpila do trhovej ekonomiky viac ako jedna miliarda nových konzumentov, hlavne na rozvíjajúcich sa trhoch. A práve tam smerujú mnohé firmy svoje aktivity a záujmy. Už nie iba lokálny a dostupný trh je cieľom, tam dochádza už nejakú dobu k stagnácii. Globálna infraštruktúra umožňuje trhovým silám realizovať sa bez ohľadu na geografickú lokalitu. Podstatou fungovania na domácom trhu je snaha odlišovať sa, zatiaľ čo na rozvíjajúcom sa trhu je dôležité stúpať po hodnotovom rebríčku a znižovať tak závislosť

iba na cenovej atraktivite. **Povedané jednoduchým jazykom, ak doručíte zákazníkovi taký produkt alebo službu, ktorá v aktuálnom čase odpovedá na jeho potrebu, cena nemusí byť tou prvou položkou, ktorá rozhoduje o jeho kúpe.** Samozrejme premrštené ceny, ktoré neodzrkadľujú možnosti cieľovej skupiny, nie sú tým správnym biznis riešením, ale to väčšina zrelých firiem ovláda. Byť v doručení služby prvý sa už nedá predbehnúť. Až následne konkurenti prinášajú ako reakciu vylepšenia a atakujú ceny. Rozhodnutia zostávajú na top manažéroch, či chcú ísť cestou prevratných inovácií, alebo sa chcú zameriavať na tzv. inkrementálnu inováciu a prinášať tak neustále vylepšovania svojich vlajkových produktov. Kombinácia oboch prístupov je v dnešnom podnikaní celkom bežná. „Objavenie“ iPhoneu alebo iPadu je za nami. Novátorské spoločnosti cez dobre zvolené marketingové kampane prinášajú aj

malé vylepšenia a získavajú ďalšie body na úspešne rastúcich trhoch. Inovácie sú pre všetky sektory doslova otázkou prežitia. Rozvoj technológií a zmeny v požiadavkách zákazníkov sú iniciátormi zmien v biznis modeloch mnohých firiem. Pre iné firmy je investícia do inovácií prostriedkom na posilnenie konkurenčnej výhody a príslubom nových zdrojov príjmu. Sektory, ktoré sa v stratégii rastu najviac spoliehajú na inovácie, sú podľa rebríčka prieskumu PwC spomenutého v úvode **telekomunikácie, zábavné a mediálne spoločnosti a farmaceutické firmy.** V rámci regiónov má najsilnejšie očakávanie rastu v závislosti na inováciách Čína, Nemecko, India. Prvú päťku uzatvárajú Mexiko a Spojené štáty. Pričom práve Čína najviac plánuje, že cez inovácie zvýši výkonnosť svojich biznis riešení. Na druhom mieste v tomto rebríčku sú Rusi. Takže pre top manažérov sú inovácie veľmi konkrétnym očakávaním, nie ►

iba vzdialeným plánom. Výzvou zostáva, ako inovovať, ako zabezpečiť prostredie pre inovačné aktivity a ako manažovať inovačný proces.

INOVAČNÉ MÝTY

Inovácie sa dnes posunuli od investícií do expertov v bielych plášťoch, ktorí v izolovaných laboratóriách vymýšľajú prevratne tajné veci, do inak sofistikovaných oblastí. Inovácia je dnes chápaná ako neustála potreba zlepšovať a objavovať produkty, služby a v neposlednom rade značky. Tieto úlohy vyžadujú zapojenie širšieho spektra ľudí tak vo vnútri, ako aj mimo firmy. Riadenie inovácií vyžaduje prísne procesy, štruktúry a organizáciu práce tak, aby sa výsledky na konci stretli s nastavenými očakávaniami. Enormný príklon k inovácii potvrdzuje, že až 78 % generálnych riaditeľov očakáva nové príjmy práve z inovácií. K tomu údaju treba pridať štatistické zistenie National Science Foundation, ktorá zistila, že iba 9 % z 1,5 milióna komerčných firiem sa považuje za aktívnych inovátorov. Porovnanie napovedá veľkému rozdielu medzi tým, kde si firmy prajú byť a kde sa reálne nachádzajú. Pri manažovaní inovácií firmy narážajú na mnoho prekážok, pričom mnohé sa stali mýtmi s minimálnou validitou. Niekoľko z nich je teraz vhodné vysvetliť.

MÝTUS Č. 1: INOVÁCIE SA DAJÚ DELEGOVAŤ

Nie je to celkom tak. Inovácie začínajú vždy hore. Top manažment nastavuje tón, ktorým je firma organizovaná, ako a kto v nej realizuje rozhodnutia, ako je nastavená kultúra firmy prijímať kreatívne nápady a realizovať ich. Pozrime sa na to z iného uhla. Ak top manažment neodmeňuje za inovácie, nerealizuje zmeny ústretové prijímaniu pokusov a aj omylov a zmrazuje interné vzťahy, ktoré podporujú kreativitu, tak akékoľvek snahy zákonite zlyhávajú. Prístup štýlom **operational excellence** je nevyhnutný, ako sa má riadiť podnikanie dneška, ale úlohou lídrov je vytvoriť podnikanie zajtrajška. Tento duálny rozmer v riadení vytvára v mnohých organizáciách napätie. Charakteris-

tickým príkladom je firma 3M na začiatku tohto milénia. Manažment sa rozhodol dať maximálny dôraz na spustenie Six Sigma iniciatív, ktoré mali napomôcť k zníženiu nákladov a odstráneniu neefektivity vo výrobe. Aktivita bola úspešná a firme sa podarilo znížiť náklady a zvýšiť zisk. Prinieslo to však aj vedľajší efekt, a to v podobe zastavenia rastu. Tento prvok bol neočakávaný a samozrejme nechcený. Špecificky sa znížil objem obratu, ktorý mali priniesť nové produkty. Nový manažment sa s touto situáciou musel vyrovnávať. Nezmenili Lean vypestovanú disciplínu, ale „iba“ minimalizovali jej vplyv na inovačné procesy. Toto riešenie pomohlo firme znovu vytvoriť reputáciu firmy. Rola manažmentu je v procese inovácií nedelegovateľná. Ich úlohou nie je predchádzať rizikám, ale prebudovať kapacitu firmy, keď dôjde k neúspešnému pokusu vytvoriť nový produkt. Z úst našich popredných top manažerov často zaznieva prianie, aby sa ich ľudia nebáli experimentovať, hľadať nové príležitosti, a to aj za cenu neúspechov. Reakcia zamestnancov však zostáva tiež za povšimnutie. Z obavy o zamestnanie si málokto trúfa porušiť dlhodobé fungujúce systémy, a tak sa inovačná kultúra vo firmách rozvíja len veľmi sporadicky a hlavne pomaly. Niekde vôbec...

MÝTUS Č. 2: STREDNÝ MANAŽMENT JE PRIRODZENÝM ZDROJOM INOVACÍ

Prax hovorí, že firmy často povyšujú do manažérskych pozícií najšikovnejších expertov. V mnohých prípadoch ide o príbehy tých, ktorým sa v niektorej firemnej funkcii podarí s minimálnymi nákladmi dosiahnuť významné mílniky. Z experta sa stane stredný manažér. Inovácie väčšinou vznikajú na periférii, blízko k zákazníkovi a pri zdroji boľavých miest. V jednej globálnej poisťovacej spoločnosti bol realizovaný prieskum s cieľom preveriť, či práve stredný manažment spĺňa rolu tvorcu a gestora inovácií. Na vzorke 5 000 zamestnancov sa potvrdilo, že práve stredný manažment nie je tou hybnou silou zmeny. Najväčší záujem

o inovácie prejavili zamestnanci na najnižších pozíciách a senior manažment. Stredný manažment považoval inovácie ako vyrušujúci element ich operatívnych činností. Ich rolou je udržať efektívne fungujúce podnikanie, pričom neustále zmeny vyvolávali potreby prispôbovania sa a nikdy nekončiacich úprav. Spoločnosť si to doteraz takto neuvedomovala a ani odmeňovací systém týmto smerom nikdy nesmeroval svoje toky.



MÝTUS Č. 3: FINANČIE SÚ DOBRÝM PROSTRIEDKOM NA PODPORU INOVAČNÉHO MYSLENIA

V prvom rade si treba uvedomiť, že zdrojom firemnej inovácie je ľudská kreativita. Tá sa síce dá trénovať a rozvíjať, no nevypadne zo stroja ako chladený nápoj, keď tam hodíte mince. Inovatívni zamestnanci sú motivovaní vedomím efektu, ktorý vytvorená inovácia prinesie. Samotné platové zvyšovania vo viacerých štúdiách nepotvrdili prepojenie na vyššiu inovačnú výkonnosť. Z nefinančných odmiern si inovatívni ľudia najviac pochvaľujú ocenenie a mieru nezávislosti v práci. Tieto črty sú dôležité pre tvorbu a rozvoj inovačnej kultúry. Každopádne je pre organizácie nevyhnutné stanoviť systémy podnetov, ktoré sa venujú inováciám, no každopádne to nie je tak závažná položka, pod ktorou by finanční manažéri od prekvapenia strácali pôdu pod nohami. Skutočný rozmer bodu peniaze verzus inovácie vo firmách spočíva skôr v záujme o prisun a podporu talentov. Firmy sa doslova o svoje talenty bijú. Bohužiaľ, mnohé tieto boje s prehľadom prehrávajú, keďže snaha o udržanie talentov sa stupňuje až vtedy, keď sú pozorovateľné symptómy odchodu. Často prichádzajú neskoro a sú emočne vypäté.

MÝTUS Č. 4: INOVÁCIE SÚ VÝSLEDKOM ŠTASTNÝCH NÁHOD

Chytlavé biznis príbehy nás inšpirujú myslieť si, že inovácie spadli z neba. No firemná prax potvrdzuje, že gros inovácií je výsledkom disciplinovaného prístupu pri hľadaní novinek a ich prototypizácii. Príkladom je samotný Apple, ktorý svoje inovácie prináša na trh prístupom kontinuálneho zlepšenia v úzkom prepojení na intuitívne potreby ľudí.

Najúspešnejšie spoločnosti doslova zosobášili kreativitu a prepracovaný proces, akým sa inovácie dostávajú na trh a k zákazníkom.

zisk

FÁZY INOVAČNÝCH PROCESOV

Samotné spoločnosti majú svoje inovačné procesy rozdelené do niekoľkých fáz. Napríklad prístup PwC pracuje so štyrmi fázami:

1. Objavovanie
2. Inkubácia
3. Akcelerácia
4. Zavedenie

Každá fáza obsahuje svoje metriky a postupy, ako napredovať v inovačnom procese.

TREND: INOVÁCIE NACHÁDZAJÚ INŠPIRÁCIU MIMO BRÁNY FIRIEM

Inovácia je sociálna aktivita. Mnohé spoločnosti hľadajú inšpiráciu cez rôzne kanály a prepájajú sa so svetom mimo ich múrov. Technologický skauting, crowdsourcing sú príkladmi toho, kde sa dá inšpirácia získať, pričom dobrá prax potvrdila, že ideálnym zdrojom inovácie je samotný zákazník. Jednoducho je stále king. ■

Ján Uriga, senior manažér,
Poradenstvo v oblasti
transformačného
a inovačného manažmentu,
PwC



SKVELÝ NÁPAD TOMÁŠA BARANA

Združenie mladých podnikateľov Slovenska zorganizovalo v roku 2012 súťaž s názvom Podnikateľský nápad roka. Spomedzi finalistov sme vybrali nápad Tomáša Barana, ktorý nás zaujal originálnym konceptom i realizáciou.

AUTOR

Tomáš vyštudoval umelú inteligenciu a momentálne dokončuje posledný ročník v odbore hospodárska informatika. Vede firmu Goldenfish Lighting. Za povzbudivé považuje najmä úspechy vo viacerých súťažiach. V súťaži Podnikateľský nápad roka získal ocenenie za nápad s najväčším potenciálom, v súťaži o grant od nadácie Tatra banky skončili na 1. mieste.

NÁPAD

Jeho tím vytvára inteligentný stmievač, ktorý prispôsobuje osvetlenie na rôzne príležitosti. Každá činnosť vyžaduje iné osvetlenie, či už čítame, relaxujeme alebo pracujeme. Ak osvetlenie nie je vhodné, prejaví sa to v zlej nálade, slabšej koncentrácii a nízkej produktivite. Kým iné stmievače dokážu len zvyšovať či znižovať intenzitu osvetlenia, Goldenfish Lighting ponúka preddefinované osvetlenie na rôzne príležitosti vypočítané na základe potrieb ľudského organizmu. Zahŕňa viacero funkcií, ako zbudenie svetlom či ochranu majetku. Inštalácia spočíva iba vo výmene vypínača za inteligentný stmievač. Myšlienka vznikla pri návšteve jedného z najluxusnejších inteligentných domov na Slovensku, v ktorom boli využívané najmodernejšie technológie. Tomáša zarazilo, že osvetlenie nebolo ničím výnimočné a zároveň išlo o najmodernejšie osvetlenie na trhu. Pri prieskume trhu zistil,

že všade je osvetlenie postavené na rovnakom princípe. Ako študent umelej inteligencie videl príležitosť vytvoriť inteligentné osvetlenie pre domácnosti.

PRE KOHO JE NÁPAD PRÍNOSNÝ

Goldenfish Lighting je pre každého, kto chce využiť vlastnosti svetla v domácnosti naplno. V praxi ho využije každý, kto vie používať smartphone či diaľkový ovládač. S predajom začínajú na Slovensku, keďže je pre nich ideálnym validačným trhom. Hlavným cieľom je dostať sa na trh americký.

REALIZÁCIA

Nápad vznikol v roku 2010 a od roku 2011 pribudli ďalší členovia. Keďže chcel Tomáš tých najlepších, začal striktné výberové konanie, čoho výsledkom je talentovaný tím. Momentálne produkt zdokonaľujú na prvých používateľoch, ktorí ho testujú v domácnostiach. Najdôležitejšia je práca tímu vyžadujúca veľkú kreativitu a technickú zručnosť. Hoci majú silný tím poskladaný z odborníkov z rôznych odvetví, talentovaných ľudí nie je nikdy dosť. Sú stále otvorení novým šikovným ľuďom na spoluprácu. V budúcnosti budú pracovať s ľuďmi, ktorí sa zaoberajú projektovaním interiérov, konkrétne osvetlením pre domácnosti. ■

Pripravila: Ing. Kamila Ševčíková